

1. PENDAHULUAN

Buku Putih Unud (BPU) adalah pedoman penyusunan kebijakan umum dan perencanaan jangka panjang pengembangan Universitas Udayana. Pedoman ini disusun untuk memperingati usia Unud yang ke lima puluh tahun pada tahun 2012, atau Tahun Emas Unud 2012 (TEU'12). Sebelum memasuki tahun emas yang pertama perlu dipersiapkan landasan dasar (*platform*) pembangunan Unud untuk lima puluh tahun Unud tahap kedua (2013-2062) dengan tema "*menjadikan Unud World Class University (WCU) based on culture mulai tahun 2021*". Dengan menjadi WCU, diyakini peluang untuk mencapai visi Unud: "menjadi pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) unggul, mandiri, dan berbudaya" semakin terbuka. Ke tujuh dimensi Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia dan ke enam kriteria ASEAN University Network (AUN) dijadikan kerangka kerja penyusunan BPU.

Kebijakan umum dan perencanaan jangka panjang pengembangan Unud disusun berdasarkan

1. Kajian kritis jati diri dan kondisi Unud.

Hasil kajian kritis jati diri Unud menggambarkan semangat (*spirit*) pembangunan Unud di masa lalu, saat ini, dan di masa depan sesuai dengan lambang, motto kerja, dan Pola Ilmiah Pokok (PIP) Kebudayaan Unud.

2. Kajian reformasi pendidikan tinggi di Unud

Kajian reformasi pendidikan tinggi di Unud bertujuan untuk merumuskan sasaran dan langkah-langkah strategis perubahan total pembangunan Unud ke depan. Tujuan reformasi pendidikan tinggi di Unud adalah mengembangkan kapasitas (*capacity building*) masing-masing Program Studi (PS) di lingkungan Unud melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi (PT) sampai mampu menghasilkan berbagai program unggulan (*best practices*) kelas dunia.

3. Kajian road map pengembangan Unud.

Road map pengembangan Unud terdiri atas tiga destinasi (sasaran strategis). Destinasi pertama, Unud menjadi institusi pendidikan tinggi berbadan hukum pendidikan (BHP) pada tahun 2012; destinasi kedua, Unud memperoleh peringkat akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) pada tahun 2017. Destinasi ketiga, Unud menjadi *WCU based on culture* pada tahun 2021 menggunakan kriteria *AUN*. Keberhasilan pengembangan Unud sampai pada destinasi ketiga akan ditandai dengan kemampuan Unud melewati destinasi pertama dan kedua sesuai dengan indikatornya masing-masing.

21	Produktivitas	42.3	45.5	51.5	-	-	Renstra 2009
22	Jumlah proposal penelitian	525 judul	500 judul	650 Judul	700 Judul	750 Judul	NA
23	Jumlah kegiatan penelitian	203	300 judul	400 Judul	500 Judul	600 Judul	NA
24	Jumlah dosen peneliti	617	700 orang				NA
25	% dana penelitian oleh universitas	2%	3%	10%	15%	20%	10% dari RAPBU
26	Dana penelitian kerjasama	Rp.963.550.000	Rp. 3.500 juta	Rp. 4000 Juta	Rp. 5000 Juta	Rp. 6000 juta	NA
27	Jumlah dana penelitian bersaing	Rp.3.937.530.000	Rp.4.000 juta	Rp.5000 Juta	Rp. 6000 Juta	Rp. 7000 Juta	NA
28	Jumlah jurnal ilmiah	28	30	35	40	45	NA
29	Jurnal terakreditasi	3	4	6	8	10	NA
30	Jumlah publikasi di jurnal intl.	21	25	30	40	50	Publikasi ind. min 1 judul/thn/PS
31	Jumlah paten dan merek (HKI)	4	5	6	7	10	Min. 2 jdl/th/PS
32	Jumlah Proog. Pengabdian	163	175	200	250	300	Min 17 jdl/th/PS
33	Jumlah dosen ikut Pengabdian	1184	1200	1300	1400	1500	NA
34	Jumlah dana Pengabdian	Rp. 1041 Juta	Rp.1220 juta				NA
35	Jumlah desa binaan	32	35	40	45	50	NA
36	Jumlah mahasiswa KKN	13 Orang	120 orang	130 Orang	200 Orang	300 Orang	NA
37	Hibah Kompetisi	1	1	2	3	4	Hibah kompetisi ≥1
38	Jumlah temuan yang perlu ditindak lanjuti inspektorat dan atau BPK	40 temuan	10 temuan	0 temuan	0 temuan	0 temuan	WTS
39	% PS yang menyerahkan EIPSBED	100%	100%	100%	100%	100%	

