

UPAYA PENCAPAIAN SASARAN STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA UTAMA FAKULTAS SASTRA UNIVERSITAS NEGERI MALANG

Kusubakti Andajani^{1*}, Evy Nurul Laily Zein², Joni Agung Sudarmanto³

Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, Fakultas Sastra, Universitas Negeri Malang¹

Program Studi Bahasa dan Sastra Inggris, Fakultas Sastra, Universitas Negeri Malang²

Program Studi Desain Komunikasi Visual, Fakultas Sastra, Universitas Negeri Malang³

kusubakti.andajani.fs@um.ac.id*

Abstrak: Artikel ini memaparkan strategi dan praktik baik Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang dalam mencapai sasaran strategis dan Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi sesuai Kepmendikbud No 3/M/2021. Melalui penelitian deskriptif kualitatif berbasis survei, data dikumpulkan dari pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, kemudian dianalisis menggunakan model Miles & Huberman. Fakultas Sastra menerapkan beragam program untuk mendukung tiga sasaran strategis: peningkatan kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi; peningkatan kualitas dosen dan tenaga kependidikan; serta terwujudnya tata kelola berkualitas. Upaya tersebut mencakup program student mobility, pembinaan kewirausahaan, peningkatan kualifikasi dosen, riset kolaboratif, kemitraan dengan institusi dalam dan luar negeri, pembelajaran berbasis proyek, serta akreditasi internasional. Hasilnya, capaian kinerja tahun 2023 mencapai 92,94%, peringkat kedua di universitas. Kendala yang dihadapi meliputi rendahnya angka studi lanjut lulusan, keterbatasan publikasi kolaboratif dengan peneliti asing, dan belum optimalnya pendanaan industri untuk inovasi. Fakultas merespons melalui strategi mitigasi, perluasan jejaring, dan inovasi program untuk menjaga keberlanjutan pencapaian target IKU.

Kata Kunci: Indikator Kinerja Utama, *Student Mobility*, Tata Kelola Perguruan Tinggi, Peningkatan Kualitas Pendidikan.

PENDAHULUAN

Bonus demografi yang dimiliki Indonesia mengharuskan pendidikan tinggi berorientasi ke masa depan. Lulusan yang mampu bersaing dalam berbagai bidang di era global menjadi target utama yang harus dicapai oleh perguruan tinggi. Lulusan yang unggul, kompetitif, adaptif, fleksibel, produktif, berdaya saing, dan berkarakter Pancasila merupakan kualifikasi yang diharapkan tercapai dari proses panjang belajar mahasiswa di perguruan tinggi.

Untuk mencapai target utama tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Permendikbud RI No 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang di dalamnya memuat kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Lebih lanjut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan

Permendikbud RI No 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tahun 2020-2024, yang di dalamnya memuat tiga sasaran strategis pendidikan tinggi, yaitu (1) meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi, (2) meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan, serta (3) terwujudnya tatakelola Ditjen Pendidikan Tinggi yang berkualitas.

Untuk mewujudkan tiga sasaran strategis pendidikan tinggi tersebut, diterbitkan Kepmendikbud RI No 754/P/2020 yang kemudian direvisi melalui Kepmendikbud RI No 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri (IKU-PTN) dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kedelapan indikator kinerja utama (IKU) tersebut yaitu (1) kesiapan kerja lulusan, (2) mahasiswa berkegiatan di luar kampus, (3) dosen berkegiatan di luar kampus, (4) kualifikasi dosen, (5) penerapan riset dosen, (6) kemitraan prodi, (7) pembelajaran dalam kelas, dan (8) akreditasi internasional. IKU 1 dan 2 dimaksudkan untuk memenuhi sasaran strategis pertama. IKU 3, 4, dan 5 dimaksudkan untuk memenuhi sasaran strategis kedua. Adapun IKU 6, 7, dan 8 dimaksudkan untuk memenuhi sasaran strategis ketiga. Setiap perguruan tinggi di Indonesia diharapkan melakukan pengembangan institusi pendidikan tinggi dengan berpedoman pada delapan IKU yang telah ditetapkan.

Dalam Kepmendikbud RI No 754/P/2020 juga diatur penghargaan capaian IKU sebagai wujud apresiasi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi terhadap perguruan tinggi negeri yang memiliki kinerja tinggi dalam pencapaian indikator kinerja utama tersebut. Pemberian penghargaan capaian IKU ini dikelompokkan berdasarkan kategori perguruan tinggi, meliputi liga Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH), liga Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN BLU), liga Perguruan Tinggi Satuan Kerja (PTN Satker), dan liga Perguruan Tinggi Satuan Kerja Seni (PTN Satker Seni).

Dengan berpedoman pada Buku Panduan Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri, masing-masing perguruan tinggi berlomba-lomba meningkatkan kinerja mereka. Tidak cukup berpedoman pada IKU PTN yang ditetapkan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi saja, perguruan tinggi yang masuk pada kategori PTN BH juga berlomba-lomba meningkatkan diri dan berkompetisi di tingkat internasional demi mendapatkan pengakuan sebagai perguruan tinggi World Class University.

Bukan hal mudah untuk dapat mewujudkan prestasi-prestasi tersebut. Secara riil, perguruan tinggi berlomba-lomba melakukan segala daya dan upaya untuk dapat mencapai target IKU yang telah ditetapkan. Penetapan rencana kinerja, penyusunan rencana kerja dan anggaran, serta penyusunan dokumen kontrak (perjanjian kinerja) disusun secara cermat untuk dapat memaksimalkan pencapaian target IKU dengan tetap mempertimbangkan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Di akhir tahun anggaran dilakukan penyusunan laporan kinerja dengan menggunakan dokumen kontrak tersebut sebagai standar pencapaian kinerja. Secara berkelanjutan, perguruan tinggi juga

melakukan evaluasi pencapaian IKU dengan harapan akan dapat dilakukan kinerja yang lebih baik lagi di tahun mendatang.

Berbagai upaya untuk mencapai target kinerja utama yang disepakati juga dilakukan Universitas Negeri Malang. Sebagai perguruan tinggi negeri dengan status berbadan hukum, Universitas Negeri Malang tidak hanya menggunakan IKU yang ditetapkan Direktorat Pendidikan Tinggi, Riset, dan Inovasi sebagai acuan kinerjanya, melainkan juga pada indikator kinerja versi QS WUR/AUR, THE WUR/AUR, dan THE Impact (SDGs). Tentunya, indikator kinerja versi internasional tersebut juga digunakan oleh PTN BH lain di Indonesia.

