



Rencana Strategi Bisnis

Badan Layanan Umum
Universitas Jember
Tahun 2025 - 2029



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga Rencana Bisnis Strategis Universitas Jember Tahun 2025-2029 dapat diselesaikan. Dokumen ini merupakan panduan strategis bagi Universitas Jember dalam mencapai visi dan misi.

Rencana Strategis Bisnis (RSB) Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Jember Tahun Anggaran 2025-2029 ini merupakan panduan dalam mengembangkan core bisnis tridarma perguruan tinggi yang berkualitas. Dengan demikian UNEJ dapat memosisikan sebagai perguruan tinggi yang bermartabat dengan peran dan kontribusi nyata dalam memberikan kemanfaatan sains dan teknologi, serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berdaya saing global menuju World Class University.

Transformasi PTN BH merupakan tonggak penting dalam perjalanan Universitas Jember. Oleh karena itu dalam penyusunan Rencana Bisnis Anggaran ini dilakukan dengan cermat, mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan universitas. Di dalamnya termuat analisis komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Universitas Jember. Selain itu, dokumen ini juga memuat tujuan strategis, program kerja, dan indikator kinerja yang terukur, sehingga dapat menjadi acuan bagi seluruh unit kerja dalam melaksanakan kegiatan, sehingga bisa selaras dengan tujuan universitas sebagai PTN BH.

Penyusunan Rencana Bisnis Anggaran ini banyak melibatkan berbagai pihak. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan kontribusi semua unsur terkait dalam penyelesaian dokumen ini. Kami menyadari bahwa dokumen ini masih ada kekurangan, oleh karena itu kami berharap adanya masukan untuk perbaikan dokumen ini maupun untuk kemajuan Universitas Jember kedepannya.

Jember, 28 Februari 2025

Rektor



Dr. Ir. Iwan Taruna, M.Eng., IPM.

NIP 196910051994021001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS JEMBER.....	vi
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
a. Resume Rencana Strategis Kementerian.....	1
b. Visi dan Misi Universitas Jember.....	2
c. Target Rencana Strategis Bisnis.....	3
BAB II ANALISIS DAN STRATEGI.....	5
a. Evaluasi Kinerja BLU.....	5
b. Analisis SWOT.....	7
c. Inisiatif Strategis.....	11
BAB III RENCANA STRATEGIS BISNIS 5 (LIMA) TAHUN.....	13
a. Program Kementerian Negara/Lembaga.....	13
b. Strategi Bisnis Universitas Jember.....	13
c. Kegiatan dan Indikator.....	15
BAB IV PENUTUP.....	19
LAMPIRAN 1.....	21
LAMPIRAN 2.....	64
LAMPIRAN 3.....	91
LAMPIRAN 4.....	127

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Identifikasi Kekuatan Internal UNEJ.....	7
Tabel 2.2 Identifikasi Kelemahan Internal UNEJ.....	8
Tabel 2.3 Identifikasi Peluang (Opportunity) dari Eksternal.....	9
Tabel 2.4 Identifikasi Tantangan UNEJ.....	10
Tabel 3.1 Keterkaitan Tujuan, Sasaran, Program dan Kegiatan.....	15

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Capaian 11 IKU tahun 2020 s.d 2024.....	5
Gambar 2.2 Posisi UNEJ Berdasarkan Hasil Analisis SWOT.....	11
Gambar 3.1 Arah pengembangan UNEJ 2025 - 2044.....	14
Gambar 3.2 Tahapan Pengembangan UNEJ 2024-2029.....	14



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER

Jln. Kalimantan 37 Kampus Bumi Tegalboto Kotak Pos 159
Tlp. 0331-330224, 333147, 334267, 339029 Fax. (0331) 339029 Jember 68121
Laman : www.unej.ac.id

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Iwan Taruna
Jabatan : Rektor Universitas Jember
Alamat : Jalan Kalimantan 37 Kampus Bumi Tegal Boto Jember
Telepon : 0331-330224
Fax : 0331-339029
Email : rektor@unej.ac.id

Dengan ini menyampaikan Rencana Strategis Bisnis (RSB) Universitas Jember Tahun 2025-2029.

Demikian Rencana Strategis Bisnis (RSB) Universitas Jember ini kami sampaikan untuk memenuhi ketentuan dalam rangka pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

Jember, 28 Februari 2025

Rektor,
Universitas Jember,



Iwan Taruna
NIP 196910051994021001

Mengetahui,
Dewan Pengawas

1.

Muhammad Adlin Sila

2.

Widodo Eka Tjahjana

3.

Dirgahayu Widodo

SALINAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS JEMBER
NOMOR 2 TAHUN 2025

TENTANG

RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS JEMBER TAHUN 2025-2029

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS JEMBER,

Menimbang

- a. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 44 ayat (1) jo. Pasal 196 ayat (3) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, Pemimpin Badan Layanan Umum (BLU) wajib menyusun Rencana Strategis Bisnis 5 (lima) tahunan;
- b. bahwa dalam rangka mengoptimalkan perencanaan dan pengembangan Universitas Jember yang sistematis, terukur, terarah dan berkualitas dalam 5 (lima) tahun kedepan, perlu ditetapkan Rencana Strategis Bisnis Universitas Jember Tahun 2025-2029;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Jember tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Jember Tahun 2025-2029.

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 33; 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. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 97, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4664);
 6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1046) sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 1300);
 7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2020 tentang Statuta Universitas Jember (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 460) sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2020 tentang Statuta Universitas Jember (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 929);
 8. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 582/KMK.05/2020 tentang Penetapan Universitas Jember Pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
 9. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 4964/M/06/2024 tentang Pemberhentian Rektor Universitas Jember Periode 2020-2024 dan Pengangkatan Rektor Universitas Jember Periode 2024-2028;

Memperhatikan : Berita Acara Sidang Pleno Senat Universitas Jember tanggal 18 Februari 2025 tentang Pemberian Pertimbangan Usulan Rencana Strategis Bisnis Universitas Jember Tahun 2025-2029.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS JEMBER TENTANG RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS JEMBER TAHUN 2025-2029.

Pasal 1

Rencana Strategis Bisnis Universitas Jember Tahun 2025-2029, yang selanjutnya disebut RSB UNEJ Tahun 2025-2029 adalah sebagaimana terdapat dalam lampiran dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

RSB UNEJ Tahun 2025-2029 menetapkan pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap semua kebijakan, program, dan kegiatan di Universitas Jember dalam kurun waktu tahun 2025- 2029.

Pasal 3

RSB UNEJ Tahun 2025-2029 dapat dilakukan perubahan sesuai dengan dinamika pelaksanaan tugas dan fungsi Universitas Jember.

Pasal 4

Peraturan ini berlaku mulai tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jember
Pada tanggal 28 Februari 2025
REKTOR UNIVERSITAS JEMBER,

ttd

IWAN TARUNA

Salinan sesuai dengan aslinya.
Kepala Biro Keuangan dan Umum,



MOHAMAD JAZULI
NIP 196801051989011001

RINGKASAN EKSEKUTIF

Rencana Strategis Bisnis Badan Layanan Umum Universitas Jember Tahun Anggaran 2025-2029 disusun sebagai pedoman perencanaan untuk lima tahun kedepan dan sebagai acuan dalam menyusun Rencana Bisnis Anggaran tiap tahunnya dalam rangka mewujudkan visi dan misi khususnya Universitas Jember dan misi pendidikan tinggi. Rencana Strategis Bisnis tidak hanya menjadi dokumen perencanaan, tetapi juga menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja, akuntabilitas, dan transparansi universitas.

Universitas Jember memiliki peran dan tanggung jawab untuk mengembangkan serta mewujudkan misi dan target strategis pendidikan tinggi yang telah ditetapkan sesuai dengan arah dan kebijakan yang berlaku. Dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang besar, percepatan perkembangan Universitas Jember membutuhkan fleksibilitas organisasi yang lebih dinamis. Oleh sebab itu Universitas Jember menetapkan visi "*Menjadi Perguruan Tinggi Terkemuka dalam Inovasi Pertanian Industrial yang Berkelanjutan dan Bereputasi Internasional*".

Sebagai bagian tak terpisahkan dari Kemdiktisaintek, maka Rencana Strategis Bisnis Universitas Jember akan sejalan dengan kebijakan-kebijakan di atasnya. Visi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) 2025-2029 adalah "Terwujudnya keberdayaan Perguruan Tinggi yang bertanggung jawab dengan tata kelola yang baik untuk bertumbuh dan berdampak, meningkatnya kemampuan riset dan pengembangan sampai hilirisasi bernilai tambah, serta berfungsinya sains dan teknologi untuk mempercepat transformasi sosio-ekologi dan ekonomi yang berkelanjutan". Visi tersebut dalam rangka mensukseskan misi Presiden yang dituangkan dalam Asta Cita sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 139 Tahun 2024 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Kabinet Merah Putih Periode Tahun 2024-2029, yang diterjemahkan menjadi 8 Program Hasil Terbaik Cepat, dan 17 Program Prioritas.

Dalam penyusunan program dan kegiatan dalam Renstra Strategis Bisnis ini juga didasarkan pada evaluasi kinerja Universitas Jember selama 5 (lima) tahun terakhir yaitu 2020-2024. Dalam RSB 2020-2024 terdapat dua indikator kinerja, yaitu 1) Indikator Kinerja Universitas (IKU) dan 2) Indikator Kegiatan Internal (IKI). Berdasarkan 11 (sebelas) indikator kinerja utama (IKU) PTN BLU, kecuali IKU 2, semua IKU melebihi target capaian yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa program kerja telah berjalan secara efektif.

Untuk memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan tantangan (*Threats*) dalam menetapkan posisi dan strategi dalam mengembangkan institusi maka digunakan Analisis SWOT. Mengacu pada statuta, UNEJ memiliki 4 (empat) tujuan dan berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan maka Universitas Jember UNEJ menetapkan 6 sasaran strategis dan 5 program utama yaitu (1) Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan dengan 6 (enam) kegiatan strategi bisnis; (2). Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni dengan 7 (tujuh) kegiatan strategi bisnis ; (3) Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian

kepada Masyarakat dengan 6 (enam) kegiatan strategi bisnis ; (4) Penguatan Tata Kelola dengan 20 (duapuluh) kegiatan strategi bisnis; (5) Penguatan Kerjasama Kelembagaan, dan Internasionalisasi dengan 5 (lima) kegiatan strategi bisnis disertai indikator dengan besaran target tertentu untuk dapat mengukur keberhasilannya.

Pada tahun 2025 UNEJ akan memasuki status baru sebagai perguruan tinggi negeri - badan hukum (PTNBH). Pada tahapan ini UNEJ memiliki keleluasan dalam pengelolaan sumberdaya yang dimiliki baik sumberdaya keuangan, aset, maupun sumber daya manusia. UNEJ akan menjadi Universitas Kelas Dunia yang Mandiri (*Autonomous World Class University*) dengan melakukan transformasi pelaksanaan dan pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi yang mantap berdasarkan standar nasional dan internasional pada tahun 2028.

LAMPIRAN PERATURAN REKTOR
UNIVERSITAS JEMBER
NOMOR 2 TAHUN 2025
TENTANG RENCANA STRATEGIS BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER TAHUN 2025-2029

BAB I PENDAHULUAN

a. Resume Rencana Strategis Kementerian

Pemerintah melalui Kementerian yang mengemban amanat mengendalikan pembangunan SDM melalui peningkatan mutu pendidikan dan memajukan kebudayaan, Kemendikbud dalam menentukan visi kementerian berdasarkan pada capaian kinerja, potensi dan permasalahan, Visi Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia pada RPJMN Tahun 2025-2029 yaitu “Bersama Indonesia Maju menuju Indonesia Emas 2045”. Sejalan dengan Visi Presiden Republik Indonesia, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) 2025-2029 adalah “*Terwujudnya **keberdayaan Perguruan Tinggi yang bertanggung jawab dengan tata kelola yang baik untuk bertumbuh dan berdampak, meningkatnya kemampuan riset dan pengembangan sampai hilirisasi bernilai tambah, serta berfungsinya sains dan teknologi untuk mempercepat transformasi sosio-ekologi dan ekonomi yang berkelanjutan.***” Dalam rangka pencapaian visi tersebut, maka terdapat misi Presiden yang dituangkan dalam Asta Cita sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 139 Tahun 2024 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Kabinet Merah Putih Periode Tahun 2024-2029, yang diterjemahkan menjadi 8 Program Hasil Terbaik Cepat, dan 17 Program Prioritas, maka Kemdiktisaintek turut serta dalam rangka mensukseskan misi yang terkait dengan Kemdiktisaintek terutama pada Asta Cita sebagai berikut:

1. Asta Cita 2: Memantapkan sistem pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi kreatif, ekonomi hijau, dan ekonomi biru
2. Asta Cita 4: Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas
3. Asta Cita 5: Melanjutkan hilirisasi dan industrialisasi untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri

Sejalan dengan hal tersebut, fondasi Indonesia Emas 2045 harus diwujudkan dengan 8 Program Hasil Terbaik Cepat yang dikawal langsung oleh Presiden dan Wakil Presiden, maka Kemdiktisaintek mengambil peran dalam 9 Program Hasil terbaik Cepat yaitu:

1. Mencetak dan meningkatkan produktivitas lahan pertanian dengan lumbung pangan desa, daerah, dan nasional (Program ke-3)
2. Membangun sekolah-sekolah unggul terintegrasi di setiap kabupaten, dan memperbaiki sekolah-sekolah yang perlu renovasi (Program ke-4).

Kemdiktisaintek juga turut serta dalam misi (Asta Cita) melalui perannya pada Program Prioritas seperti Mencapai swasembada pangan, energi, dan air (Program ke-1),

Penguatan Pendidikan, sains, dan teknologi, serta digitalisasi (Program ke-8), Penguatan kesetaraan gender dan perlindungan hak perempuan, anak, serta penyandang disabilitas (Program ke-10), Menjamin pelestarian lingkungan hidup (Program ke-11), dan Melanjutkan hilirisasi dan industrialisasi berdasarkan sumber daya alam (SDA) dan maritim untuk membuka lapangan kerja yang seluas-luasnya dalam mewujudkan keadilan ekonomi (Program ke-15).

Berdasarkan konteks tersebut, dimunculkan paradigma baru kebijakan pendidikan tinggi dimana Kebijakan pendidikan tinggi harus berorientasi menyelesaikan permasalahan pembangunan dengan mencapai target kemajuan dari Presiden dengan mempersiapkan dan memampukan warga terampil dan produktif termasuk talenta sains dan teknologi, meningkatkan institusi perguruan tinggi yang berdampak, dan mengembangkan ekosistem penelitian dan pengembangan melalui Program Prioritas Kemdiktisaintek yaitu:

1. Akses Pendidikan tinggi bermutu, relevan dan berdampak;
2. Pengembangan Talenta Sains dan Teknologi;
3. Penumbuhan dan Penguatan budaya ilmiah (*scientific culture*) penelitian dan pengembangan; dan
4. Penyelesaian permasalahan sosial dan ekonomi nasional.

Kesuksesan Kemdiktisaintek dalam pelaksanaan program prioritasnya akan mendukung pembangunan ekonomi nasional termasuk di dalamnya dalam hal ikut berkontribusi pada pengentasan kemiskinan, swasembada pangan, swasembada energi, subsidi tepat sasaran, dan hilirisasi komoditas.

Oleh karena itu, dengan adanya paradigma baru kebijakan pemerintah, maka arah kebijakan pendidikan tinggi mengalami pergeseran paradigma dari paradigma konvensional yang berorientasi pada siklus Tridharma pendidikan tinggi menjadi paradigma transformasional yang lebih transformatif dan kontributif. Melalui paradigma ini, Siklus Pendidikan Tinggi melalui investasi pendidikan tinggi akan mengangkat pendidikan tinggi transformatif yang dikembangkan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (Litbang) dan pengembangan kemampuan sains dan teknologi (saintek) yang dalam aplikasinya akan berkontribusi pada Pembangunan sosio-ekologis dan ekonomi yang nantinya mampu mewujudkan pembangunan berkelanjutan (SDGs) dan berdampak pada meningkatnya investasi Pendidikan Tinggi.

Universitas Jember, sebagai bagian tak terpisahkan dari Kemdiktisaintek, memiliki peran dan tanggung jawab untuk mengembangkan serta mewujudkan misi dan target strategis pendidikan tinggi yang telah ditetapkan sesuai dengan arah dan kebijakan yang berlaku. Dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang besar, percepatan perkembangan Universitas Jember membutuhkan fleksibilitas organisasi yang lebih dinamis.

b. Visi dan Misi Universitas Jember

Universitas Jember menetapkan visinya "*Menjadi Perguruan Tinggi Terkemuka dalam Inovasi Pertanian Industrial yang Berkelanjutan dan Bereputasi Internasional*". Guna mewujudkan visi tersebut, UNEJ menyusun tiga misi yaitu melalui Misi Universitas Jember:

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan Pendidikan yang bereputasi internasional dengan mengedepankan glocalisasi inovasi ipteks dan berkarakter kebangsaan.

2. Menghasilkan dan mengembangkan glokalisasi inovasi dalam bidang pertanian industrial berkelanjutan melalui proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang kreatif, inovatif, dan adaptif.
3. Mengembangkan sistem pengelolaan Universitas yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi.

Sebagaimana dalam Statuta, tujuan UNEJ adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan lulusan yang cendekia, kompetitif, dan adaptif;
2. Menghasilkan karya sains, teknologi, dan seni yang unggul dan bernilai ekonomi, ramah lingkungan, berkearifan lokal dan kontributif bagi masyarakat;
3. Mewujudkan budaya kerja unggul dengan memantapkan penerapan sistem manajemen mutu yang akuntabel, efektif, dan efisien berbasis teknologi informasi dan komunikasi; dan
4. Mewujudkan UNEJ yang diakui secara nasional dan internasional.

Sebagai institusi Pendidikan Tinggi, Universitas Jember memiliki tugas pokok yaitu menyelenggarakan pendidikan tinggi dan memberikan pendidikan berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia dengan cara ilmiah yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam upaya mewujudkan tujuan nasional. Dalam rangka menjalankan tugas pokoknya, UNEJ memiliki fungsi yaitu:

1. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan;
2. Melakukan penelitian untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi;
3. Melaksanakan pelayanan masyarakat;
4. Melaksanakan pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan;
5. Melakukan pelayanan administrasi.

c. Target Rencana Strategis Bisnis

Rencana Strategis Bisnis (RSB) Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Jember Tahun Anggaran 2025-2029 ini merupakan upaya manajemen untuk mengembangkan *core* bisnis tridarma perguruan tinggi yang berkualitas. Dengan demikian UNEJ dapat memosisikan sebagai perguruan tinggi yang bermartabat dengan peran dan kontribusi nyata dalam memberikan kemanfaatan sains dan teknologi, serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berdaya saing global.

Program yang tersusun selanjutnya ditata berdasarkan tahun target pencapaian program yang selanjutnya dikembangkan sebagai rencana program tahunan dan sekaligus menjadi dasar penyusunan anggaran tahunan berdasarkan format yang berlaku. Rencana Kerja tahunan selanjutnya dituangkan kedalam Rencana Strategis Bisnis yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun. Dokumen Rencana Strategis Bisnis 2025-2029 disusun dan ditata ke dalam format sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan

Berisi Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) meliputi visi, misi dan arah kebijakan nasional. Rencana strategis tersebut dituangkan dalam visi, misi, tujuan dan tugas pokok Universitas Jember. Bab

ini diakhiri dengan penjelasan target dan tujuan yang akan dicapai Universitas Jember terkait penyusunan Rencana Strategis Bisnis ini.

Bab 2. Analisis dan Strategi

Bab ini mengevaluasi capaian kinerja dan pelaksanaan tugas dan fungsi Universitas Jember pada periode 5 (lima) tahun terakhir berdasarkan RSB sebelumnya. Bab ini juga menyajikan hasil analisis atas kondisi internal dan eksternal, hambatan, tantangan dan peluang. Bab ini diakhiri dengan penjelasan strategi bisnis (sasaran strategis) yang akan dilakukan berdasarkan hasil analisis.

Bab 3. Rencana Strategis Bisnis Lima Tahun

Bab ini berisi memuat program-program Kemdiktisaintek, Strategi bisnis Universitas Jember beserta program, kegiatan dan indikator yang dikembangkan untuk mencapai sasaran strategi dan bisnis. Kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran strategis berkaitan dengan Layanan, Keuangan, SDM, Sarana dan Prasarana, Inovasi, dan Investasi disertai dengan indikator/target capaiannya.

Bab 4. Penutup

Bab ini berisi simpulan dan hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian mengenai kelayakan institusi untuk melaksanakan otonomi perguruan tinggi dengan pengelolaan keuangan BLU.

Lampiran

Bagian ini terdiri dari 4 (empat) Lampiran yaitu Lampiran 1 tentang Hasil Evaluasi Kinerja Universitas Jember 2020-2024, Lampiran 2 tentang Program Kerja dan Kegiatan Strategis Universitas Jember 2025-2029, Lampiran 3 tentang Proyeksi Layanan dan Keuangan Universitas Jember 2025-2029, Lampiran 4 tentang Keterkaitan Antara Tujuan Strategis, Sasaran Strategis, Kebijakan, Program Utama dan Kegiatan Strategis Bisnis beserta Indikator Kinerja Universitas Jember 2025-2029.

Rencana Strategis Bisnis Universitas Jember disusun agar dapat mewujudkan cita-cita dan misi pendidikan, secara rinci bertujuan untuk:

1. Menjaga, menyelaraskan dan mewujudkan cita-cita Universitas Jember dan misi pendidikan tinggi;
2. Mengembangkan perencanaan yang bertahap, sistematis dan terukur sebagai acuan pengembangan yang lebih terarah dan berkualitas;
3. Menjadikan Rencana Strategis Bisnis sebagai acuan Penyusunan Perencanaan Program dan Penganggaran (SP4);
4. Menjadikan Rencana Strategis Bisnis sebagai dasar penyusunan Rencana Kinerja Tahunan;
5. Menjadi rujukan dalam penyusunan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan Laporan Kinerja (LAKIN);
6. Menjadi dokumen Satuan Kerja ke Badan Layanan Umum.

BAB II ANALISIS DAN STRATEGI

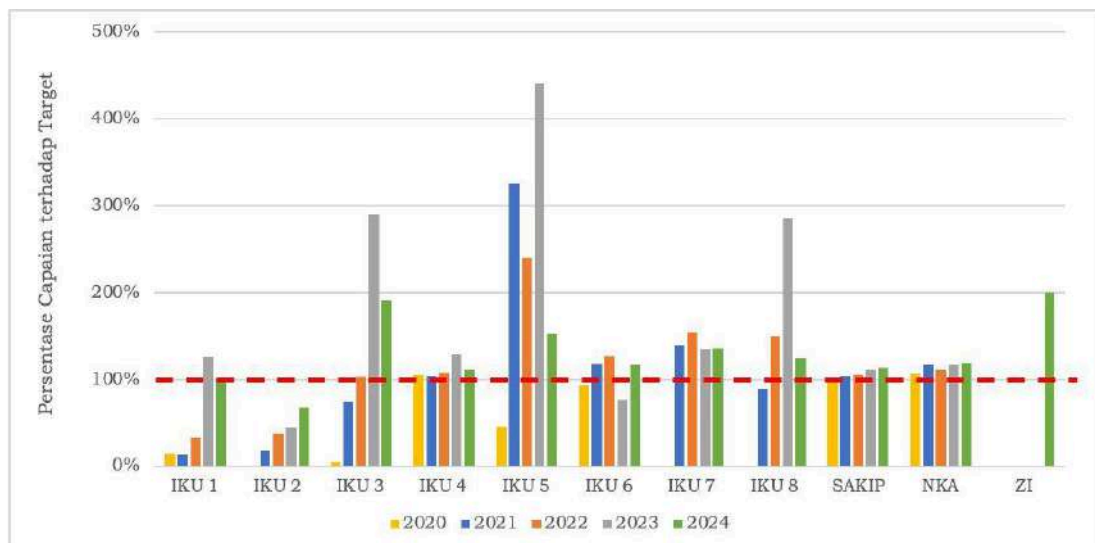
a. Evaluasi Kinerja BLU

Dalam RSB 2020-2024 terdapat dua indikator kinerja, yaitu 1) Indikator Kinerja Universitas (IKU) dan 2) Indikator Kegiatan Internal (IKI). Pada bab ini disajikan hasil analisis ketercapaian kinerja IKU dan IKI secara ringkas. Adapun hasil evaluasi IKU dan IKI Universitas Jember periode tahun 2020 – 2024 secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 1.

1. Evaluasi Ketercapaian IKU

Sesuai Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021, IKU yang dibebankan pada UNEJ sebanyak 11 (sebelas) IKU yang terdiri 8 (delapan) IKU Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kemendikbudristek dan 3 (tiga) IKU tata kelola dengan penambahan IKU 11 terkait ZI pada tahun 2024. Berdasarkan 11 (sebelas) indikator kinerja utama (IKU) PTN BLU, kecuali IKU 2, semua IKU melebihi target capaian yang telah ditetapkan (Gambar 2.1). Hal ini menunjukkan bahwa program kerja telah berjalan secara efektif.

Berbagai Upaya sudah dilakukan UNEJ untuk memenuhi ketercapaian IKU 2 antara lain mengikuti hibah MBKM, merancang dan melaksanakan MBKM mandiri, serta memberikan reward terhadap mahasiswa yang berprestasi. Usaha tersebut berdampak positif yaitu terdapat peningkatan capaian pada tahun 2024 sebesar 67,63% dari 43,87% pada tahun 2023.



Gambar 2.1 Capaian 11 IKU tahun 2020 s.d 2024

2. Evaluasi Ketercapaian Indikator Kinerja Internal

Untuk mencapai target IKI UNEJ menetapkan 7 (tujuh) sasaran strategis dengan 25 indikator kinerja. Evaluasi ketercapaian IKI dipaparkan berdasarkan sasaran strategis sebagai berikut.

- 1) **Tercapainya lulusan cendekia yang Pancasilais dan mampu bersaing di tingkat nasional dan kawasan Asia Tenggara**

Terdapat 7 (tujuh) indikator kinerja untuk mendukung tercapainya sasaran strategis pertama. Berdasarkan capaian target, hanya 1 indikator yang tidak mencapai target yaitu Pembukaan Program Studi S2/S3 dari target 10 program studi (prodi) hanya tercapai 9 prodi. Hal ini disebabkan adanya keterlambatan 3 prodi dalam mengajukan dokumen pendirian prodi, yaitu prodi S3 Teknik Sipil, S2 Pendidikan Biologi, dan S2 Pendidikan Bahasa Indonesia. Ketiga prodi tersebut baru diajukan pada akhir tahun 2024 sehingga pada tahun 2025 ada potensi penambahan minimal 3 prodi pasca sarjana.

2) Meningkatnya karya tridarma baik dari dosen maupun mahasiswa spesifik lokasi (pertanian industrial) yang memiliki manfaat terhadap masyarakat dan lingkungan

Terdapat 4 (empat) indikator kinerja untuk mendukung tercapainya sasaran strategis kedua dan semua indikator mencapai target yang telah ditetapkan. Pada indikator jumlah profesor walaupun melebihi target yaitu 90 orang dari target 68 orang atau setara dengan 6,7. Capaian tersebut telah mendekati persyaratan PTNBH yaitu minimal 10% guru besar dari dosen tetap. Berdasarkan hal tersebut dalam jangka waktu 5 tahun mendatang target 10% berdasarkan PTNBH analitik optimis tercapai.

3) Terbangunnya budaya kualitas dalam penelitian dan publikasi nasional dan internasional

Terdapat dua indikator untuk mendukung tercapainya sasaran strategis ketiga, yaitu jumlah publikasi internasional (scopus) dan jumlah HAKI. Untuk jumlah publikasi internasional (scopus) dari target 1000 hanya tercapai 542 pada tahun 2024, sementara jumlah HAKI telah melampaui target yang ditetapkan yaitu 284 dari 155 jumlah HAKI yang ditetapkan. Total Publikasi yang dihasilkan UNEJ tahun 2024 mencapai 4101 yang didominasi artikel di jurnal tidak terakreditasi sebanyak 2326, jurnal Sinta 860, dan jurnal internasional 373. Ada potensi peningkatan artikel yang terbit di jurnal terindeks Scopus dengan adanya program reward dan pendampingan penyusunan artikel.

4) Tercapainya peringkat akreditasi institusi, program studi yang baik oleh lembaga akreditasi nasional, asia tenggara dan asia

Terdapat 6 indikator untuk mendukung tercapainya sasaran strategis keempat namun hanya 5 indikator yang mencapai target sedangkan capaian akreditasi unggul prodi S1 dari target 50% baru tercapai 48,57% karena ada satu prodi S1 yang tidak lolos PEPA sehingga status akreditasinya menurun dari A menjadi B. Namun demikian ada potensi peningkatan capaian akreditasi Unggul prodi S1 menjadi 60% pada tahun 2025 karena saat ini 14 prodi telah mengajukan re-akreditasi dengan kualitas dokumen yang sangat memadai.

5) Tercapainya tata kelola yang transparan dan akuntabel

Terdapat 2 indikator untuk mendukung tercapainya sasaran strategis kelima, yaitu jumlah dosen S2 dan S3. Berdasarkan target capaian, indikator kualifikasi pendidikan dosen (%) S3/SP2 hanya tercapai 36% dari 40% target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan banyaknya dosen baru yang berkualifikasi S2. Saat ini dosen yang sedang melanjutkan program S3 sebanyak 85 orang sehingga pada tahun 2025 diperkirakan dosen dengan kualifikasi S3 >40%.

6) Meningkatnya kerjasama internasional dalam kegiatan tridharma

Terdapat 2 indikator untuk mendukung tercapainya sasaran strategis keenam, yaitu jumlah kegiatan dan mitra kerjasama internasional. Capaian kedua indikator tersebut telah melebihi target yang ditetapkan. Jumlah kegiatan kerjasama internasional tercapai 104

dari target 33, dan jumlah mitra kerjasama internasional tercapai 88 dari target 28. Namun demikian perlu peningkatan produk hasil kerjasama yang berdampak pada masyarakat.

7) Terbangunnya budaya keramahan sosial dalam mendiseminasikan pengetahuan, teknologi dan seni bagi masyarakat.

Terdapat dua indikator pendukung sasaran strategis 7 yaitu 1) jumlah kegiatan Webinar Internasional dan Nasional, dan 2) jumlah produk Diseminasi hasil penelitian (kolokium dll) internasional atau nasional secara daring (minimal 1 kali dalam setahun). Indikator 1 (satu) mencapai target yang ditetapkan yaitu sebanyak 240 dari target 110 kegiatan, namun indikator 2 (dua) hanya tercapai 243 dari target 585 produk. Penguatan produk penelitian perlu menjadi fokus pengembangan pada RSB 2025-2029.

b. Analisis SWOT

Kinerja institusi pada bahasan sebelumnya menjadi dasar dan acuan untuk menetapkan potensi/kekuatan dan kelemahan serta menginventarisir seluruh peluang dan ancaman/ tantangan. Analisis SWOT selanjutnya digunakan dengan pendekatan memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan tantangan (*Threats*) untuk menetapkan posisi dan strategi dalam mengembangkan institusi.

Tabel 2.1 Identifikasi Kekuatan Internal UNEJ

No.	Strengths	Bobot	Rating	Skor
1	Visi UNEJ sesuai dengan misi Presiden dan Wakil Presiden (Asta Cita) dan visi kemendikti saintek	0,10	4	0,40
2	Status akreditasi institusi UNEJ peringkat Unggul sampai tahun 2030	0,05	4	0,20
3	Memiliki sistem informasi terintegrasi (SISTER) pada semua aspek akademis dan non akademis didukung hardware, sistem, jaringan, dan aksesibilitas data yang sangat memadai	0,05	4	0,20
.4	Tersedianya sarana prasarana yang representatif bagi proses pendidikan dan manajemen	0,05	4	0,20
5	Pengelolaan keuangan dan aset mendapat nilai maksimal (4 dari maksimal 4) berdasarkan PTNBH Analitik	0,05	4	0,20
6	UNEJ memiliki akuntabilitas Pengelolaan PT yang sangat baik	0,05	4	0,20
7	Produktivitas publikasi ilmiah dan HaKI meningkat	0,05	4	0,20
8	Meningkatnya kerjasama UNEJ dalam dan luar negeri	0,10	4	0,40
9	UNEJ memiliki sistem penjaminan mutu yang telah tertata, mampu menjadi alat pengendali mutu yang baik dan memberikan masukan/saran perbaikan bagi pihak manajemen dalam implementasi budaya mutu yang berkelanjutan	0,05	4	0,20

No.	Strengths	Bobot	Rating	Skor
10	UNEJ telah memiliki 2 PUI yaitu PUI bioteknologi pangan dan Kesehatan dan PUI PT-Kombinatorika dan Graf	0,05	3	0,15
11	UNEJ menjadi rujukan berbagai universitas dalam berbagai aspek	0,05	3	0,15
12	Adanya keleluasaan dalam pengelolaan dana PNPB karena UNEJ berstatus BLU	0,05	4	0,20
13	UNEJ menduduki peringkat ke 13 dari seluruh Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta (PTN/PTS) di Indonesia, versi Times Higher Education World University Rankings (THE WUR) 2025	0,05	3	0,15
14	Mahasiswa yang memilih kuliah di UNEJ berasal dari hampir semua provinsi di Indonesia	0,05	4	0,20
15	Jumlah mahasiswa yang berpartisipasi dalam kegiatan internasional (Seminar, workshop, pelatihan dsb) menunjukkan tren positif pada 5 tahun terakhir	0,05	3	0,15
16	Program Vokasi terpusat di Kampus Jubung	0,08	4	0,32
17	UNEJ telah memiliki UMC, RSGM, dan RSPTN	0,07	4	0,28
18	UNEJ meraih penghargaan BLU Layanan Pendidikan terbaik			
Total		1,00		3,52

Tabel 2.2 Identifikasi Kelemahan Internal UNEJ

No.	Weaknesses	Bobot	Rating	Skor
1	Prodi yang mendapatkan akreditasi unggul masih <60%	0,05	2	0,10
2	Rasio sarana laboratorium (peralatan) dengan mahasiswa di beberapa PS belum terpenuhi secara optimal	0,05	2	0,10
3	Sedikitnya jumlah program studi doktor sebagai salah satu refleksi daya dukung bagi UNEJ sebagai <i>Research University</i>	0,10	1	0,10
4	Belum optimalnya jumlah PLP yang mengelola laboratorium	0,05	1	0,05
5	Belum optimalnya laboratorium yang melayani kebutuhan stakeholders dari luar yang disebabkan terbatasnya jumlah lab yang telah memiliki sertifikasi ISO	0,08	1	0,08
6	Belum optimalnya jumlah mahasiswa program pascasarjana	0,05	1	0,05
7	UNEJ belum memiliki LSP	0,08	1	0,08
8	Hibah penelitian dan PkM yang berasal dari luar negeri masih belum optimal	0,05	2	0,10
9	Prestasi mahasiswa level internasional masih belum optimal	0,05	2	0,10
10	Guru Besar UNEJ masih di bawah 10% (88 orang dari total dosen 1.338)	0,05	2	0,10
11	Dosen dengan gelar Doktor masih di bawah 50%	0,05	1	0,05
12	Perolehan hibah penelitian kompetitif kurang dari 30%	0,05	2	0,10

13	Jumlah (%) lulusan tepat waktu masih 34,8%	0,05	1	0,05
14	Persentase dana masyarakat (dana selain dari biaya pendidikan dari mahasiswa) yang berhasil diperoleh dibandingkan dengan pendapatan total masih belum optimal	0,09	1	0,09
15	Produk kerjasama dengan instansi pemerintah dan DUDI masih rendah (nilai 10 dari total 24 berdasarkan analitik PTNBH)	0,05	1	0,05
16	Belum optimalnya produktivitas hasil penelitian yang sesuai dengan visi UNEJ (pertanian industrial)	0,05	1	0,05
17	Mahasiswa asing yang belajar di UNEJ masih didominasi perkuliahan <i>part time</i>	0,05	2	0,10
Total		1,00		1,35
Total Skor (Strength-Weakness)				2,17

Tantangan global semakin kuat, dunia semakin tanpa batas (*borderless*) dengan kehadiran teknologi informasi dan komunikasi serta teknologi transportasi. Hal ini berdampak pada pergeseran aspek ekonomi dari ekonomi berbasis sumberdaya alam (*resource based economy*) menuju ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*). Hal ini akan berdampak pada pergerakan tenaga kerja berpendidikan dan sistem *outsourcing* tenaga kerja. Kesiapan sumberdaya manusia khususnya bagi lulusan UNEJ yang memiliki inovasi dan kreativitas untuk menghasilkan produk barang dan jasa berbasis IPTEKS sangat diperlukan.

Kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan semakin fokus untuk mempersiapkan daya saing bangsa melalui Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Pemerintah memerankan fungsi regulator, fasilitator dan pengawasan, dengan memberikan otonomi kepada perguruan tinggi serta mendorong masyarakat berpartisipasi dalam meningkatkan pendidikan tinggi. Kementerian Pendidikan Tinggi Sains dan Teknologi telah menetapkan 4 (empat) Program Prioritas yang perlu diakselerasi dalam RSB UNEJ 2025-2029.

Tabel 2.3 Identifikasi Peluang (Opportunity) dari Eksternal

No.	Opportunities	Bobot	Rating	Skor
1	Adanya peluang peningkatan status dari BLU menjadi PTNBH karena persyaratan PTNBH yang sudah mencukupi	0,10	4	0,40
2	Terbukanya peluang bagi semua warga untuk dapat memperoleh pendidikan tinggi (perluasan akses) melalui pemberian beasiswa	0,05	3	0,15
3	Dukungan pemerintah secara operasional dan keuangan serta tersedianya berbagai hibah	0,05	4	0,20
4	Adanya dukungan berbagai pihak dalam melakukan kerja sama, baik dalam maupun luar negeri	0,08	4	0,32
5	Terbukanya peluang kerja bagi alumni pada berbagai sektor	0,05	4	0,20
6	Adanya peluang sharing dan kerjasama dengan berbagai pihak baik dalam dan luar negeri dalam aktivitas pembelajaran dan suasana akademik	0,10	4	0,40
7	Banyaknya tawaran bagi mahasiswa ikut berkompetisi akademik di level nasional dan internasional	0,05	3	0,15

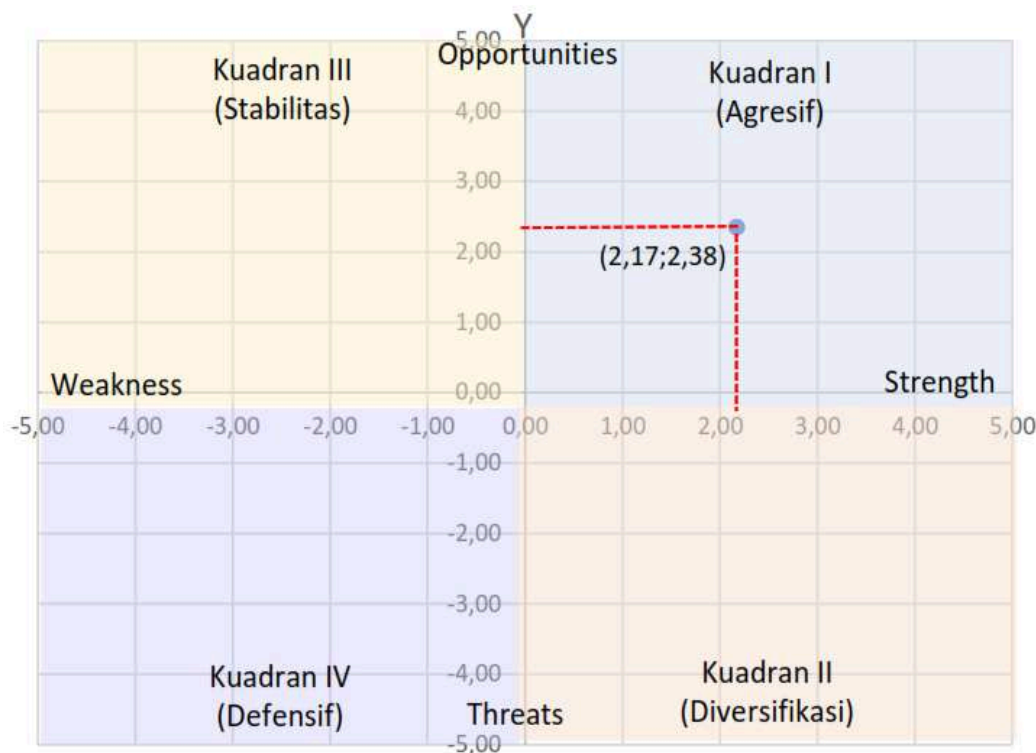
No.	Opportunities	Bobot	Rating	Skor
8	Kesempatan beasiswa yang besar bagi SDM (dosen dan tenaga kependidikan) maupun bagi mahasiswa	0,05	3	0,15
9	Dukungan yang kuat dari pihak internal dan eksternal dalam pencapaian visi dan misi UNEJ	0,10	4	0,40
10	Banyaknya pilihan transportasi kereta api ke Jember	0,05	4	0,20
11	Kebijakan-kebijakan pemerintah yang sangat dinamis	0,09	4	0,36
12	Adanya kerjasama dan dukungan alumni terkait dengan kakak asuh dan beasiswa dari keluarga alumni	0,05	3	0,15
13	Biaya hidup di Jember relatif murah	0,08	3	0,24
14	Adanya 4 program prioritas kemendikti saintek	0,10	4	0,4
Total		1,00		3,72

Tabel 2.4 Identifikasi Tantangan UNEJ

No.	Threats	Bobot	Rating	Skor
1	Adanya kompetitor dalam menghasilkan karya dan produk berkualitas dalam bidang yang inline dengan visi UNEJ	0,15	1	0,15
2	Kurang selarasnya regulasi antar Kementerian.	0,08	1	0,08
3	Perkembangan TI menuntut konversi sarana dan prasarana sesuai dengan tuntutan stakeholders	0,08	2	0,16
4	Persaingan di <i>job market</i> yang semakin kompetitif dan era pasar bebas menuntut lulusan yang handal, kreatif, dan inovatif	0,10	1	0,10
5	Kompetisi antar PT yang semakin kompetitif dalam menarik minat calon mahasiswa	0,10	1	0,10
6	Semakin tingginya daya saing antar institusi untuk mendapatkan/rekrutment tenaga berkualitas	0,08	2	0,16
7	Semakin kritisnya <i>stakeholders</i> terhadap kualitas penyelenggaraan akademik Perguruan Tinggi	0,07	1	0,07
8	Era globalisasi menuntut kebijakan glokalisasi (berkelas dunia dengan kearifan lokal)	0,08	1	0,08
9	Perubahan yang sangat cepat di era RI 4.0 yang harus diimbangi dengan peningkatan kualitas lembaga perguruan tinggi.	0,08	1	0,08
10	Adanya kebijakan pendirian perguruan tinggi yang berbasis di luar negeri	0,07	2	0,14
11	Moda transportasi umum menuju Jember membutuhkan waktu relatif lama (tidak ada moda transportasi udara)	0,06	2	0,12
12	Persepsi masyarakat tentang mahal biaya pendidikan di Perguruan Tinggi	0,05	2	0,10
Total		1,00		1,34
Total Skor (Opportunities - Threats)				2,38

Dengan mempertimbangkan seluruh aspek SWOT, selanjutnya dilakukan pembobotan (skala 0,01-0,1) dan penskoran (skala 1-4). Dari seluruh butir tiap aspek diperoleh hasil skor untuk strength (S) sebesar 3,72; weakness (W) sebesar 1,35; opportunity (O) sebesar 3,72; dan threat (T) sebesar 1,34. Hasil selisih antara S dan W adalah 2,17 dan antara O dan T adalah 2,38. Hasil plotting SW versus OT merefleksikan resultante posisi aktual UNEJ secara objektif dan rasional, disederhanakan dalam Gambar

2.1. Hasil yang diperoleh menunjukkan posisi UNEJ berada dalam kuadran I, artinya seluruh akumulasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terakomodasi dalam posisi UNEJ yang layak melakukan strategi pengembangan atau dalam posisi strategi pertumbuhan. Rasionalisasi tersebut menunjukkan bahwa UNEJ telah menyadari dimana posisi aktualnya. Posisi ini menjadi landasan bagi penetapan rasional untuk pengembangan kelembagaan secara tepat.



Gambar 2.2 Posisi UNEJ Berdasarkan Hasil Analisis SWOT

c. Inisiatif Strategis

Mengacu pada statuta UNEJ memiliki 4 (empat) tujuan, yaitu: 1) mewujudkan lulusan yang cendekia, kompetitif, dan adaptif; 2) menghasilkan karya sains, teknologi, dan seni yang unggul dan bernilai ekonomi, ramah lingkungan, berkearifan lokal dan berkontributif bagi masyarakat; 3) mewujudkan budaya kerja unggul dengan memantapkan penerapan sistem manajemen mutu yang akuntabel, efektif, dan efisien berbasis teknologi informasi dan komunikasi; dan mewujudkan UNEJ yang diakui secara nasional dan internasional. Untuk mencapai tujuan tersebut maka UNEJ perlu menyusun inisiatif strategis supaya pencapaian tujuan dilakukan secara terencana dan terfokus. Sebelum penyusunan inisiatif strategis dilakukan analisis SWOT untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah berbasis data dan analisis yang valid.

Berdasarkan hasil analisis SWOT sebagaimana dijelaskan sebelumnya, secara rasional hasil akumulasi seluruh aktivitas tridarma perguruan tinggi di lingkungan UNEJ hingga tahun 2024 telah menempatkan UNEJ pada posisi aktual pada Kuadran I. Artinya, UNEJ layak mengembangkan strategi pertumbuhan atau pengembangan kelembagaan. Dengan demikian, berdasarkan seluruh permasalahan atau kelemahan (*weakness*) dan tantangan (*threat*) yang dihadapi, serta dengan mengerahkan, memadukan,

memanfaatkan dan mendayagunakan kekuatan (*strength*) serta kesempatan (*opportunity*), UNEJ menetapkan 21 inisiatif strategis berikut.

