



UNIVERSITAS UDAYANA

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP)

**PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM
UNIVERSITAS UDAYANA
TAHUN 2023 - 2042**

**RENCANA PENGEMBANGAN
JANGKA PANJANG (RPJP)
PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM
UNIVERSITAS UDAYANA
TAHUN 2023 - 2042**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 1

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf I untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan / atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan / atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan / atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan / atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak Cipta pada Penulis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang :

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

**RENCANA PENGEMBANGAN
JANGKA PANJANG (RPJP)
PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM
UNIVERSITAS UDAYANA
TAHUN 2023 - 2042**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS UDAYANA
NOVEMBER 2022**



Gedung Rektorat Universitas Udayana
Kampus Bukit Jimbaran 80235
Telepon: (0361) 701954, 701812
Faksimile: (0361) 701907
Laman: <http://www.unud.ac.id>
E-mail: info@unud.ac.id, humas@unud.ac.id

**SUSUNAN KEANGGOTAAN TIM PENYUSUN DOKUMEN RENCANA
PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP) PERGURUAN TINGGI
NEGERI BADAN HUKUM
UNIVERSITAS UDAYANA**

Pengarah:

Prof. Dr. Ir. I Nyoman Gde Antara, M.Eng., IPU/Rektor Universitas Udayana

Penanggung Jawab:

1. Prof. Dr. Ir. I Gede Rai Maya Temaja, M.P., IPU/ Wakil Rektor Bidang Akademik
2. Prof. Dr. I Gst. Bgs. Wiksuana, S.E., M.S./ Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan
3. Prof. Ir. Ngakan Putu Gede Suardana, MT, Ph.D., IPU., ASEAN Eng./ Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan
4. Prof. Dr. dr. I Putu Gede Adiatmika, M.Kes/ Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerja Sama dan Informasi

Tim Penyusun Dokumen RPJP PTNBH Universitas Udayana:

1. Prof. Ir. Nyoman Semadi Antara, M.P., Ph.D. (Ketua)
2. I Dewa Gede Oka, S.E. (Wakil Ketua)
3. I Wayan Gayun Widharma, S.E., M.Si. (Sekretaris)
4. Prof. Dr. Drh. Nyoman Sadra Dharmawan, MS. (Koordinator Penyusun Dokumen RPJP)
5. Prof.Ir. Ida Ayu Astarini, M.Sc. Ph.D (Sekretaris Koordinator Penyusun Dokumen RPJP)
6. Prof. Dr. drh. I Nyoman Suarsana, M.Si (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
7. Ir. I Nengah Sujaya, M.Agr.Sc., Ph.D (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
8. Dr. Drs. Dewa Gede Wirama, MSBA, Ak., CA (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
9. Dr. Nyoman Putra Sastra, ST., MT. (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
10. Dr. Ir. I Dewa Putu Oka Suardi, M.Si. (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
11. Dr. Ir. I Ketut Sardiana, M.Si. (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
12. Dr. Ica Rika Candraningrat, S.E., M.M. (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
13. Dr.Eng. Made Sucipta, ST., MT. (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)
14. Dr. dr. I Ketut Suarjana, S.Ked., M.P.H. (Anggota Penyusun Penyusun Dokumen RPJP)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa, karena atas anugerah-Nya, penyusunan Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Udayana (RPJP Unud) Periode 2023-2042 dapat diselesaikan dengan baik. Kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada Tim Penyusun serta para narasumber yang telah memberikan kontribusi pemikiran dan gagasan dalam menyusunnya. Terima kasih juga kami sampaikan kepada para pimpinan terdahulu atas jasa-jasanya.

Dokumen RPJP Unud Periode 2023-2042 ini merupakan salah satu dokumen yang disiapkan dalam rangka Unud bertransformasi menjadi sebuah Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH). Rencana pengembangan jangka panjang Unud badan hukum ini melengkapi dokumen lainnya yang dipersyaratkan, yaitu dokumen Evaluasi Diri Unud, dokumen Rancangan Statuta Unud sebagai PTN-BH, dan dokumen Peralihan Unud sebagai PTN-BH.

RPJP Unud Periode 2023-2042 ini disusun sebagai panduan yang terbuka terhadap perubahan dengan tetap berpedoman pada gagasan unggul dan kebijakan strategis sebelumnya. RPJP Unud Periode 2023-2042 ini mencakup bidang Tridarma Perguruan Tinggi, pengembangan inovasi dan bisnis, serta berbagai elemen manajemen strategis sehingga Unud dapat menyelenggarakan Tridarma Perguruan Tinggi yang bermutu.

Selain itu, dalam rangka menerapkan prinsip tata kelola yang baik, RPJP Unud 2023-2042 ini disusun sebagai dokumen yang memberi arah sekaligus menjadi acuan seluruh warga Unud

dalam mewujudkan Visi dan Misi Unud. RPJP Unud 2023-2042 agar digunakan sebagai rujukan dalam evaluasi terhadap target capaian akademik dan non-akademik yang telah ditetapkan. RPJP Unud Periode 2023-2042 diharapkan dapat memberi manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan.

Jimbaran, Nopember 2022
Rektor Universitas Udayana,

I Nyoman Gde Antara

RINGKASAN EKSEKUTIF

Globalisasi mengakibatkan persaingan yang sangat ketat di semua sektor, termasuk pada pendidikan tinggi. Kualitas adalah kunci utama untuk memenangkan persaingan. Perguruan tinggi yang berkualitas dan berkelas dunia terbukti mampu bertahan di kancah persaingan global. Saat ini Pemerintah mendorong perguruan tinggi negeri di Indonesia yang mampu untuk berstatus badan hukum. Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), akan memberi kesempatan kepada institusi tersebut untuk berkembang lebih cepat menjadi unggul dan berdaya saing. Selain itu, dengan status badan hukum, perguruan tinggi akan menjadi lebih kreatif mencari sumber dana, karena tidak bergantung hanya dari anggaran pemerintah dan biaya kuliah mahasiswa.

Sejak Universitas Udayana (Unud) berstatus Badan Layanan Umum (BLU), sudah melakukan pengelolaan PTN dengan prinsip kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil. Semua aktivitas telah terstandarisasi serta didukung pengembangan sistem informasi dan manajemen yang baik. Hal ini mendorong Unud berkembang pesat, terbukti dengan perolehan akreditasi institusi A pada 2016 yang kemudian menjadi Unggul pada 2022. Selain itu, Unud semakin luas memperoleh rekognisi dari Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME), baik dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Lembaga Akreditasi Masyarakat (LAM-PT), maupun dari badan akreditasi dan sertifikasi internasional. Untuk itu, sudah menjadi keharusan Unud untuk bertransformasi menjadi PTN-BH.

Latar belakang dan alasan perubahan Unud menjadi PTN-BH tidak terlepas dari hasil evaluasi diri dan kajian akademik yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, dinyatakan bahwa Unud merupakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang besar untuk menjadi PTN-BH. Keberadaan penjaminan mutu yang handal sangat menentukan dalam langkah Unud mencapai visinya dengan target utama dalam 20 tahun ke depan masuk ranking 1000 dunia. Diperlukan arah pengembangan untuk memastikan tercapainya *World Class University* (WCU) melalui tahapan yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Unud 2023-2042.

Ulasan Penyelenggaraan dan Pengembangan Tridarma Perguruan Tinggi pada RPJP Unud 2023-2042 ini diisi pembahasan Bidang Pendidikan yang menyangkut Arah, Kebijakan, dan Kekhasan Pendidikan; Kebebasan Akademik, Pembukaan, Perubahan, dan Penutupan Program Studi; Kurikulum Program Studi; dan Proses Pembelajaran. Pada Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat diuraikan secara mendasar mengenai Arah, Kebijakan, dan Peta Jalan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat; Otonomi Keilmuan; Penyelenggaraan dan Pengembangan Bidang-Bidang Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Sedangkan pada Penyelenggaraan dan Pengembangan Bidang Non-Akademik, dikemukakan mengenai Bidang Organisasi dan Tata Kelola PTN-BH; Bidang Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya PTN-BH.

Pada Bidang Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya diuraikan secara garis besar hal-hal yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (Penerimaan, Pembinaan, dan Pemberhentian Sumber Daya Manusia); Sumber Daya Sarana dan Prasarana (Kepemilikan, Penatausahaan, Penggunaan, Pemanfaatan, dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana); Sumberdaya Keuangan (Sumber Pendapatan APBN dan non APBN, Pengelolaan dan Belanja); serta Sumber Daya Informasi (Sistem Informasi dan Infrastruktur Teknologi Informasi).

Selanjutnya pada RPAJP ini dikemukakan mengenai Penyelenggaraan dan Pengembangan Bidang Kemahasiswaan PTN-BH. Pada penjelasan ini diuraikan mengenai Kegiatan Kemahasiswaan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler; Organisasi Kemahasiswaan; Pembinaan Bakat dan Minat Mahasiswa. Kemudian hal yang penting dalam menjalankan PTN-BH sesuai prinsip tata kelola yang baik, disampaikan melalui penjelasan Sistem Akuntabilitas. Pada uraian Sistem Akuntabilitas ini dibahas hal-hal berkaitan dengan Akuntabilitas Kinerja dan Akuntabilitas Keuangan. Akuntabilitas Kinerja meliputi: Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran; Akuntabilitas Manajerial; Akuntabilitas Program; dan Akuntabilitas Kebijakan.

Perubahan status pengelolaan PT tentu akan menimbulkan risiko yang perlu dikelola. Risiko-risiko yang mungkin timbul dalam perubahan status Unud menjadi PTN-BH meliputi: Risiko Akademik, Risiko Pengajaran, Risiko terhadap perubahan peraturan akademik/pengembangan akademik. Selain itu, juga dibahas Risiko terhadap Pengelolaan Aset, Risiko terhadap Pengelolaan Keuangan, Risiko Sumber Daya Manusia, Risiko Pengembangan SDM, Risiko Investasi Sarana Prasarana, Risiko Finansial, Risiko Reputasi, Risiko Strategik, Risiko Kepatuhan dan Risiko Pemenuhan Rasio Dosen Bergelar Doktor. Risiko yang berkaitan dengan hubungan tata kerja antar organ dalam struktur organisasi Unud sebagai PTN-BH dan Risiko kesalahan dalam persepsi tata kelola otonomi juga mendapatkan pembahasan dalam RPJP ini.

Berdasarkan pembahasan tersebut dan dari rencana strategis yang telah ditetapkan pada periode 2020-2024 yang menjadi *baseline* penyusunan Rencana Pengembangan Jangka Panjang 2023-2042, Unud diarahkan menjadi perguruan tinggi yang unggul dan terekognisi internasional. Adapun tonggak capaian utama Unud 20 tahun ke depan (2023-2042) diraih melalui pengembangan yang terencana dan bertahap, yaitu: Tahap I (2023-2027) sebagai Perguruan Tinggi Unggul di Asia Tenggara; Tahap II (2028-2032)

sebagai Perguruan Tinggi Berdaya Saing di Asia; Tahap III (2033-2037) sebagai Perguruan Tinggi Unggul di Asia; dan Tahap IV (2038-2042) sebagai Perguruan Tinggi Berdaya Saing di Dunia. Tonggak capaian beserta indikatornya diuraikan seperti berikut.

Tahapan	Tonggak Capaian Utama (Milestone) dan Indikator
Lima Tahun I (2023-2027)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Unggul di Asia Tenggara dengan indikator capaian: QS 3 star, QS 3000, AUR 500
Lima Tahun II (2028 – 2032)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Berdaya Saing Asia, dengan indikator capaian: QS 3 star, QS 3000, AUR 300
Lima Tahun III (2033 – 2037)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Unggul di Asia dengan indikator capaian: QS 4 star, QS 2000, AUR 100
Lima Tahun IV (2038 – 2042)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Berdaya Saing Dunia, dengan indikator capaian: QS 5 star, QS 1000, AUR 100

RPJP ini dilengkapi dengan tonggak capaian Unud Tahun 2023-2042 yang meliputi tiga bidang strategis utama, yaitu: (1) Penyelenggaraan dan Pengembangan Tridarma Perguruan Tinggi, (2) Penyelenggaraan dan Pengembangan Bidang Non Akademik, dan (3) Penyelenggaraan dan Pengembangan Bidang Kemahasiswaan. Di bagian akhir, RPJP ini dilengkapi dengan Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RPJM) Tahap I (2023-2027) yang dirinci dengan penjelasan tentang Sasaran, Strategi, dan Indikator Sasaran setiap tahunnya.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
RINGKASAN EKSEKUTIF	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Mandat, Visi, Misi, Tujuan Sebagai PTN-BH	4
1.3. Arah Pengembangan Universitas Udayana.....	7
1.4. Sistem Penjaminan Mutu Internal PTN-BH.....	9
BAB II. PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN TRIDARMA PERGURUAN TINGGI	13
2.1. Bidang Pendidikan.....	13
2.2 Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	20
BAB III. PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON-AKADEMIK.....	38
3.1. Bidang Organisasi dan Tata Kelola PTN-BH	38
3.2. Bidang pengelolaan dan pengembangan sumber daya PTNBH	43

BAB IV. PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG KEMAHASISWAAN PTN-BH	79
4.1. Pengembangan Mahasiswa dalam Kegiatan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler	80
4.2. Organisasi Kemahasiswaan	83
4.3. Pengembangan Minat, Bakat, dan Prestasi Mahasiswa	84
BAB V. SISTEM AKUNTABILITAS	90
5.1 Akuntabilitas Kinerja.....	90
5.2 Akuntabilitas Keuangan	95
BAB VI. ANALISIS RISIKO PERUBAHAN PTN MENJADI PTN-BADAN HUKUM.....	98
BAB VII. RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RPJM) TAHAP I (2023-2027) ...	106
DAFTAR PUSTAKA.....	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Akreditasi Program Studi	2
Gambar 1.2.	Peresmian Fakultas Sastra (Kiri) dan peresmian berdirinya Unud oleh Presiden Republik Indonesia PJM Ir. Soekarno (Kanan).....	5
Gambar 1.3.	Jumlah Program Studi di Universitas Udayana.....	5
Gambar 1.4.	Tahapan Pengembangan Universitas Udayana 2023-2042.....	8
Gambar 1.5.	SPMI PTN-BH Universitas Udayana.....	12
Gambar 2.1.	Fokus Pengembangan Bidang Penelitian	21
Gambar 2.2.	Fokus Pengembangan Bidang Pengabdian	22
Gambar 2.3.	Jumlah Publikasi Nasional 5 tahun terakhir (2018-2022).....	23
Gambar 2.4.	Jumlah Publikasi Scopus (Internasioanal) Berdasarkan <i>Quartile</i> 2018-2022	23
Gambar 2.5.	Prototipe R&D, Industri, dan Inovasi untuk <i>income generating</i>	25
Gambar 2.6.	Posisi Jumlah Jurnal dan Sebaran Terindeks SINTA Tahun 2022.....	26
Gambar 2.7.	Tahapan Pengembangan Penelitian Unud Tahun 2023-2042.....	28
Gambar 2.8.	Tahapan Pengembangan Pengabdian Unud Tahun 2023-2042.....	29

Gambar 3.1. Tahapan Pengembangan SDM Dosen Unud Tahun 2023-2042.....	45
Gambar 3.2. Nilai Sarana dan Prasarana Unud Tahun 2017-2021.....	48
Gambar 3.3. Pendapatan Unud dari Pengelolaan Aset (dalam rupiah)	60
Gambar 3.4. Penerimaan Sewa Tanah dan Bangunan.....	61
Gambar 3.5. IMISSU untuk mahasiswa.....	70
Gambar 3.6. IMISSU untuk Dosen.....	70
Gambar 3.7. IMISSU untuk Tenaga Kependidikan	71
Gambar 3.8. Dukungan Infrastruktur TIK	71
Gambar 3.9. Profil Bandwidth Internet Universitas Udayana 2016–2022.....	72
Gambar 3.10. Profil Jumlah server dan Kapasitas Storage Universitas Udayana	73
Gambar 3.11. Profil Hotspot Internet di Universitas Udayana ..	73
Gambar 3.12. Profil Hotspot Internet di Universitas Udayana ..	74
Gambar 3.13. Peta Jalan Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi.....	75
Gambar 4.1. Capaian Kegiatan dan Prestasi Mahasiswa Tahun 2020-2022.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Tahapan dan Tonggak Capaian Utama Universitas Udayana 2023-2042	8
Tabel 2.1.	Arah Kebijakan dan Penyelenggaraan Pengembangan Bidang Pendidikan (2023-2042)....	18
Tabel 2.2.	Indikator Sasaran Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun 2023-2042	33
Tabel 3.1.	Indikator Sasaran Organisasi dan Tata Kelola Tahun 2023-2042.....	42
Tabel 3.2.	Indikator Sasaran Pengelolaan SDM Tahun 2023-2042.....	46
Tabel 3.3.	Daftar Aset Tetap Berupa Tanah.....	49
Tabel 3.4.	Sarana dan Prasarana Unud selain Tanah 2018-2022	52
Tabel 3.5.	Jenis Sarana dan Prasarana.....	52
Tabel 3.6.	Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya Sarana dan Prasarana Tahun 2023-2042	56
Tabel 3.7.	Pendapatan Unud dari Pengelolaan Aset (dalam rupiah)	60
Tabel 3.8.	Unit Kerja Potensial Unud yang akan Dikembangkan	62
Tabel 3.9.	Bisnis Komersial Potensial yang Dibentuk	62
Tabel 3.10.	Bentuk Kerjasama Pemanfaatan Aset Potensial	63

Tabel 3.11. Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya	
Keuangan Tahun 2023-2042	68
Tabel 3.12. Profil Perangkat Jaringan di Universitas Udayana..	74
Tabel 3.13. Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya	
Informasi Tahun 2023-2042	76
Tabel 4.1 Kerangka Acuan Program Pengembangan	
Kegiatan Kemahasiswaan	81
Tabel 4.2. Tahap Pengembangan Kemahasiswaan Unud	
PTN-BH	84
Tabel 4.3 Arah Perencanaan Program Pengembangan	
Kemahasiswaan Unud 2023-2042.....	87
Tabel 7.1. Sasaran, Strategi, dan Indikator Sasaran RPJM	
Tahap I (2023-2027)	106

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

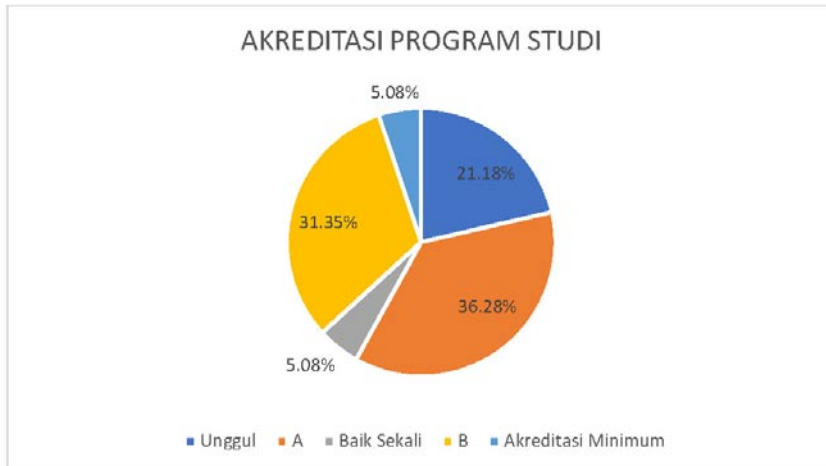
a. Rasional dan Konteks Perubahan PTN menjadi PTN-BH

Globalisasi mengakibatkan persaingan yang sangat ketat di semua sektor, termasuk pada pendidikan tinggi. Kualitas adalah kunci utama untuk memenangkan persaingan. Perguruan tinggi yang berkualitas dan berkelas dunia terbukti mampu bertahan di kancah persaingan global. Saat ini Pemerintah mendorong perguruan tinggi negeri di Indonesia untuk berstatus badan hukum. Menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum atau PTN-BH, akan memberi kesempatan kepada institusi tersebut untuk berkembang lebih cepat menjadi unggul dan berdaya saing. Selain itu, dengan status badan hukum, perguruan tinggi akan menjadi lebih kreatif mencari sumber dana, karena tidak bergantung hanya dari anggaran pemerintah dan biaya kuliah mahasiswa.

Sejak Universitas Udayana (Unud) menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU), berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 441/KMK.05/ 2011 tentang Penetapan Universitas Udayana Sebagai Satuan Kerja yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Unud sudah melakukan pengelolaan PTN dengan prinsip kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil. Berdasarkan Peraturan Rektor Unud Nomor 15 Tahun 2020 tentang Standar Universitas Udayana, semua aktivitas akademik dan non akademik telah terstandarisasi serta didukung pengembangan sistem informasi dan manajemen yang baik. Hal ini mendorong Unud berkembang

pesat, terbukti dengan perolehan akreditasi institusi A pada 2016 yang kemudian terakreditasi Unggul pada 2022.

Selain itu, Unud semakin luas memperoleh rekognisi dari Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME), baik dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Lembaga Akreditasi Masyarakat (LAM-PT), maupun dari badan akreditasi dan sertifikasi internasional. Hal ini merupakan cerminan pengakuan kualitas kinerja Unud di bidang penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi. Saat ini program studi yang terakreditasi dengan peringkat Unggul 21.18%; A 37.28%, Baik Sekali 5.08%; B 31.35% dan terakreditasi minimum (prodi baru) 5.08% (Gambar 1.1).



Gambar 1.1 Akreditasi Program Studi

Prodi dengan Akreditasi A dan B kini sedang menempuh proses ISK maupun re-akreditasi untuk mencapai Unggul. Sementara prodi yang terakreditasi dan tersertifikasi internasional ada 9 prodi (5 prodi terakreditasi IABEE/ABEST, 4 prodi tersertifikasi AUN-QA).

Untuk itu, sudah menjadi keharusan Unud bertransformasi menjadi PTN-BH yang diharapkan dapat lebih memacu

peningkatan kualitas pengelolaannya ke depan. Dengan status PTN-BH, Unud akan bisa menetapkan kebijakan secara mandiri, mengelola keuangan dan pemanfaatan aset yang lebih mandiri, membuka atau menutup prodi/fakultas, memudahkan melakukan kerjasama dengan mitra (pemerintah, industri, perguruan tinggi, maupun lembaga lain yang relevan). Selain itu, dapat leluasa namun tetap bertanggungjawab dalam melakukan kegiatan akademik dan non akademik lainnya, secara otonom. Dengan demikian, Unud dapat menjalankan mandat yang diberikan pada perguruan tinggi untuk berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta pembangunan bangsa, negara, dan dunia.

b. Analisis Evaluasi Diri

Latar belakang dan alasan perubahan Unud menjadi PTN-BH tidak terlepas dari hasil evaluasi diri dan kajian akademik yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil evaluasi diri (dokumen lengkap Evaluasi Diri disajikan terpisah), RPJP Unud disusun dalam tahapan-tahapan yang terstruktur dengan indikator capaian kinerja yang terukur. Arah/kebijakan umum anggaran dan struktur pembiayaan keuangan Unud ditentukan dalam jangka panjang baik dalam bentuk pendanaan internal PNBH, hibah, maupun subsidi dari pemerintah. Efisiensi dan efektifitas tata organisasi diarahkan pada multi fungsi. Struktur organisasi dibuat lebih ramping dan banyak fungsi sehingga dapat meningkatkan kinerja koordinasi dan percepatan capaian kinerja organisasi. Arah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) lebih pada aspek kualitas yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan mental bekerja yang lebih kuat dan berdaya saing global. Unud mengarahkan optimalisasi pemanfaatan aset khususnya tanah, sehingga dapat meningkatkan pendapatan Unud dan meminimalkan aset yang tidak produktif. Ukuran kinerja keuangan diterapkan secara konsisten pada unit-unit kerja, baik *investment centre*, *profit centre*, *revenue centre*, maupun *cost centre*. Penguatan jaringan kerjasama industrial dan asosiasi profesi dalam rangka peningkatan kontribusi Unud dalam

penyelesaian masalah industri diakomodasi dalam program yang terstruktur dan terukur keberhasilannya.

1.2. Mandat, Visi, Misi, Tujuan Sebagai PTN-BH

a. Mandat

Unud resmi berdiri pada 17 Agustus 1962 dan merupakan perguruan tinggi negeri tertua di Bali. Sejak 29 September 1958 di Bali sudah berdiri Fakultas Sastra Udayana sebagai cabang Universitas Airlangga Surabaya. Fakultas Sastra Udayana inilah merupakan cikal bakal lahirnya Unud. Karena hari lahir Unud bersamaan dengan hari Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, untuk mengenang berdirinya Fakultas Sastra, sebagai cikal bakal Unud, maka selanjutnya perayaan ulang tahun (Dies Natalis) Unud dialihkan ke tanggal 29 September.

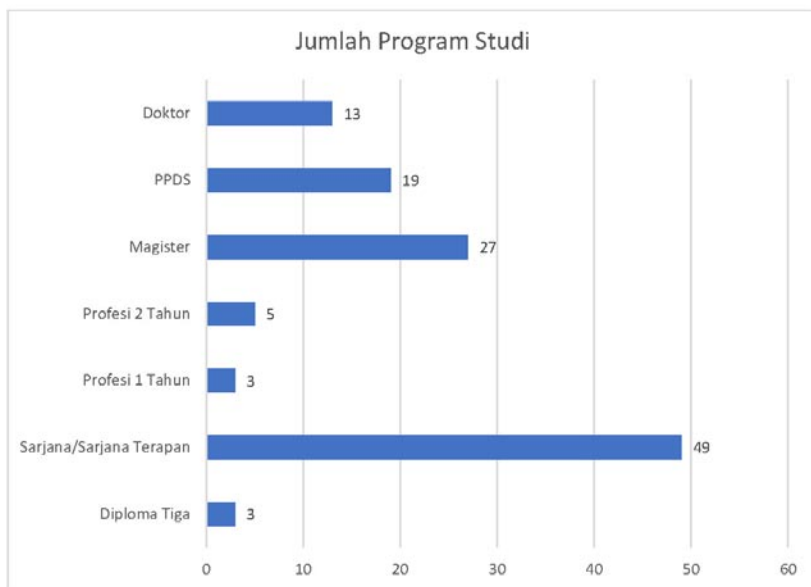
Berdirinya Unud merupakan wujud kerinduan masyarakat Bali akan adanya Perguruan Tinggi di daerah ini. Pada 12 Mei 1961 oleh para tokoh pendidikan, para pejabat dan pemuka masyarakat di Bali diselenggarakan pertemuan yang dipimpin Prof. Dr. Purbatjaraka, dibantu sekretaris Prof. Dr. Ida Bagus Mantra untuk membahas langkah-langkah persiapan pendirian Perguruan Tinggi di Bali. Pada pertemuan tersebut dibentuk formatur yang diketuai oleh dr. Anak Agung Made Jelantik, saat itu Kepala Dinas Kesehatan Daerah Bali.

