



UNIVERSITAS AIRLANGGA  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Rencana Strategis/ *Strategic Plan 2021 - 2026*

**MEMPERKUAT RELEVANSI GLOBAL  
MELALUI INOVASI DAN KEMITRAAN**

*STRENGTHENING GLOBAL RELEVANCE THROUGH  
INNOVATION AND PARTNERSHIP*





# DAFTAR ISI/ TABLE OF CONTENTS

**03**

---

Pendahuluan  
*Foreword*

**06**

---

Desain Rencana  
Strategis  
*Strategic Plan Design*

**11**

---

Visi, Misi &  
Nilai-nilai UNAIR  
*Vision, Mission &  
Value of UNAIR*

**12**

---

Posisi FEB UNAIR  
2020  
*FEB UNAIR  
Achievement in  
2020*

**18**

---

Analisis Potensi &  
Tantangan  
*Analysis of Potential &  
Challenges*

**22**

---

Isu Strategis,  
Tujuan Strategis &  
Tema Renstra  
*Strategic Issues,  
Strategic Objectives &  
Themes of the  
Strategic Plan*

**25**

---

Tema Program  
*Program Theme*

**50**

---

Manajemen Risiko  
*Risk Management*

**52**

---

*Cascading*

**54**

---

Prioritas  
Transformasi  
*Transformation  
Priorities*

**56**

---

Penutup  
*Closing*

# KATA PENGANTAR

## FOREWORD

**Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak., CMA., CA.**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis | *Dean of Faculty of Economics and Business*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga (FEB UNAIR) telah mengabdikan diri dalam pembangunan sumberdaya manusia lebih dari 60 tahun. Berbagai capaian di bidang pendidikan, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat telah dapat dilalui sehingga FEB UNAIR berada bersama institusi prestisius lainnya di tingkat nasional dan regional. Kunci kesuksesan FEB UNAIR selama ini adalah upaya berkelanjutan untuk tetap relevan di tengah konstelasi dunia yang terus berkembang.

Pada sektor industri, dunia tengah mengalami perubahan besar menuju *knowledge-based economy* yang menuntut industri tumbuh dan produktif dengan menggunakan pengetahuan dan teknologi. Pada ranah kebijakan, pembangunan berkelanjutan menjadi referensi utama setiap negara dalam menjalankan pembangunan, di mana aspek *human development*, *environmental protection* dan *natural resource preservation* menjadi tema utama.

Pada saat yang sama, sektor ketenagakerjaan mengalami perubahan mendasar. Tren otomatisasi dan *artificial intelligent* di berbagai sektor telah mengubah *landscape* pasar tenaga kerja terutama dari sisi *demand*. Fenomena *gig and sharing* telah menciptakan fleksibilitas dalam bagaimana pekerjaan dapat dilakukan oleh seorang profesional. Tren ini menuntut setiap profesional tidak hanya adaptable namun juga *resilient* di tengah berbagai perubahan besar yang terjadi.

Pada sektor pendidikan, masa depan mengarah pada *lifelong education*, di mana setiap insan dapat mengakses berbagai program pendidikan yang tersedia, baik yang bersifat *degree*, *non degree*, *offline* maupun *online*. Oleh karena itu, personalisasi program pendidikan terutama *applied knowledge* menjadi penting bagi lembaga pendidikan. Pendidikan juga tidak lepas dari tren internasionalisasi, di mana *degree comparability* dan *learning experience* mahasiswa di tingkat global menjadi sangat penting.

Perubahan lingkungan global di atas bersama dengan aspirasi organisasi dan *milestones* yang sudah dicapai menjadi basis penyusunan rencana strategis (renstra) FEB UNAIR 2021-2026. Berdasarkan ketiga faktor tersebut, FEB UNAIR menetapkan tema Rencana Strategis 2021-2026 yaitu: “**Memperkuat Relevansi Global Melalui Inovasi dan Kemitraan**”. Tema ini ditetapkan untuk menjawab isu strategis yang dihadapi oleh FEB UNAIR tentang bagaimana memperkuat relevansi FEB dalam menghadapi tantangan dan masalah global. Untuk menjawab isu strategis tersebut, pada 2021-2026 FEB UNAIR akan memfokuskan diri melakukan upaya transformasi (*transformative priorities*) melalui tiga aspek mendasar, yaitu: Digitalisasi, Inovasi dan Kemitraan.

Dokumen Rencana Strategis FEB UNAIR 2021-2026 ini menguraikan goal yang akan dicapai dalam lima tahun ke depan, sekaligus menyampaikan program prioritas dan berbagai *action plan*-nya. Dokumen ini menjadi panduan bagi manajemen fakultas, departemen dan program studi dalam menyusun rencana operasional sekaligus sebagai acuan dalam proses monitoring dan evaluasi.

Akhirnya, saya mengajak kita semua untuk terus berkarya dan berkontribusi secara produktif dalam proses transformasi lima tahun ke depan sehingga organisasi dapat terus tumbuh dan relevan seiring dengan perkembangan lingkungan dan organisasi.





*The faculty of Economics and Business of Universitas Airlangga (FEB UNAIR) has devoted itself to human resources development for more than 60 years. As a result, we have achieved various achievements in education, research, and community service, so that FEB UNAIR is at the same level as other prestigious institutions at the national and regional levels. FEB UNAIR's success is the continuous effort to remain relevant amid an ever-evolving world constellation.*

*In the industrial sector, the world is undergoing significant changes toward a knowledge-based economy, requiring industries to grow and be productive using various knowledge and technology. In the policy realm, sustainable development is the primary reference for every country in carrying out development, where aspects of human development, environmental protection, and natural resource preservation become the main themes.*

*At the same time, the employment sector is also undergoing some fundamental changes. Automation and artificial intelligence trends in various sectors have changed the labor market landscape, especially demand. In addition, the gig and sharing phenomena have created flexibility in how a professional can do work. This trend requires every professional to be adaptable and resilient, occurring significant changes.*

*In the education sector, the future leads to lifelong education, where everyone can access various educational programs, both degree and non-degree, offline and online. Therefore, personalization of education programs, mainly applied knowledge, is essential for educational institutions. Furthermore, education cannot be separated from the trend of internationalization, in which degree comparability and student learning experience at the global level are very important.*

*The changes in the global environment, along with organizational aspirations and milestones that have been achieved, are the basis for the preparation of the 2021-2026 FEB UNAIR Strategic Plan (RENSTRA). Based on 3 (three) factors, FEB UNAIR determined that the theme of the 2021-2026 Strategic Plan will be "Strengthening Global Relevance through Innovation and Partnership." We set this theme to answer some strategic issues faced by FEB UNAIR on how to strengthen the relevance of FEB in facing global challenges and problems. To answer these strategic issues, in 2021-2026 FEB UNAIR will focus on making transformative priorities through three fundamental aspects: Digitalization, Innovation, and Partnership.*

*This FEB Strategic Plan 2021-2026 document outlines the goals to be achieved in the next five years and conveys our priority programs and various action plans. In addition, this document serves as a guide for the management of faculties, departments, and study programs in preparing their operational plans and a reference in the monitoring and evaluation process.*

*Lastly, I invite all of us to continue working and contributing productively to the transformation process in the next five years so that the organization can continue growing and be relevant along with the development of the environment and the organization itself.*



# PENDAHULUAN/ INTRODUCTION

FEB UNAIR dikenal sebagai salah satu fakultas ekonomi dan bisnis yang prestisius di tingkat nasional dan regional. Reputasi tersebut dicapai karena dedikasi yang tinggi dari semua sivitas akademika dan hasil dari proses perencanaan yang efektif. FEB UNAIR terus mengalami pertumbuhan tidak hanya dari perspektif output namun juga dari dampak signifikan yang diberikan bagi masyarakat maupun dunia akademis. Oleh karena itu, untuk meningkatkan relevansi di tingkat global, maka FEB UNAIR menyusun rencana strategis untuk periode waktu 2021-2026.

Rencana Strategis FEB 2021-2026 memiliki tema: **“Memperkuat Relevansi Global Melalui Inovasi dan Kemitraan”**. Tema ini diuraikan lebih jauh ke dalam beberapa komponen perencanaan. Komponen tersebut di antaranya,

- kerangka kebijakan (visi, misi dan nilai universitas),
- capaian milestones FEB,
- analisis SWOC,
- isu strategis,
- tujuan strategis,
- tema program,
- program prioritas,
- action plan,
- indikator kinerja,
- manajemen risiko.

*FEB UNAIR is known as one of the most prestigious economics and business faculties at the national and regional levels. We achieved this reputation through the passionate dedication of all academicians and the results of an effective planning process. As a result, FEB UNAIR continues to grow from an output perspective and significantly impacts society and academia. Therefore, FEB UNAIR developed a strategic plan for the 2021-2026 time period to increase its relevance globally.*

*The FEB Strategic Plan 2021-2026 has **“Strengthening Global Relevance through Innovation and Partnership”** as a theme. We further elaborate this theme into several planning components. These components include,*

- *the policy framework (vision, mission, and university values),*
- *FEB milestones,*
- *SWOC analysis,*
- *strategic issues,*
- *strategic objectives,*
- *program themes,*
- *priority programs,*
- *action plans,*
- *performance indicators,*
- *risk management.*

# DESAIN RENCANA STRATEGIS



## Analisis SWOC

- *Strengths*
- *Weaknesses*
- *Opportunities*
- *Challenges*



## Isu Strategis

- Bagaimana FEB UNAIR mampu meningkatkan dampak dan nilai tambah program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dijalankan?
- Bagaimana perkembangan lingkungan global termasuk di dalamnya internasionalisasi pendidikan tinggi dan perubahan teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan peran dan reputasi FEB UNAIR di tingkat internasional?



## Tujuan Strategis & Tema Renstra

“Memperkuat Relevansi Global Melalui Inovasi dan Kemitraan.”