1. Penguatan *Branding* UNEJ sebagai pusat Inovasi Pertanian Industrial Berkelanjutan.
2. Peningkatan daya saing mahasiswa dan alumni melalui transformasi metode pembelajaran
3. Pengembangan Lembaga Sertifikasi Profesi dalam mendukung lulusan yang siap masuk dunia kerja
4. Perluasan akses pendidikan melalui beasiswa.
5. Peningkatan kualitas dan layanan akademik berbasis digital.
6. Pengembangan kualitas dan kuantitas program Pascasarjana.
7. Pengembangan program vokasi melalui peningkatan relevansi kurikulum dan kemitraan dengan DUDI.
8. Implementasi budaya mutu berkelanjutan.
9. Penguatan kapasitas dan kualitas SDM.
10. Penguatan kelembagaan dan tata kelola berbasis sistem informasi.
11. Peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan institusi.
12. Penguatan kemitraan global.
13. Penguatan kerjasama dengan Keluarga Alumni Universitas Jember (KAUJE).
14. Peningkatan aksesibilitas kampus melalui kerjasama dengan pemerintah pusat, daerah dan lembaga internasional.
15. Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana prasarana penunjang akademik.
16. Optimalisasi pemanfaatan infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi.
17. Optimalisasi pengelolaan keuangan dan aset untuk peningkatan layanan.
18. Optimalisasi dana masyarakat dan kemitraan dengan DUDI.
19. Penguatan program glokalisasi melalui revitalisasi pusat inkubator bisnis dalam mendukung talenta berbasis sains, teknologi, dan seni
20. Peningkatan daya saing melalui hilirisasi karya dan produk Tridharma yang bernilai tambah dan berdampak
21. Peningkatan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pendukung visi UNEJ.

BAB III RENCANA STRATEGIS BISNIS 5 (LIMA) TAHUN

a. Program Kementerian Negara/Lembaga

Visi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi adalah *Terwujudnya kebudayaan perguruan tinggi yang bertanggung jawab dengan tata kelola yang baik untuk bertumbuh dan berdampak, meningkatnya kemampuan riset dan pengembangan sampai hilirisasi bernilai tambah, serta berfungsinya sains dan teknologi untuk mempercepat transformasi sosio-ekologi dan ekonomi yang berkelanjutan*. Visi tersebut diwujudkan dalam Program prioritas Kemendikbud Saintek sebagai berikut.

1. Akses Pendidikan tinggi bermutu, relevan, dan berdampak.
 - a. Perluasan akses pendidikan tinggi bagi mahasiswa yang kurang mampu dan mahasiswa wilayah Terdepan, Terpencil dan Tertinggal (3T);
 - b. Peningkatan inovasi pembelajaran dan kemahasiswaan;
 - c. Pengembangan kelembagaan perguruan tinggi;
 - d. Peningkatan kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia;
 - e. Peningkatan sarana dan prasarana perguruan tinggi.
2. Pengembangan talenta sains dan teknologi.
 - a. Pengembangan sekolah unggulan;
 - b. Pengembangan taman sains dan teknologi;
 - c. Pengembangan pembelajaran transformatif;
 - d. Revitalisasi lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK).
3. Penumbuhan dan pengembangan budaya ilmiah (*scientific culture*) penelitian dan pengembangan.
 - a. Peningkatan talenta penelitian dan pengembangan;
 - b. Penguatan penelitian dan pengembangan;
 - c. Peningkatan hilirisasi hasil penelitian dan kerjasama Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI).
4. Penyelesaian permasalahan sosial dan ekonomi nasional.
 - a. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat
 - b. Pengembangan kemitraan dan pemberdayaan masyarakat

Dalam rangka mencapai sasaran-sasaran strategis Kemendikti Saintek 2025 - 2029, telah ditetapkan: 4 (empat) program, dan 14 sub program dijabarkan dalam Rencana Strategis Kemendikbud 2025 – 2029. Universitas Jember menyusun strategi bisnis, program, dan kegiatan, yang dijelaskan sebagai berikut.

b. Strategi Bisnis Universitas Jember

Strategi Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Jember 2025-2029 berkaitan erat dengan strategi-strategi yang telah dibuat sesuai dengan Arah Pengembangan Universitas Jember 2025-2044. UNEJ akan menjadi *autonomous and* memasuki *world class university* tahun 2028. Pada tahap ini UNEJ akan dapat mencapai dan mempertahankan serta berkontribusi pada capaian 17 indikator SDGs dengan optimalisasi nilai kearifan lokal dalam pertanian industrial. Disamping itu, UNEJ akan menjalin *networking* dalam meningkatkan dan menyebarkan sumber daya berdasarkan nilai kearifan lokal untuk memasuki lingkungan global. Pada tahapan ini UNEJ meletakkan dasar yang kuat untuk masuk *world class university*.



Gambar 3.1 Arah pengembangan UNEJ 2025 - 2044

Tahun 2025 UNEJ akan memasuki status baru sebagai perguruan tinggi negeri - badan hukum (PTNBH). Pada tahapan ini UNEJ memiliki keleluasan dalam pengelolaan sumberdaya yang dimiliki baik sumberdaya keuangan, aset, maupun sumber daya manusia. Aktivitas tridharma diarahkan pada standar mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dan melebihi standar nasional perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi No 53 Tahun 2023.

Pada tahapan ini, UNEJ menjadi Universitas Kelas Dunia yang Mandiri (*Autonomous World Class University*) dengan melakukan transformasi pelaksanaan dan pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi yang mantap berdasarkan standar nasional dan internasional, sebagai model dan rujukan dalam menyelesaikan masalah dan menjawab tantangan di tingkat nasional dan global, masuk sebagai PTN yang memiliki kontribusi keilmuan dalam isu nasional dan global dengan menghasilkan inovasi tridharma perguruan tinggi. Pada tahap ini, UNEJ mulai mendapatkan rekognisi keunggulan dan semakin mantap dalam jajaran universitas dengan pemeringkatan berkelas dunia (*Time Higher Education World University Ranking [THE WUR]* dan *QS Ranking*). Secara detail dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 3.2 Tahapan Pengembangan UNEJ 2024-2029

Sasaran Strategis

UNEJ telah menetapkan Visi 2025-2029 “Menjadi Perguruan Tinggi Terkemuka dalam Inovasi Pertanian Industrial yang Berkelanjutan dan Bereputasi Internasional”. Dalam mewujudkan visi tersebut Universitas Jember memiliki sasaran strategis sebagai berikut.

1. Meningkatnya kualitas lulusan berdaya saing tinggi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan;
2. Meningkatnya kualitas talenta sains, teknologi, dan seni yang adaptif dan kompetitif;
3. Meningkatnya karya-karya bidang sains, teknologi, dan seni yang inovatif berwawasan pertanian industrial berkelanjutan;
4. Meningkatnya teknologi tepat guna berbasis kearifan lokal dalam rangka memberdayakan masyarakat dan membantu menyelesaikan permasalahan dalam masyarakat;
5. Meningkatnya kualitas tata kelola universitas yang akuntabel dan transparan berbasis sistem informasi yang handal dengan budaya kerja yang efektif dan efisien;
6. Meningkatnya kualitas kerjasama lembaga melalui kolaborasi UNEJ dengan lembaga pemerintahan, DUDI, lembaga pendidikan dan riset tingkat nasional maupun internasional.

c. Kegiatan dan Indikator

Sasaran strategis dicapai dengan serangkaian program, kegiatan dan indikator dalam tabel 3.1 sebagai berikut.

Tabel 3.1 Keterkaitan Tujuan, Sasaran, Program dan Kegiatan

Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator	Base line	2025	2026	2027	2028	2029
T1 : Mewujudkan lulusan yang cendekia, kompetitif, dan adaptif							
S1: Meningkatnya kualitas lulusan berdaya saing tinggi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan	Persentase lulusan bekerja, lanjut studi dan wirausaha	74	75	75	80	80	80
P1: Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan							
Penguatan Kurikulum Berbasis Capaian							
Mengembangkan Pembelajaran yang Kolaboratif, Partisipatif, dan Transformatif Berbasis Proyek Kelompok dan Metode Studi Kasus.							
Mengembangkan Program Percepatan Pembelajaran pada Program Studi dan Studi Lanjut							
Penguatan Pendidikan Tinggi Vokasi							
Pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi untuk Meningkatkan Daya Saing Lulusan di Dunia Kerja							
Peningkatan Kemampuan Softskill, Hardskill dan Kreativitas Mahasiswa berorientasi Revolusi Industri 4.0 (Ecotechnopreneurship dan Digitalpreneurship)							

Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator	Base line	2025	2026	2027	2028	2029
S2 : Meningkatnya kualitas talenta sains, teknologi, dan seni yang adaptif dan kompetitif	Persentase talenta yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi	13	15	20	25	27	30
P2: Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni							
Penguatan Implementasi Pembelajaran Diluar Prodi yang Adaptif dan Transformatif.							
Penguatan dan Revitalisasi Agrotechnopark sebagai Wadah Pembelajaran di Luar Kampus							
Peningkatan Student Mobility Skala Internasional							
Mengembangkan Minat, Bakat, Penalaran, Kreativitas, dan Kewirausahaan Mahasiswa							
Penguatan Program Kreativitas dan Kegiatan Ilmiah Mahasiswa yang Adaptif dan Inovatif							
Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat dengan Melibatkan Mahasiswa.							
T2: Menghasilkan karya sains, teknologi, dan seni yang unggul dan bernilai ekonomi, ramah lingkungan, berkearifan lokal dan kontributif bagi masyarakat							
S3: Meningkatnya karya-karya bidang sains, teknologi, dan seni yang inovatif berwawasan pertanian industrial berkelanjutan	Jumlah keluaran dosen dan tenaga kependidikan yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional per jumlah dosen	3,75	3,8	3,85	3,9	3,95	4
P3 : Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat							
Penumbuhan dan Penguatan Budaya Ilmiah Penelitian dan Pengembangan yang Berkualitas							
Peningkatan Produktivitas, Kualitas, dan Impact Publikasi Ilmiah serta HKI							
Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor							
Penguatan Rumah Jurnal Ilmiah							
Penguatan Keris Dimas, Pusat Unggulan, dan Penyediaan Hibah Internal yang Berkeadilan							
Pendirian dan Penguatan Pusat Unggulan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PUI)							
Penguatan Karya Kreatif Dosen dan Tendik							
S4: Meningkatnya teknologi tepat guna berbasis kearifan lokal dalam rangka memberdayakan masyarakat dan membantu menyelesaikan permasalahan dalam masyarakat	Persentase dosen dan tenaga kependidikan berkegiatan tridharma yang	NA	10	15	20	25	30
P3 : Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat							

Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator	Base line	2025	2026	2027	2028	2029
Peningkatan Jumlah Hilirisasi Karya Penelitian Bernilai Tambah yang Berorientasi Pada Pencapaian Visi Universitas dan Relevansinya terhadap Masyarakat dan Industri	menghasilkan teknologi tepat guna dan diterapkan oleh masyarakat/ industri/ pemerintah per jumlah dosen						
Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat							
Revitalisasi Pusat Inkubator Bisnis							
Penyediaan Program Hibah							
Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Hilirisasi produk							
Penyediaan Program Post-doctoral International							
Peningkatan Perolehan Dana Hibah Eksternal							
T3: Mewujudkan budaya kerja unggul dengan memantapkan penerapan sistem manajemen mutu yang akuntabel, efektif, dan efisien berbasis teknologi informasi dan komunikasi							
S5: Meningkatkan kualitas tata kelola universitas yang akuntabel dan transparan berbasis sistem informasi yang handal dengan budaya kerja yang efektif dan efisien	Persentase program studi yang memiliki akreditasi unggul atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	50	51	52	53	54	55
P4: Penguatan Tata Kelola							
Percepatan Proses Akreditasi Program Studi Unggul dan Internasional							
Standarisasi ruang kelas dan fasilitas pembelajaran							
Standarisasi Sarana dan Prasarana Pembelajaran secara Berkelanjutan (International Visitor dan Stakeholder)							
Peningkatan Kualitas Layanan Bimbingan Konseling dan Fasilitas Inklusif							
Optimalisasi Penerapan Budaya Mutu Akademik dan Non Akademik							
Penambahan Jumlah Kualifikasi Pendidikan Doktor dan Jabatan Akademik Guru Besar							
Menyelenggarakan Program Magister dan Program Doktor by Research							
Perluasan Akses dan Layanan Program Studi							
Pengembangan dan Pemutakhiran Aplikasi untuk Mendukung Tata Kelola yang Efisien dan Efektif							
Penataan Ruang dan Lingkungan Kampus yang Inklusif, Ramah, Aman, dan Nyaman (Green Campus)							

Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator	Base line	2025	2026	2027	2028	2029
Pengembangan dan Pemutakhiran Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan	Persentase staf yang memiliki sertifikat kompetensi	21	25	27	29	31	33
Peningkatan pendampingan pemenuhan standar Zona Integritas unit kerja	Persentase unit kerja yang membangun ZI	50	55	60	65	70	75
Penguatan budaya kinerja dalam implementasi SAKIP Unit Kerja	Nilai SAKIP	90	91	92	93	94	95
Peningkatan Layanan dan Pendapatan melalui Optimalisasi Aset UNEJ	Nilai Kinerja Anggaran	85	87	89	91	93	95
Penguatan Peran BPU, Lembaga dan UPA dalam meningkatkan pendapatan berbasis Hasil-hasil penelitian							
Peningkatan Kualitas Layanan	Indek kepuasan layanan	65	65	70	75	80	85
Implementasi tata kelola yang transparan, akuntabel dan berkelas internasional							
Percepatan Transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH yang Berkeadilan							
Penguatan Branding Kelembagaan							
T4: Mewujudkan UNEJ yang diakui secara nasional dan internasional							
S6: Meningkatkan kualitas kerjasama lembaga melalui kolaborasi UNEJ dengan lembaga pemerintahan, DUDI, lembaga pendidikan dan riset tingkat nasional maupun internasional	Jumlah kerjasama fakultas, prodi, lembaga, dan UPA per unit kerja	0,6	0,8	1	1,2	1,4	1,6
P5 : Penguatan Kerjasama Kelembagaan, dan Internasionalisasi							
Revitalisasi Program Kerjasama dengan mitra strategis							
Penguatan Peran Lembaga/ UPA sebagai Etalase Produk dan Karya Inovatif UNEJ							
Penguatan Sinergitas UNEJ dan Keluarga Alumni (KAUJE) (Kakak Asuh, Beasiswa, layanan berbasis TIK)							
Penganugerahan Penghargaan Alumni Inspiratif dan Kontributif							
Pengembangan Kerjasama dengan Universitas atau Lembaga-lembaga Kelas Dunia							

Penjelasan secara rinci terdapat pada Lampiran 2 beserta indikator dan target capaian kegiatan terdapat pada lampiran 4.

BAB IV PENUTUP

Simpulan dan hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian.

Sistem perencanaan UNEJ merupakan satu kesatuan sistem perencanaan yang terangkai untuk mencapai tujuan pembangunan Indonesia emas 2045. Sebagai rencana jangka panjang dan dilanjutkan dengan Rencana Strategis di masa Satuan Kerja Kementerian, atau Rencana Strategis dan Bisnis, yang selanjutnya dijabarkan kedalam rencana kerja tahunan. Rencana Strategis dan Bisnis (RSB) Universitas Jember 2025–2029 disusun sebagai dokumen strategis yang mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan Universitas Jember dalam periode transformasi menuju PTN-BH. Rencana Strategis Bisnis Badan Layanan Umum Universitas Jember ini disusun sebagai acuan seluruh unit kerja di lingkungan institusi dalam penyusunan program, kegiatan dan anggaran. Secara holistik dan komprehensif, keintegrasian program dan kegiatan dapat mengefektifkan pencapaian visi dan misi UNEJ. Karakteristik Rencana Bisnis dan Anggaran dapat dipergunakan sebagai pertautan program dan kegiatan di setiap era kepemimpinan dan sekaligus *starting point* dan *exercise* dalam penyiapan UNEJ menuju PTNBH.

1. Penyusunan RSB Universitas Jember didasarkan pada sinergi antara kebijakan nasional dan kebutuhan lokal. Dokumen ini dirancang untuk memastikan pelaksanaan program strategis yang relevan dengan visi *Menjadi Perguruan Tinggi Terkemuka dalam Inovasi Pertanian Industrial yang Berkelanjutan dan Bereputasi Internasional* pada tahun 2029.
2. RSB Universitas Jember 2025 - 2029 telah mengidentifikasi potensi internal UNEJ menunjukkan kekuatan dan kemampuan institusi beradaptasi dengan perubahan baik dalam mengantisipasi peluang dan menjawab tantangan melalui langkah-langkah transformasi yang konkret untuk mencapai kemandirian institusional, penguatan kapasitas kelembagaan, dan optimalisasi tata kelola berbasis akuntabilitas dan transparansi.
3. Sebagai institusi yang dikelola dengan status BLU, Universitas Jember telah menunjukkan komitmen dalam pengelolaan sumber daya keuangan yang efisien, penguatan layanan akademik dan non-akademik, serta inovasi dalam pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Penyiapan Rencana Strategis Bisnis, diikuti dengan penataan organisasi dan pola tata kelola yang didukung oleh perubahan SOTK. Hal ini berimplikasi pada restrukturisasi dan munculnya organ-organ baru dalam tata kelembagaan seperti Dewan Pengawas, Satuan Pengawasan Internal, Badan Pengembang Bisnis, dan penggabungan unit-unit kerja, bertujuan agar kinerja lebih efisien. Langkah konkrit institusi menyiapkan PTN-BH menunjukkan komitmen dan kesiapan segenap warga kampus UNEJ untuk mengimplementasikannya. Ukuran

keberhasilan dan pencapaian setiap tahap efektivitas program dan kegiatan dapat diikuti dengan target dan pencapaian indikator kinerja yang ditetapkan setiap tahunnya. RSB Universitas Jember 2025–2029 akan menjadi pedoman yang efektif untuk mewujudkan target institusional. Dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, menjadi kunci dalam pelaksanaan rencana strategis ini.



LAMPIRAN 1

EVALUASI KINERJA UNIVERSITAS JEMBER 2020 – 2024

**UNIVERSITAS JEMBER
2025**

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis baik internal maupun eksternal mendorong Universitas Jember untuk selalu menyikapinya secara sistemik dan sistematis. Oleh karena itu setiap waktu UNEJ dituntut untuk melakukan evaluasi diri secara terstruktur dan berkesinambungan agar selalu dapat meningkatkan kualitasnya. Hal itulah yang mendorong secara berkala dan berkelanjutan UNEJ melakukan analisis kinerja UNEJ secara komprehensif selama 5 (tahun) terakhir dan berdasar pada indikator capaian yang menjadi dasar keberhasilan pengembangan UNEJ. Hal ini dilaksanakan dalam konteks penjaminan mutu, karena suatu institusi yaitu UNEJ akan dikatakan bermutu apabila suatu capaian diraih berdasarkan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, sebuah organisasi yang baik harus memiliki sistem perencanaan yang kuat dan sistematis yang dapat memandu arah pencapaian pengembangannya secara jelas, terukur dengan memperhitungkan, mengenali dan mampu mengendalikan seluruh resiko terjadinya kegagalan. Jaminan mutu sistem perencanaan menjadi aspek paling strategis di dalam pengembangan kelembagaan itu sendiri. Oleh sebab itu, seluruh komponen penting sebagai penentu kinerja yaitu masukan, proses, maupun luaran yang mempengaruhi proses pengembangan perlu dievaluasi. Demikian juga halnya dengan perencanaan baik Renstra dan Renja, berikut pengembangan dan penetapan program dan kegiatan menjadi aspek sangat penting yang tidak boleh diabaikan sehingga berhasil memberikan output dan outcome, berupa sains, teknologi dan model yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat.

Pengembangan Universitas Jember dilandasi pada Arah Pengembangan Universitas (APU) yang dikembangkan sebagai acuan pengembangan jangka menengah yang selanjutnya menjadi dasar bagi penyusunan Rencana Kerja/Strategis. Kurun waktu APU UNEJ tahap pertama adalah tahun 2004 s.d 2028 (25 tahun). Rencana Kerja disusun berdasarkan periodisasi Rektor, yaitu Renstra 2004-2010, 2011-2016, 2016-2020, dan Renbis 2020-2024. Berdasarkan tahun capaian, data yang akan dianalisis pada evaluasi kinerja ini adalah capaian kinerja tahun 2020 s.d 2024 yang merupakan realisasi pelaksanaan dan capaian kinerja Renbis 2020-2024.

Evaluasi kinerja merupakan bagian integral dari upaya untuk memastikan bahwa UNEJ dapat berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Periode 2020-2024 adalah periode yang sangat signifikan dalam perjalanan UNEJ di Indonesia, dengan berbagai tantangan dan peluang yang muncul, baik di dalam negeri maupun di tingkat global.

Sejak awal 2020, UNEJ menghadapi tantangan besar akibat pandemi COVID-19, yang menyebabkan perubahan drastis dalam berbagai aspek pendidikan tinggi, termasuk metode pembelajaran, sistem penilaian, hingga interaksi sosial antara dosen dan mahasiswa.

Peralihan dari pembelajaran tatap muka ke pembelajaran daring memerlukan adaptasi cepat dan strategi baru dalam pengelolaan pendidikan, yang tentunya mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar.

Selain itu, UNEJ juga dituntut untuk terus berinovasi agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi, kebutuhan dunia industri, serta tuntutan masyarakat. Program pendidikan vokasi yang lebih fokus pada keterampilan praktis dan kesiapan dunia kerja, pengembangan riset yang berbasis pada kebutuhan masyarakat, serta penguatan kolaborasi antara UNEJ dengan industri, menjadi faktor penting yang harus dievaluasi untuk melihat sejauh mana UNEJ mampu menjawab tantangan ini.

Pada tahun 2020, UNEJ memperoleh status baru sebagai **Badan Layanan Umum (BLU)**. Transformasi ini memberikan peluang sekaligus tantangan dalam pengelolaan sumber daya dan peningkatan layanan kepada masyarakat. Sebagai BLU, UNEJ diharapkan dapat mengelola keuangan dan layanan pendidikan dengan lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan stakeholders, sekaligus mendorong peningkatan kualitas pendidikan, riset, dan pengabdian kepada masyarakat yang lebih inovatif dan berkelanjutan. Perubahan status ini tentunya memerlukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan dan implementasinya dalam upaya mewujudkan visi dan misi UNEJ.

Kebijakan pemerintah dalam periode ini, yang mencakup berbagai regulasi mengenai penyelenggaraan pendidikan tinggi, pendanaan riset, serta pengembangan kurikulum berbasis kompetensi dan capaian, juga memberikan dampak signifikan terhadap arah pengelolaan dan kinerja UNEJ. Penilaian terhadap implementasi kebijakan ini, serta dampaknya terhadap kualitas dan kuantitas output UNEJ, menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam evaluasi kinerja.

Melalui evaluasi kinerja perguruan tinggi periode 2020-2024, diharapkan dapat diidentifikasi pencapaian-pencapaian penting yang telah diraih oleh perguruan tinggi, serta kendala dan tantangan yang masih dihadapi. Evaluasi ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis dalam rangka peningkatan kinerja di masa mendatang, guna mendukung tujuan pembangunan pendidikan nasional, mempersiapkan generasi yang kompeten, dan meningkatkan kontribusi UNEJ terhadap kemajuan bangsa.

Dengan adanya evaluasi yang komprehensif, UNEJ diharapkan dapat terus bertransformasi untuk memenuhi standar kualitas yang lebih tinggi, serta mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional, baik dalam bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat.

TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS

Sebagaimana yang tercantum dalam Statuta, tujuan UNEJ adalah sebagai berikut:

1. mewujudkan lulusan yang cendekia, kompetitif, dan adaptif;
2. menghasilkan karya sains, teknologi, dan seni yang unggul dan bernilai ekonomi, ramah lingkungan, berkearifan lokal dan kontributif bagi masyarakat;
3. mewujudkan budaya kerja unggul dengan memantapkan penerapan sistem manajemen mutu yang akuntabel, efektif, dan efisien berbasis teknologi informasi dan komunikasi; dan
4. mewujudkan UNEJ yang diakui secara nasional dan internasional.

Adapun sasaran strategis UNEJ berdasarkan RSB 2020-2024 adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya kualitas lulusan berdaya saing tinggi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan;
2. Meningkatnya kualitas talenta sains, teknologi, dan seni yang adaptif dan kompetitif;
3. Meningkatnya karya-karya bidang sains, teknologi, dan seni yang inovatif berwawasan pertanian industrial berkelanjutan;
4. Meningkatnya teknologi tepat guna berbasis kearifan lokal dalam rangka memberdayakan masyarakat dan membantu menyelesaikan permasalahan dalam masyarakat;
5. Meningkatnya kualitas tata kelola universitas yang akuntabel dan transparan berbasis sistem informasi yang handal dengan budaya kerja yang efektif dan efisien;
6. Meningkatnya kualitas kerjasama lembaga melalui kolaborasi UNEJ dengan lembaga pemerintahan, DUDI, lembaga pendidikan dan riset tingkat nasional maupun internasional.

Tujuan strategis dan sasaran strategis diatas kemudian diterjemahkan kedalam 5 (lima) program utama yang juga sejalan dengan Renstra Kemendikbud 2020-2024. Kelima program utama ini akan menjadi pilar utama dalam pengembangan Universitas Jember pada lima tahun kedepan sehingga sampai pada posisi unggul, yaitu Universitas Jember yang unggul dan ternama di era Revolusi Industri 4.0. Lima program UNEJ pada tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kualitas dan Relevansi
2. Program Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
3. Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan
4. Penguatan Tata Kelola
5. Penguatan Kerjasama

EVALUASI DAN ANALISIS KINERJA

Dalam RSB 2020-2024 terdapat dua indikator kinerja, yaitu 1) Indikator Kinerja Universitas (IKU) dan 2) Indikator Kegiatan Internal (IKI). Pada bab ini disajikan hasil analisis ketercapaian kinerja IKU dan IKI. Selain itu dijelaskan juga analisis ketercapaian keuangan dan hambatan serta upaya tindak lanjut.

3.1 Ketercapaian IKU

Sesuai Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021, IKU yang dibebankan pada UNEJ sebanyak 11 (sebelas) IKU yang terdiri 8 (delapan) IKU Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kemendikbud Ristek dan 3 (tiga) IKU tata kelola. Capaian 8 IKU disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 1. Persentase ketercapaian terhadap target IKU UNEJ 2020-2024

No	Kinerja Universitas	Persentase ketercapaian terhadap target				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	IKU 1: Lulusan Mendapat Pekerjaan yang Layak	15%	12%	33%	124,92%	101,08%
2	IKU 2: Mahasiswa Mendapat Pengalaman di Luar Kampus atau meraih prestasi	0%	17%	38%	43,87%	67,63%
3	IKU 3: Dosen Berkegiatan di Luar Kampus	5%	74%	103%	290,05%	191,10%
4	IKU 4: Praktisi Mengajar di Dalam Kampus Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat	105%	104%	108%	128,70%	110,60%
5	IKU 5: Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat	46%	325%	240%	439,62%	152,38%
6	IKU 6: Program Studi Bekerjasama dengan Mitra Kelas Dunia	93%	117%	126%	76,67%	116,67%
7	IKU 7: Kelas yang Kolaboratif dan Partisipatif	0%	138%	155%	134,15%	134,94%
8	IKU 8: Program Studi Berstandar Internasional	0%	88%	149%	285,80%	124,20%
9	Predikat SAKIP	100%	105%	105%	111%	113%
10	Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L	106%	116%	111%	116%	119%
11	Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas	0%	0%	0%	0%	200%

a. IKU 1: Lulusan Mendapat Pekerjaan yang Layak

Pada tahun 2020 dan 2021, capaian sangat rendah, dengan persentase yang jauh dari target. Ini mungkin disebabkan oleh tantangan ekonomi global yang terkait dengan pandemi COVID-19, yang berdampak pada kesempatan kerja. Namun, pada tahun 2023 dan 2024, capaian mengalami lonjakan signifikan, bahkan melebihi target yang ditetapkan. Realisasi IKU 1 Tahun 2024 mengalami peningkatan sebesar 184% dibandingkan tahun 2023. Realisasi

IKU 1 tahun 2023 meningkat 219% dibandingkan tahun 2022. Dengan demikian trend 2 tahun terakhir ini IKU 1 mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa program kerja UNEJ yang berfokus pada mempersiapkan lulusan untuk pasar kerja seperti program magang dan kerja sama dengan mitra pemberi lowongan pekerjaan (DUDI), pelatihan karier dengan berbagai tema pada mahasiswa tingkat akhir maupun alumni yang baru lulus (*fresh graduate*), *campus hiring* untuk menjembatani DUDI dengan lulusan, dan *Job Fair* setahun sekali mulai membuahkan hasil, dengan lebih banyak lulusan mendapatkan pekerjaan yang layak. Meskipun ada penurunan di awal periode, UNEJ berhasil mengatasi tantangan tersebut dan mencapai lebih dari 100% target dalam dua tahun terakhir, mencerminkan peningkatan efektifitas dalam mempersiapkan lulusan untuk dunia kerja.

Berdasarkan analisis capaian IKU 1, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 1 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
1. Dukungan dari Universitas melalui pemberian beasiswa sebesar Rp 400.000, - per bulan pada setiap surveyor. 2. Adanya pelatihan karir, <i>campus hiring</i> , <i>Job Fair</i> UNEJ Career Expo), Bazar/Expo/pameran produk kewirausahaan, Benchmarking 3. Adanya WAG keluarga alumni di masing-masing Fakultas yang dapat membantu optimalisasi pengisian tracer study, serta wadah informasi lowongan pekerjaan bagi yang belum mendapat pekerjaan.	1. Lulusan yang melakukan pengisian tracer study belum memenuhi kriteria gaji 1,2 x UMP 2. Tidak dilakukannya update data oleh para lulusan tahun 2023 yang telah berpindah pekerjaan atau melanjutkan studi; 3. Belum banyak perusahaan yang tertarik dengan <i>Job Fair</i> , perusahaan lebih memilih <i>campus hiring</i> , kerja sama dengan DUDI masih didominasi pada MBKM dan kurang mengarah pada kerja sama terhadap penyerapan lulusan UNEJ.	1. Update data kontak mahasiswa sebelum mahasiswa dinyatakan lulus; 2. Mengingatkan alumni untuk bergabung dalam grup whatsapp fakultas sebagai sarana penguatan jejaring dan pertukaran informasi; 3. Evaluasi kinerja surveyor setiap bulannya untuk membantu universitas dalam mengevaluasi kualitas lulusan dan meningkatkan kualitas Pendidikan; 4. peningkatan jejaring dengan DUDI dengan program magang yang lanjut rekrutmen

b. IKU 2: Mahasiswa Mendapat Pengalaman di Luar Kampus atau Meraih Prestasi

Pada tahun 2020, tidak ada kegiatan yang dapat dilakukan, kemungkinan besar karena pembatasan yang disebabkan oleh pandemi. Seiring dengan berjalannya waktu, capaian meningkat secara signifikan. Pada tahun 2024, lebih dari 67% mahasiswa mendapatkan pengalaman di luar kampus, yang menunjukkan bahwa UNEJ telah berhasil meningkatkan kegiatan eksternal yang melibatkan mahasiswa, seperti magang, studi banding, atau keterlibatan dalam organisasi profesional. Dengan demikian, UNEJ menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam memberikan pengalaman di luar kampus untuk mahasiswanya, dengan capaian yang semakin mendekati atau melebihi target yang ditetapkan, yang berkontribusi pada pembekalan mahasiswa untuk dunia kerja.

Kontribusi realisasi capaian kinerja dari prestasi mahasiswa tahun 2020 sampai dengan 2024 terus mengalami peningkatan. Prestasi mahasiswa tahun 2020 sejumlah 346 mahasiswa, tahun 2021 sejumlah 533 mahasiswa, tahun 2022 sejumlah 757 mahasiswa, tahun 2023 sejumlah 885 mahasiswa, dan tahun 2024 sejumlah 1.467 mahasiswa.

Berdasarkan analisis capaian IKU 2, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 2 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti program-program pendanaan yang diselenggarakan oleh Dikti yang ditujukan bagi peningkatan capaian IKU 2, ex hibah PKK, <i>Matching Fund</i>, PMM, dan Kewirausahaan Merdeka 2. Menjalin kerjasama dengan mitra perguruan tinggi dalam dan luar negeri untuk merancang dan menyelenggarakan kegiatan pertukaran pelajar dan magang mandiri. 3. Adanya program KKN tematik/Membangun Desa berupa PPK Ormawa dan Promahadesa. 4. Adanya program Asistensi mengajar pada satuan pendidikan yang dikemas dalam Kampus Mengajar VIII, Asistensi Mengajar angkatan 5, dan Asistensi Mengajar Internasional angkatan 2 5. Memberikan pembinaan dan pelatihan rutin kepada mahasiswa melalui Unit Kegiatan Mahasiswa dan Organisasi Kemahasiswaan secara intensif . 6. Mengirimkan mahasiswa mengikuti lomba/kompetisi/kejuaraan yang diselenggarakan oleh Kementerian dan Non Kementerian mulai dari tingkat provinsi, nasional dan internasional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memiliki panduan teknis terkait dengan MBKM mandiri sehingga jumlah mahasiswa MBKM mandiri tidak optimal. 2. Kesulitan dalam proses seleksi penerimaan mahasiswa peserta MBKM Kementerian. 3. Jumlah pendaftar yang banyak tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa yang diterima seleksi MBKM. 4. Jumlah mitra kerjasama yang kurang variatif. 5. Tidak ada dokumen hasil uji kesahihan survey evaluasi kepuasan (mahasiswa, DPL, dan mitra/ supervisor) pada beberapa prodi. 6. Beberapa mahasiswa belum melakukan registrasi di SISTER terkait kepesertaan MBKM karena minimnya informasi terkait registrasi, alur, dan konversi MBKM. 7. Monitoring dan evaluasi program MBKM di beberapa Prodi belum dilakukan. 8. Belum maksimalnya potensi magang mandiri di beberapa prodi yang memiliki mata kuliah magang kerja/praktek kerja lapang dikategorikan dalam bagian kegiatan MBKM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan sosialisasi secara terus menerus tentang sistem atau alur MBKM terutama kepada dosen dan mahasiswa. 2. Pemantauan secara intensif pada kelengkapan dokumen yang diunggah oleh mahasiswa dan melakukan komunikasi serta koordinasi secara intensif dengan mahasiswa. 3. Pemberian reward berupa anugerah kepada Fakultas atas capaian IKU 1.2 terbaik tiap tahun pada acara dies natalis 4. Menyusun sebuah program Satuan Kredit Kegiatan Mahasiswa, dimana mahasiswa diwajibkan mengikuti kegiatan di bidang kemahasiswaan dan harus memenuhi nilai yang telah ditetapkan. Kredit kegiatan ini dapat dijadikan salah satu syarat kelulusan mahasiswa. 5. Mengoptimalkan penerimaan mahasiswa baru dengan memprioritaskan siswa yang memiliki prestasi nasional dibidang Olah raga, kesenian, penalaran dan prestasi lainnya.

7. Mengirimkan mahasiswa guna mengikuti program sertifikasi dan kompetensi di tingkat internasional.	9. Belum maksimalnya potensi riset/penelitian mandiri dalam MBKM.	
8. Pemberian reward kepada mahasiswa yang meraih prestasi di tingkat provinsi, nasional dan internasional.	10. Rendahnya minat mahasiswa dalam mengikuti organisasi kemahasiswaan / unit kegiatan mahasiswa.	
9. Pemberian beasiswa fungsionaris kepada mahasiswa.	11. Mahasiswa mulai mengenal dan mengikuti kegiatan olahraga, kesenian, penalaran dan kegiatan minat bakat lainnya pada saat setelah menjadi mahasiswa baru.	
10. Pemberian dukungan bantuan pendanaan, sarana prasarana, fasilitas untuk menyelenggarakan latihan, pembinaan dan mengikuti event lomba/kompetisi.		

c. IKU 3: Dosen Berkegiatan di Luar Kampus

Pada 2020, angka sangat rendah, mungkin dipengaruhi oleh pembatasan kegiatan akibat pandemi. Namun, pada tahun 2021, capaian meningkat pesat, dan pada tahun 2023, kegiatan dosen di luar kampus melampaui target dengan capaian lebih dari 290%. Hal ini menunjukkan bahwa UNEJ mendorong dosen untuk lebih aktif dalam kegiatan eksternal, seperti seminar, konferensi, dan kolaborasi dengan industri, yang sangat positif untuk pengembangan akademik dan keahlian dosen. Capaian luar biasa pada tahun 2023 dan 2024 menunjukkan bahwa UNEJ berhasil mendorong dosen untuk lebih terlibat dalam kegiatan di luar kampus, memberikan dampak positif bagi pengembangan pendidikan dan riset di universitas.

Berdasarkan analisis capaian IKU 3, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 3 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
1. Dukungan penuh dari lembaga lembaga di UNEJ seperti LP2M dan LPMPP dalam mendukung dosen dalam berkegiatan di luar kampus.	1. Banyak dosen dari fakultas tidak melaporkan kegiatan di luar kampus/industri	1. Mengimplementasikan MoU dan MoA yang masih aktif dengan bekerjasama untuk bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
2. Integritas dosen UNEJ yang tinggi dalam penyelenggaraan tri dharma yang dilakukan dengan skema daring maupun luring;	2. Kerjasama dosen pada DUDI didominasi oleh dosen-dosen dari fakultas kesehatan dan pertanian;	2. Mengadakan sosialisasi kepada Dosen terkait update data yang berkaitan dengan status kepegawaian pada aplikasi Sister.
3. Meningkatnya partisipasi dosen untuk aktif dalam kegiatan DUDI maupun pemerintah daerah;	3. Beberapa MoU dan MoA masih belum ditindaklanjuti;	3. Memperbanyak kerjasama dengan DUDI yang memiliki tujuan dan persepsi yang sama dengan UNEJ
	4. DUDI memiliki tujuan/persepsi/program kerja sama yang berbeda dengan UNEJ.	
	4. DUDI mendapatkan	

4. Sinergi yang intens antara bagian kepegawaian dengan fakultas dalam membina/memonitor, mendorong agar target indikator kinerja dapat tercapai	insentif/keuntungan finansial dari pelaksanaan program sehingga kerjasama tidak terbangun dengan <i>win win partnership</i> .	
--	---	--

d. IKU 4: Praktisi Mengajar di Dalam Kampus

Capaian ini menunjukkan bahwa UNEJ melibatkan praktisi atau profesional dalam proses pengajaran di kampus untuk memberikan wawasan praktis kepada mahasiswa. Capaian lebih dari 100% menunjukkan bahwa UNEJ telah berhasil melibatkan lebih banyak praktisi untuk mengajar. Walaupun ada sedikit penurunan pada 2024, capaian ini tetap tinggi dan menunjukkan upaya UNEJ dalam menghubungkan dunia akademik dengan dunia profesional. UNEJ berhasil melibatkan praktisi dalam pengajaran secara konsisten, dan kolaborasi ini memberikan nilai tambah bagi mahasiswa dalam memperoleh pengetahuan yang relevan dengan dunia kerja. Ke depan, Universitas Jember berkomitmen untuk terus memperkuat hubungan dengan mitra industri, menyediakan lebih banyak peluang pelatihan dan sertifikasi bagi dosen, serta mengundang lebih banyak praktisi profesional untuk berpartisipasi dalam pengajaran. Diharapkan, melalui langkah-langkah strategis ini, universitas dapat mencapai target renstra yang telah ditetapkan dan menghasilkan lulusan yang siap bersaing di pasar kerja global

Berdasarkan analisis capaian IKU 4, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 4 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
1. Keikutsertaan dalam program praktisi mengajar 2. Keikutsertaan dalam hibah PKKM 3. Instrumen akreditasi yang mewajibkan adanya praktisi mengajar di kampus 4. Meningkatnya MoU dengan DUDI	1. Tidak semua fakultas mengalokasikan dana untuk praktisi mengajar 2. Sistem informasi belum mengakomodir kegiatan praktisi mengajar sehingga kegiatan praktisi tidak terecord di SIAKAD	1. Mendorong fakultas untuk mengalokasikan dana pada kegiatan praktisi mengajar 2. Mendorong prodi untuk memasukan praktisi mengajar dalam program kerjanya 3. Mempercepat penambahan menu praktisi mengajar pada SIAKAD

e. IKU 5: Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat

Terdapat lonjakan yang signifikan pada tahun 2021 dan 2023, dengan capaian jauh melebihi target. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dan karya dosen sangat dihargai dan digunakan oleh masyarakat, baik dalam bentuk pengabdian masyarakat, aplikasi riset, atau kolaborasi dengan sektor industri. Meskipun ada penurunan pada tahun 2024, capaian ini tetap menunjukkan kontribusi besar dosen kepada masyarakat. UNEJ berhasil menghubungkan hasil kerja dosen dengan masyarakat, yang merupakan salah satu elemen

penting dalam pengabdian kepada masyarakat. Keberhasilan ini meningkatkan dampak sosial dari kegiatan akademik yang dilakukan di universitas.

Berdasarkan analisis capaian IKU 5, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 5 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan SOP dan reskukturisasi KeRis-DimaS (Kelompok Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat),; 2. LP2M menyelenggarakan program kegiatan pendampingan HAKI dan insentif yang terdiri dari Hak Cipta, Paten sederhana, Hak komunal, Mer, dan Sosial; 3. <i>Capacity Building</i> Penguatan Kelompok Riset dalam melaksanakan riset kolaborasi yang telah dirintis sejak tahun 2020. Riset kolaborasi dilakukan antara peneliti internal maupun eksternal. 4. LP2M memfasilitasi diskusi ilmiah dengan pakar nasional/internasional melalui program INTAS (<i>Innovation Talk Series</i>). 5. Adanya insentif publikasi yang diberikan oleh LP2M untuk karya ilmiah terindeks database jurnal internasional bereputasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luaran dosen masih belum merata di masing-masing fakultas dan bidang yang masih didominasi fakultas rumpun eksakta; 2. Secara kualitas, publikasi masih didominasi pada quartile 3 dan 4, hanya 35 % dengan kualitas Q1 dan Q2; 3. Kemampuan dosen dalam menyusun prototipe masih kurang, terutama dalam menentukan <i>novelty</i>; 4. Kurangnya networking dengan peneliti internasional; 5. Motivasi menulis dan skill menulis karya ilmiah berputasi yang masih kurang di kalangan dosen dosen; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka hibah penelitian yang seluas luasnya untuk dosen agar dapat lebih produktif dalam riset dan publikasi. 2. Pendampingan publikasi agar layak diterbitkan pada jurnal terindeks Scopus dan ber-<i>impact factor</i> (WoS); 3. Pendampingan penulisan naskah <i>prototipe</i>. 4. Perlakuan khusus untuk dosen muda dengan memberikan kelonggaran hibah dosen pemula yang lebih banyak. 5. Meningkatkan kerjasama penelitian dengan perguruan tinggi dalam dan luar negeri

f. IKU 6: Program Studi Bekerjasama dengan Mitra Kelas Dunia

UNEJ berhasil membangun kemitraan dengan mitra internasional yang berkualitas, yang tercermin dari capaian lebih dari 100% pada 2021 dan 2022. Meskipun ada penurunan pada 2023, capaian di 2024 kembali menunjukkan pencapaian yang baik, melebihi target. UNEJ terus memperluas jaringan internasionalnya, meskipun ada fluktuasi kecil. Kerjasama internasional ini penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan riset.

Berdasarkan analisis capaian IKU 6, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 6 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
<ol style="list-style-type: none"> 1. adanya sinergi antara unit kerja sebagai pelaku kerja sama dengan universitas selaku institusi yang menaungi 2. Perencanaan kerja sama yang mulai terukur di tingkat program studi, dan terbantu dengan telah terbentuknya Tim kerja Sama di Fakultas 3. Adanya kebijakan program MBKM yang membuka peluang besar bagi program studi dalam memperluas kerja sama dengan berbagai pihak/mitra 4. Adanya inisiasi atau penjajakan kerja sama dengan lembaga luar negeri oleh fakultas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja Sama tidak dilaporkan pada Aplikasi Lapkerma Dikti 2. Unit kerja tidak melaporkan kegiatan kerjasamanya kepada Universitas. 3. Kerja sama yang dilaporkan/diinput namun belum lengkap sesuai yang disyaratkan sehingga dianggap TIDAK VALID 4. Banyak kerja sama yang belum dilaporkan sesuai waktu pelaksanaan, 5. Mitra kerja sama belum sesuai bobot mitra yang ditetapkan (harus masuk PT QS 200) 6. Banyak kerjasama berupa <i>Sleeping MoU</i>. 7. Proses kerjasama luar negeri relatif membutuhkan waktu panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan evaluasi mandiri per semester untuk memantau progress kerja sama yang dilakukan program studi 2. Membuat IA per semester untuk setiap kegiatan, sehingga dari stau PKS dapat menghasilkan banyak IA. 3. Melakukan penyusunan Laporan Pelaksanaan Kerja Sama yang tertib dan sesuai ketentuan. 4. Kompetisi internal terkait capaian kerja sama unit kerja. Kompetisi ini diharapkan mampu menjadi stimulan dalam pengelolaan kerja sama, dari proses inisiasi sampai implementasi

g. IKU 7: Kelas yang Kolaboratif dan Partisipatif

Pada tahun 2021 dan 2022, terdapat peningkatan yang signifikan dalam pembelajaran berbasis kolaborasi dan partisipasi aktif mahasiswa. Pada tahun 2023 dan 2024, meskipun ada sedikit penurunan, capaian tetap tinggi, menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif. UNEJ telah berhasil mendorong model pembelajaran yang lebih kolaboratif dan partisipatif, memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi mahasiswa.

Berdasarkan analisis capaian IKU 7, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 7 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kegiatan monitoring dan evaluasi yang dikoordinir oleh LPMPP terhadap implementasi pembelajaran yang telah dilakukan oleh program studi melalui SIPALU; 2. Dosen UNEJ telah memiliki <i>open minded</i> dalam implementasi pembelajaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bukti pendukung berupa RPS dan atau tugas mahasiswa belum terintegrasi dalam menu IKU 7 sehingga pada saat pelaporan seringkali tidak disertai bukti pendukung. 2. Keterampilan dosen dalam menyusun RPS masih belum sama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi metode pembelajaran partisipatif dan kolaboratif dari Pusat Pengembangan dan inovasi pembelajaran ke program studi; 2. Pendampingan dosen dalam penyusunan dokumen pembelajaran yang bersifat kolaboratif dan partisipatif

<p>sehingga lebih terampil dalam menggunakan metode pembelajaran berbasis <i>case method/team-based project</i>;</p> <p>3. Adanya program kolaborasi dengan dosen yang berasal dari Praktisi memudahkan dalam penerapan <i>case method</i></p>	<p>sehingga masih banyak RPS yang tidak lolos validasi/tidak memenuhi kriteria 7</p> <p>3. Penilaian pada mata kuliah wajib prodi masih dominan menggunakan tes tulis baik melalui UTS maupun UAS dengan bobot yang lebih dari 50%;</p> <p>4. Belum semua prodi menyediakan rubrik penilaian <i>case method</i> dan atau <i>team-based project</i></p>	<p>lebih intensif salah satunya melalui penugasan kegiatan PEKERTI;</p> <p>3. Mengaktifkan kembali MMP dalam upaya menyimpan semua data dokumen bukti pembelajaran yang <i>case method</i> dan <i>project based-learning</i>.</p> <p>4. Monitoring bertahap di SIAKAD bagi Prodi yang belum mencapai target pembelajaran <i>case method</i> dan <i>team based-project</i></p> <p>5. Melakukan sinkronisasi data di SIAKAD dan SIPALU</p>
--	--	--

h. IKU 8: Program Studi Berstandar Internasional

Sejak tahun 2019 UNEJ mulai mempersiapkan akreditasi internasional untuk program studi (prodi) yang layak dan berkeinginan kuat untuk meningkatkan kualitasnya, dan baru pada tahun 2020 tiga (3) prodi men-submit SAR ke lembaga akreditasi ASIIN. Ketiga prodi tersebut yaitu S1 Pendidikan Biologi, S1 Agribisnis, dan S1 Agroteknologi mendapatkan *full accreditation* pada tahun 2021 dan berlaku sampai 2028, sehingga capaian akreditasi internasional UNEJ pada tahun 2021 sebesar 5% yaitu 3 prodi dari 59 prodi S1. Pada tahun 2022, 5 (lima) prodi saintek mengajukan akreditasi internasional ke lembaga akreditasi ASIIN dan 5 (lima) prodi soshum mengajukan akreditasi internasional ke lembaga akreditasi FIBAA, namun site visit dilakukan pada tahun 2023, sehingga pada tahun 2022 tidak ada tambahan prodi S1 yang mendapatkan akreditasi internasional.

