



Rencana Strategis  
**PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**2025 - 2029**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Negeri Surabaya

**TIM PENYUSUN**  
**RENSTRA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UNESA**

**Penganggung Jawab** : Prof. Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si.  
**Wakil Penanggung Jawab** : Dr. H. Moch. Khoirul Anwar, S.Ag., MEI.  
**Wakil Penanggung Jawab** : Prof. Dr. Susanti, S.Pd., M.Si.  
**Tim Pengarah Renstra** :

- Prof. Dr. Dewie Tri Wijayati Wardoyo, M.Si.
- Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, S.T., M.Si.
- Dwi Yuli Rakhmawati, S.Si., M.Si., Ph.D.
- Dr. Moh. Farih Fahmi, S.Pd., M.Pd
- Dr. Ni Nyoman Alit Triani, S.E., M.Ak
- Dr. Siti Sri Wulandari, S.Pd., M.Pd
- Dr. Tony Seno Aji, S.E., M.E.
- Dr. Retno Mustika Dewi, S.Pd., M.Pd.
- Brillian Rosy, S.Pd., M.Pd.
- Rochmawati, S.Pd., M.Ak.
- Dr. Tri Sudarwanto, S.Pd., M.S.M.
- Hujjatullah Fazlurrahman, S.E., M.BA
- Dr. Rohmawati Kusumaningtyas, S.E.Ak, M.SA.
- Clarashinta Canggih, S.E., CIFP.
- Yuyun Isbanah, S.E., M.S.M.

**Tim Penyusun Renstra SDM:**

- Febrika Yogie Hermanto, S.Pd., M.Pd.
- Dr. Azidni Rofiqo, S.E.I., M.E.
- Dr Muhammad Fachmi, S.E., M.M
- Ina Uswatun Nihaya, S.E., M.Sc
- Winaika Irawati, S.Pd., M.Pd.
- Risqi Noor Hidayati Putri, S.E., M.E.

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Rencana Strategis (Renstra) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB) 2025-2029 disusun berdasarkan visi dan misi Fakultas dan Universitas. Penyusunan Renstra memperhatikan rencana pengembangan organisasi dan kebutuhan stakeholder. Dengan semangat mampu menghadapi tantangan global dan memupuk jiwa kepemimpinan kewirausahaan yang harus memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan dan penyelesaian permasalahan ekonomi kawasan pada khususnya dan perekonomian global pada umumnya.

Berkenaan dengan kondisi internal dan eksternal, Fakultas Ekonomika dan Bisnis menyusun analisis SWOC, yang kemudian dituangkan dalam tujuan strategis dan strategi pengembangan. FEB harus mampu menjadi fakultas yang berdaya saing dalam tata kelola yang baik, baik di bidang akademik maupun non-akademik; Dosen dan tenaga kependidikan yang berbakat; serta output mahasiswa yang mampu bersaing di pasar tenaga kerja.

Renstra Pengembangan SDM FEB 2025-2029 merupakan dokumen penting sebagai acuan pengembangan SDM di fakultas dengan durasi lima tahun. Tonggak dari Renstra 2025- 2029 menggambarkan FEB yang memiliki nilai *Entrepreneurial Leadership*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis meningkatkan memperkuat kinerja dosen, kinerja kepemimpinan, kinerja staf, dan prestasi mahasiswa dalam baik bidang akademik maupun non akademik.

Dalam menyusun Renstra ini, dipahami bahwa terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu tantangan yang bersumber dari internal fakultas, sekaligus tantangan dari lingkungan eksternal. Tantangan terbesar dalam pengelolaan SDM adalah pemenuhan kompetensi yang dipersyaratkan untuk mencapai peringkat/prestasi yang diharapkan.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya (FEB UNESA) dapat terus berkomitmen untuk berkontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia Indonesia yang unggul, adaptif, dan berdaya saing global. Selama hampir dua dekade, FEB UNESA telah berkembang menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Pendidikan Ekonomi, Ekonomi, dan Bisnis berbasis Entrepreneurial Leadership di Asia Tenggara. FEB UNESA selalu melakukan perbaikan kualitas (continuous quality improvement) untuk merespon tantangan global melalui inovasi, kolaborasi, dan adaptasi.

Rencana strategis FEB UNESA 2025-2029 hadir dengan mengusung tema "Memperkuat Reputasi Global melalui Inovasi, Kolaborasi, dan Digitalisasi" yang bertujuan sebagai pedoman untuk mencapai visi dan misi fakultas dan universitas. Dokumen rencana strategis ini menjadi arah pengembangan fakultas secara komprehensif dan manifestasi dari refleksi terhadap capaian sebelumnya dan proyeksi kebutuhan masa depan, baik pada tingkat nasional maupun global.