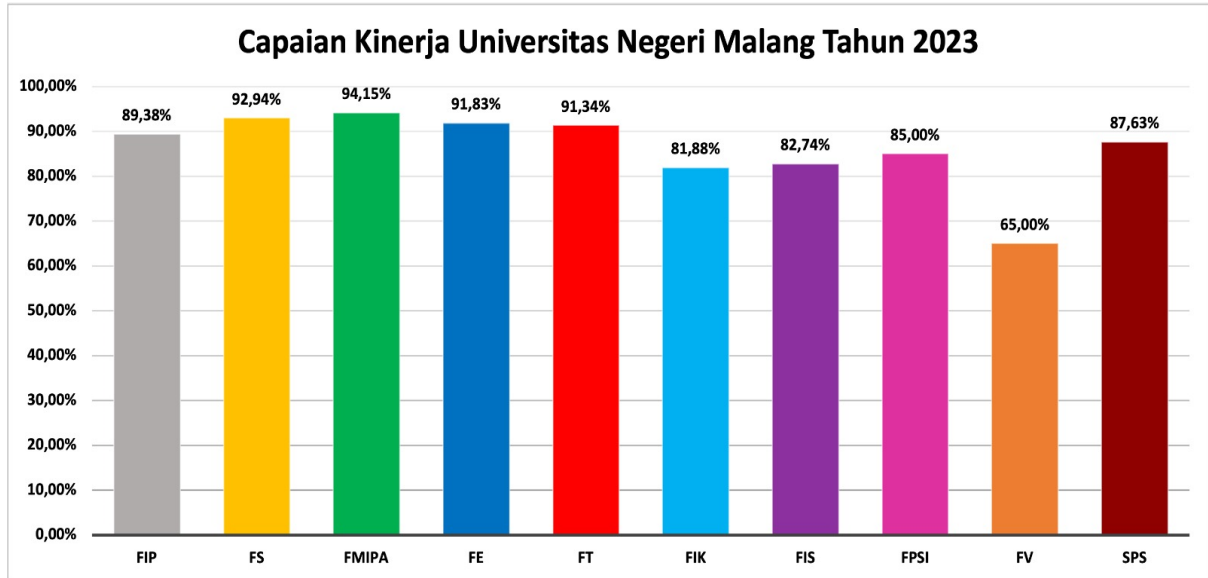
Secara umum, setelah Rektor menandatangani kontrak kinerja dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, target kinerja tersebut didistribusikan ke fakultas dan unit-unit terkait untuk ditindaklanjuti dengan berbagai bentuk kegiatan. Selanjutnya, fakultas dan unit-unit terkait menyusun rencana kegiatan dan rencana anggaran yang untuk kemudian dituangkan dalam dokumen kontrak (perjanjian kinerja). Dalam rentang beberapa bulan hingga menjelang akhir tahun fakultas dan unit-unit terkait melaksanakan seluruh program dan kegiatan yang telah disepakati. Hal demikian juga dilakukan oleh Universitas Negeri Malang, dalam hal ini Fakultas Sastra. Melalui makalah ini disampaikan berbagai program dan kegiatan yang dianggap memiliki *good practices* untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh perguruan tinggi lain. Penyajian program dan kegiatan dikategorikan berdasarkan sasaran strategis yang kemudian diturunkan dalam beberapa IKU yang hendak dicapai. Harapannya, paparan program dan kegiatan yang dilakukan Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang ini dapat menjadi pemantik pada diskusi akademis terkait upaya pencapaian target kinerja utama perguruan tinggi negeri dalam Forum FBSI 2024.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif kualitatif jenis survei yang dimaksudkan untuk memaparkan berbagai praktik baik dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang dilakukan Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang dalam upaya mencapai target IKU. Data dalam penelitian ini berupa informasi yang berkaitan dengan bidang akademik, kemahasiswaan, SDM, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta kerjasama. Sumber data dalam penelitian ini adalah Dekan Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang, wakil dekan bidang akademik dan kemahasiswaan, wakil dekan bidang SDM dan keuangan, wakil dekan bidang penelitian-pengabdian masyarakat dan kerjasama, para ketua departemen dan prodi, dosen, serta tenaga kependidikan. Data dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan mengikuti model Miles & Hubberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

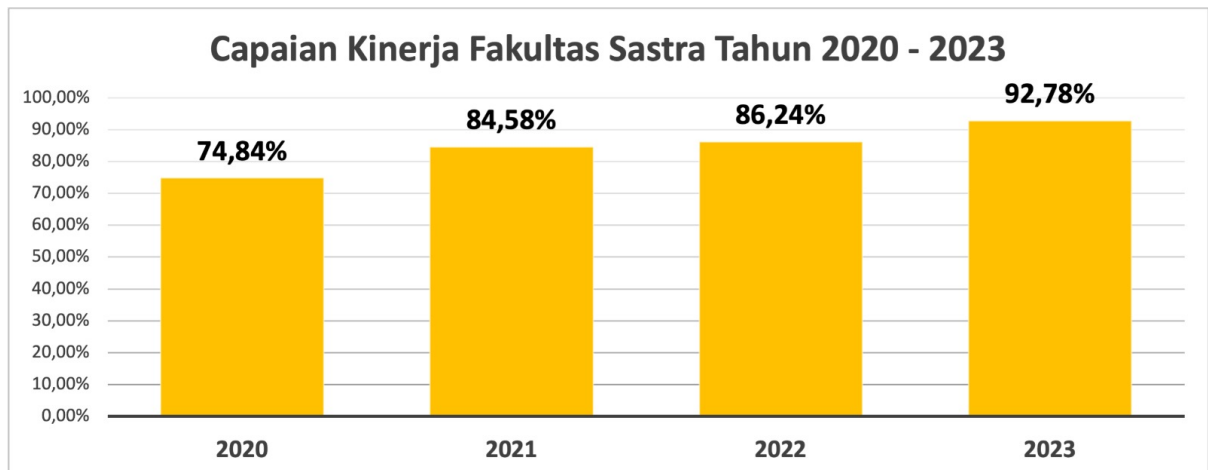
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahun anggaran 2023, capaian kinerja Fakultas Sastra unggul pada angka 92,94%. Artinya, sebanyak lebih dari 90% target kinerja Fakultas Sastra telah dapat diwujudkan. Capaian ini menempati peringkat kedua di universitas dengan selisih 1,21% dari FMIPA.



Gambar 1. Capaian Kinerja Universitas Negeri Malang Tahun 2023

Dari tahun ke tahun, persentase capaian kinerja Fakultas Sastra cenderung meningkat dan konsisten berada pada peringkat kedua di universitas. Pada tahun 2020 capaian kinerja Fakultas Sastra masih berada pada titik 74,84%, kemudian meningkat menjadi 84,58% di tahun 2021. Peningkatan terjadi di tahun 2022 dengan capaian 86,24% dan meningkat lagi di tahun 2023 dengan capaian 92,94%. Pada tahun 2023 sebanyak 53 dari 61 indikator yang ditargetkan berhasil mencapai 100%, bahkan sebagian besar di antaranya melebihi angka target.



Gambar 2. Capaian Kinerja Fakultas Sastra Tahun 2020-2023

Bukan hal yang mudah untuk dapat mencapai target tersebut. Berbagai daya dan upaya dilakukan demi tercapainya target yang disepakati dalam kontrak kinerja Dekan Fakultas kepada Rektor Universitas Negeri Malang. Berpikir strategis dan bekerja taktis seakan menjadi menjadi moto segenap pimpinan fakultas, ketua departemen, ketua prodi, tim satgas e-monev dan pemeringkatan, serta seluruh civitas dosen-mahasiswa-tendik di Fakultas Sastra. Setiap keputusan dan tindakan secara otomatis selalu dikaitkan dengan ketercapaian IKU. Situs monitoring-kinerja.um.ac.id menjadi laman yang paling sering dikunjungi setelah eoffice.um.ac.id.

Berikut disampaikan strategi pencapaian target kinerja Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang berdasarkan pengalaman yang dilakukan selama ini. Pemaparannya disampaikan dengan mengikuti sasaran strategis perguruan tinggi [1] yang diturunkan ke dalam 8 IKU.

Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran dan Relevansi Pendidikan Tinggi

Sasaran strategis pertama yang ditetapkan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Inovasi adalah meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi. Dalam Kepmendikbud RI No 3/M/2021 disebutkan sasaran ini dicapai melalui dua indikator kinerja utama, yaitu kesiapan kerja lulusan (IKU 1) dan mahasiswa berkegiatan di luar kampus (IKU 2).

Terdapat tiga kriteria untuk IKU 1, yaitu pekerjaan, kewiraswastaan, dan kelanjutan studi. Dari ketiga kriteria tersebut, target kriteria pekerjaan merupakan indikator yang paling sulit dipenuhi, terutama untuk lulusan prodi kependidikan. Hal ini dikarenakan mayoritas lulusan prodi kependidikan mengawali karirnya dengan guru honorer dengan gaji awal yang belum mencapai target yang ditetapkan dalam panduan IKU. Sebenarnya, lulusan prodi kependidikan memiliki masa tunggu kerja kurang dari 6 bulan, tetapi gaji yang diperoleh belum mencapai 1,2 kali UMR. Namun, hal ini relatif tidak terjadi pada lulusan yang memilih jalur kewiraswastaan. Lulusan yang memilih berwirausaha memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh gaji di atas 1,2 kali UMR. Bahkan, sebagian di antaranya telah memulai bekerja ketika masih berkuliah. Kondisi ini banyak didominasi oleh lulusan dari prodi non kependidikan. Upaya yang dilakukan untuk mencapai indikator ini adalah menjalin kemitraan seluas mungkin dengan stakeholder, memberikan pembekalan kepada mahasiswa sehingga memiliki kualifikasi yang memadai, serta mengondisikan mahasiswa untuk siap magang di sekolah atau perusahaan yang bereputasi dan berpeluang menyerap lulusan sebagai tenaga kerja mereka. Adapun terkait kriteria kelanjutan studi, prodi selalu membuka lebar kesempatan dan mendorong lulusan untuk melanjutkan studi, memprioritaskan lulusan yang hendak melanjutkan studi di Universitas Negeri Malang, dan memberikan informasi terkait peluang beasiswa S2 yang dapat diambil.

Pada IKU 2 terdapat dua kriteria, yaitu mahasiswa memiliki pengalaman di luar kampus dan mahasiswa berprestasi. Upaya yang dilakukan untuk memberi pengalaman kepada mahasiswa di luar kampus adalah dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk

melakukan kegiatan *student outbound mobility*, baik di dalam maupun di luar negeri. Kegiatan *student outbound mobility* ke luar negeri antara lain meliputi IISMA, ICT, AMI, SIROM, short course, dan international converence.

Tahun 2024 ini terdapat 11 mahasiswa Fakultas Sastra berhasil mendapat pendanaan dari Program *Indonesian International Student Mobility Awards* (IISMA). Praktik baik yang dilakukan adalah memberi pembekalan secara intensif kepada calon peserta IISMA, meliputi tes *proficiency*, latihan interview, dan pendampingan penulisan esai. Kegiatan ini melibatkan juga alumni IISMA untuk menginformasikan berbagai praktik baik yang pernah mereka lakukan ketika persiapan seleksi IISMA.

Program *International Credit Transfer* (ICT) menjadi menjadi salah satu program *student outbound mobility* unggulan di Fakultas Sastra. Setiap tahun Prodi Pendidikan Bahasa Mandarin memberangkatkan rata-rata 25-30 mahasiswa ke China untuk mengikuti program *joint degree* atau yang lebih dikenal dengan *Program 3+1*. Pada program ini mahasiswa diberi kesempatan belajar 3 tahun di Prodi Pendidikan Bahasa Mandarin Universitas Negeri Malang dan 1 tahun belajar di Prodi Pendidikan Bahasa Mandarin Guang Xi Normal University. Program ini sangat efektif meningkatkan kemampuan berbahasa Mandarin mahasiswa. Saat ini sedang dirintis program *double degree*, yang mana mahasiswa belajar 2 tahun di Prodi Pendidikan Bahasa Mandarin Universitas Negeri Malang dan 3 tahun di Prodi Ekonomi Bisnis Guang Xi Normal University (atau prodi yang lain sesuai minat mahasiswa). Dalam tiap tahun rata-rata 25-30 mahasiswa mengikuti program ini. Hal serupa juga dilakukan mahasiswa Prodi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia yang mengambil peminatan BIPA. Mahasiswa peminatan BIPA melakukan praktik mengajar BIPA di Jilin International Studies University (JISU) selama 1 semester. Hal serupa juga dilakukan mahasiswa dari prodi yang lain. Untuk persiapan mengikuti kegiatan ICT di China ini secara khusus mahasiswa diberi pembekalan berupa pelatihan bahasa Mandarin dan budaya Tiongkok terlebih dulu.

Program Asistensi Mengajar International (AMI) juga menjadi satu program *student outbound mobility* unggulan di Fakultas Sastra. Dalam tiap tahunnya rata-rata 60-70 mahasiswa diberangkatkan ke Malaysia dan Thailand untuk melakukan kegiatan asistensi mengajar selama 1 bulan. Dalam hal ini Fakultas Sastra bekerja sama dengan UiTM Cawangan Pahang Malaysia, Yala Rajabhat University Thailand, dan Prince of Songkhla Pattani Thailand. Ketiga universitas tersebut berkomitmen menyiapkan sekolah-sekolah untuk tempat mahasiswa berlatih mengajar beserta akomodasinya. Dalam skala lebih kecil, kegiatan AMI juga dilakukan di Universitas Chiangrai Thailand melalui Program SEA Teacher. Khusus untuk AMI di Thailand, terlebih dulu mahasiswa diberi pembekalan oleh dosen-dosen mitra untuk pelatihan bahasa dan budaya Thailand. Hal ini diperlukan karena sebagian besar masyarakat Thailand tidak mampu berbahasa Inggris, sementara bahasa Melayu mereka relatif berbeda dengan bahasa Indonesia.

Program *student outbound mobility* lainnya adalah *Student International Research Outbound Mobility* (SIROM) yang memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk

dibimbing skripsinya oleh dosen luar negeri. Kegiatan SIROM dilakukan bersama UiTM Shah Alam Selangor Malaysia dan Yala Rajabhat University Thailand. Pada program ini mahasiswa diberi kesempatan datang ke universitas mitra dan menemui langsung dosen pembimbing untuk proses pembimbingan secara intensif.

Beberapa *student mobility* lainnya adalah program *short course* mahasiswa ke Jerman dan Korea Selatan. Program *short course* ini bersifat perorangan dengan waktu berkunjung tidak lebih dari 3 minggu. Beberapa *short course* yang diikuti antara lain *International Summer School* in Pukyong National University, Busan, South Korea, sejumlah universitas di Jerman. Selain itu, mahasiswa juga diberi kesempatan mempresentasikan tugas-tugas matakuliah mereka melalui *international converence* di dalam maupun luar negeri. Terdapat setidaknya 10 mahasiswa dalam tahun 2023 dan 2024 ini yang memperoleh kesempatan mempresentasikan artikelnya pada forum seminar internasional maupun nasional.

