RENCANA STRATEGIS

FAKULTAS SASTRA

TAHUN 2025-2029



sastra.um.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Rencana Strategis Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang Tahun 2025–2029 ini telah disusun secara partisipatif dan disahkan sebagai dokumen perencanaan resmi yang mengikat seluruh unit di lingkungan Fakultas Sastra.

Nama Dokumen	Rencana Strategis Fakultas Sastra UM 2025–2029
Periode	1 Januari 2025 – 31 Desember 2029
Ditetapkan di	Malang
Tanggal Pengesahan	1 September 2026

Mengetahui,
Rektor

Prof. Dr. Hariyono, M.Pd
NIP. 196312271988021001

Malang, 1 September 2026
Dekan

Dr. Moch. Syahri, S.Sos, M.Si
NIP. 19711111999031002

BAB I PENDAHULUAN

Penyusunan Rencana Strategis Fakultas Sastra Tahun 2025–2029 dilakukan sebagai turunan dan penjabaran operasional dari Rencana Strategis UM Tahun 2025–2029 yang diselaraskan dengan Renstra Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025–2029. Dokumen ini menjadi arah pengembangan Fakultas dalam mendukung transformasi pendidikan tinggi yang inklusif, adaptif, dan berdampak melalui penguatan tridharma perguruan tinggi, tata kelola yang berintegritas, serta pengembangan inovasi dan kolaborasi global.

A. Kondisi Umum Fakultas

1. Profil Fakultas

Nama Fakultas	Fakultas Sastra
Tahun Berdiri	1963
Jumlah Program Studi	**18 prodi** [S1: 11, S2: 4, S3: 3}]
Jumlah Mahasiswa Aktif (2024)	5277
Jumlah Dosen Tetap (2024)	178 dosen, S3: 32,02%, Lektor Kepala: 19,10%]
Akreditasi Nasional Prodi	Akreditasi A: 3 prodi Akreditasi Unggul: 12 prodi Akreditasi B: 2 prodi Akreditasi Baik: 1 prodi
Akreditasi Internasional Prodi	11 prodi dari total 18 prodi 11 AQAS — Akreditasi Internasional 2 AUN-QA — Sertifikasi/Asesmen Mutu Internasional

Fakultas Sastra yang berdiri sejak tahun 1963 menunjukkan perkembangan kelembagaan yang cukup matang dengan cakupan akademik yang luas. Hal ini tercermin dari jumlah program studi yang mencapai 18 prodi, terdiri atas jenjang S1, S2, S3, yang menandakan diversifikasi layanan pendidikan dari vokasi hingga akademik lanjut. Dari sisi sumber daya manusia, jumlah mahasiswa aktif pada tahun 2024 mencapai 5.277 mahasiswa, yang menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap fakultas. Dukungan tenaga pendidik juga relatif memadai dengan 178 dosen tetap, meskipun proporsi dosen berkualifikasi doktor (S3) sebesar 32,02% masih perlu ditingkatkan untuk mendukung penguatan kapasitas riset dan akademik. Selain itu, persentase jabatan akademik Lektor Kepala sebesar 19,10% mengindikasikan perlunya strategi percepatan kenaikan jabatan fungsional dosen.

Dalam aspek mutu akademik, mayoritas program studi telah memperoleh peringkat Akreditasi A dan Unggul. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas penyelenggaraan pendidikan sudah berada pada kategori sangat baik. Namun, masih terdapat beberapa program studi dengan akreditasi Baik yang memerlukan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pada level internasional, sebanyak 11 dari 18 program studi telah memiliki pengakuan melalui akreditasi internasional seperti AQAS dan AUN-QA. Capaian ini menunjukkan komitmen fakultas dalam meningkatkan daya saing global. Meski demikian, proporsi ini juga menandakan bahwa hampir separuh program studi lainnya masih perlu didorong untuk memperoleh pengakuan internasional guna memperkuat reputasi global fakultas. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa Fakultas Sastra memiliki pondasi yang kuat dalam aspek kelembagaan,

jumlah mahasiswa, dan kualitas akademik. Namun demikian, masih terdapat ruang strategis untuk penguatan, terutama dalam peningkatan kualifikasi dosen, pemerataan akreditasi unggul, serta perluasan akreditasi internasional sebagai bagian dari strategi pengembangan berkelanjutan

2. Pemetaan Kontribusi Fakultas terhadap Sasaran Strategis UM

Tabel 1.1 Pemetaan Kontribusi Fakultas terhadap Sasaran Strategis UM

SS	Sasaran Strategis UM	Relevansi untuk Unit Ini	Bentuk Kontribusi Unit	Prioritas
SS 1	Terwujudnya *Research Excellence* melalui Penguatan Ekosistem Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	Fakultas Sastra merupakan unit yang memfasilitasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian dalam bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora. Untuk mewujudkan *research excellence*, Fakultas Sastra memfasilitasi ekosistem penelitian yang unggul, bereputasi, kolaboratif, inovatif, dan berdampak, serta mengimplementasikan hasil-hasil penelitian tersebut ke dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat.	- Penetapan riset unggulan fakultas yang selanjutnya diturunkan ke prodi. - Penguatan kinerja KBK dan riset grup serta tata kelola internal fakultas . - Penguatan kapasitas SDM peneliti (metodologi, penulisan proposal, dan publikasi ilmiah) dan penguatan kualitas proposal pendanaan internal dan eksternal. - Peningkatan produktivitas publikasi bereputasi internasional dan dan luaran riset non-publikasi (HKI/karya cipta/*prototipe*) serta rekognisi akademik. - Perluasan jaringan kolaborasi riset.lintas disiplin ilmu, di tingkat nasional dan internasional. - Penguatan hilirisasi hasil penelitian. - Peningkatan rerata sitasi publikasi ilmiah. - Penguatan program pengabdian berbasis hasil penelitian - Peningkatan keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	Utama

SS	Sasaran Strategis UM	Relevansi untuk Unit Ini	Bentuk Kontribusi Unit	Prioritas
SS 2	Terwujudnya *Research-Informed Learning* sebagai Fondasi Transformasi Pembelajaran	Fakultas Sastra merupakan unit yang menyelenggarakan pendidikan/ pembelajaran dalam bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora. Untuk mewujudkan *Research-Informed Learning*, Fakultas Sastra	- Integrasi hasil penelitian ke dalam kurikulum, RPS, bahan ajar, dan asesmen. - Penguatan pengalaman penelitian mahasiswa melalui *research-based learning*, *project-based learning*, *inquiry*, serta keterlibatan dalam *research group*. - Fasilitasi transformasi hasil penelitian dosen menjadi model, media, teknologi, dan sumber belajar inovatif. - Pengembangan profesionalisme dosen melalui *teaching inquiry*, *action research*, *learning analytics*, dan *scholarship of teaching and learning.* - Pengembangan kemitraan dengan sekolah, industri kreatif, lembaga budaya, dan institusi internasional untuk menghasilkan pembelajaran autentik berbasis kebutuhan dan riset.	Utama

SS	Sasaran Strategis UM	Relevansi untuk Unit Ini	Bentuk Kontribusi Unit	Prioritas
SS 3	Terwujudnya *Global Talent* melalui Pengembangan Mahasiswa dan Lulusan yang Unggul dan Berdaya Saing Global	Fakultas Sastra, sebagai unit yang bertanggung jawab langsung pada pengembangan kualitas mahasiswa, tidak hanya menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora, melainkan juga lulusan yang memiliki perspektif, literasi, jejaring, dan kemampuan beradaptasi sehingga mampu berkontribusi dan berkompetisi dalam lingkungan nasional maupun global.	- Penguatan kurikulum berorientasi global (*global competence*, *intercultural competence*, *digital/AI literacy*) - Pengembangan *talent* mahasiswa - Penguatan kemampuan bahasa dan komunikasi global - Perluasan *international exposure* - Internasionalisasi kampus - Pengembangan kompetensi profesional dan portofolio - Penguatan jejaring global - Pengembangan *entrepreneurship* dan *creative talent* - Penguatan *career development* dan alumni - Rekognisi dan branding talenta mahasiswa	Utama
SS 4	Terwujudnya *Institutional Excellence* melalui Tata Kelola Adaptif, Transformasi Digital, dan Budaya Mutu Berkelanjutan	Fakultas Sastra memiliki fungsi sebagai unit yang menerjemahkan kebijakan universitas untuk pengembangan program studi, departemen, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan sarana prasarana. Tata kelola adaptif berbasis digital menjadi pondasi bagi fakultas untuk mewujudkan budaya mutu yang berkelanjutan.	- Penguatan kelembagaan fakultas melalui tata kelola yang adaptif dan berbasis data; serta terintegrasi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. - Penguatan kelembagaan fakultas melalui tata kelola yang berbasis digital, baik untuk layanan akademik maupun non-akademik. - Penguatan kelembagaan fakultas melalui pengembangan budaya PPEPP secara konsisten dan berkelanjutan	Pendukung

SS	Sasaran Strategis UM	Relevansi untuk Unit Ini	Bentuk Kontribusi Unit	Prioritas
SS 5	Terwujudnya *Financial Sustainability* melalui Diversifikasi Pendanaan dan *Income Generating*	Fakultas Sastra berkontribusi terhadap *financial sustainability* universitas melalui diversifikasi sumber pendanaan dan pengembangan income generating berbasis keunggulan akademik, kepakaran dosen, inovasi pembelajaran, layanan kursus bahasa dan budaya, serta pengembangan produk dan jasa kreatif yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat, industry, dan global.	- Penyelenggaraan kursus bahasa asing dan kursus BIPA - Penyelenggaraan tes dan sertifikat kompetensi bahasa - Penyelenggaraan pelatihan *academic writing* dan *creative writing* - Penyelenggaraan pelatihan seni dan desain - Penyelenggaraan pameran nasional dan internasional - Penyelenggaraan festival seni pertunjukan - Penguatan kompetensi dosen dalam kompetisi hibah penelitian dalam dan luar negeri, serta *matching fund* - Penguatan kerjasama dengan pemerintah dan industri - Optimalisasi fungsi komersial laboratorium	Pendukung

Hasil pemetaan sasaran strategis menunjukkan bahwa Fakultas Sastra memiliki peran yang sangat relevan dan strategis dalam mendukung pencapaian visi Universitas melalui lima sasaran strategis. Dalam konteks ini, sasaran strategis 1 (*research excellence*), sasaran strategis 2 (*research-informed learning*), dan sasaran strategis 3 (*global talent*) merupakan sasaran utama karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Sementara itu, sasaran strategis 4 (*institutional excellence*) dan sasaran strategis 5 (*financial sustainability*) berfungsi sebagai sasaran pendukung yang memperkuat tata kelola kelembagaan dan keberlanjutan pengelolaan sumber daya.

Pada sasaran strategis **pertama**, yaitu terwujudnya *research excellence*, Fakultas Sastra berperan sebagai unit yang memfasilitasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora. Untuk mewujudkan keunggulan riset tersebut, fakultas mengembangkan ekosistem penelitian yang unggul, kolaboratif, inovatif, dan berdampak. Upaya ini diwujudkan melalui penetapan riset unggulan fakultas yang diturunkan ke tingkat program studi, penguatan kinerja kelompok bidang keahlian (KBK) dan *research group*, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia peneliti dalam aspek metodologi, penulisan proposal, dan publikasi ilmiah. Selain itu, fakultas juga mendorong peningkatan produktivitas publikasi bereputasi internasional dan luaran riset non-publikasi seperti HKI, karya cipta, dan prototipe, serta memperluas jejaring kolaborasi riset lintas disiplin di tingkat nasional dan internasional. Penguatan hilirisasi hasil penelitian, peningkatan rerata sitasi, serta integrasi penelitian dengan pengabdian kepada masyarakat menjadi langkah strategis untuk memastikan bahwa hasil riset memberikan dampak yang nyata dan berkelanjutan.

Pada sasaran strategis **kedua**, yaitu terwujudnya *research-informed learning*, Fakultas Sastra berperan dalam menyelenggarakan pembelajaran yang berbasis pada hasil penelitian. Transformasi ini dilakukan melalui integrasi hasil penelitian ke dalam kurikulum, RPS, bahan ajar, dan sistem asesmen, sehingga pembelajaran menjadi lebih kontekstual dan berbasis

evidensi. Selain itu, fakultas juga memperkuat pengalaman penelitian mahasiswa melalui pendekatan *research-based learning*, *project-based learning*, dan *inquiry learning*, serta keterlibatan aktif dalam kelompok riset. Di sisi lain, hasil penelitian dosen didorong untuk ditransformasikan menjadi model, media, teknologi, dan sumber belajar inovatif. Pengembangan profesionalisme dosen melalui *teaching inquiry*, *action research*, dan *learning analytics* turut memperkuat kualitas pembelajaran yang adaptif dan berbasis data.

Sasaran strategis **ketiga** berfokus pada pengembangan *global talent*, di mana Fakultas Sastra berperan dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki kompetensi akademik di bidangnya, tetapi juga memiliki perspektif global, literasi digital, kemampuan komunikasi lintas budaya, serta daya adaptasi yang tinggi. Upaya ini diwujudkan melalui penguatan kurikulum berorientasi global, peningkatan kemampuan bahasa dan komunikasi internasional, serta perluasan *international exposure* melalui berbagai program mobilitas dan kerja sama. Selain itu, fakultas juga mendorong pengembangan *entrepreneurship* dan *creative talent*, penguatan portofolio profesional mahasiswa, serta pengembangan jejaring global dan relasi alumni sebagai bagian dari strategi peningkatan daya saing lulusan di tingkat nasional maupun internasional.

Sebagai sasaran pendukung, sasaran strategis **keempat** (*institutional excellence*) berperan dalam memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan tridarma didukung oleh tata kelola yang adaptif, berbasis digital, dan berorientasi pada budaya mutu berkelanjutan. Fakultas Sastra menjalankan fungsi strategis dalam menerjemahkan kebijakan universitas ke dalam pengelolaan program studi, sumber daya manusia, mahasiswa, serta sarana prasarana. Penguatan tata kelola dilakukan melalui integrasi sistem perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi berbasis data, serta pengembangan layanan akademik dan non-akademik berbasis teknologi digital. Selain itu, implementasi siklus PPEPP secara konsisten menjadi landasan dalam menjaga kualitas kelembagaan secara berkelanjutan.

Sementara itu, sasaran strategis **kelima** (*financial sustainability*) berfungsi sebagai penguat kemandirian institusi melalui diversifikasi sumber pendanaan dan pengembangan *income generating activities* berbasis keunggulan akademik dan kepakaran dosen. Fakultas Sastra berkontribusi melalui penyelenggaraan kursus bahasa dan BIPA, layanan tes dan sertifikasi kompetensi bahasa, pelatihan *academic writing* dan *creative writing*, serta berbagai kegiatan seni dan desain seperti pameran dan festival. Selain itu, penguatan kerja sama dengan pemerintah dan industri serta optimalisasi fungsi komersial laboratorium menjadi strategi penting dalam meningkatkan pendapatan institusi yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pemetaan sasaran strategis menunjukkan bahwa Fakultas Sastra telah memiliki arah pengembangan yang komprehensif dan terintegrasi, dengan menempatkan tridarma sebagai fokus utama yang didukung oleh tata kelola yang adaptif dan kemandirian finansial. Keterpaduan antara sasaran utama dan sasaran pendukung ini menjadi landasan penting dalam memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja fakultas serta penguatan daya saing institusi di tingkat global.

3. Capaian Kinerja Periode 2024

Tabel 1.2 Capaian Kinerja Periode 2024

No	Indikator Kinerja	Capaian 2024	Persentase Capaian 2024
1	Persentase lulusan S1 dan Diploma (TS-1) yang memiliki pekerjaan dalam rentang waktu 12 (dua belas) bulan setelah lulus.	46.71%	100%
2	Persentase lulusan S1 dan Diploma (TS-1) yang berhasil menjadi wiraswasta dalam rentang waktu 12 (dua belas) bulan setelah lulus.	18.45%	92%

No	Indikator Kinerja	Capaian 2024	Persentase Capaian 2024
3	Persentase lulusan S1 dan Diploma (TS-1) yang melanjutkan proses pembelajaran di program studi profesi, S1/D4 terapan, S2/S2 terapan, S3/S3 terapan di dalam negeri atau luar negeri dalam rentang waktu kurang dari 12 (dua belas) bulan setelah lulus	13.16%	44%
4	Jumlah mahasiswa yang menghasilkan karya yang digunakan dunia usaha, industri dan masyarakat	1,471	100%
5	Jumlah mahasiswa berkegiatan/meraih prestasi minimal tingkat provinsi	895	100%
6	Jumlah mahasiswa yang memperoleh sertifikasi kompetensi internasional	145	100%
7	Jumlah mahasiswa yang mengikuti program merdeka belajar di luar kampus pada tahun berjalan.	1,971	92%
8	Jumlah mahasiswa *inbound* yang diterima dalam program pertukaran mahasiswa	50	70%
9	Jumlah kegiatan pembinaan mental kebangsaan/inklusivitas.	176	100%
10	Jumlah mahasiswa yang mendapat rekognisi internasional non kegiatan BELMAWA yang diperoleh mahasiswa.	3,802	100%
11	Jumlah mahasiswa yang mendapat prestasi/kepesertaan kegiatan kompetisi BELMAWA	63	61%
12	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa non APBN pada tahun berjalan.	4,845	100%
13	Jumlah mahasiswa yang mendapatkan pendanaan program kewirausahaan (baik oleh UM maupun institusi di luar UM) pada tahun berjalan.	372	100%
14	Persentase kenaikan mahasiswa baru pada tahun berjalan	13.20%	41%
15	Jumlah mahasiswa yang mengikuti sertifikasi dari Lembaga Sertifikasi Profesi Tingkat 3 (P3)	280	100%
16	Jumlah mahasiswa asing program non-gelar (*non-degree*) pada tahun berjalan.	282	100%
17	Jumlah mahasiswa yang mengikuti pertukaran mahasiswa *outbound* ke PT luar negeri	139	100%
18	Jumlah mahasiswa yang mendapatkan pendanaan proposal PKM	22	39%
19	Persentase dosen berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	51.15%	100%
20	Persentase mata kuliah S1 dan Diploma yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (*team-based project*) sebagai sebagian bobot evaluasi.	96.43%	100%
21	Persentase mahasiswa program Pascasarjana	9.87%	62%
22	Jumlah kelas internasional	1	100%