Akhir kata, kami menyampaikan apresiasi kepada seluruh civitas akademika, alumni, tim penyusun, dan seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyusunan dokumen strategis ini. Mari kita berinovasi, berkolaborasi, dan bertransformasi untuk mewujudkan FEB UNESA sebagai fakultas yang bereputasi global dalam bidang pendidikan ekonomi, ekonomi, dan bisnis berbasis entrepreneurial leadership.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

## DAFTAR ISI

TIM PENYUSUN.....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Gambaran Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unesa .....	2
Tabel 1.1 Jumlah Dosen Tetap Sesuai Bidang Keahlian.....	3
BAB II.....	6
A. Visi Fakultas Ekonomika dan Bisnis.....	6
B. Misi Fakultas Ekonomika dan Bisnis .....	6
C. Tujuan Fakultas Ekonomika dan Bisnis .....	6
D. Sasaran Kegiatan Fakultas Ekonomika dan Bisnis.....	7
BAB III.....	8
3.1 Perubahan Iklim .....	8
3.2 Transformasi Digital .....	8
3.3 Perkerjaan dan Skil Masa Depan .....	8
3.4 Regulasi.....	9
3.5 Sustainable Development Goals/SDGs .....	9
3.6 QS World Rank.....	10
BAB IV Matriks SWOC.....	12
A. Analisis SWOC untuk Pengembangan SDM Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNESA .....	12
BAB V RENCANA CAPAIAN.....	14
A. Milestone Pencapaian Fakultas Ekonomika dan Bisnis 2020-2024 .....	14
BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGI .....	17
D. Internal Long Term (4-12 bulan).....	17
BAB VII PENUTUP.....	19

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan tinggi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Suatu perguruan tinggi tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan meningkatkan mutu, tanpa didukung sumberdaya manusia, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya. Diperlukan langkah langkah untuk menjamin tersedianya dosen yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Capital Planning*) merupakan proses dalam menentukan pergerakan dosen dalam perguruan tinggi dari posisi yang diinginkan di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia terkait kebututhan tenaga pendidik dan kependidikan harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan lembaga dapat tercapai.

Strategi Program Studi di masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut pimpinan untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan *current issues* dan mendukung rencana institusi di masa depan. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas lembaga dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia, antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan SDM (dosen) semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas guru/dosen membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM.

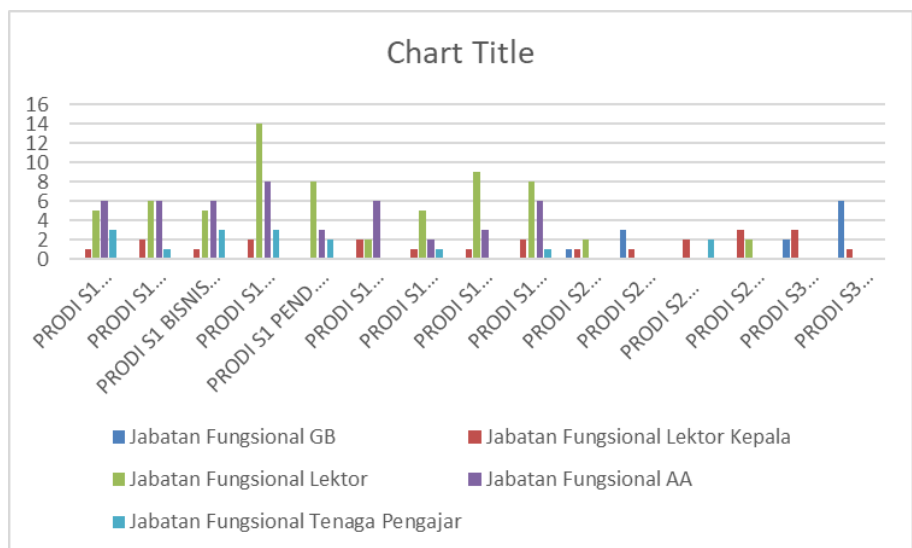
Rencana strategis (Renstra) adalah proses perencanaan yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arah, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Renstra merupakan dokumen perencanaan jangka menengah untuk periode lima tahun yang merupakan penjabaran visi, misi dan tujuan serta sasaran Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unesa.

Renstra Pengembangan SDM ini merupakan arahan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan dan pengembangan unit, dengan memperhatikan perkembangan Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNESA dan isu-isu strategisnya. Renstra ini akan menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan FEB selama lima tahun mendatang dalam kurun waktu tahun 2025 – 2029. Secara umum, Renstra ini memuat sejarah, visi, misi, tujuan, sasaran, analisis SWOC, tantangan, juga arah kebijakan, strategi, dan program. Indikator perilaku (*Key Behavioral Indicators*) dan indikator kinerja/performansi.

### B. Gambaran Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unesa

Sumber Daya Manusia (SDM) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis memiliki keunggulan, selain sistem organisasi di tingkat fakultas yang mapan, personalia yang ada di dalamnya memiliki kompetensi. Secara keseluruhan, dosen yang ada di FEB merupakan dosen yang loyal, berdedikasi tinggi, serta kooperatif dalam bekerja sama. Peluang pengembangannya secara otonomi membuka kesempatan pada para dosen di setiap jurusan untuk mengembangkan diri secara fleksibel. Selain itu, telah tersedianya sistem informasi pendidikan yang mumpuni di tingkat fakultas dan jurusan telah memberi dampak positif terhadap pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih mudah dan efisien.

Aspek kualifikasi, mutu, dan kesesuaian SDM menunjukkan adanya keunggulan secara relatif. Dosen yang di miliki oleh FEB berjumlah 163 dengan komposisi pendidikan terakhir S-3 berjumlah 65 dan 98 S-2. Ditinjau dari jabatan fungsional dosen yang memiliki jabatan Guru besar berjumlah 12; Lektor kepala 23; lektor 66 dan asisten ahli 16. Ditinjau dari status kepegawaian, dosen pegawai negeri sipil 122; dosen tetap perguruan tinggi 29 dan dosen pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja 12. Dalam upaya peningkatan kualitas dosen, dari lima belas program studi yang ada di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, saat ini sebanyak 56 dosen sedang studi lanjut jenjang S3. Kemampuan



dosen untuk menulis dan meneliti sangat baik dan peningkatan peluang kerjasama program studi dengan pihak luar telah mampu meningkatkan mutu kualitas pengajar dan mahasiswa.