Untuk seluruh program *student outbound mobility* ini, selain memberi persiapan dan pembekalan dalam bentuk pelatihan bahasa dan budaya negara yang akan dituju, Fakultas Sastra mengalokasikan anggaran *co-funding* untuk pembelian tiket pesawat pp. Secara khusus Fakultas Sastra juga mengalokasikan anggaran bagi dosen yang mengantar dan menjemput mahasiswa, sekaligus untuk memberi kesempatan kepada para dosen melakukan aktivitas akademik seperti *community service*, *collaborative research*, atau *guest lecture* di universitas luar negeri tempat mahasiswa berkegiatan.

Selain *student outbound mobility*, diselenggarakan pula *student inbound mobility*. Beberapa kegiatan yang dimaksud antara lain *Culture Camp*, *CLS*, *IFLI*, *In-Country*, Dharma Siswa, dan KMB. *Culture Camp* adalah kegiatan pengenalan budaya Indonesia, khususnya area Jawa Timur, kepada mahasiswa asing. Pelaksanaan kegiatannya berupa *education games* dan *touring* ke beberapa objek wisata di Jawa Timur. *CLS* dan *IFLI* merupakan kegiatan pelatihan bahasa dan budaya Indonesia yang diselenggarakan atas kerjasama Universitas Negeri Malang dengan Kementerian Luar Negeri Amerika Serikat sejak tahun 2009. Kegiatan yang dilaksanakan selama 2 bulan ini dimaksudkan untuk mengisi liburan musim semi mahasiswa dari Amerika Serikat dengan mengenalkan mereka kepada Indonesia. *In-Country* merupakan kerjasama Universitas Negeri Malang dengan Walailak University Thailand dalam bentuk perkuliahan bahasa dan budaya Indonesia bagi mahasiswa Prodi South Asia Studies selama 1 semester di Fakultas Sastra. Kerjasama ini telah berlangsung sejak tahun 2010 dengan mengirimkan 15-20 mahasiswa ke Universitas Negeri Malang tiap tahunnya.

Program 3+1 yang diselenggarakan Prodi Pendidikan Bahasa Mandarin merupakan ICT yang bersifat resiprokal. Setiap tahun sekitar 25-30 mahasiswa Guang Xi Normal University China menjadi peserta *student inbound mobility* di Fakultas Sastra. Demikian halnya dengan resiprokal ICT *Program BIPA JISU* yang menghadirkan 11 mahasiswa ke Prodi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia untuk belajar bahasa dan budaya Indonesia. Seluruh mahasiswa peserta *inbound mobility* didampingi mahasiswa sebagai

mitra bahasa. Mereka adalah mahasiswa yang tertarik pada pembelajaran bahasa kedua, termasuk di antaranya BIPA. Untuk mengapresiasi mahasiswa asing peserta *inbound mobility*, Fakultas Sastra mengalokasikan dana bagi setiap mahasiswa untuk kegiatan pengenalan budaya di luar kampus.

Upaya pencapaian IKU 2 untuk kriteria mahasiswa berprestasi dilakukan dengan strategi seleksi berjenjang, yaitu melakukan kompetisi di tingkat fakultas terlebih dulu, baru kemudian mengirim mahasiswa juara ke ajang lomba yang lebih tinggi. Untuk itu, Fakultas Sastra mempunyai Pusat Prestasi Mahasiswa (Puspresma) FS, sebuah organisasi independen kemahasiswaan yang dikembangkan untuk mempersiapkan mahasiswa mengikuti berbagai kompetisi yang diadakan Belmawa. Meskipun organisasi ini independen, Fakultas Sastra juga mengalokasikan anggaran untuk menyelenggarakan kegiatan yang secara khusus dipersiapkan untuk menyambut berbagai kompetisi Belmawa. Karenanya, terdapat banyak kegiatan kompetisi kemahasiswaan di fakultas yang tujuan utama sebenarnya adalah untuk mempersiapkan mahasiswa berkompetisi di jenjang yang lebih tinggi, seperti *Cagara Entrepreneur Fest*, *Sabakrama*, *Kreasi*, *Valiant 2.0*, dan *MTQ FS*.

Cagara Entrepreneur Fest merupakan salah satu kegiatan yang memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk berwirausaha. Melalui kegiatan ini terlebih dulu mahasiswa secara berkelompok membuat proposal kewirausahaan dengan kriteria yang telah ditentukan. Selanjutnya, proposal tersebut dikritisi oleh praktisi kewirausahaan (*founder*) yang dihadirkan melalui kegiatan pelatihan kewirausahaan. Kemudian mahasiswa diberi waktu beberapa bulan untuk mewujudkan proposalnya menjadi kegiatan wirausaha yang nyata dengan memperhatikan ketercapaian BEP dan perolehan laba. Untuk keperluan ini, Fakultas Sastra mengalokasikan modal usaha bagi 20-25 kelompok mahasiswa terpilih. Terakhir, hasil wirausaha mahasiswa dikompetisikan. Kegiatan ini ditujukan untuk mempersiapkan mahasiswa dalam mengikuti Program Pembinaan Mahasiswa Wirausaha (P2MW) yang diselenggarakan Belmawa.

Sabakrama merupakan kegiatan sayembara yang diselenggarakan untuk menggali ide dan kreativitas mahasiswa. Titik fokus kegiatan ini adalah kemampuan mahasiswa menuangkan ide inovatif dan kreativitasnya dalam bentuk proposal atau esai. Hasil tulisan ini dikompetisikan. Kegiatan ini ditujukan untuk mempersiapkan mahasiswa dalam mengikuti Program Kreativitas Mahasiswa (PKM). Proposal terpilih akan dibimbing intensif oleh tim penalaran fakultas dan diusulkan melalui PKM.

Kreasi merupakan kegiatan lomba yang diselenggarakan untuk mengasah kreativitas sastra dan seni mahasiswa. Terdapat beberapa cabang lomba KREASI yang ditawarkan, antara lain cipta puisi, menulis cerpen, cipta tembang dan lagu, cipta tari, dan beberapa cabang lomba lain yang menuntut adanya kreativitas mahasiswa di dalamnya. Mahasiswa menampilkan kreasi masing-masing dan dikompetisikan. Dari sini akan diketahui bakat dan minat mahasiswa secara lebih spesifik untuk dapat dibina dan dibimbing lebih lanjut. Kegiatan ini ditujukan untuk mempersiapkan mahasiswa dalam mengikuti lomba di ajang

Pekan Seni Mahasiswa Daerah (PEKSIMIDA) dan Pekan Seni Mahasiswa Nasional (PEKSIMINAS).

Valiant 2.0 merupakan perkumpulan mahasiswa yang memiliki minat tinggi terhadap debat berbahasa Inggris. Melalui perkumpulan ini mahasiswa dibina dalam mengasah kemampuan debatnya, baik dari sisi konten, bahasa, maupun tampilan. Perkumpulan ini menyiapkan mahasiswa untuk dapat berkompetisi, antara lain, pada *National University Debate Competition* (NUDC).

MTQ FS merupakan kegiatan yang identik dengan *Valiant 2.0*, yaitu perkumpulan mahasiswa yang memiliki minat tinggi terhadap MTQ. Mereka dibina secara intensif oleh dosen-dosen Departemen Bahasa Arab. Kegiatan ini ditujukan untuk menyiapkan mahasiswa dalam menghadapi MTQ MN. Sebagai informasi, Universitas Negeri Malang menjadi juara umum MTQ MN selama 4 kali berturut-turut, dan tahun baru di tahun 2023 menjadi juara ke-2.