10 Agustus 2009

Tabel 3: Indikator kinerja destinasi pengembangan Unud 2012-2022

NO	INDIKATOR	TARGET CAPAIAN					CATATAN
		2008	2009	2012 PT-BHP	2017 AKREDITASI A	2022 WCU - AUN	
1	Jml mahasiswa total	19.661	20.000	22.000	23.500	25.000	RIP
2	Angka Partisipasi Kasar	5,7%	5,72%	7%	10%	18%	SNP
3	Jml penerima beasiswa	3421 orang	3500 orang	4000 orang	4500 orang	5000 orang	20% JMT (SNP)
4	Jml total dana beasiswa (Rp)	6.292.101.000	Rp. 8.000.000	100%	100%	100%	NA
5	Jml Fak/PS/PPS yang masuk TI	13 (92,8%)	14 (100%)	100%	100%	100%	NA
6	Jumlah PS (S1+S2+S3)	83	90	92	95	100	NA
7	Jumlah PS S2/S3	20	25	27	28	30	Jml PS ≥ 10
8	Jumlah Video Conference/th	92	100	120	150	200	NA
9	Akses Internet	0,5 Kbps/ mhs	0,7 Kbps/ mhs	1 Kbps/ mhs	1,2 Kbps/ mhs	1,5 Kbps/ mhs	IKbps/mhs
10	% Dosen S2/S3	87,34%	90%	100%	100%	100%	100%
11	Persentase GB	8,48	10%	15%	20%	25%	Min 10%
12	Jumlah Dosen SI	319 (19,90%)	30 (4,8%)	0%	0%	0%	0%
13	Daya saing nasional/Internasional	Masuk 50 besar Indonesia	Masuk 500 besar ASEAN	Masuk 500 besar Asia	Masuk 500 besar Asia	Masuk 500 besar Dunia	NA
14	PS masuk 100 besar Asia	0	1	2	3	4	NA
15	% PS terakreditasi A	8,24%	20%	50%	75%	80%	Akreditasi ≥ B
16	PS terakreditasi C	6	0	0	0	0	
17	% Mahasiswa dengan IPK <3	65,01%	70%	75%	80%	85%	IPK rata-rata ≥ 3,000
18	Lulusan dapat pekerjaan < 6 bulan	NA	50%	60%	70%	80%	NA
19	Jumlah wisudawan	3081	3500	4000	4500	5000	
20	Angka Elastitistas	13.7	20%	23%	25%	25%	RIP 20

Capacity building institusi menuju ketiga destinasi tersebut harus dimulai tahun 2009. Kajian kritis jati diri Unud akan menghasilkan pemaknaan kembali semangat didirikannya Unud pada tahun 1962 yang akan menopang program reformasi pendidikan tinggi di Unud. Oleh karenanya kajian kritis jati diri harus dilakukan oleh semua PS di lingkungan Unud sebagai bagian dari kegiatan Evaluasi PS Berdasarkan Evaluasi Diri (EPSBED), dan *tracer study*. Jika reformasi Unud bisa direalisasikan dilandasi *spirit* Jati diri Unud, maka *capacity building* Unud menuju *WCU based on culture* pada tahun 2021 akan semakin terbuka.