## Prioritas Transformasi

- Digitalisasi
- Inovasi
- Kemitraan



## Cascading

*Cascading* dilakukan dengan menurunkan semua program prioritas, action plan dan IKU dari level fakultas ke tingkat departemen.



## Manajemen Risiko

Risk management diterapkan untuk mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi sehingga rencana strategis dapat dijalankan secara efektif.





### Strategi

- Penguatan integrasi pembelajaran kelas dan pengalaman dunia kerja untuk meningkatkan daya saing lulusan.
- Mengungkit kekuatan kolektif bidang penelitian dan pengabdian masyarakat untuk dampak global yang lebih tinggi.
- Intensifikasi kemitraan *triple-helix* untuk memperkuat kapabilitas inovasi.
- Memanfaatkan tren global dalam bisnis, teknologi dan *analytics* untuk memperkuat kinerja manajemen dan sistem informasi.
- Optimalisasi modal manusia, organisasi dan informasi untuk mendukung keberlanjutan finansial.



### Tema Program

- *Sustainable education for all*
- *Meaningful research and community services*
- *Advancing innovation, enterprising and industry linkages*
- *Responsive and lean management*
- *Topping up tangible and intangible resources utilization*



### Indikator Kinerja Utama (IKU)

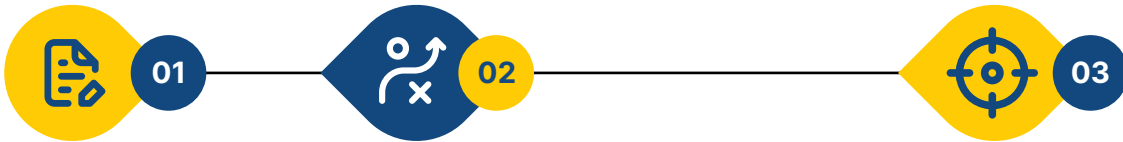
IKU merupakan parameter yang dijadikan acuan dalam menilai keberhasilan pelaksanaan program prioritas dan *action plan*.



### Program Prioritas & Action Plan

Program prioritas dan *action plan* dirancang untuk mencapai tujuan strategis dan menjawab berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi.

# STRATEGIC PLAN DESIGN



## Analysis SWOC

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Challenges

## Strategic Issues

- How could FEB UNAIR enlarge the impact and add more value to its education, research, and community service programs?
- How could developments in the global environment, including internalization of higher education and technological change, be harnessed to enhance the role and reputation of FEB at the international level?

## Strategic Objectives and Themes of the Strategic Plan

*“Strengthening Global Relevance through Innovation and Partnerships.”*



## Transformation Priorities

- Digitalization
- Innovation
- Partnership

## Cascading

*We employed ‘cascading’ by making derivatives from all priority programs, action plans, and KPIs from the faculty to the department level.*

## Risk Management

*Risk management is implemented to anticipate occurring changes, both from the internal and external environment of the organization, so we can carry out that strategic plans effectively.*



### **Strategic Initiatives**

- We are strengthening the integration of classroom learning and workplace experience to improve graduate competitiveness.
- We are leveraging the collective power of research and community service for more significant global impacts.
- We are intensifying the triple-helix partnership to strengthen innovation capabilities.
- We are taking advantage of global trends in business, technology, and analytical skills to strengthen the management's performance and information system.
- We are optimizing human resources, organization, and information to support financial sustainability.



### **Program Themes**

- Sustainable education for all
- Meaningful research and community services
- Advancing innovation, enterprising and industry linkages
- Responsive and lean management
- Topping up tangible and intangible resources utilization



### **Key Performance Indicators (KPI)**

*KPI is the parameter used to assess the success rate for implementing priority programs and action plans.*



### **Priority Programs & Action Plans**

*Priority programs and action plans are designed to achieve strategic objectives and address the challenges faced by the organization.*





## Visi / Vision

Menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional berdasar moral agama

*To become a world-class, innovative, and independent Faculty of Economics and Business based on religious morals at the national and international levels.*

## Misi / Mission

- Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan akademik dan profesi di bidang ekonomi dan bisnis yang berstandar nasional maupun internasional.
- Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan ilmu bidang ekonomi dan bisnis yang diakui di tingkat nasional dan internasional.
- Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang menunjang penerapan dan pengembangan ekonomi dan bisnis.
- *Organizing and developing academic and professional education in economics and business with national and international standards.*
- *Conducting research and development in economics and business recognized at the national and international levels.*
- *Providing community service that supports the application and development of economics and business.*

## Nilai-nilai Universitas Airlangga Values of Universitas Airlangga

### Excellence with Morality

- **Morality.** Setiap insan Airlangga memiliki perilaku yang selalu berdasarkan moralitas sehingga tidak menyalahi aturan atau norma norma yang berlaku.
- **Excellence.** Setiap insan Airlangga selalu memberikan yang terbaik bagi lingkungan sekitarnya.
- **Strong Academic Culture.** Universitas Airlangga memiliki budaya akademis yang kuat dan mengakar.
- **Target-oriented.** Setiap insan Airlangga selalu berorientasi pada proses dan hasil sehingga memiliki kinerja yang optimal.
- **Morality.** *Every Airlangga person behaves based on morality and does not violate the existing rules or norms.*
- **Excellence.** *Every Airlangga person always gives their best for their surroundings.*
- **Strong Academic Culture.** *Universitas Airlangga has a solid and deep-rooted academic culture.*
- **Target-oriented.** *Every Airlangga person is always a process- and target-oriented to have optimal performance.*

UNIVERSITAS AIRLANGGA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
JL.AIRLANGGA NO.4-6 SURABAYA 60286

**POSISI FEB UNAIR  
TAHUN 2020**

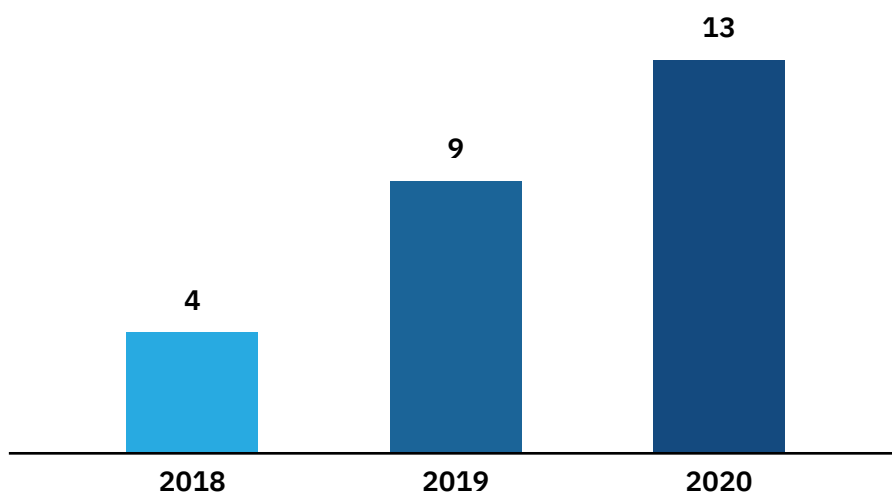
**FEB UNAIR ACHIEVEMENT  
IN 2020**

## Keunggulan Akademik/ *Academic Excellence*

FEB UNAIR berhasil memperoleh akreditasi tingkat nasional dan internasional. Kualitas pendidikan FEB UNAIR di level internasional, direpresentasikan dengan 13 program studi yang terakreditasi internasional dalam ABEST21 Accreditation. Tiga program studi yaitu S1 Akuntansi, S1 Manajemen dan S1 Ekonomi Pembangunan juga berhasil memperoleh sertifikasi internasional dalam ASEAN University Network Certification. Pada indikator prodi terakreditasi nasional, 14 prodi di FEB UNAIR juga berhasil mendapatkan akreditasi "A" dalam BAN PT. Peningkatan yang terus terjadi setiap tahun menandakan bahwa FEB UNAIR fokus terhadap kualitas proses pembelajaran.

*FEB UNAIR has successfully obtained national and international accreditation. The quality of its international education is represented through 13 study programs with their ABEST21 Accreditation. Three study programs, namely Bachelors of Accounting, Bachelors of Management, and Bachelors of Economic Development, also successfully obtained international certification from ASEAN University Network Certification. 14 study programs in FEB also managed to get "A" grade from BAN-PT for national accreditation. A continuous improvement every year indicates that FEB UNAIR focuses on the quality of the learning process.*