Navastra Designoholic merupakan kegiatan pameran produk perkuliahan mahasiswa Fakultas Sastra. Kegiatan ini digelar selama 1 bulan, mulai perkuliahan pekan ke-13 hingga pekan ujian akhir semester, di seluruh area Fakultas Sastra. Di sela-sela kegiatan pameran diadakan beberapa workshop seperti membuat batik, membuat patung, dan melukis. Animo masyarakat terhadap pameran ini sangat tinggi. Banyak pengunjung dari berbagai sekolah dan universitas di Malang Raya maupun luar kota datang untuk melihat produk mahasiswa Fakultas Sastra. Kegiatan ini sangat positif karena merangsang mahasiswa untuk membuat produk tugas akhir semesternya sebaik mungkin. Selain itu, pameran ini menjadi ajang promosi prodi yang efektif karena pengunjung dengan sukanya hadir dan melihat secara langsung produk mahasiswa Fakultas Sastra.

Secara garis besar, Fakultas Sastra mendukung penuh seluruh kegiatan kemahasiswaan yang dipandang positif. Dukungan tersebut diwujudkan dengan kesiapan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan dengan menyediakan anggaran yang memadai. Bahkan, bagi setiap mahasiswa yang akan melakukan kompetisi di luar kampus, dalam maupun luar negeri, Fakultas Sastra telah mengalokasikan dana delegasi kompetisi. Dengan demikian, mahasiswa memiliki kesempatan luas untuk mengembangkan dirinya sehingga memiliki bekal cukup untuk bersaing setelah mereka lulus nanti.

Di bidang akademik, kendala utama yang dihadapi yaitu kelulusan tepat waktu. Tingkat kelulusan tepat waktu mahasiswa Fakultas Sastra saat ini adalah%. Ketidaktepatan waktu tertinggi didominasi oleh mahasiswa dari prodi Desain Komunikasi Visual (DKV). Berdasarkan penelusuran diketahui bahwa ternyata hal ini disebabkan oleh banyaknya mahasiswa yang langsung bekerja setelah mereka menempuh matakuliah yang mengharuskan mereka magang sehingga mereka ‘lupa’ pada kewajiban kuliahnya. Di satu sisi hal ini berdampak pada rendahnya angka lulusan tepat waktu, tapi sebenarnya di sisi lain hal ini menunjukkan bahwa daya serap lapangan terhadap kebutuhan lulusan prodi DKV sangat tinggi. Untuk mengatasi hal ini, baik prodi DKV maupun prodi yang lain, pendekatan personal dilakukan kepada mahasiswa yang telah melewati semester 9. Hal

ini dimaksudkan untuk memberi motivasi kepada mahasiswa untuk segera menyelesaikan studi.

Untuk program ketuntasan studi, dilakukan identifikasi dini bagi mahasiswa yang berpotensi drop out. Ketika mahasiswa tidak registrasi maka dosen penasihat akademik akan menghubunginya dan meminta klarifikasi. Demikian halnya bagi mahasiswa yang telah registrasi tetapi tidak mendaftar KRS, mahasiswa yang memiliki IPK di bawah 2.00 dalam 2 semester, mahasiswa yang tidak registrasi selama 3 semester berturut-turut, mereka semua harus memberikan klarifikasi kepada dosen PA. Dalam hal ini prodi pro aktif mengingatkan dosen PA untuk menghubungi mahasiswa.

Secara berkala juga dilakukan *writing camp* bagi mahasiswa yang memasuki semester 11. Di sini mahasiswa diwajibkan hadir setiap hari di satu ruangan untuk mengerjakan bersama tugas akhirnya, dan setiap hari pula dosen pembimbing hadir untuk mengecek kemajuan tulisannya. Tindakan ini terbukti efektif untuk mencapai ketuntasan studi.

Untuk memastikan bahwa pembelajaran telah dilakukan melalui project based maka Fakultas Sastra menggelar pameran produk perkuliahan di akhir semester (*Navastra Designoholic*). Pameran dilaksanakan secara rutin di selasar Fakultas Sastra untuk seluruh matakuliah dari semua prodi. Untuk matakuliah yang diajarkan melalui *case method*, pameran dilakukan melalui poster. Pameran ini menyemangati dosen untuk mengajar dengan serius, sekaligus menyemangati mahasiswa untuk membuat produk dengan sebaik-baiknya.

Upaya Peningkatan Kualitas Dosen dan Tenaga Kependidikan

Sasaran strategis kedua yang ditetapkan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Inovasi adalah meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan. Dalam Kepmendikbud RI No 3/M/2021 sasaran ini dicapai melalui tiga indikator kinerja utama, yaitu dosen berkegiatan di luar kampus (IKU 3), kualifikasi dosen (IKU 4), penerapan riset dosen (IKU 5).

Target pada IKU 3 dapat dipenuhi melalui aktivitas tridharma dosen di kampus lain, baik sebagai pengajar, pembimbing, penilai mahasiswa, pembina kegiatan mahasiswa, pengembang prodi, penyusun RPS, dan berbagai kegiatan lain terkait pengajaran. Selain itu juga melakukan penelitian secara kolaboratif di kampus mitra, serta melakukan pendampingan atau sejenisnya sebagai wujud kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Istilah kampus lain yang dimaksudkan di sini bukan hanya kampus dalam negeri melainkan juga luar negeri. Untuk keperluan ini, fakultas selalu berusaha mengidentifikasi dosen yang berkegiatan di luar kampus UM untuk kemudian dibuatkan surat tugas, meminta foto kegiatan, dan sejumlah bukti lainnya, untuk kemudian dilaporkan ke Simpega.

Terkait persentase dosen berkegiatan tridharma di kampus lain dalam negeri relatif tidak ada kendala di Fakultas Sastra. Cukup banyak dosen Fakultas Sastra dinilai memiliki

reputasi sehingga diundang kampus-kampus dalam negeri untuk menjadi keynote speaker pada konferensi nasional atau internasional, dosen tamu, pemateri pelatihan, instruktur workshop, peneliti kolaborator, dan berbagai kegiatan akademik lainnya. Namun, tidak banyak dosen yang berkegiatan tridharma di kampus lain luar negeri, khususnya kampus yang terdaftar dalam QS 100 atau QS 200 *by subject*. Hal ini antara lain karena tidak mudahnya ‘menembus’ kampus bereputasi untuk diajak bekerja sama atau sekedar dikunjungi. Namun, upaya ini terus dilakukan dengan memanfaatkan dosen yang sedang atau pernah kuliah di kampus-kampus bereputasi di luar negeri tersebut atau kolega sehingga target ini dapat dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut, Fakultas Sastra selalu menghimbau dosen-dosen terbaiknya untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi luar negeri bereputasi dan membentuk jaringan kerjasama di level internasional. Selain itu, menggerakkan dosen untuk aktif pada konsorsium-konsorsium internasional yang memberi peluang kepada dosen untuk berkiprah dalam berbagai aktivitas akademik di tingkat internasional. Aktivitas di konsorsium ini terbukti efektif dalam memberi kesempatan kepada dosen untuk berkiprah di luar kampus.