Pada saat peringatan usia Unud yang ke 60 tahun 2022, Unud bahkan akan mampu menjadi salah satu *research university* berkelas dunia di ASEAN. Dengan *spirit* dan arah pengembangan Unud ke depan seperti itu, BPU akan dapat dijadikan panduan utama penyusunan kebijakan dan rencana jangka panjang pengembangan institusi. Semua PS, lembaga, dan unit kerja di lingkungan Unud harus menyelaraskan rencana strategis (renstra) pengembangan institusinya dengan ketiga destinasi pengembangan Unud. Masih tersisa waktu tiga tahun untuk sampai pada destinasi pertama pengembangan Unud pada tahun 2012 yaitu menjadi PT ber-BHP.

Spirit dan arah reformasi pendidikan tinggi di Unud harus disosialisasikan ke seluruh sivitas akademika dan pegawai Unud, terutama kepada semua unsur pimpinan Unud. Reformasi pendidikan tinggi di Unud harus sejalan dengan perubahan pola pikir (*mind set*) pimpinan Unud karena mereka berperan sebagai *prime mover* pengembangan institusi.

Tidak ada pekerjaan mulia yang dilakukan tanpa hambatan dan tantangan. Dengan mengembangkan Unud secara bertahap menuju *WCU*, idealisme, spirit, dan kreativitas insan akademik Unud harus disinergikan. Mereka wajib mengembangkan kemampuan dirinya menggunakan *cakra widya prawartana* sebagai filosofi kehidupan akademisnya; *taki-takining sewaka guna widya* sebagai motto kerjanya, dan PIP kebudayaan sebagai wawasan pengembangan Tri Dharma PT. Dengan paradigma (*mind set*) seperti itulah, sivitas akademika Unud akan menjadi faktor produksi yang efektif untuk menjadikan Unud institusi pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya.

C 1.2	Penyakit Dalam (SP1)	-	
C 1.3	Obstetri & Ginekologi (SP1)	-	
C 1.4	Bedah (SP1)	-	
C 1.5	Psikiatri (SP1)	-	
C 1.6	Kesehatan THT (SP1)	-	
C 1.7	Patologi Anatomi (SP1)	-	
C 1.8	Kesehatan Kulit dan Kelamin (SP1)	-	
C 1.9	Oenyakit Syaraf (SP1)	-	
C 1.10	Anastesiologi & Reanimasi (SP1)	-	
C 1.11	Ortopaedi & Traumatologi (SP1)	-	
C2.	PROGRAM MASTER (S2)	Nilai Akreditasi	Tahun Akreditasi
C2.1	Linguistik	B	2006/2007
C2.2	Kajian Budaya	A	2009/2010
C2.3	Bioteknologi Pertanian	B	2006/2007
C2.4	Ekonomi Pembangunan	B	2007/2008
C2.5	Manajemen	B	2007/2008
C2.6	Hukum		2007/2008
C2.7	Ergonomi Fisiologi Kerja	A	2007/2008
C2.8	Fisiologi Olah Raga	B	2007/2009
C2.9	Biomedik	B	2008/2009
C2.10	Pertanian Lahan Kering	B	2007/2008
C2.11	Agribisnis	B	2006/2007
C2.12	Lingkungan	B	2007/2008
C2.13	Peternakan	B	2006/2007
C2.14	Pariwisata	B	2006/2007
C2.15	Teknik Sipil	C	2008/2009
C2.16	Akutansi	-	
C2.17	Elektro	-	
C2.18	Arsitek	-	
C3. PROGRAM DOKTOR (S3)			
C3.1	Kedokteran bidang Bio Medik	C	2008/2009
C3.2	Linguistik	B	2009/2010
C3.3	Kajian Budaya	-	
C3.4	Ilmu Pertanian	-	

(-) Belum mengikuti penilaian akreditasi. Semua PS agar memperhatikan tahun penilaian akreditasi.