Sebanyak 37 tenaga kependidikan yang ada di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, 100% sudah berpendidikan tinggi (D3/S1/S2). Fakultas memberi dukungan penuh untuk pengembangan tenaga kependidikan baik dalam pendidikan formal maupun *non degree training*. Bagi mereka yang sudah S1 juga dianjurkan untuk ke S2 yang sesuai dengan bidang kerjanya untuk meningkatkan profesionalisme, dengan mendapatkan bantuan biaya dari Universitas.

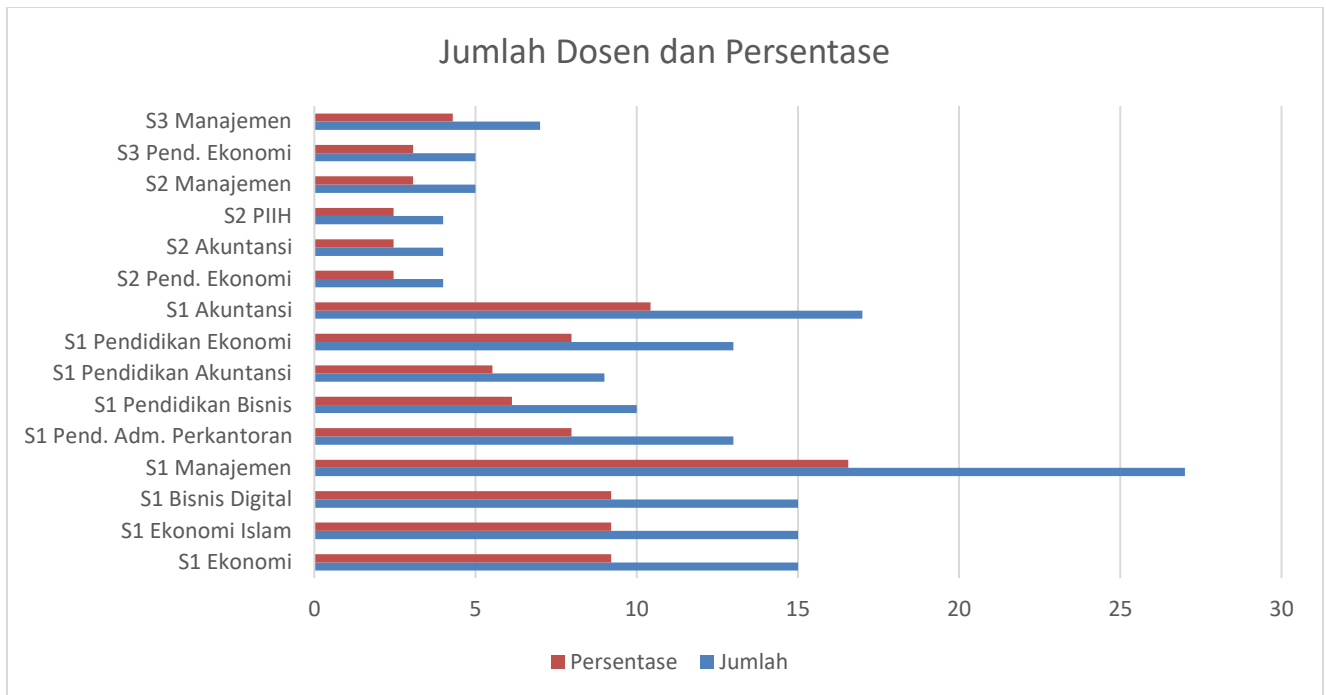
Program pembinaan tenaga kependidikan yang lain adalah dengan pengikutsertaan dalam Diklatpim, pendidikan dan pelatihan, *workshop*, *outbond*, serta pelatihan teknis sesuai dengan bidang keahliannya. Adapun beberapa pelatihan yang pernah dilakukan untuk pengembangan staf yaitu diklat penilaian angka kredit, diklat keuangan, dan diklat ASET, pelatihan pelayanan prima, pelatihan pemadam kebakaran, *workshop audit SDM*, *Human Resources (HR) conference*, bimtek penyusunan SKP dan penilaian prestasi kerja PNS, serta diklat IT bagi teknisi laboratorium. Berikut adalah jumlah dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan masing-masing Program Studi di lingkungan fakultas.