Untuk memenuhi IKU 4 terkait kualifikasi dosen, Fakultas Sastra selalu mendorong dosen untuk melanjutkan studi di jenjang S3, baik di dalam maupun luar negeri. Selain itu, Fakultas Sastra juga memberikan dana hibah penelitian dan publikasi dengan skema Percepatan Lektor dan Percepatan Lektor Kepala. Adapun skema Percepatan Guru Besar telah disiapkan oleh universitas melalui LPPM. Skema percepatan ini dimaksudkan untuk memberi bantuan dana penelitian kepada dosen yang akan mengajukan kenaikan jabatan fungsional. Bagi dosen yang mengambil skema ini diwajibkan mengusulkan kenaikan jabatan fungsional paling lambat 1 tahun setelah penelitian dilaporkan. Luaran penelitian yang ditargetkan pun disesuaikan dengan kebutuhan kenaikan jabatan fungsional tersebut. Upaya peningkatan kualifikasi lainnya dilakukan dengan memberi kesempatan kepada dosen untuk mengikuti berbagai sertifikasi kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan bidang keilmuan masing-masing. Kegiatan sertifikasi kompetensi ini diprioritaskan diikuti oleh dosen yang masih S2 atau dosen yang masih memiliki jabatan fungsional Asisten atau Asisten Ahli. Namun, apabila dianggap perlu, dosen yang memiliki kualifikasi pangkat dan jabatan fungsional yang lebih tinggi pun diperbolehkan mengikuti sertifikasi selama dipandang kompetensi tersebut memang diperlukan. Fakultas Sastra memfasilitasi pendaftaran dan akomodasi dosen selama mengikuti sertifikasi tersebut. Sertifikasi kompetensi juga diberikan kepada tenaga kependidikan di Fakultas Sastra. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan kualitas layanan administratif akademik, SDM, maupun kemahasiswaan yang prima sehingga indikator yang ditargetkan dapat tercapai dengan lebih optimal.

IKU 5 terkait penerapan riset dosen, diselenggarakan secara terpadu di bawah koordinasi LPPM dan Direktorat Inovasi. Secara rutin, Universitas Negeri Malang melalui LPPM mengalokasikan dana hingga 12 milyar rupiah untuk pelaksanaan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, matching fund, dan hibah inovasi dalam berbagai skema. Jumlah itu masih belum termasuk dana yang dianggarkan oleh fakultas-fakultas dengan besaran 500

juta hingga 1,2 milyar untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat kategori desentralisasi fakultas. Pada tahun 2023 Fakultas Sastra mengalokasikan dana 1 milyar untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan skema Hibah KBK, Percepatan Lektor/Lektor Kepala, Matching Fund, Hibah Inovasi, serta pengabdian masyarakat di dalam dan di luar negeri. Pada setiap proposal penelitian dan pengabdian masyarakat yang terdapat diwajibkan memenuhi berbagai tagihan yang seluruhnya mempertimbangkan ketercapaian target kinerja yang ditetapkan dalam IKU (serta SDGs, THE Impact dan QS WUR). Dengan demikian, selain luaran utama berupa publikasi artikel dan poster, cukup banyak luaran tambahan yang dibebankan kepada dosen pelaksana penelitian dan pengabdian masyarakat sesuai dengan kebutuhan pencapaian target IKU, seperti pelibatan peneliti asing dalam penelitian dan publikasi, lembar persetujuan sebagai mitra penelitian dan pengabdian yang ditandatangani oleh atasan, publikasi medsos yang dikaitkan dengan SDGs, Account Representative (AR) yang diambilkan dari kalangan mahasiswa, dan beberapa yang lain. Dapat dikatakan bahwa, meskipun dana yang ditandatangani dalam kontrak tidak sebesar dana eksternal, namun tagihan luaran tambahan pada penelitian internal universitas cenderung lebih banyak daripada tagihan luaran pada penelitian yang didanai oleh DRTPM, BRIN, BRIDA, atau lembaga eksternal lainnya. Kontrol terhadap luaran penelitian, terutama luaran wajib, juga diperketat. Seorang dosen tidak akan diperkenankan mengajukan proposal internal UM pada tahun berikutnya sebelum berhasil memenuhi target luaran utama pada tahun berjalan.

Upaya Mewujudkan Tatakelola Pendidikan Tinggi yang Berkualitas

Sasaran strategis ketiga, yaitu terwujudnya tatakelola Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang berkualitas. Tatakelola perguruan tinggi berada di bawah pengawasan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Dalam implementasinya, tatakelola Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi difokuskan pada tatakelola pendidikan tinggi di masing-masing perguruan tinggi. Dalam Kepmendikbud RI No 3/M/2021 sasaran strategis ketiga ini dicapai melalui tiga indikator kinerja utama, yaitu kemitraan prodi (IKU 6), pembelajaran dalam kelas (IKU 7), dan akreditasi internasional (IKU 8).

Upaya pencapaian target kinerja pada IKU 6 dilakukan antara lain melalui kerjasama prodi dengan berbagai mitra yang sesuai dengan kriteria dalam Panduan IKU. Mitra yang dimaksud meliputi: perguruan tinggi yang masuk dalam kategori Top 100 atau 200 QS WUR by Subjects dan yang belum mencapai kategori tersebut, Dunia Usaha/ Dunia Industri (DU/DI), institusi luar negeri baik swasta maupun milik pemerintah, serta kementerian/ lembaga pemerintah dan Pemda dalam negeri. Upaya menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi yang masuk dalam kategori Top 100 atau 200 QS WUR by Subjects dilakukan terutama dengan memanfaatkan keberadaan dosen yang kuliah di kampus tersebut. Beberapa kegiatan kerjasama yang sudah dilakukan antara lain *research collaboration* dengan Nanyang University Singapore, *teaching*

collaboration dan *key note speaker for international conference* dengan Universiti Teknologi Malaysia, *thesis or dissertation examiner* dengan Universiti Kebangsaan Malaysia, *teaching assistance* dengan UiTM Malaysia, *guest lecturer* dengan Universitas Gajah Mada, Kerjasama dengan perguruan tinggi dalam dan luar negeri yang tidak termasuk kategori Top 100 atau 200 QS WUR juga banyak dilakukan oleh dosen maupun mahasiswa Fakultas Sastra. Secara umum, tidak ada kesulitan mewujudkan kerjasama dengan perguruan tinggi yang tidak termasuk kategori Top 100 atau 200 QS WUR. Prodi dan departemen biasanya memanfaatkan *expert* asing yang datang ke Indonesia untuk juga berkegiatan di Indonesia. Para peneliti asing biasanya dihadirkan untuk aktivitas *research* sekaligus berkegiatan akademik yang lain (kuliah tamu, mengajar, *forum group discussion*). Pada beberapa kesempatan juga dilakukan *sharing expert*, seperti misalnya ketika Perpustakaan Universitas Negeri Malang mengundang satu pembicara asing, Fakultas Sastra juga memanfaatkannya untuk kuliah tamu di prodi tertentu. *Sharing expert* juga dilakukan antar prodi. Prodi juga cenderung memanfaatkan secara maksimal kehadiran *expert* luar negeri untuk berbagai kegiatan yang berpotensi mencapai beberapa target IKU.