### Jumlah Program Studi Terakreditasi Internasional Number of Internationally Accredited Study Programs

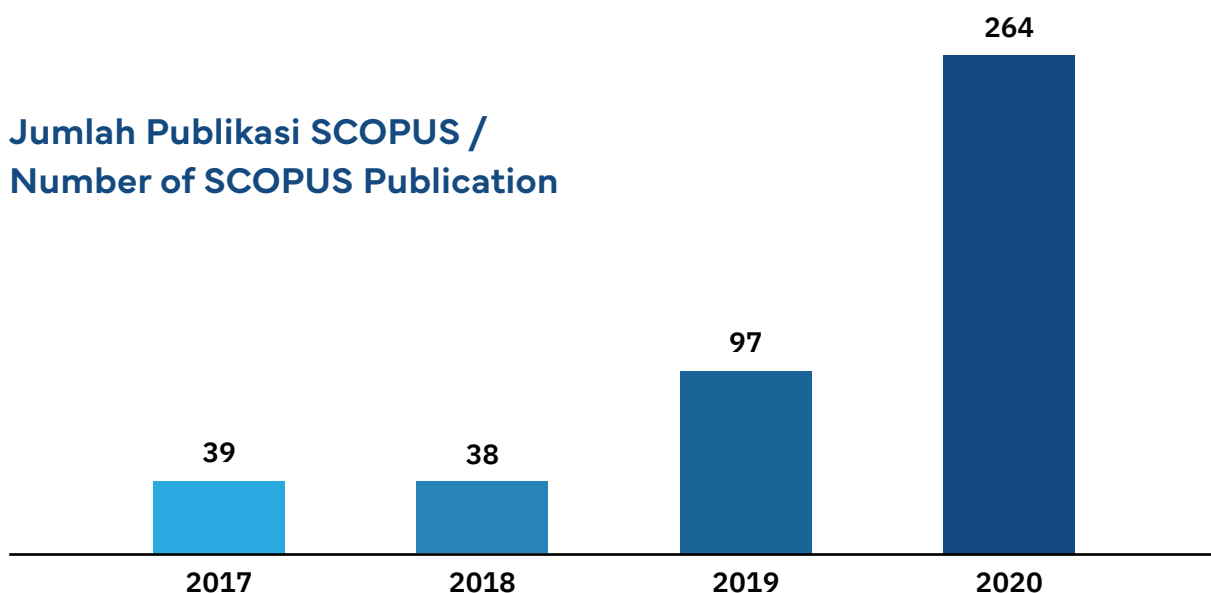


## Keunggulan Penelitian/ Research Excellence

Kinerja publikasi internasional FEB UNAIR meningkat dengan akselerasi mencapai rerata lebih dari 100% per tahun selama periode 2017-2020, dilihat dari jumlah publikasi terindeks Scopus. FEB UNAIR berada pada posisi 6 untuk jumlah publikasi terbanyak di antara fakultas lain dalam UNAIR, pada tahun 2019. Capaian di atas menunjukkan bahwa kinerja publikasi FEB UNAIR semakin meningkat dari tahun ke tahun, hal ini juga didukung oleh peningkatan dana hibah penelitian yang bersumber dari internal UNAIR dan nasional. Peningkatan dana hibah penelitian ini serta banyaknya kerjasama dan kolaborasi riset dengan peneliti mitra dalam/ luar negeri diharapkan akan mendorong kebermaknaan riset hingga tahap hilirisasi/ komersialisasi.

*The international publication performance of FEB UNAIR has accelerated, reaching an average of more than 100% per year between 2017 and 2020, as seen from the number of Scopus-indexed publications. In 2019, FEB UNAIR was in the sixth rank for the highest number of publications among other faculties in UNAIR. This achievement indicates that FEB UNAIR's publication performance has steadily increased from year to year. This achievement is also supported by increased research grants from internal (UNAIR) and national grants. The increase in grants and the number of partnerships and research collaboration with domestic/foreign partner researchers are expected to enhance our research's impact on the downstream/commercialization stage.*

### Jumlah Publikasi SCOPUS / Number of SCOPUS Publication





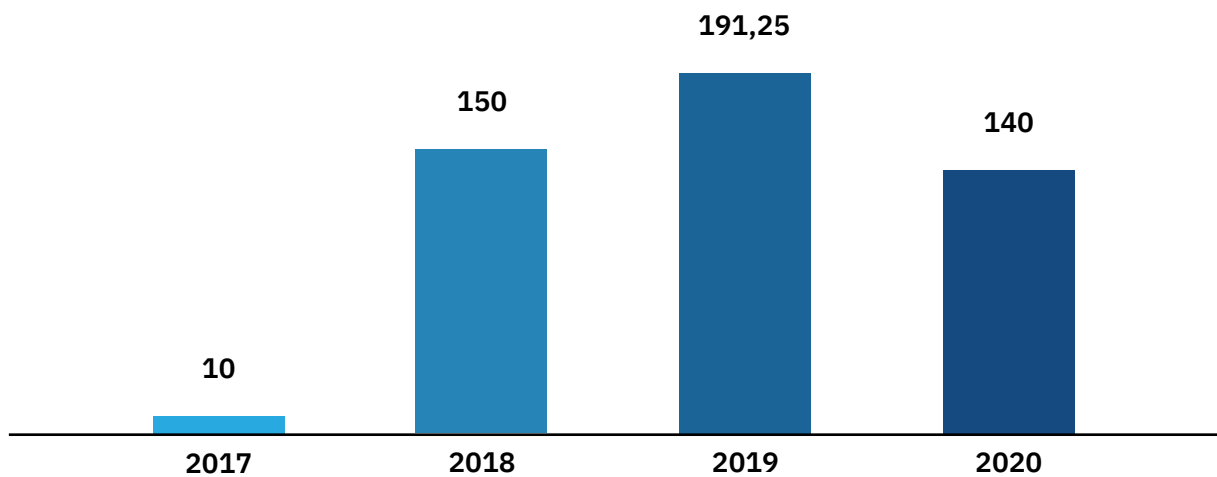
## Keunggulan Pengabdian Masyarakat/ *Community Service Excellence*

Dana hibah pengabdian masyarakat FEB UNAIR mengalami peningkatan dari tahun 2017 sampai 2020. Pada awalnya, dana hibah pengabdian masyarakat hanya berjumlah Rp 10.000.000, namun pada tahun 2020 meningkat menjadi Rp 140.000.000.

FEB UNAIR berusaha untuk memperbanyak kegiatan pengabdian masyarakat agar dapat memberikan dampak positif dan bermaknaan dalam peradaban dunia.

*Community service grant for FEB UNAIR has increased from 2017 to 2020. Initially, the community service grant was only IDR 10,000,000; yet in 2020, it increased to IDR 140,000,000. FEB UNAIR strives to increase its community service activities to have a positive impact and meaning in world civilization.*

### Besaran Dana Hibah Pengabdian Masyarakat/ Amount of Community Service Grant



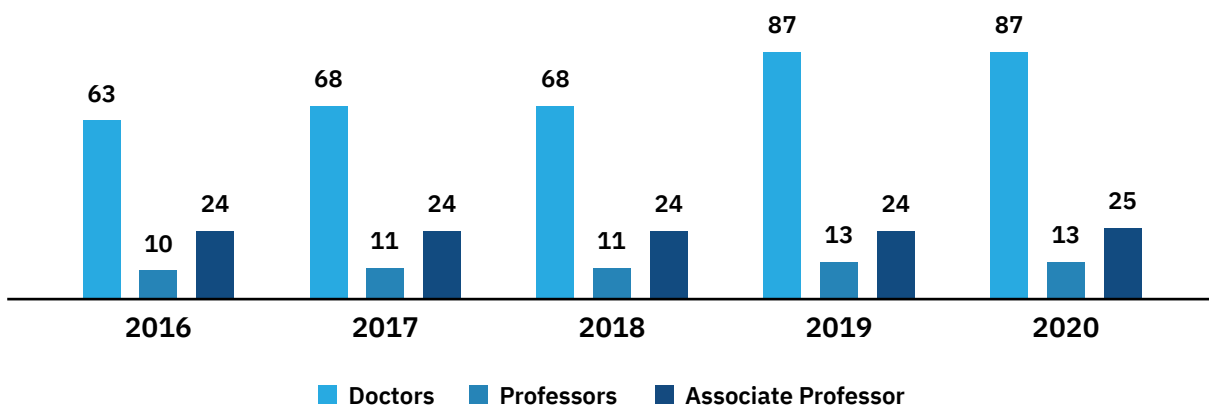
\* dalam jutaan rupiah/ in million rupiah

# Kesiapan Sumberdaya Organisasi/ *Organizational Resources Readiness*

Pada *Organizational Resources Readiness* terdapat beberapa sasaran yang dipersiapkan untuk menunjang aktivitas akademik yakni peningkatan jumlah doktor, profesor dan *associate* profesor. Jumlah doktor meningkat menjadi 87 pada akhir tahun 2020. Sementara itu jumlah profesor meningkat menjadi 13 pada akhir tahun 2020. Sedangkan jumlah *associate professor* meningkat menjadi 25 pada akhir tahun 2020. Dinamika sumberdaya manusia ini menunjukkan pengelolaan yang berorientasi pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

*Based on Organizational Resources, several targets support academic activities to fulfill the organization's readiness, namely increasing the number of doctors, professors, and associate professors. The number of doctors increased to 87 by the end of 2020. In addition, the number of professors will increase to 13 by the end of 2020. The number of associate professors will also increase to 25 by 2020. This human resources dynamics show that our management is entirely oriented toward improving the quality of Human Resources (HR).*

## Jumlah Doktor, Guru Besar & Lector Kepala/ *Number of Doctors, Professors, and Head Lecturers*



## Reputasi Global/ *Global Reputation*

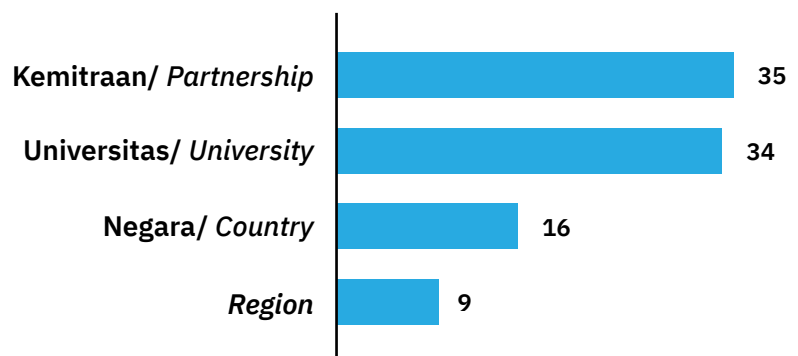
Capaian FEB UNAIR di berbagai bidang seperti yang disebutkan sebelumnya, berkontribusi pada reputasi FEB UNAIR di kancah nasional dan internasional. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas akademik di FEB UNAIR telah memenuhi standar global. Pada tahun 2020, reputasi unggul FEB UNAIR direpresentasikan melalui *Business and Management Studies* atau Departemen Manajemen dalam FEB UNAIR yang memperoleh peringkat #451-500 dalam *QS by Subject 2020*. Posisi tersebut kemudian meningkat menjadi peringkat #401-450, pada tahun 2021.