Pada tahun 2023, 5 (lima) prodi soshum yaitu S1 Akuntansi, S1 Manajemen, S1 Ekonomi Pembangunan, S1 Hubungan Internasional, dan S1 Sastra Inggris mendapatkan *full accreditation* dari FIBAA yang berlaku sampai 2028, sedangkan pada prodi saintek dari 5 (lima) prodi yang mengajukan akreditasi ke ASIIN baru 2 (dua) prodi yang berhasil mendapatkan *full accreditation* yaitu S1 Kedokteran Gigi dan S1 Pendidikan Kedokteran sehingga total capaian IKU 3.3 sebesar 16,94% atau 10 prodi dari 59 prodi S1 UNEJ. Pada tahun 2024, S1 Pendidikan Matematika dan S1 Biologi berhasil mendapatkan *full accreditation* dari ASIIN sehingga total capaian IKU 3.3 sebesar 20,33 atau 12 prodi dari 59 prodi S1 UNEJ. Dengan demikian pada setiap tahunnya, realisasi capaian selalu memenuhi bahkan melebihi target yang ditetapkan. Hal ini tidak terlepas dari komitmen seluruh pihak mulai dari pimpinan universitas, LPMPP, fakultas, prodi, dan seluruh pihak yang terlibat dalam pelaksanaan akreditasi internasional untuk mensukseskan raihan akreditasi internasional.

Berdasarkan analisis capaian IKU 8, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 8 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
<p>1. LPMPP mengadakan serangkaian program pendampingan dan dukungan sumber daya bagi program studi yang mengajukan akreditasi internasional;</p> <p>2. Penambahan alokasi anggaran untuk akreditasi yang berasal dari insentif IKU semakin menunjang segala persiapan dalam proses akreditasi;</p> <p>3. Adanya perbaikan tindak lanjut dari hasil akreditasi serta keberlanjutan dalam menjaga standar dengan baik</p>	<p>1. Proses pendampingan terkendala penyelarasan dokumen 4 prodi ke dalam satu kluster (diwujudkan dengan 1 SAR/SER);</p> <p>2. Implementasi OBE prodi baru pada level 4 dan perlu waktu untuk sampai pada level 5;</p> <p>3. Prodi membutuhkan penyesuaian kurikulum sesuai dengan kebutuhan akreditasi internasional khususnya dalam mengakomodir CPL yang sesuai dengan lembaga akreditasi internasional yang dituju;</p> <p>4. Dalam pemenuhan biaya akreditasi internasional, UNEJ membutuhkan proses aplikasi dalam menyesuaikan anggaran yang dibutuhkan untuk registrasi, proses penyiapan dokumen akreditasi, saat <i>site visit</i>, dan tindak lanjut dari temuan asesor;</p> <p>5. Belum ada aturan resmi mengenai konversi sks ke ects;</p> <p>6. Belum ada instrumen yang terstandar untuk mengukur workload mahasiswa;</p> <p>7. Belum meratanya SDM dalam berbahasa inggris aktif termasuk dokumen pendukung akreditasi internasional belum semuanya dalam versi bahasa inggris terstandar, dan mindset SDM di Prodi yang masih merasa bahwa tanggung jawab akreditasi hanya dibebankan pada tim inti</p>	<p>1. LPMPP melalui pusat akreditasi menyiapkan pedoman dan pendampingan dalam penyusunan SAR/SER;</p> <p>2. Mengkomunikasikan dengan pimpinan tertinggi UNEJ terkait aspek pembiayaan akreditasi internasional;</p> <p>3. WR 1 membuat surat edaran mengenai konversi sks ke ECTS;</p> <p>4. Membuat instrumen survei workload untuk mahasiswa pada menu survei di SIAKAD;</p> <p>5. Pelatihan bahasa inggris mandiri di prodi masing-masing serta fasilitasi LPMPP dalam penerjemahan dokumen pendukung akreditasi internasional;</p> <p>6. Penyamaan persepsi dengan semua dosen di masing-masing prodi bahwa akreditasi adalah kepentingan dan tanggung jawab bersama.</p>

i. Predikat SAKIP

UNEJ terus meningkatkan kinerjanya dalam hal akuntabilitas dan pelaporan keuangan, yang tercermin dari peningkatan predikat SAKIP dari tahun ke tahun. UNEJ berhasil mempertahankan dan meningkatkan predikat SAKIP dari skor 83,63 tahun 2021 menjadi skor 90 di tahun 2024, yang menunjukkan pengelolaan tata kelola dan transparansi yang baik.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan dan sosialisasi Dashboard IKU dalam rangka mengoptimalkan Capaian IKU UNEJ. Dashboard IKU membantu unit kerja untuk melakukan integrasi data sehingga sangat efektif dalam proses pengukuran capaian IKU baik triwulanan maupun tahunan. 2. Mendampingi implementasi SAKIP hingga fakultas berdasarkan instrumen LKE SAKIP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serangan ransomware berdampak pada hilangnya data-data yang telah diunggah; 2. Persepsi penilaian dalam indikator SAKIP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penguatan pendampingan internal untuk unit kerja baik oleh Satuan Pengendalian Internal (SPI) maupun Tim Implementasi SAKIP Universitas yang telah memiliki sertifikat SAKIP; 2. Pada setiap tahun anggaran baru, Tim Implementasi SAKIP sudah mulai melakukan collection data yang diperlukan untuk evaluasi AKIP Mandiri; 3. UNEJ akan semakin aktif berpartisipasi dalam event percontohan publik / event Kemenpan RB agar lebih dikenal publik secara luas.

j. Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 466 Tahun 2023 nilai kinerja perencanaan anggaran diperoleh dari nilai variabel **efektivitas** dan **efisiensi**. Untuk variabel **efektivitas** yang dinilai adalah capaian RO, capaian Sasaran Program dan capaian Sasaran Strategis. Sedangkan untuk variabel **efisiensi** dinilai dari penggunaan SBK baik SBKK maupun SBKU.

Tingkat Kinerja Anggaran berdasarkan Pelaksanaan RKA-K/L dengan target PK 85% dan target renstra 84% menunjukkan pencapaian yang luar biasa di tahun 2024, dengan hasil capaian kinerja anggaran mencapai 118%. Hal ini tidak hanya memenuhi kedua target yang telah ditetapkan, namun juga melampauinya secara signifikan, menunjukkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran.

Berdasarkan analisis capaian IKU 10, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 10 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi secara rutin antara bagian PPA, EPPA, Tim Pengadaan, dan Bagian Keuangan dalam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan program kegiatan tidak merata sepanjang tahun, banyak pelaksanaan program 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penambahan fitur baru pada aplikasi Sibaja berupa pemberian advice untuk memonitoring pelaksanaan

<p>penyusunan pencapaian target NKA;</p> <p>2. Rapat bersama pimpinan Wakil Rektor II dalam upaya pengendalian pelaksanaan pengadaan barang jasa bersama seluruh elemen tim pengadaan;</p> <p>3. Pendampingan kepada unit kerja dalam penyusunan revisi dan serapan anggaran.</p> <p>4. Monitoring pelaksanaan anggaran belanja modal dan kegiatan melalui integrasi data pada aplikasi Simkeu, Sibaja, Omspan, dan Molk;</p> <p>5. Penyesuaian halaman 3 DIPA sesuai dengan proyeksi kebutuhan setiap triwulan</p>	<p>kegiatan menumpuk pada akhir tahun;</p> <p>2. Minimnya kesadaran operator dan staf PPK untuk mengupdate data terkait paket pengadaan, baik yang masih dalam proses pelaksanaan maupun paket yang telah selesai;</p> <p>3. Penyusunan anggaran yang bersifat umum, sehingga menyebabkan over fleksibilitas dalam penyerapan anggaran yang berakibat adanya pagu minus untuk pada beberapa program/kegiatan sehingga memerlukan revisi anggaran berulang kali</p>	<p>pengadaan agar operator dan staf PPK segera melakukan update data;</p> <p>2. Melakukan revisi anggaran dan revisi halaman III DIPA;</p> <p>3. Membuat simulasi perhitungan capaian EKA, IKPA, dan NKA sehingga dapat memperkirakan pencapaian NKA pada tahun 2024;</p> <p>4. Meningkatkan kualitas perencanaan dan eksekusi kegiatan secara relevan dan terjadwal;</p> <p>5. Melaksanakan pemantauan pelaksanaan program dan anggaran secara berkala;</p> <p>6. Melaksanakan pencapaian pelaksanaan program dan anggaran berbasis capaian output sehingga tercapai efisiensi yang optimal</p>
---	--	--

k. Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas

Zona Integritas (ZI) adalah instrumen penting dalam Reformasi Birokrasi yang mengarahkan institusi publik untuk menciptakan lingkungan kerja yang transparan, akuntabel, dan berintegritas tinggi. ZI dirancang untuk mencegah segala bentuk korupsi melalui dua tahap penting, yaitu pencapaian predikat Wilayah Bebas “dari” Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Zona Integritas adalah upaya strategis untuk membangun lingkungan kerja yang bebas dari korupsi dan meningkatkan pelayanan publik. Dalam konteks PTN, pembangunan ZI memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian IKU melalui perbaikan tata kelola, transparansi, dan peningkatan layanan prima. ZI WBK/WBBM mulai menjadi target kinerja pada tahun 2024.

Perbandingan antara target dan realisasi dalam pembangunan zona integritas pada tahun ini telah mencapai pencapaian yang luar biasa, dengan target awal sebesar 50% dan pencapaian aktual sebesar 100% atau 200% ketercapain terhadap target. Pembangunan zona integritas ini bermula dari isu strategis yang telah diidentifikasi, yang kemudian diwujudkan menjadi langkah nyata. Keberhasilan inilah yang menjadi motivasi bagi setiap fakultas untuk terus menjaga momentum dan semangat yang tinggi dalam mewujudkan wilayah zona integritas. Dengan komitmen dan kerjasama yang berkelanjutan, memastikan bahwa pelaksanaan pembangunan zona integritas dapat berlangsung secara konsisten di setiap Fakultas, serta terus berupaya untuk mempertahankan capaian ini.

Berdasarkan analisis capaian IKU 11, berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat ketercapaian IKU 11 serta upaya tindak lanjutnya.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Upaya Tindak Lanjut
1. Adanya sosialisasi dan edukasi secara intensif mengenai pentingnya zona integritas pada semua unit kerja 2. Adanya komitmen dari pimpinan unit kerja untuk mendukung pelaksanaan pembangunan zona integritas. 3. Adanya alokasi sumber daya yang memadai untuk mendukung pembangunan zona integritas.	1. Beberapa Fakultas masih lebih memusatkan perhatian pada usaha meningkatkan penyelenggaraan tridharma 2. Pemahaman mengenai pembangunan ZI WBK/WBBM di tingkat internal fakultas masih belum merata 3. Perubahan budaya kerja adalah proses yang kompleks yang memerlukan waktu cukup lama untuk diterima dan diadopsi oleh seluruh fakultas	1. Sosialisasi pembangunan ZI WBK/WBBM melibatkan Tim Kerja ZI Fakultas Hukum sebagai unit kerja perintis sejak tahun 2021 dalam pelaksanaan Pembangunan ZI. 2. Penguatan pemahaman mengenai pembangunan ZI di lingkungan Universitas Jember, melalui penyelenggaraan kegiatan Focus Group Discussion (FGD) dan workshop, sosialisasi terus-menerus melalui media sosial, apel pagi, serta penciptaan role model. 3. Peningkatan monitoring dan evaluasi terhadap pembangunan ZI di Fakultas dan Pascasarjana secara berkala, termasuk progres pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE) di Fakultas.

Secara keseluruhan, UNEJ menunjukkan pencapaian luar biasa di banyak indikator kinerja utama (IKU), terutama pada aspek internasionalisasi, keterlibatan dosen, dan pengelolaan anggaran. Meskipun ada beberapa fluktuasi, pencapaian di tahun-tahun terakhir menunjukkan perbaikan yang konsisten dan efisiensi dalam mencapai target yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan keberhasilan UNEJ dalam meningkatkan kualitas pendidikan, riset, dan pengabdian kepada masyarakat.

Capaian IKU 5 UNEJ jauh melampaui target khususnya pada tahun 2023, namun demikian artikel yang terbit pada jurnal bereputasi masih rendah sehingga belum mampu bersaing dengan universitas yang sudah masuk kategori WCU (*world class university*). Berbagai Upaya sudah dilakukan UNEJ untuk memenuhi ketercapaian IKU 2 antara lain mengikuti hibah MBKM, merancang dan melaksanakan MBKM mandiri, serta memberikan reward terhadap mahasiswa yang berprestasi. Usaha tersebut berdampak positif yaitu terdapat peningkatan capaian pada tahun 2024 sebesar 67,63% dari 43,87 pada tahun 2023. Namun demikian, karena UNEJ akan menjadi PTN-BH pada tahun 2024 maka perlu dilakukan akselerasi untuk mencapai target IKU PTN-BH khususnya pada IKU 1, 2, 3, 4, dan 8, juga meningkatkan artikel yang terbit di jurnal bereputasi untuk mempercepat UNEJ menjadi universitas kelas dunia.

3.2 Ketercapaian Indikator Kegiatan Internal (IKI)

Selain indikator kinerja utama yang ditetapkan kemdikbudristek, UNEJ juga menetapkan indikator kegiatan internal untuk mendukung ketercapaian visi dan misi UNEJ. Terdapat 7 (tujuh) sasaran strategis pendukung ketercapaian IKI UNEJ. Berikut adalah capaian IKI berdasarkan sasaran strategis.

3.2.1 Tercapainya lulusan cendekia yang Pancasilais dan mampu bersaing di tingkat nasional dan kawasan Asia Tenggara

Terdapat 6 indikator untuk mendukung sasaran strategis pertama. Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis pertama ada pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 1 UNEJ 2020-2024

No	Indikator Kinerja	Persentase Ketercapaian terhadap Target (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Persentase kuliah Daring (non praktikum)	-	112,68	109,9	32,6	93,31
2	Pembukaan Program Studi S2/S3	-	100	80	100	30
3	Jumlah Mhs yang ikut kegiatan Penciptaan Karakter Unggul, Budaya Akademik Kolaboratif, dan Kompetitif di Lembaga Pendidikan	-	156,19	231,80	151,73	149,9
4	Indeks Prestasi Kumulatif lulusan S1	-	102,08	103,56	105,62	105,01
5	Waktu tunggu lulusan S1 yang mendapat pekerjaan	-	100	175,50	97,44	97,62
6	Ketersediaan kegiatan alumni bagi lulusan	-	100	100	100	100

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dianalisis implementasi ketercapaian Sasaran strategi berdasarkan indikator kinerja sebagai berikut:

1) Persentase kuliah Daring (non praktikum)

UNEJ melalui UPA TI memfasilitasi aktivitas pembelajaran melalui program dan aplikasi yang dilanggan maupun dikembangkan secara mandiri melalui SIAKAD (Sistem Informasi Akademik) yang didalamnya terdapat berbagai modul layanan pendukung akademik. penerapan E-Learning memungkinkan proses belajar mengajar dilakukan dimana saja, *borderless*, *classroomless* dan *paperless*. Implementasi pemanfaatan kuliah daring selama satu periode Renstra 2020-2024 menunjukkan pada tahun 2021 dan 2022 capaian melampaui target hal ini disebabkan karena pada tahun tersebut berada dalam masa pandemi covid 19 dimana proses pembelajaran sepenuhnya dilaksanakan secara daring. selanjutnya pada tahun 2023 dan 2024 tidak memenuhi target yang ditetapkan karena

perkuliahan telah dilaksanakan secara luring sebagaimana diatur dalam Permendikbudristek Nomor 10 Tahun 2022 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Pembelajaran Tatap Muka pada Satuan Pendidikan di Masa Pandemi COVID-19 dan diperkuat dengan ditetapkannya pembatasan maksimal pelaksanaan kuliah daring di lingkungan UNEJ sebesar 25%.

2) Pembukaan Program Studi S2/S3

Pada tahun 2021 target penambahan prodi pascasarjana yang relatif kecil yakni hanya 1 dan target dicapai 100%. Pada tahun 2022, UNEJ lebih optimis memenuhi kebutuhan pasar dengan menetapkan target 500% lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Pada tahun ini meskipun capaian hanya 80% tetapi kondisi ini menunjukkan performa yang sangat baik dengan diikuti target yang terus meningkat setiap tahun hingga tahun 2024 menetapkan pembukaan 10 Prodi dengan capaian 9 (90%). Penambahan program studi ini disebabkan adanya **peningkatan minat** dan **permintaan dari mahasiswa** atau pasar kerja untuk program pascasarjana yang lebih beragam dan adanya kebijakan Rektor yang lebih memberikan kesempatan fakultas dan Pascasarjana untuk membuka prodi baru yang *marketable* dan me-moratorium pembukaan program sarjana. Meskipun capaian ini sedikit lebih rendah daripada target, hal ini masih menunjukkan kinerja yang sangat baik. Ketidaktercapaian target ini disebabkan oleh faktor keterbatasan sumber daya manusia sesuai bidang keilmuan prodi baru yang akan dibuka dan tertundanya waktu penyelesaian penyusunan dokumen pengajuan pembukaan prodi baru. Pada akhir tahun 2024 Unej telah mengirim dokumen pembukaan Prodi S3 Teknik dan telah disiapkan 2 dokumen pembukaan Prodi S2 Pendidikan Biologi dan S2 Pendidikan Bahasa Indonesia yang diperkirakan izin pendiriannya akan terbit pada tahun 2025.

3) Jumlah Mahasiswa yang ikut kegiatan Penciptaan Karakter Unggul, Budaya Akademik Kolaboratif, dan Kompetitif di Lembaga Pendidikan

Kegiatan ini merupakan bagian integral dari pembentukan kompetensi mahasiswa melalui kegiatan ekstra kurikuler dan atau pengalaman mahasiswa selama studi, dengan tujuan spesifik yaitu membekali mahasiswa dengan sikap sportif, disiplin, santun, kolaboratif, berintegritas, dan cinta tanah air yang berpedoman pada nilai agama dan budaya bangsa. Dalam upaya mewujudkan kompetensi, keterampilan dan perilaku mahasiswa perlu dikembangkan kualitas diri mahasiswa dengan sasaran perbaikan pola pikir, pola sikap, dan pola tindak. Persentase ketercapaian terhadap target pada setiap tahunnya berfluktuatif namun semuanya melebihi target yang telah ditetapkan. Kegiatan rutin yang dilakukan untuk mencapai target adalah kegiatan kuliah dosen tamu pada matakuliah MKWK dengan berbagai tema dan Program Orientasi untuk Mobilitas, Internship, Studi, dan Eksposur (PROMISE) Internasional.

4) Indeks Prestasi Kumulatif lulusan S1

Berdasarkan Tabel 2, ketercapaian terhadap target IPK lulusan S1 pada setiap tahunnya selalu meningkat dan selalu melebihi target. Upaya yang telah dilakukan program studi

untuk mencapai target melalui pembelajaran interaktif dan kolaboratif serta adanya program MBKM mendukung tercapainya target IPK lulusan.

Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) memainkan peran penting baik dalam mencari kerja maupun melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. IPK sering digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu indikator untuk menilai kinerja akademik calon karyawan dan menjadi kriteria penyaringan awal untuk mempersempit jumlah pelamar. Untuk keperluan melanjutkan pendidikan, banyak program pascasarjana (S2/S3) atau beasiswa mensyaratkan IPK minimal sebagai bagian dari persyaratan administrasi. IPK yang tinggi meningkatkan peluang untuk diterima di program atau mendapatkan beasiswa.

Meskipun IPK penting, faktor lain seperti pengalaman kerja, keterampilan soft skills, portofolio, rekomendasi, dan motivasi juga sangat berpengaruh dalam proses seleksi kerja atau pendidikan.

5) Waktu tunggu lulusan S1 yang mendapat pekerjaan

Keberadaan dan implementasi sistem yang menghasilkan data luaran dan capaian pendidikan yang sah paling tidak mencakup efektivitas dan produktivitas pendidikan serta daya saing lulusan yang terlihat dari data rerata masa studi mahasiswa, persentase lulusan tepat waktu, aktivitas lulusan, waktu tunggu lulusan dalam memperoleh pekerjaan, kesesuaian bidang pekerjaan, dan tempat kerja lulusan yang dikumpulkan, di monitor, dikaji dan dianalisis untuk perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pelacakan lulusan (*tracer study*) yang dilakukan oleh UPA Kemahasiswaan dan Alumni diperoleh hasil bahwa rata-rata masa tunggu lulusan untuk mendapatkan pekerjaan pada 5 tahunan adalah sebesar 3,65 bulan. Berbagai upaya terus dilakukan untuk mempercepat masa studi lulusan yang dimulai dari kebijakan masing-masing program studi atau fakultas. Diantaranya yaitu evaluasi kurikulum, perbaikan metode pembelajaran, evaluasi pembimbingan akademik serta peran DPA dan Komisi Bimbingan dalam memantau mahasiswa dalam pengerjaan tugas akhir.

Hasil pelacakan lulusan ini menjadi landasan penting bagi UNEJ dalam mengembangkan kualitas program studi yang ditawarkan. Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kurikulum, menyesuaikan materi pembelajaran dengan kebutuhan industri, serta mengidentifikasi area peningkatan lainnya. Dengan memanfaatkan data pelacakan lulusan secara efektif, UNEJ dapat terus memperbaiki dan mengoptimalkan program pendidikan yang ditawarkan guna memastikan bahwa lulusan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Berdasarkan penelusuran kepada alumni terhadap kesesuaian bidang pekerjaan lulusan dapat ditunjukkan pada Gambar 1 bahwa 50% lebih lulusan bekerja sesuai bidang program studinya atau kategori tinggi. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi bahwa secara keseluruhan profil lulusan yang ditetapkan program studi telah tercapai. Ketercapaian profil

lulusan ini menandakan bahwa kurikulum berbasis outcome telah terimplementasikan dengan baik. Untuk meningkatkan jumlah persentase kesesuaian bidang pekerjaan lulusan beberapa strategi yang dilakukan yaitu menggunakan hasil analisis tracer study untuk perbaikan kurikulum, melibatkan stakeholder dalam evaluasi kurikulum terkait kebutuhan atau kompetensi yang dibutuhkan DUDI, meningkatkan jumlah mahasiswa yang mengikuti program MBKM seperti MSIB untuk *link and match* kompetensi yang diajarkan pada program studi dengan kebutuhan industri.



Gambar 1. Kesesuaian Bidang Pekerjaan Lulusan Tahun 2019-2023

6) Ketersediaan kegiatan alumni bagi lulusan

Kegiatan ini dirancang untuk mengoptimalkan kontribusi alumni terhadap pengembangan UNEJ melalui penganugerahan UNEJ Award untuk Alumni yang berjasa bagi pengembangan UNEJ. Kegiatan ini merupakan upaya peningkatan peran alumni dalam penjangkaran informasi, peningkatan komunikasi dengan alumni serta pengembangan beasiswa alumni. Program ini diharapkan dapat menjadi pemicu perluasan peran alumni yang lain di berbagai tempat dan posisi baik di dalam maupun di luar negeri untuk menjadi agen peningkatan peran alumni pada pengembangan UNEJ.

3.2.2 Meningkatnya Karya Tridarma baik dari Dosen maupun Mahasiswa Spesifik Lokasi (Pertanian Industrial) yang Memiliki Manfaat terhadap Masyarakat dan Lingkungan

Sejalan dengan tema riset unggulan UNEJ sebagaimana tertera pada RIPP UNEJ 2021-2025 yang meliputi: 1) Ketahanan Pangan dan Pertanian Industrial, 2) Energi, Energi Baru dan Terbarukan, 3) Kesehatan dan obat, 4) Perencanaan Wilayah, 5) Teknologi Informasi dan Komunikasi, 6) Material Maju, 7) Sosial Humaniora, Politik, Ekonomi, dan Hukum, 8) Pendidikan, Seni, dan Budaya, dan 9) Lingkungan & Kebencanaan, diharapkan KeRis DiMas yang terbentuk mampu menghasilkan produk unggulan berkualitas dan berpotensi dikembangkan menjadi *business innovation*.

Terdapat 5 indikator untuk mendukung sasaran strategis kedua. Persentase ketercapaian terhadap IK1 sasaran strategis 2 terdapat pada Tabel 4.

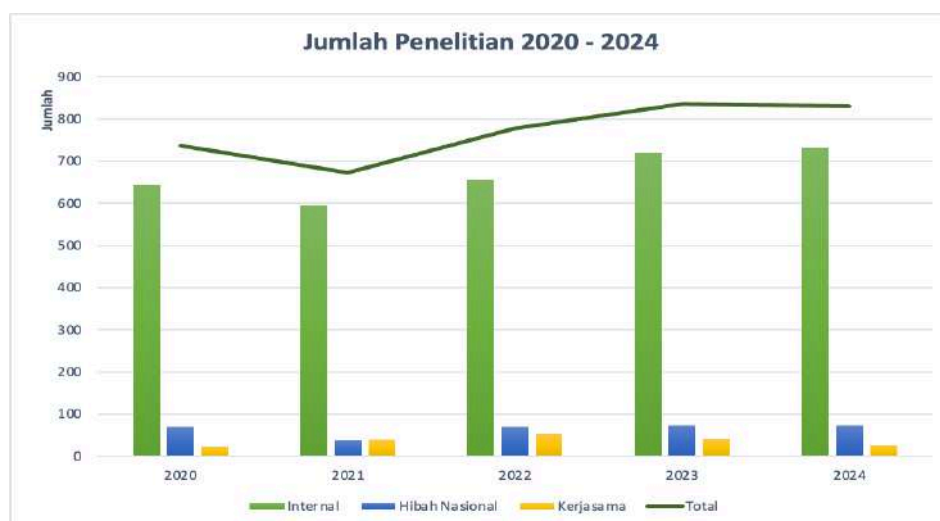
Tabel 4. Persentase ketercapaian terhadap IK1 sasaran strategis 2 UNEJ 2020-2024

No	Indikator Kinerja	Persentase Ketercapaian terhadap Target (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Jumlah Judul Penelitian Hibah	-	119,3	85,83	163,17	124,77
2	Jumlah Peserta yang Mengikuti Hibah Peningkatan percepatan Profesor	-	50	81,82	35	71,43
3	Jumlah Profesor	-	100	101,82	120	157,35
4	Kualifikasi pendidikan dosen (%) S3/SP2	-	115,97	135,10	96,86	97,23
5	Dosen bersertifikasi pendidik	-	95,7	102,24	72,17	70,57

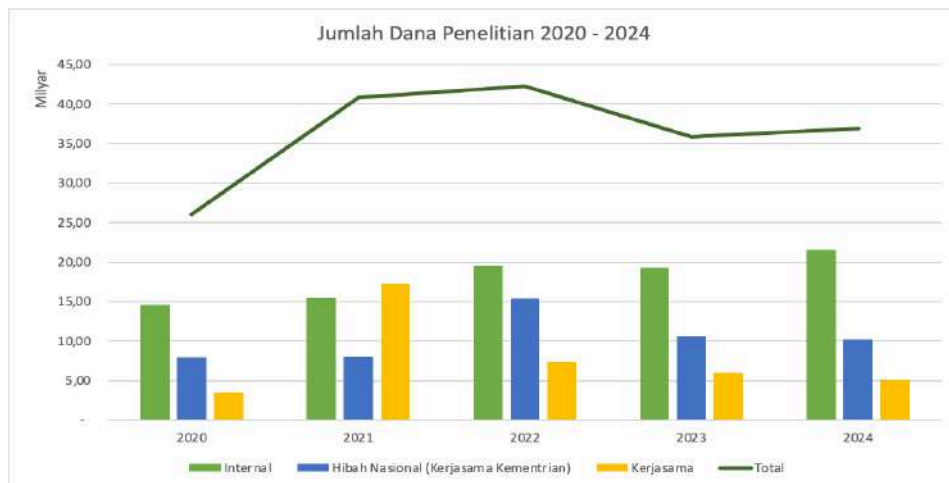
Analisis ketercapaian masing-masing indikator adalah sebagai berikut.

1) Jumlah Judul Penelitian Hibah

Peluang membangun penelitian unggulan di UNEJ sangat terbuka, hal ini didukung oleh potensi sumberdaya peneliti, sarana prasarana dan sumber pendanaan yang memungkinkan dosen untuk melakukan penelitian dari berbagai skim. Berbagai upaya penguatan dan pendampingan dalam penyusunan proposal penelitian mampu menginisiasi peningkatan jumlah penelitian yang diperoleh selama 5 tahun terakhir dari setiap jenis hibah penelitian. Sebagian besar skim penelitian yang diperoleh berasal dari hibah penelitian pemerintah (DP2M/DR2M, Kementan, LPDP, dan DIPA UNEJ) sedangkan sisanya adalah penelitian kerja sama. Total dana yang diperoleh dari hibah penelitian ini juga meningkat dari tahun ke tahun dan pada tahun 2023 sebanyak 720 judul dengan total dana sebesar Rp. 35.839.424.124 (Gambar 2 dan Gambar 3).



Gambar 2. Perkembangan Jumlah Judul Hibah Penelitian dari Tahun 2020 s.d 2024

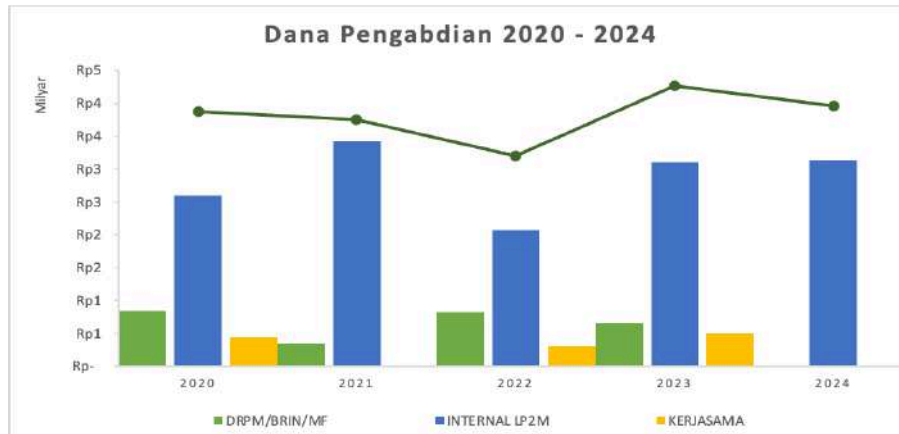


Gambar 3. Perkembangan Total Dana Hibah Penelitian (Milyar Rupiah) dari Tahun 2020 s.d 2024

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PKM) di lingkungan UNEJ telah terkoordinir dan tersentral pada LP2M baik kegiatan pengabdian dosen maupun mahasiswa khususnya KKN Tematik dan Terpadu. Kurun waktu 3 tahun belakangan ini, UNEJ telah mengalokasikan pendanaannya yang signifikan untuk mendukung kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Perkembangan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen tersaji dalam Gambar 4 berdasarkan parameter jumlah judul dan Gambar 5 berdasarkan parameter jumlah anggaran. Sumber dana untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat berasal dari DRPM, BOPTN, dan kerja sama dengan Pemerintah Provinsi maupun Kabupaten/Kota. Berdasarkan hasil kegiatan pengabdian pada masyarakat ini juga dihasilkan karya intelektual HAKI rata-rata 2 karya/tahun, sedangkan jumlah prototipe/ model pembelajaran/saintek/ karya seni yang bermanfaat rata-rata 6/tahun.



Gambar 4. Jumlah Judul Pengabdian yang Dilaksanakan Dosen



Gambar 5. Perkembangan Jumlah Dana Pengabdian kepada Masyarakat (Milyar Rupiah) tiga tahun terakhir

Melalui LP2M, UNEJ juga mendorong civitas akademik untuk mendapatkan hibah pengabdian masyarakat dari eksternal baik kementerian maupun kerjasama dengan pemerintah daerah dan industri.

2) Jumlah peserta yang mengikuti hibah percepatan professor

Guru besar sebagai pelaku profesional tertinggi di perguruan tinggi merupakan agen penggerak utama dalam dunia pendidikan di perguruan tinggi guna melahirkan generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mutu pendidikan dan pelatihan yang bermutu. Disamping itu, guru besar dapat menggerakkan percepatan roda penelitian dengan mengoptimalkan segala kelengkapan sarana dan prasarana di universitas untuk melahirkan berbagai luaran yang dapat meningkatkan taraf kesejahteraan kehidupan masyarakat luas.

Dengan memperhatikan peran penting guru besar atau professor, diperlukan suatu program yang dapat mengakselerasi keberadaan guru besar secara kuantitatif yaitu melalui Program Hibah Penelitian untuk Percepatan Guru Besar (PGB) di Universitas Jember. Keberhasilan hibah PGB dibuktikan dengan penambahan jumlah profesor dalam dua tahun terakhir ini, yaitu bertambah 9 orang pada tahun 2023 dan 17 orang pada tahun 2024. Dengan demikian hibah PGB layak untuk dilanjutkan dan ditingkatkan pada periode berikutnya.

3) Jumlah Profesor

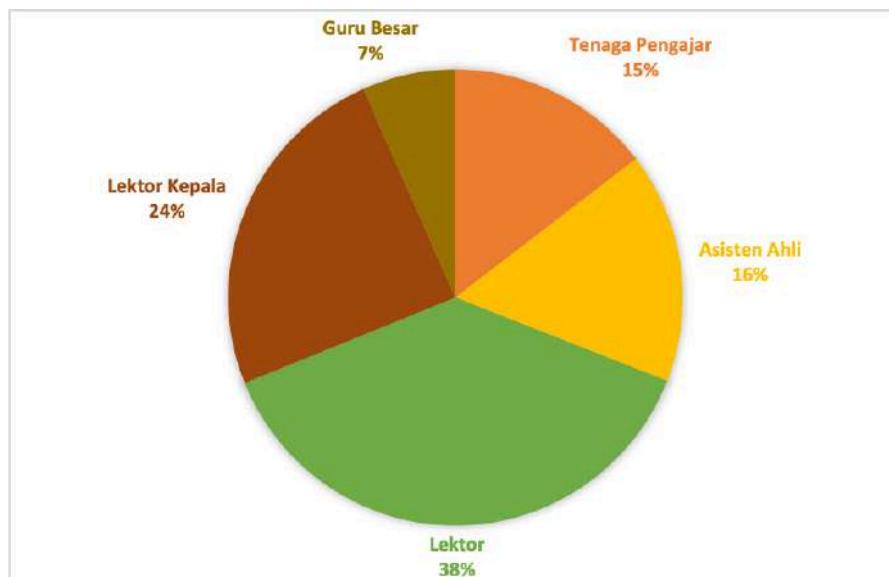
Komposisi dosen tetap PNS UNEJ berdasarkan jabatan fungsional ditunjukkan pada Gambar 9 dengan rincian dosen yang belum memiliki jabatan fungsional sebanyak 15%, dosen asisten ahli sebanyak 16%, dosen lektor sebanyak 38%, dosen lektor kepala sebanyak 24% dan guru besar sebanyak 7%. Berdasarkan data dapat dilihat bahwa terdapat peningkatan jumlah Guru Besar (GB) dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021 jumlah profesor sebanyak 52 dan pada tahun 2022 sebanyak 55 profesor. Peningkatan terlihat per Desember tahun 2024

ini dengan dibuktikan adanya tambahan profesor sehingga menjadi berjumlah 90 GB atau setara dengan 7%. Secara umum, jumlah jumlah GB belum mencapai 10% sebagaimana yang dipersyaratkan dalam analitik PTNBH yang disebabkan karena: (1) persyaratan dan proses pengajuan GB yang semakin ketat sementara belum semua dosen dapat memenuhi kecukupan persyaratan yang ditetapkan; dan (2) kolaborasi internasional yang dapat membantu meningkatkan kinerja Dosen dalam bidang riset dan publikasi belum sepenuhnya dapat diakses secara merata. Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut Pimpinan telah membuat kebijakan-kebijakan yang mampu meng-akselerasi penambahan GB di lingkungan UNEJ melalui beberapa program yakni:

- 1) meningkatkan pembiayaan kegiatan penelitian berbasis kelompok riset dengan luaran berupa publikasi pada jurnal internasional bereputasi antara lain berupa pemberian Hibah penelitian kerjasama internasional, hibah percepatan Guru Besar, hibah Pasca Doktor, hibah Penugasan, hibah Buku Teks, hibah penelitian Pascasarjana;
- 2) bantuan pendanaan publikasi ilmiah;
- 3) penetapan target GB di setiap fakultas yang ditindaklanjuti melalui program percepatan GB di setiap jurusan;

Upaya-upaya yang telah dilakukan di atas, telah memberikan dampak yang signifikan dalam menambah jumlah GB yakni pertambahan jumlah GB dari tahun 2021 sebanyak 52 GB menjadi 90 dosen pada tahun 2024.

Selain jumlah GB yang meningkat, begitu pula jumlah dosen dengan jabatan fungsional asisten ahli dan lektor yang juga meningkat setiap tahunnya.



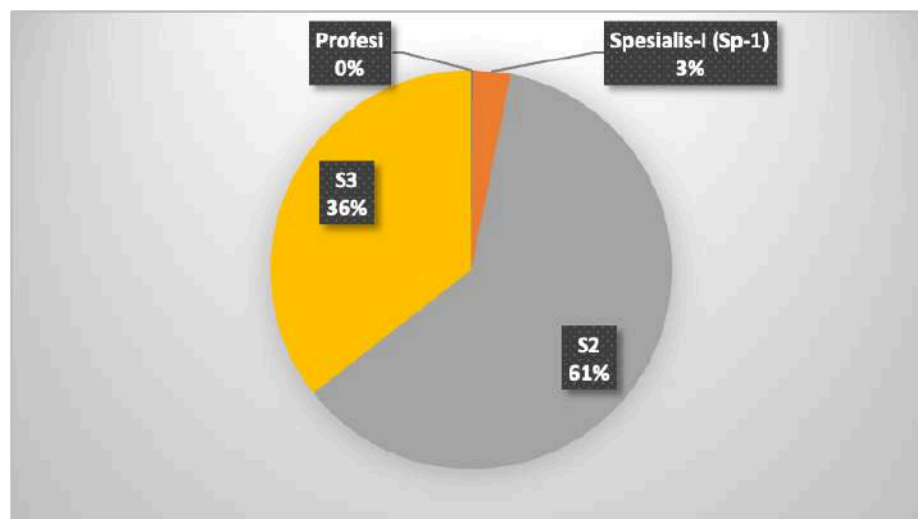
Gambar 6. Jabatan Fungsional Dosen Tetap UNEJ Tahun 2024

4) Kualifikasi pendidikan dosen (%) S3/SP2

Berdasarkan pendidikan terakhirnya (Gambar 7), pada tahun 2024 UNEJ memiliki dosen yang berkualifikasi S3 sebanyak 36% (429 orang), S2 61% (738 orang), dan Spesialis-1 3%. Untuk

meningkatkan kualifikasi pendidikan UNEJ memiliki kebijakan yang mewajibkan dosen yang berusia di bawah 50 tahun untuk melanjutkan studinya ke jenjang S3, bahkan untuk dosen yang usianya di bawah 40 tahun diwajibkan mengambil program S3 di luar negeri. Belum optimalnya Dosen memiliki pendidikan S3 disebabkan karena beberapa hal yakni: (1) sebagian besar Dosen yang berusia di atas 51 tahun yang masih bergelar S2 ada kecenderungan tidak bersedia studi lanjut di luar Unej, sementara Prodi S3 Unej belum sepenuhnya tersedia sesuai bidang keilmuan Dosen (memiliki 8 Prodi S3); (2) Seluruh Prodi S3 di lingkungan Unej belum ada yang memiliki akreditasi Unggul sehingga tidak tersedia jalur beasiswa dari Pemerintah (LPDP, BPI); (3) keterbatasan kemampuan bahasa asing, sehingga kewajiban bagi dosen muda untuk studi lanjut ke Luar negeri dibutuhkan waktu lebih lama untuk mempersiapkan kemampuan bahasa asing. Berdasarkan beberapa permasalahan tersebut, telah dilakukan beberapa kebijakan melalui program-program yakni:

- 1) Rektor menyediakan bantuan pembiayaan studi lanjut bagi Dosen yang berkuliah di Unej berupa bantuan pemotongan biaya pendidikan sebesar 50%,
- 2) memberikan bantuan biaya kuliah bagi Dosen yang kuliah dengan biaya sendiri maupun beasiswa di luar Unej sebagaimana telah diatur dalam SBU Unej berupa bantuan SPP 1 kali di semester tambahan terakhir, bantuan biaya penelitian, bantuan biaya ujian terbuka;
- 3) kebijakan moratorium pembukaan S1 dan percepatan pembukaan Prodi Magister dan Doktor;
- 4) meningkatkan rekognisi akreditasi melalui raihan akreditasi nasional Unggul dan internasional melalui berbagai program pendampingan pengelolaan kinerja Prodi.



Gambar 7. Pendidikan Terakhir Dosen Tetap UNEJ

5) Dosen bersertifikasi pendidik

Dosen yang telah memiliki **sertifikat pendidik** memiliki peran dan nilai penting dalam dunia pendidikan tinggi termasuk di UNEJ. Sertifikat pendidik adalah bukti bahwa seorang dosen telah memenuhi standar kompetensi pedagogis dan profesional yang ditetapkan, sehingga meningkatkan kualitas tridharma di perguruan tinggi. Dosen yang telah memiliki sertifikat

pendidik tidak hanya memenuhi persyaratan formal, tetapi juga membawa nilai tambah yang signifikan bagi proses pembelajaran, kualitas lulusan, dan reputasi UNEJ.

Persentase ketercapaian dosen bersertifikasi pendidik terhadap target pada tahun 2022 meningkat cukup signifikan disbanding tahun 2021, namun demikian pada tahun 2023 dan 2024 terjadi penurunan ketercapaian. Hal ini disebabkan banyaknya dosen baru (CPNS dan P3K) yang diterima pada semua fakultas sehingga menurunkan rasio dosen yang bersertifikat pendidik. Jika tidak mempertimbangan jumlah dosen baru, target dosen bersertifikat pendidik sudah tercapai namun demikian penambahan dosen baru merupakan suatu keniscayaan. Penyelenggaraan PEKERTI yang masif oleh LPMPP bagi dosen baru dan pendampingan dalam penyusunan persyaratan sertifikasi dosen merupakan upaya yang terbukti efektif dalam memfasilitasi dosen meraih sertifikasi pendidik sehingga kegiatan ini perlu dilanjutkan dan ditingkatkan untuk memastikan semua dosen memiliki sertifikat pendidik.

3.2.3 Terbangunnya budaya kualitas dalam penelitian dan publikasi nasional dan internasional

Terdapat 2 indikator untuk mendukung sasaran strategis ketiga, persentase ketercapaian terhadap IK1 sasaran strategis 3 terdapat pada Tabel 5. Analisis ketercapaian masing-masing indikator adalah sebagai berikut.

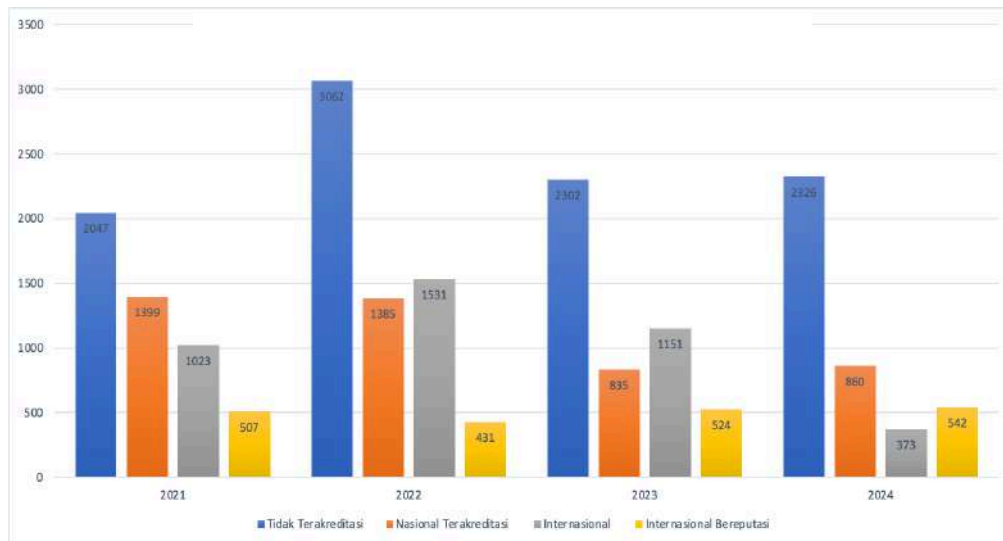
Tabel 5. Persentase ketercapaian terhadap IK1 sasaran strategis 3 UNEJ 2020-2024

No	Indikator Kinerja	Persentase Ketercapaian terhadap Target (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Jumlah publikasi Internasional (scopus)	-	85,35	53,88	58,22	45,3
2	Jumlah HAKI	-	100	236,64	257,93	193,55

1) Jumlah publikasi Internasional (scopus)

Hasil penelitian yang diperoleh dari hibah penelitian telah dipublikasikan oleh dosen dalam jurnal ilmiah nasional internasional. Kualitas publikasi dosen mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada 5 tahun terakhir. Publikasi pada jurnal nasional tidak terakreditasi mengalami penurunan, sebaliknya publikasi pada jurnal internasional bereputasi mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hasil penelitian dosen semakin meningkat pada persaingan level internasional, namun perlu lebih ditingkatkan lagi. Berbagai upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dosen dalam bentuk publikasi jurnal membuahkan hasil yang nyata. Dibukanya klinik jurnal di bawah naungan LP2M, memberi kesempatan seluas-luasnya bagi dosen untuk didampingi dalam proses penulisan artikel ilmiah dan di review sebelum dimuat di Jurnal Internasional yang terindex. Prestasi publikasi dosen UNEJ dalam jurnal internasional sudah diakui oleh Scimago Institutions Ranking, yaitu

berada di ranking 13 berdasarkan pemeringkatan SIR 2021, bahkan untuk bidang Pertanian dan Biologi mendapatkan rangking 2.