Formatur membentuk sebuah badan yaitu Badan Perguruan Tinggi Daerah Bali, yang diketuai Ir. Ida Bagus Oka (Koordinator Dinas-Dinas Pekerjaan Umum Nusa Tenggara), Wakil Ketua dr. I Gusti Ngurah Gede Ngurah, dibantu dua sekretaris yaitu Prof. Dr. Ida Bagus Mantra dan Drh. G.N. Teken Temaja. Badan ini kemudian berhasil membentuk Panitia Persiapan Pendirian Unud Bali, yang kemudian disahkan dengan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pendidikan (PTIP) Nomor 4 Tahun 1962, tanggal 15 Januari 1962. Gambar 1.2 memperlihatkan peresmian Fakultas Sastra pada tahun 1958 dan peresmian berdirinya Unud oleh Presiden Republik Indonesia Ir. Soekarno.



Gambar 1.2. Peresmian Fakultas Sastra (Kiri) dan peresmian berdirinya Unud oleh Presiden Republik Indonesia PJM Ir. Soekarno (Kanan)

Sampai tahun 2022, Unud memiliki 119 program studi yang terdiri atas 3 Program Studi Diploma Tiga, 49 Program Studi Sarjana/Sarjana Terapan, 3 Program Profesi 1 tahun, 5 program Profesi 2 tahun, 27 Program Studi Magister, 19 Program Studi Pendidikan Dokter Spesialis, dan 13 Program Studi Doktor (Gambar 1.3).



Gambar 1.3. Jumlah Program Studi di Universitas Udayana

Selain itu Unud dilengkapi dengan unit-unit pendukung institusi untuk mendukung civitas akademika dalam melakukan kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi. Sebagai institusi pendidikan tinggi yang dihadapkan pada kondisi eksternal yang dinamis, maka perbaikan mutu yang berkelanjutan merupakan komitmen pimpinan bersama sivitas akademika.

b. Visi

Universitas Udayana yang ber-PTN-BH telah menetapkan Pusat Pariwisata dan Budaya (*Centre for Tourism and Culture*) sebagai *niche* Unud. Dengan demikian visi Unud sebagai berikut:

“Menjadi universitas unggul, mandiri dan berbudaya yang berkelanjutan dan berdaya saing global”

“To be an excellent, self-reliance, and culture-based university that sustains and globally competitive”

c. Misi

1. Mengembangkan Tridarma Perguruan Tinggi yang unggul, spesifik, dan relevan dengan tuntutan masyarakat global.
2. Menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan standar internasional untuk pembangunan berkelanjutan.
3. Mengembangkan budaya inovasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni transdisipliner untuk kemandirian dan kesejahteraan global.
4. Menyelenggarakan tata kelola universitas yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel untuk kemandirian Universitas Udayana.

d. Tujuan sebagai PTN-BH

1. Menjadikan Universitas Udayana sebagai pusat pendidikan pariwisata dan budaya dunia.
2. Mewujudkan program studi yang menerapkan standar pendidikan internasional.

3. Menghasilkan lulusan yang berintegritas dan berdaya saing global untuk pembangunan berkelanjutan.
4. Menghasilkan inovasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni transdisipliner untuk kesejahteraan masyarakat global.
5. Menghasilkan tata kelola universitas yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
6. Menjadikan tata kelola universitas berbasis *platform digital*.

e. Tata Nilai

Tata nilai pengembangan lembaga pendidikan tinggi di Universitas Udayana tercermin pada Pola Ilmiah Pokok (PIP) Kebudayaan, di antaranya *Tri Hita Karana*, *Widya Cakra Prawartana*, dan *Taki Takining Sewaka Guna Widya*. Ketiganya adalah nilai-nilai luhur budaya lokal yang menjadi acuan pengembangan nilai-nilai dasar sivitas akademika, dan jati diri Universitas Udayana di tengah-tengah perkembangan peradaban manusia yang dinamis.

- a. *Tri Hita Karana* adalah landasan filosofis yang bersumber dari agama Hindu tentang keharmonisan hubungan antara Manusia dengan Tuhan, Manusia dengan sesama Manusia, dan Manusia dengan Lingkungannya.
- b. *Widya Cakra Prawartana* yang artinya perputaran roda ilmu pengetahuan berdasarkan Pancasila.
- c. *Taki-takining Sewaka Guna Widya* yang artinya bersungguh-sungguh mengabdikan diri pada kebajikan dan ilmu pengetahuan.

1.3. Arah Pengembangan Universitas Udayana.

Penyusunan Rencana Pengembangan Jangka Panjang 2023-2042, Universitas Udayana diarahkan menjadi universitas unggul, mandiri dan berbudaya yang berkelanjutan dan berdaya saing global dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4. Tahapan Pengembangan Universitas Udayana 2023-2042

Tonggak capaian utama Unud 20 tahun ke depan (2023-2042) diraih melalui pengembangan yang terencana dan bertahap, yaitu: Tahap I (2023-2027) sebagai Perguruan Tinggi Unggul di Asia Tenggara; Tahap II (2028-2032) sebagai Perguruan Tinggi Berdaya Saing di Asia; Tahap III (2033-2037) sebagai Perguruan Tinggi Unggul di Asia; dan Tahap IV (2038-2042) sebagai Perguruan Tinggi Berdaya Saing di Dunia. Tonggak capaian tersebut beserta indikatornya seperti tercantum pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Tahapan dan Tonggak Capaian Utama Universitas Udayana 2023-2042

Tahapan	Tonggak Capaian Utama (Milestone) dan Indikator
Lima Tahun I (2023-2027)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Unggul di Asia Tenggara dengan indikator capaian: QS 3 star, QS 3000, AUR 500

Lima Tahun II (2028 – 2032)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Berdaya Saing Asia, dengan indikator capaian: QS 3 star, QS 3000, AUR 300
Lima Tahun III (2033 – 2037)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Unggul di Asia dengan indikator capaian: QS 4 star, QS 2000, AUR 100
Lima Tahun IV (2038 – 2042)	Universitas Udayana menjadi PTN BH unggul, mandiri, berbudaya dan Berdaya Saing Dunia, dengan indikator capaian: QS 5 star, QS 1000, AUR 100

1.4. Sistem Penjaminan Mutu Internal PTN-BH

Sistem penjaminan mutu internal di Unud dijalankan dan dikoordinasikan oleh sebuah unsur pelaksana penjaminan mutu. Unsur ini dibentuk berdasarkan Keputusan Rektor Universitas Udayana. Unsur pelaksana penjaminan mutu ini dilengkapi dengan pusat-pusat yang mengatur tentang inovasi pembelajaran, pengembangan kurikulum, penjaminan mutu internal, audit mutu internal, internasionalisasi dan pusat lain yang diperlukan.

Pada tingkat Fakultas dan Pascasarjana, penjaminan mutu berada dibawah unsur pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu yang dibentuk berdasarkan Keputusan Dekan/Direktur Pascasarjana yang merupakan perpanjangan tangan dari unsur pelaksana penjaminan mutu universitas. Sementara itu pada tingkat Program Studi, penjaminan mutu ditangani oleh unsur pelaksana penjaminan mutu yang juga ditugaskan berdasar Keputusan Dekan/Direktur Pascasarjana. Seluruh unsur penjaminan mutu program studi di satu fakultas berkoordinasi dengan unsur penjaminan mutu fakultas dalam mengimplementasikan siklus penetapan standar, pelaksanaan standar, evaluasi pelaksanaan standar, pengendalian pelaksanaan standar, dan peningkatan standar (PPEPP) sesuai

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Arah pengembangan Sistem Penjaminan Mutu pada PTN-BH

Keberadaan unsur penjaminan mutu sangat vital dalam langkah Unud mencapai visinya menjadi universitas unggul, mandiri dan berbudaya yang berkelanjutan dan berdaya saing global dengan target utama dalam 20 tahun ke depan adalah menjadi ranking 1000 dunia. Dengan demikian diperlukan arah pengembangan untuk memastikan tercapainya *World Class University* (WCU) melalui tahapan-tahapan yang dituangkan dalam Renstra Unud. Untuk itu arah pengembangan sistem penjaminan mutu (SPM) Unud menjadi PTN-BH melalui program berorientasi WCU, penguatan kelembagaan, serta penguatan SDM.

Penguatan Program Sistem Penjaminan Mutu berorientasi WCU

Penguatan program SPM PTN-BH ditujukan sebesar-besarnya untuk penguatan kapasitas internal yang melampaui Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti) sesuai Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020, Standar Unud sesuai Pertor Nomor 15 Tahun 2020. Hal ini dilakukan secara bertahap menuju target Unud menjadi 1000 PT kelas dunia berdasarkan kriteria penilaian QS Star sebagai indikator WCU. Penguatan program SPM PTN-BH tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Secara konsisten meningkatkan pelaksanaan SPMI pada semua lini organisasi dan mengawal pencapaian standar untuk mencapai 1000 PT kelas dunia.
2. Peningkatan Akreditasi Internasional Program Studi.
3. Penguatan program peningkatan mutu berkelanjutan yang diperlukan berorientasi WCU.
4. Penguatan sistem informasi mutu digital terintegrasi untuk penguatan SPMI dan SPME.

Penguatan Kelembagaan Sistem Penjaminan Mutu

Unud secara terus menerus meningkatkan mutu dan berupaya menjadi PT bermutu melalui penerapan budaya mutu. Penerapan budaya mutu yang dicirikan dengan kinerja dan perilaku organisasi berorientasi mutu. Oleh karena itu organ mutu harus ada pada semua unit pada PTN-BH serta penguatan sistem pengelolaan organisasi mutu yang handal dengan penekanan pada aspek aspek berikut.

1. Penguatan integrasi fungsi unsur pelaksana penjaminan mutu di tingkat universitas, fakultas, dan program studi dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2. Pengembangan standar dan kriteria mutu secara berkelanjutan pada organ mutu dengan dukungan sistem pusat data terintegrasi dan Unit Sumber Daya Informasi (USDI) yang handal.
3. Penguatan fungsi monitoring dan evaluasi (monev) serta inovasi Audit Mutu Internal (AMI) dan manajemen risiko untuk mengantisipasi perubahan mutu.
4. Penguatan budaya evaluasi diri rutin berbasis *data/data base* yang terintegrasi melalui sistem informasi manajemen kualitas (SIMQ) pada aras universitas, fakultas, jurusan, program studi, dan unit pendukung lainnya untuk perencanaan pengembangan mutu dan relevansi pendidikan.
5. Penguatan akuntabilitas kelembagaan melalui akreditasi nasional dan internasional.

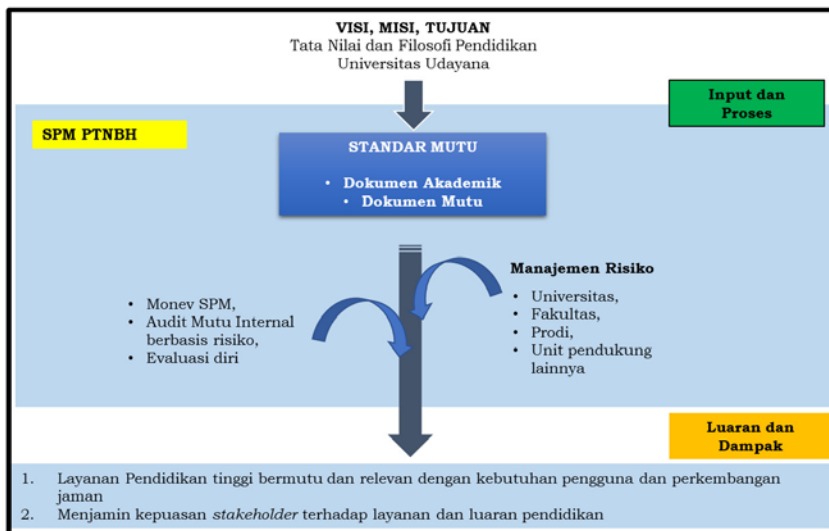
Penguatan Mutu Sumber Daya Manusia

Unud membutuhkan SDM yang unggul untuk menjalankan SPM pada PTN-BH, sehingga perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Merekrut dan penguatan kapasitas dosen dengan integritas dan dedikasi tinggi terkait SPM untuk pengembangan mutu dan relevansi pendidikan.

2. Merekrut, mengelola, dan mengembangkan kemampuan teknologi informasi (TI) tenaga kependidikan untuk memperkuat data money, audit, dan asesmen.
3. Memberi kesempatan dan fasilitas bagi dosen untuk mengembangkan kompetensi, potensi, dan prestasi dalam bidang penjaminan mutu, money, audit, asesmen, dan reuiu.
4. Menerapkan sistem penilaian prestasi kerja dosen, penghargaan berdasarkan asas kemanfaatan, kelayakan, dan legalitas dalam aspek penjaminan mutu, money, audit, asesmen, dan reuiu.
5. Memberlakukan kode etik serta *reward* dan *punishment* bagi dosen dan tenaga kependidikan.

Berikut adalah ilustrasi SPMI PTN-BH Unud berdasarkan aspek penguatan kelembagaan (organisasi) mutu SDM serta program berorientasi mutu, seperti terlihat pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5. SPMI PTN-BH Universitas Udayana

BAB II.

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN TRIDARMA PERGURUAN TINGGI

2.1. Bidang Pendidikan

a. Arah, Kebijakan, dan Kekhasan Pendidikan

Arah pengembangan pendidikan Unud dalam kurun waktu 20 tahun ke depan adalah masuk dalam kategori *World Class University* (WCU). Strategi pencapaiannya dengan prioritas utama menciptakan SDM yang unggul sebagai pemimpin masa depan. Prosesnya lewat pembinaan, pembelajaran, pencetakan karakter mahasiswa sesuai dengan tuntutan yang berkembang di era global.

Transformasi Unud menjadi PTN-BH memicu Unud untuk mencapai target WCU. Persiapan Unud menuju WCU dibuat dengan merancang arah dan kebijakan di bidang pendidikan. Struktur program pendidikan dibuat adaptif/luwes yang selaras dengan tujuan pembangunan manusia Indonesia yang maju dan bermartabat. Dalam hal ini, dihasilkannya SDM Unggul, Mandiri, dan Berbudaya yang mampu beradaptasi dan berkontribusi dalam perubahan global. Selain itu, untuk memperoleh input yang unggul, pengembangan bidang pendidikan juga ditujukan pada sistem promosi *online* dan *offline* yang terintegrasi untuk memperoleh mahasiswa berkualitas yang berasal dari dalam dan luar negeri. Untuk itu diperlukan pengembangan sistem penerimaan mahasiswa dari dalam dan luar negeri di semua jenjang pendidikan. Sebagai bentuk tanggung jawab sosial, Unud sebagai PTN-BH juga akan menerima calon mahasiswa yang memiliki potensi akademik tinggi namun kurang mampu secara ekonomi dan calon mahasiswa yang berasal dari daerah terdepan, terluar, dan tertinggal.

Agar penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi berkualitas, relevansi antara visi, misi, dan tujuan Unud dengan Standar Unud yang terdiri atas SN Dikti dan standar pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh Unud senantiasa ditinjau sesuai hasil evaluasi yang dilakukan. Revisi kurikulum akan dikembangkan sesuai dengan perkembangan ipteks global serta tuntutan masyarakat internasional. Pengembangan sistem pembelajaran yang berorientasi internasional didukung dengan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan berstandar internasional. Sistem, proses, dan penjaminan mutu pendidikan akan terus dimantapkan. Dalam proses pembelajaran, kebijakan tentang pengembangan kualifikasi dan kompetensi dosen dalam rangka internasionalisasi menjadi hal yang penting. Internasionalisasi pendidikan diperlukan peningkatan jumlah dan kualitas mahasiswa asing ke Unud dan mahasiswa Unud yang berkegiatan di luar negeri (*outbound*), untuk itu diperlukan peningkatan kerjasama dengan pihak luar negeri. Dalam rangka menjamin kepercayaan *stakeholder* terhadap mutu lulusan Unud, maka pengembangan sistem dan mekanisme sertifikasi dan akreditasi internasional akan terus ditingkatkan.

Hingga 2022, Unud memiliki 10 internasional program untuk kriteria non-degree yang tersebar di berbagai fakultas yaitu:

1. UISP (*Udayana International Study Program*)
2. GoBali (*Internastional Study Abroad Program*)
3. BIPAS (*Bali Internasional Program on Asian Studies*)
4. *Tropical Engineering*
5. BIPA (Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing)
6. IBSN (*International Business Study Network*)
7. BLISS, *Balinese Micro an d Small Enterprise Studies Network*
8. UPSKILL (*Tropical Biology, Marine conservation, sustainability, ecotourism, intercultural communication*)
9. *Elective Study*
10. *Sport and Physiotherapy*

Untuk program degree, ada dua program yang dilaksanakan di Unud, yaitu *double degree* dan *joint degree*. Program *double degree* dilaksanakan di Program Studi Magister Ilmu Lingkungan bekerja sama dengan Yamaguchi University. Program *Joint Degree* dilaksanakan atas kerja sama Program Studi Magister Pariwisata, Universitas Udayana dengan Griffith University. Ke depan program – program untuk mahasiswa asing akan terus ditingkatkan terutama untuk program *degree*.

Arah dan kebijakan pendidikan Unud menekankan kepada kekhasan Unud untuk tercapainya keunggulan dan kemandirian yang berbasis budaya. Dengan demikian Unud memilih kekhasan pariwisata dan budaya, khususnya nilai budaya Bali sebagai Pola Ilmiah Pokok yang memberikan warna lokal universal sebagai penciri keilmuan yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam kurikulum program studi, baik dalam mata kuliah maupun kajian khusus.

b. Kebebasan Akademik

Unud menjunjung tinggi kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan. Kebebasan akademik tersebut merupakan kebebasan *Sivitas Akademika* dalam pendidikan tinggi untuk mendalami dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi secara bertanggung jawab melalui pelaksanaan *Tridarma Perguruan Tinggi*.

Kebebasan mimbar akademik juga merupakan kewenangan yang dimiliki oleh profesor dan/atau dosen yang memiliki otoritas dan wibawa ilmiah untuk menyatakan secara terbuka dan bertanggung jawab mengenai sesuatu yang berkenaan dengan rumpun ilmu dan cabang ilmunya. Otonomi keilmuan merupakan otonomi *Sivitas Akademika* pada suatu cabang ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dalam menemukan, mengembangkan, mengungkapkan, dan/atau mempertahankan kebenaran ilmiah menurut kaidah, metode keilmuan, dan budaya akademik.

Unud menjamin agar setiap dosen dapat melaksanakan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi

keilmuan dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsinya secara mandiri sesuai dengan aspirasi pribadi yang dilandasi oleh norma dan etika keilmuan. Dalam melaksanakan kebebasan akademiknya tersebut, dosen wajib bertanggung jawab secara pribadi atas pelaksanaan beserta hasilnya sesuai dengan norma dan etika keilmuan, yang dilindungi dan difasilitasi oleh pimpinan perguruan tinggi.

c. Pembukaan, Perubahan, dan Penutupan Program Studi

Dalam rangka merealisasikan Pusat Pariwisata dan Budaya (*Centre for Tourism and Culture*) sebagai *niche* Unud yang ber-PTN-BH, Unud akan menempuh kebijakan pembukaan, perubahan, dan penutupan program studi. Kebijakan pengembangan program studi baru diarahkan untuk menuju Unud sebagai Perguruan Tinggi berbasis riset, dengan demikian pembukaan program studi baru tidak hanya program studi sarjana, tetapi juga pada program studi pascasarjana.

d. Kurikulum Program Studi

Kurikulum di Unud yang ber-PTN-BH dikembangkan dengan mengacu *niche* Unud, nilai-nilai Unud, dan relevansinya dengan kebutuhan dunia kerja. Dengan demikian kurikulum program studi dikembangkan sebesar-besarnya mengacu pada capaian pembelajaran program studi dan kompetensi lain yang diperlukan untuk menghadapi dunia kerja. Dalam kaitan itu kurikulum di unud dikembangkan untuk menguasai kompetensi abad 21 (6C, *Character, Citizenship, Critical thinking, Creativity, Collaboration, and Communication*) dan literasi revolusi industri 4.0 (literasi data, literasi digital, dan literasi *humanity*).

e. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran di Unud diarahkan untuk menyiapkan SDM yang menguasai kompetensi abad 21 (6C) dan literasi revolusi industri 4.0 serta kompetensi lain untuk kesiapan memasuki dunia

kerja. Oleh karena itu proses pembelajaran menekankan pada metode pembelajaran berbasis kasus/proyek (*case-based/project-based learning*).

Pimpinan Fakultas/Pascasarjana dan Koordinator Program Studi sesuai dengan kewenangannya wajib menyusun dan menetapkan standar proses pembelajaran yang merupakan kriteria minimal tentang pelaksanaan pembelajaran pada program studi untuk memperoleh capaian pembelajaran lulusan. Standar proses tersebut mencakup: a) karakteristik proses pembelajaran; b) perencanaan proses pembelajaran; c) pelaksanaan proses pembelajaran; dan d) beban belajar mahasiswa. Karakteristik proses pembelajaran terdiri atas sifat interaktif, holistik, integratif, saintifik, kontekstual, tematik, efektif, kolaboratif, dan berpusat pada mahasiswa.

Proses pembelajaran melalui kegiatan kurikuler wajib menggunakan metode pembelajaran yang efektif. Metode tersebut sesuai dengan karakteristik mata kuliah untuk mencapai kemampuan tertentu dalam rangkaian pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Metode pembelajaran yang dapat dipilih untuk pelaksanaan pembelajaran mata kuliah antara lain: diskusi kelompok, simulasi, studi kasus, pembelajaran kolaboratif, pembelajaran kooperatif, pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran berbasis masalah, atau metode pembelajaran lain yang dapat secara efektif memfasilitasi pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.

Bentuk pembelajaran dapat berupa: kuliah; responsi dan tutorial; seminar; praktikum, praktik studio, praktik bengkel, praktik lapangan, praktik kerja, penelitian, perancangan, atau pengembangan; pelatihan militer; pertukaran pelajar; magang; wirausaha; dan/atau bentuk lain pengabdian kepada masyarakat. Proses pembelajaran disertai dengan penilaian pembelajaran yang menjamin ketercapaian pembelajaran. Arah Kebijakan dan Penyelenggaraan Pengembangan Bidang Pendidikan 20 tahun ke depan ditampilkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Arah Kebijakan dan Penyelenggaraan Pengembangan Bidang Pendidikan (2023-2042)

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
			2022	2023-2027	2028-2032	2033-2037	2038-2042
			*Kumulatif pada akhir tahun tahapan				
IKS 1. Jumlah Mahasiswa Asing (Degree)							
Kuliah Kelas Internasional	Prodi menyelenggarakan kelas internasional	Prodi menawarkan kelas internasional	0	4	6	8	10
Jumlah prodi terakreditasi dan tersertifikasi internasional	Prodi menyelenggarakan akreditasi dan sertifikasi internasional	Prodi terakreditasi dn tersertifikasi internasional	5	25	30	40	50
Pembelajaran berbasis riset	Mengintegrasikan riset dalam pembelajaran	Persentase Mata Kuliah yang menerapkan hasil-hasil penelitian dosen	58	100	100	100	100
IKS 2. Mobilitas mahasiswa internasional							
Mahasiswa inbound	Promosi dan kolaborasi internasional	Jumlah mahasiswa asing yag kuliah di Unud (inbound)	561	1250	2000	3000	4000
Mahasiswa outbound	Menjalin Kerjasama internasional (International Engagement)	Jumlah mahasiswa outbound keluar negeri	16	45	100	250	400

IKS 3. Tanggung jawab sosial Unud untuk meningkatkan partisipasi edukasi							
Unud menerima mahasiswa kurang mampu dengan potensi akademik yang tinggi	Meningkatkan angka partisipasi edukasi	Persentase jumlah mahasiswa tidak mampu yang diterima di unud	23	24	25	26	27
Unud menerima mahasiswa dari daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal)		Persentase jumlah mahasiswa dari daerah 3T yang diterima di unud	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7
IKS 4. Relevansi kurikulum dengan industri dan dunia kerja (IDUKA)							
Praktisi mengajar dikampus	Menjalin kerjasama dengan Industri	Jumlah praktisi mengajar di unud	58	120	180	240	300
Dosen beraktivitas di industri		Jumlah dosen yang beraktivitas di industri	18	30	45	60	75
IKS 5. Pembukaan Program Studi Baru							
Terbentuknya Program Studi yang relevan dan kompetitif	Membuka program studi baru sarjana, magister, dan doktor yang relevan dan kompetitif	Jumlah Program Studi Baru Sarjana	0	1	1	1	1
		Jumlah Program Studi Baru Magister	1	7	10	13	16
		Jumlah Program Studi Baru Doktor	0	2	4	6	8

2.2 Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

a. Arah, Kebijakan, dan Peta Jalan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Tatakelola penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dikelola terpusat di Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Tatakelola sudah tersistim dalam satu sistim informasi penelitian terintegrasi dengan sistim di Universitas.

Arah, kebijakan penelitian dan peta jalan penelitian

Sesuai amanat UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyebutkan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Hal ini diperjelas dengan UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi yang menegaskan bahwa penelitian di Perguruan Tinggi diarahkan untuk mengembangkan ipteks, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa; dilakukan oleh Sivitas Akademika sesuai dengan otonomi keilmuan dan budaya akademik, dan dilaksanakan berdasarkan jalur kompetensi dan kompetisi.

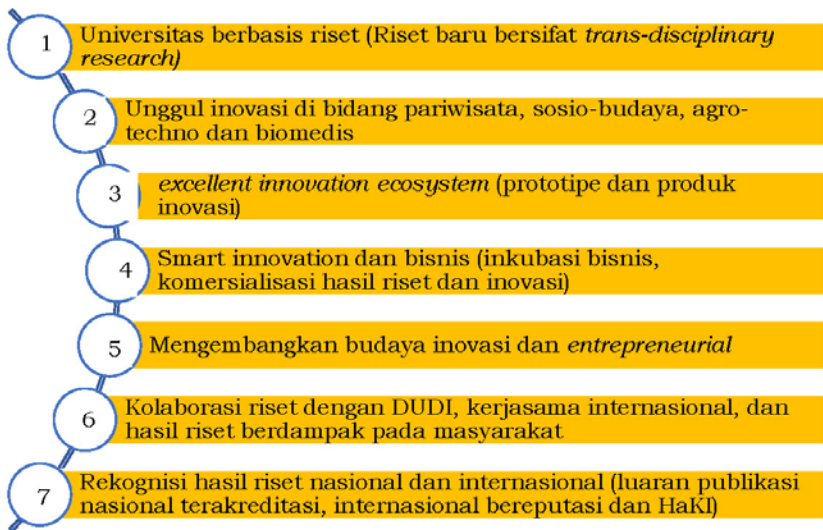
Arah dan kebijakan penelitian Unud dituangkan dalam Rencana Induk Penelitian (RIP) Unud. RIP Unud merupakan dokumen yang memuat arah, strategi, kebijakan dan peta jalan penelitian dalam mengelola kegiatan penelitian di Unud. RIP Unud telah mengacu dan selaras dengan Rencana Strategis Unud, Rencana Induk Riset Nasional 2017-2045:

Peta jalan penelitian diarahkan dan difokuskan dalam empat bidang unggulan penelitian sebagai berikut

1. Bidang Unggulan Pariwisata, Ekonomi, dan Sosial Budaya.
2. Bidang Unggulan Ketahanan Pangan, Energi, dan Lingkungan.
3. Bidang Unggulan Kesehatan, dan Obat-Obatan.
4. Bidang Unggulan Infrastruktur, Transportasi, Material, dan Teknologi Informasi.