3. FAKULTAS HUKUM			
B3.1	Ilmu Hukum	A	2004/2005
4. FAKULTAS KEDOKTERAN			
B4.1	Kedokteran Umum	A	2005/2006
B4.2	Ilmu Keperawatan	-	
5. FAKULTAS PERTANIAN			
B5.1	Agronomi	B	2006/2007
B5.2	Arsitektur Pertamanan	-	
B5.3	Hama & Penyakit Tumbuhan	A	2006/2007
B5.4	Ilmu Tanah	B	2008/2009
B5.5	Sosial Ekonomi Pertanian	B	2008/2009
B5.6	Penyuluhan & Komunikasi Pertanian	C	2008/2009
6. FAKULTAS PETERNAKAN			
B6.1	Ilmu Peternakan	A	2004/2005
7. FTP			
B7.1	Teknologi Industri Pertanian	B	2007/2008
B7.2	Teknik Pertanian	B	2007/2008
B7.3	Teknologi Hasil Pertanian	B	2008/2009
8. FAKULTAS TEKNIK			
B8.1,	Teknik Arsitektur	B	2008/2009
B8.2.	Teknik Sipil	B	2008/2009
B8.3.	Teknik Mesin	B	2008/2009
B8.4.	Teknik Elektro	-	
B8.5.	Teknik informatika	-	
9. MIPA			
B9.1.	Biologi	B	2005/2006
B9.2.	Kimia	B	2005/2006
B9.3.	Fisika	C	2008/2009
B9.4.	Matematika	B	2008/2009
B9.5.	Ilmu Komputer	-	
B9.6.	Farmasi	-	
10. FAKULTAS KEDOKTERAN HEWAN			
B10.1	Kedokteran hewan	-	
11. PS. ILMU KESEHATAN MASYARAKAT			
B11.1	Ilmu Kesehatan Masyarakat	B	2005/2006
C. PROGRAM PASKA SARJANA			
C1	PROGRAM SPESIALIS	Nilai Ak-reditisasi	Tahun Ak-reditisasi
C1.1	Kesehatan Anak (SP1)	-	

2. JATI DIRI UNUD

Usia 50 Tahun Unud (1962-2012), harus dijadikan momentum strategis untuk melakukan refleksi, evaluasi, dan proyeksi pengembangan Unud ke depan. Momentum ini akan menjadi lebih bermakna kalau potret kelembagaan kita dikaji dalam dimensi kelampauan, kekinian, dan keakanan secara berkesinambungan dan utuh. Hasil kajian ini akan mengantarkan lembaga pendidikan tinggi kita memasuki Usia Lima Puluh Tahun kedua (2013-2062).

Refleksi berdimensi kelampauan memberi hikmah untuk menggali kembali, meramu, dan merevitalisasi kekuatan nilai-nilai kelembagaan warisan para *founding fathers*. Sebagai lembaga pendidikan tinggi tertua di Pulau Dewata, Unud didirikan pada tanggal 17 Agustus 1962 (SK Menteri PTIP). Karena tanggal tersebut adalah Hari Proklamasi RI, maka hari lahir Unud dialihkan ke tanggal 29 September, bertepatan dengan hari lahir Fakultas Sastra Udayana, Universitas Airlangga. Fakultas Sastra menjadi cikal bakal berkembangnya Unud saat ini.

Evaluasi berdimensi kekinian demi proyeksi keakanan menuntut penguatan kembali *Landasan Jati Diri*, baik lingkup institusional maupun individual setiap warga sivitas akademika Unud. Untuk itu, diperlukan pemahaman secara utuh makna filosofis lambang dan Motto Unud. Lambang Unud *Widya Cakra Prawartana* mencerminkan “Perputaran Roda Ilmu Pengetahuan”. Motto Unud *Taktikining Sewaka Guna Widya* bermakna “Orang yang menuntut ilmu, wajib mengejar pengetahuan dan kebajikan”. Lambang Unud dimaknai sebagai *lingkaran hidup keilmuan* yang menggetarkan jiwa seluruh sivitas akademika sebagai insan akademik. Di sisi itu, makna filosofis motto Unud adalah bahwa selain tugas menggali dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi secara taat asas, *Kebajikan Hidup* kelembagaan dalam bentuk penelitian, pendidikan, dan pengabdian kepada masyarakat, merupakan amanat dan keniscayaan hidup Unud sebagai lembaga pendidikan tinggi, lembaga ilmu pengetahuan, pusat kebudayaan dan peradaban bangsa.