**Tabel 1.1 Jumlah Dosen Tetap Sesuai Bidang Keahlian**

TABEL SESUAI PRODI														
NO	PER PRODI	GB	LK	L	AA	TP	Σ	S2	S3	Stu di	PNS	DTN	P3K	Σ
1	PRODI S1 EKONOMI	0	1	5	6	3	15	9	6	3	10	4	1	15
2	PRODI S1 EKONOMI ISLAM	0	2	6	6	1	15	8	7	4	10	2	3	15
3	PRODI S1 BISNIS DIGITAL	0	1	5	6	3	15	11	4	8	7	7	1	15
4	PRODI S1 MANAJEMEN	0	2	14	8	3	27	20	7	12	16	8	3	27
5	PRODI S1 PEND. ADM. PERKANTORAN	0	0	8	3	2	13	11	2	8	11	2	0	13

NO	PER PRODI	GB	LK	L	AA	TP	Σ	S2	S3	Stu di	PNS	DTN	P3K	Σ
6	PRODI S1 PENDIDIKAN BISNIS	0	2	2	6	0	<b>10</b>	8	2	3	7	0	3	<b>10</b>
7	PRODI S1 PENDIDIKAN AKUNTANSI	0	1	5	2	1	<b>9</b>	6	3	2	8	1	0	<b>9</b>
8	PRODI S1 PENDIDIKAN EKONOMI	0	1	9	3	0	<b>13</b>	11	2	7	12	1	0	<b>13</b>
9	PRODI S1 AKUNTANSI	0	2	8	6	1	<b>17</b>	14	3	9	15	1	1	<b>17</b>
10	PRODI S2 PENDIDIKAN EKONOMI	1	1	2	0	0	<b>4</b>	0	4		3	1	0	<b>4</b>
11	PRODI S2 AKUNTANSI	3	1	0	0	0	<b>4</b>	0	4		4	0	0	<b>4</b>
12	PRODI S2 PREKONOMIAN ISLAM DAN INDUSTRI HALAL	0	2	0	0	2	<b>4</b>	0	4		4	0	0	<b>4</b>
13	PRODI S2 MANAJEMEN	0	3	2	0	0	<b>5</b>	0	5		5	0	0	<b>5</b>
14	PRODI S3 PENDIDIKAN EKONOMI	2	3	0	0		<b>5</b>	0	5		4	1		<b>5</b>
15	PRODI S3 MANAJEMEN	6	1	0	0	0	<b>7</b>	0	7		6	1	0	<b>7</b>
JUMLAH		<b>12</b>	<b>23</b>	<b>66</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>163</b>	<b>98</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>122</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>163</b>
		<b>163</b>						<b>163</b>	<b>163</b>					

Sumber :Bidang Umum dan Keuangan FEB, April 2025



Sumber: Data diolah

Jumlah dosen yang telah memiliki sertifikat dosen (serdos) adalah 88 dan 100 % dosen telah memiliki sertifikat profesi keahlian sesuai bidang keilmuan masing – masing.

## **BAB II**

### **VISI MISI, TUJUAN, SASARAN, DAN STRATEGI**

#### **A. Visi Fakultas Ekonomika dan Bisnis**

Adapun visi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unesa adalah:

*“Menjadi Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang Bereputasi Global dalam Bidang Pendidikan Ekonomi, Ekonomi, dan Bisnis berbasis Entrepreneurial Leadership”*

#### **B. Misi Fakultas Ekonomika dan Bisnis**

Adapun Misi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unesa adalah :

1. Menyelenggarakan program pendidikan sarjana, magister, doktor serta profesi di bidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis berbasis *entrepreneurial leadership*;
2. Menyelenggarakan penelitian dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis yang bereputasi global berbasis *entrepreneurial leadership*;
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dan menyebarluaskan inovasi di bidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis yang bereputasi global berbasis *entrepreneurial leadership*;
4. Meningkatkan *Good Faculty Governance* dalam pengelolaan organisasi yang menjamin mutu secara berkelanjutan;
5. Menyelenggarakan kerja sama nasional dan internasional yang produktif dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis berbasis *entrepreneurial leadership*.

#### **C. Tujuan Fakultas Ekonomika dan Bisnis**

Dalam rangka mencapai visi dan misi seperti yang dikemukakan di atas, maka visi dan misi tersebut dirumuskan ke dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional. Adapun tujuan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unesa adalah:

1. Terselenggaranya program pendidikan sarjana, magister, doktor serta profesi dibidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis berbasis *entrepreneurial leadership*;
2. Terselenggaranya penelitian dan meningkatkan kualitas inovasi di bidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis yang bereputasi global berbasis *entrepreneurial leadership*;
3. Terselenggaranya pengabdian kepada masyarakat dan menyebarluaskan inovasi di bidang

pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis yang bereputasi global berbasis *entrepreneurial leadership*;

4. Meningkatnya *Good Faculty Governance* dalam pengelolaan organisasi yang menjamin mutu secara berkelanjutan;
5. Terselenggaranya kerja sama nasional dan internasional yang produktif dalam menciptakan, mengembangkan, dan menyebarluaskan inovasi di bidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis berbasis *entrepreneurial leadership*.

#### **D. Sasaran Kegiatan Fakultas Ekonomika dan Bisnis**

Tujuan strategis tersebut di atas kemudian dijabarkan dalam lima sasaran kegiatan sesuai dengan permasalahan-permasalahan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu 2025-2029. Adapun sasaran kegiatan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unesa adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas akademik pada program pendidikan sarjana, magister, doktor serta profesi dibidang pendidikan ekonomi, ekonomi dan bisnis;
2. Meningkatkan daya saing lulusan di dunia kerja.
3. Peningkatan kualitas riset yang berkontribusi dalam pengembangan IPTEKS;
4. Terlaksananya tata kelola dan pengembangan organisasi, sistem penjaminan mutu, serta jejaring kerjasama dengan stakeholder di dalam maupun luar negeri;
5. Terlaksananya pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas dan bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