Gambar 8. Jumlah Publikasi Dosen pada Jurnal Ilmiah Tahun 2021-2024

2) Jumlah HAKI

Jumlah karya produk intelektual HaKI yang dihasilkan dosen juga terus meningkat dari tahun ke tahun. UNEJ telah berupaya meningkatkan kinerja pengembangan riset bertaraf internasional dan berpotensi HaKI dengan cara sosialisasi tentang HaKI, membuka pusat HaKI di bawah naungan LP2M yang memfasilitasi dosen untuk mendapatkan pendampingan dalam mendaftarkan, memproses, maupun memperoleh HaKI. Sebagai upaya meningkatkan karya Tridarma baik dari dosen maupun mahasiswa spesifik lokasi (pertanian industrial) yang memiliki manfaat terhadap masyarakat dan lingkungan, dosen bersama dengan mahasiswa UNEJ telah menghasilkan 291 karya dengan total dana sebesar Rp. 9.783.238.476. Jumlah karya tridarma tersebut melebihi target 15 karya yang ditetapkan oleh UNEJ.

UNEJ telah mendapatkan kepercayaan sebagai Pusat Unggulan “*Center of excellence on Biotechnology for Agriculture and Health*” dari Kemenristekdikti (saat itu) yang diakselerasi dengan dana IDB Project *4 in 1 university* bersama 3 universitas lainnya (Universitas Mulawarman, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, dan Universitas Malang). Melalui proyek ini, UNEJ mengakselerasi hilirisasi produk bioteknologi khususnya pada bidang pertanian dan kesehatan. Penopang kegiatan ini adalah rencana penelitian yang terstruktur dan sistematis serta terjadi riset *multi* dan *trans-discipline*. Penelitian berbasis bioteknologi untuk bidang pertanian dan kesehatan akan memberikan arah keunggulan implementasi penelitian dengan mekanisme seleksi yang bersifat kompetitif dan menjamin terwujudnya hilirisasi hasil penelitian.



Gambar 8. Perkembangan Jumlah Luaran Penelitian Lainnya periode 2019-2024

Untuk meningkatkan publikasi hasil penelitian maupun pengabdian masyarakat civitas akademik, saat ini UNEJ mengelola 33 jurnal internal yang semuanya sudah terakreditasi Sinta. Dari 33 jurnal tersebut 2 jurnal telah terakreditasi S1 (Scopus) yaitu **JOURNAL OF SOUTHEAST ASIAN HUMAN RIGHTS** dan **LENTERA HUKUM**.

3.2.4 Terbangunnya budaya keramahan sosial dalam mendiseminasikan pengetahuan, teknologi dan seni bagi masyarakat.

Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 4 terdapat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 4 UNEJ 2020-2024

No	Indikator Kinerja	Persentase Ketercapaian terhadap Target (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Jumlah kegiatan Webinar Internasional dan Nasional	-	206,67	200,93	220,18	218,18
2	Jumlah produk Desiminasi hasil penelitian (kolokium dll) Internasional atau nasional secara daring (minimal 1 kali dalam setahun)	-	36,44	33,13	45	41,54

1) Jumlah Kegiatan Webinar Internasional dan Nasional

Capaian jumlah kegiatan webinar internasional dan nasional menunjukkan hasil yang sangat positif selama periode 2021 hingga 2024. Di semua tahun yang tercatat, persentase ketercapaian terhadap target melebihi 100%, yang mengindikasikan bahwa UNEJ telah melaksanakan lebih banyak webinar dibandingkan dengan target yang ditetapkan. Pada tahun 2021, capaian sebesar 206,67% menunjukkan adanya inisiatif besar untuk memperkenalkan kegiatan secara daring di tingkat internasional dan nasional, kemungkinan akibat kebutuhan akan platform online yang meningkat selama pandemi COVID-19.

Pada tahun-tahun berikutnya (2022-2024), meskipun sedikit ada penurunan dibandingkan tahun 2023 yang mencapai puncaknya (220,18%), capaian tetap tinggi dengan persentase di atas 200%. Hal ini mencerminkan keberlanjutan dari upaya UNEJ dalam memfasilitasi kegiatan ilmiah yang melibatkan partisipasi global.

Dengan demikian, secara keseluruhan, UNEJ berhasil melampaui target dengan konsisten dan dapat mempertahankan jumlah kegiatan webinar yang signifikan. Pencapaian ini dapat menjadi indikator keberhasilan UNEJ dalam meningkatkan jaringan dan visibilitasnya dalam ranah akademik internasional.

2) Jumlah produk Desiminasi hasil penelitian (kolokium dll) Internasional atau nasional secara daring (minimal 1 kali dalam setahun)

Capaian produk diseminasi hasil penelitian menunjukkan fluktuasi dalam persentase ketercapaian target, meskipun cenderung ada peningkatan yang signifikan pada tahun 2023. Pada tahun 2021 dan 2022, capaian relatif lebih rendah, yaitu sekitar 33%-36%, yang bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti pengalihan fokus pada adaptasi daring akibat pandemi atau keterbatasan dalam pembuatan konten diseminasi secara daring.

Tahun 2023 menunjukkan peningkatan yang sangat baik dengan capaian 45%, menunjukkan bahwa UNEJ mulai lebih aktif dalam diseminasi hasil penelitian melalui kolokium dan kegiatan ilmiah daring, yang mencerminkan peningkatan kualitas dan kuantitas hasil penelitian yang siap disebarluaskan. Meskipun pada 2024 capaian sedikit menurun menjadi 41,54%, hasil ini masih menunjukkan angka yang cukup tinggi, meskipun ada penurunan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dengan demikian, meskipun ada fluktuasi, secara keseluruhan, UNEJ menunjukkan perbaikan dalam jumlah produk diseminasi hasil penelitian dari tahun ke tahun, terutama pada tahun 2023. Keberlanjutan pencapaian ini dapat menjadi indikator bahwa UNEJ semakin efektif dalam mengkomunikasikan dan menyebarkan hasil penelitian, baik dalam skala nasional maupun internasional.

Untuk memastikan capaian ini terus meningkat, UNEJ bisa mempertimbangkan untuk memperkenalkan lebih banyak kegiatan diseminasi hasil penelitian dengan memanfaatkan berbagai teknologi dan platform digital, terutama dalam menciptakan kesempatan bagi kolaborasi internasional. Meskipun ada sedikit penurunan pada beberapa tahun, UNEJ tetap berada di atas target yang ditetapkan. Ke depan, menjaga konsistensi dalam pelaksanaan webinar dan diseminasi hasil penelitian tetap penting agar tingkat keterlibatan dengan audiens global dapat terus meningkat.

3.2.5 Tercapainya peringkat akreditasi institusi, program studi yang baik oleh lembaga akreditasi nasional, asia tenggara dan asia

Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 5 tercantum dalam Tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7. Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 5 UNEJ 2020-2024

No	Indikator Kinerja	Persentase Ketercapaian terhadap Target (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Daya Tampung Mahasiswa Baru (D3)	-	100	100	100	100
2	Daya Tampung Mahasiswa Baru (D4)	-	-	100	100	100
3	Daya Tampung Mahasiswa Baru (S1)	-	100	100	100	100
4	Daya Tampung Mahasiswa Baru (S2) dan S3	-	100	100	100	100
5	Daya Tampung Mahasiswa Baru (Profesi)	-	100	100	100	100
6	Persentase Prodi S1 akreditasi A	-	69,94	160,11	142,5	118,2

1) Daya Tampung Mahasiswa Baru

Capaian untuk semua kategori daya tampung mahasiswa baru menunjukkan hasil yang sangat baik dengan 100% ketercapaian terhadap target pada tahun 2021 hingga 2024. Ini menunjukkan bahwa UNEJ memiliki kapasitas yang sangat baik untuk menampung mahasiswa baru sesuai dengan target yang ditetapkan untuk program studi D3, D4, S1, S2, S3, dan profesi.

Dengan demikian, UNEJ berhasil mempertahankan tingkat penerimaan mahasiswa baru yang optimal, dengan daya tampung yang sesuai dengan target pada setiap kategori program studi. Capaian 100% dalam setiap kategori mencerminkan keberhasilan dalam perencanaan dan pengelolaan penerimaan mahasiswa baru.

Meskipun daya tampung mahasiswa baru sudah tercapai 100%, UNEJ harus terus memantau kebutuhan pasar dan permintaan calon mahasiswa untuk memastikan bahwa kapasitas daya tampung tetap relevan dengan tren pendidikan yang berkembang.

2) Persentase Prodi S1 Akreditasi A

Capaian untuk persentase prodi S1 yang terakreditasi A mengalami fluktuasi yang signifikan selama periode 2021-2024.

- Pada tahun 2021, capaian akreditasi A adalah 69,94%, yang menunjukkan bahwa hanya sebagian program studi yang berhasil mencapai akreditasi A.
- Pada tahun 2022, ada lonjakan yang signifikan mencapai 160,11%, yang mengindikasikan bahwa lebih banyak program studi berhasil meningkatkan status akreditasi mereka menjadi A.

- Meskipun ada penurunan pada tahun 2023 (142,5%) dan 2024 (118,2%), persentase ini tetap menunjukkan pencapaian yang sangat baik, meskipun lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2022.

Dengan demikian, UNEJ telah menunjukkan upaya luar biasa dalam meningkatkan kualitas program studi S1nya, dengan hasil akreditasi A yang semakin meningkat. Walaupun terjadi sedikit penurunan dalam beberapa tahun terakhir, angka ini tetap menunjukkan bahwa mayoritas program studi di UNEJ memiliki kualitas yang sangat baik, sesuai dengan standar akreditasi yang tinggi. Perlu ada pemantauan dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa program studi yang belum terakreditasi A dapat segera meningkatkan kualitasnya.

Mengingat bahwa akreditasi A/unggul adalah indikator penting dalam kualitas pendidikan, UNEJ perlu terus memfokuskan upaya pada peningkatan kualitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan jumlah program studi S1 yang terakreditasi A.

3.2.6 Tercapainya tata kelola yang transparan dan akuntabel

Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 6 terdapat pada Tabel 8 sebagai berikut.

Tabel 8. Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 6 UNEJ 2020-2024

No	Indikator Kinerja	Persentase Ketercapaian terhadap Target (%)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Jumlah Dosen S2	-	112,48	111,11	104,74	115,71
2	Jumlah Dosen S3	-	110,76	106,88	80,96	101,96

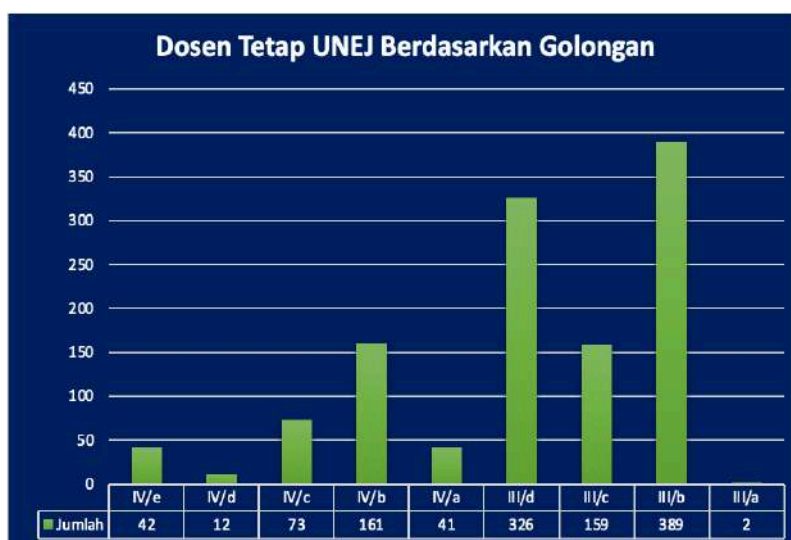
Universitas Jember memiliki sumber daya manusia yang terdiri dari Dosen dan Tenaga Kependidikan yang memiliki tugas dan fungsinya dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi serta membantu proses pembelajaran di Universitas Jember. Data terkait jumlah dosen dan tenaga kependidikan dapat dilihat pada laman [data kepegawaian](#).

Saat ini (per Desember 2024) UNEJ memiliki dosen berjumlah 1379 dengan rincian 1205 dosen tetap PNS, 132 dosen PPPK dan 42 dosen tetap Non PNS. Gambar 13 menunjukkan jumlah dosen tetap UNEJ berdasarkan Fakultas dimana FKIP memiliki dosen tetap terbanyak.



Gambar 13. Dosen Tetap di lingkungan UNEJ Tahun 2024

Berdasarkan data golongan (Gambar 14) dapat dilihat bahwa dosen memiliki golongan III/a sebanyak 2 orang, golongan III/b sebanyak 389, dosen III/c sebanyak 159 dosen dan dosen III/d sebanyak 326. Selengkapnya dosen yang memiliki golongan IV/a sebanyak 41, IV/b sebanyak 161, IV/c sebanyak 73, IV/d sebanyak 12 dan yang memiliki golongan IV/e sebanyak 42.

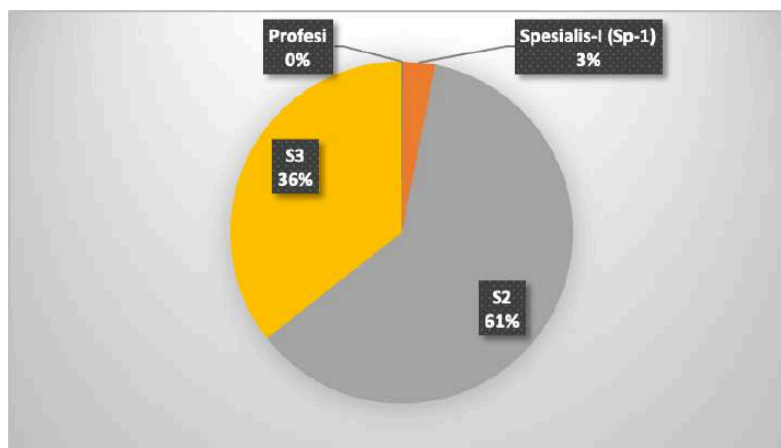


Gambar 14. Dosen Tetap UNEJ Berdasarkan Golongan Tahun 2024

Berdasarkan pendidikan terakhirnya (Gambar 15), pada tahun 2024 UNEJ memiliki dosen yang berkualifikasi S3 sebanyak 36% (429 orang), S2 61% (738 orang), dan Spesialis-1 3%. Untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan UNEJ memiliki kebijakan yang mewajibkan dosen yang berusia di bawah 50 tahun untuk melanjutkan studinya ke jenjang S3, bahkan untuk dosen yang usianya di bawah 40 tahun diwajibkan mengambil program S3 di luar negeri. Belum optimalnya Dosen memiliki pendidikan S3 disebabkan karena beberapa hal yakni: (1) sebagian besar Dosen yang berusia di atas 51 tahun yang masih bergelar S2 ada kecenderungan tidak bersedia studi lanjut di luar Unej, sementara Prodi S3 Unej belum sepenuhnya tersedia sesuai bidang keilmuan Dosen (memiliki 8 Prodi S3); (2) Seluruh Prodi

S3 di lingkungan Unej belum ada yang memiliki akreditasi Unggul sehingga tidak tersedia jalur beasiswa dari Pemerintah (LPDP, BPI); (3) keterbatasan kemampuan bahasa asing, sehingga kewajiban bagi dosen muda untuk studi lanjut ke Luar negeri dibutuhkan waktu lebih lama untuk mempersiapkan kemampuan bahasa asing. Berdasarkan beberapa permasalahan tersebut, telah dilakukan beberapa kebijakan melalui program-program yakni:

- (1) Rektor menyediakan bantuan pembiayaan studi lanjut bagi Dosen yang berkuliah di Unej berupa bantuan pemotongan biaya pendidikan sebesar 50%,
- (2) memberikan bantuan biaya kuliah bagi Dosen yang kuliah dengan biaya sendiri maupun beasiswa di luar Unej sebagaimana telah diatur dalam SBU Unej berupa bantuan SPP 1 kali di semester tambahan terakhir, bantuan biaya penelitian, bantuan biaya ujian terbuka;
- (3) kebijakan moratorium pembukaan S1 dan percepatan pembukaan Prodi Magister dan Doktor;
- (4) meningkatkan rekognisi akreditasi melalui raihan akreditasi nasional Unggul dan internasional melalui berbagai program pendampingan pengelolaan kinerja Prodi.



Gambar 15. Pendidikan Terakhir Dosen Tetap UNEJ

3.2.7 Meningkatnya kerjasama internasional dalam kegiatan tridarma

Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 7 terdapat pada Tabel 9 sebagai berikut.

Tabel 9. Persentase ketercapaian terhadap IKI sasaran strategis 7 UNEJ 2020-2024

No	Indikator Kinerja	Persentase Ketercapaian terhadap Target (%)					
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	Jumlah Kegiatan Kerjasama Internasional (dalam Tahun 2021)	-	300	144,83	335,48	315,15	
2	Jumlah Mitra Kerjasama Internasional (dalam Tahun 2021)	-	435,71	234,62	325,93	314,29	

Sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi, UNEJ menyelenggarakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk meningkatkan kapasitas institusi dalam penyelenggaraan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi tersebut, UNEJ menjalin kerjasama dengan berbagai pihak pemangku kepentingan. Dalam keputusan Rektor tersebut juga diuraikan bahwa penyelenggaraan kerjasama dalam rangka mewujudkan cita-cita luhur institusi Karya Rinaras Ambuka Budhi, Gapura Mangesthi Aruming Bawana.

Kesepakatan kerjasama (MoU) yang dilakukan UNEJ bertujuan untuk mensinergikan potensi sumberdaya yang dimiliki dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan Tri Dharma dan pengelolaan kelembagaan PT sesuai dengan tugas pokok dan fungsi para pihak. Kerjasama dilakukan dengan asas kesetaraan dan saling menguntungkan dan dapat dilakukan di tingkat universitas, fakultas atau lembaga, tergantung pada isi pokok kerjasama, pengelolaan, dan pertimbangan strategis lainnya. Di tingkat universitas, MoU ditandatangani Rektor atau Ketua Lembaga dengan diketahui dan ijin Rektor, di tingkat fakultas ataupun program pasca sarjana ditandatangani Dekan atau Direktur yang bersangkutan dengan diketahui dan ijin Rektor. Selanjutnya, untuk menjamin pelaksanaan kerjasama yang baik, monitoring dan evaluasi dilaksanakan secara berkala oleh Bagian Pendidikan dan Kerjasama di Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, *International Office* dan LPMPP.

Untuk pencapaian visi, misi dan tujuan strategis, UNEJ melakukan kerjasama dengan berbagai pihak baik dari luar negeri yang relevan dengan visi misi dan tujuan strategi UNEJ dalam menyelenggarakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi i, nasional, maupun lokal. Bentuk kerjasama yang dilakukan baik melalui Memorandum of understanding (MoU) maupun Implementation Agreement (IA). Jumlah instansi dalam dan luar negeri yang menjalin kerjasama dengan UNEJ dalam beberapa tahun terakhir ditunjukkan oleh Tabel 10 dan 11 berikut.

Tabel 10 Data Kerjasama Dalam Negeri 5 tahun terakhir

Tahun	MoU	MoA	IA
2019	87	99	97
2020	45	71	22
2021	67	304	138
2022	36	209	54
2023	22	128	54
Total	257	811	365

Tabel 11 Data Kerjasama Luar Negeri 5 tahun terakhir

Tahun	MoU	MoA	IA
2019	8	12	34
2020	2	5	0
2021	5	4	0
2022	17	6	11
2023	3	6	5
Total	35	35	50

Data kerjasama pada masing-masing fakultas dapat dilihat pada Tabel 12, sedangkan data Kerjasama pada unit kerja selain fakultas dapat dilihat pada Tabel 13. Kerjasama berdasarkan lembaga dalam negeri ada pada Tabel 14, sedangkan lembaga luar negeri ada pada Tabel 15.

Tabel 12 Jumlah Kerjasama berdasarkan Fakultas

Fakultas	MoU	MoA	IA
01 FH	1	30	8
02 FISIP	1	47	1
03 FAPERTA	3	61	2
04 FEB	1	73	4
05 FKIP	4	160	19
06 FIB		58	4
07 FTP		14	3
08 FKG	3	15	8
09 FMIPA		27	4
10 FK		17	
11 FT	5	27	3
12 FKM	1	29	1
13 FF	11	26	12
14 FKEP	2	30	3
15 FIK		24	
16 PASCA		2	
Total	32	640	72

Tabel 13 Jumlah Kerjasama Pada Unit Kerja Selain Fakultas

Fakultas	MoU	MoA	IA
1 LPMPP	17	9	1
2 LP2M		28	11
3 CDAST		2	2
4 UPA BAHASA	5	1	
5 UPA TI	6	2	3
Total	28	42	17

Tabel 14 Jumlah Kerjasama Berdasarkan Lembaga Dalam Negeri

Tahun	DUDI	LSM	Pemerintah	R&D Internasional	R&D Nasional	Total
-------	------	-----	------------	-------------------	--------------	-------

2019	49	23	172	2	38	284
2020	21	6	74	7	31	139
2021	109	23	173	22	187	514
2022	63	25	160	1	53	302
2023	60	8	95	18	24	205
Total	302	85	674	50	333	1444

Tabel 15 Jumlah Kerjasama Berdasarkan Lembaga Luar Negeri

Tahun	LSM	R&D Internasional	Total
2019	1	52	53
2020		6	6
2021		4	4
2022		31	31
2023		13	13
Total	1	106	107

Selama ini kerjasama dilakukan dengan asas kesetaraan dan saling menguntungkan. Kerjasama ini dapat dilakukan di tingkat universitas, fakultas atau lembaga, tergantung pada isi pokok kerjasama, pengelolaan, dan pertimbangan strategis lainnya. Di tingkat universitas kesepakatan kerjasama ditandatangani Rektor atau Ketua Lembaga dengan diketahui dan ijin Rektor, di tingkat fakultas ataupun program pasca sarjana ditandatangani Dekan atau Direktur yang bersangkutan dengan diketahui dan ijin Rektor.

Semua kerjasama kelembagaan yang dilakukan UNEJ untuk mendukung terimplementasikannya Tri Dharma PT (bidang Pendidikan, Pelatihan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan pengembangan sumberdaya manusia dan manajemen kelembagaan) serta dikuatkan dengan melibatkan mahasiswa. Kerjasama didasarkan pada prinsip kemitraan dan saling memberikan manfaat serta bertujuan untuk mensinergikan potensi sumber daya yang dimiliki dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan para pihak. Piagam kerjasama atau MoU tingkat Universitas ditandatangani langsung dengan Rektor dan dimungkinkan kerjasama kelembagaan pada tingkat Fakultas atau Lembaga. Hal-hal lain seperti pembiayaan, teknik pelaksanaan, dan perselisihan, serta uraian lebih rinci pasal-pasal kerjasama dapat dilihat pada Piagam Kerja sama yang telah dilakukan UNEJ dengan Mitra.

Monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan dan hasil kerjasama juga dinyatakan dalam piagam kerjasama yaitu pihak pertama dan kedua saling mengevaluasi pelaksanaan atau realisasi kerja sama. Dalam implementasinya di UNEJ yang bertanggungjawab pada monev tersebut adalah Wakil Rektor I yang dibantu oleh LPMPP atau LP2M atau unit kerja yang terkait dalam bentuk SK Rektor. Laporan lisan dan tertulis baik kemajuan atau akhir, bahkan kunjungan lapangan atau *on going monev* digunakan sebagai evaluasi pelaksanaan atau realisasi kerja sama. Substansi monev yang dijadikan dasar pembuatan instrumen monev didasarkan pada lingkup kerjasama yang dinyatakan pada piagam kerjasama dan hasilnya dinyatakan dalam laporan kerjasama.

Hasil monitoring dan evaluasi secara keseluruhan dijadikan dasar dalam program perencanaan pengembangan yang dituangkan dalam bentuk rencana kegiatan anggaran tahun berikutnya. Hasil monitoring dan evaluasi dilaporkan dalam bentuk laporan tahunan rektor yang disampaikan dalam rapat senat terbuka pada saat peringatan Dies Natalis di bulan November setiap tahunnya. Desiminasi perkembangan kerjasama UNEJ dengan pihak stakeholders dilakukan tidak hanya dalam rapat dinas pimpinan atau saat acara akademik dengan pihak civitas akademika, seperti seminar, ataupun upacara Hardiknas, upacara HUT Kemerdekaan RI, di samping memuat berita tersebut ke website UNEJ <http://www.unej.ac.id> dan koran Jawa Pos khususnya Radar Jember.

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa kerjasama didasarkan pada prinsip kemitraan dan saling memberikan manfaat serta bertujuan untuk mensinergikan potensi sumber daya yang dimiliki dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan para pihak. Di dalam pelaksanaan kegiatan kerjasama UNEJ selalu berorientasi kepada kepuasan mitra kerjasama. Kepuasan mitra kerjasama akan dirasakan apabila pelaksanaan kerjasama tersebut dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang terkait dengan pelaksanaan kerjasama tersebut. Berdasarkan pengalaman, ketertarikan mitra untuk menjalin kerjasama dengan UNEJ lebih didasarkan pada kenyataan bahwa UNEJ memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan mitra dalam melakukan kajian atau pendampingan yang dilakukan. Oleh karena itu dari kegiatan kerjasama tersebut paramitra paling tidak mendapatkan manfaat dapat mengakses sumber daya yang ada untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya.

Di sisi yang lain UNEJ sebagai mitra dapat mengambil manfaat dari kegiatan kerjasama selain menambah pengalaman dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui kegiatan kajian dan publikasi bersama serta mendapatkan bantuan pendanaan serta peningkatan wawasan baik bagi mahasiswa dan dosen. Adapun cara mendapatkan informasi tentang kepuasan mitra kerjasama tidak dilakukan melalui pengiriman kuesioner atau daftar pertanyaan akan tetapi lebih dilakukan dengan cara melihat adanya kenyataan bahwa kerjasama berlanjut dan berlangsung dalam kurun waktu yang panjang.

Universitas juga mengimplementasikan kerjasama luar negeri dalam mengantisipasi ASEAN *Community*, dengan melakukan *student exchanges* dengan Thailand dan Malaysia melalui kerja lapang, *summer school* dan magang. *Staff exchange* dengan Filipina, Thailand dan Malaysia, serta penyusunan buku referensi dalam Agribisnis. Dalam bidang penelitian, *collaborative research* sudah berjalan baik dengan beberapa perguruan tinggi di Korea dan Jepang. *Sabbatical leave* bagi dosen UNEJ dan bagi dosen luar ke UNEJ juga sudah mulai dikembangkan.

Dalam menjaga keberlanjutan dan pengembangan kerjasama tersebut UNEJ melakukan pengukuran kepuasan mitra kerjasama. Berdasarkan hasil penjangkaran yang dikoordinasi oleh *International Office* UNEJ secara langsung pada mitra kerjasama Luar Negeri khususnya, menunjukkan bahwa semua atau 100% mendapatkan manfaat dari kerjasama tersebut. Juga

dinyatakan bahwa diperlukan kelanjutan kegiatan kerjasama dengan peningkatan dalam kuantitas. Berdasarkan layanan dan keprofesionalan yang diberikan oleh UNEJ dalam pelaksanaan kerjasama dengan institusi luar negeri, secara umum mereka sangat puas dengan layanan kerjasama oleh UNEJ. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan mitra kerjasama institusi luar negeri dan laporan hasil pengukuran kepuasan tersebut tersedia pada visitasi lapang.

Semua kerjasama kelembagaan yang dilakukan UNEJ untuk mendukung terimplementasikannya Tri Dharma PT (bidang Pendidikan, Pelatihan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan pengembangan sumberdaya manusia dan manajemen kelembagaan) serta dikuatkan dengan melibatkan mahasiswa.

3.3 Analisis dan Target Capaian Keuangan

Berdasarkan data 5 tahun terakhir (Tabel 16), ada kenaikan pagu anggaran yang bersumber dari APBN pada setiap tahunnya. Kenaikan ini disebabkan adanya perubahan komposisi pegawai, jumlah dosen yang mendapatkan sertifikat pendidik, dan alokasi BOPTN. Adapun rata-rata realisasi mencapai 99%. Ketidakterserapan dana sebesar 1% disebabkan adanya selisih antara pengajuan dan kondisi real pada saat realisasi.

Tabel 16. Target dan Realisasi Penerimaan APBN 5 Tahun Terakhir

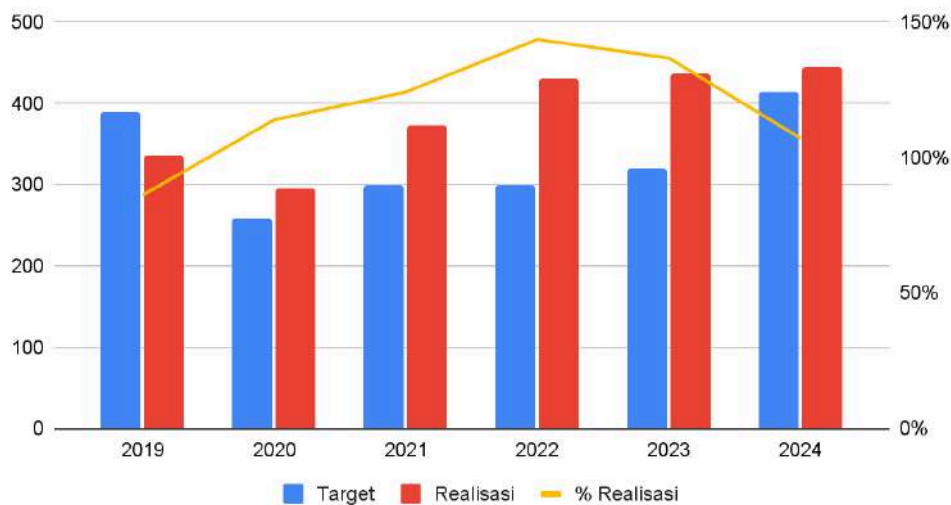
NO	TAHUN	PAGU APBN (RM DAN RMP)	REALISASI APBN (RM DAN RMP)	PERSENTASE SERAPAN (%)
1	2020	238.480.695.000	237.137.103.364	99
2	2021	239.279.258.000	238.293.381.020	100
3	2022	283.759.259.000	280.722.448.114	99
4	2023	263.575.651.000	260.087.132.321	99
5	2024	363.300.660.601	363.300.660.601	100

Gambaran target dan realisasi penerimaan PNBPN yang bersumber dari Pendidikan dan non Pendidikan dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Target dan realisasi penerimaan PNBPN sumber SPP dan non SPP 5 Tahun Terakhir

Tahun	Target Pendapatan	Realisasi PNBPN Pendidikan	Realisasi PNBPN Non Pendidikan	Total Realisasi	% Realisasi PNBPN
2020	258.794.483.000	282.956.020.323	11.808.557.092	294.764.577.415	114%
2021	300.000.000.000	313.563.811.736	58.853.848.394	372.417.660.130	124%
2022	300.000.000.000	332.640.309.563	98.075.902.394	430.716.211.957	144%
2023	320.000.000.000	343.876.809.180	93.492.590.515	437.369.399.695	137%

2024	320.000.000.000	338.842.286.252	104.849.412.543	443.691.698.795	139%
------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------



Gambar 16. Realisasi Pendapatan dari sumber dana PNPB

Pada tahun 2020 terdapat penurunan realisasi PNPB yang bersumber dari SPP, hal ini tidak terlepas dari kondisi global pandemi Covid 19 yang menyebabkan penurunan jumlah mahasiswa dan adanya kebijakan penurunan atau bebas SPP bagi mahasiswa yang ekonomi orang tuanya terdampak oleh covid 19. Seiring dengan membaiknya kondisi global berdampak positif pada penerimaan PNPB sumber SPP ditunjukkan dengan adanya kenaikan realisasi PNPB sejak tahun 2021. Selama empat tahun terakhir realisasi pendapatan tercapai lebih dari 100% dan realisasi pendapatan terus meningkat dari tahun sebelumnya.

Realisasi PNB non pendidikan UNEJ terus meningkat setiap tahunnya hingga 24%. Sumber pendapatan non pendidikan sampai dengan tahun 2024 berasal dari pendapatan penyediaan barang dan jasa lainnya BLU, pendapatan hasil kerjasama, dan pendapatan BLU lainnya. Pendapatan penyediaan barang dan jasa lainnya BLU merupakan realisasi pendapatan dari Unit Penghasil Pendapatan (*Revenue Generating Unit*/RGU) antara lain penerimaan dari BPJS, Rumah Sakit Gigi dan Mulut/RSGM, penerimaan cetak buku UPA. Penerbitan, penerimaan denda perpustakaan, penerimaan SPP TK Dharma Indria, penerimaan dari UPA. Bahasa, penerimaan dari UPA. Agrotechnopark, penerimaan dari asrama mahasiswa, penerimaan dari UPA Limbah dan Laboratorium Terpadu, penerimaan dari fakultas, serta penerimaan dari biaya pendaftaran seminar-seminar internasional.

Adapun realisasi pendapatan potensial ditampilkan dalam Tabel 18.

Tabel 18. Realisasi pendapatan potensial

Rincian Pendapatan	2020	2021	2022	2023	2024
Jasa Perbankan	57.586.242	2.411.117.443	5.298.166.452	4.339.886.583	8.326.881.078

Kerjasama	4.396.431.390	17.152.072.788	12.999.389.918	12.086.083.068	15.206.887.871
Layanan BLU (Kesehatan, Lab, dll)	53.775.600	38.790.600.658	28.742.148.926	35.894.526.377	40.646.651.702
Layanan BLU Lainnya	7.300.763.860	500.057.505	51.035.676.154	41.172.094.487	41.142.393.457
Grand Total	11.808.557.092	58.853.848.394	98.075.381.450	93.492.590.515	105.322.814.108

Pendapatan potensial baik yang berupa Pendapatan Jasa Pelayanan Pendidikan Mahasiswa maupun Pendapatan Non APBN Non Mahasiswa meningkat secara progresif dengan mempertimbangkan asumsi-asumsi berikut:

1. Faktor ekonomi makro (inflasi, BI-7Day-RR, tingkat cadangan devisa, pertumbuhan ekonomi, dan produk domestik bruto) yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun;
2. Potensi penambahan program studi baru di Universitas Jember yang semakin mudah ketika Universitas Jember sudah berstatus PTNBH;
3. Potensi peningkatan optimalisasi pemanfaatan aset (aset lancar dan aset tetap) yang semakin fleksibel setelah Universitas Jember berstatus PTNBH;
4. Potensi terbentuknya Unit Penghasil Pendapatan/ Revenue Generating Unit (RGU) yang semakin luas, antara lain Rumah Sakit Pendidikan Universitas Jember, peningkatan jasa layanan kalibrasi, sertifikasi, dan lain-lain.

UNEJ sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki aset berupa Sumber Daya Manusia, hasil penelitian, dan aset tetap sangat mungkin untuk mengoptimalkan potensi pendapatan dari berbagai sektor, antara lain melalui komersialisasi produk luaran penelitian dan pengabdian masyarakat, serta pembentukan unit usaha baru.

3.4 Hambatan dan Permasalahan serta Langkah Antisipasi Capaian Sasaran Strategis

Dalam mencapai target indikator, UNEJ tidak terlepas dari hambatan dan masalah. Namun demikian langkah antisipasi/ strategis yang tepat mampu mengatasi hambatan atau permasalahan yang dihadapi. Berikut adalah gambaran langkah strategis untuk mengatasi hambatan pada setiap indikator pada tahun 2023 yang disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 19. Langkah-langkah Strategis UNEJ Berdasarkan Hasil Analisis atas Permasalahan

No	Indikator	Target	Capaian	Hambatan/Permasalahan	Langkah Strategis
1	IKU 2 (%)	47,43	29	1) Fakultas masih belum mendata karya mahasiswa dan sertifikasi kompetensi internasional yang diperoleh mahasiswa 2) Prestasi yang dilaksanakan secara tim, tidak diinput nama semua anggota sehingga	1) Fakultas harus mengalokasikan dana atau bekerja sama dengan mitra untuk meningkatkan keikutsertaan mahasiswa dalam sertifikasi internasional 2) Mensosialisasikan

				banyak mahasiswa yang tidak terdata	lebih luas mengenai tata cara pengisian kegiatan IKU 2 di Siakad
2	Persentase Prodi S1 akreditasi A	60	50,8	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belum terpenuhinya indikator- indikator persyaratan unggul; 2) Belum optimalnya implementasi budaya mutu 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Optimalisasi perencanaan program yang menghasilkan luaran untuk memenuhi peringkat unggul; 2) Optimalisasi implementasi sistem penjaminan mutu (sijamu)
3	Jumlah Dosen S3	520	415	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kemampuan bahasa asing Dosen tidak memenuhi persyaratan untuk studi keluar negeri 2) Ketatnya persyaratan untuk mendapatkan beasiswa eksternal 3) Sebagian usia Dosen melampaui persyaratan yang ditetapkan lembaga beasiswa eksternal 4) terbatasnya Prodi S3 yang tersedia di UNEJ 5) Belum adanya kebijakan tertulis mengenai kewajiban dosen magister untuk melanjutkan ke program doktor 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Optimalisasi perencanaan pengembangan kualifikasi dosen melalui program pemetaan; 2) Peningkatan program fasilitasi studi lanjut bagi Dosen; 3) Perluasan akses pendidikan melalui pembukaan Prodi S3 4) Merumuskan peraturan rektor mengenai standar dosen UNEJ minimal bergelar Doktor untuk dosen yang memiliki persyaratan tertentu
4	Jumlah Publikasi Internasional (Scopus)	534	1000	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak meratanya kemampuan dosen dalam menulis artikel yang layak terbit di jurnal bereputasi 2) Jurnal terindeks Scopus yang dikelola UNEJ masih terbatas 3) Data penelitian dosen masih banyak yang kurang sesuai untuk di publish di jurnal bereputasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adanya Hibah reworking 2) Reward insentif untuk dosen yang berhasil menerbitkan artikel di jurnal bereputasi 3) Penguatan Kelompok Riset dan Pengabdian Masyarakat (KeRis-DiMas) 4) Memperkuat pengelolaan rumah

					jurnal UNEJ untuk mendorong akreditasi jurnal internal menjadi jurnal bereputasi
5	Jumlah HKI	145	284	<ol style="list-style-type: none"> 1) HKI didominasi oleh Hak Cipta 2) Luaran penelitian dosen yang berupa Paten masih terbatas 3) Proses pengajuan paten cukup lama (>2 tahun) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Luaran penelitian terapan diarahkan berupa paten 2) Pendampingan penyusunan dokumen pengajuan paten

PENUTUP

Kinerja UNEJ yang diukur dalam *Key Performance Index* (KPI) UNEJ dalam 5 tahun terakhir tahun (2020 s.d 2024) sebagian besar menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Pada capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) menunjukkan peningkatan setiap tahun dari peringkat 22 tahun 2021, peringkat 11 tahun 2022, dan peringkat 5 tahun 2023. Berikut persentase capaian IKU tahun 2024 dibandingkan target sebagai berikut : IKU 1 lulusan yang bekerja, berwiraswasta dan melanjutkan studi mencapai target sebesar 101%; IKU 2 mahasiswa beraktivitas di luar kampus tidak mencapai target sebesar 68%; IKU 3 dosen berkegiatan tri dharma mencapai target sebesar 191%, IKU 4 dosen bersertifikat kompetensi/profesi sebesar 111%; IKU 5 keluaran dosen yang terekognisi mencapai target sebesar 152%; IKU 6 program studi bekerja sama dengan mitra mencapai target sebesar 117%; IKU 7 pembelajaran case method/project base mencapai target sebesar 135%; IKU 8 prodi bersertifikasi internasional mencapai target sebesar 124%.

Akuntabilitas program, UNEJ menyusun program-program berdasarkan hasil analisis dan mengikuti mekanisme atau prosedur yang benar dan selalu mengacu Perjanjian Kinerja antara Rektor dengan Kemendikbud di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada Masyarakat melalui pencapaian 8 IKU. Hasil dari penilaian SAKIP tahun 2023 telah melampaui dari target yang ditetapkan dengan mendapat nilai 88,50 predikat A. UNEJ mendapat predikat SAKIP menunjukkan nilai yang terus meningkat Peningkatan kualitas tata kelola UNEJ dapat dilihat pada capaian NKA tahun 2022 adalah 90,73, tahun 2023 meningkat menjadi 96,02 dan tahun 2024 sebesar 87,5 diatas target rata-rata nilai kinerja anggaran.

Evaluasi kinerja ini disusun untuk mengukur kinerja dan pencapaian UNEJ pada periode 2020-2024 sehingga posisi UNEJ saat ini bisa diketahui dengan baik untuk menjadi landasan (*baseline*) dalam menetapkan program kerja periode 2021-2029. Posisi UNEJ yang telah mengajukan perubahan status dari PTN BLU menjadi PTN BH, komitmen dari seluruh civitas akademik, kebijakan yang sangat mendukung, dan potensi UNEJ yang sangat memadai menjadi modal untuk mewujudkan UNEJ menjadi *World Class University* (WCU) pada akhir tahun 2029.



LAMPIRAN 2

PROGRAM DAN KEGIATAN RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS JEMBER 2025 - 2029

**UNIVERSITAS JEMBER
2025**

A. Program Kementerian Negara/Lembaga

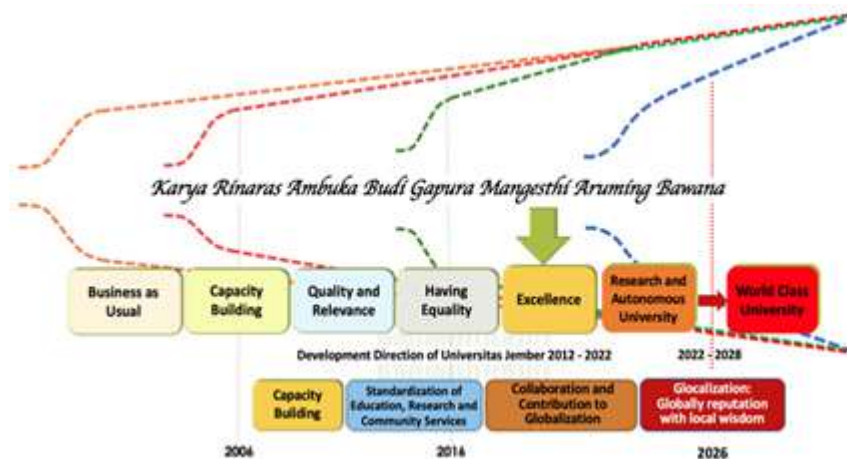
Visi Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi adalah *Terwujudnya kebudayaan perguruan tinggi yang bertanggung jawab dengan tata kelola yang baik untuk bertumbuh dan berdampak, meningkatnya kemampuan riset dan pengembangan sampai hilirisasi bernilai tambah, serta berfungsinya sains dan teknologi untuk mempercepat transformasi sosio-ekologi dan ekonomi yang berkelanjutan*. Visi tersebut diwujudkan dalam Program prioritas Kemendikbud Saintek sebagai berikut.

1. Akses Pendidikan tinggi bermutu, relevan, dan berdampak.
 - a. Perluasan akses pendidikan tinggi bagi mahasiswa yang kurang mampu dan mahasiswa wilayah Terdepan, Terpencil dan Tertinggal (3T);
 - b. Peningkatan inovasi pembelajaran dan kemahasiswaan;
 - c. Pengembangan kelembagaan perguruan tinggi;
 - d. Peningkatan kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia;
 - e. Peningkatan sarana dan prasarana perguruan tinggi.
2. Pengembangan talenta sains dan teknologi.
 - a. Pengembangan sekolah unggulan;
 - b. Pengembangan taman sains dan teknologi;
 - c. Pengembangan pembelajaran transformatif;
 - d. Revitalisasi lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK).
3. Penumbuhan dan pengembangan budaya ilmiah (*scientific culture*) penelitian dan pengembangan.
 - a. Peningkatan talenta penelitian dan pengembangan;
 - b. Penguatan penelitian dan pengembangan;
 - c. Peningkatan hilirisasi hasil penelitian dan kerjasama Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI).
4. Penyelesaian permasalahan sosial dan ekonomi nasional.
 - a. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat
 - b. Pengembangan kemitraan dan pemberdayaan masyarakat

Dalam rangka mencapai sasaran-sasaran strategis Kemendikti Saintek 2025 - 2029, telah ditetapkan: 4 (empat) program, dan 14 sub program dijabarkan dalam Rencana Strategis Kemendikbud 2025 – 2029. Universitas Jember menyusun strategi bisnis, program, dan kegiatan, yang dijelaskan sebagai berikut.

B. Strategi Bisnis Universitas Jember

Strategi Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Jember 2025-2029 berkaitan erat dengan strategi-strategi yang telah dibuat dan dilaksanakan UNEJ pada periode-periode sebelumnya antara lain 2004-2010; 2012-2022; 2023-2028. UNEJ akan menjadi *autonomous and* memasuki *world class university* tahun 2028. Pada tahap ini UNEJ akan dapat mencapai dan mempertahankan serta berkontribusi pada capaian 17 indikator SDGs dengan optimalisasi nilai kearifan lokal dalam pertanian industrial. Disamping itu, UNEJ akan menjalin *networking* dalam meningkatkan dan menyebarluaskan sumber daya berdasarkan nilai kearifan lokal untuk memasuki lingkungan global. Pada tahapan ini UNEJ meletakkan dasar yang kuat untuk masuk *world class university*.



Gambar 3.1 Arah pengembangan UNEJ 2002-2029

Tahun 2025 UNEJ akan memasuki status baru sebagai perguruan tinggi negeri - badan hukum (PTNBH). Pada tahapan ini UNEJ memiliki keleluasan dalam pengelolaan sumberdaya yang dimiliki baik sumberdaya keuangan, aset, maupun sumber daya manusia. Aktivitas tridharma diarahkan pada standar mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dan melebihi standar nasional perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi No 53 Tahun 2023 .

Pada tahapan ini, UNEJ menjadi Universitas Kelas Dunia yang Mandiri (*Autonomous world class university*) dengan melakukan transformasi pelaksanaan dan pengelolaan Tridharma Perguruan Tinggi yang mantap berdasarkan standar nasional dan internasional, sebagai model dan rujukan dalam menyelesaikan masalah dan menjawab tantangan di tingkat nasional dan global, masuk sebagai PTN yang memiliki kontribusi keilmuan dalam isu nasional dan global dengan menghasilkan inovasi tridharma perguruan tinggi. Pada tahap ini, UNEJ mulai mendapatkan rekognisi keunggulan dan semakin mantap dalam jajaran universitas dengan pemeringkatan berkelas dunia (*Time Higher Education World University Ranking [THE WUR]* dan *QS Ranking*). Secara detail dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 3.2 Tahapan Pengembangan UNEJ 2024-2029

C. Sasaran Strategis

UNEJ telah menetapkan Visi 2025-2029 “Menjadi Perguruan Tinggi Terkemuka dalam Inovasi Pertanian Industrial yang Berkelanjutan dan Bereputasi Internasional”. Dalam mewujudkan visi tersebut Universitas Jember memiliki sasaran strategis sebagai berikut.