Dipayungi sistem pendidikan nasional dan dilandasi oleh filosofi makna lambang dan motto itulah sesungguhnya *jiwa, semangat*, dan orientasi hidup kelembagaan Unud perlu dibangun, dikembangkan, dan diberdayakan secara bersistem dalam melaksanakan Tridarma PT. Dengan lambang dan motto itu pula, visi dan misi Unud *dirumuskan* secara konseptual dan operasional.

Dalam konteks dan momen peringatan usia setengah abad Unud, diperlukan kejujuran, kerendahan hati, dan keterbukaan sivitas akademika untuk membedah kondisi nyata jati diri Unud. Dengan demikian akan difahami kekuatan dan kendala pengembangan jati diri Unud. Yang lebih penting lagi adalah menggagaskan dan menata

Tabel 2: Peringkat Akreditasi Program Studi di Lingkungan Universitas Udayana dan tahun penilaiannya

A.	PROGRAM DIPLOMA (S0)	Nilai Akreditasi	Tahun Akreditasi
1. FAKULTAS SASTRA			
A1.1	Pariwisata Budaya	-	
A1.2	Bahasa & Sastra Inggeris	-	
A1.3	Bahasa & Sastra Jepang	B	2008/2009
2. FAKULTAS EKONOMI			
A.2.1	Perpajakan (D1)		
A2.2	Perpajakan (D3)	B	2008/2009
A2.3	Kuangan (D3)	C	2008/2009
A2.4	Akuntansi (D3)	B	2008/2009
A2.5	Pemasaran (D3)	B	2008/2009
3. FAKULTAS TEKNIK			
A3.1	Design grafis arsitektur (D1)		
A3.2	Informatika dan komputer (D1)		
A3.3	Tenik elektronika Komunikasi (D2)		
A3.4	Mesin otomotif (D2)		
Fakultas Mipa			
A4.1	Ilmu Komputer (D4)		
4. PS PARIWISATA			
A5.1	Pariwisata (D4)	B	2008/2009
B.	PROGRAM S1 REGULER	Nilai Akreditasi	Tahun Akreditasi
1. FAKULTAS SASTRA			
B1.1	Arkeologi	B	2008/2009
B1.2	Antropologi Budaya	B	2008/2009
B1.3	Ilmu Sejarah	B	2008/2009
B1.4	Bahasa dan Sastra Indonesia	-	
B1.5	Bahasa dan Sastra Inggris	B	2007/2008
B1.6	Bahasa dan Sastra Jawa Kuno	B	2008/2009
B1.7	Bahasa dan Sastra Bali	B	2008/2009
B1.8	Bahasa dan Sastra Jepang	C	2008/2009
2. FAKULTAS EKONOMI			
B2.1	Manajemen	B	2005/2006
B2.2	Ilmu Ekonomi Pembangunan	A	2006/2007
B2.3	Akuntansi	B	2005/2006

Proyeksi	2009	2013		
*Jml Mhs (terendah)	19.648	22.260	3,3	
*Jml Mhs (tertinggi)	21.013	32.445	11,4	
*Jml Mhs (moderat)	20.331	27.353	7,6	
*Jml Dosen Tetap	1.626	1.669	0,8	
*Jml Pegawai Tetap	623	777	5,5	
*Luas Ruangan (m ²)	52.079	55.075	1,2	
*Anggaran B. (juta Rp)	251.276	592.206	21,4	
*Rasio JMT/Dosen	12,5	16,4		
*Rasio JMT/Pegawai	32,6	35,2		
*Anggaran/Mhs (Juta Rp)	12,4	21,7		
*Rasio Ruang/Mhs	2,7	2,0		
*AEE	19,9	24,6	7,2	
*Produktivitas Angkatan	47,5	53,5	4,1	

kembali Arah dan Langkah-langkah Strategis reformasi pengembangan Unud ke depan untuk menjadi institusi pendidikan tinggi Ber-BHP tahun 2012, terakreditasi A (nasional) tahun 2017, dan *World Class University Based On Culture* (akreditasi AUN) tahun 2021. Itulah makna filosofis peringatan usia setengah abad institusi pendidikan tinggi kita pada tahun 2012.