Pencapaian target kinerja pada IKU 7, yaitu pembelajaran dalam kelas, dilakukan dalam arahan Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran (LPPP). Secara rutin LPPP mengarahkan dan mendampingi prodi dalam revitalisasi kurikulum, penyusunan RPS, pengembangan perangkat pembelajaran, pelatihan-pelatihan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi dosen, terutama terkait pembelajaran *project based* dan pembelajaran *case studies*. Up grade kompetensi juga dilakukan dalam hal pemanfaatan media pembelajaran, teknologi AI, pengembangan LMS (Sipejar). Bahkan, PEKERTI dan AA yang diselenggarakan oleh LPPP Universitas Negeri Malang juga telah dikemas dengan konten materi yang *up to date* dan menyesuaikan dengan keilmuan yang dialami para dosen peserta. Dalam hal ini, peran fakultas adalah memastikan bahwa seluruh arahan dan pendampingan yang diberikan LPPP telah diimplementasikan dengan baik di tingkat prodi. Dalam hal ini, GPM dan UPM memegang peran penting dalam kontrol pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk monev pembelajaran di awal, tengah, dan akhir semester.

Untuk mencapai IKU 8, yaitu akreditasi internasional, lebih dari 60% prodi di Fakultas Sastra telah terakreditasi internasional AQAS. Pengajuan akreditasi internasional dilakukan secara bersama-sama sesuai dengan rumpun keilmuan. Sebagai contoh, pengajuan akreditasi AQAS untuk klaster prodi pendidikan (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab, Bahasa Jerman), klaster prodi non pendidikan, serta klaster seni desain. Model pengajuan berklaster ini memudahkan koordinasi dalam penyusunan borang dan visitasi. Dan yang pasti, penyusunan secara bersama ini memberi semangat tersendiri bagi para dosen penyusun borang karena tidak ‘merasa sendiri’. Pengusulan akreditasi internasional dikoodinir oleh Satuan Penjamin Mutu (SPM) Universitas Negeri Malang.

Kendala dalam Upaya Pencapaian Target Indikator Kinerja Utama

Meskipun capaian terget kinerja Fakultas Sastra tergolong tinggi, terutama di tahun 2023 yang mencapai 92,94%, bukan berarti tidak ada kendala dalam proses pencapaiannya. Sebagaimana disampaikan di muka, terdapat 8 indikator dari 61 indikator yang ditetapkan, tidak dapat mencapai 100%. Indikator-indikator yang tidak tercapai meliputi: (1) *persentase lulusan S1 dan Diploma (TS-1) yang melanjutkan studi dalam rentang waktu 1 tahun setelah lulus*, (2) *persentase mahasiswa program Pascasarjana*, (3) *jumlah dosen berkualifikasi S3*, (4) *jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks Scopus pada tahun berjalan*, (5) *rerata sitasi SCOPUS tiga tahun terakhir per artikel*, (6) *jumlah publikasi karya ilmiah terindeks SCOPUS yang dihasilkan dari kolaborasi dengan peneliti asing pada tahun berjalan*, (7) *nilai rupiah pendanaan dari pihak swasta/industri untuk pengembangan dan komersialisasi prototipe industri/produk inovasi*, serta (8) *jumlah kerjasama prodi dengan Perguruan Tinggi yang masuk dalam Top 100 QS WUR by Subjects*.

Terkait indikator *persentase lulusan S1 dan Diploma (TS-1) yang melanjutkan studi dalam rentang waktu 1 tahun setelah lulus*, ditargetkan 20% mahasiswa yang lulus pada TS-1 dapat mencapai indikator tersebut. Namun, pada tahun 2023 baru tercapai 59,85% (dari 20% tersebut). Diidentifikasi, hal ini dikarenakan sebagian besar lulusan Universitas Negeri Malang, termasuk Fakultas Sastra, tidak memiliki kemampuan finansial yang memadai untuk dapat langsung melanjutkan studi ke jenjang S2 secara mandiri. Sementara untuk mendapatkan Beasiswa Unggulan, beasiswa BPI, beasiswa LPDP, atau beasiswa yang lain diperlukan proses seleksi yang panjang dan waktu yang relatif lama (di atas satu tahun dari waktu lulus mahasiswa). Namun demikian, prodi selalu berusaha mendorong dan memotivasi mahasiswa untuk langsung melanjutkan studi ke jenjang S2, termasuk di antaranya mengikuti program *fast track*. Selain itu, setiap menjelang wisuda, Fakultas Sastra selalu menyelenggarakan kegiatan Pembekalan Calon Wisudawan sekaligus seremonial yudisium. Pada kesempatan itu, Dekan selalu menghimbau kepada calon lulusan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2, khususnya di Universitas Negeri Malang. Berbagai persyaratan administrasi juga lebih disederhanakan ketika mahasiswa memutuskan untuk langsung lanjut studi, di antaranya bisa langsung mendaftar studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi (S2 atau S3) di lingkungan Universitas Negeri Malang meskipun belum yudisium secara formal.

Kondisi serupa terjadi pada indikator *persentase mahasiswa program Pascasarjana*. Dari rasio dosen : mahasiswa 1 : 15 yang ditargetkan baru tercapai rasio 1 : 9,64 atau 64,27% dari target. Untuk mengatasi hal tersebut, di tahun 2024 ini Fakultas Sastra bersama prodi-prodi pascasarjana, melakukan promosi ke beberapa Dinas Pendidikan dan Kantor Departemen Agama tingkat kota/kabupaten dan provinsi. Dalam promosi ditawarkan model kuliah *hybrid* kepada para guru yang ingin melanjutkan studi tetapi terkendala waktu mengajar. Uji coba kelas *hybrid* telah dilakukan dalam satu offering

di Prodi Pendidikan Bahasa Indonesia dan Prodi Keguruan Bahasa Arab pada tahun 2023 dan hasilnya menunjukkan adanya potensi yang patut dikembangkan

Indikator lain yang tidak tercapai adalah *jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks Scopus pada tahun berjalan*. Capaiannya hanya 12,94% dari target 85 judul karya ilmiah. Hal ini terjadi karena ada kecenderungan kini dosen lebih memilih mensubmitkan artikelnya ke jurnal daripada ke prosiding. Selain karena alasan kredit point artikel jurnal lebih tinggi daripada artikel proseedings, upaya mencari konferensi internasional yang terindeks Scopus tidaklah mudah. Tidak banyak penyelenggara konferensi internasional di Indonesia yang proseedingsnya terindeks Scopus (karena persyaratannya yang tidak mudah), kecuali kalau mereka mau ke luar negeri. Namun, sebenarnya, beralihnya pilihan dosen untuk mensubmitkan artikelnya dari proseedings ke jurnal merupakan trend yang bagus karena artikel dalam jurnal bereputasi dipandang lebih tinggi derajatnya daripada proseedings scopus. Karenanya, Fakultas Sastra mengambil sikap tidak mau menghabiskan energi untuk satu indikator ini.