## **BAB III**

### **ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL**

#### **A. Perubahan Iklim**

Perubahan iklim merupakan salah satu isu yang patut diperhatikan. Tidak ada negara yang immune dari dampak perubahan iklim (World Bank, 2022). Perubahan iklim yang disebabkan oleh manusia, termasuk berbagai kejadian ekstrim yang lebih sering terjadi dan intens berdampak negatif dan merugikan (IPCC, 2022). Pengalaman terdampak pandemi Coronavirus (Covid-19) sejak awal 2020 sampai akhir 2022 dan kini menjadi endemi memberikan pelajaran tentang pentingnya upaya antisipasi dan mitigasi terhadap bencana baik akibat perubahan iklim, wabah, ataupun faktor lainnya. Hal ini menegaskan tentang makin sulit dan rumitnya upaya memprediksi masa depan, sehingga tema keberlanjutan termasuk di dunia pendidikan tinggi menjadi hal yang krusial. Pendidikan tinggi merupakan salah satu agen perubahan (agent of change) yang memiliki peran untuk menciptakan masa depan yang lebih baik dan berkelanjutan, khususnya dalam mempersiapkan generasi masa depan yang mampu berkontribusi dalam mencegah dampak negatif dari perubahan iklim.

#### **B. Transformasi Digital**

Transformasi digital terjadi di seluruh sektor dalam kehidupan manusia dan menjadi enabler penting bagi inovasi dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (*World Economic Forum, 2023*). Berbagai transformasi digital yang terjadi turut mendisrupsi berbagai sektor dan segala aspek dalam kehidupan manusia. Hadirnya *internet of things*, *artificial intelligence* dan big data termasuk aplikasi ChatGPT merubah lanskap bisnis dan meniscayakan transformasi berbasis teknologi informasi. Berbagai tawaran program pembelajaran berbasis digital termasuk di dalamnya program sertifikasi ataupun full online learning lintas negara mengubah proses bisnis pendidikan tinggi. Pendekatan baru dari segi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat tentu dibutuhkan untuk mewujudkan transformasi digital yang dapat memberikan dampak positif bagi kehidupan.

#### **C. Perkerjaan dan Skil Masa Depan**

Pekerjaan di masa depan membutuhkan keahlian dan skill yang dapat berbeda dengan periode sebelumnya. OECD dalam *World Economic Forum (2023)* mengestimasi bahwa 1,1 miliar pekerjaan akan bertransformasi karena teknologi untuk dekade ke depan. Berbagai penemuan teknologi digital

baru turut merubah tatanan pekerjaan dan keahlian yang dibutuhkan di masa depan. Beberapa future skills yang wajib dimiliki diantaranya self-leadership, digital fluency, critical and design thinking, dan resilience and entrepreneurship. Sebagai institusi pendidikan yang mengedepankan aspek keberlanjutan, berbagai pembekalan yang diberikan kepada mahasiswa tentu harus mengadopsi berbagai aspek perubahan tersebut.

#### **D. Regulasi**

Dinamika perubahan regulasi dan kebijakan terkait pendidikan menjadi tantangan yang perlu disikapi dengan bijak. Permendikbud No. 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi sebagai tindak lanjut UU No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Kebijakan Kemendikbud khususnya untuk program sarjana berupa program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dan Keputusan Mendikbud No. 3/M/2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri berimplikasi pada penyesuaian kurikulum, fleksibilitas, dan kesempatan bagi mahasiswa untuk melakukan kegiatan pembelajaran di luar kampus dan sebaliknya kampus dapat melibatkan praktisi untuk memperkaya pembelajaran di kampus. Perguruan tinggi diharapkan mampu beradaptasi sesuai perkembangan regulasi agar tetap berada dalam jalur tujuan yang ingin dicapai bersama. Sementara itu, kebijakan menjadi peluang bagi sivitas akademika untuk meningkatkan kemampuan ilmu dan praktik secara langsung dalam dunia bisnis dan masyarakat.

#### **E. Sustainable Development Goals/SDGs**

Indonesia sebagai salah satu negara yang telah menyepakati penerapan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) berkomitmen untuk menyukseskan pelaksanaan SDGs melalui berbagai kegiatan dan telah mengambil langkah-langkah strategis. Sejumlah langkah yang telah ditempuh Indonesia sampai dengan akhir 2016 antara lain (i) melakukan pemetaan antara tujuan dan target SDGs dengan prioritas pembangunan nasional, (ii) melakukan pemetaan ketersediaan data dan indikator SDGs pada setiap target dan tujuan termasuk indikator proksi, (iii) melakukan penyusunan definisi operasional untuk setiap indikator SDGs, (iv) menyusun peraturan presiden terkait dengan pelaksanaan tujuan pembangunan berkelanjutan, dan (v) mempersiapkan rencana aksi nasional dan rencana aksi daerah terkait dengan implementasi SDGs di Indonesia.

Untuk menjamin implementasi SDGs berjalan dengan baik, pemerintah telah membentuk

Sekretariat Nasional Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Sekretariat Nasional SDGs bertugas mengkoordinasikan berbagai kegiatan terkait pelaksanaan SDGs di Indonesia. Sejumlah pemangku kepentingan yang mencakup kementerian/lembaga, BPS, akademisi, pakar, organisasi masyarakat sipil dan filantropi & bisnis telah dilibatkan dalam berbagai proses persiapan pelaksanaan SDGs di Indonesia.