No	Indikator Kinerja	Capaian 2024	Persentase Capaian 2024
23	Jumlah *adjunct professor*.	1	20%
24	Jumlah akademisi/peneliti (bukan dosen tetap UM) yang mengajar atau melakukan penelitian secara aktif di UM pada tahun berjalan.	40	100%
25	Persentase Kelulusan Tepat Waktu (PKTW)	59.23%	100%
26	Jumlah dosen asing yang aktif melaksanakan kegiatan tridharma di lingkungan UM pada tahun berjalan.	58	100%
27	Persentase capaian entry data PDDIKTI	90.52%	91%
28	Persentase mahasiswa gagal studi	16.68%	65%
29	Persentase mata kuliah yang melibatkan partisipasi publik dalam pembelajaran	21.31%	100%
30	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal dan prosiding internasional terindeks selain *WoS* dan *Scopus* pada tahun berjalan.	94	100%
31	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks *WoS* atau *Scopus* pada tahun berjalan	115	100%
32	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks *WoS* atau *Scopus*	32	48%
33	Jumlah HKI yang *granted*	333	100%
34	Jumlah karya seni, buku akademik, *book chapter,* karya rujukan, buku saku, pedoman, manual, buku teks, monograf, ensiklopedia, kamus, studi kasus dan laporan penelitian untuk mitra	158	100%
35	Jumlah judul karya terapan berupa Produk fisik, digital, dan algoritma (termasuk prototipe); dan/atau Pengembangan invensi dengan mitra.	153	100%
36	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi minimal SINTA 4 tahun berjalan.	239	100%
37	Rerata sitasi *SCOPUS* tiga tahun terakhir per dosen.	3.85	64%
38	Rerata sitasi *SCOPUS* tiga tahun terakhir per artikel.	1.94	65%
39	Jumlah publikasi karya ilmiah terindeks *SCOPUS* yang dihasilkan dari kolaborasi dengan peneliti asing pada tahun berjalan.	29	38%
40	Jumlah institusi afiliasi dalam kolaborasi publikasi internasional terindeks SCOPUS.	113	100%
41	Jumlah judul penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mendapatkan pendanaan dari pihak luar UM (luar negeri)	15	83%
42	Jumlah judul penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mendapatkan pendanaan dari pihak luar UM (dalam negeri)	57	100%

No	Indikator Kinerja	Capaian 2024	Persentase Capaian 2024
43	Jumlah produk inovasi (komersialisasi) tridharma yang dihasilkan oleh Pusat Unggulan Fakultas yang didirikan pada tahun berjalan	21	100%
44	Persentase *adjunct professor* yang melakukan aktifitas tridharma pada tahun berjalan	100%	100%
45	Jumlah dosen S2 yang melanjutkan studi pada tahun berjalan	7	70%
46	Jumlah prestasi/rekognisi dosen tingkat internasional.	162	100%
47	Persentase dosen tetap memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja	57.23%	100%
48	Persentase dosen yang membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi	99.37%	100%
49	Persentase dosen yang berkegiatan tri dharma di kampus lain (Dalam dan Luar Negeri)	66.04%	100%
50	Persentase dosen yang memiliki pengalaman bekerja sebagai praktisi di dunia industri.	26.42%	100%
51	Jumlah program kegiatan berorientasi pencapaian 4 SDG utama.	262	100%
52	Jumlah program kegiatan berorientasi pencapaian SDG selain 4 SDG utama.	176	100%
53	Persentase prodi yang menjalin kerjasama sesuai dengan kriteria dalam Panduan IKU.	100%	100%
54	Jumlah kolega pengguna lulusan yang memberikan respon positif pada survei reputasi lulusan.	94	100%
55	Jumlah kolega yang memberikan respon positif pada survei reputasi akademik/penelitian.	192	100%
56	Jumlah mitra luar negeri (PT yang masuk dalam Top 200 QS WUR *by Subjects* atau DUDI) yang melakukan kerjasama dengan program studi pada tahun berjalan	16	89%
57	Jumlah mitra dalam negeri yang melakukan kerjasama dengan program studi pada tahun berjalan	89	100%
58	Nilai rupiah pendapatan dari kerjasama pada tahun berjalan	2,146.24 jt	72%
59	Nilai rupiah pendapatan (komersialisasi) yang bersumber dari masyarakat atau institusi swasta/industri.	336.92 jt	12%

Hasil analisis capaian indikator kinerja menunjukkan bahwa Fakultas Sastra memiliki performa kelembagaan yang relatif kuat dalam mendukung pencapaian sasaran strategis pada periode Renstra 2025–2029. Berdasarkan keseluruhan indikator kinerja yang diukur, sebagian besar indikator telah mencapai target optimal (100%), yang menandakan bahwa sistem pengelolaan tridarma, kemahasiswaan, pembelajaran, serta kerja sama telah berjalan secara efektif. Kondisi ini memperlihatkan bahwa fakultas memiliki fondasi kinerja yang solid sebagai modal dalam pengembangan strategis ke depan.

Kekuatan utama Fakultas Sastra terutama terlihat pada aspek implementasi tridarma dan capaian luaran akademik. Hal ini ditunjukkan oleh tingginya jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan, baik pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional, serta

capaian Hak Kekayaan Intelektual (HKI) dan karya terapan yang seluruhnya mencapai target maksimal. Selain itu, implementasi pembelajaran inovatif melalui pendekatan *case method* dan *team-based project* juga telah mencapai tingkat adopsi yang sangat tinggi (96,43% dengan capaian 100%), yang mencerminkan komitmen fakultas dalam mendorong pembelajaran berbasis pemecahan masalah dan kolaborasi.

Kekuatan lainnya ditunjukkan oleh tingginya keterlibatan mahasiswa dalam berbagai kegiatan pengembangan diri dan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), termasuk capaian jumlah mahasiswa yang menghasilkan karya, meraih prestasi, serta mengikuti program di luar kampus. Capaian ini mencerminkan keberhasilan fakultas dalam menyediakan ekosistem pembelajaran yang mendukung pengembangan kompetensi mahasiswa secara komprehensif.

Selain itu, pada aspek sumber daya manusia, keterlibatan dosen dalam kegiatan tridarma, sertifikasi kompetensi, serta kolaborasi akademik juga menunjukkan capaian yang optimal. Tingginya persentase dosen yang aktif dalam kegiatan di luar kampus dan memiliki pengalaman praktis di industri menjadi kekuatan yang mendukung relevansi pembelajaran dengan kebutuhan dunia kerja.

Di samping berbagai kekuatan tersebut, hasil analisis juga mengidentifikasi beberapa indikator yang masih belum mencapai target dan menjadi area pengembangan strategis. Salah satu kelemahan utama adalah rendahnya persentase lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi, yang hanya mencapai 44% dari target. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan strategi dalam mendorong budaya akademik dan peningkatan akses terhadap pendidikan lanjutan, baik di dalam maupun luar negeri.

Kelemahan berikutnya berkaitan dengan aspek internasionalisasi dan daya saing global. Beberapa indikator seperti jumlah mahasiswa *inbound*, partisipasi dalam kompetisi nasional, serta kolaborasi publikasi internasional masih berada di bawah target. Hal ini menunjukkan bahwa jejaring global dan eksposur internasional fakultas perlu diperluas dan diperkuat. Selain itu, kualitas dampak penelitian juga masih perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari rerata sitasi *Scopus* per dosen dan per artikel yang belum mencapai target optimal, serta rendahnya publikasi kolaboratif dengan peneliti asing. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kuantitas publikasi sudah tinggi, kualitas dan visibilitas internasional hasil penelitian masih memerlukan penguatan melalui kolaborasi global dan peningkatan kapasitas publikasi bereputasi.

Kelemahan lainnya yang cukup signifikan terdapat pada aspek kemandirian keuangan, khususnya pada pendapatan dari komersialisasi hasil tridarma yang masih sangat rendah dibandingkan target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa potensi kerja sama dan inovasi yang dimiliki fakultas belum sepenuhnya dioptimalkan menjadi sumber pendapatan institusi.

Secara keseluruhan, capaian indikator kinerja menunjukkan bahwa Fakultas Sastra berada pada posisi yang kuat, dengan keunggulan utama pada implementasi tridarma, inovasi pembelajaran, serta kuantitas luaran akademik dan kemahasiswaan. Namun demikian, kondisi tersebut masih perlu diperkuat melalui upaya strategis untuk meningkatkan kualitas dan dampak riset, memperluas internasionalisasi, mendorong studi lanjut lulusan, serta mengoptimalkan hilirisasi dan komersialisasi hasil tridarma.

Dengan demikian, arah strategi Renstra Fakultas Sastra 2025–2029 perlu difokuskan pada upaya menjaga dan mengoptimalkan kekuatan yang telah dimiliki, sekaligus menggunakan kekuatan tersebut sebagai modal untuk mengatasi berbagai kelemahan yang ada, sehingga peningkatan kinerja fakultas dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berdaya saing global.

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu pendekatan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi internal serta eksternal sebagai dasar dalam menentukan posisi dan arah pengembangan organisasi. Dalam analisis ini, faktor internal dievaluasi melalui ***Internal Factor Evaluation*** **(IFE)** yang mencakup identifikasi **kekuatan (*strengths*)** dan **kelemahan (*weaknesses*)**, sedangkan faktor eksternal dianalisis melalui

***External Factor Evaluation* (EFE)** yang meliputi **peluang (*opportunities*)** dan **ancaman (*threats*)**. Setiap faktor strategis diberikan bobot dan peringkat untuk menghasilkan skor tertimbang yang mencerminkan tingkat kepentingan serta respons organisasi terhadap faktor tersebut. Hasil analisis IFE dan EFE selanjutnya digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih terukur mengenai kondisi organisasi, menentukan posisi strategisnya, serta menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan yang memanfaatkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan mengantisipasi berbagai ancaman yang dihadapi.

1) *Internal Factor Evaluation* (IFE) *Matrix*

Analisis ***Internal Factor Evaluation* (IFE)** digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai faktor internal yang memengaruhi kemampuan fakultas dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran strategisnya. Analisis ini mencakup pemetaan **kekuatan (*strengths*)** yang dapat dioptimalkan sebagai modal pengembangan serta **kelemahan (*weaknesses*)** yang perlu diperbaiki atau diminimalkan selama periode Renstra. Faktor-faktor tersebut mencakup aspek tata kelola dan kelembagaan, sumber daya manusia, pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan dan alumni, kerja sama, sarana dan prasarana, serta pengelolaan sumber daya dan keuangan. Setiap faktor internal selanjutnya diberikan bobot dan peringkat berdasarkan tingkat kepentingan dan kondisi aktual fakultas sehingga menghasilkan skor tertimbang yang memberikan gambaran mengenai posisi internal Fakultas Sastra secara lebih sistematis dan terukur. Hasil analisis IFE menjadi salah satu landasan dalam menetapkan prioritas pengembangan dan merumuskan strategi Fakultas Sastra untuk periode 2025–2029.

Berdasarkan hasil analisis Laporan Kinerja Fakultas Sastra tahun 2023, 2024, dan 2025, ditemukan IFE sebagai berikut.

Tabel 1.3: *Internal Factor Evaluation* (IFE) *Matrix*

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
	KEKUATAN (Strengths)			
1	Profil Akreditasi Program Studi Sangat Unggul (11 Unggul, 3 A, bersertifikasi internasional AQAS/ASIIN)	0.12	4	0.48
2	Capaian Kinerja Utama (IKU) konsisten tinggi dan melampaui target universitas	0.10	4	0.4
3	Tingginya keterlibatan mahasiswa dalam program MBKM di luar kampus	0.11	4	0.44
4	Produktivitas hilirisasi karya terapan, buku akademik, dan perolehan HKI	0.12	4	0.48
5	Adopsi metode pembelajaran partisipatif (*case method* & *team-based projec*t)	0.10	4	0.4
6	Keterlibatan dosen praktisi industri mengajar di kampus melampaui target (50%)	0.08	3	0.24
7	Jumlah mahasiswa asing program non-gelar/*inbound*	0.10	4	0.40
	KELEMAHAN (WEAKNESSES)			
1	Publikasi karya ilmiah internasional terindeks *WoS/Scopus*	0.10	3	0.3
2	Pendapatan dari kerjasama tri dharma dan komersialisasi (*revenue generating*)	0.10	2	0.14

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
	KEKUATAN (Strengths)			
3	Persentase lulusan yang melanjutkan studi S2/S3 dalam waktu 1 tahun	0.07	2	0.14
	Subtotal IFE	1.00		3.48

Hasil analisis ***Internal Factor Evaluation*** **(IFE)** menunjukkan bahwa Fakultas Sastra memiliki kondisi internal yang relatif kuat dalam mendukung pencapaian sasaran strategis pada periode Renstra 2025–2029. Berdasarkan sepuluh faktor strategis internal yang diidentifikasi, tujuh faktor merupakan kekuatan (*strengths*) dan tiga faktor merupakan kelemahan (*weaknesses*). Secara keseluruhan, matriks IFE menghasilkan skor tertimbang sebesar 3,48 dari skala maksimum 5. Skor tersebut memperlihatkan bahwa faktor kekuatan memiliki posisi yang dominan dibandingkan kelemahan sehingga Fakultas Sastra mempunyai modal internal yang memadai untuk mendukung pengembangan kelembagaan dan pencapaian target strategis dalam empat tahun mendatang.

Kekuatan utama Fakultas Sastra terutama ditunjukkan oleh beberapa faktor yang memperoleh rating 4. Faktor dengan skor tertimbang tertinggi adalah profil akreditasi program studi yang sangat unggul, yaitu 11 program studi berstatus Unggul, tiga program studi terakreditasi internasional AQAS/ASIIN, dengan skor tertimbang 0,48. Capaian tersebut menunjukkan kuatnya mutu akademik dan pengakuan eksternal terhadap penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Fakultas Sastra. Kekuatan dengan nilai yang sama juga terdapat pada produktivitas hilirisasi karya terapan, buku akademik, dan perolehan HKI, yang memperoleh skor tertimbang 0,48. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas akademik tidak hanya menghasilkan luaran penelitian, tetapi juga telah berkembang ke arah pemanfaatan dan hilirisasi hasil karya.

Kekuatan berikutnya adalah tingginya keterlibatan mahasiswa dalam program MBKM di luar kampus, dengan skor tertimbang 0,44. Capaian ini mencerminkan kemampuan fakultas dalam memberikan pengalaman belajar yang lebih luas kepada mahasiswa sekaligus mendukung implementasi kebijakan pembelajaran di luar program studi. Selain itu, capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang konsisten tinggi dan melampaui target universitas, adopsi metode pembelajaran partisipatif seperti case method dan *team-based project*, serta jumlah mahasiswa asing pada program non-gelar/*inbound* masing-masing memperoleh skor tertimbang 0,40. Ketiga faktor tersebut memperlihatkan kekuatan Fakultas Sastra dalam aspek pencapaian kinerja kelembagaan, inovasi pembelajaran, serta penguatan dimensi internasionalisasi. Sementara itu, keterlibatan dosen praktisi industri yang mengajar di kampus melampaui target 50% memperoleh skor tertimbang 0,24 dan tetap menjadi kekuatan yang mendukung relevansi pembelajaran dengan kebutuhan dunia kerja dan industri.

Di samping berbagai kekuatan tersebut, hasil analisis IFE mengidentifikasi tiga aspek yang masih menjadi kelemahan dan memerlukan perhatian dalam Renstra 2025–2029. Kelemahan pertama adalah pendapatan dari kerja sama yang relatif rendah, dengan skor tertimbang 0,20. Kondisi ini menunjukkan bahwa jejaring dan aktivitas kerja sama yang dimiliki fakultas belum sepenuhnya dikonversi menjadi sumber pendapatan atau sumber daya yang dapat memperkuat kemandirian institusi. Kelemahan kedua adalah persentase lulusan yang melanjutkan studi S2/S3 dalam waktu satu tahun, dengan skor tertimbang 0,14, yang merupakan skor terendah dalam matriks IFE. Hal tersebut menunjukkan perlunya penguatan strategi untuk mendorong lulusan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, antara lain melalui penguatan informasi studi lanjut, jejaring dengan perguruan tinggi mitra, fasilitasi akses beasiswa, dan pembinaan perencanaan karier akademik mahasiswa.

Kelemahan lainnya berkaitan dengan publikasi karya ilmiah internasional terindeks *WoS/Scopus*, yang memperoleh skor tertimbang 0,30. Meskipun produktivitas hilirisasi karya dan HKI telah menjadi salah satu kekuatan utama, capaian publikasi internasional bereputasi masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang pengembangan pada

aspek kualitas dan jangkauan diseminasi hasil penelitian dosen. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas penulisan artikel internasional, penguatan kolaborasi penelitian dengan mitra luar negeri, pendampingan publikasi, serta pemberian dukungan dan insentif terhadap publikasi pada jurnal bereputasi dapat ditempatkan sebagai bagian dari prioritas strategis Fakultas Sastra.

Secara keseluruhan, skor IFE sebesar 3,48 menunjukkan bahwa Fakultas Sastra berada pada posisi internal yang kuat, dengan modal utama berupa mutu dan akreditasi program studi, capaian kinerja kelembagaan, implementasi MBKM, inovasi pembelajaran, produktivitas hilirisasi karya, keterlibatan praktisi, dan internasionalisasi mahasiswa. Meskipun demikian, posisi tersebut masih perlu diperkuat melalui upaya sistematis untuk mengatasi tiga kelemahan utama, yaitu optimalisasi pendapatan dari kerja sama, peningkatan proporsi lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang S2/S3, dan peningkatan publikasi internasional bereputasi. Dengan demikian, arah strategi Renstra Fakultas Sastra 2025–2029 perlu diarahkan tidak hanya untuk mempertahankan dan mengoptimalkan kekuatan yang telah dimiliki, tetapi juga untuk menggunakan kekuatan tersebut sebagai modal dalam mengatasi kelemahan internal sehingga peningkatan kinerja fakultas dapat berlangsung secara berkelanjutan.

2) *External Factor Evaluation* (EFE) *Matrix*

Analisis *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran strategis fakultas. Analisis ini mencakup peluang (*opportunities*) yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan fakultas serta ancaman (*threats*) yang perlu diantisipasi. Melalui pembobotan dan pemberian rating terhadap setiap faktor, analisis EFE memberikan gambaran mengenai kemampuan Fakultas Sastra dalam merespons dinamika lingkungan eksternal sekaligus menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan yang adaptif dan berkelanjutan.