1. Meningkatnya kualitas lulusan berdaya saing tinggi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan;
2. Meningkatnya kualitas talenta sains, teknologi, dan seni yang adaptif dan kompetitif;
3. Meningkatnya karya-karya bidang sains, teknologi, dan seni yang inovatif berwawasan pertanian industrial berkelanjutan;
4. Meningkatnya teknologi tepat guna berbasis kearifan lokal dalam rangka memberdayakan masyarakat dan membantu menyelesaikan permasalahan dalam masyarakat;
5. Meningkatnya kualitas tata kelola universitas yang akuntabel dan transparan berbasis sistem informasi yang handal dengan budaya kerja yang efektif dan efisien;
6. Meningkatnya kualitas kerjasama lembaga melalui kolaborasi UNEJ dengan lembaga pemerintahan, DUDI, lembaga pendidikan dan riset tingkat nasional maupun internasional.

Untuk mencapai sasaran strategis tersebut, maka disusun program utama dan kegiatan strategis bisnis dalam tabel berikut.

Tabel 1 Keterkaitan Program Utama, dan Kegiatan Strategis Bisnis

Tujuan	Sasaran Strategis	Program Utama	Kegiatan
Tujuan 1: mewujudkan lulusan yang cendekia, kompetitif, dan adaptif	Sasaran 1 : Meningkatnya kualitas lulusan berdaya saing tinggi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan	Program 1: Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan	Penguatan Kurikulum Berbasis Capaian
			Mengembangkan Pembelajaran yang Kolaboratif, Partisipatif, dan Transformatif Berbasis Proyek Kelompok, dan Metode Studi Kasus.
			Mengembangkan Program Percepatan Pembelajaran pada Program Studi dan Studi Lanjut
			Penguatan Pendidikan Tinggi Vokasi
			Pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi untuk Meningkatkan Daya Saing Lulusan di Dunia Kerja
			Peningkatan Kemampuan Softskill, Hardskill dan Kreativitas Mahasiswa berorientasi Revolusi Industri 4.0 (Ecotechnopreneurship dan Digitalpreneurship)
	Sasaran 2: Meningkatnya kualitas talenta sains, teknologi, dan seni yang adaptif dan kompetitif	Program 2: Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni	Penguatan Implementasi Pembelajaran Diluar Prodi yang Adaptif dan Transformatif.
			Penguatan dan Revitalisasi Agrotechnopark sebagai Wadah Pembelajaran di Luar Kampus untuk Mendukung Pertanian Berbasis Industri

Tujuan	Sasaran Strategis	Program Utama	Kegiatan
			<p>Peningkatan Student Mobility Skala Internasional (inbound dan outbound mobility)</p> <p>Mengembangkan Minat, Bakat, Penalaran, Kreativitas, dan Kewirausahaan Mahasiswa</p> <p>Penguatan Program Kreativitas dan Kegiatan Ilmiah Mahasiswa yang Adaptif dan Inovatif</p> <p>Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat dengan Melibatkan Mahasiswa.</p>
Tujuan 2: menghasilkan karya sains, teknologi, dan seni yang unggul dan bernilai ekonomi, ramah lingkungan, berkearifan lokal dan kontributif bagi masyarakat	Sasaran 3: Meningkatnya karya-karya bidang sains, teknologi, dan seni yang inovatif berwawasan pertanian industrial berkelanjutan	Program 3: Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Penumbuhan dan Penguatan Budaya Ilmiah Penelitian dan Pengembangan yang Berkualitas dengan Melibatkan Mahasiswa dan Stakeholder.
			Peningkatan Produktivitas, Kualitas, dan Impact Publikasi Ilmiah serta HKI
			Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Pembinaan Dosen Muda
			Penguatan Rumah Jurnal Ilmiah
			Penguatan Keris Dimas, Pusat Unggulan, dan Penyediaan Hibah Internal yang Berkeadilan dalam Mendukung Visi Universitas Jember yang Berfokus pada Ketahanan Pangan, Energi, dan Air yang Berkelanjutan.
			Pendirian dan Penguatan Pusat Unggulan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PUI) (Artificial Intelligence for Industrial Agriculture, Agro-Nursing, dan bidang STEM lainnya) untuk Mendukung Pengembangan Pembelajaran Transformatif di Perguruan Tinggi
			Penguatan Karya Kreatif Dosen dan Tendik
	Sasaran 4: Meningkatnya teknologi tepat guna berbasis kearifan lokal dalam rangka memberdayakan masyarakat dan membantu menyelesaikan permasalahan dalam	Program 3: Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Peningkatan Jumlah Hilirisasi Karya Penelitian Bernilai Tambah yang Berorientasi pada Pencapaian Visi Universitas dan Relevansinya terhadap Masyarakat dan Industri.
			Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat
			Revitalisasi Pusat Inkubator Bisnis
			Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Hilirisasi produk

Tujuan	Sasaran Strategis	Program Utama	Kegiatan
	masyarakat		Penyediaan Program Post-doctoral International (inbound talenta asing/diaspora) untuk Meningkatkan Produktivitas dan Atmosfer Riset Internasional di Lingkungan UNEJ
			Peningkatan Perolehan Dana Hibah Eksternal
Tujuan 3: mewujudkan budaya kerja unggul dengan memantapkan penerapan sistem manajemen mutu yang akuntabel, efektif, dan efisien berbasis teknologi informasi dan komunikasi	Sasaran 5: Meningkatkan kualitas tata kelola universitas yang akuntabel dan transparan berbasis sistem informasi yang handal dengan budaya kerja yang efektif dan efisien	Program 4: Penguatan Tata Kelola	Percepatan Proses Akreditasi Program Studi Menuju Status Unggul dan Internasional
			Standarisasi Ruang Kelas dan Fasilitas Pembelajaran
			Standarisasi Sarana dan Prasarana secara Berkelanjutan (International Visitor dan Stakeholder)
			Peningkatan Kualitas Layanan Bimbingan Konseling dan Fasilitas Inklusif
			Optimalisasi Penerapan Budaya Mutu Akademik dan Non Akademik
			Penambahan Jumlah Kualifikasi Pendidikan Doktor dan Jabatan Akademik Guru Besar
			Menyelenggarakan Program Magister dan Program Doktor by Research
			Perluasan Akses dan Layanan Program Studi
			Pengembangan dan Pemutakhiran Aplikasi untuk Mendukung Tata Kelola yang Efisien dan Efektif
			Penataan Ruang dan Lingkungan Kampus yang Inklusif, Ramah, Aman, dan Nyaman (Green Campus)
			Pengembangan dan Pemutakhiran Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan
			Peningkatan pendampingan pemenuhan standar ZI WBK unit kerja
			Penguatan budaya kinerja dalam implementasi SAKIP Unit Kerja
			Peningkatan Layanan dan Pendapatan melalui Optimalisasi Aset UNEJ
			Penguatan Peran BPU, Lembaga dan UPA dalam meningkatkan pendapatan berbasis Hasil-hasil penelitian, Pengelolaan Aset Universitas berkolaborasi dengan DUDI
			Implementasi tata kelola yang transparan, akuntabel dan berkelas internasional

Tujuan	Sasaran Strategis	Program Utama	Kegiatan
			Percepatan Transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH yang Berkeadilan
			Penguatan Branding Kelembagaan
Tujuan 4: mewujudkan UNEJ yang diakui secara nasional dan internasional	Sasaran 6: Meningkatnya kualitas kerjasama lembaga melalui kolaborasi UNEJ dengan lembaga pemerintahan, DUDI, lembaga pendidikan dan riset tingkat nasional maupun internasional	Program 5: Penguatan Kerjasama Kelembagaan, dan Internasionalisasi	Revitalisasi Program Kerjasama dengan mitra strategis
			Penguatan Peran Lembaga/ UPA sebagai Etalase Produk dan Karya Inovatif UNEJ
			Penguatan Sinergitas UNEJ dan Keluarga Alumni (KAUJE) (Kakak Asuh, Beasiswa, layanan berbasis TIK)
			Penganugerahan Penghargaan Alumni Inspiratif dan Kontributif
			Pengembangan Kerjasama dengan Universitas atau Lembaga-lembaga Kelas Dunia

D. Proyeksi Keuangan

Pada era otonomi pengelolaan universitas, proyeksi keuangan diarahkan pada keseimbangan keuangan yang berkelanjutan. Proyeksi keuangan sangat tergantung pada sumber-sumber pendapatan, tata kelola, dan kondisi makro ekonomi. Pendapatan dari pendidikan, penelitian, kerjasama, dan bisnis universitas menjadi tulang punggung pengembangan universitas. Proyeksi keuangan ini akan menggambarkan daya dukung keuangan dalam rangka mencapai tujuan pengembangan UNEJ 2025—2029.

I. Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan

1. Pemantapan Implementasi Pembelajaran Diluar Prodi yang Adaptif dan Transformatif.

Implementasi Pembelajaran Diluar Prodi merupakan kebijakan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi dengan tujuan mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan yang berguna dalam memasuki dunia kerja. Kebijakan ini memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk mengambil hak setara dengan 10 (sepuluh) SKS menempuh pembelajaran pada program studi yang sama di Perguruan Tinggi yang berbeda, pembelajaran pada program studi yang berbeda di Perguruan Tinggi yang berbeda; dan/atau pembelajaran di luar Perguruan Tinggi. Kegiatan pembelajaran di luar Perguruan Tinggi meliputi kegiatan magang/praktik kerja, proyek di desa, mengajar di sekolah, pertukaran pelajar, penelitian, kegiatan kewirausahaan, studi/proyek independen, dan proyek kemanusiaan. Semua kegiatan mahasiswa di luar Perguruan Tinggi harus dibimbing oleh dosen. Kebijakan ini harus direspon secara cepat oleh Universitas Jember dengan menyiapkan semua perangkat untuk mengimplementasinya. Penyiapan tersebut meliputi peraturan dan penyelenggaraannya, penyesuaian kurikulum, penguatan kerjasama dengan stakeholders sebagai mitra implementasi pembelajaran di luar prodi sampai pada mekanisme pembimbingan dan

asesmennya terutama asesmen pembelajaran yang dilakukan di luar Perguruan Tinggi untuk membentuk mahasiswa yang adaptif dan transformatif.

2. Penguatan Kurikulum Berbasis Capaian

Outcome Based Curriculum (OBC), merupakan pendekatan pengembangan kurikulum yang didasarkan pada profil dan Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL) berupa pembentukan mata kuliah beserta bobot SKS-nya, peta kurikulum, desain pembelajaran yang dinyatakan dalam bentuk Rencana Pembelajaran Semester (RPS), mengembangkan bahan ajar, serta mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi. Sehingga, melalui OBC ini diharapkan adanya pengembangan kurikulum akan memunculkan urgensi PT menjadi ekonomi berbasis pengetahuan untuk menuju WCU sebagai dampak digital pada lanskap lapangan kerja, sehingga SDM merupakan kunci tanpa batas dalam mobilisasi antara dosen dan mahasiswa. Sehingga muncul tren baru dalam PT, yaitu: belajar dari mana saja, kapan saja; terjangkau dan inklusif; tidak ada monopoli layanan PT; pembelajaran aktif; butuh keterampilan relevan; mengedepankan practicality (keberkerjaan pasca lulus); PT bukan sekedar transfer IPTEK, tapi juga inspirasi dan jejaring.

3. Pengembangan Pembelajaran yang Kolaboratif, Partisipatif, dan Transformatif Berbasis STEM, Proyek Kelompok, dan Metode Studi Kasus.

Pembelajaran kolaboratif dan partisipatif adalah metode yang melibatkan peserta didik untuk lebih aktif dalam proses pembelajaran melalui kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Peserta didik saling bekerja sama dalam diskusi kelompok, proyek kelompok, atau presentasi kelompok untuk belajar dari pengalaman satu sama lain dan mengembangkan keterampilan sosial. Metode ini juga meningkatkan motivasi peserta didik karena mereka merasa memiliki peran aktif. Pendidik berperan sebagai fasilitator yang memberikan panduan dan dukungan. Selain itu, peran pihak lain seperti DUDI, praktisi, dan PT Mitra dalam penyesuaian kurikulum juga penting. Metode ini menggunakan studi kasus atau proyek tim yang menekankan diskusi aktif.

4. Pengembangan Program Percepatan Pembelajaran pada Program Studi Terakreditasi Unggul

Pembelajaran akselerasi adalah metode yang mengoptimalkan kemampuan belajar peserta didik secara alami, membuat belajar lebih menyenangkan dan memuaskan, serta berkontribusi pada kebahagiaan, kecerdasan, kompetensi, dan keberhasilan. Peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh pendayagunaan unsur-unsur seperti peserta didik, kurikulum, dosen, dan fasilitas. Program studi terakreditasi unggul harus fokus pada pengembangan program percepatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan peserta didik yang memiliki karakteristik spesifik dalam perkembangan kognitif dan afektif. Metode ini juga bertujuan untuk memenuhi hak asasi dan minat intelektual peserta didik, serta mempersiapkan mereka sebagai pemimpin masa depan.

5. Penguatan Pendidikan Tinggi Vokasi

Sasaran pengembangan pendidikan tinggi vokasi meliputi: Meningkatkan jumlah lulusan yang memperoleh pekerjaan dan berwirausaha dalam satu tahun setelah lulus, Meningkatkan persentase dosen dengan pengalaman kerja di industri atau sertifikasi kompetensi yang diakui industri, dan Mewujudkan pendidikan tinggi vokasi yang berkualitas dan berstandar industri. pendidikan tinggi vokasi diharapkan mencapai sasaran ini melalui peningkatan kapasitas dan kualitas proses serta pengelolaan pendidikan. Kerja sama industri termasuk penyelarasan kurikulum dan pola pembelajaran sesuai kebutuhan industri, serta peningkatan mutu pembelajaran melalui program inovasi yang didanai sebagai bagian dari program hibah, juga menjadi fokus penting.

6. Penyelenggaraan Program Magister dan Program Doktor by Research

Program Magister dan Doktor Jalur Penelitian adalah program pendidikan dengan proporsi penelitian lebih tinggi dibandingkan jalur reguler, di mana kelulusan didasarkan pada publikasi karya ilmiah dan tesis atau disertasi, sesuai dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Program ini memerlukan perubahan paradigma baik bagi perguruan tinggi maupun mahasiswa. Untuk perguruan tinggi, perubahan tersebut mencakup konsep pembelajaran, peran dosen, sistem pengiriman, dan unit pendukung. Sementara bagi mahasiswa, perubahan paradigma mencakup: 1) Dari belajar terkontrol oleh dosen menjadi belajar mandiri (otonom). 2) Dari budaya mendengar menjadi kegiatan membaca dan mengakses informasi dari berbagai sumber. dan 3) Dari belajar berkelompok dalam kelas menjadi belajar individual di mana saja.

7. Penguatan Program Kreativitas dan Kegiatan Ilmiah Mahasiswa yang Adaptif dan Inovatif

Universitas Jember (UNEJ) sebagai salah satu perguruan tinggi terkemuka di Indonesia, terus berupaya untuk meningkatkan kualitas mahasiswa, terutama dalam hal kreativitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan zaman. Berbagai program dan kegiatan telah dirancang untuk memfasilitasi mahasiswa dalam mengembangkan potensi diri dan menghasilkan karya-karya yang bernilai. Program-program kreativitas dan kegiatan ilmiah mahasiswa memiliki peran yang sangat penting dalam: UNEJ memfasilitasi berbagai program yang bertujuan untuk mendukung pengembangan kreativitas dan kegiatan ilmiah mahasiswa, antara lain : (1) Program Kreativitas Mahasiswa (PKM); (2) Program Abdidaya, (3) workshop dan pelatihan, (4) magang di luar kampus.

8. Program Staff and Student Mobility Skala Internasional (inbound dan outbound mobility)

Universitas Jember (UNEJ) secara aktif mendorong program mobilitas mahasiswa dan staf baik tingkat nasional maupun internasional. Program ini bertujuan untuk memperluas wawasan, meningkatkan kualitas pendidikan, serta memperkuat jaringan kerjasama UNEJ dengan universitas-universitas di seluruh dunia.

Mobilitas Mahasiswa dan staf akademik dapat berupa *Inbound dan Outbound*. Program ini memungkinkan mahasiswa asing untuk datang ke UNEJ dan mengikuti perkuliahan atau program pertukaran pelajar. Kehadiran mahasiswa asing ini tidak hanya memperkaya suasana akademik di UNEJ, tetapi juga memberikan kesempatan bagi mahasiswa lokal untuk berinteraksi dengan budaya yang berbeda. Sebaliknya, program mobilitas mahasiswa outbound memberikan kesempatan bagi mahasiswa UNEJ untuk belajar di universitas mitra di luar negeri. Melalui program ini, mahasiswa dapat mengikuti perkuliahan, melakukan penelitian, atau magang di berbagai negara.

9. Program Percepatan Studi Bagi Mahasiswa Berprestasi

Universitas Jember (UNEJ) memiliki komitmen untuk terus meningkatkan kualitas lulusannya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan bagi mahasiswa berprestasi untuk menyelesaikan studinya lebih cepat melalui program percepatan studi. Program ini dirancang khusus bagi mahasiswa yang memiliki potensi akademik tinggi dan ingin lulus lebih awal.

Program percepatan studi biasanya dilaksanakan dengan cara (1) menawarkan mata kuliah tambahan; (2) Mengikuti program penelitian: Mahasiswa dapat melakukan penelitian secara intensif dan menulis skripsi lebih cepat. (3) Mengikuti program magang: Mahasiswa dapat mengikuti program magang di industri atau lembaga terkait untuk memperoleh pengalaman kerja dan menyelesaikan tugas akhir.

10. Penganugerahan Penghargaan Alumni Inspiratif dan Kontributif

Jumlah alumni yang mendapatkan penghargaan dan jumlah alumni yang berkontribusi pada lembaga

11. Penambahan Jumlah Kualifikasi Pendidikan Doktor dan Jabatan Akademik Guru Besar

Program yang dilakukan adalah memberikan akses beasiswa untuk program doktoral dan memberikan program

II. Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat

1. Penumbuhan dan Penguatan Budaya Ilmiah Penelitian dan Pengembangan yang Berkualitas dengan Melibatkan Mahasiswa dan Stakeholder.

UNEJ berkomitmen untuk menciptakan ekosistem akademik yang mendukung inovasi, kolaborasi lintas disiplin, dan peningkatan kualitas penelitian. Program ini memberikan wadah agar tumbuhnya iklim akademik riset yang baik dan berkualitas yang dilakukan oleh semua civitas akademika UNEJ. Selain itu, program ini bertujuan untuk melibatkan mahasiswa secara aktif dalam kegiatan riset melalui skema pembimbingan, hibah penelitian, dan pelatihan metodologi riset yang dirancang untuk menumbuhkan kompetensi mereka sebagai peneliti muda. Selain itu, UNEJ akan mendorong kolaborasi dengan para dosen, institusi penelitian, dan stakeholder eksternal untuk menghasilkan penelitian yang relevan, aplikatif, dan berdampak langsung bagi masyarakat. Iklim kerja yang terkoordinir

dan berkualitas dapat dimunculkan dari kelompok-kelompok riset yang ada di level program studi, fakultas, dan universitas. Budaya riset yang berorientasi kualitas proses dan sinergitas dosen senior dan junior dalam kelompok riset menjadi fokus utama. Beberapa **indikator** yang dapat menjadi tolak ukur keberhasilan program ini meliputi peningkatan score keris dimas, jumlah akses terhadap jurnal-jurnal bereputasi, jumlah mahasiswa yang terlibat dalam penelitian dosen, peningkatan jumlah pengajuan proposal oleh dosen-dosen muda dibawah bimbingan dosen senior, dll.

2. Penguatan Keris Dimas, Pusat Unggulan, dan Penyediaan Hibah Internal yang Berkeadilan dalam Mendukung Visi Universitas Jember yang Berfokus pada Ketahanan Pangan, Energi, dan Air yang Berkelanjutan.

Kelompok Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat (Keris-Dimas) dan Pusat Unggulan (PU) merupakan motor penggerak utama dalam mendukung tercapainya visi UNEJ dalam bidang penelitian dan pengabdian. Kedua aspek ini harus berfungsi secara maksimal dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada di UNEJ, termasuk pemanfaatan hibah internal yang tersedia. Kedua pilar ini diharapkan berfungsi secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya UNEJ secara terintegrasi, termasuk tenaga ahli, infrastruktur penelitian, serta pendanaan internal yang dirancang secara adil dan transparan. Hibah internal menjadi instrumen penting untuk memastikan keberlanjutan riset yang berkualitas dan relevan, sehingga setiap anggota Keris-Dimas dan PU memiliki peluang yang sama dalam mengembangkan inovasi yang berdampak nyata bagi masyarakat. Namun demikian, sangat direkomendasikan bahwa arah kerja dan riset sebagian besar dari Keris Dimas dan PU yang ada, diarahkan dalam mendukung pencapaian ketahanan pangan, energi, dan air yang berkelanjutan.

3. Peningkatan Jumlah Hilirisasi Karya Penelitian Bernilai Tambah yang Berorientasi pada Pencapaian Visi Universitas dan Relevansinya terhadap Masyarakat dan Industri.

Peningkatan hilirisasi karya penelitian bernilai tambah sebagai salah satu langkah konkret untuk mendukung pencapaian visi universitas dan meningkatkan relevansi terhadap kebutuhan masyarakat serta industri. Dalam kerangka ini, UNEJ harus mengembangkan program-program terintegrasi untuk mempercepat proses transformasi hasil penelitian menjadi produk, teknologi, atau solusi yang memiliki nilai ekonomi maupun sosial. Langkah-langkah operasional mencakup penguatan jejaring kolaborasi dengan sektor industri, pemerintah, dan mitra strategis, serta penyediaan skema pendanaan khusus untuk riset-riset yang memiliki potensi hilirisasi tinggi. Selain itu, UNEJ juga harus memperkuat ekosistem inovasi melalui pembentukan pusat inkubasi bisnis berbasis teknologi, pelatihan kewirausahaan bagi peneliti dan mahasiswa, serta fasilitasi proses paten dan perlindungan hak kekayaan intelektual (HKI). Setiap fakultas dan pusat penelitian di UNEJ diarahkan untuk mengidentifikasi peluang hilirisasi di bidang-bidang strategis seperti ketahanan pangan, energi terbarukan, dan pengelolaan lingkungan berkelanjutan. Selain itu, UNEJ harus membangun sistem monitoring dan evaluasi terpadu untuk memastikan setiap proyek hilirisasi berjalan sesuai target dan menghasilkan

dampak nyata. Dengan pendekatan ini, UNEJ tidak hanya memperkuat posisinya sebagai pusat unggulan riset tetapi juga sebagai penggerak utama dalam menjawab tantangan dan kebutuhan pembangunan masyarakat secara berkelanjutan.

4. Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Pembinaan Dosen Muda

Guru Besar memegang tanggung jawab yang sangat besar, mereka bukan hanya bertanggung jawab kepada institusi pendidikan, namun juga kepada negara. Tidak hanya diwajibkan untuk mendidik dan melakukan penelitian semata, namun lebih dari pada itu mereka diwajibkan untuk menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk kemajuan bangsa. Sebagai pelaku profesional tertinggi di perguruan tinggi, seorang guru besar atau profesor yang produktif sangat diperlukan dalam mencapai keunggulan perguruan tinggi. Dari 1.338 dosen di Universitas Jember, 90 orang memiliki jabatan fungsional Guru Besar. Rasio guru besar di Universitas Jember saat ini masih 6,7% dari total jumlah dosen yang ada, selain rasio yang masih jauh dari standard yaitu 20% dari jumlah dosen yang ada, peningkatan kualitas guru besar juga diperlukan agar dapat membimbing para dosen junior untuk mencapai jabatan tertinggi di bidang akademik tersebut. Oleh karena itu, diperlukan suatu program yang dapat meningkatkan produktivitas guru besar secara kuantitatif dan kualitatif khususnya dalam menghasilkan luaran hasil penelitiannya melalui Program Hibah Penelitian untuk Produktivitas Guru Besar (PRO-GB) di Universitas Jember. Outcome utama program ini adalah untuk peningkatan jumlah luaran berkualitas hasil penelitian oleh guru besar di lingkungan Universitas Jember.

5. Penyediaan Program Post-doctoral International (inbound talenta asing/diaspora) untuk Meningkatkan Produktivitas dan Atmosfer Riset Internasional di Lingkungan UNEJ

Program ini dirancang sebagai salah satu langkah strategis untuk meningkatkan kualitas penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan, serta memperluas jejaring kolaborasi internasional di lingkungan Universitas Jember. Program memberikan kesempatan bagi talenta asing atau diaspora Indonesia yang berkualifikasi tinggi untuk berkolaborasi dengan profesor di Universitas Jember dalam kurun waktu 3 hingga 8 bulan. Program ini diharapkan mampu mendorong terciptanya sinergi penelitian yang inovatif, publikasi ilmiah bereputasi, serta pengembangan kapasitas akademik yang berkelanjutan. Kehadiran peneliti internasional juga diharapkan dapat memberikan perspektif baru dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan memperkaya atmosfer akademik di Universitas Jember. Program ini terbuka untuk seluruh dosen tetap yang memenuhi syarat di Universitas Jember, serta memiliki rencana kerja sama riset yang jelas dan relevan dengan prioritas penelitian universitas.

Tujuan utama dari program ini adalah: Memfasilitasi kolaborasi riset antara profesor Universitas Jember dengan peneliti asing untuk menghasilkan penelitian bermutu tinggi; meningkatkan jumlah publikasi ilmiah internasional yang dihasilkan

oleh civitas akademika Universitas Jember; membuka peluang jejaring global untuk mendukung mobilitas akademik dan keberlanjutan penelitian; meningkatkan reputasi Universitas Jember di kancah internasional sebagai institusi yang aktif dalam kerjasama global.

6. Peningkatan Produktivitas, Kualitas, dan Impact Publikasi Ilmiah serta HKI

Peningkatan produktivitas, kualitas, dan dampak publikasi ilmiah serta Hak Kekayaan Intelektual (HKI) sebagai prioritas strategis untuk memperkuat reputasi akademik dan kontribusi universitas dalam ilmu pengetahuan. Untuk mencapai tujuan ini, UNEJ harus melaksanakan sejumlah program operasional yang terukur dan berkelanjutan. Pertama, UNEJ akan menyediakan hibah-hibah kompetitif untuk mendukung penelitian yang berpotensi menghasilkan publikasi di jurnal bereputasi internasional. Selain itu, akan diselenggarakan pelatihan intensif tentang penulisan artikel ilmiah, teknik submission, dan manajemen respons reviewer, yang ditargetkan bagi dosen, mahasiswa pascasarjana, dan peneliti. Kedua, UNEJ mengembangkan layanan pendampingan publikasi dan HKI yang berfungsi untuk membantu proses penyusunan, pengajuan, hingga penerbitan artikel di jurnal bereputasi, serta pengurusan paten dan hak cipta. Sebagai bagian dari strategi peningkatan impact, UNEJ akan mendorong kolaborasi internasional melalui program visiting professor, joint research, dan co-authoring dengan peneliti global. Untuk meningkatkan visibilitas, UNEJ akan memastikan bahwa seluruh publikasi didistribusikan melalui platform akses terbuka dan terintegrasi dalam database internasional seperti Scopus dan WoS. Selain itu, UNEJ akan memberikan penghargaan dan insentif bagi dosen dan peneliti yang menghasilkan publikasi dengan sitasi tinggi atau HKI yang berhasil dihilirisasikan. Sistem pemantauan dan evaluasi kinerja publikasi dan HKI juga akan diperkuat untuk memastikan setiap fakultas dan pusat penelitian mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan langkah-langkah ini, UNEJ optimis dapat meningkatkan kontribusi akademik dan dampak nyata dari karya ilmiah terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan masyarakat.

7. Peningkatan Perolehan Dana Hibah Eksternal

Setiap tahun UNEJ melalui Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) memberikan jumlah dan jenis hibah kompetitif yang banyak kepada semua dosen/peneliti. Namun demikian, dana hibah internal tersebut harus diimbangi dengan perolehan dana hibah yang berasal dari pihak eksternal seperti hibah DRTPM, BRIN, Kedaireka, atau bahkan dari luar negeri. Para peneliti senior dan yang sudah berpengalaman tentang penulisan proposal hibah sangat dianjurkan untuk ikut berkompetisi untuk memperoleh pendanaan eksternal. Oleh sebab itu **indikator-indikator** pada item peningkatan perolehan dana hibah eksternal ini meliputi jumlah dana yang didapatkan dan jumlah judul yang didanai dari sumber luar UNEJ.

8. Penguatan Rumah Jurnal Ilmiah

Rumah jurnal adalah wadah pengelolaan perjunalan di Universitas Jember. Rumah jurnal dikelola oleh divisi rumah jurnal di LP2M UNEJ yang dapat dilihat pada websitenya (<https://rumahjurnal.unej.ac.id/>). Rumah jurnal hadir karena beberapa alasan dan untuk menyelesaikan beberapa masalah dan tantangan yang juga menjadi **indikator** keberhasilan program ini seperti kurangnya pembaruan sistem OJS, keterbatasan sumber daya manusia yang memahami aspek teknis, dan serangan hacker terhadap platform OJS yang bersifat *open source*. Selain itu, rumah jurnal juga memberikan banyak masukan perlunya panduan teknis yang lebih terperinci dan pelatihan lanjutan bagi pengelola jurnal. Sebagai solusi, diusulkan adanya beberapa alternatif termasuk migrasi OJS untuk mendukung pemeliharaan OJS serta mengatasi serangan tersebut. meningkatkan kualitas pengelolaan jurnal ilmiah di Universitas Jember. Dengan pemeliharaan sistem OJS yang lebih baik, jurnal-jurnal di Universitas Jember dapat semakin kompetitif dan berkontribusi dalam meningkatkan reputasi akademik universitas. Seluruh peserta sepakat untuk terus berkolaborasi dalam mendukung pengelolaan jurnal yang lebih profesional dan berkelanjutan.

9. Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat dengan Melibatkan Mahasiswa.

Penyelesaian dan peka terhadap masalah sosial dan ekonomi yang ada di masyarakat menjadi tugas penting dari dosen di perguruan tinggi. Pengabdian kepada masyarakat menjadi jalur utama dosen terhadap isu dan masalah yang ada di masyarakat. Oleh sebab itu, UNEJ mendorong agar seluruh dosen untuk dapat berpartisipasi aktif dengan melakukan pengabdian yang berkualitas. Beberapa **indikator** yang dapat menjadi target dari program ini meliputi jumlah pengabdian yang dilakukan oleh dosen dan berkolaborasi dengan mahasiswa dan mitra. Selain itu, jumlah support anggaran yang diperoleh dari beberapa pihak juga menjadi indikator utama dalam keberhasilan program ini.

III. Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni

Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni merupakan salah satu pilar utama dalam Rencana Strategi Bisnis Universitas Jember periode 2024-2029. Program ini bertujuan untuk mencetak lulusan yang tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan dasar, tetapi juga memiliki kompetensi khusus di bidang sains, teknologi, dan seni. Diharapkan lulusan Universitas Jember dapat menjadi sumber daya manusia yang inovatif dan mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Universitas Jember terus mendorong para civitas untuk aktif dalam kegiatan penelitian yang relevan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan DUDI yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan dengan Pembentukan pusat-pusat unggulan di bidang sains, teknologi, dan seni juga menjadi prioritas untuk memfasilitasi kegiatan penelitian dan pengembangan yang lebih intensif.

Kolaborasi dengan berbagai pihak menjadi kunci keberhasilan program ini. Universitas Jember terus menjalin kerja sama dengan industri, lembaga penelitian, dan perguruan tinggi lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan

menghasilkan lulusan yang siap kerja. Selain itu, Universitas Jember mendorong mahasiswa untuk aktif berpartisipasi dalam berbagai kompetisi nasional dan internasional guna mengasah kemampuan dan meningkatkan jaringan mereka. Guna mencapai tujuan tersebut Universitas Jember telah merancang berbagai kegiatan strategis. Adapun tujuan utama tersebut dirinci menjadi enam (6) kegiatan strategis yaitu:

1. Penguatan dan Revitalisasi Agrotechnopark sebagai Wadah Pembelajaran di Luar Kampus untuk Mendukung Pertanian industrial

Agrotechnopark menjadi pusat pembelajaran yang mengintegrasikan teori dengan praktik guna mendukung visi Universitas Jember yaitu pertanian industrial. Mahasiswa dapat memiliki kesempatan untuk belajar langsung di lapangan, mengembangkan inovasi, dan menerapkan teknologi terbaru guna memberikan insight bagaimana menyelesaikan persoalan dalam Masyarakat berbasis kearifan lokal. Dengan fasilitas yang lengkap seperti rumah kaca, kebun percobaan, dan laboratorium, mahasiswa dapat melakukan eksperimen, mengembangkan keilmuan yang mensupport pertanian industrial. dapat menjadi pusat inovasi pertanian yang mampu menjawab tantangan pangan di masa depan. Indikator: :jumlah inovasi berbasis riset yang diterapkan, jumlah ketersediaan produk, teknologi dan kebijakan yang dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan yang ada di masyarakat,

2. Pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi untuk Meningkatkan Daya Saing Lulusan di Dunia Kerja

Lembaga sertifikasi profesi yang dibentuk oleh Universitas Jember dapat menjadi lembaga independen yang bertugas untuk menilai dan menguji kompetensi lulusan. Sertifikasi profesi memberikan jaminan kepada calon pemberi kerja bahwa lulusan Universitas Jember telah memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Lulusan akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Selain itu, sertifikasi juga dapat meningkatkan kepercayaan diri lulusan dan mendorong mereka untuk terus mengembangkan diri. Lembaga sertifikasi profesi ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi industri dan dunia usaha dalam mencari tenaga kerja yang berkualitas. indikator: jumlah LSP, jumlah peserta yang mengikuti LSP, jumlah serapan lulusan yang memiliki sertifikat LSP

3. Revitalisasi Pusat Inkubator Bisnis untuk Meningkatkan Talenta Berbasis Sains, Teknologi, dan Seni

Pusat inkubator bisnis akan menjadi jantung inovasi di Universitas Jember. Dengan revitalisasi, pusat ini akan dilengkapi dengan fasilitas yang lebih modern dan mendukung, seperti ruang kerja bersama yang nyaman, ruang rapat yang interaktif, dan akses internet berkecepatan tinggi. Fasilitas-fasilitas ini akan mendorong kreativitas dan kolaborasi di antara para mahasiswa yang memiliki ide-ide bisnis yang inovatif. Selain fasilitas fisik, pusat inkubator bisnis juga akan menyediakan berbagai program mentoring dan pelatihan. Para mahasiswa akan dibimbing oleh mentor yang berpengalaman di bidang bisnis, sehingga mereka dapat mengembangkan ide bisnisnya secara lebih sistematis. Program-program

pelatihan yang ditawarkan akan mencakup berbagai aspek bisnis, mulai dari pengembangan produk, pemasaran, hingga pengelolaan keuangan.

Tujuan utama dari revitalisasi pusat inkubator bisnis adalah untuk menciptakan ekosistem yang kondusif bagi tumbuh kembangnya startup berbasis sains, teknologi, dan seni. Dengan dukungan dari pusat inkubator bisnis, diharapkan akan muncul banyak startup yang inovatif dan berdaya saing tinggi. Startup-startup ini tidak hanya akan menciptakan lapangan kerja baru, tetapi juga dapat memberikan solusi bagi berbagai permasalahan sosial. Pusat inkubator bisnis juga akan menjadi jembatan antara dunia akademik dan industri. Mahasiswa akan memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan para pelaku industri, sehingga mereka dapat mengetahui tren pasar terkini dan kebutuhan industri. Dengan demikian, lulusan Universitas Jember akan lebih siap untuk terjun ke dunia kerja dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi. Indikator: jumlah startup, jumlah produk, jumlah mahasiswa yang terlibat, jumlah produk yang digunakan oleh masyarakat

4. Pendirian dan Penguatan Pusat Unggulan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PUI) (Artificial Intelligence for Industrial Agriculture, Agro-Nursing, STEM, dan bidang lainnya) untuk Mendukung Pengembangan Pembelajaran Transformatif di Perguruan Tinggi

Pendirian Pusat Unggulan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PUI) merupakan langkah strategis Universitas Jember untuk menjadi pusat inovasi dan pengembangan ilmu pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan industri dan masyarakat. Dengan fokus pada bidang-bidang seperti kecerdasan buatan untuk pertanian industri (Artificial Intelligence for Industrial Agriculture) dan agro-nursing, PUI akan menjadi wadah bagi para peneliti untuk mengembangkan solusi-solusi inovatif yang dapat meningkatkan produktivitas pertanian, meningkatkan nilai tambah, dan kualitas hidup masyarakat. Melalui penelitian yang inovatif, PUI diharapkan dapat menghasilkan temuan-temuan baru yang dapat diaplikasikan dalam berbagai sektor.

Penguatan PUI juga mendukung pengembangan pembelajaran transformatif di perguruan tinggi. Dengan adanya PUI, mahasiswa akan memiliki kesempatan untuk terlibat langsung dalam kegiatan penelitian dan pengembangan. Mereka dapat belajar dari para ahli di bidangnya, melakukan eksperimen, dan menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas. Selain itu, PUI juga akan menjadi pusat pelatihan bagi dosen (baik internal maupun eksternal), sehingga mereka dapat meningkatkan kompetensi dalam bidang penelitian dan pengembangan. Dengan demikian, PUI akan menjadi motor penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Universitas Jember. Indikator: jumlah PUI, jumlah publikasi, jumlah hilirisasi yang diimplementasikan ke masyarakat, jumlah RGA

5. Pengembangan Minat, Bakat, Penalaran, Kreativitas, dan Kewirausahaan Mahasiswa

Pengembangan minat, bakat, penalaran, kreativitas, dan kewirausahaan mahasiswa merupakan salah satu pilar penting dalam upaya menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan akademik yang kuat, tetapi juga memiliki

soft skills yang dibutuhkan di dunia kerja. Kegiatan strategis ini bertujuan untuk membekali mahasiswa dengan berbagai kemampuan yang relevan dengan tuntutan zaman, seperti kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, inovasi, dan jiwa kewirausahaan. Indikator keberhasilan kegiatan ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah mahasiswa yang aktif mengikuti berbagai kegiatan ekstrakurikuler, kompetisi, dan program kewirausahaan. Selain itu, indikator lainnya adalah meningkatnya jumlah mahasiswa yang berhasil mendirikan startup atau usaha kecil menengah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Universitas Jember menyelenggarakan berbagai program dan kegiatan yang mendukung pengembangan minat dan bakat mahasiswa. Beberapa contoh kegiatan yang dapat dilakukan antara lain: menyelenggarakan kompetisi sains, teknologi, seni, dan olahraga; membentuk klub-klub minat dan bakat; memberikan pelatihan kewirausahaan; dan memfasilitasi mahasiswa untuk mengikuti program magang di perusahaan-perusahaan terkemuka. Indikator keberhasilan program-program ini dapat dilihat dari meningkatnya partisipasi mahasiswa dalam berbagai kegiatan, meningkatnya jumlah inovasi yang dihasilkan oleh mahasiswa, dan meningkatnya jumlah mahasiswa yang mendapatkan pekerjaan atau melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Selain itu, Universitas Jember juga bekerja sama dengan berbagai pihak untuk mendukung pengembangan minat dan bakat mahasiswa. Kerjasama dapat dilakukan dengan lembaga pemerintah, industri, dan komunitas masyarakat. Indikator keberhasilan dari kerjasama ini adalah terjalinnya kemitraan yang kuat antara Universitas Jember dengan berbagai pihak, meningkatnya dukungan finansial untuk kegiatan pengembangan mahasiswa, dan meningkatnya relevansi program-program yang diselenggarakan dengan kebutuhan dunia kerja. Indikator: jumlah mahasiswa aktif yang mengikuti ekstrakurikuler, kompetisi, dan kewirausahaan. jumlah startup yang berhasil didirikan serta keberlanjutannya, jumlah inovasi mahasiswa, jumlah mahasiswa yang mendapatkan pekerjaan atau studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi, jumlah kerjasama yang relevan

6. Penguatan Karya Kreatif dari Civitas Akademika

Penguatan karya kreatif dari civitas akademika merupakan salah satu upaya Universitas Jember untuk menciptakan lingkungan akademik yang inovatif dan inspiratif. Kegiatan ini bertujuan untuk mendorong dosen, karyawan, dan mahasiswa untuk mengembangkan potensi kreatifnya dan menghasilkan karya-karya yang bernilai tambah. Indikator keberhasilan dari kegiatan ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah karya kreatif yang dihasilkan, baik dalam bentuk karya seni, literatur, musik, film, maupun inovasi produk atau jasa. Selain itu, indikator lainnya adalah meningkatnya partisipasi civitas akademika dalam berbagai ajang kompetisi dan pameran karya kreatif.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Universitas Jember menyediakan berbagai fasilitas dan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan karya kreatif. Beberapa contoh kegiatan yang dapat dilakukan antara lain: menyelenggarakan workshop dan pelatihan terkait pengembangan kreativitas, menyediakan ruang dan peralatan untuk berkarya, serta memberikan dukungan finansial untuk

pengembangan karya kreatif. Indikator keberhasilan program-program ini dapat dilihat dari meningkatnya pemanfaatan fasilitas yang disediakan, meningkatnya jumlah peserta dalam kegiatan pengembangan kreativitas, dan meningkatnya kualitas karya kreatif yang dihasilkan.

Selain itu, Universitas Jember juga mendorong kolaborasi antara civitas akademika dengan berbagai pihak eksternal. Kerjasama dapat dilakukan dengan seniman, industri kreatif, dan komunitas masyarakat. Indikator keberhasilan dari kerjasama ini adalah terjalinnya kemitraan yang kuat antara Universitas Jember dengan berbagai pihak, meningkatnya jumlah karya kreatif yang dihasilkan secara kolaboratif, dan meningkatnya dampak positif karya kreatif terhadap masyarakat. Indikator: jumlah karya kreatif yang dihasilkan, baik dalam bentuk karya seni, literatur, musik, film, maupun inovasi produk atau jasa; Jumlah partisipasi civitas akademika dalam berbagai ajang kompetisi dan pameran karya kreatif. Jumlah pemanfaatan fasilitas yang disediakan, meningkatnya jumlah peserta dalam kegiatan pengembangan kreativitas dan kualitas karya kreatif.

IV. Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan

1. Pengembangan dan Pemutakhiran Sistem Informasi Terintegrasi

Universitas Jember sudah memiliki sistem informasi terintegrasi (SISTER) yang handal. SISTER tersebut sudah mengintegrasikan berbagai aktivitas yang ada di Universitas. Dalam rangka peningkatan mutu layanan pendidikan, UNEJ terus berupaya meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pengembangan dan pemutakhiran Sistem Informasi Terintegrasi (SISTER). SISTER ini dirancang untuk mengintegrasikan berbagai sistem yang ada di lingkungan kampus, sehingga tercipta satu kesatuan data yang akurat, terkini, dan mudah diakses. Indikator sistem Integrasi adalah ketersediaan sistem informasi untuk penelitian, pembelajaran, dan pengabdian kepada masyarakat.

2. Standarisasi Ruang Kelas dan Fasilitas Pembelajaran

Dalam meningkatkan mutu pelayanan, standarisasi ruang kelas Standarisasi ruang kelas dan pembelajaran internasional merupakan upaya untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, efektif, dan relevan dalam skala global. Tujuan utama dari standarisasi ini adalah untuk memastikan bahwa kualitas pendidikan yang diberikan untuk mahasiswa dari berbagai negara memiliki standar internasional. Indikator standarisasi ruang kelas adalah ketersediaan ruang kelas berstandar internasional, dan fasilitas pembelajaran.

3. Percepatan Proses Akreditasi Program Studi Menuju Status Unggul dan Internasional

Program studi unggul merupakan program studi yang memiliki standar Manfaat menjadi program studi unggul dan internasional adalah meningkatkan daya saing, Prodi akan lebih menarik bagi calon mahasiswa, baik dari dalam maupun luar negeri, meningkatkan kualitas lulusan dan memiliki kompetensi yang diakui secara internasional.

4. Perluasan Akses dan Layanan Program Studi (termasuk kuota mahasiswa baru, mahasiswa asing, program fast track, dan RPL) Berdasarkan Akreditasi dan Rekognisi

UNEJ telah menunjukkan komitmen yang kuat untuk menjadi universitas yang lebih internasional. Beberapa upaya yang telah dan akan dilakukan antara lain (1) pertukaran Mahasiswa: UNEJ aktif mengirimkan mahasiswa untuk belajar di universitas mitra di luar negeri melalui program seperti IISMA dan program kerjasama lainnya. Program ini memungkinkan mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman belajar yang lebih luas dan memperkaya wawasan internasional; (2) Kerjasama Penelitian: Melalui program penelitian kerjasama internasional (PPKI) UNEJ menjalin kerjasama dengan peneliti dari berbagai negara untuk melakukan penelitian bersama. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas penelitian yang dihasilkan, tetapi juga memperluas jaringan kerjasama UNEJ di tingkat internasional; (3) publikasi Internasional: UNEJ mendorong dosen dan mahasiswa untuk mempublikasikan hasil penelitiannya di jurnal internasional bereputasi. Hal ini meningkatkan visibilitas UNEJ di kancah akademik global; (4) Program Studi Terakreditasi Internasional: UNEJ terus berupaya untuk mendapatkan akreditasi internasional untuk program studinya. Akreditasi internasional merupakan salah satu indikator kualitas suatu program studi yang diakui secara global; (5) Webinar dan Konferensi Internasional: UNEJ secara aktif menyelenggarakan webinar dan konferensi internasional untuk memfasilitasi diskusi dan kolaborasi antar akademisi dari berbagai negara; (6) Program summer course spesifik.

5. Pembukaan dan Penutupan Prodi sesuai Kebutuhan

UNEJ secara konsisten membuka program studi baru sesuai dengan kebutuhan pasar (dunia kerja, perkembangan keilmuan, kebutuhan masyarakat). Program studi baru dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja yang terus berkembang. Selanjutnya, UNEJ berkomitmen untuk selalu menjadi bagian perkembangan ilmu pengetahuan terbaru. Pembukaan program studi baru memungkinkan mahasiswa mempelajari disiplin ilmu yang paling relevan. UNEJ juga sangat responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

6. Peningkatan Kualitas Layanan Bimbingan Konseling dan Fasilitas Inklusif

Peningkatan kualitas layanan bimbingan konseling dan fasilitas inklusif di UNEJ merupakan langkah yang sangat positif dan terus dikembangkan. Upaya ini tidak hanya bermanfaat bagi mahasiswa, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan terus berupaya mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, UNEJ dapat menjadi contoh bagi perguruan tinggi lain dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung bagi semua mahasiswa.