Di bidang internasionalisasi, FEB UNAIR melakukan kemitraan strategis dengan berbagai perguruan tinggi terbaik yang berasal dari 9 wilayah yang meliputi Asia Timur, Asia Selatan, Eropa, Eropa Barat, Eropa Timur, Australia, ASEAN, Timur Tengah dan Amerika dengan total 16 negara dan 34 universitas. Program tersebut menghasilkan 35 kerja sama yang terdiri dari *joint teaching*, kolaborasi riset, publikasi jurnal internasional, serta *global mobility program*.

*FEB UNAIR's achievement in various fields has contributed to its reputation at the national and international levels. This reputation indicates that the academic quality at FEB UNAIR has met global standards. In 2020, FEB UNAIR's excellent reputation was represented through the Business and Management Studies of the Management Department, which achieved the #451-500 rank in QS by Subject 2020. In 2021, this rank increased further to #401-450.*

*For internationalization, FEB UNAIR maintains a strategic partnership with some well-established universities from 9 regions, including East Asia, South Asia, Europe, Western Europe, Eastern Europe, Australia, ASEAN, Middle East, and North America, with 16 countries 34 universities. The internationalization program resulted in 35 partnerships, including joint-teaching, research collaboration, international journal publication, and a global mobility program.*

### Jumlah Kemitraan 2021/ *Number of Partnership 2021*





## **ANALISIS POTENSI & TANTANGAN**

### *ANALYSIS OF POTENTIAL AND CHALLENGES*



## STRENGTH

- FEB memiliki 13 program studi terakreditasi internasional yang didukung dengan *international undergraduate degree* program dan program *double/ joint degree* bersama universitas mitra di luar negeri.
- Program Studi Manajemen FEB berada pada ranking 401-450 terbaik dunia berdasarkan QS World University Ranking by subject.
- FEB memiliki jejaring kerjasama akademik yang kuat, baik di dalam maupun luar negeri tersebar di 35 negara di dunia.
- Produktivitas penelitian dan publikasi pada jurnal internasional bereputasi meningkat lebih dari 100 persen setiap tahun selama 3 tahun terakhir.
- FEB memiliki lebih dari 87 dosen bergelar Doktor yang mampu mendukung upaya peningkatan dampak dan relevansi dari setiap aktivitas tridharma yang dilaksanakan.

S

W

## WEAKNESSES

- Dampak bidang penelitian terutama ditinjau dari sitasi publikasi masih terbatas.
- Produktivitas kerjasama penelitian dan pengabdian masyarakat di tingkat global masih belum optimal.
- Kapasitas *revenue generating unit* FEB UNAIR masih fluktuatif dari tahun ke tahun sehingga dukungan pada kemandirian dan keberlanjutan sumberdaya finansial masih terbatas.

## OPPORTUNITIES

- Institusi pendidikan tinggi di dunia semakin terbuka pada kerjasama cross-border sehingga dapat me-leverage kekuatan FEB UNAIR di tingkat global.
- Kebijakan nasional yang semakin favorable dalam peningkatan kualitas perguruan tinggi, sehingga memungkinkan FEB UNAIR untuk memperkuat *resources availability* terutama dari sisi finansial.
- Iklim kerjasama industri dan institusi pendidikan tinggi yang semakin membaik, memungkinkan FEB UNAIR untuk menciptakan berbagai program inovatif melalui kerangka kerjasama.

O

C

## CHALLENGES

- Pandemi Covid-19 menuntut institusi pendidikan untuk mampu melakukan berbagai adaptasi dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
- Lingkungan pendidikan tinggi pada area ekonomi dan bisnis di dalam negeri semakin kompetitif seiring dengan orientasi world-class university yang diterapkan dalam target perguruan tinggi
- Semakin terbukanya perdagangan jasa antar negara telah mendorong negara maju membangun institusi pendidikan tinggi di berbagai negara berkembang termasuk Indonesia, sehingga menciptakan kompetisi yang semakin tinggi pada berbagai area seperti menarik calon mahasiswa terbaik.

## STRENGTH

S

W

## WEAKNESSES

- FEB hosts 13 internationally accredited study programs supported by international undergraduate degree programs and double/joint degree programs with our partner university abroad.
- FEB's Management Study Program ranks 401-450th best programs globally based on QS World University Ranking by subject.
- FEB has a strong network of academic cooperation, both at home and abroad, spreading across 35 countries worldwide.
- Research productivity and publications in reputable international journals have increased by more than 100 percent every year for the past three years.
- FEB has more than 87 lecturers with doctoral degrees who can support our efforts to increase the impact and relevance of each Tri Dharma activity.

- We still have limited research impacts, especially in terms of publication citations.
- The productivity of research and community service cooperation at the global level is not optimal.
- The revenue-generating capacity of FEB UNAIR is still fluctuating from year to year, so we still have limited support for our independence and sustainability of financial resources.

## OPPORTUNITIES

O

C

## CHALLENGES

- Higher education institutions worldwide are increasingly open to cross-border cooperation to leverage the strength of FEB UNAIR at the global level.
- National policy has been increasing favorable in improving the quality of higher education. Therefore, it enables FEB UNAIR to strengthen its resource availability, especially finance.
- The improving climate for the cooperation between industry and higher education institutions allows FEB to create various innovative programs through a collaborative framework.

- COVID-19 pandemic requires educational institutions to be able to make various adaptations in the implementation of education, research, and community service.
- The higher education environment in economics and business is increasingly competitive domestically. Consequently, it orients toward world-class universities, as implemented in each university's objective.
- The opening of trade services between countries has encouraged developed countries to build higher education institutions in developing countries, including Indonesia. Thus, it creates a higher level of competition in various areas, like how to attract prospective students.



# ISU STRATEGIS, TUJUAN STRATEGIS & TEMA RENSTRA

Merespons perubahan lingkungan yang dihadapi oleh FEB UNAIR baik di tingkat nasional maupun global serta mempertimbangkan arah Universitas Airlangga ke depan, maka FEB UNAIR menghadapi dua isu strategis.

01

Bagaimana FEB mampu meningkatkan dampak dan nilai tambah program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dijalankan?

02

Bagaimana perkembangan lingkungan global termasuk di dalamnya internasionalisasi pendidikan tinggi dan perubahan teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan peran dan reputasi FEB UNAIR di tingkat internasional?

Kedua isu strategis menuntut FEB tidak hanya untuk mampu mengoptimalkan semua sumber daya internal dan juga semua jejaring yang dimiliki, namun juga mampu tumbuh dan berdampak pada level yang setara dengan world-class FEB UNAIR di berbagai universitas yang terkemuka. Berdasarkan rasionalitas ini, maka rencana strategis 2021-2026 mengusung tema besar:

## Memperkuat Relevansi Global Melalui Inovasi dan Kemitraan

Tema tersebut sekaligus menjadi tujuan strategis FEB UNAIR selama periode 2021-2026.

# STRATEGIC ISSUES, STRATEGIC OBJECTIVES & THEMES OF THE STRATEGIC PLAN

*Responding to environmental changes faced by FEB UNAIR, both at the national and global levels, and considering the future direction of the Universitas Airlangga, FEB UNAIR currently confronts two strategic issues:*

**01**

*How could FEB enhance the impact and added value of its education, research, and community service programs?*

**02**

*How could the developments in the global environment, including the internationalization of higher education and technological changes, be harnessed to enhance the role and reputation of FEB at the international level?*

*Both strategic issues require FEB not only to be able to optimize all internal resources and networks but also to grow its impact at a world-class level among leading universities. Based on this rationality, the 2021-2026 Strategic Plan carries a big theme:*

## *Strengthening Global Relevance through Innovation and Partnership*

*This theme also includes the strategic goal of FEB for the 2021-2026 period.*





# TEMA PROGRAM/ PROGRAM THEME



# Sustainable Education for All

## Capaian & Tantangan/ Achievement & Challenges

Pada program pendidikan, FEB UNAIR telah berhasil meningkatkan kualitas program studi secara berkelanjutan. Dari 14 program studi yang dijalankan oleh FEB UNAIR, seluruhnya telah memperoleh akreditasi A dari BAN-PT. Pada tingkat internasional, terdapat 13 program studi yang berhasil mendapatkan akreditasi ABEST21, dan 3 program studi S1 mendapatkan pengakuan/ sertifikasi dari ASEAN University Network (AUN). Capaian ini tidak hanya penting dari perspektif *degree comparability* namun juga membuka peluang kerjasama internasional yang semakin luas.

Pada saat yang sama, FEB UNAIR menghadapi tantangan untuk meningkatkan daya saing lulusan di pasar kerja. Daya saing lulusan ini di antaranya diukur oleh kecepatan lulusan memperoleh pekerjaan pertama (kurang dari 6 bulan) dan besaran gaji pertama yang diterima (minimum 1,2 kali UMR). Tantangan selanjutnya adalah memenuhi target lulusan yang berwirausaha dan studi lanjut.

*In the education program, FEB has succeeded in sustaining the quality of study programs.*

*All of the 14 study programs in FEB have obtained 'A' accreditation from BAN-PT. In addition, 13 study programs have successfully obtained ABEST21 Accreditation at the international level, and three undergraduate study programs have received recognition/ certification from the ASEAN University Network (AUN). This achievement is essential from the perspective of degree comparability and opens up wider opportunities for international cooperation.*

*At the same time, FEB UNAIR faces the challenge of improving the graduates' competitiveness in the job market. This competitiveness is measured by the speed of graduates in getting their first job (less than six months) and the amount of their first salary (minimum 1.2 times the minimum wage). Therefore, the following challenge is to meet the target for the graduates who pursue entrepreneurship and further studies.*



## Strategi/ *Strategic Initiatives*

Untuk menjawab tantangan tersebut, inisiatif strategis yang akan dijalankan FEB UNAIR pada 2021-2026 adalah penguatan integrasi pembelajaran kelas dan pengalaman dunia kerja untuk meningkatkan daya saing lulusan.