Tabel 1.4: External Factor Evaluation (EFE) Matrix

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	PELUANG (*Opportunities*)			
1	Tingginya permintaan global/regional terhadap pembelajaran Bahasa & Budaya Indonesia (BIPA)	0.11	4	0.44
2	Perluasan jaringan kerjasama akademik kawasan Asia Tenggara	0.11	4	0.44
3	Meningkatnya kesadaran perlindungan HKI dan komersialisasi produk seni budaya	0.11	4	0.44
4	Integrasi kecerdasan buatan (AI) dalam riset kebahasaan, sastra, dan seni, sains informasi, dan kajian humaniora (*Digital Humanities*)	0.10	3	0.30
5	Prestasi Mahasiswa di Tingkat Internasional	0.10	3	0.3
6	Peluang penyerapan kerja/magang di industri	0.9	3	0.27
7	Akselerasi Industri Kreatif, Media *Digital*, dan Penerbitan Berbasis Konten	0.07	3	0.21
	ANCAMAN (*Threats*)			
1	Kebijakan efisiensi anggaran dan penurunan alokasi belanja operasional PTN-BH	0.12	2	0.24

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	PELUANG (*Opportunities*)			
2	Persaingan ketat dalam penjaringan mahasiswa baru	0.11	2	0.22
3	Peluang hibah riset internasional luar negeri bidang humaniora dan pendidikan	0.08	2	0.16
	TOTAL	**1,00**		**3.02**

Hasil analisis *External Factor Evaluation* (EFE) menunjukkan bahwa Fakultas Sastra memiliki lingkungan eksternal yang cukup mendukung pengembangan institusi pada periode Renstra 2025–2029. Berdasarkan sepuluh faktor strategis eksternal yang diidentifikasi, faktor nomor 1–5 merupakan peluang (*opportunities*), sedangkan faktor nomor 6–10 merupakan ancaman (*threats*). Hasil pembobotan dan pemberian rating menghasilkan skor tertimbang EFE sebesar 3,02 dari skala maksimum 5. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Fakultas Sastra memiliki kemampuan yang cukup baik dalam merespons dinamika lingkungan eksternal, terutama dengan memanfaatkan peluang yang tersedia, meskipun terdapat sejumlah ancaman yang perlu diantisipasi melalui kebijakan dan strategi yang tepat.

Dari sisi peluang, terdapat tiga faktor yang memberikan kontribusi terbesar dengan skor tertimbang masing-masing 0,44. **Pertama**, tingginya permintaan *global/regional* terhadap pembelajaran Bahasa dan Budaya Indonesia (BIPA) menjadi peluang penting bagi Fakultas Sastra untuk memperluas internasionalisasi pendidikan, meningkatkan jumlah mahasiswa asing, serta memperkuat posisi fakultas sebagai salah satu pusat pembelajaran bahasa dan budaya Indonesia. **Kedua**, perluasan jaringan kerjasama akademik di kawasan Asia Tenggara memberikan peluang bagi pengembangan kolaborasi dalam bidang pendidikan, penelitian, mobilitas mahasiswa dan dosen, serta penyelenggaraan berbagai program akademik bersama. **Ketiga**, meningkatnya kesadaran terhadap perlindungan HKI dan komersialisasi produk seni budaya memberikan ruang yang semakin luas bagi fakultas untuk mengembangkan hilirisasi hasil penelitian dan karya kreatif menjadi produk yang memiliki nilai akademik, sosial, budaya, maupun ekonomi.

Peluang lainnya berasal dari integrasi kecerdasan buatan (AI) dalam riset kebahasaan, sastra, dan seni, sains informasi, dan kajian humaniora melalui pengembangan *Digital Humanities*, yang memperoleh skor tertimbang 0,30. Perkembangan teknologi ini dapat dimanfaatkan untuk mendorong inovasi metodologi penelitian, pengembangan pembelajaran berbasis teknologi, digitalisasi sumber-sumber bahasa dan budaya, serta pembentukan bidang-bidang kajian baru yang relevan dengan perkembangan keilmuan global. Sementara itu, peluang hibah riset internasional luar negeri dalam bidang humaniora dan pendidikan memperoleh skor tertimbang 0,16. Meskipun skor faktor ini relatif lebih rendah, keberadaan berbagai skema pendanaan internasional tetap merupakan peluang strategis yang perlu dimanfaatkan untuk memperluas jejaring penelitian sekaligus meningkatkan kualitas dan reputasi akademik Fakultas Sastra pada tingkat internasional.

Di sisi lain, Fakultas Sastra menghadapi sejumlah ancaman eksternal yang perlu memperoleh perhatian dalam penyusunan Renstra 2025–2029. Peluang penyerapan kerja/magang di industri memperoleh skor tertimbang 0,27. Faktor ini dapat menjadi tantangan apabila kompetensi lulusan dan pengalaman belajar mahasiswa belum sepenuhnya mengikuti perubahan kebutuhan industri. Oleh karena itu, fakultas perlu terus memperkuat keterkaitan antara kurikulum, program magang, pembelajaran berbasis proyek, dan kebutuhan dunia kerja agar lulusan memiliki kompetensi yang relevan dan adaptif.

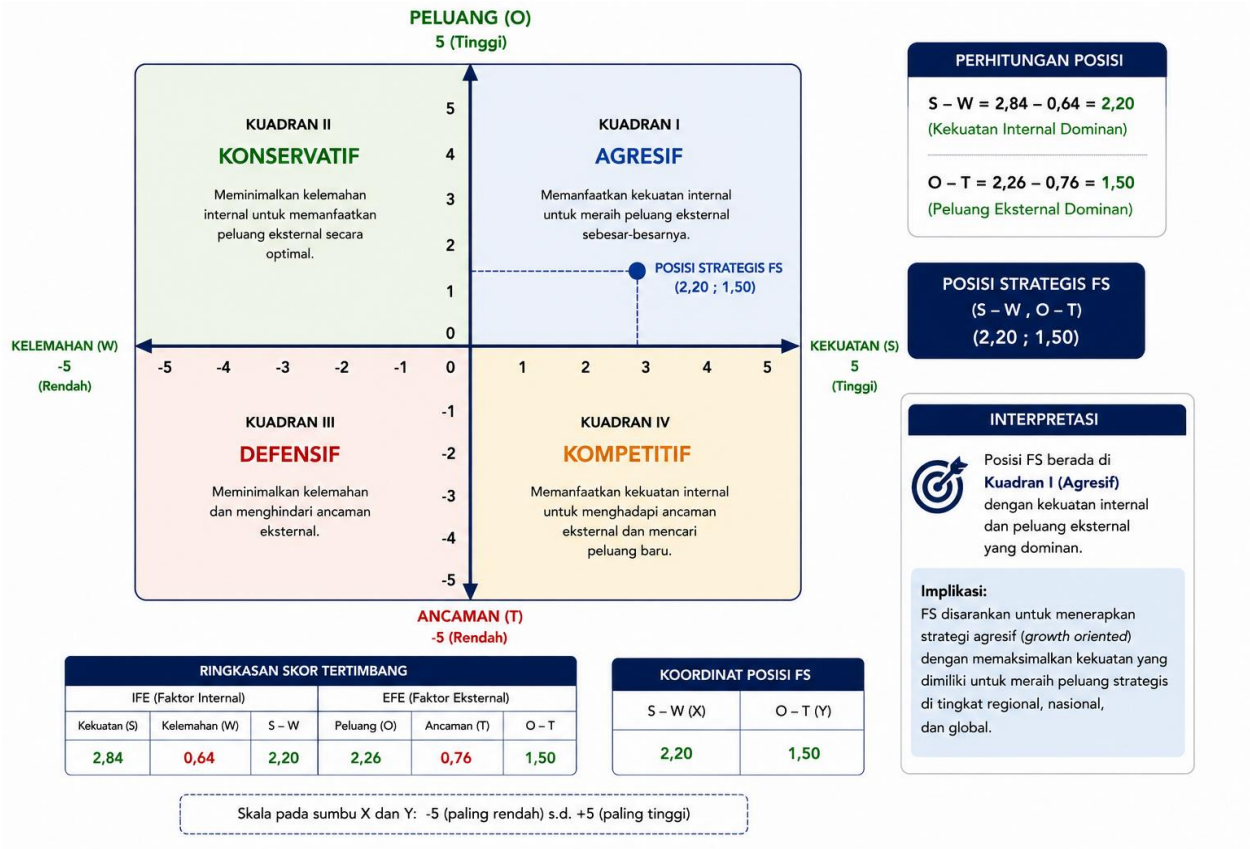
Ancaman berikutnya berkaitan dengan akselerasi industri kreatif, media digital, dan penerbitan berbasis konten, dengan skor tertimbang 0,21, serta prestasi mahasiswa di tingkat internasional, dengan skor 0,30. Perubahan yang cepat dalam industri kreatif dan media digital menuntut fakultas untuk terus memperbarui kompetensi mahasiswa dan lulusan, terutama dalam pemanfaatan teknologi, produksi konten, kreativitas, dan literasi digital. Pada saat yang sama, kompetisi perguruan tinggi pada tingkat internasional menuntut peningkatan

prestasi mahasiswa agar mampu memperkuat reputasi dan daya saing Fakultas Sastra dalam lingkungan pendidikan tinggi yang semakin kompetitif.

Dua ancaman lain yang perlu mendapat perhatian khusus adalah kebijakan efisiensi anggaran dan penurunan alokasi belanja operasional PTN-BH, dengan skor tertimbang 0,24, serta persaingan ketat dalam penjaringan mahasiswa baru, dengan skor 0,22. Efisiensi anggaran dapat berpengaruh terhadap kemampuan fakultas dalam membiayai program pengembangan akademik, penelitian, internasionalisasi, peningkatan sarana-prasarana, maupun kegiatan kemahasiswaan. Sementara itu, semakin ketatnya persaingan memperoleh mahasiswa baru menuntut Fakultas Sastra untuk meningkatkan daya tarik program studi, memperkuat diferensiasi keunggulan akademik, mengembangkan strategi promosi yang efektif, serta memastikan relevansi program pendidikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Secara keseluruhan, skor EFE sebesar 3,02 menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan ruang yang cukup besar bagi pengembangan Fakultas Sastra, tetapi pemanfaatannya perlu disertai kemampuan adaptasi terhadap berbagai ancaman. Peluang yang berasal dari meningkatnya kebutuhan pembelajaran BIPA, perluasan kerja sama Asia Tenggara, perkembangan Digital Humanities dan AI, meningkatnya perhatian terhadap HKI dan komersialisasi produk seni budaya, serta ketersediaan hibah internasional dapat dijadikan pengungkit pengembangan fakultas. Pada saat yang sama, perubahan kebutuhan industri, akselerasi industri kreatif dan media digital, kompetisi prestasi internasional, efisiensi anggaran, dan persaingan memperoleh mahasiswa baru perlu diantisipasi secara sistematis. Dengan demikian, strategi Fakultas Sastra pada periode 2025–2029 perlu diarahkan pada optimalisasi peluang eksternal sekaligus peningkatan kapasitas adaptif institusi dalam menghadapi perubahan dan persaingan lingkungan pendidikan tinggi.

Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE, diperoleh matriks kuadran IFE dan EFE yang digunakan untuk memetakan posisi strategis Fakultas Sastra berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Pemetaan dilakukan dengan menggunakan skor hasil analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) sebagai dasar untuk menentukan posisi fakultas dalam kuadran strategi. Posisi tersebut selanjutnya menjadi acuan dalam menentukan orientasi strategi yang paling sesuai, yaitu *agresif*, *konservatif, kompetitif,* atau *defensif*, sebagai dasar perumusan arah pengembangan Fakultas Sastra dalam Renstra 2025–2029.



Gambar 1.1 Matrik IFE dan EFE Kuadran Fakultas Sastra

Berdasarkan hasil pemetaan matriks kuadran IFE dan EFE, Fakultas Sastra berada pada Kuadran I (*Agresif*) dengan koordinat (2,20; 1,50). Posisi tersebut diperoleh dari selisih skor kekuatan dan kelemahan (S–W = 2,84–0,64 = 2,20) serta selisih skor peluang dan ancaman (O–T = 2,26–0,76 = 1,50), yang menunjukkan bahwa kekuatan internal dan peluang eksternal sama-sama dominan. Kondisi ini menempatkan Fakultas Sastra pada posisi strategis yang menguntungkan sehingga arah pengembangan dalam Renstra 2025–2029 dapat difokuskan pada strategi agresif (*growth-oriented strategy*), yaitu mengoptimalkan berbagai kekuatan yang telah dimiliki untuk menangkap dan memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal. Strategi tersebut dapat diarahkan pada percepatan peningkatan mutu dan reputasi akademik, perluasan internasionalisasi dan jejaring kerja sama, penguatan inovasi pendidikan dan penelitian, serta pengembangan program dan sumber daya fakultas yang berdaya saing pada tingkat nasional, regional, dan global.

BAB II
VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS

A. Visi

Menjadi Fakultas yang unggul, inovatif, menjadi rujukan dan berdaya saing global dalam pengembangan bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora tahun 2031.

B. Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran dalam bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora yang inovatif, inklusif, dengan didukung teknologi digital dan kecerdasan buatan;
2. Menyelenggarakan penelitian dalam bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora yang unggul, kolaboratif dan berdampak;
3. Menyelenggarakan Pengabdian kepada Masyarakat berbasis riset dan inovasi digital yang memberdayakan masyarakat, dan berkontribusi pada penyelesaian permasalahan sosial, ekonomi, dan budaya;

C. Tujuan

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik yang adaptif, inovatif dan berdaya saing nasional dan global di bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora;
2. Menghasilkan karya ilmiah dan inovasi bereputasi nasional dan internasional yang bermanfaat bagi masyarakat, industri, dan kebijakan publik di bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora;
3. Menghasilkan karya pengabdian berbasis riset dan inovasi digital di bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora yang meningkatkan kapasitas dan kemandirian masyarakat, mendukung pencapaian SDGs, serta berkontribusi pada penyelesaian permasalahan sosial, ekonomi, dan budaya.

D. Sasaran Strategis Fakultas

Sasaran Strategis 1: Terwujudnya *Research Excellence* melalui Penguatan Ekosistem Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (SS 1)

Sivitas akademika Fakultas Sastra sebagai pilar utama dalam mewujudkan penelitian yang berorientasi pada penerapan, pengembangan dan penciptaan pengetahuan di bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora, sebagai fondasi transformasi Fakultas Sastra menuju *Excellence in Learning Innovation* yang mendukung visi Universitas Negeri Malang. Penelitian diarahkan tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas luaran akademik, tetapi juga menghasilkan temuan, inovasi, model pembelajaran bahasa dan sastra, karya kreatif, kajian budaya, serta rekomendasi kebijakan yang berkontribusi terhadap pengembangan ilmu humaniora dan penyelesaian berbagai persoalan strategis kebahasaan, kesastraan, dan kebudayaan di

masyarakat. Melalui penguatan ekosistem riset yang didukung sumber daya manusia unggul, infrastruktur pendukung riset humaniora, pendanaan berkelanjutan, peta jalan riset yang terintegrasi dengan bidang keilmuan program studi, serta kolaborasi nasional dan internasional, hasil penelitian diintegrasikan ke dalam pembelajaran (*research-informed learning*) dan dihilirisasi melalui pengabdian kepada masyarakat sehingga menghasilkan inovasi pembelajaran, karya budaya-linguistik, dan solusi yang berdampak bagi masyarakat, dunia pendidikan, industri kreatif, dan pemerintah. Keberhasilan sasaran strategis ini diukur dari kemampuan Fakultas Sastra membangun ekosistem *Research Faculty* yang menghasilkan pengetahuan baru di bidang humaniora, memperkuat reputasi akademik, mendorong lahirnya *learning innovation*, serta menciptakan dampak nyata (*societal impact*) di tingkat nasional maupun global.

Tabel 2.1: Matrik Indikator Kinerja Sasaran Strategis 1

No	Indikator Kinerja	IKU UM terkait	Baseline 2024
1	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat	IKU 2	321
2	Jumlah mahasiswa yang menghasilkan karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi minimal SINTA 4	IKU 2	321
3	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks *WoS* atau *Scopus* pada tahun berjalan	IKU 2	115
4	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks *WoS* atau *Scopus* pada tahun berjalan	IKU 5	32
5	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi minimal SINTA 4 tahun berjalan	IKU 5	239
6	Jumlah judul karya terapan berupa produk fisik, digital, dan algoritma (termasuk *prototipe*); dan/atau pengembangan invensi dengan mitra	IKU 5	153
7	Jumlah karya seni, buku akademik, book chapter, karya rujukan, buku saku, pedoman, manual, buku teks, monograf, ensiklopedia, kamus, studi kasus dan laporan penelitian untuk mitra	IKU 5	158
8	Jumlah publikasi karya ilmiah terindeks *SCOPUS* Q1/Q2 pada tahun berjalan	IKU 5	30
9	Jumlah dosen terlibat dalam asosiasi akademik tingkat internasional (sebagai *keynote invited, organizational act., author/corresponding presenter, journal*)	IKU 3	162
10	Jumlah program kegiatan berorientasi pencapaian 9 SDG (1, 3, 4, 7, 8, 9, 12, 13, 17)	SDGs	438
11	Persentase mahasiswa pascasarjana memiliki publikasi internasional (*Scopus/WoS*)	IKU 5	(belum ada data)

No	Indikator Kinerja	IKU UM terkait	Baseline 2024
12	Jumlah publikasi karya ilmiah terindeks *SCOPUS* yang dihasilkan dari kolaborasi dengan peneliti asing pada tahun berjalan	IKU 5	29
13	Jumlah HKI yang dihilirisasi dengan DUDI	IKU 5	31
14	Rerata sitasi *SCOPUS* tiga tahun terakhir per dosen	QS WUR	3.85
15	Rerata sitasi *SCOPUS* tiga tahun terakhir per artikel	QS WUR	1.94
16	Jumlah judul penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mendapatkan pendanaan dari pihak luar UM (dalam dan luar negeri)	IKU 5	72
17	Persentase publikasi karya ilmiah pada jurnal *top tier* pada tahun berjalan	IKU 5	(belum ada data)
18	Jumlah institusi afiliasi dalam kolaborasi publikasi internasional terindeks *SCOPUS*	IKT	113
19	Jumlah HKI yang *granted*	IKT	333
20	Jumlah produk inovasi hasil tridharma yang berhasil dikomersialisasikan	IKT	21
21	Jumlah judul karya ilmiah pada jurnal/prosiding internasional terindeks selain *WoS* dan *Scopus*	IKT	94
22	Jumlah mitra penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam dan luar negeri	IKT	(belum ada data)

Sasaran Strategis 2: Terwujudnya *Research-Informed Learning* sebagai Fondasi Transformasi Pembelajaran (SS 2)

Sasaran Strategis 2 (SS 2) Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang diarahkan pada perwujudan keunggulan keunggulan pembelajaran (*Teaching and Learning Excellence*) yang berakar pada paradigma *Research University* dan mengusung identitas institusi *Excellence in Learning Innovation*. Dalam kerangka *Research-Informed Learning* (RIL), penyelenggaraan akademik diposisikan sebagai proses transformasi pengetahuan (*knowledge transformation*) yang mengintegrasikan secara sistematis seluruh hasil penelitian, kajian teoretis mutakhir dalam bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora hingga inovasi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dan *Digital Humanities* ke dalam kurikulum, modul ajar, dan pengalaman belajar mahasiswa. Pembelajaran tidak lagi dimaknai sebagai transfer pengetahuan satu arah, melainkan sebagai ekosistem dinamis yang melatih mahasiswa menjadi pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learners*), berdaya cipta tinggi, berpikir kritis, serta adaptif terhadap disrupsi teknologi dan kebutuhan pasar global.