Di tengah arus perubahan global, krisis jati diri sivitas akademika Unud yang mengganggu pengembangan fungsi, kinerja, mutu, dan citra kelembagaan, menjadi fokus refleksi dan evaluasi diri. Harus disadari, sivitas akademika Unud adalah pelaksana dan penentu utama kehidupan, dinamika, dan kemajuan Unud ke depan. Oleh karena itu, upaya “pemulihan” dan pencegahan krisis jati diri melalui penyadaran, penerimaan, dan peyakinan kembali *Sistem Nilai Universitas Udayana*, menjadi keniscayaan dan penguatan lembaga. Di atas kesadaran, keterimaan, dan keyakinan atas nilai-nilai dasar dan tujuan Unud itulah sesungguhnya “Roh Baru Universitas Udayana” bergerak dan berfungsi untuk memperkuat strategi *capacity building* dan *best practice* Tri Dharma PT untuk menghasilkan SDM unggul, mandiri, dan berbudaya.

**Tabel 1: Kondisi saat ini,
proyeksi Angka Efisiensi Edukasi (AEE)
dan Produktivitas Angkatan (PA) Unud**

Indikator	1998	2008	% pertumbuhan Rata ² /thn	Keterangan
Jml. Mahasiswa	11.463	18.927	5,3	
*S2+S3	291	1.492	20,1	Tertinggi
*S1	10.018	16.278	5,1	
*D	1.154	1.157	0,9	Terendah
*S1 IPA	3.691	8.295	7,8	
*S1 IPS	5.887	7.983	2,9	
Jml. Dosen Tetap	1.548	1.603	0,4	
*S3+Sp2	117	229	9,4	
*S2+Sp1	614	1.057	7,4	
*S1	817	317	-10,4	
Jml. Pegawai Tetap (00-08)	722	594	-1,8	Honorar/ kontrak?
*Gol. IV	16	106	7,6	
*Gol. III	333	459	4,6	Perubahan struktur pegawai kurang baik.
*Gol. II	356	106	-12,3	
*Gol. I	17	3	9,3	
Luas Ruang (m²)	52.534	52.079	0,5	Tahun 2001 naik tajam
Rasio				
*JMT/Dosen	5,2	10,1	7,5	
*JMT/Pegawai	19,4	27,4	6,3	
*Ruang/Mhs	6,7	3,2	-18,2	
AEE	2000	2008		
*S1 Eksakta	11,3	12,7	2,7	
*S1 Sosial	15,7	16,5	3,7	Fluktuatif
*S1 Eksak+Sosial	13,2	14,3	2,9	
Produktivitas Angkatan	2000	2008		
*S1 Eksakta	69,1	51,2	-4,5	
*S1 Sosial	22,4	35,0	11,8	
*S1 Eksak+Ssosial	35,2	42,3	4,5	

peringkat *AUN* pada tahun 2021, minimal 70% PS S1 di lingkungan Unud tahun 2017 harus sudah terakreditasi A. Dengan indikator itu, PS di lingkungan Unud bisa mengakselerasi peningkatan peringkat akreditasinya menggunakan kriteria penilaian *AUN* sebelum tahun 2021.

Selain menggunakan BAN dan *AUN*, kriteria *THES* (*Time Higher Education Supplement*) dan *Webometric* juga bisa digunakan untuk menilai peringkat akreditasi *capacity building* Unud. Sistem penilaian dan indikatornya lebih rumit dari *AUN*.

Secara lengkap indikator capaian destinasi pengembangan Unud sampai tahun 2021 tercantum pada tabel 3.

3. REFORMASI PENGEMBANGAN INSTITUSI

3.1. Sasaran strategis pengembangan institusi

Ada lima sasaran strategis (masalah mendasar) terkait dengan kebijakan umum dan strategi dasar pengembangan kapasitas institusi (*capacity building*) dalam menghadapi semakin ketatnya persaingan pasar pendidikan tinggi tingkat nasional dan global. Kebijakan dan strategi ini dirumuskan untuk memback-up pengembangan program unggulan masing-masing PS, lembaga dan unit kerja di lingkungan Unud menjadi *best practices*.