*To answer these challenges, FEB Strategic Initiative 2021-2026 aims to strengthen the integration of classroom learning and workplace experience to improve the graduates' competitiveness.*



## Program & Action Plans

NO.	PROGRAM
S.1	<p>Penguatan desain pembelajaran berbasis <i>outcome-based education</i>  <i>Strengthening learning design based on outcome-based education</i></p>
<p>Rencana Aksi  <i>Action Plan</i></p>	
S.1.a	<p>Redesain kurikulum berbasis OBE dan MBKM  <i>OBE and MBKM-based curriculum redesigns</i></p>
S.1.b	<p>Mengembangkan studi kasus untuk materi pembelajaran  <i>Developing case studies for learning materials</i></p>
S.1.c	<p>Menginisiasi program <i>fast-track</i> S2-S3  <i>Initiating a fast-track Masters-Doctoral Programs</i></p>
S.1.d	<p>Pengembangan dan pemutakhiran <i>tracer study</i>  <i>Developing and updating tracer study</i></p>
S.2	<p>Peningkatan pengalaman belajar mahasiswa melalui inovasi pembelajaran &amp; kemitraan  <i>Enhancing student's learning experience through learning innovation and partnership</i></p>
S.2.a	<p>Membangun <i>center of innovation in blended learning</i>  <i>Building a center of innovation in blended learning</i></p>
S.2.b	<p>Implementasi <i>broad-based curriculum</i> melalui inisiatif MBKM  <i>Implementing the broad-based curriculum through the MBKM initiative</i></p>
S.2.c	<p>Penyediaan program sertifikasi keahlian bagi mahasiswa  <i>Providing skill certification program for students</i></p>
S.2.d	<p>Peningkatan program alumni mengajar  <i>Improving alumni teaching programs</i></p>
S.2.e	<p>Pemutakhiran <i>employer peer list</i> dan pembentukan forum <i>FEB's employer circle</i>  <i>Updating employer's peer list and establishing a forum for FEB's employer circle</i></p>
S.2.f	<p>Pembentukan <i>student support service center</i>  <i>Establishing a student support service center</i></p>
S.3	<p>Penguatan desain pembelajaran berbasis <i>outcome-based education</i>  <i>Strengthening learning design based on outcome-based education</i></p>
S.3.a	<p>Menyusun strategi pemasaran program <i>double-degree</i> dengan mitra strategis  <i>Developing marketing strategies for the double-degree program with strategic partners</i></p>



- 
- S.3.b Menyusun strategi pemasaran program *international undergraduate program*  
*Developing a marketing strategy for the international undergraduate program*
- 
- S.3.c Meningkatkan intensitas *student and lecturer exchanges*  
*Increasing the frequency of student and lecturer exchanges*
- 
- S.3.d Akreditasi internasional program studi  
*Striving for international accreditation for study programs*
- 
- S.3.e Pengembangan MOOC dan AMERTA *subject*  
*Developing MOOC and AMERTA subjects*

**S.4 Pengembangan kewirausahaan, *talent scouting* dan prestasi mahasiswa  
*Developing entrepreneurship, talent scouting, and student achievement***

- S.4.a Pengembangan *online micro-credential program* untuk profesional  
*Developing an online micro-credential program for professionals*
- 
- S.4.b Pengembangan aktivitas inkubasi bisnis dan *start-up*  
*Developing business incubation and start-up activities*
- 
- S.4.c *Talent scouting* dan *mentorship program* untuk peningkatan prestasi mahasiswa  
*Establishing talent scouting and mentorship program to improve student achievement*
- 
- S.4.d Penguatan program *entrepreneur mengajar*  
*Strengthening the entrepreneurial teaching program*

**S.5 Peningkatan kapasitas dosen melalui program *degree* dan *non degree*  
*Enhancing the lecturers' capacity through degree and non-degree programs***

- S.5.a Studi lanjut S3  
*Sending the lecturers for doctoral programs*
- 
- S.5.b Peningkatan sertifikasi profesi dan kompetensi dosen  
*Increasing the number of professional certifications and lecturer competence*
- 
- S.5.c Peningkatan kapasitas dosen dalam *cased-based* dan *blended learning*  
*Building more capacity for the lecturers for case-based and blended learning*
-

## Indikator Kinerja Utama/ Key Performance Indicators

Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program dan *action plan*, FEB UNAIR menyusun indikator kinerja utama yang disertai dengan *baseline* dan target tahunan.

*FEB UNAIR develops key performance indicators and its baseline and annual target to measure a successful program implementation and action plan*

NO.	INDIKATOR KINERJA UTAMA KEY PERFORMANCE INDICATORS	BASELINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>S1</b> <i>Kualitas Lulus/ Graduate Qualities</i>								
S.1.a	Persentase lulusan S1 yang mendapatkan pekerjaan, melanjutkan studi atau berwirausaha <i>Percentage of bachelor's graduates who get hired, continue their studies or become an entrepreneur</i>	10	15	18	20	22	24	26
S.1.b	Persentase lulusan S1 yang menghabiskan paling sedikit 20 sks di luar kampus dalam negeri dan luar negeri <i>Percentage of bachelor's graduates who spent at least 20 credits off-campus in the country and abroad</i>	20	36	34	36	38	40	60
<b>S2</b> <i>Prestasi Mahasiswa/ Student achievement</i>								
S.2.a	Jumlah prestasi mahasiswa tingkat nasional <i>Number of student achievement at national level</i>	75	90	95	100	110	120	130
S.2.b	Jumlah prestasi mahasiswa tingkat internasional <i>Number of student achievement at the international level</i>	35	45	48	51	54	57	60
S.2.c	Jumlah prestasi <i>softskill</i> mahasiswa <i>Number of students' soft skills certifications</i>	2.150	2.440	2.450	2.460	2.460	2.470	2.470
<b>S3</b> <i>International Prodi/ Study programs' internationalization</i>								
<b>Mobilitas Mahasiswa/ Student Mobility</b>								
S.3.a	<i>Inbound part-time</i>	100	190	200	210	220	230	240

S.3.b	<i>Inbound full-time</i>	60	120	130	140	150	160	170
S.3.c	<i>Outbound part-time</i>	100	290	300	310	320	330	340
S.3.d	<i>Outbound full-time</i>	100	143	153	163	173	183	193
<b>Mobilitas Dosen/ Lecturer Mobility</b>								
S.3.e	<i>Inbound part-time</i>	40	45	50	55	60	65	70
S.3.f	<i>Inbound full-time</i>	10	15	20	25	30	35	40
S.3.g	<i>Outbound part-time</i>	37	40	43	46	49	52	55
S.3.h	<i>Outbound full-time</i>	8	10	12	14	16	18	20
S.3.i	Jumlah mahasiswa baru internasional <i>Number of new international students</i>	40	56	100	105	110	115	120
S.3.j	Jumlah prodi dengan <i>double-degree</i> <i>Number of study programs with double degree programs</i>	0	0	1	0	1	0	0
<b>S4 Kualitas &amp; Reputasi Program Studi/ Quality and Reputation of Study Programs</b>								
S.4.a	Persentase Prodi terakreditasi/ sertifikasi internasional <i>Percentage of internationally accredited/certified study program</i>	100	100	100	100	100	100	100
S.4.b	Persentase Prodi terakreditasi A oleh BAN-PT/ LAM-PT <i>Percentage of nationally accredited study programs ('A' grade by BAN-PT/LAM-PT)</i>	100	100	100	100	100	100	100
S.4.c	Persentase mata kuliah yang menggunakan metode pembelajaran <i>case-method</i> dan <i>team-based project</i> <i>Percentage of courses that use case-method and team-based projects as learning methods</i>	40	50	112	152	192	232	272
S.4.d	Persentase Prodi yang bekerjasama dengan mitra <i>Percentage of study programs with partnership programs</i>	75	100	100	100	100	100	100
S.4.e	Jumlah <i>Academic Peer-list</i> <i>Number of academic peer list</i>		60	70	80	90	100	110
S.4.f	Jumlah <i>Employer Peer-list</i> <i>Number of employer peer list</i>		60	70	80	90	100	110

# Meaningful Research & Community Service

## Capaian & Tantangan/ Achievement & Challenges

Bidang penelitian telah berkontribusi besar pada rekognisi FEB UNAIR terutama di tingkat internasional. Selama 3 tahun terakhir publikasi ilmiah dosen pada jurnal internasional meningkat lebih dari 100% setiap tahunnya. Pada tahun 2020, rasio publikasi pada jurnal internasional terhadap jumlah dosen sebesar 1,7. Ini artinya setiap dosen berkontribusi menghasilkan hampir dua publikasi ilmiah di tahun tersebut. Tren peningkatan juga terjadi dalam aspek dana yang terkumpul untuk pembiayaan penelitian.

Namun, FEB UNAIR masih menghadapi tantangan untuk meningkatkan dampak dari setiap penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilakukan. Di samping itu, prioritas *research focus* juga menjadi sangat penting agar *research agenda* dan kerjasama dengan *reputable institutions* berjalan dengan efektif. Dari sisi pembiayaan, kemampuan FEB UNAIR untuk menarik dana dari luar institusi masih terbatas. Aspek lain yang menjadi tantangan adalah masih relatif rendahnya *engagement* dengan *academic peers*.