V. Penguatan Tata Kelola

1. Percepatan Transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH yang Berkeadilan

Akselerasi Transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH yang Berkeadilan merupakan upaya strategis untuk mengubah status Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) dengan tetap menjaga prinsip keadilan dalam akses, manfaat, dan tanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, dan masyarakat. Transformasi ini bertujuan untuk memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan, akademik, dan organisasi, sehingga universitas dapat lebih fleksibel dalam mencapai visi strategisnya, namun tetap mengedepankan aksesibilitas dan inklusi sosial

Indikatornya adalah peningkatan tata kelola dan pendapatan, peningkatan reputasi akademik dan kolaborasi internasional, memiliki dampak yang nyata dalam masyarakat

Indikatornya : pemenuhan instrumen penilaian antara lain :

- 1) Penyelenggaraan tridharma yang bermutu (30%);
- 2) Pengelolaan organisasi ptn berdasarkan prinsip tata kelola yang baik (30%);
- 3) Kelayakan finansial (30%);
- 4) Tanggung jawab sosial (5%); dan
- 5) Peran dalam pembangunan perekonomian (5%)

2. Implementasi Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZI-WBK) / Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) secara Menyeluruh.

Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan efektif merupakan salah satu tujuan utama reformasi birokrasi. Pembangunan ZI di merupakan kewajiban yang ditetapkan bagi unit kerja Universitas Jember sebagai pelaksanaan dari peraturan kementerian, hal ini sangat relevan untuk mewujudkan pelayanan yang cepat, tepat, dan profesional kepada masyarakat. Dengan demikian, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang bersih dari praktik -praktik koruptif. Untuk mencapai tujuan tersebut, pembangunan Zona Integritas merupakan langkah yang tepat. Meskipun demikian, masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk mengoptimalkan kinerja dan memastikan keberhasilan program ini.

Pengertian Umum :

- a. Zona Integritas (ZI) merupakan predikat yang diberikan dalam suatu lingkungan Unit Kerja yang berkomitmen untuk mencapai WBK dengan pelaksanaan reformasi birokrasi, dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik;
- b. Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah sebuah predikat diberikan kepada unit kerja yang telah menyelesaikan sebagian besar program Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan Penguatan Kualitas Pelayanan Publik;
- c. Wilayah Birokrasi Bebas dari Korupsi (WBK) adalah sebuah predikat yang diberikan khususnya untuk Unit Kerja yang memenuhi sebagian besar program

Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan Penguatan Kualitas Pelayanan Publik;

Indikator: 1. pemenuhan komponen pengungkit 60%; 2. komponen hasil 40%.
ad 1. pemenuhan komponen pengungkit 60% antara lain pemenuhan : Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan Penguatan Kualitas Pelayanan Publik;
ad 2. komponen hasil 40% antara lain : pemenuhan nilai persepsi korupsi (survei eksternal) 15%; Presentasi penyelesaian TLHP 5%, Nilai Persepsi kualitas pelayanan (survei eksternal) 20%.

3. Standarisasi Remunerasi secara Berkeadilan Sesuai dengan regulasi

Remunerasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memberikan penghargaan atas kontribusi dosen dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan Universitas Jember. Standarisasi remunerasi yang berkeadilan harus didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, serta selaras dengan regulasi yang mengatur pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia di institusi pendidikan tinggi berbadan layanan umum (BLU). Manfaat Standarisasi Remunerasi Berkeadilan ini diantaranya sebagai berikut : Meningkatkan Motivasi dan Kinerja dosen/tendik untuk berkinerja lebih baik; Meminimalkan kesenjangan pendapatan di antara dosen/tendik; Menarik talenta terbaik dan mempertahankan SDM berkualitas; Meningkatkan Akuntabilitas (Remunerasi berbasis kinerja memotivasi dosen/tendik untuk mencapai target institusi). Maka dari itu standarisasi remunerasi yang berkeadilan di UNEJ ini merupakan investasi penting dalam membangun institusi yang profesional, kompetitif, dan berkelanjutan. Dengan memastikan setiap civitas dihargai sesuai kontribusinya, sehingga UNEJ dapat mencapai visinya sebagai universitas yang unggul di tingkat nasional dan internasional/berkelas dunia.

Indikator : Tingkat kepuasan Dosen dan Tendik, Kinerja dan Produktivitas, Peningkatan Motivasi dan Loyalitas, Kepatuhan kepada kebijakan, Prestasi Institusi

4. Standarisasi Sarana dan Prasarana secara Berkelanjutan (International Visitor dan Stakeholder)

Dalam era globalisasi, Universitas Jember (UNEJ) dituntut untuk memiliki standar sarana dan prasarana yang mendukung kenyamanan serta kebutuhan International Visitor dan Stakeholder. Standarisasi ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing internasional UNEJ, mendukung aktivitas kolaborasi global, dan memastikan kualitas pelayanan yang unggul. Standarisasi ini meliputi standar infrastruktur berupa (Auditorium kapasitas besar dengan peralatan audio visual modern), ramah lingkungan (solar panel, energi hijau), keamanan dan aksesibilitas (ramah disabilitas) disertai dengan alat transportasi yang memadai untuk antar jemput international visitor; Standar pelayanan (personal multibahasa dan digitalisasi system) dilengkapi dengan Ruang Interaksi Sosial berupa Lounge atau

ruang santai yang dirancang untuk interaksi informal serta Fasilitas Olahraga dan Rekreasi yang dapat digunakan oleh pengunjung internasional, didukung oleh Pusat Layanan berupa international office yang melayani keperluan administratif dan informasi bagi tamu asing; Standarisasi Kesehatan dan Kebersihan dalam bentuk Sanitasi yang sesuai standar internasional dan Layanan kesehatan 24/7, termasuk klinik kampus dengan dokter dan perawat profesional. Standarisasi sarana dan prasarana UNEJ secara berkelanjutan merupakan langkah strategis untuk mendukung visi sebagai universitas berkelas dunia. Dengan perencanaan yang matang, kerja sama yang solid, dan komitmen terhadap kualitas layanan, UNEJ dapat menjadi pilihan utama bagi international visitor dan stakeholder)

Indikator : Tingkat kepuasan visitor dan stakeholder (fungsionalitas aset, fitur aset, keandalan aset, keindahan desain aset, daya tahan aset, kemudahan mendapatkan layanan, kesesuaian aset, dan kualitas layanan (KMK No.349/KM/2018))

5. Optimalisasi Aset UNEJ sebagai Sumber Pendapatan di Luar Penerimaan dari Jasa Pendidikan

Universitas Jember (UNEJ) memiliki beragam aset strategis yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kemandirian finansial, peningkatan layanan pendidikan, serta keberlanjutan kelembagaan sekaligus mengurangi ketergantungan pada pendapatan dari jasa pendidikan. Langkah ini sejalan dengan upaya memperkuat daya saing institusi di tengah dinamika sektor pendidikan tinggi yang semakin kompetitif. Aset UNEJ ini mencakup Tanah, Gedung dan Bangunan, Peralatan dan Mesin, Jalan Jembatan Jaringan Irigasi, Aset Tak Berwujud dan Aset Tetap lainnya yang dikuasai oleh UNEJ dan dapat dioptimalkan untuk menghasilkan RGA dalam bentuk Sewa, Kerja Sama Operasional (KSO), dan Bangun Guna Serah (BGS)/ Bangun Serah Guna (BSG). Optimalisasi aset UNEJ ini memerlukan sinergi antara manajemen universitas, dosen/tendik, mahasiswa, dan pihak eksternal. Dengan perencanaan yang matang, inovasi berkelanjutan, dan komitmen bersama, UNEJ dapat memaksimalkan potensi asetnya untuk menciptakan sumber pendapatan baru yang berkontribusi pada kemajuan universitas dan masyarakat sekitar. Implementasi optimalisasi ini tidak diperkenankan melanggar peraturan aset yang selama ini berlaku. Hal ini karena pelanggaran terhadap peraturan aset yang ada, akan berakibat terhadap opini laporan keuangan UNEJ dimana bisa dinyatakan disclaimer.

Indikator : kelayakan finansial ekonomi (return on asset/ investment/ capital, cash flow, project profitability, reliability of performance, improve efficiency and cost effectiveness-KMK No.349/KM62018)

6. Pengembangan dan Pemutakhiran Aplikasi untuk Mendukung Tata Kelola yang Efisien dan Efektif

Dalam upaya mewujudkan tata kelola yang modern dan adaptif, Universitas Jember (UNEJ) perlu mengembangkan dan memutakhirkan aplikasi digital yang mendukung berbagai aspek operasional. Hal ini penting untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas di seluruh proses manajemen universitas,

baik akademik maupun non-akademik. Strategi yang digunakan untuk Pengembangan dan Pemutakhiran Aplikasi Tata Kelola yang Efisien dan Efektif, diantaranya melalui pengembangan aplikasi berbasis modular, terintegrasi (API), User-Centered Design (UCD), keamanan dan privasi, cloud computing dan mobile friendly Dengan mengutamakan kebutuhan pengguna, mengintegrasikan teknologi terkini, dan menjamin keamanan data, UNEJ dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan daya saing di tingkat nasional maupun internasional.

Indikator : Keandalan Sister UNEJ, Kemudahan akses layanan dan Supporting Fitur layanan, implementasi dan optimalisasi AI

7. Pengembangan dan Pemutakhiran Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan

Serangkaian kegiatan dan strategi yang dirancang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Universitas Jember (UNEJ). Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa dosen dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi terkini dan relevan sehingga dapat memberikan layanan pendidikan, penelitian, dan administrasi yang berkualitas tinggi kepada mahasiswa dan masyarakat melalui Training Need Analysis (TNA) . Implementasi TNA di lingkungan civitas dosen dan tenaga kependidikan berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh individu atau organisasi dengan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu serta memastikan bahwa pelatihan yang dirancang benar-benar relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan UNEJ serta individu.

Indikator : Peningkatan skor akreditasi institusi dan program studi, Peningkatan peringkat UNEJ dalam pemeringkatan nasional dan internasional, Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap keseluruhan layanan akademik dan non-akademik.

8. Pengevaluasian dan Pengkajian Kebijakan Regulasi Sesuai Perkembangan dan Kebutuhan

Pengevaluasian dan Pengkajian Kebijakan Regulasi Sesuai Perkembangan dan Kebutuhan bertujuan untuk harmonisasi kebijakan agar sesuai dengan perubahan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Harmonisasi Pengevaluasian dan Pengkajian Kebijakan Regulasi penting dilakukan agar tercipta rasa aman, nyaman, tenang, dan berkeadilan yang dapat dirasakan oleh civitas akademika Universitas Jember.

Indikator : kebijakan yang ditetapkan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan peraturan Kementrian dan Lembaga yang berlaku.

9. Penataan Ruang dan Lingkungan Kampus yang Inklusif, Ramah, Aman, dan Nyaman (Green Campus)

Penataan ruang dan lingkungan kampus yang inklusif, ramah, aman, dan nyaman bertujuan menciptakan lingkungan yang mendukung kegiatan akademik, sosial, dan budaya di Universitas Jember (UNEJ). Konsep **Green Campus** menjadi landasan untuk mewujudkan keberlanjutan, efisiensi, dan harmoni dengan alam, sekaligus memberikan manfaat yang luas bagi sivitas akademika dan masyarakat sekitar dengan memastikan semua fasilitas dapat diakses oleh semua kalangan,

termasuk penyandang disabilitas, memanfaatkan sumber daya secara efisien dan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, menjamin keamanan fisik dan psikologis pengguna ruang, serta menciptakan atmosfer yang kondusif, mengintegrasikan ruang hijau dan memperhatikan aspek konservasi lingkungan serta Manajemen air dan pengelolaan sampah.

Indikator : Keadaan dan Infrastruktur Kampus, Energi dan Perubahan Iklim, Pengelolaan Sampah, Penggunaan Air, Transportasi, Pendidikan dan Riset (Indikator di UI Green metric)

10. Penguatan Peran Lembaga/ UPA sebagai Etalase Produk dan Karya Inovatif UNEJ
Penguatan Peran Lembaga/Unit Penunjang Akademik (UPA) sebagai Etalase Produk dan Karya Inovatif Universitas Jember (UNEJ) merupakan upaya strategis untuk menjadikan lembaga-lembaga pendukung akademik di UNEJ sebagai pusat penelitian, inkubator bisnis, laboratorium, pusat studi, atau perpustakaan untuk mendukung pengembangan dan publikasi karya inovasi.. Langkah ini bertujuan meningkatkan daya saing, memperkuat reputasi UNEJ, serta memberikan manfaat yang lebih luas kepada masyarakat dan dunia industri.

Indikatornya adalah Jumlah dan Kualitas produk/karya yang dihasilkan, jumlah produk yang dipublikasikan dan diakui, jumlah kolaborasi dan kemitraan dengan pihak ketiga/eksternal/stakeholder, Tingkat partisipasi sivitas akademika, Dampak produk dan karya kepada masyarakat, intensitas publikasi dan promosi karya inovatif

11. Optimalisasi Penerapan Budaya Mutu Akademik dan Non Akademik

Optimalisasi Penerapan Budaya Mutu Akademik dan Non-Akademik di UNEJ merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas dalam seluruh aspek operasional universitas, baik di bidang akademik (pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat) maupun non-akademik (administrasi, layanan mahasiswa, tata kelola, dan lingkungan kampus). Tujuan utama adalah menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan sehingga mendukung pencapaian visi, misi, dan target strategis Universitas Jember (UNEJ) melalui membangun komitmen bersama seluruh entitas, Penguatan SPMI, Pelatihan dan pengembangan kapasitas, Peningkatan dan optimalisasi infrastruktur dan teknologi, Meningkatkan kolaborasi dan benchmarking, evaluasi dan monitoring serta implementasi sistem reward dan punishment

Indikatornya adalah Peningkatan peringkat UNEJ pada skala nasional dan internasional (QS World University Rankings/Times Higher Education), Ketersediaan dokumen mutu (SOP) yang diimplementasikan secara konsisten, Peningkatan reputasi UNEJ di mata masyarakat, dunia usaha, dan industri.

VI. Penguatan Kerjasama Kelembagaan dan Internasionalisasi

Penguatan Kerjasama Kelembagaan dan Internasionalisasi merupakan salah satu upaya strategis guna mencapai arah pengembangan UNEJ menjadi *World Class University* (WCU) melalui keunggulan dalam dalam kerjasama internasional baik dalam program akademis maupun riset.

1. Penyusunan Rencana Induk (blueprint) Pengembangan Kerjasama Universitas Jember Mendukung WCU.

Penyusunan Rencana Induk (blueprint) Pengembangan Kerjasama Universitas Jember Mendukung WCU merupakan program untuk menjabarkan visi UNEJ menjadi WCU yang mampu eksis dalam persaingan global pendidikan tinggi dengan mengoptimalkan sumber daya dan infrastruktur yang ada. Program ini memiliki tujuan strategis untuk meningkatkan peringkat universitas secara global, meningkatkan reputasi universitas, mengembangkan kerjasama strategis, serta meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat.

Indikator: Tersedianya Rencana Induk (blueprint) Pengembangan Kerjasama UNEJ

2. Pengembangan Kerjasama Bidang Pendidikan Mendukung Implementasi Pembelajaran di Luar Program Studi

Pengembangan Kerjasama Bidang Pendidikan Mendukung Implementasi Pembelajaran di Luar Program Studi merupakan keniscayaan bagi UNEJ di era globalisasi. perubahan teknologi dan industri 4.0 yang membutuhkan lulusan dengan kompetensi lintas ilmu yang fleksibel dan adaptif. Program ini memiliki tujuan strategis meningkatkan kualitas pendidikan dan kompetensi mahasiswa, mengembangkan keterampilan lintas disiplin ilmu, menghadapi tantangan global dan perubahan teknologi, dan mengembangkan kerjasama strategis dengan industri dan masyarakat. Implementasi program ini antara lain berupa program magang dan praktikum, penelitian bersama, pengembangan kurikulum, workshop dan seminar, pertukaran mahasiswa dan dosen, kerjasama dengan DUDI.

Indikator: Jumlah kerjasama dengan institusi pendidikan lain (nasional/internasional), persentase mahasiswa yang mengikuti program pembelajaran di luar program studi (%), jumlah program akademik yang dikembangkan melalui kerjasama.

3. Penguatan Kerjasama Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dalam Mendukung Pencapaian Visi Universitas.

Penguatan Kerjasama Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dalam Mendukung Pencapaian Visi Universitas adalah salah satu program untuk mewujudkan visi UNEJ menjadi “Perguruan Tinggi Terkemuka dalam Inovasi Pertanian Industrial yang Berkelanjutan dan Bereputasi Internasional”, khususnya dalam bidang inovasi. Tujuan program ini antara lain meningkatkan kualitas penelitian dan pengabdian masyarakat, mengembangkan kerjasama dengan industri dan masyarakat, meningkatkan reputasi universitas, mengembangkan SDM berkualitas, dan mendukung program prioritas Kemdiktisaintek yaitu Penumbuhan dan penguatan budaya ilmiah (scientific culture) penelitian dan pengembangan. Implementasi program ini antara lain penelitian bersama, pengembangan teknologi, pengabdian masyarakat, pengembangan program akademik, pertukaran peneliti dan mahasiswa, serta kerjasama dengan DUDI.

Indikator: Jumlah kerjasama penelitian dengan institusi lain (nasional/internasional), Persentase penelitian yang diimplementasikan dalam pengabdian masyarakat (%), Jumlah publikasi ilmiah (jurnal, prosiding, buku), dan Jumlah HaKI.

4. Pengembangan Kerjasama dengan Universitas atau Lembaga-lembaga Kelas Dunia

Pengembangan Kerjasama dengan Universitas atau Lembaga-lembaga Kelas Dunia adalah program yang harus dilaksanakan sebagai respon terhadap globalisasi pendidikan tinggi dan riset, kebutuhan akan kualitas pendidikan dan riset yang tinggi, persaingan universitas global, serta keterbatasan sumber daya dan infrastruktur pendidikan di dalam negeri. Program ini memiliki tujuan strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan riset melalui kerjasama, meningkatkan reputasi universitas secara global, meningkatkan kemampuan kompetitif universitas, serta meningkatkan kerjasama strategis dengan universitas dan lembaga kelas dunia. Sampai dengan saat ini Universitas Jember sudah menjalin kerjasama internasional baik di bidang akademik maupun non akademik. Dengan semakin luasnya jejaring kerjasama internasional diharapkan dapat memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada civitas akademika untuk melakukan berbagai aktivitas akademis seperti benchmarking, joint research, studi lanjut ke perguruan tinggi bereputasi di luar negeri, dan kegiatan akademis lainnya berskala internasional.

Indikator: Jumlah Kerjasama dengan Universitas dan Lembaga Kelas Dunia, Jumlah Publikasi Ilmiah Internasional.

5. Penguatan Branding Kelembagaan (Sebagai Pusat Inovasi Pertanian Industrial Berkelanjutan, UNEJ TV, dan Media Digital lainnya)

Penguatan Branding Kelembagaan (Sebagai Pusat Inovasi Pertanian Industrial Berkelanjutan, UNEJ TV, dan Media Digital lainnya) adalah program yang memiliki tujuan strategis meningkatkan kesadaran masyarakat tentang UNEJ, meningkatkan reputasi UNEJ sebagai Pusat Inovasi Pertanian Industrial Berkelanjutan, dan menghadapi tantangan global dan perubahan teknologi. Implementasi dari program ini antara lain pengembangan identitas visual (logo, bumper, signature UNEJ, dan slogan "*Working in Harmony, Nurturing the Future*"), pengembangan konten yang relevan dan menarik di UNEJ TV dan media digital lainnya, serta optimalisasi branding dan promosi melalui media sosial.

Indikator: Ranking UNEJ, Jumlah kunjungan benchmarking ke UNEJ, Jumlah pengunjung website dan media sosial UNEJ, Tingkat kesadaran dan kepuasan masyarakat terhadap UNEJ (hasil survey).

6. Penguatan Peran BPU Berbasis Hasil-hasil penelitian dan Pengelolaan Aset Universitas, serta Kerjasama dengan DUDI

Penguatan Peran BPU Berbasis Hasil-hasil penelitian dan Pengelolaan Aset Universitas, serta Kerjasama dengan DUDI merupakan program penting dalam rangka menunjang peningkatan kemandirian finansial Universitas Jember sebagai Badan Layanan Umum. Program ini bertujuan untuk meningkatkan peran

BPU sebagai penggerak ekonomi universitas, mengoptimalkan penggunaan hasil-hasil penelitian dan pengembangan, meningkatkan kualitas pengelolaan aset, meningkatkan pendapatan, meningkatkan kerjasama strategis dengan DUDI, serta mengembangkan inovasi dan teknologi berbasis penelitian.

Indikator: Jumlah Pendapatan dari Hasil-hasil penelitian dan Pengelolaan Aset Universitas, Jumlah Pendapatan Kerjasama dengan DUDI, Persentase Pendapatan Non Pendidikan Terhadap Total Pendapatan.

7. Penguatan Sinergitas UNEJ dan Keluarga Alumni (KAUJE) (Kakak Asuh, Beasiswa, layanan berbasis TIK)

Alumni merupakan unsur penting dari stakeholders UNEJ, sehingga program Penguatan Sinergitas UNEJ dan Keluarga Alumni (KAUJE) (Kakak Asuh, Beasiswa, layanan berbasis TIK) menjadi penting untuk dilaksanakan. Alumni menjadi bagian penting dan harus dilibatkan dalam pengembangan universitas. Alumni bertanggung jawab untuk memberikan manfaat kepada almamater, baik melalui jejaring, pengalaman, maupun kontribusi lainnya. Tujuan dari program ini antara lain untuk meningkatkan keterlibatan alumni dalam pengembangan universitas, meningkatkan kesadaran akan pentingnya jaringan alumni, meningkatkan reputasi UNEJ melalui kontribusi alumni, megembangkan jaringan kerjasama strategis, mengembangkan program pengembangan sumber daya manusia. Implementasi dari program ini antara lain berupa program kakak asuh, penyediaan beasiswa dan bantuan pendidikan, penyelenggaraan acara pertemuan alumni, mengembangkan layanan berbasis TIK.

Indikator: Jumlah beasiswa dari alumni, jumlah program kakak asuh, tingkat kepuasan alumni (survei), jumlah pengguna layanan berbasis TIK.



LAMPIRAN 3

PROYEKSI LAYANAN DAN KEUANGAN UNIVERSITAS JEMBER 2025 - 2029

**UNIVERSITAS JEMBER
2025**

I. ASUMSI EKONOMI

1.1 Asumsi-Asumsi Ekonomi Makro Indonesia

Dalam merumuskan rencana strategis ini, digunakan berbagai indikator ekonomi makro yang menjadi acuan utama, meliputi:

a. Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan Ekonomi Perekonomian Indonesia selama periode 2024-2029 diperkirakan tumbuh stabil dengan rata-rata 5,2%-5,6% per tahun, seiring dengan pemulihan pasca-pandemi Covid-19 dan upaya pemerintah meningkatkan investasi serta konsumsi domestik. Risiko pelemahan ekonomi global tetap menjadi perhatian, namun langkah-langkah stimulus fiskal dan moneter diharapkan dapat menopang pertumbuhan.

b. Laju Inflasi

Tren inflasi selama lima tahun terakhir menunjukkan tingkat stabilitas yang baik. Inflasi diproyeksikan tetap berada di kisaran 2,5% - 3,5%, sejalan dengan kebijakan moneter Bank Indonesia yang proaktif dan terjaganya stabilitas harga pangan serta energi. Namun, potensi tekanan inflasi dari kebijakan subsidi BBM dan tarif listrik tetap perlu diantisipasi.

c. Nilai Tukar Rupiah

Nilai tukar rupiah terhadap dolar AS diproyeksikan berada pada kisaran Rp14.500 hingga Rp15.500 per dolar AS selama 2024-2029. Stabilitas nilai tukar ini didukung oleh peningkatan aliran investasi langsung asing (FDI) dan surplus neraca pembayaran Indonesia (NPI), meskipun volatilitas pasar global tetap menjadi risiko.

d. Tingkat Bunga Deposito dan Pinjaman

Tingkat suku bunga BI 7-Day Repo diprediksi bergerak pada kisaran 4,5% hingga 5,75% untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan pengendalian inflasi. Kebijakan suku bunga ini sejalan dengan kebutuhan mendukung investasi dan menjaga stabilitas keuangan.

Berdasarkan asumsi indikator ekonomi makro di atas, maka dapat disimpulkan prospek ekonomi Indonesia dalam lima tahun ke depan tetap positif, didorong oleh stabilitas makroekonomi, pasar domestik yang besar, dan upaya reformasi struktural. Investasi domestik dan asing diperkirakan meningkat, didukung oleh iklim investasi yang lebih kondusif. Namun, tantangan global seperti fluktuasi harga komoditas dan ketidakpastian geopolitik tetap perlu diantisipasi melalui strategi mitigasi risiko.

1.2 Asumsi-Asumsi Mikro UNEJ

Asumsi-asumsi mikro Universitas Jember dalam perumusan rencana strategis PT PK BLU mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan:

a. Kebijakan Akuntansi Sesuai Dengan Standar Akuntansi yang berlaku

Penyusunan laporan keuangan Universitas Jember (UNEJ) akan mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) sesuai Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 untuk

kepentingan sebagai instansi pemerintah, serta standar PSAK 45 untuk kepentingan eksternal. Hal ini memerlukan perangkat lunak yang dapat menghasilkan laporan dengan standar berbeda secara tepat waktu, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam memahami kedua aturan tersebut.

b. Subsidi yang masih diterima dari Pemerintah

Subsidi pemerintah berupa gaji PNS dan dana BOPTN (Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri) diperkirakan tetap berlanjut selama periode 2024-2029. Alokasi dana ini akan mendukung kegiatan operasional UNEJ, terutama dalam masa kemandirian finansial sebagai Badan Layanan Umum (BLU).

c. Asumsi Tarif

Universitas Jember telah menetapkan Uang Kuliah Tunggal (UKT) sebagai sumber pendapatan utama dari mahasiswa. Penyesuaian tarif UKT rata-rata akan dilakukan secara berkala dengan mempertimbangkan inflasi dan kebutuhan operasional universitas. Proyeksi peningkatan tarif UKT selama 2024-2029 akan disesuaikan dengan pertumbuhan ekonomi dan daya beli masyarakat. Besarnya UKT rata-rata pada tahun 2024 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel. 1.1 Rerata UKT Program Studi Tahun 2024

Fakultas	Program Studi	Jumlah Mhs	Penerimaan	Rerata UKT
Fak. Ilmu Budaya	Sastra Inggris	851	1.871.048.500	2.198.647
	Sastra Indonesia	789	1.225.057.000	1.552.670
	Sejarah	829	1.366.450.000	1.648.311
	Televisi dan Film	771	2.473.249.500	3.207.846
	Magister Ilmu Linguistik	20	179.400.000	8.970.000
FKIP	Pendidikan Matematika	1318	2.569.166.000	1.949.291
	Pendidikan Fisika	819	1.312.166.500	1.602.157
	Pendidikan Biologi	942	2.143.750.000	2.275.743
	Pendidikan IPA	934	1.931.916.500	2.068.433
	Pendidikan Luar Sekolah	765	953.700.000	1.246.667
	Pendidikan Guru Sekolah Dasar	1986	3.943.882.000	1.985.842
	Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini	863	1.261.300.000	1.461.530
	Pendidikan Ekonomi	1259	1.925.083.000	1.529.057
	Pendidikan Sejarah	767	1.316.274.000	1.716.133
	Pendidikan Geografi	678	1.236.500.000	1.823.746
	Pendidikan Bahasa Inggris	1371	2.894.415.500	2.111.171
	Pend. Bahasa dan Sastra Indonesia	1185	2.260.333.000	1.907.454
	Pendidikan Profesi Guru	8054	0	-
	Magister Pendidikan Matematika	92	692.149.500	7.523.364
	Magister Pendidikan IPA	90	794.050.000	8.822.778
	Magister Pendidikan Dasar	131	852.666.000	6.508.901
	Magister Pendidikan IPS	52	417.499.500	8.028.837

	Magister Pendidikan Bahasa Inggris	20	147.200.000	7.360.000
	Pendidikan Matematika (S3)	20	221.000.000	11.050.000
	Pendidikan IPA (S3)	41	431.750.000	10.530.488
Fak. Hukum	Ilmu Hukum	3745	12.171.458.000	3.250.056
	Magister Ilmu Hukum	255	2.121.633.000	8.320.129
	Magister Kenotariatan	231	2.418.000.000	10.467.532
	Ilmu Hukum (S3)	182	1.947.625.000	10.701.236
Fak. Ekonomi dan Bisnis	D3 Manajemen Perusahaan	310	804.375.000	2.594.758
	D3 Administrasi Keuangan	318	904.375.000	2.843.947
	D3 Kesekretariatan	285	672.541.500	2.359.795
	D3 Akuntansi	362	794.291.000	2.194.174
	Ekonomi Pembangunan	1259	2.936.997.500	2.332.802
	Ekonomi Syariah	895	1.739.082.500	1.943.109
	Manajemen	1871	6.580.249.000	3.516.969
	Akuntansi	1597	4.709.997.500	2.949.278
	Magister Manajemen	236	1.846.324.500	7.823.409
	Magister Ilmu Ekonomi	50	401.199.500	8.023.990
	Magister Akuntansi	76	628.033.000	8.263.592
	Ilmu Ekonomi (S3)	32	358.541.500	11.204.422
	Manajemen (S3)	154	1.667.083.000	10.825.214
FISIP	D3 Perpajakan	416	1.295.208.000	3.113.481
	D3 Usaha Perjalanan Wisata	344	841.707.500	2.446.824
	Ilmu Hubungan Internasional	1338	4.272.746.000	3.193.383
	Administrasi Negara	1244	3.147.414.500	2.530.076
	Administrasi Bisnis	1293	3.529.081.000	2.729.374
	Kesejahteraan Sosial	1270	2.369.966.000	1.866.115
	Sosiologi	1170	2.158.015.500	1.844.458
	Magister Ilmu Administrasi	83	641.682.500	7.731.114
	Ilmu Administrasi (S3)	61	689.416.500	11.301.910
Fak. Pertanian	Agronomi	591	1.351.165.500	2.286.236
	Peternakan	409	1.106.333.000	2.704.971
	Ilmu Tanah	430	1.043.333.000	2.426.356
	Agroteknologi/Agroekoteknologi	1125	2.376.264.500	2.112.235
	Agribisnis	1147	2.931.665.000	2.555.942
	Proteksi Tanaman	361	762.332.500	2.111.724
	Ilmu Pertanian	409	834.500.000	2.040.342
	Penyuluhan Pertanian	470	941.665.500	2.003.544
	Magister Agronomi	59	385.075.000	6.526.695
	Magister Agribisnis	88	578.450.000	6.573.295
	Ilmu Pertanian (S3)	50	549.750.000	10.995.000
FKG	Kedokteran Gigi	1108	17.139.999.000	15.469.313
	Profesi Kedokteran Gigi	703	11.597.031.000	16.496.488
FTP	Teknologi Hasil Pertanian	1196	2.705.931.500	2.262.485
	Teknik Pertanian	915	1.682.582.000	1.838.887
	Teknologi Industri Pertanian	1016	1.986.264.500	1.954.985
	Magister Teknologi Agroindustri	30	224.950.000	7.498.333

FMIPA	Matematika	766	1.261.666.000	1.647.084
	Fisika	570	833.866.000	1.462.923
	Kimia	679	1.247.083.000	1.836.647
	Biologi	592	1.138.250.000	1.922.720
	Magister Matematika	12	99.183.000	8.265.250
	Magister Fisika	12	78.000.000	6.500.000
	Magister Kimia	3	24.000.000	8.000.000
	Magister Biologi	29	284.700.000	9.817.241
Fak. Teknik	Sarjana Terapan Rekayasa Perancangan Mekanik	145	462.333.000	3.188.503
	Sarjana Terapan Teknologi Rekayasa Elektronika	119	417.000.000	3.504.202
	Sarjana Terapan Teknologi Rekayasa Konstruksi Bangunan Gedung	218	717.624.500	3.291.856
	Teknik Mesin	740	2.461.249.000	3.326.012
	Teknik Elektro	832	2.787.999.500	3.350.961
	Teknik Sipil	1065	3.818.498.000	3.585.444
	Teknik Kimia	525	1.766.833.000	3.365.396
	Perencanaan Wilayah dan Kota	526	1.943.498.500	3.694.864
	Teknik Lingkungan	483	1.783.249.500	3.692.028
	Teknik Konstruksi Perkapalan	381	1.200.083.000	3.149.824
	Teknik Perminyakan	394	1.416.499.500	3.595.176
	Teknik Pertambangan	375	1.269.000.000	3.384.000
	Profesi Insinyur	6	470.000.000	78.333.333
	Magister Teknik Mesin	17	200.166.000	11.774.471
	Magister Teknik Elektro	34	304.000.000	8.941.176
Magister Teknik Sipil	87	747.166.000	8.588.115	
Fak. Kedokteran	Pendidikan Dokter	1122	20.106.832.000	17.920.528
	Profesi Kedokteran	641	11.447.033.000	17.858.086
FKM	Kesehatan Masyarakat	1555	7.054.998.000	4.536.976
	Gizi	538	2.436.250.000	4.528.346
	Magister Administrasi Kesehatan	14	102.650.000	7.332.143
Fak. Farmasi	Farmasi	1103	7.618.166.000	6.906.769
	Apoteker	247	4.620.250.000	18.705.466
	Magister Farmasi	30	304.000.000	10.133.333
Fak. Keperawatan	D3 Keperawatan	650	1.832.499.500	2.819.230
	D3 Keperawatan (Pasuruan)	485	1.545.666.500	3.186.941
	Ilmu Keperawatan	1505	7.778.831.000	5.168.658
	Profesi Keperawatan	224	2.496.565.000	11.145.379
	Magister Keperawatan	84	940.000.000	11.190.476
Fak. Ilmu Komputer	Sistem Informasi	945	4.669.750.000	4.941.534
	Teknologi Informasi	895	3.996.000.000	4.464.804
	Informatika	804	3.656.250.000	4.547.575
Program Pasca	Magister Bioteknologi	24	204.550.000	8.522.917
	Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat	185	1.660.466.000	8.975.492

	Magister Pengelolaan Sumber Daya Air Pertanian	14	110.200.000	7.871.429
	Bioteknologi (S3)	14	144.000.000	10.285.714

II. PROYEKSI VOLUME DAN KUALITAS LAYANAN

2.1 Proyeksi Volume Layanan

Untuk merealisasikan program dan menjalankan berbagai inisiatif strategis selama kurun waktu lima tahun ke depan (2024-2029), diperlukan sebuah kerangka pembiayaan yang dirancang secara komprehensif, efektif, dan efisien. Kerangka ini harus didasarkan pada pendekatan holistik yang mencakup identifikasi, optimalisasi, dan pengembangan seluruh sumber pendapatan potensial, disertai dengan alokasi yang cermat dan strategis guna memenuhi kebutuhan belanja operasional (rutin) serta belanja modal (investasi).

Universitas Jember (UNEJ) perlu memanfaatkan momentum transformasi kelembagaan menjadi PT PK-BLU untuk menggali peluang pendapatan baru yang belum dioptimalkan, khususnya yang memiliki *captive market* signifikan. Beberapa area strategis yang memerlukan perhatian khusus mencakup pengembangan produk paten dan desain industri, yang hingga kini masih minim, serta pengaturan formal untuk transfer tenaga akademik yang memiliki potensi besar namun belum memiliki regulasi yang jelas. Selain itu, pelaksanaan program pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) dan penyegaran (*refreshment*) bagi alumni maupun masyarakat umum perlu dirancang secara terpadu dan berkelanjutan. Demikian pula, kegiatan konsultasi berbasis pengetahuan dan keahlian akademik serta manajemen harus dioptimalkan sebagai sumber pendapatan strategis.

Potensi pendapatan dari kegiatan akademik dan pengelolaan aset universitas diharapkan dapat dimaksimalkan dengan fleksibilitas yang ditawarkan oleh status PT PK-BLU. Dalam proyeksi jangka menengah hingga panjang, pendapatan dari aset-aset produktif diasumsikan sebagai pendapatan yang dapat digulirkan untuk mendukung keberlanjutan kegiatan operasional dan investasi universitas.

Selama periode 2024-2029, UNEJ harus mengintegrasikan strategi peningkatan efisiensi alokasi sumber daya dengan pengelolaan pendapatan yang berbasis pada prinsip-prinsip keberlanjutan. Hal ini mencakup pengembangan sistem pelaporan keuangan yang transparan dan akuntabel, penguatan tata kelola berbasis data, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung transformasi universitas menjadi institusi yang lebih adaptif dan kompetitif di era globalisasi.

Tabel 2.1 Program kegiatan akademik dan non akademik UNEJ

No.	Program	Kegiatan	PIC
1	Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan	Penguatan Kurikulum Berbasis Capaian	LPMPP, Fakultas
		Mengembangkan Pembelajaran yang Kolaboratif, Partisipatif, dan Transformatif Berbasis Proyek Kelompok, dan Metode Studi Kasus.	LPMPP, Fakultas
		Mengembangkan Program Percepatan Pembelajaran pada Program Studi dan Studi Lanjut	LPMPP, Fakultas
		Penguatan Pendidikan Tinggi Vokasi	Kampus Vokasi
		Pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi untuk Meningkatkan Daya Saing Lulusan di Dunia Kerja	BPU, UPA Karir Kewirausahaan
		Peningkatan Kemampuan Softskill, Hardskill dan Kreativitas Mahasiswa berorientasi Revolusi Industri 4.0 (Ecotechnopreneurship dan Digitalpreneurship)	BPU, Fakultas, UPA Karir Kewirausahaan
2	Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni	Penguatan Implementasi Pembelajaran Diluar Prodi yang Adaptif dan Transformatif.	LPMPP, Fakultas
		Penguatan dan Revitalisasi Agrotechnopark sebagai Wadah Pembelajaran di Luar Kampus untuk Mendukung Pertanian Berbasis Industri	LPMPP, IO, Fakultas, agrotechnopark
		Peningkatan Student Mobility Skala Internasional (inbound dan outbound mobility)	WR 1, Fakultas, LPMPP / IO, WR I
		Mengembangkan Minat, Bakat, Penalaran, Kreativitas, dan Kewirausahaan Mahasiswa	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas
		Penguatan Program Kreativitas dan Kegiatan Ilmiah Mahasiswa yang Adaptif dan Inovatif	Fakultas, LP2M
		Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat dengan Melibatkan Mahasiswa.	LP2M, Fakultas
3	Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Penumbuhan dan Penguatan Budaya Ilmiah Penelitian dan Pengembangan yang Berkualitas dengan Melibatkan Mahasiswa dan Stakeholder.	LP2M

	Peningkatan Produktivitas, Kualitas, dan Impact Publikasi Ilmiah serta HKI	LP2M, Fakultas
	Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Pembinaan Dosen Muda	LP2M, Fakultas
	Penguatan Rumah Jurnal Ilmiah	LP2M, Fakultas
	Penguatan Keris Dimas, Pusat Unggulan, dan Penyediaan Hibah Internal yang Berkeadilan dalam Mendukung Visi Universitas Jember yang Berfokus pada Ketahanan Pangan, Energi, dan Air yang Berkelanjutan.	LP2M
	Pendirian dan Penguatan Pusat Unggulan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PUI) (Artificial Intelligence for Industrial Agriculture, Agro-Nursing, dan bidang STEM lainnya) untuk Mendukung Pengembangan Pembelajaran Transformatif di Perguruan Tinggi	LP2M
	Penguatan Karya Kreatif Dosen dan Tendik	LP2M, LPMPP, Humas, Fakultas
	Peningkatan Jumlah Hilirisasi Karya Penelitian Bernilai Tambah yang Berorientasi pada Pencapaian Visi Universitas dan Relevansinya terhadap Masyarakat dan Industri.	LP2M, BPU
	Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat	LP2M, Fakultas
	Revitalisasi Pusat Inkubator Bisnis	LP2M, BPU
	Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Hilirisasi produk	LP2M, Fakultas
	Penyediaan Program Post-doctoral International (inbound talenta asing/diaspora) untuk Meningkatkan Produktivitas dan Atmosfer Riset Internasional di Lingkungan UNEJ	LP2M, Fakultas
	Peningkatan Perolehan Dana Hibah Eksternal	LP2M, Fakultas

4	Penguatan Tata Kelola	Percepatan Proses Akreditasi Program Studi Menuju Status Unggul dan Internasional	Fakultas, LPMPP
		Standarisasi Ruang Kelas dan Fasilitas Pembelajaran	Fakultas, LPMPP
		Standarisasi Sarana dan Prasarana secara Berkelanjutan (International Visitor dan Stakeholder)	Fakultas, UPA PL2T
		Standarisasi Sarana dan Prasarana secara Berkelanjutan (International Visitor dan Stakeholder)	Fakultas, LPMPP
		Standarisasi Sarana dan Prasarana secara Berkelanjutan (International Visitor dan Stakeholder)	Fakultas, UPA PL2T
		Peningkatan Kualitas Layanan Bimbingan Konseling dan Fasilitas Inklusif	LPMPP
		Optimalisasi Penerapan Budaya Mutu Akademik dan Non Akademik	Fakultas, LPMPP
		Penambahan Jumlah Kualifikasi Pendidikan Doktor dan Jabatan Akademik Guru Besar	Fakultas, WR2
		Menyelenggarakan Program Magister dan Program Doktor by Research	Fakultas, Pasca
		Perluasan Akses dan Layanan Program Studi	WR 1, Akademik, Fakultas
		Pengembangan dan Pemutakhiran Aplikasi untuk Mendukung Tata Kelola yang Efisien dan Efektif	UPA TIK, WR 4
		Penataan Ruang dan Lingkungan Kampus yang Inklusif, Ramah, Aman, dan Nyaman (Green Campus)	Fakultas, LPMPP
		Pengembangan dan Pemutakhiran Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan	WR 2, Kepegawaian, Fakultas
		Peningkatan pendampingan pemenuhan standar ZI WBK unit kerja	Fakultas, Lembaga, UPA, WR 2
Penguatan budaya kinerja dalam implementasi SAKIP Unit Kerja	Fakultas, Lembaga, UPA, WR 4		

		Peningkatan Layanan dan Pendapatan melalui Optimalisasi Aset UNEJ	WR 2, Keuangan, Fakultas, Lembaga, UPA, BPU
		Penguatan Peran BPU, Lembaga dan UPA dalam meningkatkan pendapatan berbasis Hasil-hasil penelitian, Pengelolaan Aset Universitas berkolaborasi dengan DUDI	BPU, UPA, LP2M, WR 2
		Implementasi tata kelola yang transparan, akuntabel dan berkelas internasional	Fakultas, LPMPP
		Percepatan Transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH yang Berkeadilan	WR 1, WR 2, WR 3, WR 4, Lembaga, UPA
		Penguatan Branding Kelembagaan	Fakultas, WR4
5	Penguatan Kerjasama Kelembagaan, dan Internasionalisasi	Revitalisasi Program Kerjasama dengan mitra strategis	WR 4
		Penguatan Peran Lembaga/ UPA sebagai Etalase Produk dan Karya Inovatif UNEJ	LP2M, BPU, UPA, WR 4
		Penguatan Sinergitas UNEJ dan Keluarga Alumni (KAUJE) (Kakak Asuh, Beasiswa, layanan berbasis TIK)	WR 3, Fakultas
		Penganugerahan Penghargaan Alumni Inspiratif dan Kontributif	WR 3, Fakultas
		Pengembangan Kerjasama dengan Universitas atau Lembaga-lembaga Kelas Dunia	WR 4, Kerja sama, Fakultas, LP2M

Dengan mempertimbangkan peluang strategis yang tersedia serta potensi internal yang dimiliki oleh Universitas Jember (UNEJ), sangatlah esensial bagi UNEJ untuk memaksimalkan sumber pendapatan yang tidak bergantung pada alokasi dana pemerintah melalui mekanisme DIPA. UNEJ mengarahkan fokus pada optimalisasi kegiatan peningkatan pendapatan dari unsur akademik dan non akademik yang bersifat legal, terukur, dan efektif dalam mendukung kemandirian finansial institusi.

Sumber pendapatan ini dapat diantisipasi berasal dari berbagai sektor strategis, seperti penyelenggaraan layanan pendidikan reguler dan non-reguler, pengembangan layanan berbasis masyarakat melalui Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M), pengelolaan aset universitas secara produktif, penyediaan layanan berbasis pengetahuan dan keahlian staf UNEJ, serta kolaborasi strategis dengan pihak investor. Melalui pendekatan yang holistik dan inovatif, UNEJ diharapkan dapat menciptakan ekosistem finansial yang mandiri dan berkelanjutan, sekaligus memperkuat perannya sebagai pusat keunggulan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat.

Tabel 2.2. Potensi Penerimaan UNEJ

No	Kegiatan	Jenis Pendapatan	Pelaksana
1.	Ujian Masuk	Biaya pendaftaran	UNEJ
2.	Pelayanan Pendidikan Reguler	UKT/SPI	UNEJ
3.	Pelayanan Pendidikan Non Reguler	UKT/SPI	UNEJ
4.	Program Pendidikan Berkelanjutan; Kursus, Training, dll.	UKT/SPI	Fak/Prodi/ Lembaga/UPT
5.	Konsultasi / pelayanan / professional service	Kontrak	Fak/Prodi/ Lembaga
6.	Kegiatan Penelitian dan Pengabdian	Kontrak	Fak/Prodi /Lembaga
7.	Program Kerjasama	Kontrak	UNEJ/Fak/ Prodi/Lembaga
8.	Hibah kompetitif / Block grant	Hibah	UNEJ/ Fak/ Prodi/ Lembaga
9.	Unit Usaha	RGA	UNEJ

2.2 Pengembangan Layanan baru

Berikut adalah penyesuaian rencana strategis bisnis Universitas Jember (UNEJ) untuk periode 2025-2029, yang mencakup beberapa alternatif aktivitas guna mendukung optimalisasi pendapatan BLU UNEJ melalui berbagai mekanisme:

1. UNEJ dapat mendirikan unit-unit bisnis yang dikelola secara profesional di bawah supervisi Badan Pengembang Usaha yang ramping dan langsung bertanggung jawab kepada Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan. Memungkinkan kolaborasi dengan investor dan pelaku bisnis berpengalaman melalui mekanisme Kerjasama Manajemen (KSM) untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja setiap unit usaha.
2. Aset UNEJ, termasuk lahan luas di Jubung, dapat dimanfaatkan untuk membangun sentra agribisnis, seperti pengembangan tanaman hortikultura dan varietas bibit unggul. Alternatif lainnya adalah menarik investor untuk membangun fasilitas seperti University Club atau kantin modern melalui skema tertentu. Lahan di Kampus Tegalboto juga dapat dimanfaatkan untuk kerja sama pembangunan fasilitas bisnis dengan pihak ketiga, seperti mendirikan merchant waralaba.
3. UNEJ dapat menjalin kemitraan dengan pihak ketiga untuk penelitian yang relevan dengan kebutuhan industri, seperti penelitian karet, kelapa sawit, kelapa hibrida, dampak lingkungan, CSR, hingga pengembangan pasar. Kerja sama ini tidak hanya menghasilkan pendapatan melalui pemanfaatan paten atau lisensi, tetapi juga memberikan manfaat strategis berupa kontribusi terhadap inovasi industri.
4. Kerja sama dengan BUMN, khususnya melalui program CSR, dapat diarahkan untuk mendukung usaha kecil menengah, koperasi, petani kopi, lembaga keuangan mikro, dan usaha berbasis masyarakat. Program ini tidak hanya

memberikan dampak sosial, tetapi juga memperkuat peran UNEJ dalam pengabdian yang berdampak luas.