Peta jalan penelitian Unud dimaksudkan untuk menyelaraskan tema-tema penelitian sesuai yang dibutuhkan oleh masyarakat, *stakeholder*, dan dunia industri. Sehingga hasil-hasil penelitian Unud dapat dihilirisasi, berdaya guna berdampak nyata, digunakan oleh masyarakat dan mendapat rekognisi internasional.

Guna mewujudkan misi Unud dibidang penelitian yang unggul dan berkelas dunia, Unud berfokus pada pengembangan perguruan tinggi bidang riset sebagai berikut (Gambar 2.1).



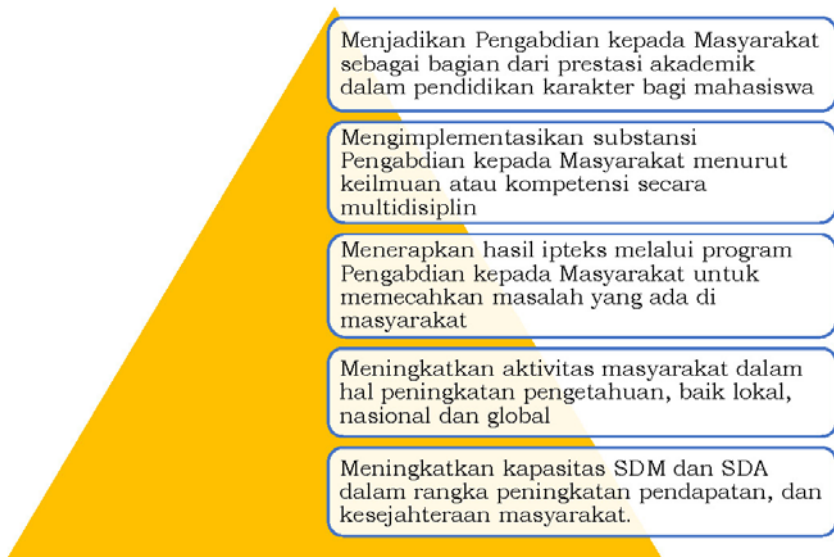
Gambar 2.1. Fokus Pengembangan Bidang Penelitian

Arah, Kebijakan Pengabdian kepada Masyarakat

Sesuai amanat UU Nomor 12 Tahun 2022 tentang Pendidikan Tinggi, pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan sivitas akademika dalam mengamalkan dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Unud menyadari pentingnya peran pengabdian kepada masyarakat dengan menuangkan arah dan kebijakan Pengabdian kepada Masyarakat dalam Rencana strategis (Renstra) Pengabdian kepada Masyarakat Unud Tahun 2022-2026. Unud telah bertekad untuk menyelenggarakan program dan kegiatan pengabdian

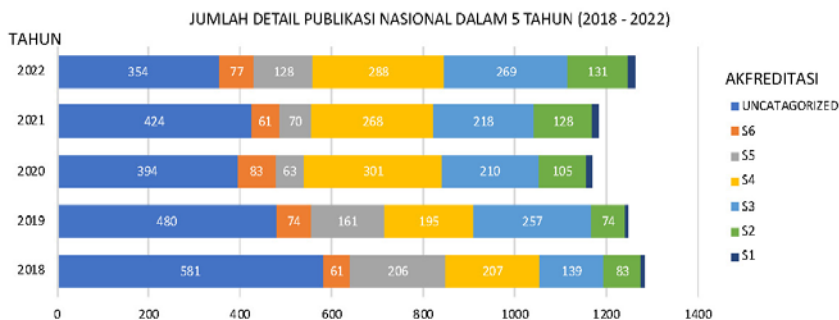
kepada masyarakat yang bersifat *social entrepreneurship*, serta mengedepankan isu internasional, nasional, dan daerah dengan mengacu Standar Unud (2020) dan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020).

Fokus Unud dalam bidang pengembangan dan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat berfokus sebagai berikut (Gambar 2.2).

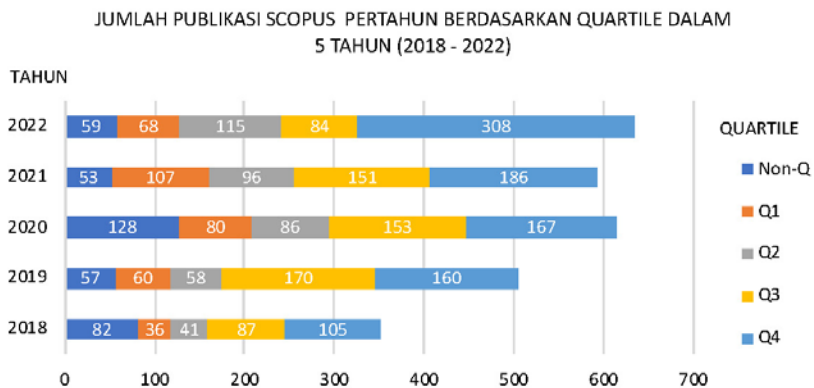


Gambar 2.2. Fokus Pengembangan Bidang Pengabdian

Jumlah karya ilmiah atau publikasi baik di jurnal nasional terakreditasi maupun pada jurnal internasional bereputasi di Unud secara total sudah baik, namun ditahun-tahun mendatang perlu terus ditingkatkan baik kuantitas maupun kualitas. Hal ini menjadi tantangan bersama untuk meningkatkannya. Sehubungan dengan publikasi artikel, pada Gambar 2.3 ditampilkan jumlah artikel ilmiah yang terbit pada jurnal nasional terakreditasi periode tahun 2018-2022 dan pada Gambar 2.4 ditampilkan data artikel ilmiah yang terbit pada jurnal internasional bereputasi dari tahun 2018-2022.



Gambar 2.3. Jumlah Publikasi Nasional 5 tahun terakhir (2018-2022)



Gambar 2.4. Jumlah Publikasi Scopus (Internasioanal)
Berdasarkan *Quartile* 2018-2022

b. Otonomi Keilmuan

Otonomi keilmuan adalah otonomi Sivitas Akademika pada suatu cabang ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dalam menemukan, mengembangkan, mengungkapkan, dan/atau mempertahankan kebenaran ilmiah menurut kaidah, metode keilmuan, dan budaya akademik.

Unud menjamin agar setiap dosen dapat melaksanakan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsinya secara mandiri sesuai dengan aspirasi pribadi yang dilandasi oleh norma

dan etika keilmuan. Dosen dalam melaksanakan kebebasan akademik wajib bertanggung jawab secara pribadi atas pelaksanaan beserta hasilnya sesuai dengan norma dan etika keilmuan.

Pelaksanaan otonomi keilmuan oleh civitas difasilitasi oleh Unud. Ketentuan lebih lanjut terkait kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan dijabarkan di dalam Peraturan Rektor Universitas Udayana Nomor 8 Tahun 2018 tentang Etika Akademik, pada Bab Kewajiban dan Tanggungjawab. Dalam hal ini sivitas akademika berkewajiban dan bertanggung jawab memelihara dan mengembangkan budaya akademik dengan memperlakukan ipteks sebagai proses dan produk serta mengamalkannya dalam kehidupan masyarakat. Sivitas Akademika berkewajiban dan bertanggung jawab dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pembelajaran dan/atau penelitian ilmiah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 untuk kemajuan dan kesejahteraan masyarakat. Pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan merupakan tanggung jawab pribadi Sivitas Akademika yang dilindungi dan difasilitasi oleh pimpinan perguruan tinggi.

c. Penyelenggaraan dan Pengembangan Bidang-Bidang Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

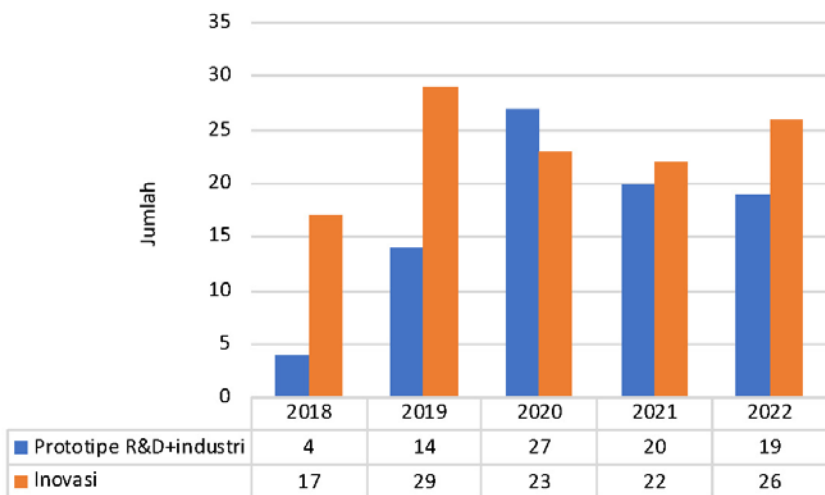
Potensi Pengembangan Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Pengembangan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat unggul ditentukan oleh perencanaan, manajemen unggul, ekosistem inovasi serta pengalokasian pendanaan yang berpedoman pada kemandirian anggaran. Dengan demikian, kekuatan penyelenggaraan dan pengembangan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ditentukan oleh keberadaan SDM, ipteks, baik kuantitas maupun kualitas dan pendanaan.

Unud mengembangkan potensi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, untuk akselerasi percepatan terwujudnya

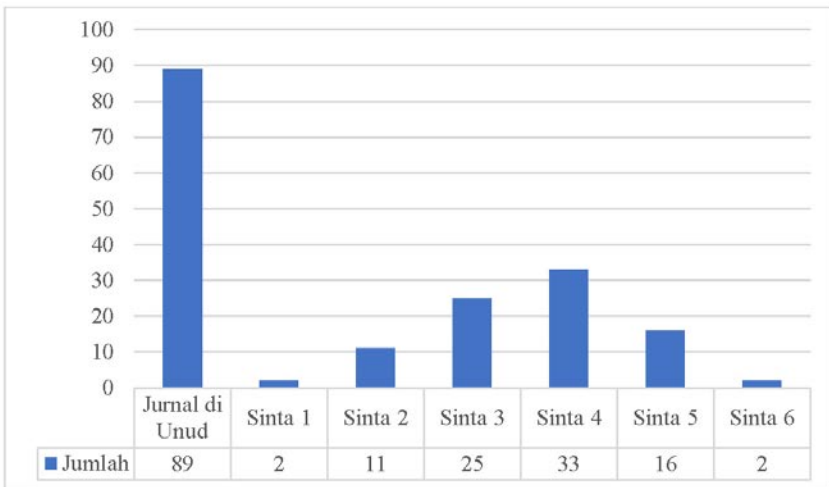
perguruan tinggi berbasis riset. Unud telah memiliki pusat unggulan institusi (PUI) Pariwisata serta membangun pusat-pusat yang relevan. Kedepan Unud akan membentuk dan mengembangkan PUI Subak, PUI Lontar dan *Udayana Science Techno Park (USTP)*. Sampai saat ini, Unud telah membentuk 8 pusat-pusat penelitian dan 3 pusat-pusat pelayanan. Pusat penelitian dan pelayanan ini akan bertambah sesuai dengan kebutuhan.

Unud telah mengembangkan penelitian invensi dan penelitian produk inovasi yang diarahkan untuk menghasilkan produk dan mendatangkan pendapatan. Hasil prototipe dan inovasi tersebut diakselerasi oleh pusat inkubator bisnis untuk dimanfaatkan oleh industri. Inovasi secara masif mulai dikembangkan sejak tahun 2018. Tercatat di tahun 2018 produk inovasi 17 dan prototipe 4, di tahun 2019 produk yang dihasilkan sebanyak 14 inovasi, 29 prototipe industri; di tahun 2020 dihasilkan sebanyak 23 inovasi serta 27 prototipe industri; di tahun 2021 dihasilkan 22 inovasi serta 20 prototipe, dan di tahun 2022, ada 26 produk inovasi dan 22 produk prototipe (Gambar 2.5).



Gambar 2.5. Prototipe R&D, Industri, dan Inovasi untuk *income generating*

Unud membentuk Unit Jurnal dan Publikasi Ilmiah (JUPI). JUPI membantu memberi pendampingan pada semua jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh program studi/fakultas. Unud menyediakan fasilitas pada JUPI untuk akselerasi semua jurnal ilmiah di lingkungan Unud agar terindeks nasional dan terindeks oleh pangkalan data tingkat internasional yaitu *scopus*. Tahun 2022, sebanyak 89 jurnal ilmiah di Unud sudah terakreditasi nasional /terindek sinta dan 2 jurnal yang sudah terindeks scopus yaitu Bali Medical Journal (BMJ) dan Bali Journal of Anesthesiology (BJA) dengan peringkat kuartil empat (Gambar 2.6).



Gambar 2.6. Posisi Jumlah Jurnal dan Sebaran Terindeks SINTA Tahun 2022

Penyelenggaraan dan Pengembangan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang telah berkembang dengan sangat baik antara lain program Kuliah Kerja Nyata Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (KKN PPM) bermitra dengan beberapa instansi/lembaga. Melaksanakan KKN Infrastruktur Permukiman kerjasama Unud dengan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), melaksanakan KKN Revolusi Mental Unud bermitra dengan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia,

KKN Pemberdayaan Masyarakat (POSDAYA) kerjasama Unud dengan Yayasan Da-Mandiri, KKN Bali Bangkit kerjasama dengan Badan Nasional Penanggulangan Bencana. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang bertaraf internasional, seperti kegiatan KKN dengan Universitas Malaysia Sarawak, edukasi resiko kebencanaan (*global platform for disaster risk reduction*).

Dalam rangka mengimplementasikan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), Unud melalui Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat mengembangkan Program MBKM Membangun Desa/Kuliah Kerja Nyata Tematik (KKNT) mandiri dengan program mengacu pada 18 program SDGs Desa.

d. Tahapan pengembangan, kebijakan, strategi, sasaran dan Indikator

bidang Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

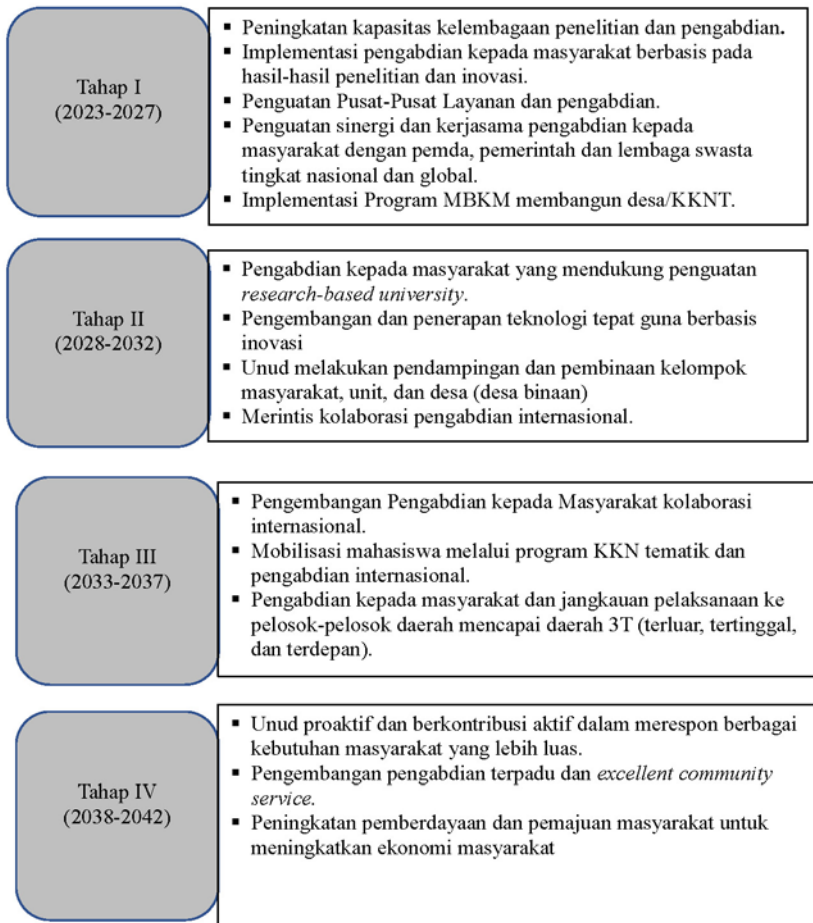
1. Pengembangan

Tahapan pengembangan Penelitian Unud tahun 2023-2042, dibagi menjadi 4 (empat) periode dan dirumuskan pada setiap tahapan periode sebagai berikut.

Tahap I (2023-2027) Pengembangan menjadi universitas berbasis riset	Tahap II (2028-2032) Pengembangan menjadi <i>excellent innovation ecosystem</i> .	Tahap III (2033-2037) Pengembangan menjadi <i>smart innovation</i> dan bisnis	Tahap IV (2038-2042) Pengembangan menjadi budaya inovasi dan <i>entrepreneurial</i>
▪ Peningkatan kapasitas kelembagaan penelitian. ▪ Penajaman road map dan agenda riset ▪ Peningkatan <i>technology readiness level</i> ▪ <i>Penguatan incubator bisnis.</i> ▪ Pembentukan & pengembangan <i>Science Techno Park (STP)</i> ▪ Membangun kolaborasi dengan industri yang sinergis untuk menghasilkan produk inovasi jasa, dan model. ▪ Pembelajaran dan pengabdian berbasis riset	▪ Peningkatan sistim manajemen inovasi. ▪ Penerapan Karsinop untuk penelitian inovasi ▪ Penguatan incubator bisnis berorientasi produk inovasi. ▪ Penguatan kolaborasi dengan industri untuk menghasilkan jasa, model, dan produk inovasi. ▪ Komersialisasi (produk hasil penelitian Unud mulai dikomersialisasikan). ▪ Hasil riset dapat digunakan oleh masyarakat dan mendapat rekognisi internasional.	▪ Penguatan sistim inovasi dan layanan alih teknologi. ▪ Inkubasi bisnis (pengembangan hasil penelitian berpotensi paten/HKI dan produk inovasi) ▪ Memperbanyak kolaborasi dengan Industri ▪ Komersialisasi Inovasi hasil riset secara keberlanjutan ▪ Penguatan kolaborasi riset internasional dan hasil riset dapat digunakan masyarakat dan mendapat rekognisi internasional.	▪ Aktivitas penelitian Unud telah sepenuhnya berorientasi pada penciptaan inovasi. ▪ Secara kontinu mengembangkan kolaborasi dengan IDUKA untuk menghasilkan produk inovasi & jasa. ▪ Kegiatan riset dan inovasi telah menjadi budaya untuk pengembangan Unud. ▪ Menjadikan Unud sebagai <i>entrepreneurial university</i> yang mampu membangun pusat-pusat inovasi

Gambar 2.7. Tahapan Pengembangan Penelitian Unud Tahun 2023-2042

Tahapan pengembangan Pengabdian Unud tahun 2023-2042, dibagi menjadi 4 (empat) periode dan dirumuskan pada setiap tahapan periode sebagai berikut.



Gambar 2.8. Tahapan Pengembangan Pengabdian Unud Tahun 2023-2042

2. Arah kebijakan serta strategi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Arah kebijakan:

1. Meningkatkan kualitas hasil-hasil penelitian, publikasi, Hak Kekayaan Intelektual, dan inovasi yang berdaya saing global yang ditunjang dengan standar perencanaan dan tata kelola penelitian yang efektif dan efisien.
2. Meningkatkan hilirisasi hasil-hasil penelitian dan produk inovasi ke dunia industri pada khususnya dan masyarakat pada umumnya melalui Taman Sains dan Teknologi (*Science and Technology Park*) dan Pusat-Pusat Unggulan ipteks sebagai pusat pengembangan inovasi sains dan teknologi, penumbuhan wirausaha baru, dan pusat layanan teknologi maju ke masyarakat.
3. Mendorong kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang inovatif dan terintegrasi dengan kegiatan pendidikan dan penelitian yang berbasis pemecahan masalah sosial dan pemajuan masyarakat.
4. Menjadikan Unud sebagai perguruan tinggi yang berkontribusi aktif dalam menentukan arah dan implementasi kebijakan publik pemerintah daerah dan Pusat melalui kegiatan-kegiatan pemberdayaan dan pemajuan masyarakat.
5. Memperkuat jaringan kerja sama lokal, nasional, dan global yang produktif untuk meningkatkan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan dinamika sosial dan perkembangan teknologi.

Strategi:

1. Menghasilkan hasil-hasil penelitian, inovasi berbasis ipteks, publikasi, dan Hak Kekayaan Intelektual yang berdaya saing global.
2. Meningkatkan hilirisasi hasil-hasil penelitian dan produk inovasi ke dunia industri pada khususnya dan

masyarakat pada umumnya melalui Taman Sains dan Teknologi (*Science and Technology Park*) dan Pusat-Pusat Unggulan ipteks sebagai pusat pengembangan inovasi sains dan teknologi, penumbuhan wirausaha baru dan pusat layanan teknologi maju ke masyarakat.

3. Meningkatkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang inovatif dan terintegrasi dengan kegiatan pendidikan dan penelitian yang berbasis pemecahan masalah sosial dan pemajuan masyarakat.
4. Meningkatkan peran Unud berkontribusi aktif dalam menentukan arah dan implementasi kebijakan publik pemerintah daerah dan Pusat melalui implementasi hasil-hasil penelitian pada Pengabdian kepada Masyarakat.
5. Meningkatkan kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Sasaran strategis:

1. Dihasilkan penelitian, inovasi, publikasi, dan Hak Kekayaan Intelektual yang mampu berdaya saing global.
2. Terwujudnya produk inovasi, penumbuhan wirausaha, dan pusat layanan teknologi maju melalui Taman Sains dan Teknologi (*Science and Technology Park*) dan Pusat-Pusat Unggulan ipteks.
3. Terwujudnya kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang terintegrasi pada hasil penelitian dan proses pembelajaran.
4. Terwujudnya Unud sebagai perguruan tinggi yang berkontribusi aktif dalam menyelesaikan persoalan masyarakat melalui kegiatan pemberdayaan dan pemajuan masyarakat kolaboratif dengan pemerintah dan seluruh *stakeholders*.

5. Terwujudnya kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Indikator Kinerja Sasaran (IKS):

- IKS 1. Meningkatnya produktivitas penelitian, publikasi dan hak kekayaan intelektual.
- IKS 2. Terwujudnya produk inovasi, penumbuhan wirausaha, dan pusat layanan teknologi maju melalui Taman Sains dan Teknologi (*Science and Technology Park*) dan Pusat-Pusat Unggulan IPTEKs.
- IKS 3. Meningkatnya hasil kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang telah diintegrasikan dengan penelitian dan implementasi pada proses pembelajaran.
- IKS 4. Meningkatnya produktivitas pengabdian kepada masyarakat dan implementasinya dalam menyelesaikan persoalan di masyarakat.
- IKS 5. Meningkatnya kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

3. Indikator sasaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Berdasarkan arah kebijakan, strategi dan sasaran yang telah ditetapkan pada periode 2023-2042, maka ditetapkan Indikator Kinerja Sasaran (IKS) untuk menggambarkan tingkat ketercapaian indikator sasaran tersebut. Secara lebih rinci indikator sasaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang akan dicapai pada periode (2023-2042), sebagaimana tercermin pada Tabel 2.2. di bawah ini.

Tabel 2.2. Indikator Sasaran Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun 2023-2042

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
			2022	2023-2027	2028-2032	2033-2037	2038-2042
			*Kumulatif pada akhir tahun tahapan				
PENELITIAN DAN INOVASI							
IKS 1. Meningkatkan produktivitas penelitian, publikasi dan hak kekayaan intelektual.							
Dihasilkan penelitian dan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks) serta inovasi yang mampu berdaya saing global.	Menghasilkan riset berkualitas serta inovasi berdaya saing global	Jumlah publikasi ilmiah internasional terindeks scopus, WoS, TR	339	600	1100	1600	2100
		Jumlah publikasi ilmiah internasional terindeks global (non-scopus, WoS)	295	550	675	800	925
		Jumlah publikasi ilmiah terakreditasi nasional (Sinta 1-2)	146	600	750	900	1025
		Jumlah publikasi ilmiah terakreditasi nasional (Sinta 3-6)	762	1600	1700	1800	1800
		Jumlah paten dan paten sederhana	15	55	80	105	130
		Jumlah HaKI (Ciptaan, merk, desain, dll)	389	525	525	650	775
		Jumlah buku (ajar, monograf, referensi, dll)	140	265	315	365	415
		Jumlah penelitian yang didanai internal Universitas	877	1468	1490	1515	1540
		Jumlah penelitian yang didanai nasional	19	50	75	100	125
		Jumlah penelitian yang didanai internasional	18	40	50	60	70
		Jumlah Jurnal terindeks global/Sinta 1	2	4	6	8	10
		Jumlah Jurnal terindeks nasional Sinta 2	11	15	20	25	30
		Jumlah Jurnal terindeks nasional Sinta (3-6)	76	81	86	91	96

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I 2023-2027	Tahap II 2028-2032	Tahap III 2033-2037	Tahap IV 2038-2042
IKS 2. Terwujudnya produk inovasi, penumbuhan wirausaha, dan pusat layanan teknologi maju melalui Taman Sains dan Teknologi (<i>Science and Technology Park</i>) dan Pusat-Pusat Unggulan Ipteks.			2022	*Kumulatif pada akhir tahun tahapan			
Terwujudnya produk inovasi, penumbuhan wirausaha, dan pusat layanan teknologi maju melalui Taman Sains dan Teknologi (<i>Science and Technology Park</i>) dan Pusat-Pusat Unggulan Ipteks.	Meningkatkan hilirisasi hasil-hasil penelitian dan produk inovasi ke dunia industri pada khususnya dan masyarakat pada umumnya melalui Taman Sains dan Teknologi (<i>Science and Technology Park</i>) dan Pusat-Pusat Unggulan Ipteks sebagai pusat pengembangan inovasi sains dan teknologi, penumbuhan wirausaha baru dan pusat layanan teknologi maju ke masyarakat.	Jumlah Taman Sains dan Teknologi	0	1	1	1	1
		Jumlah Pusat Unggulan Ipteks (PUI)	1	4	6	8	10
		Jumlah prototipe R&D/industri	19	45	65	85	100
		Jumlah produk inovasi	26	50	75	100	125
		Jumlah produk inovasi yang diproduksi DUDI atau UMKM atau dimanfaatkan oleh masyarakat	26	50	75	100	125

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I 2023-2027	Tahap II 2028-2032	Tahap III 2033-2037	Tahap IV 2038-2042
*Kumulatif pada akhir tahun tahapan							
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT							
IKS 3. Meningkatkan hasil kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang telah diintegrasikan dengan penelitian dan implementasi pada proses pembelajaran.							
Terwujudnya kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang terintegrasi pada hasil penelitian dan proses pembelajaran.	Meningkatkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang inovatif dan terintegrasi dengan kegiatan pendidikan dan penelitian yang berbasis pemecahan masalah sosial dan pemajuan masyarakat	Jumlah mata kuliah menggunakan materi hasil pengabdian kepada masyarakat	100	150	200	300	350
		Jumlah mahasiswa yang terlibat di pengabdian	428	520	600	680	760
		Jumlah pengabdian yang merupakan hilirisasi hasil penelitian	214	260	300	340	380

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
			2022	2023-2027	2028-2032	2033-2037	2038-2042
			*Kumulatif pada akhir tahun tahapan				
IKS 4. Meningkatnya produktivitas pengabdian kepada masyarakat dan implementasinya dalam menyelesaikan persoalan di masyarakat.							
Terwujudnya Unud sebagai perguruan tinggi yang berkontribusi aktif dalam menyelesaikan persoalan masyarakat melalui kegiatan pemberdayaan dan pemajuan masyarakat kolaboratif dengan pemerintah dan seluruh stakeholders.	Meningkatkan peran Unud berkontribusi aktif dalam menentukan arah dan implementasi kebijakan publik pemerintah daerah dan Pusat melalui implementasi hasil-hasil penelitian pada Pengabdian kepada Masyarakat.	Jumlah pengabdian didanai internal Universitas	208	325	350	375	400
		Jumlah pengabdian didanai nasional/ kementerian	7	30	55	80	105
		Jumlah pengabdian internasional	6	25	35	45	55
		Jumlah produk pengabdian masyarakat yang dihasilkan dan dimanfaatkan masyarakat	1	25	45	65	85

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
			2022	2023-2027	2028-2032	2033-2037	2038-2042
				*Kumulatif pada akhir tahun tahapan			
KERJASAMA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT							
IKS 5. Meningkatkan kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.							
Terwujudnya kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	Meningkatkan kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	Jumlah produk kerjasama dengan Pemerintah Pusat atau institusi Nasional	204	280	305	330	355
		Jumlah produk Kerjasama dengan pemerintah daerah	42	90	100	110	120
		Jumlah produk Kerjasama internasional	106	130	140	150	160
		Kerjasama kepakaran lainnya	38	85	95	105	115
		Jumlah produk kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri, lembaga R&D, UMKM, organisasi/ lembaga dan/atau masyarakat.	66	110	160	210	260

BAB III

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON-AKADEMIK

3.1. Bidang Organisasi dan Tata Kelola PTN-BH

Struktur organisasi yang dikembangkan Unud sebagai PTN-BH terdiri atas Majelis Wali Amanat (MWA), Pemimpin Perguruan Tinggi (Rektor), dan Senat Akademik (SA). MWA sebagai unsur penyusun kebijakan menjalankan fungsi penetapan, pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan pengawasan non akademik. Pemimpin Perguruan Tinggi sebagai unsur pelaksana akademik menjalankan fungsi Pengelolaan Perguruan Tinggi dan bertanggung jawab kepada MWA. SA menjalankan fungsi penetapan kebijakan, pemberian pertimbangan, dan pengawasan di bidang akademik.