*The research field has significantly contributed to the recognition of FEB UNAIR, especially at the international level. Over the past three years, scientific publications of lecturers in international journals have increased by more than 100 percent each year. In 2020, the ratio of publications in international journals to the number of lecturers was 1.7. Each lecturer has contributed to at least two scientific publications in 2020. An increasing trend also occurred in the aspects of funds for research financing.*

*Nevertheless, FEB UNAIR still faces challenges in increasing the impact of each research and community service. In addition, priority on research focus is also necessary so that the research agenda and collaboration with reputable institutions can run effectively. Unfortunately, FEB UNAIR's ability to attract funds from outside the institution is still limited in financing. Another challenging aspect is the relatively low engagement with academic peers.*

## Strategi/ Strategic Initiatives

Untuk menjawab tantangan tersebut, inisiatif strategis yang akan dijalankan FEB UNAIR pada 2021-2026 adalah mengungkit kekuatan kolektif bidang penelitian dan pengabdian masyarakat untuk dampak global yang lebih tinggi.

*To answer these challenges, FEB UNAIR Strategic Initiative 2021-2026 plans to leverage the strengths of research and community service strengths in areas of excellence for a more relevant global impact.*





## Program & Action Plans

NO	PROGRAM
M.1	<p>Meningkatkan penelitian dengan dampak tinggi melalui pendekatan kolaboratif dan multidisiplin <i>Enhancing high-impact research through collaborative and multidisciplinary approaches</i></p> <p><b>Rencana Aksi</b> <i>Action Plan</i></p> <hr/> <p>M.1.a Penyusunan <i>milestones</i> dan <i>roadmap</i> penelitian untuk memperkuat <i>research focus</i> <i>Developing research milestones and roadmap to strengthen research focus</i></p> <hr/> <p>M.1.b Meningkatkan <i>joint research</i> bersama mitra nasional dan internasional <i>Improving joint research with national and international partners</i></p> <hr/> <p>M.1.c Menyelenggarakan <i>postgraduate students publication boot camp</i> <i>Organizing a postgraduate student's publication boot camp</i></p> <hr/> <p>M.1.d Pengembangan program <i>mentorship</i> penelitian dan publikasi <i>Developing research and publication mentorship programs</i></p> <hr/> <p>M.1.e Penyediaan professional translator dan <i>proofreader</i> <i>Providing professional translators and proofreaders</i></p>
M.2	<p>Mengembangkan jaringan global untuk inisiatif pengabdian masyarakat <i>Developing a global network for community service initiatives</i></p> <hr/> <p>M.2.a Inisiasi program pengabdian masyarakat bersifat kolaboratif &amp; multidisiplin <i>Initiating a collaborative and multidisciplinary community service program</i></p> <hr/> <p>M.2.b Inisiasi program unggulan pengabdian masyarakat global pada area kewirausahaan dan tema spesifik SDGs <i>Initiating a global community service flagship program in the area of entrepreneurship and SDGs specific themes</i></p>
M.3	<p>Inisiasi aliansi global untuk diseminasi penelitian dan publikasi pada area strategis <i>Initiating a global alliance for research dissemination and publication in strategic areas</i></p> <hr/> <p>M.3.a Menyelenggarakan <i>joint international conference</i> <i>Organizing joint international conferences</i></p> <hr/> <p>M.3.b Membangun jejaring peneliti berdasarkan <i>research focus</i> <i>Building a network of research based on the research focus</i></p> <hr/> <p>M.3.c Meningkatkan status akreditasi jurnal FEB <i>Improving the accreditation status of FEB journals</i></p>
M.4	<p>Penguatan aktivitas penelitian kolaboratif dan multidisiplin <i>Developing a global network for community service initiatives</i></p> <hr/> <p>M.4.a Ekstensifikasi dan intensifikasi kerjasama penelitian di tingkat nasional dan global pada area unggulan <i>Intensifying and extending research collaborations at the national and global levels in areas of excellence</i></p>



## Indikator Kinerja Utama/ Key Performance Indicators

Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program dan *action plan*, FEB UNAIR menyusun indikator kinerja utama yang disertai dengan *baseline* dan target tahunan.

*FEB UNAIR develops key performance indicators and its baseline and annual target to measure a successful program implementation and action plan*

NO.	INDIKATOR KINERJA UTAMA KEY PERFORMANCE INDICATORS	BASELINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
M.1	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat perjumlah dosen <i>Number of research and community service outputs that receive international recognition, or applied by the society members, per number of lecturers</i>		0.5	0.6	0.8	1	1.2	1.4
M.2	Publikasi pada <i>Top Tier Journal</i> <i>Publication in top-tier journals</i>		2	3	4	4	5	5
M.3	Artikel dipublikasikan di jurnal internasional bereputasi (Scopus) <i>Articles published in reputable international journals (Scopus)</i>	40	50	60	70	80	90	100
M.4	Sitasi (Scopus) <i>Citation (Scopus)</i>	1.213	1.364	1.454	1.564	1.654	1.754	1.854
M.5	Sitasi (Internasional non-scopus, SINTA, Google Scholars) <i>Citation (International non-scopus, SINTA, Google Scholars)</i>	3.800	4.200	4.500	4.800	5.100	5.400	5.700
M.6	Publikasi artikel pada jurnal Internasional terakreditasi <i>Articles published in non-scopus international journals</i>	5	20	20	24	26	27	29
M.7	Publikasi artikel pada jurnal Nasional terakreditasi <i>Articles published in nationally accredited journals</i>	16	20	40	49	61	67	70

M.8	Publikasi artikel jurnal terindeks Scopus/ ISI (mahasiswa) <i>Articles published in Scopus/ ISI-indexed journals (students)</i>	20	25	27	29	31	33	35
M.9	Buku ber ISBN <i>ISBN books</i>	8	10	12	13	14	15	16
M.10	Jurnal terindeks scopus <i>Scopus-indexed journals</i>		1	1	1	2	2	2
M.11	Jurnal terindeks SINTA (Level 1-2) <i>SINTA-indexed journals (level 1-2)</i>		1	2	2	3	3	3
M.12	Jurnal terindeks SINTA (Level 3-4) <i>SINTA-indexed journals (level 3-4)</i>		1	2	2	2	3	3
M.13	Konferensi Nasional <i>National conference</i>		2	3	3	3	4	4
M.14	Desa/ Kelompok masyarakat binaan <i>Village/community group assisted</i>		1	1	1	1	1	1
M.15	Publikasi nasional artikel ilmiah populer <i>National publication of popular scientific articles</i>		10	12	14	16	18	20
M.16	Konferensi Internasional <i>International conference</i>		100	100	100	100	100	100

# Advancing Innovation, Enterprising & Industry Linkages

## Capaian & Tantangan/ *Achievement & Challenges*

Area yang menjadi tantangan utama FEB UNAIR adalah dalam bidang inovasi, komersialisasi dan keterkaitan dengan industri. Oleh karena itu, FEB UNAIR harus meningkatkan produktivitas dalam *applied research* yang dapat dimanfaatkan menjadi produk yang berguna bagi dunia industri dan masyarakat. Beberapa aplikasi/ *software* telah dihasilkan melalui *applied research* oleh beberapa dosen, namun potensi FEB UNAIR masih sangat besar jika dibandingkan capaian di 2020.

Aspek lain yang juga memerlukan perhatian dan strategi yang efektif adalah pengembangan kewirausahaan. Berkembangnya *start-up* di level nasional yang digagas oleh para alumni FEB UNAIR memperlihatkan bahwa potensi yang dimiliki FEB UNAIR sangat besar. Oleh karena itu, diperlukan inisiatif strategis yang tepat untuk mendorong inovasi di area business start-up.

*The main challenges for FEB UNAIR are innovation, commercialization, and linkages with industry. Therefore, FEB must increase productivity in applied research that can be turned into a beneficial product for industry and society. Several lecturers have produced several applications/software through applied research; however, there is still more potential for growth than the achievement in 2020.*

*Another aspect that requires attention and effective strategies are entrepreneurship development. Start-up development by FEB alumni at the national level indicates that FEB UNAIR has considerable potential. Therefore, we need appropriate strategic initiatives to encourage innovation for a start-up business.*



## Strategi/ *Strategic Initiatives*

Untuk menjawab tantangan tersebut, inisiatif strategis yang akan dijalankan FEB UNAIR pada 2021-2026 adalah intensifikasi kemitraan strategis *triple-helix* untuk memperkuat kapabilitas inovasi.

*To answer these challenges, FEB UNAIR Strategic Initiatives 2021-2026 aims to intensify the triple-helix strategic partnership to strengthen innovation capability*





## Program & Action Plans

NO	PROGRAM
A.1	<p>Akselerasi inovasi dalam kewirausahaan dan riset terapan  <i>Accelerating innovation for entrepreneurship and applied research</i></p>
<p>Rencana Aksi  <i>Action Plan</i></p>	
A.1.a	<p>Penyelenggaraan akademi <i>start-up</i> dan inovasi mahasiswa  <i>Organizing start-up and innovation academy for students</i></p>
A.1.b	<p>Lokakarya pengembangan proposal penelitian RISPRO  <i>Conducting a development workshop for RISPRO research proposal</i></p>
A.1.c	<p>Lokakarya pengembangan buku ajar dan buku referensi  <i>Conducting a workshop for textbook and reference books development</i></p>
A.2	<p>Hilirisasi penelitian terapan melalui kerjasama industri  <i>Downstreaming of applied research through industrial cooperation</i></p>
A.1.a	<p>Pengembangan aplikasi/ <i>software</i> hasil penelitian terapan  <i>Developing applications/software from the results of applied research</i></p>





## Indikator Kinerja Utama/ Key Performance Indicators

Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program dan *action plan*, FEB UNAIR menyusun indikator kinerja utama yang disertai dengan *baseline* dan target tahunan.