Dalam implementasinya, ada beberapa prinsip yang telah disepakati juga diadopsi oleh Indonesia. Prinsip pertama adalah *universality*. Prinsip ini mendorong penerapan SDGs di semua negara baik negara maju maupun negara berkembang. Dalam konteks nasional, implementasi SDGs akan diterapkan di seluruh wilayah Indonesia. Prinsip kedua adalah *integration*. Prinsip ini mengandung makna bahwa SDGs dilaksanakan secara terintegrasi dan saling terkait pada semua dimensi sosial, ekonomi dan lingkungan. Prinsip kedua ini telah dipegang teguh dalam penyusunan rencana aksi khususnya terkait dengan penyusunan program dan kegiatan serta penganggarannya. Prinsip terakhir adalah “*No One Left Behind*” yang menjamin bahwa pelaksanaan SDGs harus memberi manfaat bagi semua, terutama yang rentan dan pelaksanaannya melibatkan semua pemangku kepentingan. Prinsip ini juga telah diterapkan dalam setiap tahapan/proses pelaksanaan SDGs di Indonesia.

Perubahan pangsa pasar dan lingkungan membutuhkan improvisasi dari Perguruan Tinggi untuk dapat merespon kebutuhan dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan (*Sustainable growth*). Fakultas Ekonomika dan Bisnis selaku unit penyelenggara pendidikan tinggi yang juga memiliki sumberdaya manusia dituntut untuk mengarahkan pelaksanaan Tri Dharma dalam mencapai indikator SDGs. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain dengan menyesuaikan roadmap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan ketercapaian salah satu indikator SDGs khususnya yang berkaitan dengan bidang Ekonomi, Sosial, dan Humaniora.

#### ***F. Quacquarelli Symonds World Rank Ranking (QS WUR)***

*QS World University Rankings* adalah publikasi tahunan peringkat universitas yang dilakukan oleh *Quacquarelli Symonds (QS)*. Sistem QS sekarang terdiri dari keseluruhan penilaian dan juga terdiri dari subjek peringkat global, bersama lima regional independen (Asia, Amerika Latin, Eropa dan Asia Tengah, Wilayah Arab, dan BRICS). Ini adalah satu- satunya peringkat internasional yang telah menerima persetujuan dari *International Ranking Expert Group (IREG)*, dan dari jenis yang dipandang sebagai salah satu yang paling banyak dibaca, bersama dengan *Academic Ranking of World*

*Universities and Times Higher Education World University Rankings*. Akan tetapi, alokasi beban yang tidak semestinya untuk indikator subjektif dan memiliki hasil yang sangat fluktuatif adalah kritik utama dari perangkaan ini

QS *World University Ranking* ini juga merupakan pemeringkatan resmi yang dijadikan acuan bagi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia untuk mengukur kualitas kelembagaan perguruan tinggi di Indonesia menuju *World Class University* atau universitas bertaraf dunia. Di bawah pengelompokan yang sama, QS juga menghasilkan yang berikut ini: Peringkat Kelulusan Pekerjaan, Kota Pelajar Terbaik, Peringkat Kekuatan Sistem Pendidikan Tinggi, Peringkat berdasarkan Lokasi dan rangkaian Peringkat Sekolah Bisnis termasuk MBA Global, EMBA, MBA Online Jarak Jauh dan Master Bisnis.

Pemeringkatan QS memberikan evaluasi metodis terhadap bidang-bidang utama lembaga pendidikan tinggi, yang pada akhirnya menawarkan saran ahli siswa potensial yang terbukti menyelaraskan siswa dengan jalur yang mereka pilih.

QS menggunakan sejumlah indikator penilaian akademik yang digunakan untuk mengukur institusi, tergantung pada peringkat spesifik yang dimaksud. Berikut adalah indikator yang digunakan QS World rank dalam melakukan perangkaan:

- a) Indikator akademik
- b) Indikator Tenaga Kerja
- c) Indikator Mahasiswa
- d) Indikator Internasional

**BAB IV**  
**MATRIKS SWOC**

**A. Analisis SWOC untuk Pengembangan SDM Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNESA**

<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah Dosen tetap yang memiliki kualifikasi pendidikan S3 mencapai 40% dan yang masih studi lanjut mencapai 35%</li> <li>2. Rasio jumlah dosen dengan mahasiswa sudah memadai</li> <li>3. Semua Dosen melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan baik</li> <li>4. Kualitas staf pendidik dan pengajar di FEB telah memenuhi standar nasional dan internasional</li> <li>5. Proses pengajaran dan administrasi didukung oleh staf profesional yang kompeten dan unggul</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upaya peningkatan pertumbuhan guru besar yang masih belum optimal</li> <li>2. Jumlah staf profesional untuk mendukung kegiatan utama yang belum ideal</li> <li>3. Penguasaan bahasa Inggris bagi beberapa dosen perlu ditingkatkan</li> </ol>
<i>Opportunities (O)</i>	<i>Challenge (C)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minat yang cukup tinggi dari para praktisi dan sekolah untuk kerjasama dengan Program Studi, baik dalam hal pengembangan kurikulum maupun peningkatan kualitas guru</li> <li>2. Kerjasama dan pertukaran dosen dengan perguruan tinggi lain baik di dalam maupun luar negeri</li> <li>3. Banyaknya peluang beasiswa untuk studi lanjut dosen baik dalam dan luar negeri</li> <li>4. Banyaknya kegiatan seminar, workshop dan pelatihan yang diadakan oleh berbagai perguruan tinggi dan organisasi profesi untuk pengembangan keilmuan dosen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan antara perguruan tinggi dimana Perguruan tinggi lain sudah banyak dosen yang studi lanjut ke luar negeri</li> <li>2. Ekspektasi masyarakat/pengguna jasa perguruan tinggi atas kualifikasi dosen yang terus meningkat</li> <li>3. Banyak perguruan tinggi yang menerapkan bilingual dalam proses perkuliahannya</li> </ol>