Orientasi pencapaian Sasaran Strategis 2 di lingkungan Fakultas Sastra difokuskan pada:

1. Pengembangan Kurikulum Berbasis Riset dan OBE: Mengakselerasi penyelarasan kurikulum pada 18 program studi kependidikan dan non-kependidikan, sarjana dan pascasarjana menuju standar *Outcome-Based Education* (OBE), dengan mewajibkan integrasi hasil penelitian dosen, publikasi ilmiah bereputasi (*Scopus*/ *WoS*/ SINTA), buku ajar/monograf, dan luaran Pusat Unggulan Ipteks (PUI-PT) C-DILLAT ke dalam Rencana Pembelajaran Semester (RPS) serta modul perkuliahan.
2. Kemitraan DUDI dan Keterlibatan Praktisi Mengajar: Memperluas proporsi pengajar dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, dunia industri (DUDI) ke dalam perkuliahan reguler guna menjamin relevansi kompetensi lulusan terhadap dinamika dunia kerja.
3. Penguatan Pengalaman Terapan dan Kebijakan Publik Dosen: Mendorong dosen tetap untuk memiliki pengalaman praktis di dunia industri serta terlibat langsung sebagai penyusun kebijakan publik di bidang kebahasaan (BIPA/UKBI), literasi informasi, kurasi seni, dan pendidikan.
4. Penguatan Produktivitas Tridarma Dosen di Dalam Kampus: Mengoptimalkan peran Kelompok Bidang Keahlian (KBK) dan laboratorium FS dan departemen guna mempertahankan keaktifan dosen dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi di lingkungan internal kampus secara berkesinambungan.
5. Akselerasi Kesiapan Kerja dan Keterserapan Lulusan (*Employability*): Mengoptimalkan metode pembelajaran partisipatif dan kolaboratif berbasis pemecahan kasus (*Case Method*) dan pembelajaran kelompok berbasis proyek (*Team-Based Project*), sertifikasi kompetensi profesi, serta bimbingan studi lanjut guna menghasilkan lulusan yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing global dengan masa tunggu kerja kurang dari satu tahun.

Keberhasilan pencapaian SS 2 diukur melalui kombinasi Indikator Kinerja Utama (IKU) dari Indikator Kinerja Tambahan (IKT) dengan rincian baseline capaian 2024 sebagai berikut.

Tabel 2.1 Matriks Indikator Kinerja Sasaran Strategis 2 (IKSS 2)

No	Indikator Kinerja (SS II)	IKU UM Terkait	Baseline 2024
1	Persentase RPS mata kuliah yang menggunakan referensi pembelajaran dari hasil penelitian dosen UM	IKU 7	65%
2	Persentase Dosen yang memiliki pengalaman bekerja sebagai Praktisi di Dunia Industri atau terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri)	IKU 3	25.43%
3	Jumlah dosen yang melakukan aktifitas tridharma dalam kampus	IKU 7	114 Orang
4	Persentase dosen berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	IKU 4	51.15%
5	Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/berwirausaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan	IKU 1	Bekerja : 46.71% Wiraswasta : 18.45% Lanjut Studi : 13.16%
6	Persentase mata kuliah yang menerapkan Case Method dan *Team-Based Project* (Pembelajaran berbasis proyek kelompok)	IKT	96.43%

No	Indikator Kinerja (SS II)	IKU UM Terkait	Baseline 2024
7	Jumlah tugas akhir (Skripsi/Tesis/Disertasi) yang ditulis dalam bahasa internasional	IKT	167
8	Jumlah produk inovasi pembelajaran digital berbasis korpus dan AI (hilirisasi C-DILLAT)	IKT	6
9	Persentase mata kuliah yang menyelenggarakan *Collaborative Online International Learning* (COIL) / *Global Virtual Classroom*	IKT	5
10	Jumlah mata kuliah yang mengintegrasikan pangkalan data korpus digital, arsip manuskrip/sastra, dan katalog seni (*Digital Humanities Integration*)	IKT	5%
11	Jumlah proyek *Research-Based Community Service Learning* (RBCSL) yang terintegrasi dalam mata kuliah keahlian	IKT	50%
12	Jumlah paket modul pembelajaran digital terbuka (*Open Educational Resources / OER*) dan *Micro-Credentials* bidang bahasa/budaya bersertifikat industri	IKT	11
13	Persentase mata kuliah yang melibatkan partisipasi publik dalam pembelajaran	IKT	21.31%
14	Jumlah prestasi/rekognisi dosen tingkat internasional	IKT	162
15	Persentase dosen tetap memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui industri/dunia kerja	IKT	57.23%
16	Persentase dosen yang membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi	IKT	99.37%
17	Persentase dosen yang berkegiatan tri dharma di kampus lain dalam/luar negeri	IKT	66.04%

Sasaran Strategis 3: Terwujudnya *Global Talent* melalui Pengembangan Mahasiswa dan Lulusan yang Unggul dan Berdaya Saing Global (SS 3)

Sasaran strategis ini merupakan wujud nyata Visi Fakultas Sastra untuk menjadi fakultas yang unggul, inovatif, menjadi rujukan, dan berdaya saing global dalam pengembangan bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora pada tahun 2031, sekaligus menjadi luaran utama transformasi Universitas Negeri Malang sebagai *Research University* yang memperkuat *Excellence in Learning Innovation*. Sejalan dengan Misi Fakultas dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang inovatif, inklusif, dan berbasis riset *(research-informed learning*) dengan dukungan teknologi digital dan kecerdasan buatan, mahasiswa dipersiapkan tidak hanya sebagai penerima pengetahuan, tetapi sebagai pembelajar sepanjang hayat (li*felong learners*), peneliti muda di bidang linguistik, kesusastraan, sains informasi, seni-desain, kependidikan, dan kajian humaniora, inovator kreatif, komunikator lintas bahasa dan budaya, serta wirausahawan kreatif yang mampu menciptakan, menerapkan, dan mengembangkan pengetahuan di bidang-bidang tersebut melalui pengalaman belajar yang bersinggungan dengan dinamika masyarakat, industri kreatif, dan peradaban global.

Pengembangan tersebut didukung oleh sistem seleksi yang menjaring talenta terbaik di bidang bahasa, sastra, *sains* informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora; layanan kemahasiswaan yang holistik; pembinaan prestasi penalaran, minat, dan bakat; internasionalisasi pengalaman belajar melalui mobilitas akademik dan kolaborasi lintas negara; penguatan kompetensi bahasa asing dan komunikasi lintas budaya; kepemimpinan, kreativitas, dan kewirausahaan berbasis industri kreatif; serta keterlibatan aktif mahasiswa dalam penelitian yang unggul, kolaboratif, dan berdampak, maupun program pengabdian kepada masyarakat berbasis riset dan inovasi digital yang memberdayakan masyarakat serta berkontribusi pada penyelesaian permasalahan sosial, ekonomi, dan budaya. Rangkaian pengalaman akademik ini membentuk kompetensi akademik, profesional, sosial, dan karakter humanis yang unggul.

Keberhasilan sasaran strategis ini diukur dari kemampuan Fakultas Sastra menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik yang *adaptif, inovatif*, dan berdaya saing nasional maupun global di bidang bahasa, sastra, *sains* informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora; memiliki integritas, kepemimpinan, kepekaan lintas budaya, dan jiwa kewirausahaan; serta mampu menghasilkan karya ilmiah dan inovasi bereputasi internasional yang bermanfaat bagi masyarakat, dunia usaha dan industri, serta kebijakan publik. Keberhasilan ini juga tercermin dari kontribusi mahasiswa dan lulusan dalam program pengabdian berbasis riset dan inovasi digital yang memperkuat kapasitas masyarakat, mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), serta berkontribusi nyata terhadap penyelesaian permasalahan sosial, ekonomi, dan budaya, pembangunan bangsa, pelestarian budaya, dan komunitas global.

Tabel 2.2 Indikator Kinerja Sasaran Strategis 3

No	Indikator Kinerja	IKU UM Terkait	*Baseline* 2024
1	Persentase lulusan pendidikan tinggi akademik dan vokasi yang langsung bekerja/melanjutkan jenjang pendidikan berikutnya/ berwirausaha dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan	IKU 1	26.1%
2	Jumlah mahasiswa yang meraih prestasi tingkat nasional dan internasional	IKU 2	735
3	Jumlah mahasiswa yang menghasilkan karya yang digunakan dunia usaha, industri dan masyarakat	IKU 2	1,471
4	Rata-rata nilai UKBing Mahasiswa	IKU 2	389.25
5	Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan di luar program studi (KKN, magang Industri, AM, pertukaran dalam negeri)	IKU 2	1,841
6	Rerata Persentase Kelulusan Tepat Waktu (PKTW)	IKU 1	59.23%
7	Rasio keketatan mahasiswa baru		11%
8	Jumlah mahasiswa pada kelas internasional yang diterima pada tahun berjalan dengan proporsi 25% mahasiswa asing	IKU 2	1
9	Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	IKU 2	9.87%
10	Jumlah mahasiswa yang menempuh matakuliah dari luar program studi dalam kampus UM	IKU 2	-
11	Jumlah mitra (dalam dan luar negeri) sebagai pengguna lulusan pada tahun berjalan	IKU 6	94
12	Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan *outbound* Perguruan Tinggi Luar Negeri	IKU 2	139
13	Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan Riset, Magang dan Pengabdian Masyarakat pada Mitra Luar Negeri	IKU 2	139

No	Indikator Kinerja	IKU UM Terkait	*Baseline* 2024
14	Jumlah mahasiswa WNA inbound *exchange non-degree*	IKU 2	50
15	Jumlah mahasiswa yang memperoleh sertifikasi kompetensi internasional	IKT	145
16	Jumlah mahasiswa yang mendapat rekognisi internasional non kegiatan BELMAWA	IKT	3.802
17	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa non APBN pada tahun berjalan	IKT	4.845
18	Jumlah mahasiswa yang mendapatkan pendanaan program kewirausahaan	IKT	372
19	Jumlah mahasiswa yang mengikuti sertifikasi Lembaga Sertifikasi Profesi Tingkat 3 (P3)	IKT	280

Sasaran Strategis 4: Terwujudnya *Institutional Excellence* melalui Tata Kelola Adaptif (SS 4)

Terwujudnya *Institutional Excellence* melalui tata kelola adaptif di Fakultas Sastra (FS) Universitas Negeri Malang dilaksanakan secara holistik pada bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora dengan mengikuti perkembangan IPTEKS. Komitmen diawali melalui penguatan sumber daya manusia yang berlandaskan prinsip meritokrasi. Keahlian dosen dan tenaga kependidikan dipetakan secara objektif serta ditingkatkan melalui studi lanjut serta sertifikasi profesi. Pengembangan kapasitas diimbangi dengan skema insentif yang transparan berbasis indikator kinerja (KPI/KBI) guna memacu produktivitas riset, publikasi bereputasi, serta penciptaan karya bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora bertaraf nasional maupun internasional.

Sejalan dengan penguatan SDM, fakultas melaksanakan birokrasi dan pembangunan Zona Integritas secara menyeluruh di Fakultas Sastra. Alur kerja dan terintegrasi ke dalam ekosistem digital *Smart University* UM diterapkan sebagai penyederhanaan dan transparansi alur birokrasi, sehingga proses administrasi, repositori karya, dan pengelolaan laboratorium dapat diakses secara cepat dan akuntabel. Prinsip *Good University Governance* (GUG) dipadukan dengan implementasi Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

Seluruh pelaksanaan tata kelola bertujuan pada penguatan kontribusi Fakultas Sastra terhadap pemeringkatan UM di tingkat nasional dan internasional. Fakultas Sastra secara aktif mengakselerasi akreditasi internasional untuk seluruh program studi, serta memperluas jangkauan mobilitas akademik melalui *visiting professor*, pertukaran mahasiswa asing, dan penyelenggaraan pameran karya bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora. Fakultas mendorong publikasi bereputasi dan memperkuat penciptaan nilai (*value creation*) pada karya bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora, sehingga Fakultas Sastra dapat berkontribusi pada pencapaian reputasi UM dalam pemeringkatan dunia (*QS World University Rankings* dan *THE Rankings*) sekaligus mendukung visi *Excellence in Learning Innovation*.

Tabel 2.3 Matriks indikator Kinerja Sasaran Strategis 4

No	Indikator Kinerja	IKU UM Terkait	Baseline 2024
1	Jumlah kolega yang memberikan respon positif pada survei reputasi akademik/penelitian.	IKU 6	**100%**
2	Realisasi Rencana Tindak Lanjut (RTL) dari hasil audit mutu internal unit kerja pada tahun sebelumnya	IKU 8	**20**
3	Jumlah dosen S2 yang melanjutkan studi pada tahun berjalan	IKU 3	**70%**
4	Persentase luaran hasil kerjasama antara PT dan start-up /industri/Lembaga	IKU 5	**-/89% /100%**
5	Pembangunan Zona Integritas dan Manajemen Risiko	IKU 8	**100%**
6	Persentase dosen yang memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar (50%)	IKU 3	**32%**
7	Persentase *adj. prof* dan *adj. faculty* yang aktif dalam publikasi dan Pendidikan dengan afiliasi UM pada tahun berjalan	IKU 3	**20% /-**
8	Jumlah akademisi/peneliti (bukan dosen tetap UM) yang mengajar atau melakukan penelitian secara aktif di UM pada tahun berjalan.	IKU 4	**100%**
9	Jumlah dosen asing yang aktif melaksanakan (Penelitian, pengajaran, publikasi dan pengujian) dan memiliki email afiliasi UM	IKU 4	**100%**
10	Jumlah kegiatan pembinaan mental kebangsaan/inklusivitas	IKT	**176**
11	Persentase prodi yang menjalin kerja sama sesuai kriteria Panduan IKU	IKT	**100%**
12	Jumlah mitra dalam negeri yang bekerja sama dengan prodi	IKT	**89**

Sasaran Strategis 5: Terwujudnya *Financial Sustainability* melalui Diversifikasi Pendanaan dan *Income Generating* (SS 5)

Fakultas Sastra (FS) berkontribusi aktif dalam mewujudkan kemandirian finansial Universitas Negeri Malang (UM) sebagai PTN-BH melalui optimalisasi seluruh aset keilmuan, kepakaran sumber daya manusia, dan hilirisasi tridarma untuk mendorong peningkatan pendapatan non-UKT secara berkelanjutan. Kontribusi strategis Fakultas Sastra dijabarkan ke dalam beberapa ranah utama:

1. Pendapatan dari Kerjasama Pendidikan dan Pelatihan Kebahasaan/Kebudayaan

Fakultas Sastra secara berkelanjutan mengoptimalkan ekosistem pembelajaran interdisipliner melalui sinergi berbagai unit laboratorium, mulai dari (a) Laboratorium Drama dan Inovasi Perpustakaan yang mengusung Pelatihan Monolog serta *Coding Unplugged*, (b) Laboratorium Seni dan Desain melalui Pelatihan Tari Kreasi & Tradisional Anak dan Remaja (c) Laboratorium Pembelajaran Bahasa yang mengelola *Holiday Program* melalui *Self Access Center* (SAC). Penguatan kapasitas tersebut diperluas lewat layanan uji kemahiran dan pelatihan bahasa asing bersertifikasi untuk bahasa Inggris, Arab, Jerman, dan Mandarin, serta

penyelenggaraan kursus singkat (*short course*) dan *summer camp* bertema bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora berbasis biaya (*fee-based*) yang menyasar mahasiswa maupun mitra perguruan tinggi internasional.

Integrasi seluruh program ini melahirkan beragam potensi strategis, baik pada aspek penguatan talenta, diplomasi budaya, hingga kemandirian finansial institusi. Perpaduan antara seni pertunjukan, logika komputasi awal, dan pelestarian tari tradisional berdaya guna mencetak generasi muda yang berkarakter, literat digital, sekaligus peduli pada warisan lokal. Pada saat yang sama, kehadiran program berdimensi internasional dan layanan sertifikasi bahasa membuka jalan bagi internasionalisasi kampus, memperluas jejaring kemitraan global, serta memosisikan laboratorium fakultas sebagai unit penghasil pendapatan (*income generation*) yang mandiri guna mendukung keberlanjutan finansial dan fasilitas akademik.

2. Penelitian dengan skema *Matching Fund*, dan Hibah Eksternal:

Meningkatkan perolehan kontrak riset terapan dan pengabdian kepada masyarakat yang didanai oleh pihak luar UM (*in-cash*) untuk penelitian dan pengabdian dengan topik bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora melalui pemanfaatan skema dana padanan (*matching fund*) bersama Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), kementerian/lembaga non-pendidikan, pemerintah daerah, serta kemitraan riset internasional dengan institusi global (khususnya mitra Top 200 QS WUR by Subjects).

3. Layanan Konsultasi Kepakaran dan Jasa Industri Kreatif:

Menyediakan layanan jasa kepakaran profesional yang terinstitusi melalui pemanfaatan keahlian dosen di Fakultas Sastra dan pemanfaatan sarana laboratorium, yang meliputi:

- Jasa penerjemahan dokumen resmi/tersumpah, penyuntingan (*editing/proofreading*) naskah ilmiah internasional.
- Saksi ahli bidang bahasa
- Jasa kurasi dan konsultasi desain
- Jasa konsultasi tata kelola pameran dan pertunjukan
- Jasa konsultasi tata kelola perpustakaan digital, preservasi arsip digital daerah, serta instalasi sistem otomasi informasi bagi instansi pemerintah, BUMN, dan sekolah.