*FEB UNAIR develops key performance indicators and its baseline and annual target to measure a successful program implementation and action plan*

NO.	INDIKATOR KINERJA UTAMA KEY PERFORMANCE INDICATORS	BASELINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
A.1	Hasil penelitian yang dikembangkan untuk mencapai TRL 7 <i>Research findings that are developed to achieve TRL 7</i>		3	3	3	3	3	3
A.2	Hilirisasi riset <i>Downstream the research</i>		1	1	1	1	1	1
A.3	Jumlah proposal RISPO <i>Number of RISPO proposals</i>		2	2	2	2	2	2
A.4	<i>Start-up yang terealisasi</i> <i>The established start-ups</i>		3	5	7	9	11	13

# Responsive & Lean Management

## Capaian & Tantangan/ Achievement & Challenges

Pada aspek SDM, manajemen FEB ingin terus memastikan bahwa kepuasan serta *engagement* dosen dan staf kependidikan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, inovasi perlu dilakukan untuk meningkatkan iklim kerja yang sehat dan produktif. Beberapa cara yang sudah ditempuh di antaranya dengan menyediakan sistem insentif yang efektif meningkatkan portofolio staf yang sekaligus meningkatkan kinerja FEB UNAIR secara keseluruhan.

Aspek lain yang akan dilakukan adalah dengan meningkatkan efisiensi layanan kepada semua staf. Pendekatan yang dapat diterapkan di antaranya melalui digitalisasi proses bisnis.

Di samping itu, penyediaan sarana dan prasarana yang semakin adaptif dengan perubahan pola kerja dalam pelaksanaan tridharma.

*In the HR aspect, FEB UNAIR management wants to ensure that the satisfaction and engagement of lectures and educational staff continue increasing from year to year. Therefore, innovations need to improve a healthy and productive work climate. We have taken some steps to improve it, including by providing an incentive system that effectively improves the staff's portfolio and improves the overall performance of FEB UNAIR.*

*We will also improve the service efficiency for all staff by digitizing business processes. In addition, we will provide facilities and infrastructure which are increasingly adaptable to the changes in work patterns in implementing the Tri Dharma*

## Strategi/ *Strategic Initiatives*

Untuk menjawab tantangan tersebut, inisiatif strategis yang akan dijalankan FEB UNAIR pada 2021-2026 adalah memanfaatkan tren global dalam bisnis, teknologi dan *analytics* untuk memperkuat kinerja manajemen dan sistem informasi.

*To address these challenges, the FEB UNAIR Strategic Initiative 2021-2026 aims to take advantage of global trends in business, technology, and analytical tools to improve management performance and information systems.*





## Program & Action Plans

NO	PROGRAM
R.1	<p>Pengembangan sistem informasi manajemen melalui digitalisasi <i>Development of management information system through digitalization</i></p> <p><b>Rencana Aksi</b> <i>Action Plan</i></p>
R.1.a	<p>Penyelenggaraan akademi <i>start-up</i> dan inovasi mahasiswa <i>Digitizing lecturer's career and rank system</i></p>
R.1.b	<p>Lokakarya pengembangan proposal penelitian RISPRO <i>Digitizing final project management for master's and doctoral programs</i></p>
R.2	<p>Peningkatan efisiensi sistem monitoring dan evaluasi internal <i>Improving the efficiency of the internal monitoring and evaluation systemn</i></p>
R.2.a	<p>Pengembangan <i>data analytical tool</i> untuk sistem Monev dan perencanaan <i>Developing data analytical tools for M&amp;E and planning systems</i></p>
R.2.b	<p>Evaluasi program studi melalui <i>tracer study</i> <i>Evaluating study programs through tracer study</i></p>
R.2.c	<p>Survei evaluasi pengajaran <i>Teaching evaluation survey</i></p>
R.2.d	<p>Survey pengalaman belajar <i>Learning experience survey</i></p>
R.2.e	<p>Survei keterlibatan staf <i>Staff engagement survey</i></p>
R.2.f	<p>Penyusunan laporan kinerja pembelajaran semester <i>Preparing performance reports for each semester's learning</i></p>
R.2.g	<p>Pengembangan sistem Monev internal dalam kerangka pemenuhan standar Zona Integritas <i>Development of internal Monitoring and Evaluation system within the framework of compliance with the Integrity Zone standard</i></p>

## Indikator Kinerja Utama/ Key Performance Indicators

Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program dan *action plan*, FEB UNAIR menyusun indikator kinerja utama yang disertai dengan *baseline* dan target tahunan.

*FEB UNAIR develops key performance indicators and its baseline and annual target to measure a successful program implementation and action plan*

NO.	INDIKATOR KINERJA UTAMA KEY PERFORMANCE INDICATORS	BASELINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
R.1	Indeks kepuasan <i>stakeholders</i> FEB UNAIR <i>FEB's stakeholders satisfaction index</i>		3.35	3.36	3.40	3.45	3.50	3.50
R.2	Proses bisnis yang terdigitalisasi <i>Digitizing business processes</i>		100	100	100	100	100	100
R.3	Integrasi database <i>Integrating database</i>		100	100	100	100	100	100
R.4	Tindak lanjut audit internal dan eksternal <i>Following up internal and external audit</i>		100	100	100	100	100	100
R.5	Penggunaan <i>data analytic</i> untuk pengambilan keputusan <i>Using data analysis for decision making</i>		10%	45%	50%	100%	100%	100%

# Topping Up Tangible & Intangible Resources Utilization

## Capaian & Tantangan/ Achievement & Challenges

Kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kualitas dosen. Oleh karena itu, pengembangan profesionalisme dosen menjadi syarat penting bagi peningkatan kualitas tersebut. FEB UNAIR memandang bahwa peningkatan profesionalisme tersebut tidak hanya dilakukan melalui degree training seperti pendidikan tingkat doktoral, namun juga melalui *non-degree training* seperti program sertifikasi kompetensi.

Pada bidang internasionalisasi, peningkatan *knowledge capital*, *human capital* dan *informational capital* harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kemitraan strategis dengan berbagai perguruan tinggi terbaik. Kerjasama diarahkan pada *joint teaching*, kolaborasi riset, publikasi bersama pada jurnal internasional serta *global mobility program*.

*The quality of lecturers strongly influences the quality of learning. Therefore, the development of lecturer professionalism is an essential requirement for improving this quality. FEB UNAIR views improving professionalism through both degree and non-degree training. Degree training includes sending lecturers to doctoral programs, while non-degree training includes competency certification programs.*

*For internationalization, the increase in knowledge capital, human capital, and informational capital must be utilized to increase strategic partnerships with many prestigious universities. Therefore, we direct the partnership to joint teaching, research collaboration, joint publication in international journals, and global mobility programs.*

## Strategi/ *Strategic Initiatives*

Untuk menjawab tantangan tersebut, inisiatif strategis yang akan dijalankan FEB pada 2021-2026 adalah optimalisasi modal manusia, organisasi dan informasi untuk mendukung keberlanjutan finansial.

*To address these challenges, FEB UNAIR Strategic Plan 2021-2026 aims to optimize human, organizational, and information capital to support financial sustainability.*





## Program & Action Plans

NO	PROGRAM
T.1	Peningkatan kapasitas RGU melalui penguatan sistem dan kerjasama <i>Building RGU capacity by strengthening the system and establishing a partnership</i>
	Rencana Aksi <i>Action Plan</i>
T.1.a	Membangun sistem informasi RGU <i>Building RGU information system</i>
T.1.b	Membangun <i>talent center and professional program</i> <i>Building talent centers and professional programs</i>
T.2	Peningkatan dampak tridharma melalui <i>global outreach</i> <i>Increasing impact of Tri Dharma principles through global outreach</i>
T.2.a	Menyusun <i>milestone</i> dan <i>roadmap</i> kerjasama global FEB <i>Developing milestones and roadmap for FEB's global partnership</i>
T.2.b	Revitalisasi unit kerjasama FEB <i>Revitalizing FEB's partnership unit</i>
T.2.c	Penguatan <i>research center</i> dan riset multidisiplin <i>Strengthening research centers and multidisciplinary research</i>



## Indikator Kinerja Utama/ Key Performance Indicators

Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program dan *action plan*, FEB UNAIR menyusun indikator kinerja utama yang disertai dengan *baseline* dan target tahunan.

*FEB UNAIR develops key performance indicators and its baseline and annual target to measure a successful program implementation and action plan*

NO.	INDIKATOR KINERJA UTAMA KEY PERFORMANCE INDICATORS	BASELINE	TARGET					
			2021	2022	2023	2024	2025	2026
T.1	Total Guru Besar <i>Total number of professors</i>	15	17	18	19	20	21	22
T.2	Staf bergelar doktor (baru) <i>Staff with doctoral degrees (new)</i>	1	3	3	3	3	3	3
T.3	Lektor Kepala (baru) <i>Head Lectors (new)</i>	2	2	2	3	3	3	3
T.4	Persentase dosen bekerja sebagai praktisi di Industri minimum 6 bulan atau berkegiatan tridharma di PT lain (QS 100), membina mahasiswa yg berhasil prestasi nasional (kumulatif 5 tahun) <i>Percentage of lecturers working as practitioners in the industry for a minimum of six months of doing Tri Dharma activities in other universities (QS 100), fostering students who succeed in national achievements (cumulative 5 years)</i>	15	12	15	17	18	19	20
T.5	Persentase dosen profesional/tersertifikat <i>Percentage of professional/certified lecturers</i>	29.63	52	64	66	68	72	75