## **B. Strategi Pengembangan SDM Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNESA**

Berdasarkan analisis SWOC Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNESA memiliki kekuatan lebih besar dari kelemahan, dan peluang lebih baik dari ancaman, maka strategi pengembangan sebaiknya diarahkan kepada perluasan atau pengembangan program studi. Prioritas Strategi Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui:

1. Meningkatkan jumlah dosen untuk mengikuti program S3 (Doktor) baik di dalam maupun luar negeri
2. Mengundang para praktisi dan sekolah untuk mengembangkan kurikulum dan meningkatkan kualitas guru
3. Mengikutsertakan dosen dalam kegiatan seminar, workshop, dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dosen
4. Menyediakan ruang diskusi bagi dosen serumpun ilmu
5. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi baik di dalam maupun luar negeri dalam rangka meningkatkan kompetensi dosen.
6. Memotivasi dosen untuk studi lanjut di luar negeri
7. Memberi kesempatan pada dosen untuk mengembangkan kompetensinya
8. Meningkatkan kegiatan pelatihan bahasa Inggris untuk dosen dan tenaga kependidikan.
9. Peningkatan rasio dosen dan mahasiswa agar dapat semakin mendekati angka yang ideal (1:25).
10. Upaya akselerasi jumlah guru besar melalui pembinaan yang dilakukan oleh fakultas ekonomi.
11. Peningkatan jabatan akademik para dosen agar prosentase dosen yang memiliki jabatan akademik lektor kepala semakin meningkat.

## BAB V

### RENCANA CAPAIAN

#### A. *Milestone* Pencapaian Fakultas Ekonomika dan Bisnis 2020-2024

Rencana Strategis (Renstra) Fakultas Ekonomika dan Bisnis 2025-2029 merupakan dokumen penting sebagai acuan pengembangan fakultas dengan durasi waktu lima tahun. *Milestone* dari Renstra 2025-2029 menggambarkan Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang memiliki nilai *Entrepreneurial Leadership*. Pada tahun 2025, Fakultas Ekonomika dan Bisnis memperkuat kinerja dosen, kinerja pimpinan, kinerja staff dan prestasi mahasiswa dibidang akademik dan non akademik untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan era. Pada tahun 2025, Fakultas Ekonomika dan Bisnis mengarah pada reputasi global seperti Times Higher Education (THE), THE SDGs, QS World University Ranking yang leading di bidang *entrepreneurial Leadership*.

Transformasi Unesa PTNBH menjadi momentum FEB UNESA dalam beradaptasi menghadapi *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)* di era digital. Peningkatan reputasi FEB UNESA terus menjadi prioritas utama pada tingkat nasional maupun global. FEB UNESA menghadapi tiga isu utama:

1. Bagaimana FEB UNESA mampu meningkatkan inovasi, nilai tambah, dan dampak dari program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tingkat nasional maupun global;
2. Bagaimana adaptasi FEB UNESA terhadap perubahan lingkungan dan teknologi dalam meningkatkan peran dan reputasi FEB UNESA di tingkat internasional;
3. Bagaimana mewujudkan tata kelola organisasi kampus (FEB UNESA) yang terukur, transparan, dan akuntabel untuk mewujudkan *Good Faculty Governance*.

Ketiga isu di atas menuntut FEB UNESA untuk dapat mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki dan meningkatkan kolaborasi pada level nasional maupun internasional baik dengan kampus, industri, maupun *Non-Governmental Organization (NGO)*. Lebih lanjut, FEB UNESA diharapkan dapat tumbuh dan berdampak dengan membawa nilai-nilai dan budaya kerja FEB sebagai landasan utama. Berdasarkan rasionalitas tersebut, FEB UNESA menyusun Rencana Strategis (Renstra) 2025-2029 dengan tema “**Memperkuat Reputasi Global melalui Inovasi, Kolaborasi, dan Digitalisasi.**”

**B. Target Pengembangan SDM Fakultas Ekonomika dan Bisnis Tahun 2025 - 2029**

No	Key Performance Indicator (KPI Unit)	Target Capaian				
		2025	2026	2027	2028	2029
1	Jumlah dosen tetap per Program Studi	10	12	15	20	20
2	Jumlah dosen berkualifikasi S3/Doktor	65	80	95	105	130
3	Jumlah dosen ber JAD Guru Besar	12	15	19	24	28
4	Jumlah dosen ber JAD Lektor Kepala	23	30	40	50	60
5	Jumlah dosen ber JAD Lektor	66	60	55	50	45
6	Prosentase dosen memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industry dan dunia kerja	100%	100%	100%	100%	100%
7	Jumlah dosen yang berkegiatan tridharma di kampus lain berdasarkan bidang ilmu, atau bekerja sebagai praktisi di dunia industri	79	132	132	135	140
8	Jumlah dosen melakukan studi lanjut di Luar Negeri	4	5	9	12	15
9	BKD dosen untuk pendidikan/pengajaran	Minimal 12 sks	Minimal 12 sks	Minimal 12 sks	Minimal 12 sks	Minimal 12 sks
10	Pelaporan BKD	1 x per semester	1 x per semester	1 x per semester	1 x per semester	1 x per semester
11	Dosen mengikuti pelatihan	1 x per semester	1 x per semester	1 x per semester	1 x per semester	1 x per semester