Meskipun terlihat MWA sebagai organ PTN-BH memiliki kewenangan lebih tinggi khususnya dalam hal Pemimpin Perguruan Tinggi bertanggung jawab kepada MWA, tetapi secara prinsip bahwa organ PTN-BH menjalankan fungsi masing-masing dengan saling menilik serta mengimbangi satu terhadap yang lain (*checks and balances principle*).

a. Majelis Wali Amanat (MWA)

Berdasarkan ketentuan pada PP Nomor 14 Tahun 2014, bahwa MWA memiliki anggota yang berasal dari unsur Pemerintah, dosen, masyarakat, dan unsur lainnya. MWA Unud yang terbentuk terdiri atas seorang Ketua merangkap anggota, seorang Sekretaris merangkap anggota, dan anggota MWA. Unsur pimpinan Unud yang secara *Ex-officio* menjadi anggota MWA adalah Rektor dan Ketua SA. Anggota MWA yang lain terdiri atas Menteri

Pendidikan, Kebudayaan, Ristek dan Teknologi (Menteri), wakil Masyarakat, wakil alumni, dan wakil anggota SA. Pimpinan MWA, yaitu Ketua, Wakil Ketua, dan Sekretaris, bukan berasal dari unsur Menteri, Rektor, dan Ketua SA.

Untuk menjalankan fungsi pengawasan non akademik, MWA membentuk Komite Audit (KA) sebagai unsur pengawas yang berjumlah maksimal 5 (lima) orang termasuk Ketua KA yang menguasai bidang pencatatan dan pelaporan keuangan, tata kelola Perguruan Tinggi, peraturan perundang-undangan di bidang Pendidikan Tinggi, dan pengelolaan barang milik negara. Struktur KA terdiri dari seorang Ketua merangkap anggota, dan 4 (empat) orang anggota.

b. Pemimpin Perguruan Tinggi

Pemimpin Perguruan Tinggi, sebagai unsur pelaksana akademik dalam menjalankan fungsi Pengelolaan Perguruan Tinggi, terdiri atas organ Rektor dan Wakil Rektor. Rektor dalam menjalankan tugas dan fungsinya dibantu oleh paling banyak 4 (empat) orang Wakil Rektor. Selain itu Rektor juga dapat dibantu oleh seorang Sekretaris Universitas. Wakil Rektor dalam menjalankan tugas dan fungsinya bertanggung jawab kepada Rektor.

Fakultas merupakan unsur pelaksana akademik yang menghimpun sumber daya pendukung yang menyelenggarakan dan mengelola Pendidikan akademik, vokasi dan pendidikan profesi dalam 1 (satu) rumpun disiplin ilmu pengetahuan dan teknologi. Fakultas di lingkungan Unud terdiri atas Fakultas Ilmu Budaya (FIB), Fakultas Kedokteran (FK), Fakultas Peternakan (Fapet), Fakultas Hukum (FH), Fakultas Teknik (FT), Fakultas Pertanian (FP), Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Kedokteran Hewan (FKH), Fakultas Pariwisata (FPar), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Fakultas Teknologi Pertanian (FTP), dan Fakultas Kelautan dan Perikanan (FKP). Dalam rangka mencapai

Visi dan Misi Unud PTN-BH, pembentukan dan penggabungan fakultas dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Fakultas dipimpin oleh seorang Dekan dan bertanggung jawab kepada Rektor. Dekan Fakultas dibantu oleh paling banyak tiga orang Wakil Dekan yang menyelenggarakan pelaksanaan di bidangnya masing-masing. Direktur Pascasarjana dibantu oleh paling banyak dua orang Wakil Direktur yang menyelenggarakan pelaksanaan di bidang tugasnya masing-masing.

Berdasarkan PP Nomor 4 Tahun 2014, disebutkan bahwa unsur pengawas dan penjaminan mutu, unsur penunjang akademik atau sumber belajar, dan unsur pelaksana administrasi atau tata usaha di dalam organisasi PTN-BH, serta organ lain yang menjalankan fungsi komplementer ditetapkan dalam peraturan perundangan. Hal ini menunjukkan bahwa organ Pemimpin Perguruan Tinggi (Rektor) dapat mengatur atau mengelola organ-organ yang ada dibawahnya sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mengantisipasi permasalahan dan isu-isu strategis yang berkembang secara dinamis sehingga organisasi tetap dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

c. Senat Akademik

Senat Akademik (SA) merupakan organ yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan, pemberian pertimbangan, dan pengawasan di bidang akademik, memiliki anggota yang terdiri atas Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Direktur Pascasarjana, pemimpin lembaga yang melaksanakan fungsi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, pemimpin lembaga yang melaksanakan fungsi pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu, serta wakil Dosen dari Fakultas terdiri atas profesor dan bukan profesor.

SA Unud terdiri atas seorang Ketua merangkap anggota, seorang Sekretaris merangkap anggota, dan anggota Senat Akademik. Anggota SA Unud yang berasal dari wakil Dosen fakultas disesuaikan dalam jumlah dengan proporsi tertentu. Ketua dan Sekretaris SA Unud dijabat oleh anggota SA dari unsur wakil

Dosen. Dalam melaksanakan tugasnya SA dapat membentuk komisi atau sebutan lain sesuai dengan kebutuhan. Pembentukan organisasi dan tata kerja komisi atau sebutan lain diatur dalam peraturan SA.

d. Pengembangan OTK

Dalam menentukan dan mengembangkan OTK Unud, untuk menjawab tantangan permasalahan dan isu-isu strategis kedepannya diperlukan sasaran, indikator sasaran, strategi dan arah kebijakan yang jelas dan terukur untuk mencapai target rencana pengembangan Unud jangka pendek dan jangka Panjang (Tabel 3.1).

Tabel 3.1. Indikator Sasaran Organisasi dan Tata Kelola Tahun 2023-2042

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
			2022	2023-2027	2028-2032	2033-2037	2038-2042
				*Kumulatif pada akhir tahun tahapan			
Penerapan OTK yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel	Menerapkan OTK dengan disiplin	Persentase kelengkapan data yang dilaporkan ke PD Dikti	83	100	100	100	100
	Menerapkan mekanisme koordinasi inter dan intra organ	Persentase pengembangan kompetensi SDM untuk pemenuhan analisis beban kerja	15	45	60	85	100
	Melaksanakan <i>merit system</i> untuk meningkatkan kompetensi SDM.	Jumlah kelembagaan yang mendukung industri pariwisata dan budaya yang berkelanjutan	1	5	10	15	20
		Persentase pemenuhan layanan yang berkualitas kepada <i>stakeholder</i> .	80	85	90	100	100
Penguatan OTK berbasis IT berdaya saing global		Persentase partisipasi <i>stakeholder</i> dalam penyelenggaraan OTK	80	85	90	100	100
	Membuat kelembagaan yang mendukung industri pariwisata dan budaya	Persentase kepuasan stakeholder dengan Sistem Informasi Manajemen terintegrasi yang diterapkan dalam OTK	80	85	90	90	90
Pengembangan OTK Unud sebagai <i>World Class University</i>	Menguatkan sistem informasi teknologi pada pengelolaan OTK	Jumlah kerja sama nasional perguruan tinggi	462	500	550	600	650

Pengembangan OTK Unud sebagai <i>World Class University</i>	Meningkatkan jumlah dan kualitas layanan akademik dan nonakademik.	Jumlah kerja sama internasional perguruan tinggi	166	75	190	205	220
		Persentase prodi tersertifikasi atau terakreditasi internasional.	5	25	40	60	80
		Peringkat perguruan tinggi terbaik di Asia	AUR 550	AUR 500	AUR 300	AUR 100	AUR 100
Penguatan OTK Unud sebagai <i>World Class University</i>	Meningkatkan dampak luaran tridarma perguruan tinggi secara global	Peringkat perguruan tinggi terbaik di Dunia	QS 3000	QS 3000	QS 3000	QS 2000	QS 1000
		Jumlah dosen yang mendapat pengakuan internasional	339	600	1100	1600	2100

3.2. Bidang pengelolaan dan pengembangan sumber daya PTN-BH

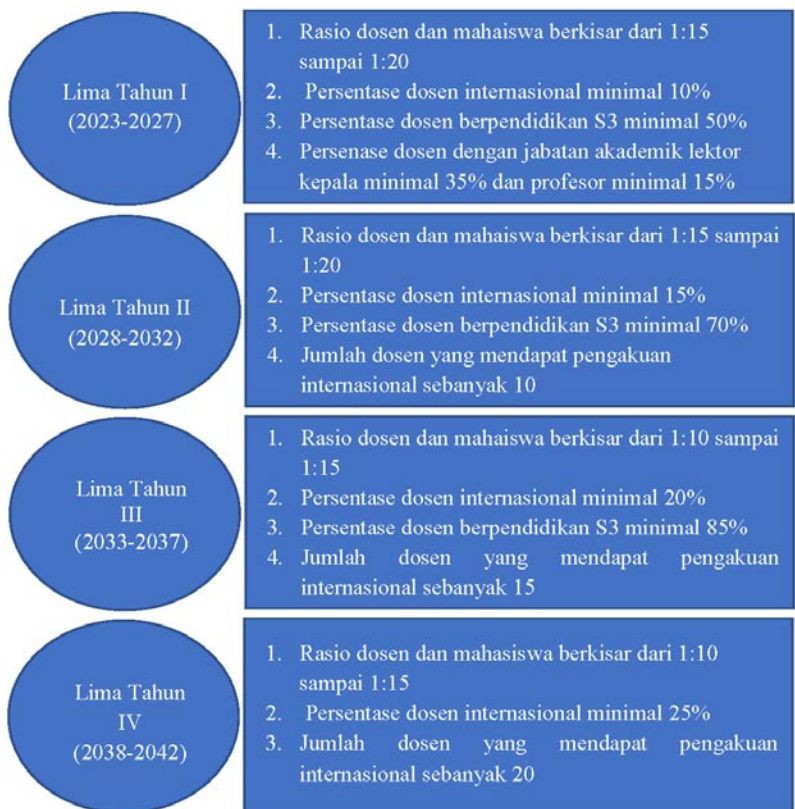
- a. **Sumber daya manusia: penerimaan, pembinaan, dan pemberhentian sumber daya manusia**
- Sumber daya manusia merupakan komponen utama untuk mensukseskan program Pendidikan di Unud dalam rangka merealisasikan visi dan misinya. Unud mesti memiliki sistem pengelolaan SDM unggul yang lengkap sesuai kebutuhan perencanaan dan pengembangan mutu Pendidikan. Mengingat perannya yang sentral dalam Pendidikan tinggi maka SDM di Unud dikelola dan selalu ditingkatkan kualifikasinya dari aspek akademis dan professional. Untuk itu Unud melakukan hal berikut:
1. Unud merekrut dosen yang memiliki integritas, kompetensi, kualifikasi akademik sesuai dengan kebutuhan pengembangan mutu dan peraturan perundangan yang berlaku,
 2. Unud merekrut, mengelola dan mengembangkan tenaga kependidikan yang mampu bekerja berbasis IT dan mampu menganalisis data monitoring dan evaluasi, audit dan assesmen,

3. Unud memberi kesempatan dan fasilitas bagi dosen untuk mengembangkan kompetensi, potensi dan prestasi dalam bidang penjaminan mutu, monev, audit, assessment, dan review,
4. Unud menerapkan sistem penilaian prestasi kerja dosen, penghargaan berdasarkan jasa kemanfaatan, kelayakan dan legalitas dalam aspek penjaminan mutu, monev, audit, asesmen dan review,
5. Unud memberlakukan kode etik bagi dosen maupun tenaga kependidikan serta melengkapinya dengan sanksi bagi yang melanggarnya.

Sistem pengelolaan SDM di Unud ditujukan untuk mewujudkan visi dan mengantarkan Unud menjadi universitas bertaraf internasional. Sistem pengelolaan SDM di Unud telah disusun dalam seperangkat dokumen tertulis yang terdiri atas perencanaan, seleksi/rekrutmen, penempatan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian bagi dosen dan tenaga kependidikan. Sistem tersebut juga mencakup sistem penghargaan dan sanksi bagi SDM Unud yang dilaksanakan secara konsisten, transparan, dan akuntabel untuk menjamin terselenggaranya proses pembelajaran yang berkualitas.

1) Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi SDM

Seluruh dosen Unud yang ditugaskan sebagai pengampu mata kuliah memiliki bidang keahlian yang sesuai dengan kompetensi masing-masing. Untuk menjadi universitas kelas dunia dan menjadi pusat industri pariwisata dan budaya dunia, Unud mendorong peningkatan jumlah dosen dengan kualifikasi doktor dan guru besar. Strategi yang diterapkan dalam perencanaan SDM ke depan diantaranya yaitu: a) analisis kebutuhan SDM berdasarkan atas pemetaan kebutuhan; b) bagaimana mencapai rasio dosen mahasiswa yang ideal dan *qualified*; 3) antisipasi SDM yang pensiun. Gambar 3.1 berikut merupakan tahapan pengembangan SDM Dosen Unud tahun 2023-2042.



Gambar 3.1. Tahapan Pengembangan SDM Dosen Unud Tahun 2023-2042

Dalam implementasinya, rencana perekrutan untuk dosen kedepannya adalah tetap mengacu pada efisiensi yaitu merekrut dosen dengan jumlah yang sama dengan yang berhenti sehingga jumlah dosen relatif stabil tapi secara kualitas akan ditingkatkan baik dari segi pendidikan dan kepangkatan. Arah pengembangan Unud dalam kurun waktu 20 tahun ke depan adalah menjadi 1000 perguruan tinggi terbaik dunia dan menjadi pusat industri pariwisata dan budaya dunia. Untuk maksud tersebut, telah ditetapkan tonggak-tonggak capaian dalam 4 tahapan periode dengan masing-masing periode lamanya 5 (lima) tahun sebagai berikut (Tabel 3.2).

Tabel 3.2. Indikator Sasaran Pengelolaan SDM Tahun 2023-2042

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Base line	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
			2022	2023-2027	2028-2032	2033-2037	2038-2042
				*Kumulatif pada akhir tahun tahapan			
Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM dalam pengelolaan perguruan tinggi	Melakukan perekrutan dosen secara berkala Melakukan promosi berkala jabatan fungsional dosen (Lektor Kepala menjadi Guru Besar) Melakukan perekrutan berkala tenaga kependidikan fungsional kontrak	Jumlah dosen yang terlibat dalam kelas internasional	75	100	200	300	400
		Persentase jumlah dosen bergelar doktor	40	60	80	100	100
		Persentase jumlah dosen berjabatan Lektor Kepala	28	30	50	30	25
		Jumlah dosen berjabatan Guru Besar	12	15	20	30	30
		Persentase tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional	30	60	80	100	100
	Meningkatkan dosen beraktivitas di luar kampus Meningkatkan kolaborasi penelitian dengan dosen internasional. Meningkatkan kolaborasi pengabdian masyarakat dengan dosen internasional	Jumlah tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat kompetensi	30	40	60	80	90
		Jumlah dosen sebagai <i>visiting lecturer</i>	15	30	45	60	75
		Jumlah dosen sebagai praktisi di IDUKA	20	30	40	50	60
		Jumlah dosen yang terlibat dalam penelitian internasional	18	20	25	30	40
		Jumlah dosen yang terlibat dalam pengabdian internasional	6	10	15	20	25

Penugasan, Pembinaan, dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Penempatan calon dosen di Unud sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keilmuannya yang tertera di ijazah, sedangkan bagi calon tenaga kependidikan ditempatkan sesuai dengan analisis kebutuhan pegawai yang telah dilakukan oleh universitas bersama-sama pihak fakultas. Penugasan untuk mengajar mata kuliah disesuaikan dengan bidang keahlian dan pengalaman mengajar tenaga akademik yang bersangkutan. Kriteria mengenai penempatan, pengembangan, dan retensi, diatur dalam sejumlah kebijakan yang dikeluarkan oleh Rektor.

Pencapaian indikator SDM yang telah ditetapkan pada setiap periode pengembangan Unud 20 tahun ke depan, tidak hanya diperlukan strategi pengembangan SDM (dosen) namun juga tenaga kependidikan yang direncanakan dengan tepat dalam setiap tahapan pengembangan Unud 20 tahun ke depan. Untuk pemeliharaan SDM telah diterapkan sistem penghargaan dan sanksi yang terintegrasi.

b. Sumber Daya Sarana dan Prasarana Kepemilikan, Penatausahaan, Penggunaan, Pemanfaatan, dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana

Peningkatan mutu proses belajar dan mengajar tidak cukup hanya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perbaikan metoda mengajar dan penjaminan mutu, tetapi harus diikuti pula dengan penyediaan sarana dan prasarana pendukung serta lingkungan yang nyaman. Atas dasar itu Unud selalu memperhatikan pembangunan dan pengembangan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung proses belajar yang bermutu sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan secara nasional dan internasional. Arah dan target pengembangan fisik ditentukan dengan mempertimbangkan hal berikut.

- Proyeksi pertumbuhan mahasiswa, staf akademik dan tenaga kependidikan.

- Kebutuhan pelayanan dalam pelaksanaan aktifitas-aktifitas utama dan aktivitas pendukung.
- Perkembangan teknologi.
- Standar yang harus dipenuhi dalam rangka mendukung penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing internasional.

Unud memiliki sarana dan prasarana yang relevan dan mutakhir untuk mendukung pembelajaran, penelitian, PKM, dan memfasilitasi yang berkebutuhan khusus sesuai SN Dikti dan mendukung tridarma melalui keberadaan *teaching factory* atau *teaching industry*. Kecukupan sarana terlihat dari ketersediaan, kepemilikan, kemutakhiran, dan kesiapgunaan fasilitas dan peralatan untuk pembelajaran maupun kegiatan penelitian dan PkM. Peningkatan nilai total sarana dan prasarana Unud dapat dilihat pada Gambar 3.2. berikut:



Gambar 3.2. Nilai Sarana dan Prasarana Unud Tahun 2017-2021

Sumber : Layanan Administrasi BMN Unud, November 2022

Nilai total sarana dan prasarana Unud terdiri dari berbagai aset berdasarkan akun aset yang secara terperinci terdiri antara lain tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, serta aset tetap lainnya.

a. Sarana dan Prasarana Berupa Tanah

Unud dalam menjalankan tugas dan fungsinya di bidang Pendidikan memiliki aset berupa sarana dan prasarana agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada *stakeholders*. Aset yang dimiliki adalah Barang Milik Negara (BMN) sehingga pengelolaan dan penatausahaannya harus sesuai dengan peraturan/ ketentuan yang berlaku. Aset tersebut terdiri dari aset tetap dan aset lainnya. Aset-aset tersebut diantaranya berupa: tanah, gedung bangunan, laboratorium, peralatan dan mesin, aset tetap lainnya dan aset tak berwujud. Aset tanah merupakan penunjang dalam penyelenggaraan kegiatan Unud, yang kepemilikan dan pengelolaannya berada ada di Unud. Tabel 3.3. berikut adalah daftar aset tetap berupa tanah yang dimiliki Unud.

Tabel 3.3. Daftar Aset Tetap Berupa Tanah

No	Lokasi Lahan	Nomer Sertifikat	Penggunaan Lahan	Luas (m ²)
1	Jl. Dr. Goris, Denpasar	47	Tanah Bangnan Rumah Negara Gol. I	2.663
2	Jl. Badak I, Renon-Denpasar	63	Tanah Bangnan Rumah Negara Gol. II	550
3	Pasraman Unud, Bukit Jimbaran	33	Tanah Bangnan Rumah Negara Gol. II	97.755
4	Pasraman Unud, Bukit Jimbaran	21	Tanah Bangnan Rumah Negara Gol. II	33.100
5	Jl. Diponegoro, Denpasar	57	Tanah Bangunan Mess/ Wisma/Asrama	1.895
6	Jl. PB. Sudirman, Denpasar	58	Tanah Bangunan Mess/ Wisma/Asrama	3.747
7	Jl. Puputan II, Renon-Denpasar	17	Tanah Bangunan Mess/ Wisma/Asrama	400

No	Lokasi Lahan	Nomer Sertifikat	Penggunaan Lahan	Luas (m ²)
8	Jl. Pantai Kuta, Badung	88	Tanah Bangunan Mess/ Wisma/Asrama	944
9	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	79	Tanah Bangunan Mess/ Wisma/Asrama	170.200
10	Jl. Perum. Pasraman Unud, Bukit Jimbaran	86	Tanah Bangunan Mess/ Wisma/Asrama	82.800
11	Jl. Pulau Nias dan Pulau Bali, Denpasar	59	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	6.500
12	Jl. PB. Sudirman, Denpasar	48	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	42.337
13	Jl. Dr. Goris, Denpasar	50	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	2.495
14	Jl. PB. Sudirman, Denpasar	122	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	7.380
15	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	919	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	7.000
16	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	16	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	8.000
17	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	17	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	7.100
18	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	18	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	22.350
19	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	19	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	20.000
20	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	34	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	16.860
21	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	35	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	31.530
22	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	92	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	3.000
23	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	93	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	13.200
24	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	131	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	104.450
25	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	132	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	76.600
26	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	78	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	189.400
27	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	77	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	386.000
28	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	84	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	5.600

No	Lokasi Lahan	Nomer Sertifikat	Penggunaan Lahan	Luas (m ²)
29	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	85	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	8.900
30	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	87	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	36.700
31	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	147	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	2.875
32	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	20	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	11.000
33	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	142	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	14.550
34	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	PLH I, IV	Tanah Bangunan Pendidikan dan Latihan	35.220
35	Jl. Pulau Moyo, Denpasar	27	Tanah Bangunan Laboratorium	17.795
36	Jl. Sesean, Denpasar	38	Tanah Bangunan Laboratorium	11.080
37	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	88	Tanah Untuk Bangunan Pura	94.000
38	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	126	Tanah Untuk Bangunan Pura	1.200
39	Jl. Dr. Goris, Denpasar	49	Tanah Lapangan Tennis	626
40	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	PLH I, VIII, IX	Tanah Untuk Jalan Kabupaten	43.360
41	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	127	Tanah Untuk Jalan Kabupaten	3.250
42	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	128	Tanah Untuk Jalan Kabupaten	1.200
43	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	129	Tanah Untuk Jalan Kabupaten	1.055
44	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	141	Tanah Untuk Jalan Kabupaten	12.120
45	Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran	143	Tanah Untuk Jalan Kabupaten	7.820
46	Jl. Tengkulak, Gianyar	SHGB 20	Tanah Untuk Bangunan Musium	440

b. Sarana dan Prasarana Selain Tanah

Selain sarana dan prasana berupa tanah, Unud memiliki sarana prasarana lainnya berupa Gedung dan bangunan, laboratorium, asset tidak berwujud dan sarana dan prasarana lainnya. Sarana dan prasarana Unud selain tanah ini setiap tahun mengalami

perubahan, baik nilai maupun jumlah karena adanya penyusutan nilai aset setiap tahun dan proses penghapusan aset. Nilai sarana dan prasarana Unud tahun 2018-2022 selain tanah dapat dilihat pada Tabel 3.4. berikut.

Tabel 3.4. Sarana dan Prasarana Unud selain Tanah 2018-2022

No	Jenis Prasarana	Tahun dan Nilai Prasarana (Dalam Rp.)				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	Peralatan dan Mesin	610.978.228.838	710.755.794.665	764.530.499.532	798.326.098.333	810.163.673.493
2	Gedung dan Bangunan	790.551.852.377	953.224.341.820	1.009.889.214.867	1.079.870.541.776	1.071.003.979.304
3	Jalan, Irigasi, dan Jaringan	12.911.623.550	14.205.122.650	16.925.550.795	19.227.756.138	19.227.756.138
4	Aset tetap lainnya	17.103.618.167	17.231.749.417	17.394.874.417	17.432.765.417	17.432.765.417
5	Aset Tak Berwujud (Software)	4.554.447.910	4.681.772.910	4.681.772.910	392.400.000	392.400.000

Berdasarkan jenis sarana dan prasarana selain tanah, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut (Tabel 3.5).