Kelima sasaran strategis pengembangan institusi meliputi masalah jumlah dan mutu sumber daya manusia (SDM), pengelolaan sarana dan prasarana, akreditasi PS, manajemen keuangan terpadu, dan mutu penelitian dan pengabdian masyarakat. Pengembangan institusi harus dikaitkan dengan kelima sasaran strategis tersebut secara kumulatif harus semakin meningkatkan kapasitas institusi (*capacity building*) Unud menjadi *WCU based on culture*.

Kelima sasaran strategis pengembangan institusi diuraikan di bawah ini.

A. Jumlah dan mutu SDM

✓ **Rendahnya rasio dosen/pegawai dan mahasiswa.**

Rasio dosen/pegawai dan mahasiswa memengaruhi secara signifikan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) Unud. Maldistribusi dosen dan pegawai memperburuk kondisi permasalahan SDM Unud. Dengan analisis ekonometrika, dikaji dua variabel rasio yaitu jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen, dan jumlah dosen dengan luas ruangan. Keduanya berpengaruh secara signifikan terhadap AEE (tabel 1 - terlampir).

- Variabel rasio **jumlah mahasiswa per skor dosen**. Skor dosen diukur berdasarkan tingkat pendidikan. **Peranannya paling dominan** namun **negatif**. Kondisi ini menunjukkan beban dosen yang berpendidikan S3 dan jabatan Guru Besar (GB) berlebihan di Fakultas (Fak) atau PS yang mempunyai program diploma, S1, S2 dan S3 dengan jumlah mahasiswa yang besar. Di Fak/PS seperti ini, akan terjadi pemanfaatan tenaga kerja yang berlebih atau *over utilization*. Di sisi lain, beban dosen terlalu sedikit di Fak/PS yang tidak mempunyai program diploma, S2, S3 dengan populasi mahasiswa kecil. Di Fak/PS ini, pemanfaatan tenaga kerja masih kurang atau *under utilization*, di samping ada dosen yang juga mendapat beban tambahan tugas sebagai pejabat struktural. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan strategi:

- o Minimal 5 karya inovatif mendapat penghargaan, lebih dari 20% dosen Unud menerbitkan buku teks.
- o Sepuluh karya ilmiah dosen atau mahasiswa dipatenkan atau dimintakan hak cipta dalam 5 tahun terakhir.

6. Kriteria 6: Keuangan

- o Lebih dari 25% proporsi anggaran Unud dialokasikan untuk pengembangan akademik.
- o Lebih dari 25% total APBU berasal dari dana masyarakat di luar SPP.
- o 80% - 100% sarana dan prasarana Unud memiliki dokumen yang sah.
- o Minimal 5% APBU dialokasikan untuk penjaminan mutu.

7. Kriteria 7: manajemen berbasis TI.

- o Kapasitas *bandwidth* internet Unud dikembangkan lebih dari 1 (satu) Kbps untuk setiap mahasiswa.

C. Indikator Capaian WCU tahun 2021

AUN menetapkan 6 (enam) kriteria pemeringkatan PT berkelas dunia untuk tingkat ASEAN. Rincian kriterianya sudah dijelaskan di atas dan sebaiknya diadopsi oleh Unud. Jika Unud ingin memperoleh

4. Kriteria 4: SDM

- o Angka Efisiensi Edukasi (AEE) mencapai 25%. Termasuk tingkat produktivitas setiap angkatan.
- o Rasio dosen dan mahasiswa minimal 1 : ≤10 atau 1:15.
- o 100% dosen tetap berpendidikan magister.
- o 65% dosen tetap bergelar S3 lulusan PS/institusi yang diakui oleh Dikti,
- o 20% dosen tetap adalah GB.
- o 70% tenaga kependidikan (teknisi, laboran, analis, dan pustakawan) bersertifikat.