4. Komersialisasi Produk Inovasi dan Luaran Pusat Unggulan Ipteks Perguruan Tinggi **(PUI-PT) *Center for Digital Innovation in Languager, Literature, Arts, and Teaching* (C-DILLAT):**

Melakukan hilirisasi dan komersialisasi luaran PUI-PT C-DILLAT serta produk tridarma yang telah memiliki Hak Kekayaan Intelektual (HKI) *granted* untuk meningkatkan pemanfaatan dan dampak inovasi di masyarakat dan industri. Komersialisasi mencakup lisensi pangkalan data korpus bahasa dan sastra untuk pengembangan teknologi kecerdasan buatan (AI/LLM), pengembangan dan pemasaran modul serta aplikasi pembelajaran digital interaktif, penjualan karya seni dan desain fisik maupun digital, serta optimalisasi pemanfaatan studio dan bengkel seni secara produktif sebagai sarana pendukung pengembangan inovasi, layanan profesional, dan kerja sama dengan masyarakat maupun industri.

5. Optimalisasi Aset Fakultas

Optimalisasi aset Fakultas Sastra diarahkan pada peningkatan pemanfaatan Laboratorium Drama, Aula AVA, Studio Seni, Studio Seni Musik, dan Studio Batik sebagai pusat kegiatan akademik, seni, budaya, dan industri kreatif. Pemanfaatannya dapat diperluas

melalui penyelenggaraan pelatihan, pertunjukan, pameran, produksi *audio visual* dan musik, serta berbagai kegiatan kreatif dan layanan eksternal. Selain mendukung kegiatan pembelajaran dan pengembangan kreativitas mahasiswa, fasilitas tersebut dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kolaborasi dengan sekolah, komunitas, pemerintah, dunia usaha, dan mitra lainnya. Pengelolaan aset secara terintegrasi dan profesional diharapkan dapat meningkatkan tingkat utilisasi serta membuka peluang pengembangan layanan yang bernilai ekonomi. Dengan demikian, optimalisasi aset dapat memberikan nilai tambah bagi pengembangan akademik, penguatan jejaring kerja sama, dan peningkatan pendapatan institusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tabel 2.4: Matrik Indikator Kinerja Sasaran Strategis

No	Indikator Kinerja	IKU UM Terkait	Baseline 2024
1	Pendapatan yang dihasilkan dari kegiatan kerjasama tridharma pada tahun berjalan	IKU 6	2,146 (70%)
2	Nilai rupiah pendapatan (komersialisasi) yang bersumber dari masyarakat atau institusi swasta/industri.	IKU 6	336,9 (12%)

BAB III
ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

A. Sasaran Strategis 1: Terwujudnya *Research Excellence* melalui Penguatan Ekosistem Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Sebagai fakultas yang mendukung visi UM *Excellence in Learning Innovation*, hasil penelitian di lingkungan Fakultas Sastra tidak berhenti pada luaran akademik berupa publikasi ilmiah, karya kreatif, sitasi, maupun hak kekayaan intelektual, tetapi diintegrasikan secara sistematis ke dalam proses pembelajaran sehingga menghasilkan inovasi kurikulum, pedagogi bahasa dan sastra, bahan ajar berbasis teknologi, pembelajaran digital, pendidikan inklusif, serta model-model pembelajaran bahasa, sastra, dan seni masa depan. Dengan demikian, penelitian menjadi penggerak utama transformasi pembelajaran dan peningkatan kualitas lulusan di bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain kependidikan, dan humaniora, sekaligus memperkuat posisi Fakultas Sastra sebagai pusat unggulan kajian di tingkat nasional maupun global. Pengembangan riset diarahkan pada pembangunan ekosistem penelitian yang unggul, kolaboratif, dan berdampak melalui penguatan kapasitas peneliti, tata kelola riset yang adaptif, pendanaan yang berkelanjutan, laboratorium bahasa dan studio kreatif yang modern, serta jejaring kolaborasi nasional dan internasional. Penelitian dikembangkan secara inter-multi-transdisipliner, berbasis *pentahelix*, dan berorientasi pada tantangan global, dengan tetap mengakar pada kajian bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain kependidikan, dan humaniora sebagai sumber inspirasi inovasi yang memiliki relevansi nasional maupun internasional.

Pengabdian kepada masyarakat dikembangkan sebagai proses hilirisasi pengetahuan dan inovasi melalui penerapan hasil penelitian bahasa, sastra, seni, dan budaya untuk menciptakan nilai tambah bagi masyarakat, dunia pendidikan, industri kreatif, pemerintah, serta komunitas global. Pelaksanaan pengabdian dilakukan melalui pendekatan kolaboratif berbasis *pentahelix*, dengan mendorong pemberdayaan masyarakat melalui literasi, revitalisasi bahasa dan sastra daerah, pengembangan kewirausahaan berbasis industri kreatif dan budaya, penguatan kebijakan kebahasaan, inovasi pendidikan, dan penyelesaian berbagai persoalan sosial-kultural yang berkelanjutan. Melalui integrasi penelitian, pembelajaran, dan pengabdian kepada masyarakat, Fakultas Sastra membangun ekosistem akademik yang tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru di bidang humaniora, tetapi juga mentransformasikannya menjadi inovasi dan solusi yang memberikan dampak nyata bagi masyarakat, bangsa, dan peradaban.

Riset unggulan diarahkan pada hilirisasi dan komersialisasi karya bahasa, sastra, dan seni yang menunjang penyelesaian permasalahan di masyarakat dengan penerapan hasil kajian humaniora untuk mendongkrak *income generating* Fakultas Sastra sebagai bagian dari UM sebagai PTN Badan Hukum. Riset unggulan tersebut ditekankan pada beberapa strategi utama berikut.et unggulan Fakultas Sastra diarahkan pada penguatan penelitian transdisiplin di bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain kependidikan, dan humaniora secara multi-helix, baik nasional maupun global, lintas bidang dan sektor, dari hulu ke hilir, guna memperluas akses sumber daya, kerja sama, dan kebermanfaatannya bagi masyarakat luas. Penguatan ini juga diwujudkan melalui peningkatan inovasi di bidang pendidikan bahasa dan sastra, penerjemahan, linguistik terapan, serta seni yang berbasis SDGs dan kearifan lokal, didukung oleh pemerataan kapabilitas riset unggul melalui pendampingan, kolaborasi,

kompetisi berbasis keahlian/bidang ilmu (linguistik, sastra, penerjemahan, seni), serta penyediaan fasilitas riset yang berkualitas.

Pengembangan riset ke depan turut diarahkan pada penelitian yang bersifat global dan *breakthrough* di bidang humaniora digital (*digital humanities*), kecerdasan artifisial dalam pengolahan bahasa, serta pelestarian bahasa dan sastra daerah, sebagai kontribusi nyata Fakultas Sastra dalam mewujudkan visi Indonesia 2045. Seluruh strategi tersebut ditopang oleh penguatan etika dan integritas sumber daya manusia Fakultas Sastra, serta peningkatan kemampuan mengelola dan berkontribusi dalam penelitian secara berkelanjutan.

Strategi pengembangan bidang pengabdian kepada masyarakat pada 5 tahun mendatang mempertimbangkan sejumlah hal berikut: (1) Perwujudan Fakultas Sastra sebagai Pusat Kajian dan Inovasi bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain kependidikan, dan humaniora; (2) Identifikasi dan penguatan tema-tema unggulan pengabdian kepada masyarakat di bidang literasi, kebahasaan, dan kebudayaan; (3) Pemanfaatan luaran proses pendidikan dan penelitian untuk aktivitas pengabdian kepada masyarakat; (4) Dukungan pencapaian SDGs dan internasionalisasi; (5) Penguatan kemitraan dengan seluruh elemen pentahelix/lintas sektor, di bidang bahasa dan sastra, lembaga budaya, dan industri kreatif.

Tabel 3.1: Matriks Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Sasaran Strategis 1

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
1	Peningkatan produktivitas riset dan publikasi bereputasi internasional dos en Fakultas Sastra secara berkualitas, berkelanjutan, dan konsisten setiap tahun, yang beretika dan berintegritas, berorientasi pada Asta Cita, yang berdampak sosial, pendidikan, budaya, dan ekonomi kreatif, serta berkontribusi pada capaian SDGs.	Meningkatkan produktivitas riset multi/inter/transdisiplin berkualitas dan publikasi ilmiah bereputasi internasional (Q1, jurnal bereputasi tinggi) di bidang bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora dengan peningkatan sitasi dan dampak akademik global.	Program Akselerasi Riset Interdisiplin dan Publikasi Bereputasi Internasional (Q1)	Jumlah publikasi jurnal internasional bereputasi (Q1) per tahun; jumlah sitasi karya dosen
		Meningkatkan kapasitas dan kompetensi peneliti, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dalam menghasilkan riset multi/inter/transdisiplin berkualitas, bereputasi internasional, dan berdampak bagi masyarakat.	Program Peningkatan Kapasitas Riset (Pelatihan Metodologi, Penulisan Ilmiah, dan Tata Kelola Riset)	Jumlah dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang mengikuti pelatihan riset per tahun

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
		Menyusun dan memutakhirkan peta jalan riset (*research roadmap*) Fakultas Sastra yang selaras dengan peta jalan riset Universitas Negeri Malang, sebagai acuan arah pengembangan riset bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora jangka panjang.	Penyusunan dan Pemutakhiran Peta Jalan Riset (*Research Roadmap*) Fakultas Sastra	Tersedianya dokumen roadmap riset yang disahkan dan dimutakhirkan secara berkala
		Memfasilitasi dosen melalui pendampingan penulisan, insentif, dan matchmaking mitra dalam publikasi pada jurnal bereputasi (Q1/Q2) serta kolaborasi riset internasional.	Program Pendampingan Penulisan dan Insentif Publikasi Internasional (Klinik Manuskrip & *Matchmaking* Mitra)	Jumlah dosen penerima insentif publikasi; jumlah manuskrip yang berhasil terbit di jurnal Q1/Q2
		Memperkuat budaya etika dan integritas riset melalui pelatihan, sistem deteksi plagiarisme, serta penguatan tata kelola hak cipta karya sastra, terjemahan, dan karya kreatif lainnya.	Penguatan Sistem Etika, Integritas Riset, dan Deteksi Plagiarisme	Persentase karya ilmiah yang lolos uji similarity sesuai ambang batas; jumlah pelatihan etika riset per tahun
2	Pengembangan dan penguatan peran pusat kajian/unggulan riset bahasa, sastra, seni, dan humaniora sebagai pusat unggulan riset dan inovasi serta kontribusinya pada bidang pendidikan dan reputasi Fakultas Sastra.	Mengembangkan dan memperkuat pusat unggulan riset dan inovasi bidang bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora melalui penguatan kelembagaan, sumber daya, infrastruktur, pendanaan, dan evaluasi kinerja.	Penguatan Kelembagaan Pusat Kajian/Pusat Unggulan Riset Fakultas Sastra	Status pengakuan/akreditasi pusat unggulan riset; jumlah output riset yang dihasilkan pusat kajian per tahun

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
		Mengembangkan skema pendanaan, sarana, prasarana (laboratorium bahasa, studio seni, pusat bahasa), dan ekosistem riset yang mendukung pengembangan penelitian unggulan, hilirisasi, dan komersialisasi.	Pengembangan Skema Pendanaan Riset Internal dan Penguatan Sarana-Prasarana Riset (Lab Bahasa, Studio Seni)	Jumlah skema hibah riset internal yang tersedia; tingkat kelengkapan dan utilisasi sarana laboratorium/studio
		Menguatkan tata kelola laboratorium bahasa dan studio kreatif melalui sistem informasi terintegrasi untuk mendukung kualitas penelitian dan layanan riset.	Digitalisasi Tata Kelola Laboratorium Bahasa dan Studio Kreatif	Tersedianya sistem informasi terintegrasi pengelolaan lab/studio; tingkat pemanfaatan sistem oleh sivitas akademika
3	Penguatan partisipasi dosen dan mahasiswa Fakultas Sastra dalam jejaring penelitian inter/trans/multidisiplin internasional di bidang bahasa, sastra, seni, dan humaniora.	Memperkuat jejaring kolaborasi riset dengan mitra internasional melalui visiting researcher, visiting writer, internship, dan co-publication internasional.	Program Kemitraan Riset Internasional (*Visiting Researcher/Writer, Internship*, dan *Co-Publication*)	Jumlah mitra internasional aktif; jumlah publikasi *co-authorship internasional* per tahun
4	Penguatan tata kelola dan perluasan layanan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis hasil riset bahasa, sastra, seni, dan humaniora	Meningkatkan pemanfaatan hasil penelitian dalam program pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan dampak sosial, pendidikan, budaya, dan ekonomi.	Program Pengabdian Berbasis Hasil Riset (*Riset-to-Community Program*)	Jumlah kegiatan pengabdian yang menggunakan luaran riset sebagai dasar; jumlah penerima manfaat
		Meningkatkan kualitas layanan pengabdian kepada masyarakat melalui peningkatan tata kelola digital, monitoring dampak, dan kemitraan multi-helix dengan komunitas bahasa, sastra, dan budaya.	Digitalisasi Tata Kelola dan Monitoring Dampak Pengabdian kepada Masyarakat (Kemitraan *Multi-Helix*)	Tersedianya sistem monitoring dampak pengabdian; jumlah mitra *multi-helix* yang terlibat aktif

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
5	Peningkatan diseminasi dan publikasi hasil pengabdian kepada masyarakat di bidang bahasa, sastra, seni, dan humaniora.	Meningkatkan diseminasi dan publikasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat melalui publikasi ilmiah, media populer, karya sastra, dan media digital.	Program Diseminasi Multikanal Hasil Riset dan Pengabdian (Jurnal, Media Populer, Karya Sastra, Media Digital)	Jumlah luaran diseminasi per kanal (artikel ilmiah, artikel populer, karya sastra, konten digital) per tahun
6	Pengembangan tema unggulan bidang bahasa, sastra, seni, dan humaniora dan komunitas/kawasan binaan pengabdian kepada masyarakat yang mendukung pembelajaran, pencapaian SDGs, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.	Mengembangkan desa binaan dan komunitas binaan pengabdian dengan pendekatan terintegrasi dan berkelanjutan bidang bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora.	Pengembangan Desa/Komunitas Binaan Berbasis Bahasa, Sastra, Seni, dan Humaniora	Jumlah desa/komunitas binaan aktif; tingkat keberlanjutan program binaan (multi-tahun)
		Mengembangkan tema unggulan pengabdian kepada masyarakat yang berfokus pada literasi, revitalisasi bahasa daerah, transformasi digital dalam pembelajaran bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora serta pemberdayaan berkelanjutan.	Program Unggulan Pengabdian: Literasi, Revitalisasi Bahasa Daerah, dan Transformasi Digital Pembelajaran	Jumlah kegiatan pada tema unggulan yang terlaksana per tahun; jumlah bahasa daerah/komunitas yang tercakup
7	Penguatan ekosistem hilirisasi dan komersialisasi hasil penelitian dosen dan mahasiswa bidang bahasa, sastra, seni, dan humaniora untuk meningkatkan revenue generating.	Peningkatan hilirisasi dan pemanfaatan hasil riset bidang bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora yang berdampak sosial, pendidikan, budaya, dan ekonomi kreatif.	Program Hilirisasi Hasil Riset Bahasa, Sastra, Seni, dan Humaniora	Jumlah produk/luaran riset yang dihilirisasi (buku ajar, modul, produk kreatif, dll) per tahun

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
		Mengembangkan ekosistem hilirisasi dan komersialisasi hasil penelitian dan karya kreatif melalui penguatan HKI (hak cipta karya sastra, terjemahan, dan seni), lisensi, dan wirausaha berbasis industri kreatif.	Penguatan Ekosistem HKI, Lisensi, dan Wirausaha Berbasis Karya Kreatif	Jumlah HKI/hak cipta yang didaftarkan; jumlah produk kreatif yang dikomersialkan atau dilisensikan; *revenue* yang dihasilkan
8	Internasionalisasi tata kelola dan reputasi jurnal untuk memperkuat posisi sebagai pusat kajian bidang bahasa, sastra, seni, dan humaniora berkelas dunia.	Memperkuat dimensi internasional jurnal Fakultas Sastra melalui dewan editor internasional, kepenulisan lintas negara, dan kemitraan penerbitan dengan penerbit internasional.	Program Internasionalisasi Jurnal Fakultas Sastra (Dewan Editor Internasional dan Kemitraan Penerbit)	Jumlah jurnal dengan dewan editor internasional; jumlah artikel dengan penulis lintas negara; status indeksasi jurnal (*Scopus/WoS*)
9	Penguatan profesionalisme dan jenjang karier sumber daya manusia pengelola publikasi ilmiah bidang bahasa, sastra, seni, dan humaniora.	Mengakui dan mengimplementasikan Jabatan Fungsional Penata Penerbitan Ilmiah bagi tenaga kependidikan yang mengelola publikasi ilmiah di lingkungan Fakultas Sastra.	Implementasi Jenjang Jabatan Fungsional Penata Penerbitan Ilmiah bagi Tenaga Kependidikan	Jumlah tenaga kependidikan yang menduduki Jabatan Fungsional Penata Penerbitan Ilmiah; tersedianya dokumen pengangkatan/SK
10	Penguatan integrasi hasil penelitian ke dalam proses pembelajaran *(research-informed learning*) bidang bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora melalui pengembangan kurikulum, bahan ajar, dan model pembelajaran inovatif berbasis luaran riset.	Mengintegrasikan luaran riset dosen ke dalam pengembangan kurikulum, bahan ajar, dan model pembelajaran inovatif di lingkungan Fakultas Sastra.	Program Integrasi Hasil Riset ke dalam Kurikulum dan Bahan Ajar (*Research-Informed Learning*)	Jumlah mata kuliah/bahan ajar yang mengintegrasikan luaran riset dosen; jumlah model pembelajaran inovatif berbasis riset yang diimplementasikan

Kerangka Regulasi

1. Peraturan Rektor Tentang Pengelolaan Jurnal Ilmiah Dan Penerbitan UM.
2. Peraturan Rektor Tentang Kolaborasi Riset Dan Inovasi Internal, Nasional, Dan Internasional.
3. Peraturan Rektor Tentang Hibah Riset Dan Inovasi Internal UM.
4. Peraturan Rektor Tentang Sistem Tata Kelola Pengabdian Kepada Masyarakat.
5. Peraturan Rektor Tentang Tema Unggulan Dan Kawasan Binaan Pengabdian Kepada Masyarakat.
6. Peraturan Rektor Tentang Kerja sama Pengabdian Kepada Masyarakat Di Level Internasional.
7. Peraturan Rektor Tentang Hilirisasi Dan Komersialisasi Hasil Penelitian.
8. Peraturan Rektor Tentang Sistem Informasi Dan Tata Kelola Laboratorium Universitas.
9. Peraturan Rektor Tentang Jabatan Fungsional Penata Penerbitan Ilmiah Dan Pengembangan Karier Di Bidang Publikasi Ilmiah.