Tabel 3.5. Jenis Sarana dan Prasarana

No.	Jenis Gedung dan Bangunan	Jumlah
1	Bangunan Gedung Kantor	18
2	Bangunan Gudang	6
3	Bangunan Gedung Laboratorium	32
4	Bangunan Kesehatan	2
5	Bangunan Gedung Tempat Ibadah	7
6	Bangunan Gedung Tempat Pertemuan	2
7	Bangunan Gedung Tempat Pendidikan	67
8	Bangunan Gedung Tempat Olah Raga	4

9	Bangunan Gedung Pertokoan/Koperasi/Pasar	5
10	Bangunan Gedung Untuk Pos Jaga	8
11	Bangunan Gedung Garasi/Pool	4
12	Bangunan Gedung Perpustakaan	3
13	Bangunan Gedung Musium	1
14	Bangunan Terbuka	40
15	Bangunan Peternakan/Perikanan	5
16	Bangunan Gedung Tempat Kerja Lainnya	32
17	Bangunan Fasilitas Umum	1
18	Rumah Negara Golongan I	1
19	Mess/Wisma/Bungalow/Tempat Peristirahatan	4
20	Asrama	3
21	Bangunan Gedung Tempat Tinggal Lainnya	1
22	Candi	2
23	Tugu/Tanda Batas Administrasi	2
24	Pagar	13

Sejak tahun 2019 Unud telah mengembangkan sistem SiISYANA singkatan dari Sistem Informasi Inventaris Udayana yang berbasis QR CODE dan di tahun 2020 mengembangkan sistem SIDI-A, singkatan dari Sistem Informasi Digitalisasi Aset Universitas Udayana yang merupakan sistem untuk menampilkan informasi aset Universitas Udayana berupa tanah dan gedung beserta ruangan di dalamnya. SIDI-A bertujuan untuk mempermudah melakukan pencatatan aset secara digital serta mempermudah mahasiswa dan masyarakat umum untuk mengakses informasi terkait aset tanah, gedung, laboratorium, perpustakaan beserta fasilitasnya yang ada di Universitas Udayana sebagai bentuk keterbukaan informasi publik. Pengembangan sistem aset juga sebagai pondasi dalam persiapan Unud menuju PTN Badan Hukum dalam tata kelola aset.

Ketersediaan dan aksesibilitas sarana dan prasarana di Unud disajikan pada link <https://sidi-a.unud.ac.id>. Keberadaan sarana dan prasarana pendidikan seperti ruang kelas beserta kelengkapannya,

laboratorium, ruang baca, perpustakaan, kantin yang dilengkapi Wifi, ruang internet sangat penting untuk menunjang proses pembelajaran yang kondusif dan atmosfer penelitian bagi mahasiswa. Untuk mendukung proses pembelajaran, semua Prodi yang ada di Unud menggunakan fasilitas kelas maupun laboratorium yang ada di masing-masing Prodi. Tiap ruangan kelas dilengkapi dengan fasilitas seperangkat komputer/laptop, LCD proyektor, satu set papan tulis, AC dan Wifi. Rasio jumlah dan luas ruang kelas terhadap jumlah mahasiswa yang kuliah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan yaitu luas ruang $2 \text{ m}^2/\text{mahasiswa}$ luas minimum 20 m^2 ; dan kapasitas minimum ruang kuliah besar adalah 80 orang dengan standar luas ruang $1,5 \text{ m}^2/\text{mahasiswa}$; yang dilengkapi dengan 1 set perabot kursi mahasiswa dengan jumlah sesuai kapasitas ruang, kursi dosen, dan meja dosen. Semua fasilitas mudah diakses dan dievaluasi secara berkala dan hasilnya digunakan untuk perbaikan sistem. Untuk mahasiswa berkebutuhan khusus disediakan kursi roda, elevator dan akses pedestrian dengan lerengan untuk pengguna kursi roda. Ruang dosen tersedia dengan rasio minimum luas ruang dosen adalah $4 \text{ m}^2/\text{dosen}$ dan luas minimum 24 m^2 untuk setiap program studi dilengkapi komputer dan koneksi internet.

Aksesibilitas terhadap sarana dan prasarana sangat baik karena semua sivitas akademika dapat memanfaatkan layanan yang tersedia. Perpustakaan Unud memiliki berbagai jenis pelayanan yaitu: layanan baca di tempat, sirkulasi, referensi, penelusuran dengan menggunakan sistem *Online Public Access Catalog (OPAC)* dan penelusuran katalog manual, literasi informasi, Silang layan dan Layanan Penyediaan Dokumen (Link: <https://eperpus.unud.ac.id/>) .

Mutu layanan terhadap sarana dan prasarana sangat baik karena Unud telah memiliki *teaching factory* atau *teaching industry*. Pemanfaatan layanan tersebut sangat terkait dengan program-program pendidikan dan penelitian Unud.

Universitas Udayana memfasilitasi mahasiswa dengan menyediakan asrama dan rusunawa yang berlokasi di kampus Bukit Jimbaran dan kampus Sudirman. Fasilitas asrama dan rusunawa ini diutamakan untuk mahasiswa pada tahun pertama kuliah dan kurang mampu dari segi pembiayaan. Fasilitas asrama dan rusunawa sangat layak, dilengkapi dengan Wifi, dan petugas keamanan, ruang baca/diskusi, ruang tamu, fasilitas olah raga yaitu lapangan badminton, ruangan dan matras untuk latihan bela diri. Informasi asrama dan rusunawa dapat diakses melalui tautan: <https://www.unud.ac.id/in/rusunawa.html>.

Rencana Penyelenggaraan dan Pengembangan Sumber Daya Sarana-Prasarana Pengembangan sarana dan prasarana Unud diarahkan untuk mewujudkan layanan prima kepada semua pemangku kepentingan Unud melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, modern, aman dan nyaman, ramah lingkungan, serta didukung sistem pengelolaan yang efektif dan efisien sehingga mampu mendukung tumbuh kembangnya kinerja Unud secara berkelanjutan, baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Pengembangan sarana dan prasarana pendukung kegiatan akademik diarahkan terutama untuk mendukung kegiatan riset yang menghasilkan karya-karya penelitian berkualitas tinggi serta mendukung kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Pengembangan sarana dan prasarana pendukung kegiatan non akademik diarahkan terutama untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tatakelola dan kualitas pelayanan publik. Efisiensi pengelolaan dan pemanfaatan sarana prasarana terus ditingkatkan dengan memanfaatkan semaksimal mungkin perkembangan teknologi informasi serta didukung dengan sistem pengelolaan berbasis prinsip *cost-sharing* dan *resource-sharing*.

Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya Sarana dan Prasarana Tahun 2023-2042 Ditampilkan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya Sarana dan Prasarana Tahun 2023-2042

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Baseline 2022	Tahap I 2023-2027	Tahap II 2028-2032	Tahap III 2033-2037	Tahap IV 2037-2042
Pengelolaan dan pengembangan sumber daya sarana dan prasarana dan keuangan							
Peningkatan pengelolaan dan relevansi sarana prasarana	Meningkatkan pengelolaan dan relevansi sarana prasarana	Keberadaan sistem pengelolaan sarana dan prasarana	Sistem pengelolaan Sarana Prasarana berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi	Sistem pengelolaan Sarana Prasarana berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan kredibel	Sistem Pengelolaan Sarana Prasarana berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan kredibel	Sistem Pengelolaan Sarana Prasarana berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan memenuhi kriteria baik level internasional	Sistem Pengelolaan Sarana Prasarana berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan memenuhi kriteria baik level internasional
		Persentase revitalisasi dan relevansi kualitas dan kuantitas sarana prasarana	10	20	25	30	35

c. Sumber Daya Keuangan : Sumber Pendapatan APBN dan Non APBN, Pengelolaan dan Belanja

1. Investasi Jangka Pendek, Jangka Panjang, dan Pengembangan Unit Usaha

Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum menurut PP No 26 tahun 2015 dapat bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan bersumber dari selain anggaran pendapatan dan belanja negara (Non APBN). Pendapatan yang bersumber dari APBN diberikan dalam bentuk bantuan pendanaan PTN-BH dan/atau bentuk lain sesuai perundang-undangan. Bantuan pendanaan PTN-BH dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara setiap tahun anggaran pada kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Pendidikan Tinggi yang merupakan bagian dari 20 persen alokasi anggaran fungsi pendidikan yang dikelola secara otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak.

Bantuan pendanaan PTN-BH digunakan untuk mendanai biaya operasional, biaya dosen, biaya tenaga kependidikan, biaya investasi dan biaya pengembangan. Pendapatan non APBN bersumber dari masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, pendapatan dari unit usaha Unud, kerjasama Tridarma Perguruan Tinggi, pengelolaan kekayaan, anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), serta dana pinjaman. Dana yang bersumber dari Non APBN digunakan terutama untuk mendanai pengembangan Unud yang tidak mendapatkan alokasi APBN.

Dengan perubahan status Badan Layanan Umum (BLU) menjadi PTN-BH, proyeksi keuangan Unud dalam lima tahun ke depan diharapkan dapat menggambarkan suatu peningkatan yang cukup signifikan, sebagaimana kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Unud dan memperhatikan situasi peluang serta ancaman yang ada. Untuk mewujudkan program dan menjalankan kegiatan selama 20 tahun ke depan (2022-2042), Unud mengembangkan kerangka pembiayaan yang efektif dan efisien dengan memperhatikan semua sumber pendapatan yang

mungkin didapat dan alokasi yang efektif untuk memenuhi belanja operasional (rutin) dan belanja modal (investasi).

Unud telah memiliki dokumen kebijakan mengenai pengelolaan dana yang meliputi: (1) perencanaan penerimaan dan pengalokasian dana, (2) pelaporan, (3) audit, (4) monitoring dan evaluasi serta pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Pengawasan terhadap bidang keuangan dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal, sebagaimana diatur dalam Peraturan Rektor Unud Nomor 6 Tahun 2020 tentang Satuan Pengawas Internal, sedangkan sistem pengendaliannya diatur dalam Peraturan Rektor Unud Nomor 11 Tahun 2020 tentang Sistem Pengendalian Internal. Pengelolaan keuangan Unud dilaksanakan berdasarkan prinsip efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan berkeadilan, serta didukung oleh sistem pengendalian internal yang handal.

Dengan memperhatikan peluang dan memaksimalkan potensi yang dimiliki, maka penting bagi Unud untuk memaksimalkan pendapatan yang bukan bersumber pada dana pemerintah (APBN). Selama menjadi BLU, Unud telah mengoptimalkan kegiatan yang menghasilkan pemasukan (*revenue generating activities*) yang legal dan efektif. Pendapatan Unud bersumber dari dana kerjasama sebagai akibat dari aktivitas pengembangan yang dilakukan sesuai dengan renstra bisnis yang telah dibuat. Penerimaan pendapatan dari aktivitas pengembangan diharapkan memiliki kecenderungan yang meningkat, sehingga Unud dapat menggunakannya untuk melaksanakan berbagai aktivitas yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja Unud.

Sumber pendapatan Unud kedepan juga diestimasi berasal dari: (1) pelayanan pendidikan baik dalam bentuk UKT maupun Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI); (2) pelayanan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; (3) pemanfaatan asset yang dimiliki oleh Unud; (4) investasi; dan (5) kerjasama. Unud untuk kedepan harus mengembangkan potensi yang dimiliki untuk memperoleh *prospective revenue* yang saat ini belum banyak dikembangkan terutama yang memiliki *captive market* yang

besar. Produk paten, produk inovasi, invensi, dan desain industri perlu ditingkatkan lagi, transfer tenaga akademik yang potensial dikembangkan harus semakin banyak jumlahnya. Pelaksanaan pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) dan penyegaran (*refreshment*) bagi alumni atau masyarakat yang belum terpadu dan berkelanjutan perlu diwujudkan, kegiatan konsultatif berbasis *knowledge* dan kepakaran tenaga akademik serta pengelolaannya yang belum dioptimalkan, merupakan potensi besar yang harus didorong sebagai pondasi bagi Unud menuju PTN Badan Hukum dalam pengembangan sumber pendapatan.

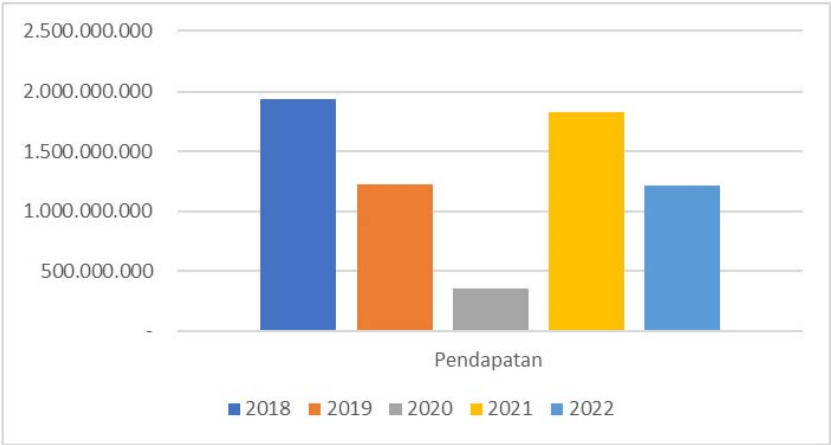
Dalam rangka mengoptimalkan pendapatan, Unud juga harus memaksimalkan kinerja unit usaha dalam mengelola aset-aset yang dimiliki saat ini, badan yang mengelola usaha di Unud disebut dengan BPU (Badan Pengelola Usaha). BPU mewadahi unit pengembangan usaha potensial baik di unit kerja universitas maupun fakultas, dan pembentukan bisnis komersial internal maupun eksternal. BPU juga mewadahi pemanfaatan aset terdiri atas, *University Training Centre*, UPT Pelayanan Bahasa, laboratorium, koperasi, gedung serbaguna, kantin, *book cafe*, dan sewa fasilitas yang merupakan aset yang dapat mendatangkan pendapatan legal dan efektif. Jika didukung oleh kebijakan pengelolaan yang baik, investasi yang memadai dan manajemen yang kuat bukan tidak mungkin aset ini akan memberikan dampak yang cukup besar bagi naiknya pendapatan Unud kedepan. Lahan Unud yang relatif luas dan tersebar di beberapa tempat baik di Jimbaran maupun di Denpasar dapat diupayakan untuk meningkatkan pendapatan Unud. Kerjasama dengan investor dan manajemen yang baik akan memberikan tambahan pendapatan bagi Unud dengan melakukan optimalisasi kerjasama pemanfaatan asset berupa tanah dan bangunan. Tabel 3.7 menyajikan data pendapatan Unud yang diperoleh dari pengelolaan aset dalam kurun waktu 3 tahun terakhir.

Tabel 3.7. Pendapatan Unud dari Pengelolaan Aset (dalam rupiah)

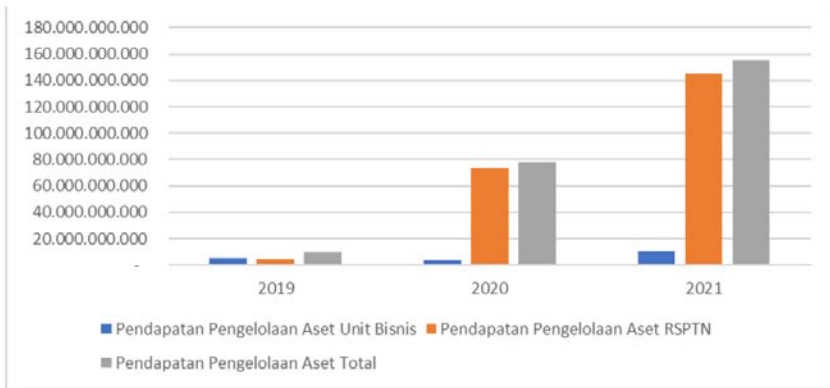
Tahun	Pendapatan Pengelolaan Aset	RSPTN	Total
	Unit Bisnis		
2019	5.166.173.951	4.488.217.911	9.654.392.862
2020	3.970.823.089	74.029.917.064	78.800.740.153
2021	10.522.822.343	144.917.071.785	155.439.894.128

Sumber : BPU Unud, November 2022

Sedangkan Gambar 3.3. dan Gambar 3.4. menyajikan data penerimaan sewa tanah dan bangunan selama 3 tahun terakhir.



Gambar 3.3. Pendapatan Unud dari Pengelolaan Aset (dalam rupiah)



Gambar 3.4. Penerimaan Sewa Tanah dan Bangunan

Catatan : Nilai penerimaan sewa tahun 2022, data pada bulan September 2022

Proyeksi untuk beberapa tahun ke depan pendapatan yang bersumber dari pengelolaan asset yang dimiliki oleh Unud, pendapatan dari usaha lainnya dan optimalisasi kinerja Badan Pengelola Usaha harus terus ditingkatkan dengan memanfaatkan berbagai sumber pendapatan potensi lainnya dengan mengembangkan unit kerja potensial yang dimiliki Unud diantaranya Media Udayana, Udayana University Press, kepakaran, komersialisasi hasil riset, layanan pengolahan data, maupun kerjasama pemanfaatan asset yang dimiliki baik berupa tanah/lahan maupun asset ruangan/Gedung, serta pembentukan bisnis komersial internal maupun eksternal yang baru. Tabel 3.8. di bawah menunjukkan unit kerja potensial yang dimiliki oleh Unud yang akan dikembangkan, dan Tabel 3.9 menunjukkan pembentukan unit bisnis baru baik internal maupun eksternal yang berpotensi menghasilkan pendapatan untuk pengembangan Unud sebagai PTN-BH.

Tabel 3.8. Unit Kerja Potensial Unud yang akan Dikembangkan

No	Keterangan		Tahun	Jenis Pendapatan	
			2023	Penjualan Br/Jasa	Royalti
I	Pengembangan unit kerja potensial kantor pusat				
	1	Media Udayana	√	√	
	2	Udayana University Press	√	√	
	3	Kepakaran	√		√
	4	Komersialisasi Hasil Riset	√		√
II	Pengembangan unit kerja potensial Fakultas				
	1	Layanan pengolahan data		√	

Tabel 3.9. Bisnis Komersial Potensial yang Dibentuk

No	Keterangan	Tahun		Penjualan Br/Jasa	Jenis Pendapatan		
		2023	2024		Dividen	Komisi	Royalti
I	Pembentukan Bisnis Komersial Internal Baru						
1	Udayana Training, Consulting, and Organizing	√		√			
2	Udayana Startup Development		√				√
3	Udayana Mall (Marketplace)	√				√	
II	Pembentukan Bisnis Komersial Eksternal						
1	Pendirian Perseroan Terbatas (entittas terpisah dari Unud)		√		√		

Rencana dan potensi sumber pendapatan dalam manajemen pengelolaan asset bagi Unud bisa semakin maksimal dihasilkan, setelah Unud menerapkan PTN-BH yang memberikan fleksibilitas dalam mengelola sumber-sumber pendapatan yang dimiliki. Dalam proyeksi pendapatan ini, nilai pendapatan dari sumber aset diasumsikan menjadi pendapatan yang digulirkan.

Selain melakukan pengembangan usaha potensial yang dimiliki Unud, kerjasama pemanfaatan asset berupa lahan dan

bagunan merupakan sumber *income generating* bagi Unud. Peluang kerjasama yang dilakukan tertuang pada Tabel 3.10.

Tabel 3.10. Bentuk Kerjasama Pemanfaatan Aset Potensial

No	Keterangan	Tahun			Jenis Pendapatan	
		2023	2024	2025	Sewa Lahan/ Bangunan	Revenue Sharing
I	Kerjasama Pemanfaatan Aset Tanah					
1	KSO Integrated Student Dormitory	√			√	√
2	KSO City Hotel di lahan ex Arama Putri Kampus Denpasar	√			√	√
3	KSO Pembangunan Mall di lahan 2,3 Ha Jl. Uluwatu	√	√		√	√
4	KSO Udayana Ecological Village			√	√	√
5	KSO Pembangunan Stadion dan Spot Center Udayana		√		√	√
6	KSO Senior Living			√	√	√
II	Kerjasama Pemanfaatan Aset Ruangan/ Gedung					
1	Sewa Wisma Udayana Jl. Raya Puputan Renon Denpasar	√			√	
2	Sewa Ruang Terbuka	√			√	
3	Sewa Ruang Pertemuan	√			√	

2. Strategi Pencapaian *Income Generating*

Dukungan pembiayaan Unud berasal dari pemerintah daerah propinsi, kabupaten dan kota di Bali untuk melaksanakan tridarma perguruan tinggi berupa Gedung, bangunan, mobil, bantuan perbaikan jalan dan pengaspalan di dalam area kampus oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Badung, dukungan dinas di lingkungan propinsi bali, kabupaten dan kota di Bali dalam pelaksanaan kegiatan praktik pengalaman lapangan mahasiswa dan kerjasama penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta berbagai dukungan lainnya.

Selain pendapatan yang berasal dari pemerintah sebagai Perguruan Tinggi BLU, Unud memperoleh pendapatan yang

berasal dari pengelolaan aset yang dimiliki berupa rumah sakit, kantin, layanan laboratorium, hingga usaha sewa tanah/ruangan/lapangan/ asrama. Peningkatan nilai aset universitas yang bersumber dari non-mahasiswa bersumber dari berbagai program. Program-program yang dimiliki oleh Unud diantaranya:

- a. Pendapatan jasa pelayanan pendidikan (SPP/UKT, uang pendaftaran seleksi penerimaan mahasiswa baru jalur SBMPTN dan Penerimaan Mahasiswa Baru);
- b. Pendapatan jasa penyediaan barang dan jasa lainnya (legalisir ijazah, uang sewa dari pemanfaatan aset, layanan klinik kesehatan dan rumah sakit, training/kursus, TOEFL);
- c. Pengembangan sistem pengendalian biaya terpadu;
- d. Kemitraan dengan lembaga pemerintah dan swasta;
- e. Jasa giro bank
- f. Optimalisasi kegiatan ilmiah (seminar, konferensi) dan penerbitan jurnal ilmiah
- g. Optimalisasi bisnis berbasis penelitian, dan inovasi serta produk-produk dan layanan bisnis berbasis teknologi informasi
- h. dana hibah di berbagai bidang

Rencana dan program dirumuskan untuk sumber pendapatan keuangan, pengelolaan dan belanja adalah sebagai berikut.

- a. Melakukan upaya pencapaian proporsi sumber keuangan yang mencerminkan kekuatan *income generating* Unud (30% dari dana DIPA Unud/APBN dan 70% dari dana Non APBN);
- b. Peningkatan peran unit-unit usaha berbasis penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berada di lembaga/fakultas/unit di Unud sebagai *income generator*;
- c. Peningkatan kegiatan penelitian dosen Unud untuk memperoleh dana-dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di luar dana Unud, DRPN Kemristekdikti dan Lembaga internasional;

- d. Penguatan dan peningkatan kinerja Badan Pengelola Usaha (BPU) Unud dan Unit Usaha di Fakultas sebagai *income generator*.
- e. pengembangan kapasitas penghimpunan dana-dana dan sumber keuangan dari *stakeholders* Unud;
- f. pengembangan kapasitas penghimpunan dana-dana dan sumber keuangan dari kegiatan komersial di Unud;
- g. Pengembangan budaya *entrepreneurship* dan *profesionalisme* pada sivitas akademika Unud;
- h. Penciptaan dan penguatan nilai tambah (*added value*) dari karya-karya akademik dan non akademik Unud;
- i. Penguatan pendayagunaan (*resource deployment*) sumber-sumber daya akademik Unud untuk mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan dana;
- j. Penerapan sistem fasilitas berbagi (*resource sharing*) dari seluruh Lembaga/Fakultas/Unit Kerja di Unud; dan
- k. Pengembangan pusat-pusat inkubasi bisnis, pemberdayaan masyarakat, dan karya-karya unggulan, inovatif, kreatif, serta produktif.

Strategi pencapaian *income generating* dan arah pengembangan kebijakan penerimaan dana, pembelanjaan dan pengelolaan sumber daya keuangan Unud dan strategi sebagai berikut:

Tahap I (2023-2027) Strategi pencapaian *income generating* dan pemantapan kapasitas internal berupa penguatan tata kelola keuangan PTN BH berbasis teknologi informasi terpadu dilakukan dengan

- Kerjasama dengan industri, kementerian, Pemprov/pemda/pemkot dan optimalisasi unit layanan;
- penataan sistem dan prosedur pengelolaan keuangan dengan sistem PTN BH;
- pengintegrasian *business process* dengan sistem pengelolaan keuangan berbasis *on-line* dan *real time*;

- konsolidasi dan penataan pengelolaan keuangan yang telaksana dengan baik, tercermin pada *financial viability*, akuntabilitas dan transparansi, serta *check and balances*;
- restrukturisasi sumber pendapatan universitas agar dapat berjalan dengan baik, tercermin pada diversifikasi sumber pendanaan, peningkatan dana BOP, kecukupan dana untuk kegiatan investasi, penelitian, dan pengembangan, peningkatan kapasitas unit usaha komersial dan penunjang lainnya;
- Memproyeksikan keuangan jangka panjang untuk mengidentifikasi sumber-sumber pendanaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan Unud 2023-2042.

Tahap II (2028-2032) Strategi pencapaian *income generating* dan penguatan sumber daya, pemberdayaan daya saing keuangan yang dimiliki dan keterserapan anggaran dilakukan dengan

- pengembangan kerjasama internal dan eksternal kementerian, kerjasama pemda dan industri, pengembangan laboratorium, pemanfaatan produk inovasi hasil riset, serta kerjasama luar negeri.
- Pengelolaan keuangan yang mengedepankan efisiensi anggaran
- Penguatan *cash management* dengan lebih terstruktur, *real time*, dan akuntabel;
- Penetapan rencana strategis pengurangan biaya (*cost reduction*);
- Pengurangan biaya-biaya tidak bernilai tambah dalam rangka implementasi *strategic cost reduction*.

Tahap III (2033-2037) Pengelolaan dan pengembangan keuangan inovatif yang dapat menciptakan nilai tambah bagi Unud, dilakukan dengan

- bergerak lebih masif untuk memperoleh *income* yang lebih besar melalui optimalisasi sewa lahan, kerjasama kemeterian,

industri, pemerintah daerah, pengembangan aplikasi, dan pemasaran skala besar produk hasil riset.

- Penetapan model komposisi pendapatan yang memiliki nilai tambah bagi Unud secara ekonomis;
- Peningkatan strategi struktur/komposisi keuangan untuk meningkatkan kemandirian keuangan;
- Peningkatan peran unit-unit usaha berbasis penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berada di lembaga/fakultas/unit di Unud sebagai *income generator*;
- Peningkatan intensifikasi perolehan dana dari sumber-sumber internasional agar dapat menciptakan dan menguatkan nilai tambah (*added value*) dari karya-karya akademik maupun non akademik Unud.

Tahap IV (2038-2042) Pemantapan Unud sebagai organisasi mandiri secara keuangan dan berkontribusi bagi masyarakat sebagai *agent of economy development*, dilakukan dengan

- peningkatan *income* dilakukan melalui berbagai cara efektif dan efisien, seperti pengembangan dana abadi, pembangunan rumah sakit, kerjasama dengan berbagai kementerian, kerjasama industri, kerjasama badan usaha milik negara dan daerah, kerjasama luar negeri, dan pemasaran hasil riset inovatif.
- Pengembangan dan pemanfaatan secara optimal berbagai sumber pendapatan dengan sistem pengelolaan keuangan yang dapat mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi, secara konsisten dan berkelanjutan, untuk menciptakan kemandirian keuangan (*financial self-sustained*);
- Peningkatan nilai tambah keuangan Unud bagi pengembangan dan pemberdayaan masyarakat luas.
- Terwujud universitas yang mandiri dan menjadi pelopor serta *benchmark* dalam manajemen keuangan dan pengendalian internal perguruan tinggi bertaraf internasional.

Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya Keuangan Tahun 2023-2042. Ditampilkan pada Tabel 3.11.