5. UNEJ dapat menawarkan tenaga ahli kepada pihak ketiga melalui kontrak kerja sama manajemen (KSM). Dalam skema ini, pihak ketiga membayar fee kepada UNEJ tanpa mengganggu tugas mengajar para tenaga ahli tersebut. Strategi ini tidak hanya mendatangkan pendapatan tambahan tetapi juga meningkatkan reputasi UNEJ sebagai penyedia layanan konsultasi dan manajemen yang kredibel dan kompeten.

2.3 Pengembangan Unit Usaha

Ada 3 (tiga) basis unit usaha yang menjadi *core business* Universitas Jember yang direncanakan dikembangkan sebagai unit usaha di era PK-BLU, yaitu (a) unit usaha berbasis Kompetensi SDM, (b) unit usaha berbasis Produk dan Layanan, dan (c) unit usaha berbasis Layanan Kesehatan.

A. Unit Usaha Berbasis Kompetensi SDM

Rasionalitas pentingnya pengembangan Unit Usaha Berbasis Kompetensi SDM:

1. Optimalisasi potensi SDM unggul
Universitas Jember memiliki SDM yang kompeten dalam berbagai bidang, baik dosen, peneliti, maupun tenaga profesional lainnya. Pengembangan unit usaha berbasis kompetensi SDM memungkinkan pemanfaatan keahlian ini untuk menciptakan produk dan layanan bernilai ekonomi, sekaligus meningkatkan kontribusi perguruan tinggi terhadap masyarakat.
2. Penguatan relevansi akademik dengan kebutuhan DUDI dan Masyarakat
Kompetensi SDM di Universitas Jember dapat dijadikan dasar pengembangan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan lokal, nasional, dan global. Dengan unit usaha berbasis kompetensi SDM, UNEJ dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memperkuat kolaborasi dengan DUDI.
3. Peningkatan kesejahteraan SDM
Pengembangan unit usaha yang berbasis pada keterampilan dan keahlian SDM universitas dapat membuka peluang tambahan bagi dosen dan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam kegiatan produktif. Selain itu, keuntungan dari unit usaha dapat dialokasikan untuk mendukung program kesejahteraan SDM.
4. Dukungan pada Tridharma Perguruan Tinggi
Penelitian: Memanfaatkan hasil riset untuk menghasilkan produk atau layanan yang inovatif. Pengabdian kepada Masyarakat: Mengembangkan solusi untuk kebutuhan masyarakat lokal melalui layanan berbasis keahlian.
5. Komersialisasi keunggulan akademik
Keunggulan akademik Universitas Jember, seperti inovasi dalam bidang pertanian, teknologi pangan, bioteknologi, dan lingkungan, dapat dikomersialisasikan melalui unit usaha. Ini tidak hanya memberikan pemasukan bagi universitas tetapi juga memperluas dampak riset dan inovasi ke masyarakat.

A.1.Jasa Kepakaran

Unit usaha **Jasa Kepakaran Perguruan Tinggi** memiliki potensi strategis untuk memanfaatkan keunggulan sumber daya manusia (SDM) dan pengetahuan institusi dalam berbagai bidang untuk menciptakan dampak positif sekaligus menghasilkan pendapatan. Dengan tenaga ahli yang kompeten, jaringan luas, dan fasilitas yang mendukung, unit ini dapat menjadi motor penggerak kemandirian finansial perguruan tinggi.

Potensi pendapatan dari unit usaha jasa kepakaran perguruan tinggi berasal dari:

1. Penyediaan layanan konsultasi teknis, manajerial, dan strategis untuk sektor pemerintah, swasta, dan masyarakat.
2. Kolaborasi penelitian dengan industri untuk pengembangan produk, layanan, atau solusi berbasis teknologi.
3. Program pelatihan dan workshop berbasis ilmu terapan, seperti teknologi pangan, pertanian cerdas, atau analisis data.
4. Layanan penyusunan dokumen kebijakan, kajian lingkungan, studi kelayakan, atau dokumen teknis lainnya.
5. Pengembangan produk inovatif, seperti aplikasi digital, formula pangan, atau teknologi berbasis paten perguruan tinggi.
6. Jasa pendampingan untuk UMKM, startup, atau institusi lain dalam mengembangkan bisnis, produk, atau sistem kerja.
7. Layanan penyusunan dan implementasi program pengembangan regional melalui kemitraan dengan pemerintah daerah dan lembaga internasional.

Proyeksi pendapatan jasa kepakaran

2025	2026	2027	2028	2029
56.331.078.000	80.251.505.300	116.780.732.155	177.529.913.409	186.565.643.812

Untuk mencapai target tersebut, unit usaha jasa kepakaran akan melaksanakan strategi berikut:

1. Pengembangan platform online untuk promosi, pendaftaran layanan, dan kolaborasi riset.
2. Pengembangan kapasitas dosen dan tenaga ahli untuk menghadapi kebutuhan pasar yang dinamis.
3. Kampanye branding untuk memperkenalkan perguruan tinggi sebagai pusat kepakaran terpercaya, melalui media sosial, jaringan alumni, dan mitra strategis.
4. Kolaborasi dengan pemerintah, industri, dan organisasi internasional untuk memperluas cakupan layanan.
5. Pengembangan layanan baru berdasarkan kebutuhan pasar, seperti teknologi ramah lingkungan, manajemen risiko, atau desain sistem digital.

A.2.Pelatihan dan Kursus

Unit usaha **Pelatihan dan Kursus** memiliki potensi strategis untuk mendukung pengembangan keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia, baik di lingkungan

internal universitas maupun masyarakat luas. Dengan memanfaatkan keunggulan akademik UNEJ serta fasilitas yang tersedia, unit ini dapat menjadi salah satu pilar penting dalam mewujudkan kemandirian finansial universitas, sekaligus memperkuat perannya sebagai pusat unggulan pengembangan SDM di wilayah timur Jawa.

Potensi pendapatan unit usaha pelatihan dan kursus UNEJ berasal dari berbagai layanan:

1. Program pelatihan bersertifikat dalam bidang teknologi pangan, pertanian, digital marketing, manajemen bisnis, dan lainnya, sesuai kebutuhan industri.
2. Program kursus bahasa Inggris, Jepang, dan bahasa lainnya, termasuk persiapan tes TOEFL ITP dan IELTS.
3. Kursus keahlian digital seperti analisis data, desain grafis, pengembangan web, dan media sosial.
4. Layanan pelatihan persiapan karier, seperti *public speaking*, persiapan wawancara, dan kewirausahaan.
5. Penyediaan pelatihan in-house bagi perusahaan dan lembaga pemerintah untuk peningkatan kapasitas karyawan.
6. Program pembelajaran berbasis e-learning atau hybrid untuk menjangkau peserta yang lebih luas.
7. Program pelatihan dan mentoring untuk meningkatkan daya saing UMKM di wilayah sekitar.

Proyeksi pendapatan pelatihan dan kursus

2025	2026	2027	2028	2029
354.783.000	390.261.300	429.287.430	472.216.173	519.437.790

Untuk mencapai target ini, UNEJ akan melaksanakan strategi berikut:

1. Menyusun program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan industri.
2. Mengembangkan platform e-learning untuk pelatihan online dan hybrid.
3. Kampanye melalui media sosial, event pendidikan, dan kolaborasi dengan jaringan alumni.
4. Menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah, perusahaan, dan lembaga internasional.
5. Melatih tenaga pengajar untuk memastikan kualitas pelatihan yang sesuai dengan standar nasional dan internasional.
6. Sistem evaluasi berkala untuk memastikan program berjalan sesuai target dan memenuhi kebutuhan peserta.

B. Unit Usaha Berbasis Produk dan Layanan

Rasionalitas pengembangan unit usaha Perguruan Tinggi berbasis produk dan layanan

1. **Diversifikasi sumber pendapatan**
Pengembangan unit usaha berbasis produk dan layanan dapat menjadi sumber pendapatan alternatif yang berkelanjutan, mengurangi ketergantungan pada dana pemerintah atau biaya pendidikan.
2. **Pemanfaatan potensi dan keunggulan Institusi**
Perguruan tinggi memiliki SDM unggul, fasilitas riset, dan inovasi yang dapat dioptimalkan untuk menghasilkan produk atau layanan bernilai ekonomi. Unit usaha berbasis produk dan layanan memungkinkan universitas memanfaatkan potensi ini untuk menciptakan nilai tambah.
3. **Peningkatan relevansi Perguruan Tinggi**
Dengan melibatkan perguruan tinggi dalam aktivitas bisnis, institusi dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan industri. Hal ini memperkuat peran perguruan tinggi sebagai solusi bagi masalah riil masyarakat melalui produk dan layanan inovatif.
4. **Fasilitasi implementasi program merdeka belajar**
Unit usaha perguruan tinggi dapat menjadi wadah pembelajaran berbasis praktik bagi mahasiswa, mendukung implementasi Merdeka Belajar. Mahasiswa dapat terlibat dalam berbagai aspek bisnis, seperti pengembangan produk, pemasaran, atau pengelolaan operasional.
5. **Mendorong komersialisasi riset dan inovasi**
Banyak hasil riset perguruan tinggi yang memiliki potensi komersial tetapi tidak dimanfaatkan secara optimal. Unit usaha dapat menjadi platform untuk mengkomersialisasi inovasi, mempercepat transfer teknologi ke masyarakat, dan meningkatkan dampak sosial-ekonomi.
6. **Penguatan kemandirian ekonomi institusi**
Dengan memiliki unit usaha yang dikelola secara profesional, perguruan tinggi dapat memperkuat kemandirian ekonomi dan stabilitas finansial, sehingga dapat mendukung visi dan misi institusi dalam jangka panjang.
7. **Peningkatan daya saing Perguruan Tinggi**
Unit usaha yang sukses dapat meningkatkan citra dan daya saing perguruan tinggi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Perguruan tinggi dapat dikenal sebagai pusat inovasi dan kewirausahaan, menarik lebih banyak mahasiswa, mitra, dan pendanaan.
8. **Kontribusi pada pengembangan ekonomi lokal**
Perguruan tinggi dapat menjadi motor penggerak ekonomi lokal melalui pengembangan produk dan layanan yang relevan. Hal ini juga sejalan dengan peran perguruan tinggi dalam pengabdian kepada masyarakat.

B.1 Unit Usaha Penerbitan/Percetakan

Sebagai bagian dari upaya diversifikasi sumber pendapatan, unit usaha percetakan dan penerbitan perguruan tinggi memiliki potensi besar untuk mendukung kebutuhan akademik sekaligus menciptakan pendapatan yang signifikan. Dengan permintaan yang konsisten untuk bahan ajar, dokumen akademik, dan layanan penerbitan ilmiah, unit ini dapat menjadi salah satu motor penggerak kemandirian finansial perguruan tinggi.

Potensi pendapatan dari unit usaha percetakan dan penerbitan berasal dari:

1. Penerbitan bahan ajar, buku teks, modul pembelajaran, dan dokumen administrasi kampus.
2. Layanan penerbitan jurnal ilmiah, prosiding konferensi, dan buku hasil penelitian.
3. Percetakan buku umum, katalog, brosur, banner, dan merchandise.
4. Pengembangan layanan penerbitan buku elektronik (e-book) dan jurnal online untuk memenuhi kebutuhan pasar digital.
5. Kerjasama dengan lembaga eksternal, seperti sekolah, perusahaan, dan pemerintah, untuk kebutuhan percetakan dan penerbitan.

Prediksi penerimaan dan biaya dari unit usaha ini disajikan pada tabel berikut ini. Penghasilan bersih per tahun dari unit usaha ini diprediksi sebesar 200 jutaan per tahun.

Proyeksi pendapatan dari unit usaha percetakan dan penerbitan

2025	2026	2027	2028	2029
162.107.938	178.318.732	196.150.605	215.765.666	226.553.949

Untuk mencapai target pendapatan, unit usaha percetakan dan penerbitan akan menerapkan strategi berikut:

1. Peningkatan perangkat cetak modern dan platform digital publishing.
2. Menambahkan layanan baru, seperti desain grafis profesional dan penerbitan berbasis permintaan (print-on-demand).
3. Menjalin kerjasama dengan penerbit, sekolah, organisasi pemerintah, dan industri.
4. Meluncurkan kampanye pemasaran untuk menjangkau klien eksternal melalui media sosial, pameran, dan jaringan alumni.
5. Mengembangkan sistem pemesanan online untuk memudahkan pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional.

B.2. Unit Usaha Pemandokan

Unit usaha Pemandokan memiliki peran strategis dalam mendukung kebutuhan akomodasi mahasiswa sekaligus menjadi salah satu sumber pendapatan potensial bagi perguruan tinggi. Dengan meningkatnya jumlah mahasiswa serta permintaan akan hunian yang terjangkau dan berkualitas, Pemandokan dapat menjadi salah satu pilar penting dalam strategi bisnis perguruan tinggi.

Potensi pendapatan pemandokan mencakup beberapa aspek:

1. Penyediaan hunian untuk mahasiswa, dengan variasi harga berdasarkan tipe kamar (standar, deluxe, atau VIP).
2. Peningkatan fasilitas dan layanan, seperti laundry, internet berkecepatan tinggi, dan katering.
3. Optimalisasi ruang publik Pemandokan, seperti aula, ruang serbaguna, atau area olahraga untuk acara eksternal.
4. Penyewaan sementara untuk tamu institusi atau mahasiswa program pertukaran.

Proyeksi pendapatan unit usaha pemondokan

2025	2026	2027	2028	2029
09.320.101	50.252.111	95.277.323	44.805.055	72.045.308

Untuk mencapai target ini, unit usaha Pemondokan akan menerapkan strategi berikut:

1. Renovasi bertahap untuk memperbaiki kualitas kamar dan fasilitas pendukung seperti ruang belajar, ruang olahraga, dan area rekreasi.
2. Implementasi sistem reservasi dan pembayaran online untuk memudahkan akses mahasiswa.
3. Menjalinkan kerjasama dengan fakultas, program internasional, atau organisasi mahasiswa untuk memaksimalkan tingkat okupansi.
4. Kampanye promosi melalui media sosial, pameran pendidikan, dan program referensi mahasiswa.
5. Pengelolaan biaya operasional secara efisien untuk menjaga keuntungan maksimal tanpa mengorbankan kualitas layanan.

B.3 Unit Usaha Air Minum Dalam Kemasan

Unit usaha **Air Mineral Dalam Kemasan (AMDK)** memiliki potensi besar untuk mendukung kemandirian finansial perguruan tinggi. Dengan sumber daya alam yang dikelola dengan baik, teknologi produksi yang terus diperbarui, serta permintaan pasar yang konsisten terhadap produk AMDK berkualitas, unit usaha ini dapat menjadi salah satu lini bisnis strategis dalam mendiversifikasi sumber pendapatan perguruan tinggi.

Potensi pendapatan unit usaha AMDK berasal dari berbagai sumber:

1. Distribusi produk ke kampus, mitra kerja, dan masyarakat umum, mencakup kemasan gelas 240 ml, botol 330 ml, dan galon 19 liter.
2. Kerjasama dengan institusi pendidikan, instansi pemerintah, dan perusahaan swasta untuk penyediaan air minum berkala.
3. Menjadi pemasok utama AMDK untuk acara kampus, konferensi, dan seminar
4. Distribusi produk AMDK ke pasar lokal

Proyeksi pendapatan unit usaha AMDK

2025	2026	2027	2028	2029
351.000.000	386.100.000	424.710.000	467.181.000	490.540.050

Untuk mencapai target tersebut, unit usaha AMDK akan melaksanakan strategi berikut:

1. Modernisasi fasilitas produksi untuk meningkatkan efisiensi dan kapasitas.
2. Menjamin kualitas produk dengan standar keamanan pangan (SNI, BPOM, dan halal).
3. Menambah distributor lokal dan regional untuk memperluas pasar.
4. Membangun identitas produk melalui kemasan menarik, kampanye pemasaran digital, dan promosi di acara-acara kampus maupun eksternal.
5. Menjalinkan kerjasama jangka panjang dengan instansi pemerintah, institusi pendidikan, dan perusahaan untuk penyediaan produk secara berkelanjutan.

B.4. Unit Usaha PL2T (Pusat Layanan Limbah dan Laboratorium Terpadu)

Unit usaha ini memprioritaskan Layanan Laboratorium Terpadu merupakan salah satu pilar strategis dalam mendukung kegiatan akademik, penelitian, dan kolaborasi industri. Dengan kapasitas fasilitas yang memadai, teknologi laboratorium modern, serta tim profesional yang kompeten, layanan ini memiliki peluang besar untuk berkontribusi pada kemandirian finansial perguruan tinggi.

Potensi pendapatan layanan laboratorium terpadu berasal dari berbagai sumber:

1. Layanan pengujian untuk sampel produk pangan, farmasi, lingkungan, material, dan lainnya.
2. Penyewaan alat dan ruang laboratorium bagi peneliti internal maupun eksternal.
3. Program pelatihan teknis, sertifikasi, dan workshop untuk mahasiswa, profesional, serta mitra industri.
4. Kolaborasi dengan institusi pendidikan lain, pemerintah, dan industri dalam proyek penelitian dan pengembangan (R&D).
5. Pendampingan teknis terkait pengembangan produk, pengujian kualitas, dan pemenuhan standar industri (SNI, ISO, BPOM, Halal).

Proyeksi pendapatan unit usaha PL2T

2025	2026	2027	2028	2029
558.684.008	838.026.011	1.257.039.017	1.885.558.525	1.979.836.452

Untuk mencapai target ini, PL2T akan menerapkan strategi berikut:

1. Investasi dalam peralatan laboratorium canggih dan berbasis teknologi terbaru.
2. Penambahan layanan baru seperti pengujian mikrobiologi lanjutan, analisis berbasis AI, dan pengembangan produk berbasis riset.
3. Aktif menjalin kerjasama dengan industri pangan, farmasi, energi, dan lingkungan, serta pemerintah.
4. Pengembangan sistem reservasi dan pelaporan hasil pengujian secara online untuk memudahkan akses dan meningkatkan efisiensi.
5. Pelatihan teknis bagi staf laboratorium untuk menjaga kualitas layanan dan mendukung inovasi.
6. Mendapatkan akreditasi nasional dan internasional untuk meningkatkan kepercayaan klien dan memperluas pasar.

B.5. Unit Usaha Bakery

Unit usaha **Bakery Kampus** memiliki potensi besar untuk menjadi salah satu lini bisnis strategis perguruan tinggi. Dengan konsep bakery yang berfokus pada produk berkualitas, sehat, dan terjangkau, unit ini tidak hanya melayani kebutuhan komunitas kampus, tetapi juga berkontribusi pada pendapatan institusi dan memperkuat citra perguruan tinggi sebagai pusat inovasi pangan.

Potensi pendapatan unit usaha bakery berasal dari berbagai lini bisnis:

1. Penjualan Produk Bakery: Roti, kue, pastry, dan camilan berbasis bahan lokal yang inovatif, seperti produk berbahan kelor, gluten-free, atau rendah gula.

2. Pemesanan internal kampus: Layanan untuk acara kampus, seminar, rapat, dan pesanan khusus untuk perayaan seperti ulang tahun atau wisuda.
3. Kerjasama dengan Unit Internal: Penyediaan produk bakery untuk kantin, pemondokan, koperasi mahasiswa, dan kegiatan unit organisasi kampus.
4. Ekspansi ke Pasar Lokal: Distribusi produk ke masyarakat sekitar kampus melalui toko offline, sistem pre-order, dan platform online.
5. Pelatihan dan Workshop: Program pelatihan pembuatan roti dan kue untuk mahasiswa, staf, dan masyarakat, yang dapat menjadi sarana edukasi sekaligus pendapatan tambahan.

Proyeksi pendapatan unit usaha bakery

2025	2026	2027	2028	2029
982.233.500	1.080.456.850	1.188.502.535	1.307.352.789	1.372.720.428

Untuk mencapai target tersebut, unit usaha bakery akan melaksanakan strategi berikut:

1. Mengembangkan produk bakery sehat, berbasis bahan lokal, dan sesuai tren pasar (contoh: gluten-free, rendah gula, atau vegan).
2. Membangun citra bakery kampus sebagai penyedia produk berkualitas dengan kampanye di media sosial, event kampus, dan jaringan alumni.
3. Menyediakan platform online untuk pemesanan, pembayaran, dan pengantaran produk.
4. Menjalinkan kerjasama dengan unit internal kampus, mitra lokal, dan komunitas untuk memperluas pasar.
5. Melatih staf untuk meningkatkan standar produksi dan pelayanan pelanggan.

B.6. Unit Usaha Sport Center

Universitas Jember mempunyai fasilitas olahraga yang berpotensi untuk disewakan, yaitu lapangan tenis, lapangan basket, dan lapangan sepak bola. Potensi bisnis di bidang fasilitas olahraga adalah penyediaan fasilitas olah raga (sport center), baik indoor ataupun outdoor. Kebutuhan masyarakat umum dan sivitas akademika akan fasilitas olah raga meningkat seiring dengan gaya hidup sehat yang berkembang saat ini. Selain itu, kebutuhan organisasi cabang olahraga, seperti PELTI, PBSI, PSSI, dan Perbasi Cabang Jember, juga relatif tinggi. Dengan melalui kerjasama institusional dengan organisasi cabang olahraga, utilisasi fasilitas olah raga akan dapat ditingkatkan melalui mekanisme KSM.

Unit usaha Sport Center memiliki potensi strategis untuk menjadi salah satu sumber pendapatan perguruan tinggi, sekaligus mendukung gaya hidup sehat dan kegiatan olahraga komunitas kampus serta masyarakat sekitar. Dengan fasilitas yang modern dan manajemen yang profesional, unit ini dapat menjadi pusat kegiatan olahraga dan turnamen yang berskala lokal hingga nasional. Secara umum, pembenahan dan pembangunan fasilitas olahraga ini telah dimulai pada tahun 2024 dan dengan demikian operasionalisasi fasilitas ini bisa dilaksanakan pada 2025.

Potensi pendapatan unit usaha Sport Center berasal dari berbagai sumber:

1. Penyewaan lapangan olahraga untuk kegiatan olahraga mahasiswa, staf, dan masyarakat umum.
2. Penyelenggaraan turnamen olahraga tingkat lokal, regional, atau nasional yang dapat menarik sponsor dan partisipasi luas.
3. Program pelatihan tenis untuk berbagai level, mulai dari pemula hingga profesional.
4. Kolaborasi dengan klub olahraga atau komunitas olahraga dalam bentuk keanggotaan atau penyelenggaraan acara bersama.
5. Optimalisasi fasilitas pendukung seperti ruang ganti, kafe, atau toko perlengkapan olahraga

Proyeksi pendapatan Sport Center

2025	2026	2027	2028	2029
25.000.000	307.600.000	318.360.000	580.196.000	983.215.600

Untuk mencapai target, unit usaha Sport Center akan melaksanakan strategi berikut:

1. Modernisasi lapangan dan fasilitas lainnya yang dibutuhkan, pencahayaan, dan fasilitas pendukung seperti ruang ganti dan kafe.
2. Kampanye pemasaran melalui media sosial, komunitas olahraga, dan event kampus.
3. Menyediakan program pelatihan, paket keanggotaan, dan layanan sewa untuk acara non-olahraga.
4. Menjalin kerjasama dengan sponsor, komunitas olahraga, dan penyelenggara turnamen untuk memperluas jangkauan pasar.
5. Implementasi platform online untuk reservasi lapangan, pembayaran, dan informasi jadwal pelatihan atau turnamen.

B.7. Unit usaha Taman Agroteknologi

Unit usaha Taman Agroteknologi (Agrotechnopark) Universitas Jember (UNEJ) memiliki potensi strategis untuk menjadi pusat inovasi, edukasi, dan rekreasi berbasis teknologi pertanian. Dengan memanfaatkan keunggulan akademik UNEJ, sumber daya alam, dan teknologi terkini, unit ini tidak hanya menjadi pendorong kemandirian finansial universitas tetapi juga mendukung pengembangan pertanian berkelanjutan di wilayah sekitar.

Potensi pendapatan dari Agrotechnopark UNEJ berasal dari berbagai sumber:

1. Program edukasi untuk mahasiswa, pelajar, dan masyarakat tentang teknologi pertanian modern, agribisnis, dan praktik pertanian berkelanjutan.
2. Penyediaan layanan wisata edukasi yang menampilkan teknologi pertanian, greenhouses, dan kebun tematik.
3. Penjualan hasil panen berkualitas tinggi, seperti buah-buahan, sayuran organik, dan produk unggulan lainnya.
4. Penyewaan lahan atau fasilitas untuk penelitian, pelatihan, atau pengembangan produk oleh mitra industri.
5. Inkubasi Bisnis Pertanian: Program inkubasi untuk UMKM dan startup di sektor pertanian, termasuk pendampingan bisnis.

6. Pusat Inovasi Teknologi: Layanan pengujian dan demonstrasi teknologi baru di bidang pertanian, seperti irigasi cerdas, pupuk ramah lingkungan, atau teknologi pascapanen.
7. Kerjasama Strategis: Kolaborasi dengan pemerintah, lembaga swasta, dan mitra internasional dalam program pengembangan dan penelitian pertanian.

Proyeksi pendapatan Taman Agroteknologi

2025	2026	2027	2028	2029
91.186.185	100.304.804	110.335.284	121.368.812	127.437.253

Untuk mencapai target ini, UNEJ akan melaksanakan strategi berikut:

1. Meningkatkan infrastruktur seperti laboratorium lapangan, greenhouses, ruang pelatihan, dan area rekreasi.
2. Mengembangkan platform digital untuk promosi, reservasi wisata, dan pemasaran produk hasil pertanian.
3. Menyusun program pelatihan, inkubasi, dan wisata berbasis tren agribisnis modern.
4. Menjalin kerjasama dengan lembaga pemerintah, sektor swasta, dan mitra internasional untuk mendukung kegiatan riset dan pengembangan.
5. Kampanye aktif melalui media sosial, event pendidikan, dan jaringan alumni untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan layanan Agrotechnopark UNEJ.
6. Melatih tenaga ahli untuk memberikan layanan yang profesional dan inovatif.

B.8. Unit usaha Teknologi Informasi

Unit usaha Teknologi Informasi (TI) perguruan tinggi memiliki potensi strategis untuk mendukung transformasi digital di lingkungan kampus sekaligus memberikan solusi berbasis teknologi kepada masyarakat, institusi pemerintah, dan sektor swasta. Dengan tenaga ahli yang kompeten dan infrastruktur TI yang kuat, unit ini dapat menjadi motor penggerak inovasi teknologi sekaligus sumber pendapatan bagi perguruan tinggi.

Potensi pendapatan unit usaha TI perguruan tinggi berasal dari berbagai layanan:

1. Pengembangan Sistem Informasi: Penyediaan solusi teknologi, seperti sistem manajemen informasi akademik, keuangan, atau sumber daya manusia untuk perguruan tinggi lain, sekolah, dan organisasi.
2. Layanan Cloud dan Hosting: Penyewaan layanan server, cloud computing, dan data center bagi institusi pemerintah atau swasta.
3. Konsultasi Teknologi: Layanan konsultasi implementasi teknologi, transformasi digital, keamanan siber, dan manajemen data.
4. Pelatihan Teknologi: Kursus dan pelatihan berbasis teknologi untuk mahasiswa, staf, dan masyarakat, termasuk pelatihan pemrograman, big data, dan artificial intelligence (AI).
5. Pengembangan Aplikasi: Produksi aplikasi berbasis kebutuhan klien, termasuk aplikasi mobile, e-commerce, atau sistem berbasis AI.
6. Layanan Keamanan Siber: Penyediaan audit keamanan siber, mitigasi risiko, dan solusi perlindungan data.

7. Produk Digital: Pengembangan produk digital, seperti platform e-learning, sistem e-voting, atau aplikasi administrasi online.
8. Kerjasama Strategis: Kolaborasi dengan sektor pemerintah dan swasta dalam proyek teknologi, seperti smart city atau sistem informasi geografis (GIS).

Proyeksi pendapatan unit usaha berbasis Teknologi Informasi

2025	2026	2027	2028	2029
67.100.000	73.810.000	81.191.000	89.310.100	93.775.605

Untuk mencapai target ini, perguruan tinggi akan melaksanakan strategi berikut:

1. Pengembangan Inovasi Teknologi: Investasi dalam riset dan pengembangan teknologi baru, seperti blockchain, AI, dan Internet of Things (IoT).
2. Digitalisasi Layanan: Peningkatan layanan berbasis digital untuk mendukung efisiensi dan aksesibilitas.
3. Promosi dan Branding: Membangun citra perguruan tinggi sebagai penyedia solusi TI yang andal melalui media sosial, pameran teknologi, dan jaringan alumni.
4. Kemitraan Strategis: Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan teknologi, pemerintah daerah, dan lembaga internasional untuk mengembangkan proyek strategis.
5. Pelatihan dan Pengembangan SDM: Mengasah kemampuan tenaga ahli internal melalui pelatihan bersertifikasi untuk mendukung layanan berkualitas.

B.9. Unit usaha Layanan Bahasa

Unit usaha Layanan Bahasa perguruan tinggi memiliki potensi strategis untuk menjadi pusat pembelajaran bahasa, sertifikasi kompetensi, dan layanan terjemahan yang mendukung kebutuhan akademik dan profesional. Dengan tenaga ahli yang kompeten dan fasilitas pendukung, unit ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan universitas sekaligus memperkuat reputasi institusi sebagai pusat unggulan pengembangan kemampuan bahasa.

Potensi pendapatan unit usaha layanan bahasa dapat berasal dari berbagai layanan:

1. Pelatihan Bahasa Asing: Kursus bahasa Inggris, Jepang, Mandarin, Arab, dan bahasa lainnya untuk mahasiswa, staf, dan masyarakat.
2. Sertifikasi Bahasa: Pelaksanaan tes sertifikasi internasional, seperti TOEFL ITP, IELTS, TOEIC, atau JLPT.
3. Layanan Terjemahan dan Proofreading: Penerjemahan dokumen akademik, bisnis, dan publikasi ilmiah, termasuk proofreading untuk artikel jurnal internasional.
4. Pelatihan Soft Skills Berbasis Bahasa: Workshop keterampilan berbicara di depan umum (public speaking), komunikasi bisnis, dan penulisan akademik dalam bahasa asing.
5. Program Persiapan Ujian: Kursus intensif untuk persiapan ujian sertifikasi, seperti TOEFL, IELTS, dan tes bahasa lainnya.
6. Kerjasama dengan Lembaga Eksternal: Penyediaan pelatihan bahasa untuk perusahaan, sekolah, dan lembaga pemerintah.
7. Digital Learning Platforms: Penyediaan layanan pembelajaran bahasa berbasis online atau hybrid untuk menjangkau peserta lebih luas

Tabel. Proyeksi pendapatan unit usaha Layanan Bahasa

2025	2026	2027	2028	2029
409.805.000	450.785.500	495.864.050	545.450.455	572.722.978

Untuk mencapai target ini, perguruan tinggi akan melaksanakan strategi berikut:

1. Digitalisasi Layanan: Mengembangkan platform pembelajaran online dan aplikasi untuk memudahkan akses pembelajaran bahasa.
2. Diversifikasi Program: Menyediakan kursus berbasis kebutuhan pasar, seperti komunikasi bisnis atau persiapan studi di luar negeri.
3. Promosi dan Branding: Meningkatkan kesadaran masyarakat melalui media sosial, pameran pendidikan, dan jaringan alumni.
4. Kemitraan Strategis: Menjalinkan kerjasama dengan institusi pendidikan, perusahaan, dan pemerintah untuk pelatihan bahasa dan sertifikasi.
5. Peningkatan Kompetensi SDM: Melatih tenaga pengajar untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi dan berbasis kebutuhan peserta.

B.10.Kafetaria/Kantin

Unit usaha Kafetaria dan Kantin perguruan tinggi memiliki potensi strategis untuk menjadi pusat layanan kuliner yang mendukung kebutuhan komunitas kampus sekaligus menjadi sumber pendapatan yang signifikan. Dengan lokasi strategis, layanan yang beragam, dan komitmen terhadap kualitas, unit ini dapat memberikan pengalaman kuliner yang nyaman dan terjangkau bagi mahasiswa, staf, dan pengunjung kampus.

Potensi pendapatan unit usaha kafetaria dan kantin antara lain dari layanan:

1. Penjualan makanan dan minuman harian dengan menu yang beragam, termasuk pilihan sehat, halal, dan berbasis bahan lokal.
2. Penyediaan layanan katering untuk acara kampus seperti seminar, rapat, dan kegiatan organisasi mahasiswa.
3. Layanan Grab-and-Go: Menu cepat saji yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa yang dinamis.
4. Penyediaan ruang untuk UMKM lokal untuk memasarkan produk kuliner mereka.
5. Penyewaan ruang kantin kepada mitra usaha kuliner atau bisnis makanan lain.

Tabel. Proyeksi pendapatan unit usaha Kafetaria/Kantin

2025	2026	2027	2028	2029
461.400.000	477.540.000	870.294.000	1.474.823.400	1.575.564.570

Untuk mencapai target ini, UNEJ akan melaksanakan strategi berikut:

1. Menyediakan menu yang bervariasi, termasuk menu sehat, vegetarian, dan berbasis bahan lokal.
2. Modernisasi fasilitas kantin dan kafetaria untuk menciptakan ruang makan yang nyaman dan menarik.
3. Mengembangkan aplikasi pemesanan makanan untuk meningkatkan efisiensi dan kenyamanan pelanggan.

4. Memberikan ruang kepada pelaku usaha lokal untuk menawarkan produk mereka, menciptakan keberagaman pilihan kuliner.
5. Meningkatkan kesadaran melalui media sosial, event kampus, dan jaringan mahasiswa.

B.11.Penyewaan sarana prasarana/aset bangunan

Unit usaha Penyewaan Sarana dan Prasarana perguruan tinggi memiliki potensi strategis untuk memanfaatkan infrastruktur yang dimiliki universitas sebagai sumber pendapatan alternatif. Dengan fasilitas yang memadai dan lokasi strategis, unit ini dapat memenuhi kebutuhan berbagai kegiatan akademik, sosial, dan bisnis, baik dari komunitas internal kampus maupun masyarakat luas.

Potensi pendapatan dari unit usaha penyewaan sarana antara lain:

1. Penyewaan ruang dan gedung:
 - Auditorium untuk seminar, workshop, atau konferensi.
 - Ruang kelas untuk pelatihan, kursus, atau kegiatan organisasi.
 - Ruang rapat untuk keperluan profesional.
2. Penyewaan akomodasi: Asrama atau pemondokan untuk peserta pelatihan, seminar, atau tamu universitas.
3. Paket layanan terintegrasi: Penyewaan ruang sekaligus catering atau dukungan logistik untuk acara khusus.
4. Kerjasama dengan mitra eksternal: Kolaborasi dengan lembaga atau organisasi untuk penyelenggaraan event skala besar.

Proyeksi pendapatan unit usaha penyewaan sarpras

2025	2026	2027	2028	2029
1.230.400.000	1.273.440.000	2.320.784.000	3.932.862.400	4.201.505.520

Untuk mencapai target ini, perguruan tinggi akan melaksanakan strategi berikut:

1. Investasi dalam perawatan dan peningkatan fasilitas untuk menjamin kenyamanan dan daya tarik layanan.
2. Mengembangkan platform online untuk reservasi ruang, pembayaran, dan manajemen logistik acara.
3. Menyediakan paket layanan terintegrasi yang mencakup ruang, peralatan, dan catering untuk acara.
4. Meningkatkan kesadaran masyarakat melalui media sosial, website universitas, dan kolaborasi dengan mitra eksternal.
5. Menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan, dan komunitas untuk memaksimalkan pemanfaatan fasilitas.

B.12.UNEJ mart

Unit usaha Retail Universitas Jember (UNEJ) memiliki potensi strategis untuk menjadi pusat layanan ritel yang mendukung kebutuhan komunitas kampus dan masyarakat sekitar. Dengan lokasi yang strategis di lingkungan kampus dan basis pelanggan yang

besar, unit ini dapat berkontribusi signifikan terhadap kemandirian finansial universitas sekaligus mendukung pengembangan ekonomi lokal.

Potensi pendapatan dari unit usaha retail UNEJ berasal dari berbagai lini bisnis:

1. Penyediaan kebutuhan harian mahasiswa, staf, dan dosen, seperti alat tulis, perlengkapan rumah tangga, dan makanan ringan.
2. Penyediaan produk kebutuhan harian dengan konsep swalayan yang modern dan efisien.
3. Layanan Digital dan Top-Up: Penyediaan layanan pembayaran digital, pulsa, paket data, dan transaksi e-commerce untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa era digital.

Proyeksi pendapatan unit usaha retail UNEJ mart

2025	2026	2027	2028	2029
Nihil	615.200.000	636.720.000	1.160.392.000	1.966.431.200

Untuk mencapai target ini, UNEJ akan melaksanakan strategi berikut:

1. Digitalisasi Layanan:
 - Mengembangkan platform belanja online untuk produk retail universitas.
 - Menyediakan pembayaran digital untuk meningkatkan kenyamanan pelanggan.
2. Diversifikasi Produk: Menambahkan kategori produk baru, seperti barang elektronik, perlengkapan olahraga, dan makanan sehat.
3. Promosi dan Branding: Meluncurkan kampanye branding untuk toko merchandise UNEJ dan minimarket dengan target komunitas kampus dan alumni.

B.13. UNEJ Food

Unit usaha Katering Universitas Jember (UNEJ) memiliki potensi besar untuk mendukung kebutuhan konsumsi komunitas kampus sekaligus menjadi layanan katering profesional bagi masyarakat umum. Dengan memanfaatkan keahlian dalam penyediaan makanan berkualitas, sumber daya lokal, dan jaringan yang luas, unit ini dapat menjadi salah satu motor penggerak kemandirian finansial UNEJ.

Potensi pendapatan unit usaha katering UNEJ berasal dari berbagai layanan:

1. Paket katering harian: Layanan makanan harian untuk mahasiswa, dosen, dan staf dengan menu sehat, bergizi, dan terjangkau.
2. Katering acara kampus: Penyediaan konsumsi untuk kegiatan internal, seperti seminar, rapat, lokakarya, atau acara organisasi mahasiswa.
3. Katering event eksternal: Layanan katering untuk acara masyarakat umum, seperti pernikahan, gathering, atau pelatihan.

Proyeksi pendapatan unit usaha katering UNEJ food

2025	2026	2027	2028	2029
Nihil	461.400.000	477.540.000	870.294.000	1.474.823.400

Untuk mencapai target ini, UNEJ akan melaksanakan strategi berikut:

1. Pengembangan Fasilitas: Modernisasi dapur katering dengan peralatan canggih untuk mendukung efisiensi dan kebersihan.
2. Diversifikasi Menu: Menyediakan menu khas lokal, menu sehat, dan variasi masakan internasional untuk menjangkau segmen yang lebih luas.
3. Digitalisasi Layanan: Pengembangan aplikasi untuk pemesanan katering dan pembayaran digital yang memudahkan pelanggan.
4. Kerjasama Strategis: Menjalin kemitraan dengan UMKM kuliner untuk meningkatkan variasi menu dan memberdayakan ekonomi lokal.
5. Promosi dan Branding: Kampanye aktif melalui media sosial, acara kampus, dan kolaborasi dengan organisasi mahasiswa untuk memperkuat kepercayaan pelanggan.
6. Sertifikasi dan Standar Mutu: Mendapatkan sertifikasi halal, keamanan pangan, dan standar kebersihan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan.
7. Efisiensi Operasional: Pengelolaan bahan baku dan tenaga kerja secara optimal untuk menekan biaya tanpa mengurangi kualitas.

C. Unit Usaha Berbasis Layanan Kesehatan

Rasionalitas pengembangan unit usaha layanan kesehatan:

1. Pemanfaatan kompetensi dan fasilitas institusi
Universitas Jember memiliki fakultas dan program studi di bidang kesehatan, seperti kedokteran, keperawatan, dan farmasi, yang didukung oleh SDM berkualitas dan fasilitas kesehatan modern. Pengembangan unit usaha layanan kesehatan memungkinkan optimalisasi sumber daya ini untuk memberikan manfaat yang lebih luas kepada masyarakat.
2. Meningkatkan akses layanan kesehatan di wilayah sekitar
Sebagai universitas yang berada di wilayah tapal kuda, Universitas Jember dapat berkontribusi dalam meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan kesehatan berkualitas, terutama di daerah pedesaan atau terpencil. Unit usaha ini dapat menjadi solusi bagi tantangan keterbatasan layanan kesehatan di daerah sekitar.
3. Meningkatkan pendapatan universitas
Unit usaha layanan kesehatan dapat menjadi salah satu sumber pendapatan universitas yang signifikan. Pendapatan ini dapat digunakan untuk mendukung operasional, pengembangan fasilitas, dan peningkatan kesejahteraan SDM di lingkungan Universitas Jember.
4. Integrasi dengan Tridharma Perguruan Tinggi
Layanan kesehatan yang dikelola universitas dapat mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi:
 - Pendidikan: Mahasiswa di bidang kesehatan dapat belajar langsung melalui pengalaman praktik di unit layanan kesehatan.
 - Penelitian: Menyediakan platform untuk penelitian terapan di bidang kesehatan, farmasi, atau pelayanan medis.
 - Pengabdian kepada Masyarakat: Menjadi saluran untuk memberikan edukasi kesehatan, pemeriksaan, atau layanan medis kepada masyarakat.

5. Respon terhadap kebutuhan pasar layanan kesehatan
Kebutuhan akan layanan kesehatan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk dan kesadaran masyarakat terhadap kesehatan. Dengan memanfaatkan keahlian SDM dan fasilitas yang ada, Universitas Jember dapat mengembangkan berbagai layanan kesehatan, seperti klinik umum, laboratorium diagnostik, farmasi, atau telemedicine, yang sesuai dengan permintaan pasar.
6. Meningkatkan citra Universitas
Unit usaha layanan kesehatan yang berhasil dapat meningkatkan citra Universitas Jember sebagai institusi yang peduli dan berkontribusi nyata dalam peningkatan kualitas hidup masyarakat. Hal ini juga dapat menarik minat mitra potensial untuk bekerjasama dalam pengembangan layanan kesehatan.
7. Kontribusi pada sistem kesehatan nasional
Melalui pengembangan unit usaha layanan kesehatan, Universitas Jember dapat berkontribusi dalam penguatan sistem kesehatan nasional, khususnya dalam penyediaan layanan preventif, promotif, kuratif, dan rehabilitatif yang berkualitas.

C.1. Unit Usaha Rumah Sakit (RSGM dan RSPTN)

Unit usaha **Rumah Sakit (RS)** dan **Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM)** di perguruan tinggi, tidak hanya melayani kebutuhan internal kampus tetapi juga masyarakat luas, unit ini dapat memainkan peran vital dalam memperkuat reputasi perguruan tinggi sebagai institusi yang inovatif, berkualitas, dan berkontribusi pada sektor kesehatan.

Potensi pendapatan dari unit usaha RS dan RSGM berasal dari berbagai layanan:

1. Pemeriksaan kesehatan umum, rawat inap, layanan spesialis (kardiologi, bedah, pediatri, dll.), serta layanan kesehatan gigi dan mulut.
2. Penyediaan layanan operasi elektif, gawat darurat, dan fasilitas rawat inap modern dengan variasi kelas.
3. Paket pemeriksaan kesehatan komprehensif untuk individu, perusahaan, atau institusi pemerintah.
4. Penyediaan layanan laboratorium, radiologi, CT scan, dan diagnostik berbasis teknologi canggih.
5. Program pelatihan medis dan kedokteran gigi untuk mahasiswa dan tenaga kesehatan lainnya, termasuk pelatihan bersertifikasi.
6. Penyediaan konsultasi kesehatan daring untuk menjangkau pasien yang lebih luas.
7. Kolaborasi dengan perusahaan asuransi kesehatan, BPJS Kesehatan, dan mitra industri lainnya.

Proyeksi pendapatan unit usaha Rumah Sakit

2025	2026	2027	2028	2029
1.655.650.337	4.139.125.841	8.278.251.683	12.417.377.524	14.279.984.152

Untuk mencapai target tersebut, RSPTN dan RSGM akan melaksanakan strategi berikut:

1. Modernisasi fasilitas medis dan gigi, termasuk ruang operasi, unit gawat darurat, ruang rawat inap, dan laboratorium.
2. Pengembangan sistem online untuk pendaftaran, konsultasi, pembayaran, dan rekam medis pasien.
3. Pelatihan berkelanjutan bagi dokter, perawat, dan tenaga pendukung untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi.
4. Kolaborasi dengan penyedia asuransi, perusahaan, dan institusi pemerintah untuk meningkatkan jangkauan layanan.
5. Kampanye aktif melalui media sosial, seminar kesehatan, dan kerjasama komunitas untuk meningkatkan kesadaran layanan RS dan RSGM.
6. Penambahan layanan spesialisasi, seperti ortodonti, implantologi, serta bedah kosmetik gigi dan mulut.

3.2 UMC (UNEJ Medical Centre)

Unit usaha **UMC** merupakan bagian strategis dari layanan kesehatan perguruan tinggi yang tidak hanya mendukung kebutuhan kesehatan mahasiswa, dosen, dan staf, tetapi juga berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan institusi. Dengan fasilitas yang memadai, layanan medis yang berkualitas, dan tenaga kesehatan profesional, klinik kampus dapat menjadi pusat pelayanan kesehatan terkemuka di lingkungan perguruan tinggi dan masyarakat sekitar.

Potensi pendapatan unit usaha klinik kampus berasal dari berbagai sumber layanan:

1. Pemeriksaan kesehatan umum, rawat jalan, dan penanganan keluhan ringan untuk komunitas kampus dan masyarakat.
2. Penyediaan konsultasi spesialisasi tertentu, seperti dokter gigi, psikolog, atau ahli gizi.
3. Pengembangan *Telemedicine*, konsultasi daring, dan pemesanan obat melalui aplikasi.
4. Paket pemeriksaan kesehatan rutin untuk individu atau kelompok, termasuk perusahaan mitra.
5. Kemitraan dengan penyedia asuransi kesehatan untuk mempermudah akses pasien yang diasuransikan.
6. Program edukasi kesehatan dan seminar yang berbayar untuk mahasiswa, staf, dan masyarakat umum.