No	Key Performance Indicator (KPI Unit)	Target Capaian				
		2025	2026	2027	2028	2029
12	Jumlah Dosen memiliki Sertifikasi dosen	88	100	110	120	130
13	Tenaga administrasi minimal berpendidikan D-3	100%	100%	100%	100%	100%
14	Laboran memiliki kompetensi sesuai dengan lab ditempatkan, minimal S1 atau memiliki KKNI Level 6	≥1 laboran /lab	≥1 laboran /lab	≥1 laboran /lab	≥1 laboran /lab	≥1 laboran /lab
15	Tendik mengikuti pelatihan	1 x per tahun	1 x per tahun	1 x per tahun	1 x per tahun	1 x per tahun
16	Tendik memiliki sertifikasi kompetensi sesuai bidangnya	30%	40%	50%	60%	80%

## **BAB VI**

### **IMPLEMENTASI STRATEGI**

Implementasi strategi pengembangan SDM di Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNESA dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dapat dilihat pada bagian berikut ini:

#### **A. External Short Term Strategy (1-3 Bulan)**

1. Penambahan dosen untuk memenuhi rasio dosen : mahasiswa sesuai Standar Mutu Pendidikan Tinggi;
2. Penambahan tenaga pendidik pada Unit Kerja yang memerlukan perkembangan yang cukup cepat dalam mendukung visi dan misi Universitas;

#### **B. External Long Term (4-12 Bulan)**

1. Penjurangan Jabatan Akademik Dosen dari Lektor Kepala ke Guru Besar;
2. Peningkatan Jabatan Akademik Dosen (JAD) dosen dari Lektor menjadi Lektor Kepala;
3. Peningkatan dosen dengan pendidikan minimal S3 dan/atau telah memiliki JAD Lektor/Lektor Kepala;
4. Peningkatan kompetensi dosen dengan program studi lanjut atau sertifikasi kompetensi sesuai dengan bidang ilmunya;
5. Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dengan program sertifikasi keahlian sesuai dengan bidang kerjanya;

#### **C. Internal Short Term (1-3 bulan)**

1. Menyusun *man power planning* untuk 5 tahun ke depan, termasuk rencana studi lanjut dan peningkatan Jabatan Akademik Dosen (JAD);
2. Menyelesaikan sistem informasi pengelolaan SDM untuk meningkatkan efisiensi layanan sumber daya manusia;

#### **D. Internal Long Term (4-12 bulan)**

1. Melakukan pemetaan dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan level/band dalam jenjang karir dosen dan tenaga kependidikan;
2. Peningkatan karir dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensinya;

3. Menyusun kriteria kompetensi bagi setial level/band untuk peningkatan transparansi peningkatan jenjang karir dosen dan tenaga kependidikan;
4. Menyusun *Key Performance Indicator* (KPI) Individu untuk setiap dosen dan tenaga kependidikan sebagai dasar penilaian kinerja;

Implementasi jangka pendek dan jangka panjang tersebut, yang dilakukan secara internal maupun external, merupakan upaya yang dinilai penting dalam rangka memperkuat Fakultas Ekonomika dan Bisnis sebagai salah satu fakultas yang dapat dibanggakan di Unesa.

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

Dokumen Rencana Strategis (Renstra) FEB UNESA 2025–2029 disusun sebagai panduan strategis dalam mengarahkan pengembangan fakultas selama lima tahun ke depan. Dengan mengusung tema "**Memperkuat Reputasi Global melalui Inovasi, Kolaborasi, dan Digitalisasi.**" Renstra ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh program fakultas selaras dengan visi dan misi universitas, serta responsif terhadap dinamika perubahan di tingkat nasional dan global.

Keberhasilan implementasi Renstra sangat bergantung pada komitmen, kolaborasi, dan sinergi seluruh sivitas akademika FEB UNESA. Oleh karena itu, diperlukan partisipasi aktif dari semua pihak dalam merealisasikan inisiatif strategis yang telah dirumuskan. Monitoring dan evaluasi secara berkala juga menjadi kunci untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil tetap berada pada jalur yang tepat menuju pencapaian tujuan strategis. Pemantauan dan evaluasi terhadap pencapaian rencana operasional dan RKAT digunakan sebagai dasar untuk melakukan langkah perbaikan, penyempurnaan ataupun koreksi terhadap Renstra yang bersifat *force major*.

Akhir kata, semoga Renstra ini dapat menjadi landasan yang kokoh bagi FEB UNESA dalam mewujudkan transformasi menuju fakultas yang bereputasi global dalam bidang pendidikan ekonomi, ekonomi, dan bisnis berbasis *entrepreneurial leadership*.



**Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Negeri Surabaya**

Jalan Ketintang 2 Surabaya, 60231.

Jawa Timur - Indonesia

Email : [feb@unesa.ac.id](mailto:feb@unesa.ac.id)

Website : [feb.unesa.id](http://feb.unesa.id)

instagram : [@feb.unesa](https://www.instagram.com/feb.unesa)