Tabel 3.11. Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya Keuangan Tahun 2023-2042

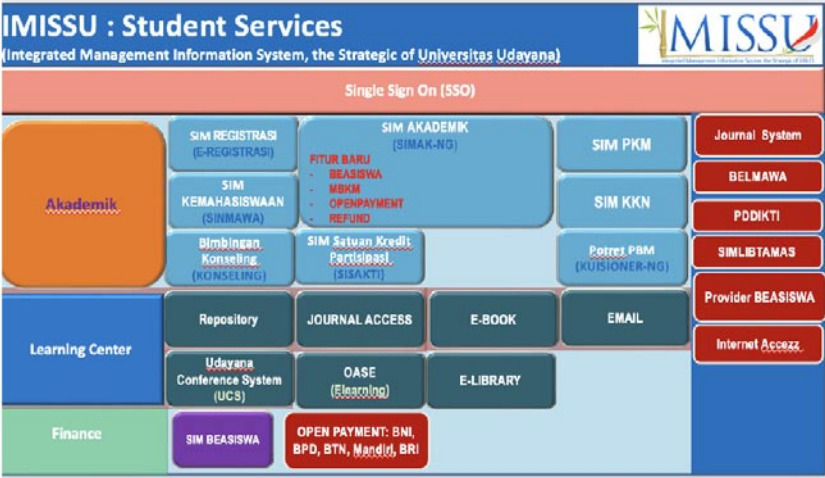
Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Baseline 2022	Tahap I 2023-2027	Tahap II 2028-2032	Tahap III 2033-2037	Tahap IV 2037-2042
Pengelolaan dan pengembangan sumber daya keuangan							
Peningkatan pengelolaan dan relevansi pengelolaan keuangan	Meningkatkan pengelolaan dan relevansi pengelolaan	Keberadaan sistem pengelolaan keuangan	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan kredibel	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan kredibel	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan kredibel	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan memenuhi kriteria baik level internasional	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan memenuhi kriteria baik level internasional
Peningkatan penilaian kinerja dan akuntabilitas keuangan	Peningkatan penilaian kinerja dan akuntabilitas keuangan	Persentase peningkatan kinerja dan akuntabilitas keuangan	100	100	100	100	100
		Kategori nilai akuntabilitas kinerja SAK-IP	A	A	A	A	A

d. Sumber Daya Informasi

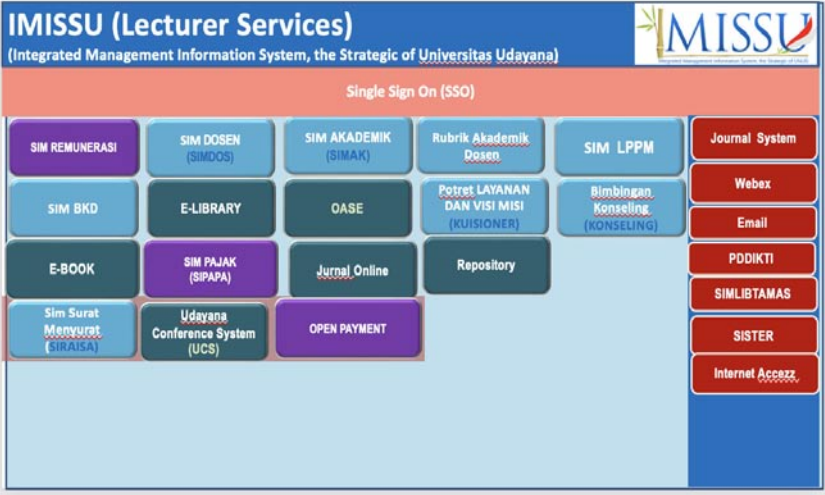
Pengembangan *Platform Digital* yang terintegrasi, meliputi pengelolaan sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya sarana dan prasarana sebagai basis Tata Kelola Ekosistem Unud. Pengembangan ini mengimplementasikan konsep/metode *Big Data*, *Machine Learning* dengan sumber-sumber data yang mengedepankan konsep *IoT* untuk mencapai Unud Terotomasi, *Smart*, *Green*, dan *Sustainable*. Hal ini dapat dicapai dengan adanya organisasi yang bertugas untuk melakukan pengembangan, pengelolaan, serta pelayanan di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi. Organisasi ini mempunyai tugas meliputi bidang Pengembangan dan Integrasi Sistem, Infrastruktur dan Keamanan, *Data Science*, dan Inovasi Layanan TIK.

Sistem Informasi Terintegrasi

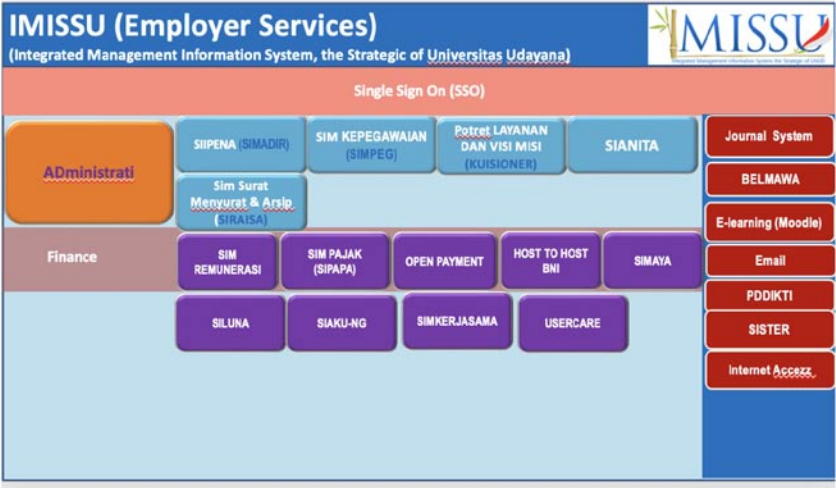
Seluruh aplikasi atau sistem informasi di Unud dapat diakses melalui *Integrated Management Information System of Unud* (IMISSU) pada alamat <https://imissu.unud.ac.id>. IMISSU merupakan sistem *Single Sign On* (SSO), satu akun untuk seluruh aplikasi, yang digunakan untuk mengakses seluruh sistem informasi dan akses konektivitas yang ada di Unud. Sistem informasi Unud yang mengacu pada Kementerian atau Satuan Kerja yang terkait dan untuk kebutuhan Internal dalam rangka pengambil keputusan, meliputi aktivitas akademik non akademik mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, dan tata kelola Unud, yang ditunjukkan pada Gambar 3.5, Gambar 3.6., dan Gambar 3.7.



Gambar 3.5. IMISSU untuk mahasiswa



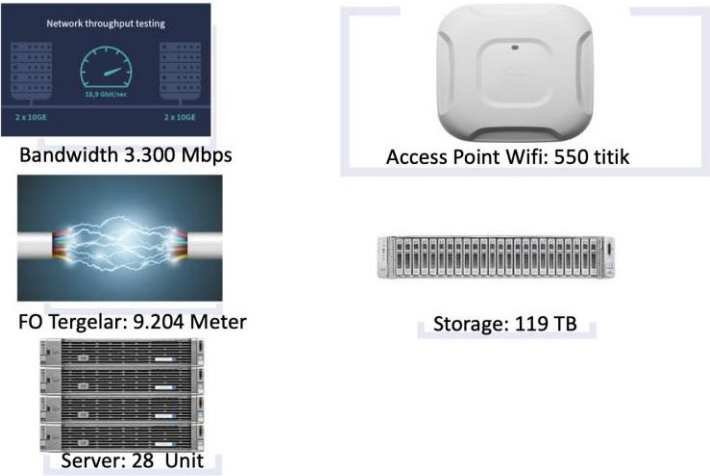
Gambar 3.6 IMISSU untuk Dosen



Gambar 3.7. IMISSU untuk Tenaga Kependidikan

Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi

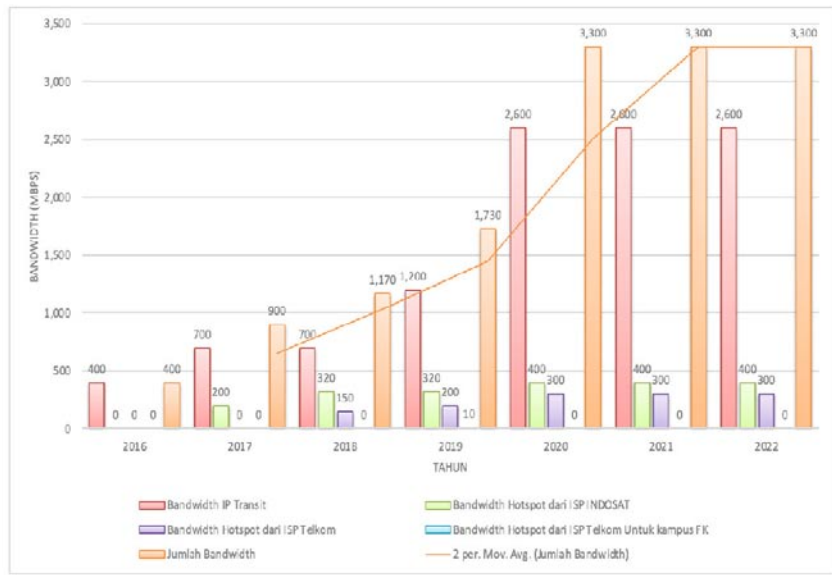
Infrastruktur TIK yang dikelola oleh USDI secara umum dikelompokkan menjadi 3, yaitu Bandwidth (access Internet), Data Center, dan Jaringan Akses di lingkungan Universitas Udayana.



Gambar 3.8. Dukungan Infrastruktur TIK

Bandwidth Internet

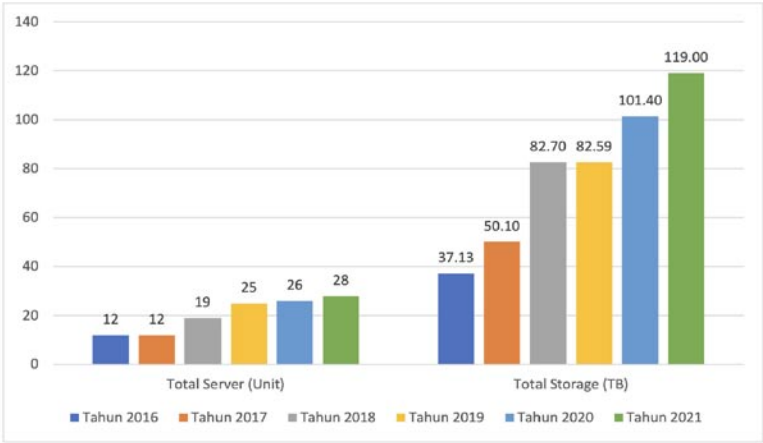
Bandwidth internet pada tahun 2022 ini adalah 3.3 Gbps yang melayani aktivitas di kampus Sudirman dan Kampus Bukit. Universitas Udayana menggunakan dua provider internet yaitu Telkom dan Indosat. Gambar 3.9 menunjukkan profil bandwidth internet dari kedua provider penyedia Internet dari tahun 2016 sampai dengan 2022.



Gambar 3.9. Profil Bandwidth Internet Universitas Udayana 2016–2022

Data Center

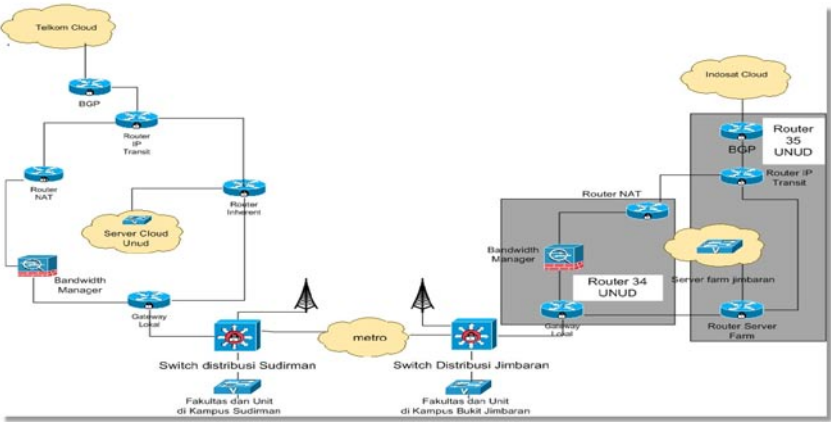
Sistem informasi yang dipergunakan di Universitas Udayana memerlukan storage untuk penyimpanannya. Storage-storage ini berada di data center USDI di Gedung GDLN Universitas Udayana Kampus Sudirman dan juga di Gedung USDI Universitas Udayana Kampus Bukit Jimbaran. Total Server yang dimiliki ada sejumlah 28 Unit dengan total kapasitas storage sebesar 119 TB. Gambar 3.10 menunjukkan profil Data Center Universitas Udayana di tahun 2022.



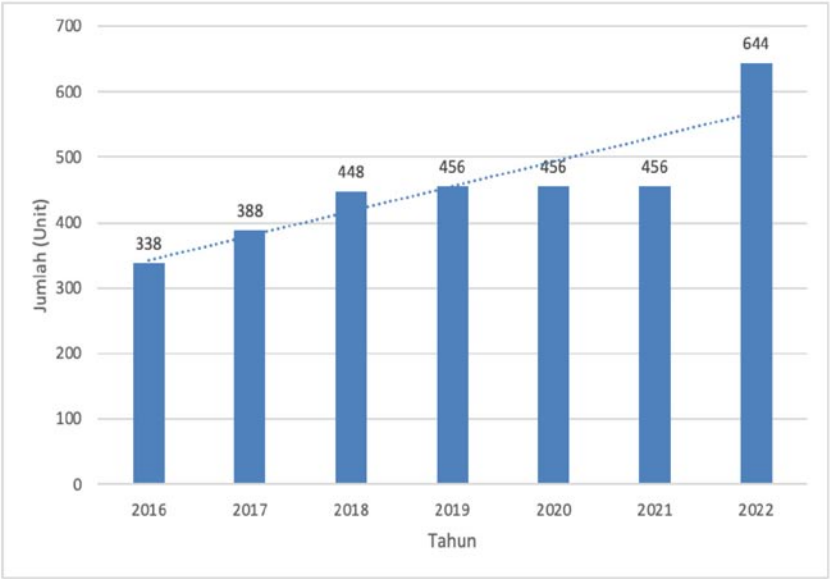
Gambar 3.10. Profil Jumlah server dan Kapasitas Storage Universitas Udayana

Jaringan akses di Universitas Udayana

Jaringan akses sudah mencakupi seluruh area kampus Universitas Udayana. Jaringan Fiber Optic, disertai dengan perangkat-perangkat Router, Switch, kabel UTP, dan Hotspot, digelar untuk memberikan akses intranet maupun internet ke seluruh area kampus. Gambar 3.11 dan 3.12 menunjukkan profil jaringan Hotspot di Universitas Udayana pada tahun 2022.



Gambar 3.11. Profil Hotspot Internet di Universitas Udayana



Gambar 3.12. Profil Hotspot Internet di Universitas Udayana

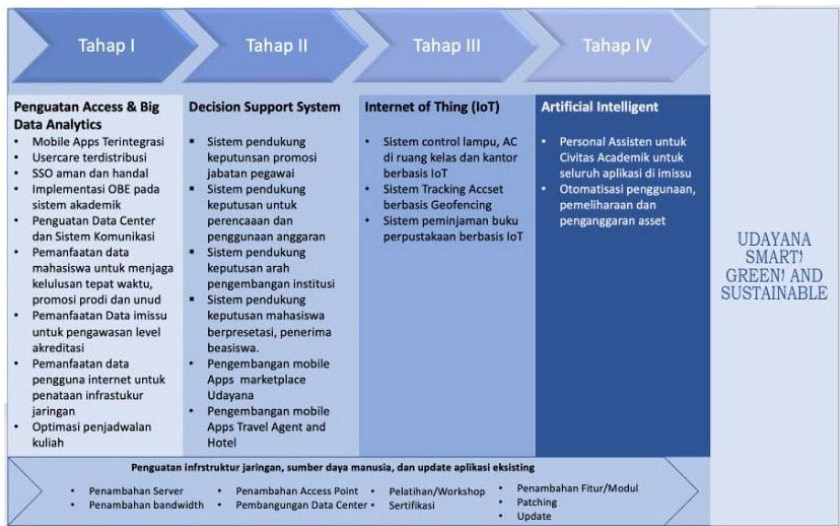
Profil perangkat-perangkat jaringan di Tahun 2022 ditunjukkan pada Tabel 3.12.

Tabel 3.12. Profil Perangkat Jaringan di Universitas Udayana

Lokasi/Jenis	Tahun 2021	Satuan
Kampus Sudirman		
Jumlah Router	6	unit
Jumlah Switch	53	unit
Jumlah Node Tercover FO	20	titik
Panjang Kabel FO	1,619	meter
Kampus Bukit		
Jumlah Router	6	unit
Jumlah Switch	56	unit
Jumlah Node Tercover FO	43	titik
Panjang Kabel FO	9,204	meter

Dengan Infrastruktur TIK yang kuat, pengelolaan perguruan tinggi melalui sistem informasi di Universitas Udayana dapat berjalan dengan baik.

Peta Jalan Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi



Gambar 3.13. Peta Jalan Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Tabel 3.13. Indikator Sasaran Pengelolaan Sumber Daya Informasi Tahun 2023-2042

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	Baseline 2022	Tahap I 2023-2027	Tahap II 2028-2032	Tahap III 2033-2037	Tahap IV 2038-2042
			*Kumulatif pada akhir tahun tahapan				
Penguatan Akses dan Big Data Analytic	Melakukan Penambahan bandwidth Internet	Bertambahnya Bandwidth yang disewa oleh Unud (GBps)	3.2	3.7	5	7	10
	User care terdistribusi	Adanya aplikasi user (%)	-	100%	100%	100%	100%
	SSO aman dan handal	Adanya Platform SSO baru yang sudah terintegrasi pada seluruh aplikasi	-	100%	100%	100%	100%
	Penguatan Data Center dan Sistem Komunikasi	Adanya Smart Buliding Data Center	-	100%	100%	100%	100%
	Pemanfaatan data mahasiswa untuk menjaga kelulusan tepat waktu, promosi prodi dan unud	Adanya fitur pada datawarehouse dapat memprediksi kelulusan mahasiswa dan dapat memberikan informasi-informasi untuk promosi	-	100%	100%	100%	100%
	Pemanfaatan Data inissu untuk pengawasan level akreditasi	Adanya fitur pada datawarehouse yang memantau seluruh indikator Akreditasi pada dataware house Universitas Udayana.	-	100%	100%	100%	100%

	Pemanfaatan data pengguna internet untuk penataan infrastruktur jaringan									
Decision Support System	Sistem pendukung keputusan promosi jabatan pegawai	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Sistem pendukung keputusan untuk perencanaan dan penggunaan anggaran	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Sistem pendukung keputusan arah pengembangan institusi	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Sistem pendukung keputusan mahasiswa berpresetasi, penerima beasiswa.	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Adanya fitur yang dapat menentukan pemeringkatan berdasarkan kinerja	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Internet of Things (IoT)	Implementasi jaringan sensor network pada ruangan	0	0	0	0	0	0	30	40	
	Pengembangan aplikasi otomatisasi dan monitoring	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Penambahan fitur lokasi pada SIM Aset	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Jumlah ruang terhubung	-	10%	20%	30%	100%	100%	100%	100%	100%

	Pengembangan Sistem <i>Geofencing</i>	Aplikasi sudah selesai dibangun	-	20%	40%	60%	100%
	Implementasi Embedded system pada setiap object (buku) di perpustakaan	Persentase buku dari jumlah total di perpustakaan	-	20%	40%	60%	100%
	Pengembangan sistem informasi perpustakaan berbasis IoT	Aplikasi sudah selesai dibangun	-	20%	40%	60%	100%
Artificial Intelligent	Identifikasi kebutuhan untuk Personal Assisten	Ketersediaan data	-	100%	100%	100%	100%
	Pengembangan aplikasi Personal Assisten	Aplikasi sudah selesai dibangun	-	100%	100%	100%	100%
	Pengembangan Sistem Otomatisasi untuk penggunaan, pemeliharaan dan penganggaran asset	Aplikasi sudah selesai dibangun	-	100%	100%	100%	100%

BAB IV

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG KEMAHASISWAAN PTN-BH

Untuk mewujudkan visi Unud, maka penyelenggaraan dan pengembangan bidang kemahasiswaan diarahkan pada:

1. Mewujudkan mahasiswa Unud yang berahlak mulia, cerdas, inklusif, menguasai keterampilan abad ke-21 dan multiliterasi.
2. Mengembangkan mahasiswa yang unggul dan memiliki softskill untuk mampu beradaptasi dengan tuntutan zaman.
3. Mewujudkan mahasiswa dengan keimanan, mental spiritual, toleransi, serta rasa cinta tanah air yang menjadi pelopor dalam menjaga kesatuan, persatuan dan martabat bangsa.
4. Mengembangkan mahasiswa yang kompetitif dalam bidang penalaran ilmiah, kreativitas, olah raga dan seni yang berprestasi di tingkat nasional dan internasional.
5. Mengembangkan mahasiswa yang memiliki kompetensi kepemimpinan, manajemen, serta organisasi yang berintegritas, kreatif, demokratis, dinamis dan mengedepankan intelektualitas serta perilaku terpuji dan bertanggung jawab.
6. Mengembangkan jiwa kewirausahaan dan kemandirian mahasiswa melalui program kewirausahaan dan pengembangan karir mahasiswa.
7. Mengembangkan mahasiswa yang memiliki kepedulian sosial, empati, cinta kepada sesama, dan memperkuat solidaritas kemanusiaan dan kebangsaan melalui penerapan Ipteks bagi masyarakat.
8. Menyediakan dukungan sarana prasana dan pembiayaan bagi pembinaan minat bakat dan organisasi mahasiswa yang berkelanjutan.

9. Menjamin dukungan kesejahteraan mahasiswa melalui pengelolaan layanan beasiswa dan kesehatan.
10. Membangun kemampuan mahasiswa untuk bersanding dan bersaing pada level global.

4.1. Pengembangan Mahasiswa dalam Kegiatan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler

Pengembangan mahasiswa menuntut adanya pembinaan kemahasiswa yang mengintegrasikan pembinaan intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler mahasiswa Unud mencakup pembinaan kreativitas, penalaran, minat bakat, kewirausahaan, pengabdian kepada masyarakat dan karakter ke-Udayana-an. Pengembangan secara sinergi semacam ini memungkinkan terjadinya pembentukan jati diri mahasiswa Unud seutuhnya serta memadukan pengembangan kemampuan intelektual dengan *soft-skills*, yang diperlukan mahasiswa kelak dalam kehidupan bermasyarakat.

Pembinaan Kegiatan kemahasiswaan secara terstruktur dan berkelanjutan semakin penting untuk mengembangkan *soft skill* mahasiswa. Dengan pertimbangan ini, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menetapkan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang merupakan salah satu strategi untuk mengintegrasikan sekaligus membaurkan batas antara kegiatan kurikuler dengan kegiatan ekstra kurikuler. Pembelajaran tidak hanya dapat dilakukan di kelas dan laboratorium tetapi juga di luar perguruan tinggi. Melalui MBKM dan pembinaan kemahasiswaan, perguruan tinggi selain diarahkan untuk menciptakan manusia unggul berkarakter Pancasila yang menguasai keterampilan abad 21 juga diharapkan menjadikan mahasiswa sebagai pembelajar sepanjang hayat. Kebijakan ini sangat relevan dengan pengembangan kemahasiswaan di Unud PTNBH, Mengacu kepada hal tersebut, kerangka acuan program pengembangan kegiatan kemahasiswaan disusun seperti pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Kerangka Acuan Program Pengembangan Kegiatan Kemahasiswaan

No.	Kerangka Acuan	Deskripsi	Indikator
1	Mahasiswa sebagai manusia dewasa yang unggul	Pengembangan mahasiswa untuk mencapai keseimbangan dan kematangan fisik, nalar, dan spiritual dilaksanakan dengan program dalam rangka: a) layanan kesehatan b) pengembangan kecerdasan intelektual, seni, dan peningkatan prestasi; c) peningkatan kecerdasan mental dan spiritual	1) Program layanan kesehatan: - Penyediaan sarana dan prasarana olah raga dan seni yang memadai - penyelenggaraan layanan Kesehatan. - penyelenggaraan layanan konseling - Menyediakan fasilitas Kesehatan dan konseling 2) Program pengembangan kecerdasan intelektual dan peningkatan prestasi: - penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas dengan kurikulum berbasis keterampilan abad ke-21: 6 C's (<i>creativity, Critical thinking, collaboration, computational skills dan compassion</i>); dan kecakapan multiliterasi: (literasi data, literasi teknologi, literasi humanities). - program pembinaan prestasi bidang kreativitas, penalaran, kewirausahaan, seni, dan olah raga - Menyediakan sarana prasarana pengembangan minat bakat, penalaran dan kreativitas. 3) Program peningkatan kecerdasan mental dan spiritual: - Program pembinaan karakter dan <i>soft skill</i> mahasiswa berkelanjutan - penyelenggaraan layanan - bimbingan konseling dan karir yang menjamin kesehatan mental mahasiswa

2.	Mahasiswa sebagai manusia Mandiri	Pengembangan jiwa kewirausahaan dan kemandirian mahasiswa, melalui: a) Program pengembangan kesejahteraan dan kewirausahaan mahasiswa b) Program pengembangan daya kerja (karir) mahasiswa	1) Program pengembangan kesejahteraan dan kewirausahaan - Diklat kewirausahaan - magang kewirausahaan - Penerimaan mahasiswa afirmasi - Beasiswa bagi mahasiswa kurang mampu - Kopras mahasiswa 2) Program Pengembangan karir mahasiswa - pendidikan dan pelatihan karir bagi mahasiswa - <i>workshop/job fair</i> yang bertujuan untuk penyaluran atau pengelolaan karir mahasiswa
3.	Mahasiswa berkarakter mulia yang cinta bangsa dan budaya nasional	Meningkatkan keimanan, mental spiritual, toleransi, serta rasa cinta tanah air memiliki wawasan kebangsaan yang mendorong mereka menjaga kesatuan, persatuan dan martabat bangsa, serta menjunjung etika akademik, a) Program pengembangan cinta bangsa dan budaya nasional b) Program pengembangan Pengabdian kepada Masyarakat c) Program Pengembangan keorganisasian	1) Program pengembangan cinta bangsa dan budaya nasional - kegiatan bela negara, cinta tanah air, dan anti terorisme dan radikalisme - kegiatan pengabdian mahasiswa pada masyarakat - kegiatan seni budaya mahasiswa - Gerakan cinta lingkungan (green campus) - kegiatan anti narkoba 2) Program Pengabdian kepada Masyarakat - kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat - kegiatan sosial/ kemanusiaan 3) Program Pengembangan keorganisasian Kegiatan pelatihan kepemimpinan, manajemen, dan organisasi secara berjenjang
4	Mahasiswa sebagai warga dunia	Membangun kemampuan mahasiswa mengembangkan diri untuk bersaing dan bersaing pada level internasional.	1) Program Mahasiswa Internasional: - Peningkatan kerja sama internasional bidang akademik dan kemahasiswaan - peningkatan kegiatan kolaborasi internasional - pertukaran mahasiswa internasional - konferensi dan perlombaan internasional yang melibatkan mahasiswa

4.2. Organisasi Kemahasiswaan

Menggunakan payung kelembagaan perguruan tinggi organisasi kemahasiswaan yang diselenggarakan dari, oleh dan untuk mahasiswa ditujukan untuk mengembangkan kemampuan penalaran, kreativitas, minat, kegemaran dan mendukung karir dan kesejahteraan mahasiswa. Organisasi mahasiswa (Ormawa) di Unud terdiri dari Ormawa tingkat universitas dan Ormawa tingkat fakultas.