Ada juga indikator terkait sitasi yang tidak dapat dipenuhi targetnya, yaitu *rerata sitasi SCOPUS tiga tahun terakhir per artikel*, yang berada pada capaian 52,50% dari target rerata sitasi 4. Menulis artikel dan disubmitkan ke jurnal internasional bereputasi sudah mulai menjadi budaya di Fakultas Sastra. Dosen juga mulai mengondisikan mahasiswanya untuk publikasi di jurnal internasional bereputasi atau setidaknya di jurnal nasional terakreditasi minimal Sinta 3. Namun, budaya sitasi karya civitas Universitas Negeri Malang, khususnya Fakultas Sastra, tampaknya masih perlu digalakkan lagi. Mitigasi yang dilakukan adalah memberikan *short course* terkait teknik sitasi secara berkala kepada dosen dan mahasiswa, serta mewajibkan skripsi/tesis/disertasi mahasiswa mensitasi minimal 5 karya dosennya.

Indikator *jumlah publikasi karya ilmiah terindeks SCOPUS yang dihasilkan dari kolaborasi dengan peneliti asing pada tahun berjalan* juga merupakan indikator yang belum mencapai target. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi terhadap kinerja Fakultas Sastra, diketahui capaian kinerja untuk indikator ini hanya 57,53% dari 73 publikasi karya yang ditargetkan. Hasil penelusuran menunjukkan bahwa sebagian besar dari artikel yang tidak mencantumkan nama peneliti asing tersebut karena memang tidak ada keterlibatan peneliti asing dalam proses penelitiannya. Kondisi ini adalah fakta yang tidak dapat disangkal. Berkaitan dengan hal ini, Fakultas Sastra membuat ketentuan keterlibatan peneliti asing pada setiap penelitian desentralisasi fakultas yang diusulkan. Para peneliti juga diwajibkan menuliskan nama peneliti asing dalam artikel yang menjadi luarannya. Selain itu, ketua prodi pasca sarjana dihimbau untuk mulai melibatkan dosen dari perguruan tinggi luar negeri sebagai pembimbing, dengan harapan nama mereka dapat dicantumkan dalam artikel luaran disertasinya.

Terkait dengan produk inovasi, indikator *nilai rupiah pendanaan dari pihak swasta/industri untuk pengembangan dan komersialisasi prototipe industri/produk inovasi* juga menjadi satu indikator yang belum mencapai target. Dari 129 juta rupiah yang ditargetkan, indikator ini hanya mampu mencapai 21,71%-nya saja. Namun, untuk nilai rupiah pendanaan dari hasil kerjasama dengan unit bisnis UM atau institusi swasta/industri dapat tercapai, bahkan melebihi target. Demikian halnya dengan nilai rupiah yang diperoleh dari hasil kerjasama instansi luar UM untuk keperluan penelitian, pengembangan, dan inovasi, Fakultas Sastra mampu mencapai lebih dari target yang ditetapkan. Tidak tercapainya target indikator nilai rupiah pendanaan dari swasta/industri terjadi karena produk inovasi masih dalam proses pengembangan dan direncanakan baru hilirisasi di tahun 2024 dan 2025.

Indikator *jumlah kerjasama prodi dengan Perguruan Tinggi yang masuk dalam Top 100 QS WUR by Subjects* juga merupakan indikator yang belum tercapai targetnya. Dari target 16 kerjasama, Fakultas Sastra baru berhasil mencapai 56,25%-nya. Sehubungan dengan hal tersebut, Fakultas Sastra menggandeng *Official International Affair* (OIA) Universitas Negeri Malang untuk membantu membuka peluang kerjasama dengan perguruan tinggi yang masuk dalam Top 100 QS WUR. Selain itu, memfasilitasi beberapa dosen untuk aktif dalam *international consortium* sehingga berpeluang membentuk jejaring dengan civitas dosen atau pimpinan perguruan tinggi yang menjadi target. Meminta bantuan kepada dosen yang pernah belajar di perguruan tinggi Top 100 QR WUR, baik untuk kuliah, *short course*, detasering, atau kegiatan akademik lainnya untuk membukakan pintu kerjasama.

Pencapaian target IKU menjadi ritme yang selalu mengiringi hampir setiap aktivitas dosen dan mahasiswa di Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang. Koordinasi rutin, baik secara tatap muka maupun daring menjadi sebuah keniscayaan yang harus dilakukan agar target dapat tercapai. Aktif berdiskusi melalui grup WhatsApp dengan diselingi gurauan-gurauan segar terbukti sangat efektif untuk membangkitkan semangat dalam mencapai target IKU. Google Form, Google Drive, Google Sheet, menjadi aplikasi yang paling sering digunakan untuk mengumpulkan data, menyimpan data, dan bekerja dalam waktu yang sama dari tempat berbeda. Melibatkan banyak mahasiswa untuk membantu berbagai hal terkait pencapaian IKU ini menjadi sebuah keniscayaan. Sebagai apresiasi dan penghargaan, fakultas memberikan kepada mereka sertifikat yang nantinya akan diinputkan datanya dalam SKPI. Dan yang terpenting adalah menjaga kesehatan, saling tenggang rasa, dan mengondisikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga semua pihak yang terlibat merasa senang, termotivasi, dan bersemangat.

KESIMPULAN

Sasaran strategis meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi diwujudkan dengan mengondisikan mahasiswa untuk siap kerja setelah mereka lulus.

Untuk itu jiwa kompetisi mahasiswa perlu dilatih dan dikondisikan agar mereka siap dan mampu bersaing dalam kancah global. Memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk belajar di luar kampus (dalam maupun luar negeri) dan memberi pengalaman berwirausaha merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk mempersiapkan mental mahasiswa agar menjadi sosok yang adaptif dan tangguh.

Sehubungan dengan hal tersebut, sasaran strategis meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan juga perlu diperhatikan. Untuk mewujudkannya, perguruan tinggi harus mewajibkan dosen melanjutkan studinya hingga jenjang pendidikan tertinggi (S3), memberikan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, memberi kesempatan kepada dosen untuk benchmark dan berkegiatan di luar kampus, memfasilitasi berbagai kebutuhan riset, inovasi, dan publikasi ilmiah dosen, serta memberi kesempatan untuk melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Meningkatkan kualitas dosen diharapkan akan berdampak pada meningkatnya kualitas lulusan.

Untuk menunjang terwujudnya dua sasaran strategis di atas, kualitas tatakelola pendidikan tinggi juga perlu mendapat perhatian. Kemitraan dengan berbagai pihak, baik instansi pemerintah maupun swasta, perguruan tinggi maupun DU/DI, serta di dalam maupun luar negeri, juga perlu terus dikembangkan. Kualitas pembelajaran yang berbasis proyek atau studi kasus juga perlu diciptakan agar mahasiswa tidak hanya bergulat dengan teori semata melainkan juga mengimplementasikannya dalam aktivitas nyata atau setidaknya simulatif. Untuk memaksimalkan kualitas pendidikan tinggi, prodi juga perlu mengupayakan diri untuk terakreditasi secara internasional.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam proses panjang pencapaian target IKU menjadi sebuah keniscayaan. Terlebih, acap kali kebijakan Direktorat Pendidikan Tinggi berubah atau bergeser. Karenanya berbagai upaya taktis dilakukan sebagai mitigasi terhadap kendala-kendala tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Permendikbud RI No 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Permendikbud RI No 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tahun 2020-2024.
- Kepmendikbud RI No 754/P/2020.
- Kepmendikbud RI No 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri (IKU-PTN) dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Rubrik Indikator Kinerja Universitas Negeri Malang tahun 2024.
- Laporan Capaian Kinerja FS Tahun 2023.