B. Sasaran Strategis 2: Terwujudnya *Research-Informed Learning* sebagai Fondasi Transformasi Pembelajaran

Penyelenggaraan proses pendidikan di Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang (FS UM) menempatkan penelitian dan penciptaan karya sebagai penggerak utama transformasi pembelajaran (*knowledge transformation*). Melalui pendekatan *Research-Informed Learning* (RIL), seluruh hasil penelitian, publikasi bereputasi dalam bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora hingga produk Pusat Unggulan Ipteks (PUI-PT) C-DILLAT diintegrasikan secara terstruktur ke dalam kurikulum, modul ajar, dan pengalaman belajar mahasiswa.

Pengembangan kurikulum di 18 program studi diarahkan pada pemenuhan standar *Outcome-Based Education* (OBE), dengan metode evaluasi partisipatif berbasis pemecahan kasus (*Case Method*) dan proyek berbasis kelompok (*Team-Based Project*). Selain itu, ekosistem pembelajaran diperkuat melalui kolaborasi dengan praktisi profesional DUDI, peningkatan pengalaman terapan dosen di sektor industri, pemenuhan aktivitas tridarma internal, serta pemanfaatan platform digital SIPEJAR dan integrasi kecerdasan buatan (*AI*) secara etis. Rangkaian strategi ini dirancang untuk mencetak lulusan yang memiliki kompetensi akademik yang adaptif, inovatif dan berdaya saing nasional dan global di bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora, serta mempercepat masa transisi lulusan dalam memasuki dunia kerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan berikutnya.

Tabel 3.2 Matriks Arah Kebijakan, Strategi, Program / Inisiatif Strategis, dan IKU

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis
1	Implementasi kurikulum program studi yang selaras dengan perkembangan ipteks, riset dosen, serta standar nasional dan internasional (OBE)	1. Melakukan evaluasi keterlaksanaan kurikulum secara periodik, merekonstruksi kurikulum berbasis OBE, dan menyelaraskan kurikulum dengan standar akreditasi internasional. 2. Mewajibkan integrasi hasil penelitian, karya seni, publikasi Scopus/SINTA, dan luaran PUI-PT C-DILLAT ke dalam referensi dan modul ajar pada RPS seluruh mata kuliah.	Program *RPS Research-Informed Update* di 18 Program Studi FS Hibah Penulisan Buku Ajar & Modul Digital Berbasis Riset Dosen UM Inisiatif Integrasi Sumber Belajar Digital PUI-PT C-DILLAT ke Kurikulum Gugus Tugas Pendampingan Reakreditasi Unggul & OBE Prodi FS
2	Pengembangan kompetensi dosen sebagai *teacher-scholar dan* praktisi industri	1. Mendorong dan memfasilitasi dosen tetap untuk melaksanakan magang/residency di dunia usaha dan industri. 2. Membangun basis data kepakaran (*expert directory*) dosen FS yang terhubung langsung dengan jejaring DUDI dan mitra strategis.	Program *Lecturer Industrial & Policy Immersion* *FS Expert Directory*
3	Penguatan kemitraan DUDI dan praktisi profesional dalam proses pembelajaran di dalam kampus	1. Mengakselerasi kehadiran dan keterlibatan aktif dosen dari kalangan praktisi profesional untuk mengajar. 2. Mengembangkan kelas kolaborasi internasional (*International Co-Teaching / Visiting Practitioner*) bersama akademisi dan praktisi perguruan tinggi luar negeri bereputasi. 3. Menyelenggarakan forum peninjauan kurikulum bersama asosiasi profesi dan pengguna lulusan secara periodik	Program Praktisi Mengajar & *Professional in Residence* *International Co-Teaching Series* Forum Kemitraan DUDI & Asosiasi Profesi

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis
4	Penguatan tata kelola dan produktivitas aktivitas tridarma dosen di lingkungan internal kampus	1. Mengoptimalkan peran Kelompok Bidang Keahlian (KBK) dan laboratorium FS serta departemen sebagai pusat riset, pengabdian, dan inovasi pembelajaran internal.	Program Revitalisasi Laboratorium & KBK sebagai *Learning & Research Hub*
		2. Menyederhanakan alur administrasi dan memfasilitasi pendampingan pelaporan tridarma dosen melalui sistem informasi *Litabmas* & *SIAKAD*.	Skema Hibah Penelitian dan Pengabdian Terdesentralisasi FS UM
		3. Mendorong riset kolaboratif antar-dosen dan mahasiswa di lingkungan kampus.	*Academic Clinic* & Layanan Pendampingan Pelaporan Kinerja Tridarma Dosen
		4. Melakukan monitoring dan evaluasi ketercapaian *Research-Informed Learning* sebagai Fondasi Transformasi Pembelajaran secara berkala	Audit Mutu Akademik Berbasis RIL (RIL-Audit) & Sistem Monev RIL/PBR Forum Refleksi Praktik Baik Pembelajaran Berbasis Riset (*RIL Showcase & Award*)
5	Reorganisasi sistem pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada daya saing, kesiapan karir, dan keterserapan lulusan	1. Menerapkan secara masif metode pembelajaran partisipatif berbasis pemecahan kasus (*Case Method*) dan proyek berbasis kelompok (*Team-Based Project*) di seluruh program studi.	Standardisasi Perkuliahan Berbasis *Case Method* & *Project-Based Learning* (PjBL)
		2. Memfasilitasi mahasiswa tingkat akhir dalam sertifikasi kompetensi profesi (LSP P3/BNSP, sertifikasi kebahasaan internasional, sertifikasi desain/kearsipan digital)	*FS Certification Camp* (Uji Kompetensi & Sertifikasi Profesi Mahasiswa)
		3. Memfasilitasi program jalur cepat (*Fast Track* S1 ke S2), bimbingan beasiswa studi lanjut pascasarjana	Program Akselerasi *Fast Track* S1–S2 & Bimbingan Studi Lanjut
		4. Memfasilitasi inkubasi kewirausahaan kreatif mahasiswa berbasis bahasa, seni dan kajian humaniora (*creative artpreneurship*).	*FS Creative Artpreneurship Incubation* & Bursa Karier Lulusan
6	Pengembangan program pengalaman belajar luar kampus (MBKM) dan perluasan mobilitas mahasiswa	1. Memperluas jejaring kemitraan Asistensi Mengajar (AM), magang industri, dan pertukaran mahasiswa dalam/luar negeri.	• Program Akselerasi *Experiential Learning* & Magang Industri Kreatif • Program Asistensi Mengajar (AM) Terstandar di Sekolah Mitra

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis
		2. Mengoptimalkan sistem rekognisi dan transfer kredit hingga 20 SKS secara transparan.	• Skema *Student Inbound/Outbound Academic Mobility*
7	Peningkatan efektivitas masa studi, kelulusan tepat waktu, dan internasionalisasi karya akhir	1. Mengoptimalkan bimbingan akademik dosen PA dan mengimplementasikan *Early Warning System* masa studi mahasiswa. 2. Memfasilitasi penulisan skripsi, tesis, dan disertasi dalam bahasa internasional serta skema bebas skripsi berbasis publikasi ilmiah/karya seni pameran.	• Klinik Skripsi/Tesis Terpadu & *Writing Camp* Karya Akhir • Program Insentif Tugas Akhir Berbahasa Asing & Bebas Skripsi Berbasis Luaran
8	Optimalisasi ekosistem pembelajaran digital SIPEJAR, integrasi AI, dan ketercukupan sarana prasarana cerdas	1. Mengoptimalkan platform SIPEJAR untuk seluruh kelas perkuliahan melalui integrasi modul interaktif, *learning analytics*, dan *Open Educational Resources* (OER). 2. Menyusun dan menerapkan panduan integrasi kecerdasan buatan(*AI-assisted learning*) secara etis dalam penulisan ilmiah, karya sastra, penerjemahan, dan desain visual. 3. Memodernisasi laboratorium multimedia, studio seni, dan ruang kelas cerdas (*Smart Classroom*) yang ramah disabilitas dan inklusif.	Program Migrasi & Optimalisasi *Full E-Learning* SIPEJAR Workshop *AI for Digital Humanities & Creative Arts* Modernisasi *Smart Classroom* & Fasilitas Pembelajaran Inklusif FS

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis
9	Internasionalisasi Ruang Kelas melalui Pembelajaran Daring Kolaboratif Global (*Global Classroom Integration*)	1. Memfasilitasi dosen pengampu mata kuliah keahlian untuk bermitra dengan dosen di perguruan tinggi luar negeri dalam merancang silabus bersama (*co-design syllabus*). 2. Menyelenggarakan proyek kolaborasi antar mahasiswa lintas negara berbasis pertukaran budaya, analisis sastra serumpun, dan penerjemahan.	Program *FS Virtual Global Exchange & COIL Initiative* Skema *Joint Project & Peer-to-Peer International Student Dialogue*
10	Transformasi Pedagogi Humaniora Digital (*Digital Humanities Learning Transformation*)	1. Memanfaatkan pangkalan data korpus bahasa dan katalog seni digital PUI-PT C-DILLAT sebagai korpus praktikum wajib di kelas linguistik, sastra, dan seni pertunjukan. 2. Mengembangkan kemampuan mahasiswa dalam analisis teks digital, anotasi korpus, dan kurasi arsip budaya berbasis teknologi.	Inisiatif *Digital Humanities in the Classroom* Workshop Anotasi Korpus dan Digitalisasi Arsip Sastra bagi Mahasiswa dan Dosen
11	Integrasi Literasi Kecerdasan Artifisial (AI) dan Etika Akademik dalam Pembelajaran Bahasa, Sastra, Seni, dan Kajian Humaniora	1. Menyusun modul panduan penggunaan *Generative AI* yang etis dan aplikatif untuk penulisan karya ilmiah, penyuntingan naskah, penerjemahan, dan desain komunikasi visual. 2. Melatih dosen dan mahasiswa dalam verifikasi keaslian karya (*academic integrity*) dan *critical AI literacy*.	Gerakan *Ethical AI for Humanities & Creative Arts* Pelatihan *AI-Assisted Language & Creative Production*
12	Penguatan Pembelajaran Berbasis Pengabdian Masyarakat Terintegrasi Riset (*Research-Based Community Service Learning*)	1. Menyelaraskan tugas akhir mata kuliah dengan kebutuhan pemecahan masalah riil pada komunitas bahasa, sanggar seni, taman bacaan masyarakat (TBM), dan sekolah inklusi.	Program *Humanities for Society Service-Learning Projects*

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis
		2. Mendorong luaran proyek mata kuliah mahasiswa diterbitkan menjadi artikel pengabdian atau media literasi masyarakat.	Skema *Community-Engaged Coursework Grant*

Kerangka Regulasi

Pelaksanaan seluruh kebijakan, strategi, dan program kerja pada Sasaran Strategis 2 di lingkungan Fakultas Sastra didukung oleh landasan hukum dan instrumen regulasi yang saling terintegrasi.

Tingkat Universitas:

1. Peraturan Rektor tentang Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Riset (*Research-Informed Learning*).
2. Peraturan Rektor tentang Kurikulum Berbasis Kompetensi dan *Outcome-Based Education* (OBE).
3. Peraturan Rektor tentang Evaluasi Pembelajaran Berbasis Kasus (*Case Method*) dan Proyek (*Project-Based Learning*).
4. Peraturan Rektor tentang Pembelajaran di Luar Program Studi dan Rekognisi Satuan Kredit Semester (SKS).
5. Peraturan Rektor tentang Pemanfaatan Platform Pembelajaran Digital SIPEJAR dan Infrastruktur *Smart University*.
6. Peraturan Rektor tentang Pedoman Rekrutmen dan Pembinaan Dosen Praktisi Industri/Profesional.
7. Peraturan Rektor tentang Penyelenggaraan Program Internasional dan Mobilitas Akademik.
8. Peraturan Rektor tentang *Career Development* dan Kesiapan Kerja Lulusan.
9. Peraturan Rektor tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Audit Mutu Akademik Internal.

Tingkat Fakultas Sastra:

1. Keputusan Dekan tentang Buku Pedoman Pendidikan dan Pembelajaran Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang.
2. Keputusan Dekan tentang Pedoman Pemutakhiran RPS Berbasis Riset Dosen dan Luaran PUI-PT C-DILLAT.
3. Keputusan Dekan tentang Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Kelas Kolaboratif Dosen Praktisi DUDI dan *Co-Teaching* Internasional.
4. Keputusan Dekan tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Magang Industri dan Asistensi Mengajar.
5. Keputusan Dekan tentang Panduan Tugas Akhir (Skripsi/Tesis/Disertasi) Berbahasa Asing dan Jalur Kelulusan Berbasis Publikasi/Karya Seni.
6. Keputusan Dekan tentang Panduan Etika Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dalam Pembelajaran Bidang Bahasa, Sastra, Sains Informasi, Seni, Desain, dan Humaniora.
7. Keputusan Dekan tentang Gugus Tugas Pendampingan Akreditasi Nasional dan Internasional Program Studi Fakultas Sastra.

8. Keputusan Dekan tentang Pelaksanaan Audit Mutu Pembelajaran Berbasis Riset (PBR) dan Tindak Lanjut Hasil Audit Mutu Internal.

C. Sasaran Strategis 3: Terwujudnya Global Talent melalui Pengembangan Mahasiswa dan Lulusan yang Unggul dan Berdaya Saing *Global*

Mahasiswa dan lulusan merupakan manifestasi utama keberhasilan Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang dalam mewujudkan Visi menjadi fakultas yang unggul, inovatif, menjadi rujukan, dan berdaya saing global dalam pengembangan bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora pada tahun 2031, sekaligus mendukung Universitas Negeri Malang mewujudkan *Research University* yang memperkuat *Excellence in Learning Innovation*. Oleh karena itu, pengembangan mahasiswa tidak hanya diarahkan pada pencapaian prestasi akademik, tetapi juga pada pembentukan talenta unggul yang memiliki karakter humanis, integritas, kepemimpinan, kreativitas, jiwa kewirausahaan, literasi digital, kemampuan kolaborasi, kepekaan lintas budaya, serta kompetensi global. Mahasiswa diposisikan sebagai pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learners*), peneliti muda di bidang linguistik, kesusastraan, sains informasi, seni-desain, kependidikan, dan kajian humaniora, inovator kreatif, komunikator lintas budaya, wirausahawan kreatif, dan agen perubahan yang mampu mentransformasikan pengetahuan kebahasaan, kesusastraan, dan kajian humaniora menjadi solusi inovatif bagi masyarakat.

Sebagai luaran utama proses pendidikan, lulusan Fakultas Sastra diharapkan memiliki kompetensi akademik yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing nasional maupun global, serta kompetensi profesional dan sosial yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi digital dan kecerdasan buatan, dunia kerja, serta kebutuhan masyarakat global di bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora.

Pengembangan mahasiswa dan lulusan dilakukan melalui sistem rekrutmen yang menjaring talenta terbaik, pembinaan prestasi yang berkelanjutan, pengalaman belajar yang kaya dan berbasis riset (*research-informed learning*), penguatan jejaring internasional, pengembangan karier, sertifikasi kompetensi, kewirausahaan, keterlibatan dalam penelitian yang unggul, kolaboratif, dan berdampak, serta program pengabdian berbasis riset dan inovasi digital yang memberdayakan masyarakat dan mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), disertai pemberdayaan alumni sebagai mitra strategis fakultas. Dengan demikian, lulusan Fakultas Sastra tidak hanya memiliki daya saing nasional dan internasional di bidang kebahasaan, kesusastraan, penerjemahan, dan industri kreatif, tetapi juga mampu menghasilkan karya ilmiah dan inovasi bereputasi internasional yang memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan masyarakat, bangsa, pelestarian budaya, dan peradaban.

Tabel 3.3 Matriks Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Sasaran Strategis III

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian	Program / Aktivitas Konkret
1	Mempersiapkan lulusan memperoleh akses pekerjaan yang layak dan memperkuat ekosistem kesiapan kerja lulusan melalui penguatan *career development* yang terintegrasi.	Mengembangkan unit pusat karir (*Career Development Center*) dan penguatan ekosistem *link* and *match* dengan dunia usaha dan dunia industri skala nasional dan internasional melalui digitalisasi layanan bimbingan karir.	Pengembangan portal karier digital Fakultas Sastra yang terintegrasi dengan *tracer study* dan lowongan kerja mitra industri kreatif, penerbitan, media, dan lembaga bahasa serta mitra lainnya yang relevan. Program magang bersertifikat dan terstruktur (konversi SKS) dengan mitra DUDI nasional dan internasional.