Ormawa tingkat universitas terdiri dari Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM), Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas. Sementara pengembangan minat dan bakat mahasiswa di tingkat universitas di diwadahi oleh Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM). Sementara, Ormawa tingkat fakultas terdiri dari Dewan Perwakilan Mahasiswa Fakultas (DPMF); Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas (BEMF); dan Himpunan Mahasiswa (Hima). Sedangkan pengembangan minat, bakat dan penalaran mahasiswa di tingkat fakultas diwadahi oleh Badan Semi Otonom (BSO). BEM fakultas merupakan kepanjangan tangan dari semua kegiatan BEM Unud, namun otoritas kegiatannya tidak bersifat sentralisasi tapi disesuaikan dengan keberadaan fakultas masing-masing. Terdapat 28 UKM di Unud, terdiri dari 10 UKM bidang olahraga, 5 UKM bidang seni, 6 UKM bidang penalaran, 3 UKM bidang Kesma dan 4 UKM bidang karakter.

Dalam rangka menjamin efektivitas pembinaan mahasiswa melalui Ormawa di atas, rencana program pengembangan Ormawa Unud PTN BH sebagai berikut:

1. Membuka penerimaan mahasiswa melalui jalur prestasi sehingga terjaring mahasiswa yang berprestasi baik pada level nasional maupun internasional,
2. Menyediakan sarana prasarana kegiatan/latihan mahasiswa dalam bidang minat bakat, kreativitas dan penalaran
3. Meningkatkan kualitas pembinaan mahasiswa secara terstruktur dan berkelanjutan melalui Ormawa/UKM dengan menyediakan dosen pembimbing,

4. Meningkatkan skema pendanaan kegiatan mahasiswa melalui alokasi dana Unud dan sumber-sumber lain yang relevan,
5. Mengembangkan pendidikan karakter, bela negara, dan wajib militer (Kesamaptaan),
6. Meningkatkan atmosfer akademik sivitas akademika Unud dengan menyediakan sarana dan prasarana berbasis TIK,
7. Mendorong tingkat partisipasi mahasiswa pada berbagai kegiatan yang bersifat kompetisi baik nasional maupun internasional, dan
8. Mendorong munculnya unit-unit kegiatan mahasiswa baru sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya masyarakat.

4.3. Pengembangan Minat, Bakat, dan Prestasi Mahasiswa

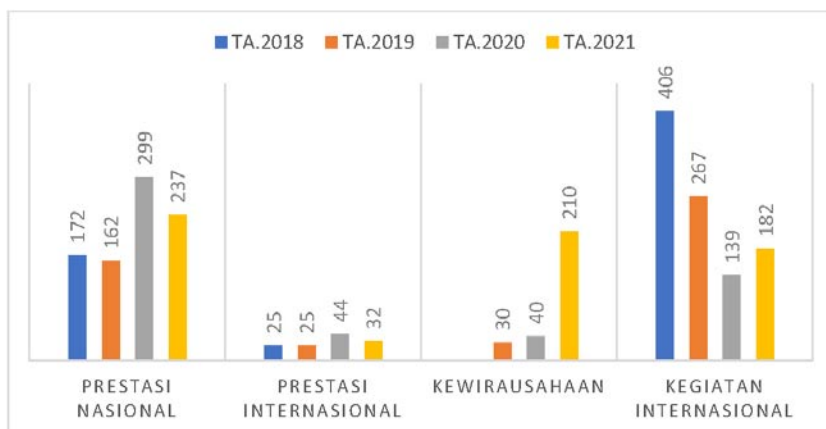
Universitas Udayana merupakan salah satu perguruan tinggi di Republik Indonesia yang telah mampu menghasilkan berbagai prestasi yang membanggakan, baik pada tingkat lokal, nasional, maupun di tingkat internasional pada bidang penalaran ilmiah, kreativitas, minat bakat, olah raga dan seni. Dengan memperhatikan berbagai perkembangan IPTEKS dan tantangan global, Unud memiliki peran strategis dalam menghasilkan lulusan yang kompetitif dan adaptif dalam menghadapi beragam perubahan. Tahap pengembangan kemahasiswaan Unud PTN-BH disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Tahap Pengembangan Kemahasiswaan Unud PTN-BH

Tahun	Tahapan	Arah Pengembangan
Tahap I. 2023-2027	Pemantapan karakter kebangsaan dan prestasi mahasiswa	Pemantapan dan penguatan karakter kebangsaan dan prestasi mahasiswa dengan melakukan pemetaan potensi dan program pengembangan kemahasiswaan, termasuk sarana pendukung dan peluang kerja sama untuk mewujudkan Unud yang unggul di antara PT di Indonesia

Tahap II. 2028-2032	Penguatan prestasi dan kewirausahaan mahasiswa	Program pengembangan kemahasiswaan yang andal, tata kelola kemahasiswaan yang berkualitas dan kerja sama yang solid, dan kolaborasi yang berkelanjutan untuk mewujudkan kewirausahaan dan prestasi mahasiswa di level Asia Tenggara
Tahap III. 2033-2037	Kewirausahaan dan daya kerja mahasiswa yang kompetitif dan profesional	Program pengembangan kemahasiswaan yang mantap dan berkelanjutan, berbasis nilai budaya nusantara dan kewirausahaan serta daya kerja yang unggul dan profesional, dan kolaborasi yang berkelanjutan serta prestasi mahasiswa di level Asia.
Tahap IV. 2038-2042	Pemantapan prestasi Internasional	Pengembangan dan pemanfaatan keunggulan mahasiswa dari kinerja dan prestasi tahapan sebelumnya dalam rangka memantapkan posisi Unud di level Asia dan Internasional.

Mahasiswa Unud berperan aktif dalam berbagai kegiatan kemahasiswaan seperti mengikuti dan mengadakan perlombaan, pelatihan, seminar dan pertukaran pelajar baik tingkat wilayah, nasional, maupun internasional. Untuk mendukung kegiatan tersebut Unud menyediakan bantuan dana dengan harapan dapat meningkatkan prestasi mahasiswa baik di tingkat wilayah, nasional maupun internasional. Mahasiswa dapat memperoleh informasi mengenai kegiatan-kegiatan kemahasiswaan melalui situs <http://sinmawa.unud.ac.id>. Perkembangan kegiatan dan prestasi kemahasiswaan Unud dua tahun terakhir dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Capaian Kegiatan dan Prestasi Mahasiswa Tahun 2020-2022

Gambar 4.1. memperlihatkan tren kegiatan dan prestasi kemahasiswaan Unud yang semakin meningkat. Capaian ini menjadi titik tolak yang sangat baik dalam upaya meningkatkan pembinaan dan pengembangan mahasiswa di bidang minat, bakat, dan prestasinya. Dengan keunggulan status Unud sebagai PTN-BH, dapat memberikan kesempatan yang sangat terbuka bagi Unud untuk memperbaiki reputasinya secara internasional.

Transformasi Perguruan Tinggi melalui delapan Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi mendorong reorientasi prioritas kegiatan bidang kemahasiswaan. Kegiatan kemahasiswaan terkait langsung dengan pemenuhan IKU 2 yaitu mahasiswa mendapat pengalaman di luar kampus; dan IKU-1: lulusan mendapat pekerjaan yang layak. Bertitik tolak dari hal tersebut maka fokus kegiatan mahasiswa di arahkan pada mengembangkan minat, bakat, penalaran, kreativitas, mental bela negara, serta meningkatkan kesejahteraan dan pengembangan kewirausahaan mahasiswa sehingga mampu berprestasi serta berkontribusi dalam pembangunan bangsa; dan meningkatkan kualitas layanan bidang kemahasiswaan dan kegiatan-kegiatan kemahasiswaan untuk mendapatkan pengalaman di luar kampus

dalam rangka meningkatkan relevansi lulusan dengan dunia kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka arah perencanaan program pengembangan dan pembinaan minat, bakat, dan prestasi kemahasiswaan Unud seperti tercantum pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Arah Perencanaan Program Pengembangan Kemahasiswaan Unud 2023-2042

Tahap IV/Tahap IIITahap IIITahap IBase lineIndikatorSasaranStrategiSasaran			2022	2023-2027	2028-2032	2033-2037	2038-2042
Pemantapan Karakter kebangsaan dan Prestasi Mahasiswa	1) Meningkatkan kualitas kompetensi, prestasi, dan karakter kebangsaan 2) Pembinaan terstruktur karakter mahasiswa 3) Pembinaan terstruktur kepada Ormawa	Persentase mahasiswa berprestasi minimal level nasional	1	2	3	4	5
		Jumlah kegiatan pengembangan karakter mahasiswa	10	15	20	25	30
		Persentase Ormawa yang melaksanakan pemberdayaan	1	2	3	4	5
		Persentase anggaran bidang kemahasiswaan	5	7.5	10	12.5	15
		Jumlah Ormawa/ UKM	28	50	60	70	80

Penguatan prestasi dan kewirausahaan mahasiswa	1) Pengembangan Kewirausahaan mahasiswa Program Beasiswa bagi Mahasiswa pintar tetapi kurang dari segi ekonomi dan program Afirmasi dari Kawasan 3T	Persentase mahasiswa yang berwirausaha	2	3	4	5	6
		Persentase mahasiswa afirmasi dari daerah 3T	0.25	0.4	0.6	0.8	1.0
		Persentase mahasiswa penerima beasiswa dari kelompok kurang mampu	25	27	28	29	30
		Persentase mahasiswa Wanita	50	50	50	50	50
		Persentase Mahasiswa yang mendapat pengalaman minimal 20 sks di luar kampus	15	20	25	30	35
Kewirausahaan dan daya kerja mahasiswa yang kompetitif dan profesional	1) Mendorong dan memfasilitasi mahasiswa memperoleh multikompetensi di luar kampus 2) Pembinaan terstruktur pengembangan karir mahasiswa 3) Menjalinkan Kerjasama dengan IDUKA level nasional dan internasional 4) Mengadakan sistem tracer studi yang handal	Jumlah program pengembangan karir	5	10	15	20	25
		Jumlah Kerjasama dengan IDUKA global	100	150	200	250	300
		Persentase lulusan bersertifikat kompetensi level nasional/ internasional	3	4	6	8	10
		Sertifikat Keterangan Pendamping Ijazah	-	Ada	Ada	Ada	Ada

Pemantapan prestasi Internasional	Pembinaan terstruktur untuk mendorong mahasiswa terlibat dalam kegiatan internasional	Persentase lulusan bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi	45	75	80	90	100
		Ketersediaan sistem tracer study	50	60	70	85	100
		Persentase mahasiswa mengikuti <i>Student Mobility, Conference, Academic Consortium</i>	0.5	1.0	1.5	2.0	3.0

BAB V

SISTEM AKUNTABILITAS

Akuntabilitas adalah salah satu kata kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi. Kata akuntabel mengandung pengertian adanya penerimaan tanggung jawab atas suatu tindakan atau keputusan. Dengan demikian, sebuah organisasi dapat dikatakan memiliki akuntabilitas yang tinggi jika dapat ditentukan siapa yang bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang dilaksanakan dan keputusan yang diambil dalam pengelolaan organisasi tersebut. Secara umum, tatanan akuntabilitas yang dikembangkan di Universitas Udayana tergambar dalam struktur organisasi yang ditetapkan, termasuk uraian tugas pokok masing-masing unit organisasi yang dibentuk.

Sistem akuntabilitas pada PTN-BH Unud dibuat berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 9 tahun 2016 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Paparan mengenai akuntabilitas dalam RPJP PTN-BH Unud ini dibagi menjadi akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan.

5.1 Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja adalah akuntabilitas atas pelaksanaan kegiatan dan pencapaian kinerja. Kinerja adalah keluaran atau hasil kegiatan yang telah atau hendak dicapai. Secara lebih spesifik, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2020 tentang Sistem Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyatakan bahwa Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.

Implementasi konsep akuntabilitas kinerja sesuai dengan peraturan menteri tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut.

Pertama, kinerja sebelumnya direncanakan dalam bentuk program dan kegiatan. PTN-BH Unud telah menyusun arah kebijakan, rencana strategis jangka panjang, dan anggaran tahunan. Kedua, pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sungguh-sungguh untuk menghasilkan keluaran yang berkualitas tinggi. Pelaksanaan program dan kegiatan harus cukup terdokumentasi. Ketiga, pelaksanaan program dan kegiatan dilaporkan sesegera mungkin dengan memenuhi kaidah transparansi.

Untuk meningkatkan kinerja, PTN-BH Unud menerapkan sistem *reward and punishment*. Penghargaan (*reward*) diberikan kepada mereka yang menunjukkan capaian kinerja yang baik dan akuntabel, dan hukuman (*punishment*) diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran atas peraturan, norma, atau etika yang berlaku.

Agar pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja PTN-BH Unud berjalan dengan efektif maka diperlukan komitmen yang kuat seluruh unsur pimpinan dan unit yang melakukan pengawasan dan penilaian terhadap akuntabilitas tersebut. Selanjutnya, komitmen tersebut didukung oleh tata kelola yang memadai. PTN-BH Unud telah memiliki sistem tata kelola dan akuntabilitas yang diwujudkan dalam uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas dari setiap pejabat dengan menetapkan kriteria proses pengukuran kinerja

pengawasan dan pelaporan. Rektor PTN-BH Unud melaporkan pertanggungjawaban kinerjanya kepada Senat Universitas. Dosen melaporkan kinerjanya melalui program BKD dan LKD setiap semester, dan Tenaga Kependidikan melaporkan kinerjanya melalui Laporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Setiap tahun Rektor mempertanggungjawabkan Kontrak Kinerjanya kepada Menteri melalui Laporan Kinerja. PTN-BH Unud mempunyai Organ Satuan Pengawas Internal (SPI) yang berperan melakukan pengawasan terhadap kegiatan non-akademik di PTN-BH Unud. Laporan Keuangan PTN-BH Unud juga diaudit oleh auditor eksternal oleh kantor akuntan publik.

Peningkatan sistem akuntabilitas PTN-BH Unud dilaksanakan melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang mengintegrasikan sistem pengelolaan kepegawaian, keuangan dan penganggaran, serta pelayanan pendidikan tinggi. PTN-BH Unud juga akan mengembangkan sistem audit internal dengan membentuk komite audit (KA) yang bertugas menjamin kualitas pelaksanaan urusan pengelolaan pendidikan tinggi secara efektif dan efisien. KA bekerja di bawah pengawasan Majelis Wali Amanat (MWA) untuk memantau semua kegiatan pengelolaan institusi pendidikan tinggi. Sistem akuntabilitas terintegrasi melalui SAKIP dengan dukungan infrastruktur yang mumpuni, terutama perangkat lunak dan perangkat kerasnya, untuk itu diperlukan ketersediaan jaringan internet yang mempermudah proses analisa dan pelaporannya. Akuntabilitas kinerja di PTN-BH Unud didasarkan pada empat elemen akuntabilitas sebagai berikut.

a. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran.

Akuntabilitas hukum merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh PTN-BH Unud dalam melaporkan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain. Akuntabilitas hukum menjamin ditegakkannya supremasi hukum dalam pelaksanaan semua kegiatan di PTN-BH Unud. Untuk menjamin adanya akuntabilitas

hukum di PTN-BH Unud, maka diterbitkanlah Peraturan Rektor seperti Peraturan Akademik; Peraturan Tentang Pedoman Pelaksanaan Remunerasi PTN-BH Unud; Peraturan tentang Tata Naskah Dinas; Peraturan tentang Ketentuan Pemberian Bantuan Biaya Pendidikan dan Pengembangan Bagi Dosen di Lingkungan PTN-BH Unud; Peraturan tentang Standar Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri di Lingkungan PTN-BH Unud; Peraturan tentang Tata Tertib Kehidupan Mahasiswa Asrama PTN-BH Unud dan peraturan lainnya yang ditetapkan oleh Rektor.

b. Akuntabilitas Manajerial

Akuntabilitas manajerial merupakan pertanggungjawaban yang berhubungan dengan pola kerja manajerial yang harus dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Pola kerja manajerial tercermin dalam prinsip *good university governance* yang memiliki karakteristik seperti transparansi, integritas, dan taat pada aturan. Transparan yang dimaksudkan di sini adalah apabila Pemangku Kepentingan dapat mengakses secara mudah dan akurat informasi yang ada di PTN-BH Unud seperti akademik, keuangan dan kepegawaian. Transparansi pada bidang akademik ditunjukkan dengan adanya manajemen akademik *online* yaitu (portal akademik), yang bisa diakses dengan mudah bagi pengguna. Informasi yang dibutuhkan seperti daftar jadwal kuliah, mata kuliah yang ditawarkan, program e-learning dan input nilai oleh dosen. Selanjutnya monitoring dan evaluasi kinerja dosen dan tendik juga dilakukan secara online pada akhir tahun. Transparansi pada bidang keuangan ditunjukkan dengan proses pada bidang keuangan menggunakan sistem online, seperti gaji, pembayaran dana SPP, tunjangan struktural, beasiswa. Selanjutnya administrasi keuangan tercatat dengan baik, transparan, mudah dilacak serta diperiksa oleh *stakeholder* yang relevan. Kemudian transparansi pada bidang kepegawaian ditunjukkan dalam rekrutmen dan penempatan pegawai.

Proses rekrutmen pegawai dilaksanakan secara terbuka. Persyaratan dan ketentuan penerimaan diumumkan melalui *website* sedangkan rekrutmen dosen dilaksanakan secara terbuka, persyaratan dan ketentuannya diumumkan melalui *website* universitas (<http://www.PTNBH-Unud.ac.id/>) dan *website* fakultas/ jurusan/prodi. Integritas adalah kualitas kejujuran dan prinsip moral di dalam diri seseorang yang dilakukan secara konsisten dalam kehidupannya secara menyeluruh. Pengertian integritas merupakan suatu kepribadian seseorang yang bertindak secara konsisten dan utuh, baik dalam perkataan maupun perbuatan, sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik. Integritas akademik adalah prinsip-prinsip moral yang diterapkan dalam lingkungan akademik, terutama yang terkait dengan kebenaran, keadilan, kejujuran. PTN-BH Unud menerapkan nilai-nilai yang menjunjung tinggi integritas akademik yang mencakup enam aspek, yaitu: *honesty* (kejujuran), *trust* (kepercayaan), *fairness* (keadilan), *respect* (menghargai), *responsibility* (tanggung jawab), dan *humble* (rendah hati).

c. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas ini merupakan pertanggungjawaban yang berhubungan dengan setiap program yang ingin dicapai PTN-BH Unud. Program ini dijabarkan pada rencana strategis (Renstra). Renstra terdiri dari visi dan misi organisasi yang menjadi kesepakatan sebagai tujuan bersama yang ingin dicapai. Di dalam renstra dijelaskan langkah-langkah pencapaian yang disertai dengan indikator kinerja strategis yang menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian cita-cita PTN-BH Unud. Pencapaian tujuan PTN-BH Unud ini kemudian disampaikan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Program-program yang ingin dicapai mencakup hal-hal berikut.

1. Meningkatnya kualitas pembelajaran.
2. Meningkatnya kualitas dan daya saing mahasiswa dan lulusan.

3. Tercapainya peningkatan perluasan dan pemerataan akses Pendidikan.
4. Meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan.
5. Meningkatnya *delivery* hasil penelitian untuk pengabdian dan komersialisasi.
6. Menguatnya kapasitas inovasi.
7. Meningkatnya kualitas kelembagaan di lingkungan Universitas Udayana.
8. Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya manusia.
9. Meningkatnya intensitas kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri.
10. Meningkatnya kontribusi dana dari kerjasama dan komersialisasi.

d. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas ini merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan pertanggungjawaban PTN-BH Unud terhadap berbagai macam kebijakan dan keputusan yang telah diputuskan ataupun diambil. PTN-BH Unud harus bisa mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang telah ditetapkan baik itu dari segi tujuan, alasan pengambilan kebijakan, manfaat yang ditimbulkan, hingga berbagai macam hal negatif yang mungkin ditimbulkan dari setiap kebijakan yang akan atau telah diambil. Akuntabilitas kebijakan ditetapkan dalam Renstra Bisnis PTN-BH Unud.

5.2 Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas keuangan berkaitan dengan keabsahan dan tanggung jawab penerimaan dan pengeluaran sumber daya keuangan. Selama ini, Universitas Udayana hanya menerima uang dari sumber-sumber yang sah, yang penggunaannya telah dipertanggungjawabkan secara akuntabel sesuai dengan seluruh

aturan yang berlaku. Bukti akuntabilitas pertanggungjawaban keuangan tersebut adalah opini wajar tanpa pengecualian dari kantor akuntan publik selama ini.

Pendanaan pada PTN-BH Unud bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan sumber-sumber lainnya (Non APBN). Dua sumber utama pendanaan Non APBN adalah UKT mahasiswa dan hasil pemanfaatan aset, baik yang dikelola sendiri maupun melalui kerjasama dengan pihak ketiga. Dalam rangka memperkuat kemandirian keuangan, PTN-BH Unud senantiasa akan mengupayakan meminimalkan komponen APBN dalam struktur pendanaannya. Salah satu faktor pendukung dalam upaya tersebut adalah tersedianya tanah dalam lokasi strategis yang dapat dikelola sebagai unit bisnis yang berkaitan dengan sektor pariwisata.

Pengeluaran PTN-BH Unud adalah pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan dalam rangka penyelenggaraan Tridarma Perguruan Tinggi, termasuk kegiatan-kegiatan sosial sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat. Seluruh pengeluaran harus telah direncanakan dan dianggarkan sebelumnya. Hanya pengeluaran tertentu yang sifatnya sangat mendesak dan strategis yang dapat dilakukan tanpa penganggaran secara rinci, dan itupun harus dialokasikan sebelumnya dalam bentuk dana strategis pimpinan.

Komponen pembentuk akuntabilitas keuangan di PTN-BH Unud terdiri atas hal-hal berikut.

- a. Integritas Keuangan, yang mencerminkan kejujuran, keterpaduan, dan keutuhan.
- b. Transparansi Keuangan, yang berarti bahwa seluruh penerimaan dan pengeluaran pada PTN-BH Unud diungkapkan secara terbuka dan dapat dibuktikan keabsahannya.
- c. Ketaatan terhadap Peraturan, yang berarti bahwa seluruh penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan oleh PTN-BH Unud sudah sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku pada saat penerimaan dan pengeluaran itu terjadi. Akuntansi dan pelaporan keuangan PTN-BH

Unud harus menunjukkan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan akuntansi pemerintahan. Apabila terdapat pertentangan antara standar akuntansi keuangan pemerintah dengan peraturan perundangundangan yang lebih tinggi

BAB VI

ANALISIS RISIKO PERUBAHAN PTN MENJADI PTN-BADAN HUKUM

Perubahan status pengelolaan PTN menjadi PTN-BH, menimbulkan risiko yang perlu dikelola oleh Unud. Perubahan status berdampak pada perubahan pola tata kelola universitas. Pengelolaan terhadap risiko wajib dilakukan dalam rangka menaati aturan pemerintah yang mewajibkan penerapannya serta membantu PTN mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Proses bisnis Unud terdiri atas aspek akademik (Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) yang merupakan aktivitas utama dan aspek non akademik sebagai aspek pendukung akademik (aktivitas keuangan, sumber daya manusia, sarana prasarana dan kemahasiswaan, UU Nomor 12 Tahun 2012 dan PP Nomor 4 Tahun 2014). Risiko yang timbul terkait pelaksanaan proses bisnis dikelola dengan mengacu pada prosedur penilaian risiko sebagaimana tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang penilaian risiko. Prosedur tersebut meliputi: (1) penetapan tujuan, yang terdiri atas rumusan tujuan dan kegiatan Unud; (2) identifikasi risiko, yang merupakan identifikasi terhadap sumber risiko internal (risiko organisasi, risiko operasional, risiko keuangan, risiko sumber daya manusia, risiko pengamanan aset dan risiko teknologi informasi) dan eksternal (risiko kepatuhan, risiko harapan stakeholder, risiko reputasi dan risiko kompetensi); serta (3) penilaian risiko, yang merupakan analisis terhadap pengaruh atau dampak risiko pada pencapaian tujuan.

Identifikasi risiko yang dilakukan Unud terhadap statusnya sebagai PTN-BH dilakukan dengan cara retrospektif dan

prospektif. Identifikasi risiko retrospektif dilakukan terhadap risiko-risiko yang telah terjadi sebelumnya, sedangkan identifikasi risiko prospektif dilakukan pada risiko-risiko yang belum terjadi, tetapi kemungkinan akan terjadi pada masa yang akan datang. Sumber informasi risiko retrospektif diperoleh dari hasil dokumen laporan kegiatan atau pelaksanaan program di seluruh unit di Unud, baik di level program studi, fakultas, lembaga (LP2M dan LP3M) dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) lainnya, laporan audit mutu internal (AMI) yang dilakukan oleh LP3M dan laporan audit yang dilakukan Satuan Pengawas Internal (SPI) Unud. Keluhan dari civitas akademika Unud seperti dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa juga menjadi sumber informasi risiko retrospektif. Sumber informasi risiko prospektif dilakukan dengan melaksanakan *brainstorming* dengan civitas akademik Unud maupun dengan para pemangku kepentingan eksternal, analisis SWOT, maupun riset sederhana tentang isu-isu atau problem yang harus dihadapi Unud saat berstatus PTN-BH pada tahun-tahun yang akan datang.

Penilaian risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dan peringkat dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Unud, sedangkan pemeringkatan risiko diperlukan untuk menjadi perhatian manajemen puncak Unud dalam proses penanganan yang bersifat segera atau yang tidak dibutuhkan tindakan lebih lanjut. Penilaian risiko juga bertujuan untuk memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif oleh manajemen Unud.

Teknik penilaian risiko yang dilakukan oleh Unud melalui beberapa metode, seperti: (1) metode analisis data historis, (2) metode pengamatan dan survei, (3) metode pengacuan atau *benchmarking*, dan (4) metode pendapat ahli. Keempat teknik tersebut akan digunakan secara bersama-sama dan saling melengkapi. Metode dalam mengukur risiko dilakukan secara kualitatif, dimana penilaian risiko akan dilakukan dengan cara curah pendapat, evaluasi kelompok multidisiplin, *focused Group*

Discussion (FGD), pertimbangan ahli dan spesialis, wawancara terstruktur, dan kuesioner. Sedangkan secara kuantitatif, pengukuran risiko akan dilakukan dengan analisis dampak, analisis biaya, analisis jaringan, analisis probabilitas, simulasi, analisis statistik, dan analisis terhadap survei kepuasan sivitas akademika Unud dan pemangku kepentingan yang lain.