# MANAGEMENT RISIKO/ RISK MANAGEMENT

TEMA	RISIKO POTENSIAL	JENIS RISIKO	PENGELOLAAN RISIKO
S	Tingkat serapan lulusan (bekerja, wirausaha dan studi lanjut) rendah	Strategis	Identifikasi akar permasalahannya dan menyusun contingency plan selama tahun berjalan.
	Jumlah <i>academic</i> dan <i>employer list</i> tidak tercapai	Strategis	Koordinasi dengan prodi dan departemen untuk memenuhi target dengan memanfaatkan skema kerjasama fakultas, departemen maupun perorangan.
	Target prodi terakreditasi/ sertifikasi internasional tidak terpenuhi	Strategis	Membuat tim di tingkat fakultas untuk melakukan pendampingan dan quality control dalam rangka akreditasi/ sertifikasi internasional prodi.
M	Rendahnya jumlah publikasi pada <i>top tier journal</i> maupun terindeks scopus	Strategis	Menambah target dan insentif publikasi bagi research group melalui agenda penelitian dan publikasinya. Menambah target dan insentif kerjasama dengan top scientist perguruan tinggi luar negeri.
	Minimnya sitasi	Strategis	Menambah target dan insentif kerjasama top scientist perguruan tinggi luar negeri
	Minimnya pengabdian masyarakat berskala global	Strategis	Menambah skema insentif bagi kerjasama dengan perguruan tinggi yang sudah ada dalam MoA dengan FEB UNAIR
A	Realisasi <i>start-up</i> yang tidak memenuhi target	Strategis	Meningkatkan frekuensi start-up academy program
	Hilirisasi riset tidak tercapai	Strategis	Menyusun model bisnis yang lebih menarik dengan bantuan employer peers.
R	Target indeks kepuasan <i>stakeholder</i> FEB UNAIR tidak tercapai	Strategis	Melakukan analisis survey dan menentukan rencana aksi perbaikan pada item yang masih rendah.
	Proses bisnis yang terdigitalisasi belum sempurna	Strategis	Menjalankan sistem manual dan digital secara bersama pada tahap awal sebagai contingency
T	Target guru besar dan lector kepala tidak tercapai	Strategis	Intervensi program di pertengahan tahun dengan targeting dan pendampingan.
	Target dosen professional tidak tercapai	Strategis	Intervensi dengan melibatkan praktisi dan kegiatan akademik

THEME	POTENTIAL RISKS	RISK TYPE	RISK MANAGEMENT
S	The absorption rate of graduates is low (work, entrepreneurship, and further study)	Strategic	Identify the root cause and develop a contingency plan during the year
	The number of academic and employer lists is not achievable	Strategic	Coordinating with study program and department to fulfill their target by utilizing the partnership schemes for faculty, department, and individual
	The target for study programs' international accreditation/certification is not met	Strategic	Creating a team at the faculty level to provide assistance and quality control for international accreditation/certification of study programs
M	Low publication rate in top tier journals and Scopus-indexed journals	Strategic	Increasing publication target and incentives for research groups through their research and publication agenda Adding more targets and incentives for partnership with top scientists from reputable universities
	Low citation rate	Strategic	Adding targets and incentives for partnership with top scientists from reputable universities
	Lack of global community service	Strategic	Adding incentive schemes for partnership with universities that have existing MOAs with FEB
A	Target to establish a new start-up has not been met	Strategic	Increasing the frequency of start-up academy program
	Downstream research has not been achieved	Strategic	Developing a more attractive business model with the help of employer peers
R	The target of FEB's stakeholder satisfaction index has not been met	Strategic	Conducting survey analysis and determining some improvement action plans on low satisfaction index
	Imperfect digitized business processes	Strategic	Running manual and digital systems together at the early stages as a contingency
T	Target to add more professors and associate professors has not been met	Strategic	Intervening the program mid-year with some targeting and mentoring
	Target to add more professional lecturers is not achievable	Strategic	Intervening by involving practitioners and academic activities

# CASCADING

Seluruh program, *action plan* dan target kinerja di tingkat fakultas diturunkan pada level departemen dan program studi. Setiap tahun, fakultas bersama dengan departemen menentukan kontribusi kinerja masing-masing departemen terhadap target IKU yang telah ditetapkan dalam Renstra FEB UNAIR 2021-2026.

*We reduced all programs, action plans, and performance targets at the faculty level to the department and study programs level. Every year, the faculty and the departments determine the performance contribution of each department to the KPI targets in FEB UNAIR Strategic Plan 2021-2026.*











# PRIORITAS TRANSFORMASI/ TRANSFORMATION PRIORITIES

FEB UNAIR akan mencapai tujuan strategis 2021-2026 melalui transformasi pada tiga area prioritas yang saling mendukung.

*FEB UNAIR aims to achieve its Strategic Plan 2021-2026 through a transformation in three priority areas that support each other.*

## Digitalisasi/ Digitalization

Prioritas digitalisasi akan FEB UNAIR lakukan untuk meredesain semua proses bisnis dan meningkatkan kapasitas digital dalam aspek pembelajaran dan penelitian.

Pada area pembelajaran, FEB UNAIR akan melakukan ekspansi dalam penyediaan mata kuliah secara online serta penawaran *micro-credential course* sehingga mahasiswa dan masyarakat dapat memperoleh pengalaman pembelajaran yang *flexible* dan *engaging*.

Pada aspek proses bisnis, FEB UNAIR akan mengembangkan kapabilitas dalam penggunaan *data science*, *data analytics* dan *decision analysis* untuk meningkatkan *impact* dari proses perencanaan.

*FEB UNAIR shall prioritize digitalization to redesign all business processes and increase digital capacity in learning and research aspects.*

*In the learning area, FEB UNAIR shall expand by providing online courses and offering micro-credential courses so that the students and the community members can get a flexible and engaging learning experience.*

*On the business process aspect, FEB shall develop capabilities in using data science, data analytics, and decision analysis to enhance the impact of the planning process.*

## Inovasi/ *Innovation*

Prioritas inovasi akan FEB UNAIR lakukan untuk memperkuat proses diferensiasi di setiap program pendidikan, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat. Strategi ini diharapkan akan mampu mendukung keberlanjutan finansial FEB UNAIR ke depan.

FEB akan merealisasikan prioritas ini melalui inisiatif seperti inovasi dalam kurikulum dan program *micro-credential*. Inisiatif ini dilakukan dengan cara mereview dan mengembangkan semua *course offering* sehingga semuanya bersifat *responsive* dan selaras dengan kebutuhan dan tuntutan pasar kerja dan industri di masa depan.

*FEB UNAIR shall prioritize partnership to increase its strategic engagement with industry partners, other universities, and community members in solving various problems and challenges. We expect this strategy to support the FEB UNAIR financial sustainability in the future.*

*FEB UNAIR shall also realize this priority through initiatives like curriculum innovations and micro-credential programs. We conduct this initiative by reviewing and developing all courses to remain responsive and aligned with the needs and demands of the job market and industry in the future.*

## Kemitraan/ *Partnership*

Prioritas kemitraan akan FEB UNAIR lakukan untuk meningkatkan strategic engagement FEB UNAIR dengan mitra industri, perguruan tinggi dan masyarakat dalam menyelesaikan berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi oleh dunia.

Oleh karena itu, FEB UNAIR akan mengembangkan berbagai program professional development sehingga mendukung proses lifelong learning bagi mahasiswa, alumni serta masyarakat.

Pada saat yang sama FEB UNAIR akan memperkuat dan menumbuhkan strategic partnerships bersama dengan leading global institutions untuk meningkatkan dampak dan reputasi FEB UNAIR di tingkat global.

*FEB UNAIR shall prioritize partnerships to improve its strategic engagement with industry partners, universities, and the community in solving various problems and challenges in the world.*

*Therefore, FEB UNAIR shall also develop various professional development programs to support the lifelong learning process for students, alumni, and the community.*

*At the same time, FEB UNAIR shall strengthen and grow the strategic partnership with leading global institutions to increase its impact and reputation at the global level*

# PENUTUP/ CLOSING

Dokumen Rencana Strategis (Renstra) FEB UNAIR 2021-2026 ini disusun dengan tujuan memberikan arah bagi pengembangan FEB UNAIR selama periode waktu tersebut. Renstra 2021-2026 memiliki tema dan tujuan strategis **“Memperkuat Relevansi Global Melalui Inovasi dan Kemitraan.”** Tujuan strategis tersebut akan dicapai melalui 5 (lima) inisiatif strategis yang terangkum dalam slogan S.M.A.R.T.

Selama periode 2021-2026 FEB UNAIR akan memprioritaskan transformasi melalui digitalisasi, inovasi dan kemitraan. Dokumen ini akan menjadi rujukan pihak manajemen FEB UNAIR dalam proses perencanaan dan evaluasi program/ rencana operasional tahunan.

Keberhasilan FEB UNAIR dalam mencapai tujuan strategis di 2026 tidak hanya ditentukan oleh proses perencanaan yang akurat dan efisien, namun juga oleh kepemimpinan yang kuat serta kolaborasi semua elemen FEB UNAIR. Oleh karena itu, sinergi di semua lini menjadi sangat penting untuk memastikan proses transformasi berjalan dengan efektif.

*We prepared this ‘FEB UNAIR Strategic Plan (Renstra) 2021-2026’ to provide directions for the development of FEB UNAIR during this period. It has a theme and strategic goal named **‘Strengthening Global Relevance through Innovation and Partnership.’** The strategic objectives will be achieved through 5 (five) strategic initiatives (S.M.A.R.T).*

*Between 2021 and 2026, FEB UNAIR shall prioritize transformation through digitization, innovation, and partnership. This document will become a reference for FEB UNAIR management in planning and evaluating annual programs/operational plans.*

*The success of FEB UNAIR in achieving its strategic goals in 2026 is determined by an accurate and efficient planning process and by solid leadership and collaboration of all elements in the faculty. Therefore, synergy is essential to ensure the transformation process runs effectively*



**Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Airlangga**

Kampus B,  
Jalan Airlangga 4 Surabaya, 60286.  
Jawa Timur - Indonesia

Telp. : +62 31 503 3642, 503 6584,  
504 9480, 504 4940

Fax. : +62 31 502 6288

Email : [info@feb.unair.ac.id](mailto:info@feb.unair.ac.id)  
[humas@feb.unair.ac.id](mailto:humas@feb.unair.ac.id)