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian	Program / Aktivitas Konkret
			Program *Sastra Career Coach* berupa pendampingan karier individual, simulasi wawancara kerja, dan *personal branding* lulusan.
2	Mempersiapkan lulusan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan memperkuat pendidikan pascasarjana yang unggul serta berkelanjutan.	Meningkatkan kualitas layanan program studi sarjana dan pascasarjana, memfasilitasi program akselerasi, serta menyediakan layanan konseling studi lanjut dan informasi beasiswa.	Klinik studi lanjut dan beasiswa (informasi dan pendampingan aplikasi LPDP, beasiswa magister dalam/luar negeri). Program akselerasi S1–S2 dan S2–S3.
3	Mengembangkan program pembinaan mahasiswa dengan keterampilan wirausaha untuk menciptakan lapangan kerja baru dan mendorong ekonomi digital yang berkelanjutan.	Mengembangkan program pembinaan mahasiswa berwirausaha melalui akselerasi inkubasi bisnis mahasiswa, penyediaan modal awal (*seed funding*), dan fasilitasi legalitas usaha serta pendampingan wirausaha.	Inkubator bisnis kreatif dan pendampingan ide usaha berbasis bahasa, sastra, penerbitan, dan konten kreatif. Skema hibah rintisan usaha mahasiswa. Klinik legalitas usaha dan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) bagi mahasiswa wirausaha. Etalase daring produk dan jasa kreatif mahasiswa (jasa terjemahan, buku, konten digital, dll) untuk publik.
4	Mempercepat internasionalisasi pengalaman belajar, riset, dan pengabdian mahasiswa yang kolaboratif dan berdampak, guna memperkuat reputasi Fakultas Sastra sebagai rujukan bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni desain, dan kajian humaniora serta mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs).	Memperluas mobilitas akademik, riset kolaboratif dosen-mahasiswa, dan program pengabdian masyarakat lintas negara berbasis kebahasaan dan kesusastraan, serta memperkuat kerja sama *joint supervision, joint publication*, dan *joint researc*h dengan mitra internasional.	Program *international outbound* dan *inbound mobility* (student exchange, *short course, summer course, dll*) berkolaborasi dengan mitra internasional. Program bergelar (*joint / double degree*) pada rumpun bahasa, sastra, *sains* informasi, seni desain, dan kajian humaniora. Program riset, magang, dan pengabdian masyarakat kolaboratif dengan mitra luar negeri berkontribusi pada capaian SDGs.
5	Memperkuat kompetensi bahasa asing, komunikasi lintas budaya, dan literasi lintas disiplin di bidang bahasa, sastra, sains informasi, seni desain, dan kajian humaniora untuk meningkatkan daya saing dan *global employability* lulusan.	Mengembangkan kursus intensif bahasa asing, klub bahasa, sertifikasi internasional (TOEFL/IELTS, HSK, TOAFL, dll.), serta program pertukaran budaya (cultural immersion) dan simulasi komunikasi lintas budaya dengan mahasiswa asing/mitra internasional.	Klinik dan *try-out* UKBing terjadwal setiap semester. *Language Corner* dan tutor sebaya dikoordinasikan oleh Laboratorium Pembelajaran Bahasa sebagai wadah latihan rutin. *Language Immersion Bootcamp* bekerjasama dengan UKM Bahasa Internasional dan mahasiswa asing UM

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian	Program / Aktivitas Konkret
6	Memperkuat ekosistem digital dan kecerdasan buatan (digital humanities dan AI) untuk mendukung riset, inovasi, dan karya kreatif mahasiswa di bidang bahasa, sastra, seni, desain, dan kajian humaniora.	Mengembangkan platform digital terintegrasi untuk pembinaan prestasi mahasiswa serta memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) dalam pembelajaran bahasa dan sastra, riset korpus bahasa, penerjemahan, dan pengembangan karya kreatif mahasiswa.	Digital Humanities dan AI Lab Fakultas Sastra sebagai ruang riset dan produksi karya berbasis AI (penerjemahan, korpus bahasa, konten kreatif, dll). Kompetisi tahunan inovasi berbasis AI di bidang bahasa-sastra-seni-humaniora (chatbot budaya, alat bantu bahasa daerah, dsb) bagi mahasiswa.
7	Menguatkan talenta, karakter, dan kesejahteraan mahasiswa secara inklusif sejak rekrutmen hingga kelulusan, sebagai fondasi pembentukan lulusan yang unggul dan berdaya saing global.	Pemetaan talenta mahasiswa sejak semester awal dengan penguatan sistem insentif dan penghargaan prestasi, pembentukan pusat manajemen prestasi, serta program pembinaan dan pendampingan kompetitif di tingkat nasional dan internasional.	Optimalsiasi peran Pusat Prestasi Mahasiswa (PUSPRESMA) dalam penyelenggaraan *talent scouting* dan pembinaan kompetisi tingkat nasional/internasional (debat, penciptaan karya sastra, seni dan desain, keagamaan, dll). Asesmen dan platform *digital talent mapping* mahasiswa baru terintegrasi dengan kegiatan PKKMB. Skema bantuan keikutsertaan lomba nasional / internasional bagi mahasiswa FS.
		Pembinaan kepemimpinan melalui organisasi kemahasiswaan	Penyelenggaraan Latihan Kepemimpinan dan Manajemen Mahasiswa (LKMM) berjenjang bagi seluruh mahasiswa dan pengurus ormawa.
		Optimalisasi layanan konseling dan sistem monitoring kesejahteraan mahasiswa (*early warning system*) yang inklusif.	Pengembangan *Early Warning System* (EWS) akademik dan non-akademik berbasis dashboard monitoring IPK, kehadiran, dan kesejahteraan mahasiswa.
		Peningkatan layanan inklusif untuk mahasiswa berkebutuhan khusus dan penguatan karakter melalui filantropi dan pencegahan NAPZA.	Klinik konseling dan layanan inklusif bagi mahasiswa berkebutuhan khusus (akomodasi akademik, aksesibilitas fasilitas). Program filantropi mahasiswa dan kampanye pencegahan NAPZA sebagai penguatan karakter dan kesejahteraan psikososial.
8	Memperkuat jejaring dan pemberdayaan alumni lintas bidang keilmuan (bahasa, sastra, seni, desain, kependidikan,	Penguatan jejaring dan pemberdayaan alumni melalui pemantapan peran Ikatan Alumni (IKA) UM dalam pengembangan institusi.	Forum Temu Alumni FS dan penguatan pengurus cabang sebagai mitra promosi lembaga.

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian	Program / Aktivitas Konkret
	sains informasi, dan kajian humaniora) sebagai mitra strategis dalam memperkuat reputasi global dan keberlanjutan pembelajaran fakultas.	Mengembangkan program mentoring alumni-mahasiswa.	Program mentoring karier alumni-mahasiswa (*matchmaking* berbasis bidang minat/karir).
		Membangun basis data alumni lintas bidang keilmuan berbasis digital.	*Platform digital* basis data dan pelacakan alumni Fakultas Sastra terintegrasi dengan IKA UM.

Kerangka Regulasi

1. Peraturan Rektor UM tentang Kolaborasi Riset dan Inovasi
2. Peraturan Rektor UM tentang Hibah Riset Internal UM

D. Sasaran Strategis 4: Terwujudnya *Good Governance University* melalui Penguatan Ekosistem Institutional Excellence

Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang menetapkan komitmen pencapaian *Institutional Excellence* melalui optimalisasi tata kelola yang adaptif, transparan, dan berdaya saing. Komitmen strategis dirumuskan untuk merespons dinamika keilmuan bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora yang terintegrasi dengan perkembangan IPTEKS dan kecerdasan buatan. Pencapaian sasaran diawali melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) berbasis meritokrasi, yang diwujudkan melalui pemetaan talenta dosen dan tenaga kependidikan secara objektif, percepatan studi lanjut, peningkatan sertifikasi profesi/industri, serta penyelarasan skema insentif berbasis KPI/KBI untuk mencapai produktivitas publikasi bereputasi, perolehan HKI, serta pamera karya bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora di tingkat global.

Sejalan dengan itu dalam konteks pengembangan SDM, fakultas sastra mengikuti regulasi universitas terkait pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan melalui berbagai program studi lanjut dan pelatihan sertifikasi profesi/industri untuk mencapai *Good Governance University*. Seluruh layanan akademik, administrasi, pengelolaan studio/laboratorium, dan repositori karya diintegrasikan ke dalam ekosistem *Smart University.* Penguatan tata kelola disempurnakan melalui partisipasi aktif civitas akademik fakultas sastra dalam pembangunan *Zona Integritas* menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) untuk menjamin transparansi serta mutu pelayanan publik, yang berbanding lurus dengan pemenuhan akreditasi internasional.

Dalam bidang akademik dan keberlanjutan kelembagaan, Fakultas Sastra menumbuhkan ekosistem riset dan media pembelajaran inter/multi/trans disipliner untuk memperkuat *positioning* dan *branding* fakultas sebagai pendukung *Excellence in Learning Innovation*. Perluasan kemitraan *penta-helix* dengan industri, media digital, dan lembaga kependidikan serta kebudayaan untuk mengakselerasi hilirisasi karya cipta serta mobilitas internasional melalui *visiting professor* dan pertukaran mahasiswa. Langkah-langkah strategis dicapai dengan optimalisasi komersialisasi fasilitas laboratorium, studio, dan unit layanan akademik guna meningkatkan pendapatan mandiri (*income generating*) demi mendukung kemandirian tata kelola UM.

Tabel 3.4 Matriks Arah Kebijakan, Strategi, Program, dan Indikato Sasaran Strategis 4

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
1	Pemetaan kompetensi dan rencana pengembangan SDM dosen dan tenaga kependidikan Fakultas harus sudah disusun dan diimplementasikan.	Mengimplementasikan pemetaan talenta dosen dan Tendik Fakultas Sastra berbasis rekam jejak kepakaran keilmuan (bahasa, sastra, seni, desain) serta meritokrasi untuk suksesi kepemimpinan dan kaderisasi.	1. Mendorong studi lanjut (S3) serta sertifikasi industri/profesi bagi dosen dan tendik. 2. Penyusunan *Talent Mapping* KBK dan Peta Jalan Karir.	1. Persentase dosen berpendidikan S3. 2. Jumlah dosen dan tendik tersertifikasi profesi/industri 3. Dokumen pemetaan talenta & peta karir terimplementasi.
2	Seluruh unit di lingkungan Fakultas harus berpartisipasi aktif dalam pembangunan Zona Integritas.	Menerapan *Good University Governance* melalui pengembangan sistem manajemen mutu, manajemen risiko, pengendalian internal, kepatuhan, dan pengambilan keputusan berbasis data.	1. Akselerasi Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di tingkat FS . 2. Penguatan Sistem Manajemen Mutu Internal dan Audit Mutu Internal berkala.	1. Tercapainya predikat Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) Fakultas. 2. Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan fakultas. 3. Laporan audit mutu dan manajemen risiko
3	Sistem informasi akademik dan manajerial Fakultas harus terintegrasi dengan sistem universitas.	Mewujudkan transformasi digital terpadu melalui penyedia sistem digital terintegrasi untuk mendukung *Smart University*.	1. Pengembangan *FS Digital Repository & Creative Gallery* terintegrasi ekosistem UM. 2. Digitalisasi alur layanan administrasi dan pengelolaan data laboratorium/ studio.	1. Persentase sistem layanan fakultas yang terintegrasi di domain.um.ac.id. 2. Tersedianya repositori portofolio seni dan riset digital yang berakses publik.

Tabel 3.4 Matriks Arah Kebijakan, Strategi, Program, dan Indikato Sasaran Strategis 4

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
4	Akselerasi program mobilitas dosen/mahasiswa internasional (*visiting professor*, *joint research*, pameran/pertunjukan seni internasional) di bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora	Mengembangkan internasionalisasi fakultas sastra melalui pertukaran akademik, kolaborasi riset, pameran karya antarnegara.	1. Program *International Academic Mobility* (Inbound/Outbound). 2. Penyelenggaraan *Joint International Exhibition & Conference* bidang humaniora dan seni.	1. Jumlah dosen/mahasiswa yang melakukan mobilitas internasional. 2. Jumlah *visiting professor* internasional yang dihadirkan. 3. Jumlah artikel/karya hasil *joint research & exhibition*.
5	Penguatan tata kelola fakultas sastra yang adaptif dan kolaboratif dengan partisipasi aktif seluruh unit dalam pembangunan Zona Integritas, dan budaya mutu berkelanjutan	Menerapan *Good University Governance* melalui pengembangan sistem manajemen mutu, manajemen risiko, pengendalian internal, kepatuhan, dan pengambilan keputusan berbasis data.	1. Akselerasi Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di tingkat FS. 2. Penguatan Sistem Manajemen Mutu Internal dan Audit Mutu Internal berkala.	1. Tercapainya predikat Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) Fakultas. 2. Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan fakultas. 3. Laporan audit mutu dan manajemen risiko.
6	Peningkatan akreditasi internasional pada prodi bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora, serta penguatan branding Fakultas Sastra sebagai pilar *Excellence in Learning Innovation.*	Akselerasi rekognisi mutu internasional prodi serta memperkuat *positioning* Fakultas Sastra sebagai pelopor pembaruan pembelajaran bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora	1. Pendampingan & fasilitasi akreditasi internasional prodi. 2. Kampanye *Strategic Media Branding* FS sebagai *Hub* Inovasi Pembelajaran Kebudayaan.	1. Persentase prodi terakreditasi internasional 2. Persentase prodi berakreditasi Unggul. 3. Peningkatan *brand awareness* dan jumlah pendaftar mahasiswa baru.

Tabel 3.4 Matriks Arah Kebijakan, Strategi, Program, dan Indikato Sasaran Strategis 4

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
7	Menumbuh kembangkaan ekosistem kerja inter/multi/trans disipliner yang menghubungkan bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora	Membangun ekosistem pendidikan dan riset inter/multi/trans disipliner yang adaptif terhadap perkembangan teknologi kecerdasan buatan.	Hibah riset inter/multi/trans disipliner kolaboratif	Jumlah riset/karya inter/multi/trans disipliner bidang bahasa, sastra, sain informasi, seni, desain, kependidikan, dan kajian humaniora
8	Optimalisasi laboratorium bahasa, studio seni/desain, museum/galeri, dan ruang kreatif untuk meningkatkan layanan Tridharma ldan pendapatan mandiri (*income generating*).	Pengelolaan sarana laboratorium fakultas secara komersial dan berkelanjutan berbasis nilai tambah untuk mendukung PTN-BH.	1. Program *Commercialization of Faculty Assets & Services* (Uji Bahasa, Studio Desain, Jasa Penerjemahan) melalui PUI-PT, C-DILLAT 2. Modernisasi sarana dan prasarana laboratorium.	1. Jumlah pendapatan mandiri (*income generating*) dari aset/layanan FS. 2. Persentase pemanfaatan laboratorium/studio untuk industri & publik.
9	Peningkatan fasilitas dan pendampingan bagi mahasiswa asing, dosen tamu internasional, dan *international event*.	Memperkuat infrastruktur dan kualitas layanan internasional yang ramah (*inclusive & hospitable*) bagi sivitas akademika asing.	Peningkatan penyelenggaraan agenda akademik berskala global.	1. Jumlah mahasiswa asing yang terlayani. 2. Tingkat kepuasan mahasiswa/dosen asing terhadap layanan fakultas

Kerangka Regulasi

1. Peraturan Rektor tentang Rencana Pengembangan SDM.
2. Peraturan Rektor tentang tata cara rekrutmen, pembinaan karir, dan pemberhentian pegawai yang diangkat oleh Rektor.
3. Peraturan Rektor tentang manajemen kepegawaian.
4. Peraturan Majelis Wali Amanat tentang Organisasi dan Tata Kerja antar organ. (Tautan)
5. Peraturan Rektor tentang ketentuan unsur pelaksana penjaminan mutu.
6. Peraturan Rektor tentang ketentuan unsur pelaksana administrasi.
7. Peraturan Rektor tentang ketentuan unsur pelaksana pengawasan internal.

E. Sasaran Strategis 5: Terwujudnya *Good Governance University* melalui Peningkatan Kualitas Kinerja Keuangan yang Excellence

Sasaran Strategis Meningkatnya Kualitas Kinerja Keuangan menjadi landasan penting dalam pengelolaan sumber daya keuangan Fakultas Sastra. Pencapaian sasaran tersebut diwujudkan melalui pengelolaan anggaran yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, disertai dengan upaya optimalisasi sumber-sumber pendanaan fakultas. Kinerja keuangan yang baik diharapkan mampu menjamin keberlanjutan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, mendukung pengembangan kapasitas sivitas akademika, meningkatkan kualitas layanan akademik dan nonakademik, serta memperkuat daya saing dan keberlanjutan kelembagaan Fakultas Sastra.

Sejalan dengan upaya fakultas untuk memperkuat tata kelola kelembagaan dan meningkatkan kemandirian dalam mendukung pencapaian sasaran strategis, optimalisasi sumber-sumber pendanaan perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Pengelolaan dana yang bersumber dari APBN dan BPPTNBH perlu diarahkan pada pemanfaatan anggaran yang tepat sasaran dan berorientasi pada capaian kinerja, sementara pengembangan sumber pendapatan non-UKT perlu diperkuat melalui perluasan jejaring kerja sama tridharma, pemanfaatan kepakaran sivitas akademika, serta komersialisasi kompetensi dan layanan unggulan Fakultas Sastra.

Atas dasar itu, arah pengelolaan keuangan Fakultas Sastra dalam mendukung implementasi Renstra diwujudkan melalui sasaran berikut:

1. Penguatan dan perluasan kerjasama tridharma dengan mitra nasional dan internasional yang produktif, berkelanjutan, dan menghasilkan pendapatan bagi institusi.
2. Optimalisasi aset, kepakaran, produk, dan luaran tridharma Fakultas Sastra untuk meningkatkan nilai tambah dan pendapatan institusi.

Strategi

Uraian Strategi Spesifik Pelaksanaan Kebijakan (Sasaran Strategis 5)

1. **Optimalisasi Program Laboratorium Berbasis Biaya (*Fee-Based*) dan Internasionalisasi Budaya:**
    a. Mengemas dan memasarkan paket pelatihan tematik lintas disiplin secara berkala, meliputi Pelatihan Monolog dan *Coding Unplugged* (Lab. Drama dan Inovasi Perpustakaan), Pelatihan Tari Kreasi & Tradisional Anak dan Remaja (Lab. Seni dan Desain), serta *Holiday Program* (Lab. Pembelajaran Bahasa/SAC).
    b. Mengembangkan pusat tes dan sertifikasi resmi kemahiran bahasa asing (Inggris, Arab, Jerman, dan Mandarin) untuk sivitas akademika internal dan masyarakat umum/korporasi.
    c. Menyelenggarakan program *short course* dan *summer camp* berbayar bertema bahasa, sastra, dan seni Nusantara yang ditargetkan langsung kepada mahasiswa internasional dan perguruan tinggi mitra luar negeri.

2. **Akselerasi Kontrak Riset Terapan, Skema Dana Padanan (*Matching Fund*), dan Hibah Eksternal:**
   a. Membentuk tim satuan tugas (task force) perolehan hibah untuk menyusun proposal riset kolaboratif terapan skema Matching Fund bersama Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) di sektor kreatif, penerbitan, dan teknologi bahasa.
   b. Mengintensifkan perolehan proyek penelitian dan pengabdian masyarakat berbayar (in-cash contract research) dengan kementerian, lembaga pemerintah non-pendidikan, dan pemerintah daerah untuk penyusunan naskah akademik, pemetaan kebudayaan, atau kebijakan literasi daerah.
   c. Menjalin konsorsium riset internasional berpendanaan eksternal, khususnya dengan mitra perguruan tinggi dalam jajaran Top 200 QS World University Rankings (WUR) by Subjects.

3. **Institusionalisasi Unit Jasa Kepakaran Profesional dan Konsultasi Industri Kreatif:**
   a. Mendirikan dan memperkuat tata kelola unit bisnis terpadu untuk layanan kebahasaan profesional, meliputi penerjemahan tersumpah (sworn translation), proofreading artikel ilmiah jurnal internasional bereputasi.
   b. Menyediakan layanan jasa konsultasi otomasi perpustakaan, pengelolaan arsip digital institusi, dan pengembangan sistem informasi berbasis literasi untuk instansi pemerintah, BUMN, dan lembaga pendidikan.