Dalam rangka mendukung pelaksanaan penilaian risiko Unud sebagai PTN-BH, harus memiliki Kebijakan Manajemen Risiko. Kebijakan tersebut diperlukan untuk membangun mekanisme pendukung dan kerangka bagi pelaksanaan rencana penilaian risiko yang efektif. Kebijakan harus tertuang dalam pedoman manajemen risiko. Pimpinan Unud harus memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat dipahami, diimplementasikan, dan dipelihara pada semua unit kerja (program studi, fakultas, lembaga, unit pelaksana teknis). Untuk menjalankan tanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko diseluruh kegiatan/proses organisasi, pimpinan Unud membentuk Unit Manajemen Risiko (UMR) yang bertugas untuk melakukan identifikasi risiko, analisis/pemetaan risiko, evaluasi/penaksiran risiko, penetapan risiko yang dapat diterima, penyusunan prioritas risiko, penanganan risiko dan pemantauan risiko. Tim UMR yang merupakan auditor akan melakukan audit berbasis risiko berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh UMR. UMR Unud akan menyusun Standar Operasional dan Prosedur (SOP) atau petunjuk teknis dan dapat dibantu oleh SPI untuk pedoman pelaksanaan manajemen risiko. SPI juga dapat membantu UMR untuk memastikan bahwa segala risiko telah dimitigasi.

Perubahan status pengelolaan PT, khususnya Unud menimbulkan risiko yang perlu dikelola. Risiko-risiko yang mungkin timbul dalam perubahan status Unud dari PTN PK-BLU menjadi PTN-BH adalah sebagai berikut.

- (1) Risiko akademik, yaitu risiko yang terkait dengan aktivitas akademik PTN diantaranya risiko riset dan risiko pengajaran. Risiko riset meliputi riset yang berkualitas rendah, riset yang

tidak bermanfaat, riset yang berbahaya bagi lingkungan dan riset yang berbahaya lainnya.

- (2) Risiko pengajaran adalah rendahnya kualitas pengajar, sumberdaya pengajaran yang tidak mencukupi, tatacara ujian yang tidak wajar dan tidak sesuai serta banyaknya mahasiswa yang tidak dapat menyelesaikan studi tepat waktu. Disamping risiko riset dan risiko pengajaran, risiko akademik juga dapat meliputi risiko mutu, yaitu rendahnya peringkat berdasarkan hasil evaluasi pihak eksternal, dan rendahnya persepsi mutu oleh *stakeholders*, baik dari internal maupun eksternal institusi. Mengatasi risiko akademik yang akan dihadapi, Unud harus siap dan mampu menyediakan fasilitas penunjang akademik seperti, SDM, fasilitas sarana prasarana dan *intellectual capital*.
- (3) Risiko terhadap perubahan peraturan akademik/ pengembangan akademik. Unud dituntut harus mampu lebih adaptif dan fleksibel dalam merespon perubahan peraturan akademik dengan cepat, terutama kurikulum dan program baru yang dicanangkan oleh pemerintah. Unud juga harus dapat mendeteksi secara dini perubahan yang akan terjadi karena dengan status PTN-BH, Unud mempunyai kapasitas untuk mengembangkan program baru ataupun menutup program yang sudah ada sesuai perkembangan yang ada di masyarakat.
- (4) Risiko terhadap pengelolaan aset. Peralihan status Barang Milik Negara (BMN) yang selama ini dimiliki oleh Unud sebagai PTN-BLU menjadi Barang Milik Universitas (BMU) kecuali tanah, membutuhkan aturan pengelolaan, penggunaan, perawatan, pemanfaatan, pencatatan, hingga penggunaan sistem informasi manajemen aset. Tidak adanya payung hukum yang memadai sesuai dengan ketentuan perundang-undangan akan menimbulkan risiko pengadaan barang yang tidak efisien, kerusakan dan kehilangan aset serta catatan aset menjadi tidak handal dan akurat.

- (5) Risiko terhadap pengelolaan keuangan. Perubahan sifat dana yang diterima dari PNBP menjadi non-PNBP memberikan keleluasaan bagi Unud dalam mengelola dana tersebut secara otonom. Perubahan tersebut membutuhkan aturan dan pengendalian pengelolaan keuangan yang baru, karena jika tidak ada aturan baru maka akan menimbulkan risiko inefisiensi penggunaan dana sejak penganggaran hingga realisasinya.
- (6) Risiko Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia Unud baik dosen maupun tenaga pendidik terdiri atas (a) Aparatur Sipil Negara (ASN); dan (b) non-ASN. ASN dapat berstatus (a) pegawai negeri sipil; dan (b) pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Pegawai Unud non-ASN dapat dipekerjakan berdasarkan persyaratan pendidikan, keahlian, dan kemampuannya setelah memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sampai dengan saat ini, belum terbit Peraturan Pemerintah tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Perlu adanya payung hukum yang mengatur tentang perjanjian kerja dengan tenaga non-ASN agar tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan tentang ketenagakerjaan.
- (7) Risiko pengembangan SDM. Jumlah SDM berdasarkan status kepegawaian adalah 1652 dosen dan 1747 tenaga kependidikan. Berdasarkan data tersebut, dengan perubahan status Unud menjadi PTN-BH seluruh SDM yang ada menjadi tanggungan mandiri Unud. Upaya pengembangan SDM Unud haruslah satu persepsi dengan melakukan pengembangan ke arah otonomi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia abad 21. Cepatnya perubahan teknologi dan globalisasi menuntut Unud memiliki sumber daya manusia yang mampu bersifat adaptif dan lentur/luwes, mempunyai kemampuan belajar sepanjang hayat, kritis, inovatif, kreatif dan mampu bekerja sama.

- (8) Risiko Investasi Sarana Prasarana. Unud dapat melakukan investasi yang bersifat komersial yang mendukung visi Unud. Investasi sarana dan prasarana dilakukan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan Tridarma Unud. Aset yang dimiliki yang dialokasikan untuk investasi yang bersifat komersial paling banyak 20% (dua puluh persen) dari nilai aset. Pengaturan investasi perlu mendapatkan pengawalan yang kuat agar investasi tetap mendukung visi dan misi Unud. Proses investasi dilakukan dengan benar dan hasilnya untuk pengembangan Unud.
- (9) Risiko finansial. Dengan dihilangkannya sumber pendapatan dari pemerintah, Unud harus mempersiapkan diri untuk menemukan sumber-sumber pendapatan dengan meningkatkan kinerja BPU (Badan Pengembangan Usaha) sebagai pusat bisnis Unud. Pendirian badan usaha dan/atau penyertaan modal badan usaha oleh Unud merupakan salah satu upaya untuk mendapat sumber pendanaan. Aktivitas ini perlu dilakukan secara profesional dan perhitungan yang matang agar tidak terjadi penyimpangan.
- (10) Untuk mengembangkan institusi, Unud memiliki kesempatan mendapatkan sumber dana dari pembiayaan eksternal (termasuk pasar modal dan bank) untuk mendukung kegiatan operasional yang sedang berlangsung. Risiko finansial tercermin dalam faktor-faktor seperti *leverage* neraca, kewajiban kontrak, jatuh tempo pembayaran utang, likuiditas, dan hal lainnya yang mengurangi fleksibilitas keuangan. Mengandalkan sumber keuangan dari pihak eksternal berisiko lebih besar dari pada menggunakan sumber internal.
- (11) Risiko reputasi. Risiko yang terkait dengan tidak tercapainya prestasi dan karya-karya unggul akademik, baik dosen maupun mahasiswa yang mendapat pengakuan dalam berbagai kompetisi maupun penelitian dan kontribusi institusi dalam hal pendidikan, penelitian maupun kegiatan lainnya di tingkat nasional, regional maupun internasional.

- (12) Risiko strategik. Risiko yang terkait dengan ketidakmampuan untuk mengikuti/menyesuaikan dengan perubahan orientasi era baru industri 4.0 yang mengalihkan dunia industri dari penggunaan tenaga kerja manusia kepada robot dan mesin yang harus disikapi oleh Unud dalam menyesuaikan sistem kurikulum akademiknya yang tidak sekedar mencetak lulusan sarjana saja, tetapi juga mampu beradaptasi dengan era industri 4.0. Risiko lainnya adalah inovasi-inovasi terkait isu-isu dunia Pendidikan kekinian lainnya, termasuk sistem pembelajaran Kampus Merdeka yang terbuka bagi mahasiswa dan dosen dalam menyesuaikan materi praktis pembelajaran terkait dunia kerja.
- (13) Risiko kepatuhan. Risiko yang muncul karena Unud tidak mematuhi atau tidak memenuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundangundangan, regulasi, *best practice*, standar, kontrak, dan kebijakan institusi, serta ketentuan lain yang berlaku. Besarnya risiko kepatuhan diestimasi berdasarkan kemampuan institusi untuk memenuhi seluruh peraturan pada waktu yang lampau dan yang akan datang. Untuk mengatasi risiko kepatuhan, Unud akan mengembangkan dan menerapkan kultur kepatuhan kepada seluruh komunitas Unud, baik pada level individu maupun pada level institusi.
- (14) Risiko pemenuhan rasio dosen bergelar Doktor yang tidak mencapai standar PTN-BH yaitu sebesar 50% dari jumlah total dosen. Salah satu strategi yang perlu dilakukan oleh Unud agar pemenuhan standar tersebut adalah membuat program *fast track* S2 menuju S3 Bagi mahasiswa yang memiliki kemampuan lebih, selanjutnya direkrut menjadi dosen. Bagi dosen yang masih S2 diwajibkan untuk melanjutkan pendidikan S3 dengan memberikan bantuan beasiswa.
- (15) Sebagai sistem pengelolaan kelembagaan yang baru, PTN Badan Hukum memiliki risiko yang berkaitan dengan hubungan tata kerja antar organ dalam struktur organisasi Unud sebagai PTN-BH, yakni antara organ MWA, Rektor,

dan SA. Demikian juga organ-organ di bawah Rektor yang organisasi dan tata kerjanya diatur oleh Rektor.

- (16) Risiko kesalahan dalam persepsi tata kelola otonomi. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi merupakan konsep yang dicanangkan dalam PTN-BH. Otonomi diberikan kepada perguruan tinggi negeri agar dapat berperan sebagai kekuatan moral yang merupakan salah satu aspek penting dalam reformasi pendidikan tinggi. Namun pengertian “kekuatan moral” tersebut masih abstrak dan perlu penterjemahan dalam bentuk peraturan dan panduan pelaksanaan tata kelola pada perguruan tinggi. Tanpa adanya kejelasan pada peraturan dan panduan pelaksanaan tata kelola, dikhawatirkan otonomi yang dimaksud diterjemahkan secara bebas oleh setiap pihak yang berkepentingan tanpa melakukan penyesuaian dengan kepentingan perguruan tinggi. Untuk mengantisipasi hal tersebut, Unud harus menjalankan prinsip GCG yang terdiri atas penentuan tarif yang jelas, transparan, akuntabilitas, bertanggungjawab, memiliki integritas dan *fairness*. Prinsip-prinsip GCG harus dilakukan agar terhindar dari persepsi terhadap pemahaman otonomi yang memberikan kebebasan yang seluas-luasnya.

BAB VII. RENCANA PENGEMBANGAN
JANGKA MENENGAH (RPJM) TAHAP I (2023-2027)

Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RPJM) Tahap I (2023-2027) Unud sebagai PTN-BH sesuai dengan sasaran, strategi, indikator sasaran disajikan dalam Tabel 7.1.

Tabel 7.1. Sasaran, Strategi, dan Indikator Sasaran RPJM Tahap I (2023-2027)

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI: Pendidikan								
Kuliah Kelas Internasional	Prodi menyelenggarakan kelas internasional	Prodi menawarkan kelas internasional	0	1	2	3	3	4
Jumlah prodi terakreditasi dan tersertifikasi internasional	Prodi menyelenggarakan akreditasi dan sertifikasi internasional	Prodi terakreditasi dan tersertifikasi internasional	5	9	14	18	22	25
Pembelajaran berbasis riset	Mengintegrasikan riset dalam pembelajaran	Persentase Mata Kuliah yang menerapkan hasil-hasil penelitian dosen	58	70	80	90	100	100

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Jumlah mahasiswa asing	Promosi dan kolaborasi internasional	Jumlah mahasiswa asing yang kuliah di Unud (Inbound)	561	650	750	850	1000	1250
Mahasiswa outbound	Menjalin kerjasama internasional (<i>International Engagement</i>)	Jumlah mahasiswa Unud outbound keluar negeri	16	25	30	35	40	45
Unud menerima mahasiswa kurang mampu dengan potensi akademik yang tinggi	Meningkatkan angka partisipasi edukasi	Persentase jumlah mahasiswa tidak mampu yang diterima di unud	23	23	23	24	24	24
Unud menerima mahasiswa dari daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal)	Meningkatkan jumlah mahasiswa dari daerah 3T yang diterima di unud	Persentase jumlah mahasiswa dari daerah 3T yang diterima di unud	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Praktisi mengajar di kampus	Menjalin kerjasama dengan Industri	Jumlah praktisi mengajar di unud	58	70	85	100	115	120
Dosen beraktivitas di industri	Menjalin kerjasama dengan Industri	Jumlah dosen yang beraktivitas di industri	18	20	25	25	30	30

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Terbentuknya Program Studi yang relevan dan kompetitif	Membuka program studi baru sarjana, magister, dan doktor yang relevan dan kompetitif	Jumlah Program Studi Baru Sarjana	0	1	1	1	1	1
		Jumlah Program Studi Baru Magister	1	3	5	5	7	7
		Jumlah Program Studi Baru Doktor	0	1	1	2	2	2
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI: Penelitian								
Dihasilkan penelitian dan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks) serta inovasi yang mampu berdaya saing global.	Menghasilkan riset berkualitas serta inovasi berdaya saing global	Jumlah publikasi ilmiah internasional terindeks scopus, WoS, TR	339	400	450	500	550	600
		Jumlah publikasi ilmiah internasional terindeks global (non-scopus, WoS)	295	350	400	450	500	550
		Jumlah publikasi ilmiah terakreditasi nasional (Sinta 1-2)	146	200	300	400	500	600

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
		Jumlah publikasi ilmiah terakreditasi nasional (Sinta 3–6)	762	800	1000	1200	1400	1600
		Jumlah paten dan paten sederhana	15	35	40	45	50	55
		Jumlah HaKI (Ciptaan, merk, disain, dll)	389	425	450	475	500	525
		Jumlah buku (ajar, monograf, referensi, dll)	140	165	190	215	240	265
		Jumlah penelitian yang didanai internal Universitas	877	1000	1100	1250	1350	1468
		Jumlah penelitian yang didanai nasional	19	30	35	40	45	50
		Jumlah penelitian yang didanai internasional	18	20	25	30	35	40
		Jumlah Jurnal terindeks global/Sinta 1	2	2	2	3	3	4

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
		Jumlah Jurnal terindek nasional Sinta 2	11	11	12	13	14	15
		Jumlah Jurnal terindek nasional Sinta (3-6)	76	77	78	79	80	81
Terwujudnya produk inovasi, penumbuhan wirausaha, dan pusat layanan teknologi maju melalui Taman Sains dan Teknologi (Science and Technology Park) dan Pusat-Unggulan ipteks.	Meningkatkan hilirisasi hasil-hasil penelitian dan produk inovasi ke dunia industri pada khususnya dan masyarakat pada umumnya melalui Taman Sains dan Teknologi (Science and Technology Park) dan Pusat-Pusat Unggulan ipteks sebagai pusat pengembangan inovasi sains dan teknologi, penumbuhan wirausaha baru dan pusat layanan teknologi maju ke masyarakat.	Jumlah Science Techno Park (STP) atau Taman Sain dan Teknologi	0	1	1	1	1	1
		Jumlah Pusat Unggulan ptek (PUI)	1	1	2	3	3	4
		Jumlah prototipe R&D/industri	19	25	30	35	40	45
		Jumlah produk inovasi	26	30	35	40	45	50
		Jumlah produk inovasi yang diproduksi DUDI atau UMKM atau dimanfaatkan oleh masyarakat	26	30	35	40	45	50

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI: Pengabdian kepada Masyarakat								
Terwujudnya kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang terintegrasi pada hasil penelitian dan proses pembelajaran	Meningkatkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang inovatif dan terintegrasi dengan kegiatan pendidikan dan penelitian yang berbasis pemecahan masalah sosial dan pemajuan masyarakat	Jumlah mata kuliah menggunakan materi hasil pengabdian kepada masyarakat	100	110	120	130	140	150
		Jumlah mahasiswa yang terlibat di pengabdian	428	440	460	480	500	520
		Jumlah pengabdian yang merupakan hilirisasi hasil penelitian	214	220	230	240	250	260
Terwujudnya Unud sebagai perguruan tinggi yang berkontribusi aktif dalam menyelesaikan persoalan masyarakat melalui kegiatan pemberdayaan dan pemajuan	Meningkatkan peran Unud berkontribusi aktif dalam menentukan arah dan implementasi kebijakan publik pemerintah daerah dan Pusat melalui implementasi hasil-hasil penelitian pada Pengabdian kepada Masyarakat	Jumlah pengabdian didanai internal Universitas	208	225	250	300	325	325
		Jumlah pengabdian didanai nasional/ kementerian	7	10	15	25	30	30
		Jumlah pengabdian internasional	6	7	10	20	25	25

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
masyarakat kolaboratif dengan pemerintah dan seluruh <i>stakeholders</i> .		Jumlah produk pengabdian masyarakat yang dihasilkan dan dimanfaatkan masyarakat	1	5	10	20	25	25
Terwujudnya kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian dan pengabdian kepada masyarakat	Meningkatkan kerjasama lokal, nasional, dan global untuk penguatan mutu, kemandirian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	Jumlah produk kerjasama dengan Pemerintah Pusat atau institusi Nasional	204	220	235	250	265	280
		Jumlah produk Kerjasama dengan pemerintah daerah	42	50	60	70	80	90
		Jumlah produk Kerjasama internasional	106	110	115	120	125	130
		Kerjasama kepakaran lainnya	38	45	55	65	75	85
		Jumlah produk kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri, lembaga R&D, UMKM,	66	70	80	90	100	110

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
		organisasi/lembaga dan/atau masyarakat						
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON AKADEMIK: Organisasi dan Tata Kelola								
Penerapan OTK yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel	Menerapkan OTK dengan disiplin	Persentase kelengkapan data yang dilaporkan ke PD Dikti	83	100	100	100	100	100
	Melaksanakan <i>merit system</i> untuk meningkatkan kompetensi SDM	Persentase pengembangan kompetensi SDM untuk pemenuhan analisis beban kerja	15	20	25	30	35	45
	Membuat kelembagaan yang mendukung industri pariwisata dan budaya	Jumlah kelembagaan yang mendukung industri pariwisata dan budaya yang berkelanjutan	1	2	2	3	4	5
	Menerapkan mekanisme koordinasi inter dan intra organ	Persentase pemenuhan layanan yang berkualitas kepada <i>stakeholder</i> .	80	82	82	83	85	85
			80	82	82	83	85	85

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pengembangan OTK Unud sebagai <i>World Class University</i>	Menguatkan sistem informasi teknologi pada pengelolaan OTK	Persentase partisipasi <i>stakeholder</i> dalam penyelenggaraan OTK	80	82	82	83	85	85
		Persentase kepuasan stakeholder dengan Sistem Informasi Manajemen terintegrasi yang diterapkan dalam OTK	462	470	470	480	500	500
	Meningkatkan jumlah dan kualitas layanan akademik dan nonakademik	Jumlah kerja sama nasional perguruan tinggi	166	170	170	173	173	175
		Jumlah kerja sama internasional perguruan tinggi	5	10	15	20	20	25
		Jumlah prodi tersertifikasi atau terakreditasi internasional						
		Peringkat perguruan tinggi terbaik di Asia	AUR 550	AUR 550	AUR 550	AUR 550	AUR 500	AUR 500

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Penguatan OTK Unud sebagai <i>World Class University</i>	Meningkatkan dampak luaran tridarma perguruan tinggi secara global	Peringkat perguruan tinggi terbaik di Dunia	QS 3000	QS 3000	QS 3000	QS 3000	QS 3000	QS 3000
		Jumlah dosen yang mendapat pengakuan internasional	339	400	450	500	550	600
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON AKADEMIK: Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia								
Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM dalam pengelolaan perguruan tinggi	Melakukan perekrutan dosen secara berkala	Jumlah dosen yang terlibat dalam kelas internasional	75	80	80	90	90	100
	Melakukan promosi berkala jabatan fungsional dosen (Lektor Kepala menjadi Guru Besar)	Persentase jumlah dosen bergelar doktor	47	50	50	55	55	60
		Persentase jumlah dosen berjabatan Lektor Kepala	28	28	29	29	29	30
		Persentase dosen berjabatan Guru Besar	12	12	13	14	15	15
			30	35	40	45	50	60

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Melakukan perekrutan berkala tenaga kependidikan fungsional	Persentase tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional	30	33	35	37	40	40
		Jumlah tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat kompetensi						
	Meningkatkan dosen beraktivitas di luar kampus	Jumlah dosen sebagai <i>visiting lecturer</i>	15	18	20	20	25	30
		Jumlah dosen sebagai praktisi di IDUKA	20	23	25	25	30	30
	Meningkatkan kolaborasi penelitian dengan dosen internasional.	Jumlah dosen yang terlibat dalam penelitian internasional	18	18	18	19	20	20
	Meningkatkan kolaborasi pengabdian masyarakat dengan dosen internasional	Jumlah dosen yang terlibat dalam pengabdian internasional	6	7	8	8	9	10

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I				
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON AKADEMIK: Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Keuangan							
		Sistem Pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi	Kelengkapan Sistem Pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi	Kelengkapan Sistem Pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan kredibel	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan memenuhi kriteria baik level internasional	Sistem pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan memenuhi kriteria baik level internasional
Peningkatan penilaian kinerja dan akuntabilitas keuangan	Meningkatkan penilaian kinerja dan akuntabilitas keuangan	Persentase peningkatan kinerja dan akuntabilitas keuangan	100	100	100	100	100
		Kategori akuntabilitas	A	A	A	A	A
							A

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON AKADEMIK: Pengelolaan dan pengembangan sumber daya informasi								
Penguatan Akses dan Big Data Analytic	Melakukan Penambahan bandwidth Internet	Bertambahnya Bandwidth yang disewa oleh Unud (GBps)	3.2	3.3	3.4	3.5	3.7	3.7
	User care terdistribusi	Persentase tersedianya aplikasi user (%)	0	50	100	100	100	100
	SSO aman dan handal	Persentase tersedianya Platform SSO baru yang sudah terintegrasi pada seluruh aplikasi	0	50	100	100	100	100
	Menguatkan Data Center dan Sistem Komunikasi	Adanya Smart Buliding Data Center (%)	0	30	50	70	80	100
	Memfaatkan data mahasiswa untuk menjaga kelulusan tepat waktu, promosi prodi dan Unud	Adanya fitur pada datawarehouse dapat memprediksi kelulusan mahasiswa dan dapat memberikan informasi-informasi untuk promosi (%)	0	50	100	100	100	100

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Memanfaatkan Data Imissu untuk pengawasan level akreditasi	Adanya fitur pada datawarehouse yang memantau seluruh indikator Akreditasi pada dataware house Universitas Udayana (%)	0	30	70	100	100	100
	Memanfaatkan data pengguna internet untuk penataan infrastuktur jaringan	Adanya jaringan manajemen terintegrasi (%)	0	30	60	100	100	100
PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG KEMAHASISWAAN								
Pemantapan Karakter kebangsaan dan Prestasi Mahasiswa	Meningkatkan kualitas kompetensi, prestasi, dan layanan mahasiswa dengan karakter kebangsaan	Persentase mahasiswa afirmasi dari daerah 3T	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
		Persentase mahasiswa Wanita	50	50	50	50	50	50
		Persentase mahasiswa penerima beasiswa kurang mampu	15	15	16	17	17	17
	Melakukan pembinaan terstruktur terhadap karakter mahasiswa	Jumlah program pengembangan karakter mahasiswa	10	11	12	13	14	15

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Penguatan Prestasi dan Pembentukan Budaya Kewirausahaan	Melakukan pembinaan terstruktur kepada Ormawa	Persentase Ormawa yang melaksanakan pemberdayaan	1	1	1	2	2	2
		Persentase mahasiswa berprestasi	1	1	1	2	2	2
		Persentase mahasiswa yang berwirausaha	1	1	1	2	2	2
Peningkatan daya kerja mahasiswa yang kompetitif dan profesional	Melakukan pembinaan terstruktur pengembangan karir mahasiswa	Jumlah Program Pengembangan karir mahasiswa	5	6	7	8	9	10
	Mendorong dan memfasilitasi mahasiswa memperoleh multikompetensi di luar kampus	Persentase Mahasiswa yang menghabiskan paling tidak 20 sks di luar kampus	15	16	17	18	19	20
	Mendorong dan memfasilitasi mahasiswa magang di IDUKA	Persentase lulusan bersertifikat kompetensi level nasional/ internasional	3	3	3	4	4	4
	Mendorong dan memfasilitasi mahasiswa	Ketersediaan Sertifikat Pendamping Ijazah	-	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada

Sasaran	Strategi	Indikator Sasaran	RPJM Tahap I					
			Baseline 2022	2023	2024	2025	2026	2027
	mengikuti kegiatan ekstrakurikuler							
	Mengembangkan program untuk meningkatkan relevansi lulusan dengan kebutuhan dunia kerja	Persentase lulusan yang bekerja masa tunggu kurang dari 6 bulan, gaji 1,2 UMR, berwirausaha, atau melanjutkan studi	45	50	55	60	65	75
	Mengadakan sistem tracer studi yang handal	Ketersediaan sistem tracer study	50	52	54	56	58	60
	Melakukan pembinaan terstruktur untuk mendorong mahasiswa terlibat dalam kegiatan internasional	Persentase mahasiswa peserta kegiatan internasional	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Pemantapan prestasi Internasional								

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 jo Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
- Peraturan Pemerintah No 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 9 tahun 2016 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 30 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Udayana.

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 34 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Udayana

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor.5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 39 Tahun 2020 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 155/U/1998 tentang Pedoman Umum Organisasi Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 441/KMK.05/2011 tentang Penetapan Universitas Udayana Sebagai Satuan Kerja yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Peraturan Rektor Unud Nomor 24 Tahun 2015 tentang Dosen dan Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil Unud

Peraturan Rektor Unud Nomor 6 tahun 2017 tentang Tata Cara Pengangkatan Direktur, Wakil Direktur, Dan Koordinator Program Studi.

Peraturan Rektor Unud Nomor 8 Tahun 2018 tentang Etika Akademik.

Peraturan Rektor Unud Nomor 7 Tahun 2019 tentang Pusat Pengembangan Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Peraturan Rektor Unud Nomor 6 Tahun 2020 tentang Satuan
Pengawas Internal

Peraturan Rektor Unud Nomor 11 Tahun 2020 tentang Sistem
Pengendalian Internal

Peraturan Rektor Unud Nomor 15 Tahun 2020 tentang Standar
Universitas Udayana

Peraturan Rektor Unud Nomor 13 tentang Kode Etik Dosen

Peraturan Rektor Unud Nomor 11 tentang Kode Etik Tenaga
Kependidikan.

Rencana Induk Penelitian Unud tahun 2022-2026

Rencana Pengembangan Sasaran Strategi Indikator Sasaran RPJM
Tahap I Baseline 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027 dan
Akademik Jangka Panjang Unud 2020-2040



UNIVERSITAS UDAYANA

UNIVERSITAS UDAYANA
Kampus Bukit Jimbaran 80235
Telepon: (0361) 701954, 701812
Faksimile: (0361) 701907
Laman: <http://www.unud.ac.id>
E-mail: info@unud.ac.id, humas@unud.ac.id