Proyeksi pendapatan unit usaha UMC

2025	2026	2027	2028	2029
110.930.850	205.222.073	256.527.591	320.659.488	336.692.463

Untuk mencapai target ini, UMC akan melaksanakan strategi berikut:

1. Meningkatkan fasilitas kesehatan, seperti ruang pemeriksaan modern, alat medis canggih, dan ruang konsultasi spesialis.

2. Mengembangkan platform online untuk layanan telemedicine, pendaftaran, pembayaran, dan hasil pemeriksaan.
3. Melatih tenaga kesehatan untuk memberikan layanan yang ramah, profesional, dan berbasis bukti.
4. Menjalin kerjasama dengan rumah sakit, penyedia asuransi, dan komunitas kesehatan lokal.
5. Meningkatkan kesadaran layanan klinik melalui media sosial, event kampus, dan seminar kesehatan.
6. Melakukan evaluasi layanan secara berkala untuk memastikan kualitas dan kepuasan pasien.

3.3 Apotek

Unit usaha Apotek Kampus memiliki potensi strategis untuk menjadi salah satu sumber pendapatan perguruan tinggi sekaligus memberikan manfaat langsung bagi komunitas kampus dan masyarakat sekitar. Dengan fokus pada layanan kesehatan yang berkualitas, apotek kampus dapat menjadi bagian integral dalam mendukung visi institusi sebagai pusat pelayanan masyarakat yang inovatif dan terpercaya.

Potensi pendapatan unit usaha apotek berasal dari berbagai sumber layanan:

1. **Penjualan Obat-Obatan:** Penyediaan obat-obatan resep dan bebas untuk mahasiswa, staf, dan masyarakat umum.
2. **Produk Kesehatan:** Penjualan produk kesehatan seperti suplemen, alat kesehatan, vitamin, produk herbal, dan kosmetik medis.
3. **Layanan Resep Elektronik:** Kolaborasi dengan layanan kesehatan kampus (klinik/dokter) untuk menyediakan resep elektronik yang terintegrasi dengan apotek.
4. **Konsultasi Kesehatan:** Layanan tambahan berupa edukasi dan konsultasi penggunaan obat serta pengelolaan kesehatan individu.
5. **Program Edukasi:** Menyelenggarakan program edukasi kesehatan untuk komunitas kampus dan masyarakat.
6. **Kerjasama Strategis:** Kolaborasi dengan klinik atau rumah sakit terdekat untuk menjadi mitra penyedia obat.

Proyeksi pendapatan unit usaha apotek

2025	2026	2027	2028	2029
171.994.200	257.991.300	322.489.125	403.111.406	423.266.977

Untuk mencapai target ini, unit usaha apotek akan melaksanakan strategi berikut:

1. **Diversifikasi Produk:** Menyediakan berbagai jenis produk kesehatan, termasuk produk berbasis herbal lokal dan vitamin yang sedang tren.
2. **Digitalisasi Layanan:** Mengembangkan sistem daring untuk pemesanan obat, resep elektronik, dan konsultasi kesehatan.
3. **Promosi dan Branding:** Kampanye aktif melalui media sosial, acara kampus, dan jaringan alumni untuk meningkatkan kesadaran layanan apotek.

4. **Kemitraan Strategis:** Kolaborasi dengan klinik kampus, rumah sakit terdekat, dan perusahaan farmasi untuk mendukung kebutuhan obat dan layanan kesehatan.
5. **Peningkatan Kompetensi SDM:** Pelatihan bagi apoteker dan staf untuk memberikan layanan yang profesional dan ramah pelanggan.
6. **Monitoring dan Evaluasi:** Sistem monitoring untuk memastikan ketersediaan stok obat dan kepuasan pelanggan.

III. PROYEKSI PENDAPATAN DAN BELANJA

3.1 Proyeksi Pendapatan dan Belanja

Secara umum, sumber pendapatan UNEJ berasal dari pemerintah, masyarakat, dan usaha mandiri UNEJ sedangkan jenis biaya akan meliputi belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, dan biaya menjalankan usaha. Proyeksi pendapatan dan belanja UNEJ pada 2025-2029 menunjukkan optimistis perkembangan yang sangat baik. Dalam kurun waktu tersebut, pendapatan UNEJ mengalami pertumbuhan rata-rata 12% sedang biaya UNEJ meningkat secara rata-rata sebesar 8%. Profil pendapatan dan biaya UNEJ pada 2025-2029 disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1 Proyeksi Pendapatan dan Belanja

(dalam jutaan rupiah)

Uraian	2025	2026	2027	2028	2029
Pendapatan PNPB	517.442	588.905	691.282	837.733	881.156
Pendapatan RM	254.912	252.363	249.840	247.341	244.867
Jumlah Pendapatan	774.379	843.294	943.149	1.087.102	1.128.052
Belanja Pegawai	198.594	208.524	229.376	252.314	275.022
Belanja Barang	400.240	420.252	462.277	508.505	559.355
Belanja Modal	126.985	133.334	146.668	161.334	177.468
Jumlah Belanja	725.819	762.110	838.321	922.153	1.011.845

3.2 Proyeksi Arus Kas

Proyeksi arus kas dari sumber pendapatan PNPB dan pendapatan unit usaha yang dikembangkan oleh Universitas Jember, proyeksi Neraca, dan proyeksi Laporan Realisasi Anggaran PK-BLU disajikan pada Tabel 3.2, Tabel 3.3, dan Tabel 3.4, secara berurutan. Proyeksi arus kas didasarkan pada asumsi sebagai berikut:

- a. Pendapatan dari sumber PNBP diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan sebesar 10% per tahun; dan
- b. Pendapatan dari unit usaha yang akan dikembangkan diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan sebesar 10% per tahun pada dua tahun pertama operasionalisasi unit usaha tersebut dan sebesar 14% per tahun pada tahun keempat dan kelima operasionalisasi unit usaha.

Proyeksi pendapatan merujuk pada Tabel 3.2 terdiri atas dua komponen, yaitu pendapatan PNBP dan pendapatan dari unit usaha. Pendapatan PNBP akan dialokasikan untuk membiayai kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Dengan demikian, pendapatan unit usaha dapat dialokasikan untuk membiayai remunerasi Tenaga Pendidik sehingga layanan kegiatan Tridharma Universitas Jember menjadi lebih efisien dan efektif pada lima tahun mendatang.

Tabel 3.2 Proyeksi Pendapatan Sumber PNBP Layanan Akademik, Non Akademik, dan Non PNBP

No	KETERANGAN	2025	2026	2027	2028	2029
A	UNIT USAHA BERBASIS KOMPETENSI SDM					
1	Jasa Kepekaran (Konsultan, Pendamping, dan Riset)	56.331.078.000	80.251.505.300	116.780.732.155	177.529.913.409	186.565.643.812
2	Pelatihan/Course/Conference	354.783.000	390.261.300	429.287.430	472.216.173	519.437.790
B	UNIT USAHA BERBASIS PRODUK DAN LAYANAN					
1	Unit Usaha Pemandokan	409.320.101	450.252.111	495.277.323	544.805.055	572.045.308
2	Unit Usaha Air Minum Dalam Kemasan	351.000.000	386.100.000	424.710.000	467.181.000	490.540.050
3	Unit Usaha Taman Agroteknologi	91.186.185	100.304.804	110.335.284	121.368.812	127.437.253
4	Unit Usaha Teknologi Informasi	67.100.000	73.810.000	81.191.000	89.310.100	93.775.605
5	Unit Usaha Layanan Bahasa	409.805.000	450.785.500	495.864.050	545.450.455	572.722.978
6	Unit Usaha PL2T (Pusat Layanan Limbah dan Laboratorium Terpadu)	558.684.008	838.026.011	1.257.039.017	1.885.558.525	1.979.836.452
7	Unit Usaha Percetakan / Penerbitan	162.107.938	178.318.732	196.150.605	215.765.666	226.553.949
8	Unit Usaha Bakery	982.233.500	1.080.456.850	1.188.502.535	1.307.352.789	1.372.720.428
9	Unit Usaha Sport Center	25.000.000	307.600.000	318.360.000	580.196.000	983.215.600
10	Kafetaria/Kantin	461.400.000	477.540.000	870.294.000	1.474.823.400	1.575.564.570
11	Penyewaan Sarana dan Prasarana / aset bangunan	1.230.400.000	1.273.440.000	2.320.784.000	3.932.862.400	4.201.505.520
12	UNEJ Mart	0	615.200.000	636.720.000	1.160.392.000	1.966.431.200
13	UNEJ Food	0	461.400.000	477.540.000	870.294.000	1.474.823.400
C	UNIT USAHA BERBASIS LAYANAN KESEHATAN					
1	RSGM & RSPTN	1.655.650.337	4.139.125.841	8.278.251.683	12.417.377.524	14.279.984.152
2	UMC	110.930.850	205.222.073	256.527.591	320.659.488	336.692.463
3	Apotek	171.994.200	257.991.300	322.489.125	403.111.406	423.266.977
D	JASA LAYANAN LAINNYA					
1	Layanan Lainnya Unit Kerja	3.119.200.000	3.688.420.000	5.138.262.000	6.103.588.200	4.626.723.510
2	Pendaftaran/Uji Kompetensi	55.323.800.000	58.089.990.000	60.994.489.500	64.044.213.975	67.246.424.674

E	JASA LAYANAN PERBANKAN					
1	JASA GIRO	5.010.000.000	5.511.000.000	6.888.750.000	7.577.625.000	7.956.506.250
2	PPO/Program Lain	2.500.000.000	2.750.000.000	3.025.000.000	3.327.500.000	3.493.875.000
	SUBTOTAL PNBP LAYANAN NON AKADEMIK	129.325.673.119	161.976.749.822	210.986.557.297	285.391.565.377	301.085.726.939
	SUBTOTAL PNBP LAYANAN AKADEMIK	388.151.000.000	426.966.000.000	480.337.000.000	552.387.000.000	580.006.350.000
	PENDAPATAN PNBP BLU	517.476.673.119	588.942.749.822	691.323.557.297	837.778.565.377	881.092.076.939
	PENDAPATAN APBN	254.912.000.000	252.363.000.000	249.840.000.000	247.341.000.000	244.867.590.000
	TOTAL PENDAPATAN UNEJ	772.388.673.119	841.305.749.822	941.163.557.297	1.085.119.565.377	1.125.959.666.939

Tabel 3.3 Proyeksi Neraca Universitas Jember 2025-2029

Uraian	2025	2026	2027	2028	2029
ASET					
ASET LANCAR					
Kas Lainnya dan Setara Kas	1.011.250.900	1.041.588.427	1.072.836.080	1.105.021.162	1.138.171.797
Kas pada Badan Layanan Umum	39.011.068.525	40.181.400.581	41.386.842.598	42.628.447.876	43.907.301.312
Investasi Jangka Pendek- Badan Layanan Umum	119.000.000.000	122.570.000.000	126.247.100.000	130.034.513.000	133.935.548.390
Piutang Bukan Pajak	5.623.625.000	5.792.333.750	5.966.103.763	6.145.086.875	6.329.439.482
Penyisihan Piutang tidak Tertagih-PNBP	-841.575.000	-866.822.250	-892.826.918	-919.611.725	-947.200.077
Persediaan	1.062.360.300	1.094.231.109	1.127.058.042	1.160.869.784	1.195.695.877
Jumlah Aset Lancar	164.866.729.725	169.812.731.617	174.907.113.565	180.154.326.972	185.558.956.781
ASET TETAP					
Tanah	3.993.056.282.203	4.112.847.970.669	4.236.233.409.789	4.363.320.412.083	4.494.220.024.445
Peralatan dan Mesin	858.275.701.708	884.023.972.759	910.544.691.942	937.861.032.700	965.996.863.681
Gedung dan Bangunan	1.072.967.278.529	1.105.156.296.885	1.138.310.985.791	1.172.460.315.365	1.207.634.124.826
Jalan, Irigasi dan Jaringan	123.298.273.267	126.997.221.465	130.807.138.109	134.731.352.252	138.773.292.820

Aset Tetap Lainnya	23.054.659.975	23.746.299.774	24.458.688.767	25.192.449.431	25.948.222.913
Konstruksi dalam Pengerjaan	10.932.156.846	6.012.686.265	3.306.977.446	1.818.837.595	1.000.360.677
Akumulasi Penyusutan	-763.738.024.905	-786.650.165.652	-810.249.670.622	-834.557.160.740	-859.593.875.563
Jumlah Aset Tetap	5.317.846.327.623	5.472.134.282.166	5.633.412.221.223	5.800.827.238.686	5.973.979.013.801
ASET LAINNYA					
Aset Tak Berwujud	13.556.663.125	13.963.363.019	14.382.263.909	14.813.731.827	15.258.143.781
Aset Lain-lain	10.142.317.292	10.446.586.811	10.759.984.415	11.082.783.948	11.415.267.466
Akumulasi Penyusutan/ Amortisasi Aset Lainnya	-17.074.470.177	-17.586.704.282	-18.114.305.411	-18.657.734.573	-19.217.466.610
Jumlah Aset Lainnya	6.624.510.240	6.823.245.547	7.027.942.914	7.238.781.201	7.455.944.637
JUMLAH ASET	5.489.337.567.588	5.648.770.259.330	5.815.347.277.702	5.988.220.346.859	6.166.993.915.219
KEWAJIBAN					
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK					
Utang Kepada Pihak Ketiga	1.789.775.250	1.843.468.508	1.898.772.563	1.955.735.740	2.014.407.812
Hibah Yang Belum Disahkan	-	-	-	-	-
JUMLAH KEWAJIBAN	1.789.775.250	1.843.468.508	1.898.772.563	1.955.735.740	2.014.407.812
EKUITAS					
Ekuitas	5.316.056.552.373	5.646.926.790.822	5.813.448.505.139	5.986.264.611.120	6.164.979.507.407

JUMLAH EKUITAS	5.316.056.552.373	5.646.926.790.822	5.813.448.505.139	5.986.264.611.120	6.164.979.507.407
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	5.317.846.327.623	5.648.770.259.330	5.815.347.277.702	5.988.220.346.859	6.166.993.915.219

Tabel 3.5 Proyeksi Laporan Realisasi Anggaran

(dalam jutaan rupiah)

Uraian	2025	2026	2027	2028	2029
Pendapatan PNB	517.442	588.905	691.282	837.733	881.156
Pendapatan RM	254.912	252.363	249.840	247.341	244.867
Jumlah Pendapatan	774.379	843.294	943.149	1.087.102	1.128.052
Belanja Pegawai	198.594	208.524	229.376	252.314	275.022
Belanja Barang	400.240	420.252	462.277	508.505	559.355
Belanja Modal	126.985	133.334	146.668	161.334	177.468
Jumlah Belanja	725.819	762.110	838.321	922.153	1.011.845
Saldo	48.560	81.184	104.828	164.949	116.206



LAMPIRAN 4

**Keterkaitan Antara Tujuan, Sasaran Strategis,
Program, Kegiatan, dan Indikator Kinerja
Universitas**

**UNIVERSITAS JEMBER
2025**

Keterkaitan Antara Tujuan, Sasaran Strategis, Program, Kegiatan, dan Indikator Kinerja Universitas

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
T1	Mewujudkan lulusan yang cendekia, kompetitif, dan adaptif								
S1	Meningkatnya kualitas lulusan berdaya saing tinggi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan	Persentase lulusan bekerja, lanjut studi dan wirausaha	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	74	75	75	80	80	80
P1	Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan	Persentase lulusan bekerja dan wirausaha	LPMP, Akademik, Fakultas	NA	80	82	84	86	88
P1K1	Penguatan Kurikulum Berbasis Capaian	Persentase mahasiswa yang memenuhi passing grade CPL sesuai Prodi	LPMP, Fakultas	60	65	70	75	80	85
		Persentase kesesuaian bidang kerja alumni dengan profil lulusan	UPA KWU, Fakultas	50,2	51,4	51,6	51,8	52	52,35
		Lamanya masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan setelah lulus (bulan)	UPA KWU, Fakultas	5,16	5,15	5,14	5,12	5,1	5
		Persentase alumni yang menjadi wirausahawan	UPA KWU, Fakultas	1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
		Persentase mahasiswa yang memenuhi passing grade CP Mata Kuliah Ke-UNEJ-an	LPMP, Fakultas	NA	60	70	80	85	90
		Persentase lulusan yang mendapatkan gaji pertama minimal 1,2 kali UMR/UMK	UPA KWU, Fakultas	48,6	48,62	48,64	48,66	48,68	48,7
P1K2	Mengembangkan Pembelajaran yang Kolaboratif, Partisipatif, dan Transformatif Berbasis Proyek Kelompok, dan Metode Studi Kasus.	Persentase mata kuliah yang menerapkan pembelajaran berbasis outcome base	LPMP, Fakultas	NA	80	85	90	95	100
		Persentase mata kuliah yang menggunakan buku ajar berbasis hasil penelitian dosen	LPMP, Fakultas	NA	10	15	20	25	30
		Persentase mata kuliah yang menerapkan pembelajaran berbasis proyek atau studi kasus	LPMP, Fakultas	50	55	60	65	68	70
P1K3	Penguatan Pendidikan Tinggi Vokasi	Jumlah praktisi yang mengajar di program vokasi	Kampus Vokasi	4	4	5	5	6	7
		Jumlah Teaching factory yang tersedia dengan peralatan mutakhir	Kampus Vokasi	3	3	4	4	5	6
		Persentase jumlah Dosen Vokasi yang mengikuti program pencangkakan pada PT vokasi yang terakreditasi Unggul	Kampus Vokasi	1	1	2	3	4	5
		Persentase ruang kelas memenuhi standar	Kampus Vokasi	6	6	7	8	9	10

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
P1K4	Pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi untuk Meningkatkan Daya Saing Lulusan di Dunia Kerja	Jumlah program sertifikasi yang tersedia bagi mahasiswa dan lulusan	BPU, UPA Karir Kewirausahaan	NA	0	2	4	6	8
		Persentase lulusan yang memiliki sertifikasi profesi sesuai bidang yang ditekuni	Fakultas	NA	10	15	20	25	30
		Jumlah mahasiswa yang memiliki sertifikasi internasional	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas, UPA KWU	624	630	635	640	645	650
P1K5	Peningkatan Kemampuan Softskill, Hardskill dan Kreativitas Mahasiswa berorientasi Revolusi Industri 4.0	Jumlah program soft skill, hard skill, dan kewirausahaan bagi mahasiswa	BPU, Fakultas, UPA Karir Kewirausahaan	NA	15	30	40	50	60
		Jumlah mahasiswa yang mengikuti magang kewirausahaan	BPU, Fakultas, UPA Karir Kewirausahaan	NA	10	15	20	25	30
P1	Peningkatan Kualitas dan Relevansi Pendidikan	Persentase lulusan yang lanjut studi	Akademik, Kemahasiswaan, Fakultas, UPA	NA	1	1,2	1,3	1,4	1,5
P1K6	Mengembangkan Program Percepatan Pembelajaran pada Program Studi dan Studi Lanjut	Persentase mahasiswa yang lulus tepat waktu (%)	LPMP, Fakultas	NA	30	35	40	45	50
		Jumlah Prodi yang menyelenggarakan program fast track	Akademik, Fakultas	NA	2	4	6	8	10
		Persentase mahasiswa yang mengikuti program fast track	Akademik, Fakultas	NA	10	15	20	25	30
S2	Meningkatnya kualitas Talenta Sains, Teknologi, dan seni yang adaptif dan kompetitif	Persentase talenta yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	13	15	20	25	27	30
P2	Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni	Persentase capaian talenta yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi	LPMP, Akademik, Kemahasiswaan, Fakultas, UPA, BPU	NA	80	82	84	86	88
P2K1	Penguatan Implementasi Pembelajaran Diluar Prodi yang Adaptif dan Transformatif.	Persentase mahasiswa yang mengikuti pembelajaran di luar kampus	LPMP, Fakultas	22	24	27	29	32	35
		Persentase mahasiswa yang mengikuti pembelajaran antar prodi di UNEJ	LPMP, Fakultas	5	6	7	8	9	10
P2K2	Penguatan dan Revitalisasi Agrotechnopark sebagai Wadah Pembelajaran di Luar Kampus untuk Mendukung Pertanian Berbasis Industri	Jumlah mahasiswa nasional dan internasional yang mengikuti magang atau penelitian di Agrotechnopark	LPMP, IO, Fakultas, agrotechnopark	NA	2	6	10	20	40
		Jumlah penelitian yang terkait dengan pengembangan Agrotechnopark	Agrotechnopark, LP2M	2	3	4	5	6	7

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
		Jumlah pengunjung luar kampus Agrotechnopark per tahun	BPU, Agrotechnopark	1813	1900	1995	2095	2200	2310
		Jumlah layanan Agrotechnopark per tahun	BPU, Agrotechnopark	60	63	67	70	74	78
P2K3	Peningkatan Student Mobility Skala Internasional (inbound dan outbound mobility)	Jumlah mahasiswa asing yang belajar non reguler di UNEJ (exchange, summer course, double degree, credit earning, riset, sandwich)	WR 1, Fakultas, LPMPP / IO, WR I	102	150	175	200	300	400
		Jumlah mahasiswa UNEJ yang mengikuti program international mobility (outbon)	LPMPP / IO, Fakultas	54	100	150	200	300	400
P2	Pengembangan Talenta Sains, Teknologi, dan Seni	Persentase talenta yang meraih prestasi	WR3, LP2M, Kemahasiswaan, Fakultas	NA	80	82	84	86	88
P2K4	Mengembangkan Minat, Bakat, Penalaran, Kreativitas, dan Kewirausahaan Mahasiswa	Jumlah program atau kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung pengembangan minat bakat dan penalaran mahasiswa	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas	21	21	22	22	23	23
		Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kompetisi atau lomba inovasi dan kewirausahaan di tingkat nasional atau internasional	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas	274	275	276	277	278	279
		Jumlah start-up mahasiswa yang mendapat pendanaan dalam pengembangan produk berbasis teknologi atau kreativitas	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas, BPU	24	25	26	27	28	29
P2K5	Penguatan Program Kreativitas dan Kegiatan Ilmiah Mahasiswa yang Adaptif dan Inovatif	Jumlah karya ilmiah mahasiswa atau/dan bersama Dosen yang dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi	Fakultas, LP2M	1,749	1,836	1,928	2,025	2,126	2,232
		Jumlah proposal kreativitas mahasiswa yang diterima untuk pendanaan pada level nasional	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas	64	65	67	69	71	75
		Jumlah penghargaan atau prestasi mahasiswa bidang penalaran di tingkat nasional	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas	238	240	245	250	255	260
		Jumlah penghargaan atau prestasi mahasiswa bidang penalaran di tingkat internasional	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas	19	20	21	22	23	24
		Jumlah penghargaan atau prestasi mahasiswa bidang minat bakat di tingkat nasional	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas	84	86	88	90	92	94

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
		Jumlah penghargaan atau prestasi mahasiswa bidang minat bakat di tingkat internasional	WR3, Kemahasiswaan, Fakultas	28	29	30	31	32	33
		Jumlah karya ilmiah mahasiswa atau/dan bersama Dosen yang dipublikasikan di jurnal internasional atau internasional bereputasi	Fakultas, LP2M	623	654	687	721	757	795
P2K6	Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat dengan Melibatkan Mahasiswa.	Jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan mahasiswa	LP2M, Fakultas	180	200	220	245	275	300
T2	Menghasilkan karya sains, teknologi, dan seni yang unggul dan bernilai ekonomi, ramah lingkungan, berkearifan lokal dan kontributif bagi masyarakat								
S3	Meningkatnya karya-karya inovatif di bidang sains, teknologi, dan seni yang mendukung pertanian industrial berkelanjutan	Jumlah keluaran dosen dan tenaga kependidikan yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional per jumlah dosen	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	3,75	3,8	3,85	3,9	3,95	4
P3	Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Persentase capaian keluaran karya publikasi, HKI, paten dan merek per dosen	LP2M, Fakultas	NA	80	82	84	86	88
P3K1	Penumbuhan dan Penguatan Budaya Ilmiah Penelitian dan Pengembangan yang Berkualitas dengan Melibatkan Mahasiswa dan Stakeholder.	Jumlah penelitian yang didanai lembaga	LP2M	974	985	1000	1025	1050	1100
		Persentase anggaran penelitian dibandingkan PNBPN BLU	LP2M	10	11	12	13	14	15
		Jumlah seminar/workshop/konferensi ilmiah yang melibatkan mahasiswa dan stakeholder	LP2M, Fakultas	50	55	60	65	70	75
		Jumlah publikasi bersama antara Dosen, mahasiswa, dan mitra industri	LP2M, Fakultas	4355	4400	4500	4600	4700	4800
		Jumlah penelitian yang berkolaborasi dengan DUDI	LP2M, Fakultas	6	7	8	10	12	15
		Jumlah penelitian yang berkolaborasi dengan Pemerintah	LP2M, Fakultas	30	33	37	42	45	50
		Jumlah penelitian yang berkolaborasi dengan Mitra Internasional	LP2M, Fakultas	0	2	5	8	10	15
Jumlah Hak Cipta	LP2M, Fakultas	488	500	550	600	650	700		

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
		Jumlah paten dan paten sederhana	LP2M, Fakultas	5	7	9	11	13	15
		Jumlah merek	LP2M, Fakultas	0	1	2	3	4	5
P3K2	Peningkatan Produktivitas, Kualitas, dan Impact Publikasi Ilmiah serta HKI	Jumlah paten yang diadopsi oleh DUDI	LP2M, Fakultas	6	8	10	12	15	20
		Jumlah sitasi	LP2M, Fakultas	430.943	440000	455000	470000	500000	750000
		Jumlah dosen yang memiliki H indeks scopus > 5 untuk sains dan >2 untuk sosial humaniora	LP2M, Fakultas	SH= 95; S= 44	SH= 100; S= 47	SH= 110; S= 50	SH= 120; S= 55	SH= 130; S= 60	SH= 150; S= 65
P3K3	Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Pembinaan Dosen Muda	Jumlah dosen muda yang terlibat dalam kolaborasi riset dengan profesor yang berhasil naik pangkat/jabatan pada setiap tahunnya	LP2M, Fakultas	NA	10	15	20	25	30
		Jumlah dosen muda yang dilibatkan dalam kolaborasi riset dengan profesor	LP2M, Fakultas	NA	15	30	40	50	60
		Jumlah publikasi atau paten (luaran penelitian) yang dihasilkan oleh dosen muda melalui program hibah produktivitas Profesor	LP2M, Fakultas	NA	5	10	15	20	25
P3	Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Persentase capaian jurnal yang terakreditasi	LP2M, Fakultas	NA	80	82	84	86	88
P3K4	Penguatan Rumah Jurnal Ilmiah	Jumlah jurnal UNEJ yang terakreditasi Sinta 4	LP2M, Fakultas	12	15	16	18	16	15
		Jumlah jurnal UNEJ yang terakreditasi Sinta 3	LP2M, Fakultas	10	13	15	15	14	14
		Jumlah jurnal UNEJ yang terakreditasi Sinta 2	LP2M, Fakultas	3	5	6	7	8	9
		Jumlah jurnal UNEJ yang terakreditasi Sinta 1 (terindeks Sopus)	LP2M, Fakultas	2	3	4	5	6	7
P3	Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Persentase capaian penguatan Keris dan pendirian PUI	LP2M, Fakultas	NA	80	82	84	86	88
P3K5	Penguatan Keris Dimas, Pusat Unggulan, dan Penyediaan Hibah Internal yang Berkeadilan dalam Mendukung Visi Universitas Jember yang Berfokus pada Ketahanan Pangan, Energi, dan Air yang Berkelanjutan.	Jumlah Kelompok Riset (Keris) yang difokuskan pada ketahanan pangan, energi, dan air.	LP2M	101	101	105	105	105	110
		Jumlah penelitian yang mendukung visi UNEJ yang didanai hibah internal	LP2M	22	25	30	35	40	45

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029	
			Jumlah luaran penelitian yang Berfokus pada Ketahanan Pangan, Energi, dan Air yang Berkelanjutan.	LP2M	22	25	30	35	40	45
P3K6		Pendirian dan Penguatan Pusat Unggulan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PUI) (Artificial Intelligence for industrial Agriculture, Agro Nursing, dan bidang STEM lainnya) untuk Mendukung Pengembangan Pembelajaran Transformatif di Perguruan Tinggi	Jumlah pusat unggulan yang didirikan oleh Universitas	LP2M	3	5	7	8	10	12
			Jumlah kolaborasi internasional dengan lembaga penelitian terkait PUI	LP2M	2	4	6	8	10	12
P3		Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Persentase capaian karya kreatif Dosen dan Tendik terekognisi nasional dan internasional	LP2M, Fakultas, Keuangan dan Umum	NA	80	82	84	86	88
P3K7		Penguatan Karya Kreatif Dosen dan Tendik	Jumlah karya kreatif yang didesiminasikan nasional atau internasional	LP2M, LPMPP, Humas, Fakultas	10	12	15	17	20	23
			Jumlah penghargaan atau prestasi yang diraih civitas akademika dalam kompetisi seni dan teknologi	Kepegawaian, Fakultas	2	2	4	6	8	10
			Jumlah dosen yang terlibat dalam program pertukaran internasional/kegiatan internasional	LPMPP / IO, LP2M, Fakultas	108	110	150	200	250	350
S4	Meningkatnya teknologi tepat guna berbasis kearifan lokal dalam rangka memberdayakan masyarakat dan membantu menyelesaikan permasalahan dalam masyarakat	Persentase dosen dan tenaga kependidikan berkegiatan tridharma yang menghasilkan teknologi tepat guna dan diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah per jumlah dosen	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	NA	10	15	20	25	30	
P3		Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Persentase capaian produk tepat guna yang dihasilkan dan diterapkan oleh masyarakat/industri/pemerintah	LP2M, Fakultas, UPA	NA	80	82	84	86	88
P3K8		Peningkatan Jumlah Hilirisasi Karya Penelitian Bernilai Tambah yang Berorientasi pada	Jumlah produk penelitian yang berhasil dipasarkan atau diterapkan oleh industri	LP2M, BPU	10	12	15	17	20	23

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
	Pencapaian Visi Universitas dan Relevansinya terhadap Masyarakat dan Industri.	Persentase hasil penelitian yang berkontribusi langsung terhadap pemecahan masalah di sektor pertanian keberlanjutan	LP2M, Fakultas	62	75	100	125	150	185
		Jumlah start-up yang didirikan berdasarkan hasil penelitian	LP2M, BPU	NA	1	2	3	4	5
P3K9	Pengembangan Pengabdian, Kemitraan, dan Pemberdayaan kepada Masyarakat	Jumlah kegiatan pengabdian yang memberikan dampak sosial dan ekonomi kepada masyarakat (misalnya, peningkatan kesejahteraan masyarakat, pengembangan teknologi tepat guna	LP2M, Fakultas	20	25	30	35	40	50
		Program/produk riset yang diimplementasikan langsung pada masyarakat atau industri per tahun	LP2M	2	2	4	6	8	10
		Jumlah produk pengabdian masyarakat yang dihasilkan dan dimanfaatkan masyarakat	LP2M, Fakultas	30	35	40	45	50	55
P3	Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat	Jumlah dosen dan tenaga kependidikan berkegiatan tridharma yang menghasilkan teknologi tepat guna	LP2M, Fakultas, UPA	NA	80%	82%	84%	86%	88%
P3K10	Revitalisasi Pusat Inkubator Bisnis	Jumlah perusahaan atau start-up yang didirikan oleh PUI	LP2M, BPU	0	0	1	2	2	3
		Jumlah Dosen, mahasiswa dan alumni yang terlibat dalam inkubator bisnis	BPU, LP2M	NA	0	10	20	30	40
P3K11	Penyediaan Program Hibah Peningkatan Produktivitas Profesor yang Berorientasi pada Hilirisasi produk	Persentase profesor berkolaborasi dengan dosen muda yang berorientasi pada hilirisasi produk	LP2M, Fakultas	NA	5	10	15	20	25
P3K12	Penyediaan Program Post-doctoral International (inbound talenta asing/diaspora) untuk Meningkatkan Produktivitas dan Atmosfer Riset Internasional di Lingkungan UNEJ	Jumlah post-doctoral yang diterima melalui program riset internasional (inbound maupun diaspora)	LP2M, Fakultas	NA	1	3	5	7	10
		Persentase post-doctoral yang mempublikasikan hasil risetnya dalam jurnal internasional bereputasi	LP2M, Fakultas	NA	1	3	5	7	10
		Jumlah kolaborasi internasional yang terjalin dari riset post-doctoral	LP2M, Fakultas	NA	1	3	5	7	10

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029	
P3K13		Peningkatan Perolehan Dana Hibah Eksternal	Persentase dosen yang mendapatkan hibah eksternal dari lembaga nasional	LP2M, Fakultas	8,22	10	12,5	15	17,5	20
			Persentase dosen yang mendapatkan hibah eksternal dari lembaga internasional	LP2M, Fakultas	NA	0,5	1	1,5	2	2,5
T3	Mewujudkan budaya kerja unggul dengan memantapkan penerapan sistem manajemen mutu yang akuntabel, efektif, dan efisien berbasis teknologi informasi dan komunikasi									
S5	Meningkatnya kualitas tata kelola universitas yang akuntabel dan transparan berbasis sistem informasi yang handal dengan budaya kerja yang efektif dan efisien									
P4		Penguatan Tata Kelola	Persentase program studi yang memiliki akreditasi unggul atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	50	51	52	53	54	55
P4K1		Percepatan Proses Akreditasi Program Studi Menuju Status Unggul dan Internasional	Persentase prodi yang mendapatkan akreditasi Unggul	Fakultas, LPMPP	50, 89	55	60	70	75	80
			Persentase prodi yang mendapatkan akreditasi internasional	Fakultas, LPMPP	11,5	18,42	19,29	20,17	21,05	21,92
P4K2		Standarisasi Ruang Kelas dan Fasilitas Pembelajaran	jumlah kelas yang berstandar pembelajaran	Fakultas, LPMPP	1	1	1	2	2	2
P4K3		Standarisasi Sarana dan Prasarana secara Berkelanjutan (International Visitor dan Stakeholder)	jumlah laboratorium yang terstandar	Fakultas, UPA PL2T	2	0	1	0	1	0
			Jumlah kelas berstandar internasional (smart classroom) per fakultas	Fakultas, LPMPP	1	1	2	2	3	3
			Jumlah laboratorium berstandar internasional	Fakultas, UPA PL2T	2	1	0	1	0	1
P4K4		Peningkatan Kualitas Layanan Bimbingan Konseling dan Fasilitas Inklusif	Persentase mahasiswa pengguna layanan BK	LPMPP	0,8	1,5	2	2,5	3	4
			Persentase dosen pembimbing akademik yang berperan sebagai konselor	LPMPP, Fakultas	2	3	5	7	9	10
			Jumlah jenis sarana pendukung pembelajaran inklusif	LPMPP, Fakultas	NA	2	4	6	8	10

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
		Jumlah prasarana pendukung pembelajaran inklusif	LPMPP, Fakultas, WR 2 / Sarpras	NA	2	2	4	5	6
P4K5	Optimalisasi Penerapan Budaya Mutu Akademik dan Non Akademik	Penurunan temuan minor dan mayor	Fakultas, LPMPP	NA	50	60	70	80	90
		Persentase prodi yang melaksanakan pemetaan daya saing minimal setahun sekali	Fakultas, LPMPP	16,95	20	25	30	40	50
		Rasio unit kerja yang melaksanakan peninjauan dokumen standar mutu minimal sekali dalam setahun	Fakultas, LPMPP	N/A	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
P4K6	Penambahan Jumlah Kualifikasi Pendidikan Doktor dan Jabatan Akademik Guru Besar	Persentase dosen dengan kualifikasi Pendidikan Doktor yang sesuai bidang keahlian (persen)	Fakultas, WR2	36	40	45	50	55	60
		Jumlah dosen dengan jabatan Guru Besar	Fakultas, WR2	89	99	109	119	129	139
P4K7	Menyelenggarakan Program Magister dan Program Doktor by Research	Jumlah Program Magister	Fakultas, Pasca	28	31	34	37	40	43
		Jumlah Program Doktor by research	Fakultas, Pasca, LP2M	1	2	3	4	5	6
		Jumlah minimum mahasiswa yang diterima pada Program Magister per tahun	Fakultas, Pasca	NA	5	10	15	20	25
		Jumlah minimum mahasiswa yang diterima pada Program Doktor per tahun	Fakultas, Pasca	NA	4	8	12	15	18
		Jumlah visiting professor	Fakultas, Pasca	NA	1	2	3	4	5
		Jumlah mahasiswa asing program pascasarjana yang mendapatkan beasiswa UNEJ	Fakultas, Pasca	NA	2	4	6	8	10
P4K8	Perluasan Akses dan Layanan Program Studi	Jumlah mahasiswa sarjana/sarjana terapan kurang mampu secara ekonomi dan memiliki potensi akademik tinggi dan mahasiswa yang berasal dari daerah 3T (Program Afirmasi)	WR1, Akademik, Fakultas	44	54	64	74	84	94
		Jumlah prodi yang membuka program RPL	WR 1, Fakultas, LPMPP, Pasca	2	2	4	6	8	10
		Jumlah mahasiswa asing yang belajar reguler di UNEJ	WR 1, Fakultas, LPMPP / IO, Pasca	1	2	12	18	24	30
		Persentase peningkatan kuota mahasiswa baru	WR 1, Fakultas, Akademik, Humas	3,4	16	5	5	5	5

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029	
		Jumlah prodi yang membuka kelas internasional (IUP)	WR 1, Fakultas, LPMPP / IO, Pasca	NA	0	12	15	18	20	
		Jumlah mahasiswa baru yang diterima melalui jalur prestasi	WR 1, Fakultas, Pasca, Akademik	2088	3007	3307	3638	4002	4402	
		Jumlah mahasiswa yang diterima melalui jalur kelas internasional per prodi (IUP)	WR 1, Fakultas, LPMPP / IO	0	0	1	3	5	10	
		Jumlah prodi baru S1 yang marketable	Fakultas, LPMPP, WR I, Akademik	NA	0	1	2	3	4	
P4K9		Pengembangan dan Pemutakhiran Aplikasi untuk Mendukung Tata Kelola yang Efisien dan Efektif	UPA TIK, WR 4	38	39	40	41	43	44	
P4K10		Penataan Ruang dan Lingkungan Kampus yang Inklusif, Ramah, Aman, dan Nyaman (Green Campus)	Peringkat UDIM (Unesa-Dimetri)	Fakultas, LPMPP	6	6	5	5	4	4
			Peringkat UI Green Metric	Fakultas, LP2M	57	40 besar	30 besar	20 besar	15 besar	10 besar
P4		Penguatan Tata Kelola	Persentase staf yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	21	25	27	29	31	33
P4K11		Pengembangan dan Pemutakhiran Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan	Jumlah pelatihan yang diberikan kepada dosen dan tenaga kependidikan	WR 2, Kepegawaian, Fakultas	15	15	15	15	15	15
			Jumlah Dosen yang memiliki sertifikat kompetensi	WR 2, Kepegawaian, Fakultas	179	182	185	188	191	194
			Jumlah tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat kompetensi	WR 2, Kepegawaian, Fakultas	52	55	58	61	64	67
P4		Penguatan Tata Kelola	Persentase capaian kepuasan layanan	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	NA	65	70	75	80	85
P4K12		Peningkatan kualitas kepuasan layanan	Persentase kepuasan stakeholder terhadap layanan tenaga kependidikan	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	NA	65	70	75	80	85
			Rerata nilai kepuasan mahasiswa terhadap layanan Dosen (edom)	LPMPP, Fakultas	6,25	6,26	6,27	6,28	6,29	6,30
P4		Penguatan Tata Kelola	Persentase unit kerja yang membangun zona integritas	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	50	55	60	65	70	75

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029	
P4K13		Peningkatan pendampingan pemenuhan standar ZI WBK unit kerja	Persentase unit kerja yang membangun zona integritas	Fakultas, Lembaga, UPA, WR 2	50	60	70	80	90	100
P4		Penguatan Tata Kelola	Nilai SAKIP	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	90	91	92	93	94	95
P4K14		Penguatan budaya kinerja dalam implementasi SAKIP Unit Kerja	Predikat SAKIP	Fakultas, Lembaga, UPA, WR 4	A	AA	AA	AA	AA	AA
P4		Penguatan Tata Kelola	Nilai Kinerja Anggaran	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	85	87	89	91	93	95
P4K15		Peningkatan Layanan dan Pendapatan melalui Optimalisasi Aset UNEJ	Jumlah Pendapatan PNB	WR 2, Keuangan, Fakultas, Lembaga, UPA, BPU	444 M	517 M	588 M	691 M	837 M	881 M
			Indeks Margin EBITDA	WR 2, Keuangan, Lembaga, UPA, BPU	NA	3	3	3	3	3
			Persentase kontribusi pendapatan aset terhadap total pendapatan UNEJ	BPU, Keuangan	14	15	16	17	18	19
			Peningkatan Persentase dana kerjasama dengan DUDI	BPU, UPA, LP2M, Fakultas, WR 4, WR 2	NA	10	15	20	22	25
			Peningkatan Persentase dana kerjasama dengan Pemerintah	BPU, UPA, LP2M, Fakultas, WR 4, WR 2	NA	10	15	20	22	25
			Peningkatan Persentase dana yang diperoleh melalui kerjasama dengan lembaga internasional	WR 4, Kerja sama, Fakultas, LP2M	NA	10	15	20	22	25
			Nilai IKPA	Keuangan, PKLI	90	90	92	94	96	96
			Nilai EKA	Keuangan, PKLI	85	85	85	85	85	85

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
P4K16	Penguatan Peran BPU, Lembaga dan UPA dalam meningkatkan pendapatan berbasis Hasil-hasil penelitian, Pengelolaan Aset Universitas berkolaborasi dengan DUDI	Peningkatan Persentase dana yang diperoleh melalui hilirisasi produk penelitian atau karya inovatif	BPU, UPA, LP2M, WR 2	NA	10	15	20	22	25
P4	Penguatan Tata Kelola	Persentase jumlah unit kerja yang meraih ISO 21001:2018	LPMPP, Fakultas, UPA	NA	0	1	1	2	2
P4K17	Implementasi tata kelola yang transparan, akuntabel dan berkelas internasional	Persentase jumlah unit kerja yang meraih ISO 21001:2018	Fakultas, LPMPP	NA	0	1	1	2	2
P4	Penguatan Tata Kelola	Skor PTN BH Analytics	PKLI	300	320	330	340	350	355
P4K18	Percepatan Transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH yang Berkeadilan	Skor PTN BH Analytics	WR 1, WR 2, WR 3, WR 4, Lembaga, UPA	300	320	330	340	350	355
P4	Penguatan Tata Kelola	Persentase capaian branding kelembagaan	PKLI	NA	80	81	82	83	84
P4K19	Penguatan Branding Kelembagaan	Ranking UNEJ berdasarkan the WUR	Fakultas, WR4	13	13	12	12	11	10
		Jumlah viewer UNEJ TV dan atau website unit kerja	WR4, Humas, Fakultas	100000	155000	175000	200000	225000	250000
		Jumlah prodi yang masuk QS 200 Asia	LPMPP, LP2M	NA	NA	1	1	2	2
		Jumlah produk penelitian dalam bidang inovasi pertanian berkelanjutan yang diadopsi masyarakat	LP2M, Fakultas	2	3	4	5	6	7
T4	Mewujudkan UNEJ yang diakui secara nasional dan internasional								
S6	Meningkatnya kualitas kerjasama lembaga melalui kolaborasi UNEJ dengan lembaga pemerintahan, DUDI, lembaga pendidikan dan riset tingkat nasional maupun internasional	Jumlah kerjasama Fakultas, Prodi, Lembaga, dan UPA per unit kerja	Universitas, Lembaga, UPA, Fakultas	0,6	0,8	1	1,2	1,4	1,6

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
P5	Penguatan Kerjasama Kelembagaan, dan Internasionalisasi	Jumlah kerjasama Nasional	PKLI, LP2M, LPMPP, Fakultas, UPA	550	555	560	565	570	575
P5K1	Revitalisasi Program Kerjasama dengan mitra strategis	Jumlah kerja sama mendukung implementasi pembelajaran di luar Prodi setiap tahun	WR4, Kerjasama, Fakultas	20	22	24	26	28	30
		Jumlah kerja sama pertukaran mahasiswa dengan mitra di dalam negeri	Fakultas	2	2	2	3	3	5
		Jumlah kerja sama pertukaran mahasiswa dengan mitra di luar negeri	IO	2	2	2	3	3	5
		Jumlah artikel bersama hasil dari kerjasama dengan mitra lembaga pendidikan, riset, atau DUDI dalam jurnal terindeks (Scopus, Web of Science, dll.) per tahun	LP2M, Fakultas, Pasca	2	2	4	6	8	10
		Jumlah kerja sama dengan instansi pemerintah, DUDI, dan masyarakat	LP2M, Fakultas	20	25	30	35	40	50
		Jumlah mitra industri yang bekerja sama dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi (magang, teaching factory mitra)	Kampus Vokasi	1	1	2	2	3	3
		Jumlah kegiatan yang melibatkan DUDI dan pemangku kepentingan yang berdampak pada pengembangan kapasitas	Fakultas, LP2M	NA	60	75	90	105	105
		P5K2	Penguatan Peran Lembaga/ UPA sebagai Etalase Produk dan Karya Inovatif UNEJ	Jumlah kerjasama dengan pihak eksternal dalam memasarkan produk atau karya inovatif	LP2M, BPU, UPA, WR4	4	4	8	12
P5K3	Penguatan Sinergitas UNEJ dan Keluarga Alumni (KAUJE)	Jumlah kerja sama dengan alumni (kakak asuh, beasiswa, dll)	WR 3, Fakultas	25	30	35	40	45	50
P5K4	Penganugerahan Penghargaan Alumni Inspiratif dan Kontributif	Jumlah alumni yang mendapat penghargaan sebagai alumni inspiratif	WR 3, Fakultas	1	2	3	4	5	6
		Persentase alumni yang berkontribusi terhadap pengembangan Prodi	WR 3, Fakultas	NA	2	4	6	8	10

Kode	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Indikator Sasaran / Program / Kegiatan	Penanggung Jawab	Baseline (2024)	2025	2026	2027	2028	2029
P5	Penguatan Kerjasama Kelembagaan, dan Internasionalisasi	Jumlah kerjasama Internasional	PKLI, LP2M, LPMPP, Fakultas, UPA	15	18	20	22	24	26
P5K5	Pengembangan Kerjasama dengan Universitas atau Lembaga-lembaga Kelas Dunia	Jumlah Kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi/lembaga R&D (BMKG, KIOST, IRI) tingkat internasional	WR 4, Kerja sama, Fakultas, LP2M	5	6	8	10	12	12
		Jumlah kerjasama dengan universitas atau lembaga-lembaga kelas dunia yang berdampak	WR 4, Kerja sama, Fakultas, LP2M	10	12	12	12	12	14

REKTOR UNIVERSITAS JEMBER,

ttd

IWAN TARUNA

Salinan sesuai dengan aslinya.
Kepala Biro Keuangan dan Umum,



MOHAMAD JAZULI
NIP 196801051989011001