4. **Hilirisasi dan Komersialisasi Inovasi Digital, Lisensi HKI, dan Luaran PUI-PT C-DILLAT (*Center for Digital Innovation in Language, Literature, Arts, and Teaching*):**
   a. Melakukan komersialisasi dan penyediaan skema lisensi berbayar atas luaran PUI-PT C-DILLAT dan produk tridarma berstatus HKI Granted, termasuk penyediaan pangkalan data korpus bahasa dan sastra untuk industri pengembang kecerdasan buatan (AI/LLM).
   b. Memasarkan produk aplikasi pembelajaran digital interaktif, buku ajar/modul digital ber-ISBN/HKI, serta penjualan karya seni rupa dan desain kriya fisik/terapan.
   c. Mengoptimalkan utilitas sarana dan prasarana fisik melalui skema sewa produktif untuk studio tari, studio rekaman/alih suara, studio desain, dan bengkel seni bagi pihak eksternal.

5. **Optimalisasi Aset Fakultas**

Optimalisasi aset Fakultas Sastra dapat diarahkan pada peningkatan pemanfaatan gedung yang saat ini memiliki berbagai fasilitas pendukung kegiatan akademik dan seni, antara lain Laboratorium Drama, Aula AVA, Studio Seni, Studio Seni Musik, dan Studio Batik. Aset tersebut tidak hanya dimanfaatkan untuk kegiatan perkuliahan dan praktikum, tetapi juga dapat dikembangkan sebagai pusat kreativitas, seni, budaya, dan industri kreatif yang mendukung kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta pengembangan jejaring kerja sama dengan pihak luar.

Optimalisasi dapat dilakukan melalui komersialisasi fasilitas untuk penyelenggaraan seminar, lokakarya, pelatihan, pertunjukan seni, pameran, produksi konten audio visual dan musik, *workshop* batik, serta kegiatan kreatif lainnya yang melibatkan mahasiswa, sivitas akademika, sekolah, komunitas, pemerintah, maupun

mitra eksternal. Aula AVA dapat dikembangkan sebagai ruang kegiatan dan pertunjukan, sementara laboratorium dan studio dapat diarahkan sebagai ruang produksi dan pembelajaran berbasis praktik. Dengan pengelolaan yang terintegrasi, aset tersebut diharapkan memiliki tingkat utilisasi yang lebih tinggi sekaligus memberikan nilai tambah bagi pengembangan akademik, kreativitas mahasiswa, penguatan kerja sama, dan peningkatan pendapatan institusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tabel 3.5 Matriks Arah Kebijakan, Strategi, Program, dan Indikator Sasaran Strategis 5

No	Arah Kebijakan	Strategi Pencapaian Fakultas Sastra	Program / Inisiatif Strategis	Indikator Program
1	Penguatan dan perluasan kerja sama tridharma dengan mitra nasional dan internasional yang produktif, berkelanjutan, dan menghasilkan pendapatan bagi institusi.	Mengembangkan dan memperluas kerjasama tridharma berbasis kompetensi Fakultas Sastra yang menghasilkan pendapatan.	Pengembangan program kerjasama tridharma berbayar, meliputi (a) pelatihan dan *short course*, pusat tes dan sertifikasi, (b) program *immersion/summer camp*, serta kontrak penelitian dan pengabdian masyarakat dengan mitra eksternal.	Pendapatan yang dihasilkan dari kegiatan kerjasama tridharma pada tahun berjalan (47)
2	Optimalisasi aset, kepakaran, produk, dan luaran tridharma Fakultas Sastra untuk meningkatkan nilai tambah dan pendapatan institusi.	Mengembangkan komersialisasi kompetensi, jasa kepakaran, luaran tridharma, HKI, aset digital, serta optimalisasi sarana dan prasarana Fakultas Sastra.	Pengembangan unit jasa kepakaran dan konsultansi, komersialisasi dan lisensi HKI/luaran PUI-PT C-DILLAT, produk pembelajaran *digital* dan karya seni/desain, serta sewa produktif studio dan fasilitas Fakultas.	Nilai rupiah pendapatan (komersialisasi) yang bersumber dari masyarakat atau institusi swasta/industri. (48)

BAB IV
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

A. Target Kinerja

Tabel berikut memuat seluruh indikator kinerja kegiatan (IKK) Fakultas yang selaras dengan 48 indikator anugerah kinerja Universitas Negeri Malang Tahun 2024. Indikator dibedakan menjadi tiga kategori: IKU (Indikator Kinerja Utama Kemdiktisaintek), KOLABORASI (indikator lintas unit), dan QS-THE (indikator yang terkait dengan pemeringkatan QS *World University Rankings* dan *Times Higher Education*). Kolom "Target UM 2026" berfungsi sebagai acuan dan batas bawah yang harus dipenuhi; fakultas menetapkan kontribusi proporsionalnya pada kolom "Target Fakultas" berdasarkan proporsi yang tertuang dalam dokumen Anugerah Kinerja UM.

Tabel 4.1 Target Kinerja

No	Indikator Kinerja	IKU/IKT	Satuan	2024	2025 capaian	2026 target	2027	2028	2029
1	Jumlah dosen terlibat dalam asosiasi akademik internasional	IKU	Dosen	5	10	12	15	17	20
2	Jumlah HKI yang dihilirisasi dengan DUDI	IKU	HKI	31	31	37	43	49	55
3	Jumlah judul karya ilmiah pada jurnal internasional terindeks *WoS/Scopus*	IKU	Judul	115	131	132	134	137	140
4	Jumlah judul karya ilmiah yang dipublikasikan pada prosiding internasional terindeks *WoS* atau *Scopus* pada tahun berjalan	IKU	Judul	32	50	51	53	56	60
5	Jumlah karya terapan berupa produk fisik, *digital*, algoritma, *prototipe*, dan pengembangan invensi dengan mitra	IKT	Judul	153	272	277	282	287	292

No	Indikator Kinerja	IKU/IKT	Satuan	2024	2025 capaian	2026 target	2027	2028	2029
6	Jumlah mahasiswa yang menghasilkan karya yang digunakan dunia usaha, industri dan masyarakat	IKT	Mahasiswa	1,471	716	721	726	731	736
7	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	IKU	Mahasiswa	320	320	321	323	325	327
8	Jumlah penelitian dan pengabdian yang memperoleh pendanaan eksternal (luar negeri)	IKU	Proposal	15	25	27	29	32	35
9	Jumlah program kegiatan berorientasi pencapaian SDGs	IKU	Program	438	106	111	116	121	126
10	Jumlah publikasi *Scopus* hasil kolaborasi dengan peneliti asing	IKT	Artikel	29	20	23	26	29	32
11	Jumlah publikasi *Scopus* Q1	IKU	Artikel	25	27	30	32	34	36
12	Persentase mahasiswa pascasarjana memiliki publikasi internasional	IKU	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
13	Persentase publikasi pada jurnal *Top Tier*	IKU	%	15%	17%	19%	21%	23%	25%
14	Rerata sitasi *Scopus* tiga tahun terakhir per artikel	IKU	Sitasi	1.94	4.03	5.03	6.03	7.03	8.03
15	Rerata sitasi *Scopus* tiga tahun terakhir per dosen	IKU	Sitasi	3.85	21.93	22.93	24.93	26.93	28.93

No	Indikator Kinerja	IKU/IKT	Satuan	2024	2025 capaian	2026 target	2027	2028	2029
16	Jumlah dosen yang melakukan aktivitas tridharma dalam kampus	IKT	Dosen	98	100	106	111	116	121
17	Jumlah judul karya ilmiah pada minimal jurnal nasional terakreditasi SINTA 2 sebagai penulis pertama	IKT	Artikel	15	20	23	25	26	27
18	Jumlah karya seni, buku akademik, *book chapter,* monograf, ensiklopedia, pedoman, laporan penelitian, dan luaran ilmiah lainnya	IKT	Karya	158	186	191	196	201	206
19	Jumlah mahasiswa mengikuti riset, magang, dan pengabdian pada mitra luar negeri	IKU	Mahasiswa	30	31	32	33	34	35
20	Jumlah mahasiswa yang menghasilkan karya ilmiah pada jurnal nasional terakreditasi minimal SINTA 4	IKU	Mahasiswa	318	320	321	323	325	327
21	Persentase RPS menggunakan referensi hasil penelitian dosen UM	IKU	%	70%	73%	75%	77%	79%	81%
22	Jumlah mahasiswa yang mengikuti kegiatan diluar program studi (KKN, magang Industri, AM, pertukaran dalam negeri)	IKU	Mahasiswa	1,838	1,840	1,842	1,844	1,847	1,850

No	Indikator Kinerja	IKU/IKT	Satuan	2024	2025 capaian	2026 target	2027	2028	2029
23	Jumlah mahasiswa menempuh mata kuliah lintas program studi	IKU	Mahasiswa	580	585	590	595	600	605
24	Persentase mahasiswa pascasarjana terhadap total mahasiswa	IKU	%	9.87%	9.66%	10%	10.30 %	10.50 %	11%
25	Rerata Persentase Kelulusan Tepat Waktu (PKTW)	IKU	%	59.23%	63.85%	65%	67%	69%	71%
26	Rasio keketatan mahasiswa baru	IKT	Skor	10%	10%	11%	12%	13%	14%
27	Jumlah kolega yang memberikan respon positif pada survei *Employer Reputation*	IKU	Kolega	94	87	90	93	96	99
28	Jumlah kelas internasional dengan proporsi 25% mahasiswa asing	IKU	Kelas	1	1	2	3	4	5
29	Jumlah mahasiswa mendapat prestasi BELMAWA	IKU	Mahasiswa	63	100	615	620	625	630
30	Jumlah mahasiswa mengikuti outbound perguruan tinggi luar negeri	IKU	Mahasiswa	139	123	126	129	133	136
31	Jumlah mahasiswa WNA *inbound exchange non-degree*	IKU	Mahasiswa	50	384	191	193	195	197
32	Jumlah mahasiswa yang meraih prestasi tingkat nasional dan internasional	IKU	Mahasiswa	500	525	735	738	741	744

No	Indikator Kinerja	IKU/IKT	Satuan	2024	2025 capaian	2026 target	2027	2028	2029
33	Persentase lulusan bekerja, melanjutkan studi, atau berwirausaha	IKU	%	83%	84%	85%	86%	87%	88%
34	Rata-rata nilai UKBing Mahasiswa	IKT	Skor	425	425	425	425	425	425
35	Jumlah *Adjunct Professor* dan *Adjunct Faculty*	IKU	Orang	1	2	5	7	9	11
36	Jumlah akademisi/peneliti luar UM yang aktif mengajar atau meneliti di UM	IKT	Orang	40	23	28	33	38	43
37	Jumlah dosen asing yang aktif melaksanakan tridarma dengan afiliasi UM	IKU	Dosen	180	180	182	182	185	185
38	Jumlah dosen S2 yang melanjutkan studi	IKU	Dosen	7	12	13	14	15	16
39	Persentase pembangunan Zona Integritas dan Manajemen Risiko	IKU	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
40	Persentase *Adjunct Professor* dan *Adjunct Faculty* yang aktif dengan afiliasi UM	IKU	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
41	Persentase dosen berpangkat Lektor Kepala dan Guru Besar	IKU	%	15%	16%	16%	17%	17%	18%
42	Realisasi Rencana Tindak Lanjut (RTL) hasil Audit Mutu Internal	IKU	Unit	18	18	22	22	22	22

No	Indikator Kinerja	IKU/IKT	Satuan	2024	2025 capaian	2026 target	2027	2028	2029
43	Jumlah kolega yang memberikan respon positif pada survei *Academic Reputation*	IKU	Kolega	192	154	159	164	169	174
44	Persentase dosen berasal dari kalangan praktisi profesional	IKU	%	51.15%	47.62%	48,62 %	49,62 %	50,62 %	51,62 %
45	Persentase dosen memiliki pengalaman bekerja di industri atau penyusunan kebijakan	IKU	%	26.42%	41.07%	42.07 %	43.07 %	44.07 %	45.07 %
46	Persentase luaran hasil kerja sama dengan *start-up*/industri	IKU	%	10%	19%	10%	12%	14%	16%
47	Nilai rupiah pendapatan (komersialisasi) yang bersumber dari masyarakat, institusi swasta, atau industri	IKU	Rp.	336.92 jt	376.69 jt	380 jt	382 jt	384 jt	386 jt
48	Pendapatan yang dihasilkan dari kegiatan kerjasama tri dharma	IKU	Rp.	2.146.24 jt	1.67M	1.87M	2.07M	2.27M	2.47M

B. Kerangka Pendanaan

Tabel 4.2 Proyeksi Sumber Pendanaan [nama fakultas] Tahun 2025–2029

No	Sumber Pembiayaan	Realisasi 2024	Anggaran 2025	Anggaran 2026	Anggaran 2027	Anggaran 2028	Anggaran 2029
1	Pagu Anggaran Unit Kerja	9.613.386.174	9.692.836.000	11.040.337.000	1.040.337.000	2.033.967.330	13.117.024.390
2	Dana Kerjasama	3.366.845.000	1.955.905.000	1.589.587.076	1.732.649.913	1.888.588.405	2.058.561.361
TOTAL		12.980.231.174	11.648.741.000	12.629.924.076	2.772.986.913	3.922.555.735	15.175.585.751

Tabel 4.3 Proyeksi Kerangka Pendanaan [nama fakultas] Tahun 2025-2029

No	Komponen Biaya	Realisasi 2024	Anggaran 2025	Anggaran 2026	Anggaran 2027	Anggaran 2028	Anggaran 2029
1	SS1 - Terwujudnya *Research Excellence* melalui Penguatan Ekosistem Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	2,567,531,250	3,308,492,000	1,155,239,660	2,676,963,000	2,917,889,670	3,180,499,740
2	SS2 - Terwujudnya *Research-Informed Learning* sebagai Fondasi Transformasi Pembelajaran	1,274,687,500	2,139,971,000	1,636,201,000	1,693,664,000	1,846,093,760	2,012,242,198
3	SS3 - Terwujudnya *Global Talent* melalui Pengembangan Mahasiswa dan Lulusan yang Unggul dan Berdaya Saing *Global*	1,055,352,675	881,617,000	1,849,479,000	2,232,021,000	2,432,902,890	2,651,864,150
4	SS4 - Terwujudnya *Institutional Excellence* melalui Tata Kelola Adaptif, Transformasi Digital, dan Budaya Mutu Berkelanjutan	4,594,777,749	2,572,656,000	6,187,018,000	4,390,489,000	4,785,633,010	5,216,339,981
5	SS5 - Terwujudnya *Financial Sustainability* melalui Diversifikasi Pendanaan dan Penciptaan Nilai Institusi	121,037,000	790,100,000	212,400,000	47,200,000	51,448,000	56,078,320
TOTAL		9,613,386,174	9,692,836,000	11,040,337,660	11,040,337,000	12,033,967,330	13.177.024.390

BAB V
PENUTUP

Renstra Fakultas Sastra (FS) Universitas Negeri Malang (UM) periode 2025–2029 disusun sebagai pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi program kerja serta pengelolaan sumber daya dan anggaran di lingkungan FS. Renstra ini menjadi landasan strategis bagi seluruh unit kerja dalam mengarahkan pengembangan fakultas agar selaras dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis Universitas Negeri Malang sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut, FS menetapkan tujuan, sasaran strategis, indikator kinerja, serta program dan kegiatan prioritas dengan mempertimbangkan kondisi internal, perkembangan lingkungan eksternal, ketersediaan sumber daya, dinamika pendidikan tinggi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta peluang pengembangan fakultas di tingkat nasional dan internasional. Pelaksanaan Renstra juga berpedoman pada kebijakan dan regulasi yang berlaku di lingkungan Universitas Negeri Malang dan peraturan perundang-undangan yang relevan.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis Renstra FS 2025–2029 memerlukan komitmen, sinergi, dan partisipasi seluruh sivitas akademika serta dukungan alumni, mitra kerja, pemerintah, dunia usaha dan dunia industri, lembaga pendidikan, organisasi profesi, dan masyarakat. FS berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta memperkuat inovasi dan kontribusi akademik melalui pengembangan potensi dosen dan mahasiswa.

Penguatan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia diarahkan pada peningkatan rekognisi akademik, publikasi ilmiah bereputasi, perolehan hak kekayaan intelektual, pengembangan inovasi, serta peningkatan kontribusi dalam forum dan jejaring akademik nasional maupun internasional. Di sisi lain, pengembangan mahasiswa dan lulusan terus diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang unggul, adaptif, berkarakter, kompeten, serta mampu berkontribusi dan berdaya saing dalam lingkungan global.

FS juga terus memperkuat kemitraan dan jejaring strategis dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar negeri. Kemitraan tersebut diharapkan mampu mendukung pengembangan pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, mobilitas sivitas akademika, pengembangan inovasi, serta peningkatan rekognisi dan reputasi FS. Pengembangan kerja sama yang produktif juga diarahkan untuk mendukung diversifikasi sumber pendanaan dan pengembangan *income generating* secara berkelanjutan bagi peningkatan kualitas layanan dan pengembangan fakultas.

Implementasi Renstra FS 2025–2029 dilaksanakan secara bertahap dan terukur melalui rencana operasional serta program kerja tahunan yang disusun berdasarkan prioritas dan target kinerja yang telah ditetapkan. Pemantauan dan evaluasi dilakukan secara berkala untuk memastikan ketercapaian indikator kinerja, efektivitas pelaksanaan program, serta efisiensi pemanfaatan sumber daya. Hasil evaluasi menjadi dasar dalam melakukan perbaikan dan penyempurnaan program secara berkelanjutan.

Renstra FS 2025–2029 bersifat dinamis dan terbuka terhadap penyesuaian sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran strategis fakultas. Perubahan kebijakan pendidikan tinggi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan masyarakat dan pengguna lulusan, dinamika *global*, serta kebijakan strategis Universitas Negeri Malang dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan penyesuaian terhadap Renstra.

Setiap perubahan atau penyesuaian terhadap Renstra FS 2025–2029 dilakukan secara terencana, terukur, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

serta kebijakan dan ketetapan Universitas Negeri Malang yang berlaku. Dengan demikian, Renstra FS 2025–2029 diharapkan menjadi instrumen strategis yang mampu mengarahkan seluruh potensi dan sumber daya fakultas untuk mewujudkan Fakultas Sastra yang unggul, berdaya saing, adaptif, berjejaring *global*, dan berkelanjutan.