5. Kriteria 5: Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

- o Selama 3 tahun terakhir, lebih dari 10% per tahun hasil penelitian Unud serta dipublikasikan di jurnal terakreditasi dan proseding ilmiah internasional.
- o Lebih dari 5% hasil Pengabdian Masyarakat per tahun terkait dengan penelitian. Penelitian melibatkan lebih dari 25% dosen; minimal 35% per tahun hasil penelitian dipublikasikan di jurnal ilmiah nasional terakreditasi, atau dimuat di proseding pertemuan ilmiah selama 5 tahun terakhir.

- o Peningkatan kualitas, rasio dan produktifitas dosen/pegawai.

Kemampuan Fak/PS menampung mahasiswa baru, jangan hanya didasarkan pada kecukupan ruangan kerja dosen, tetapi harus memerhatikan **beban kerja dosen yaitu Ekuivalensi Waktu Mengajar Penuh (EWMP)** disesuaikan dengan tingkat kompetensinya. AEE Unud akan meningkat jika EWMP dosen dikaji secara akurat.

- Variabel rasio jumlah mahasiswa per meter persegi ruangan (ruang kuliah, laboratorium, dan ruang dosen). Variabel ini memengaruhi secara signifikan dan positif AEE Unud. Untuk meningkatkan AEE diperlukan straregi:
 - o Peningkatan kualitas dan jumlah ruangan yang dibangun.

Para pengambil keputusan pada semua PS di lingkungan Unud harus memerhatikan kecukupan ruangan (laboratorium, dan ruang kerja dosen) sesuai dengan jumlah mahasiswa di masing-masing PS.

Upaya untuk meningkatkan jumlah mahasiswa setiap tahun harus diimbangi dengan peningkatan mutu dan jumlah dosen, pegawai dan ruangan kerjanya masing-masing.

- ✓ **Masih banyak dosen yang berpendidikan S1 berumur di atas 40 tahun.** Sesuai dengan UU sistem pendidikan

nasional, seharusnya semua dosen sudah memiliki jenjang pendidikan S2.

- ✓ **Jumlah GB kurang memadai. Sesuai dengan indikator BAN: jumlah GB di sebuah PT harus mencapai minimal 20% dari total dosen tetap.** Sampai akhir tahun 2008, GB di Unud berjumlah 136 orang (8.48%). Tidak hanya jumlah GB yang belum memadai, produktifitasnya juga belum optimal sesuai dengan jabatannya sebagai pembina utama.
- ✓ **Manajemen pengembangan SDM Unud belum efektif.**

B. Sarana dan prasarana

- ✓ **Belum tersedia peta keberadaan, pemanfaatan, dan kebutuhan ruangan** di masing-masing Fak/PS yaitu **ruang kerja dosen, ruang kuliah, ruang komputer, dan ruang laboratorium.**
- ✓ **Pemanfaatan ruangan kuliah kurang efisien dan terjadi maldistribusi.** Ruang kuliah yang tersedia 63.451 m², masih ada kelebihan 24.119m², terutama di kampus bukit.
- ✓ **Kekurangan ruang laboratorium 25.987 m².** Ruang yang tersedia hanya 39.332 m².
- ✓ **Kekurangan ruang dosen 6.400 m².**
- ✓ **Kekurangan ruang komputer seluas 19.661 m².**

- o Analisa jabatan dilengkapi dengan diskripsi tupoksi semua satker dan jaringannya di semua PS.
- o Audit kinerja Unud menggunakan auditor internal dan eksternal. Laporan hasil audit mudah diakses oleh publik melalui *websiste* Unud.

3. Kriteria 3: Kemahasiswaan

- o Jumlah mahasiswa Unud mencapai 22.000-23.000 orang
- o Memiliki sistem rekrutmen dan seleksi mahasiswa baru yang menjamin mutu (*quality*), keadilan (*equity*), kemudahan akses (*accsesibility*).
- o Rasio calon mahasiswa yang melamar dan jumlah mahasiswa yang diterima lebih besar dari 4:1
- o Mahasiswa Unud berasal lebih dari 30% propinsi di Indonesia, dengan komposisi mahasiswa mewakili 50% propinsi di Indonesia.
- o Memiliki sistem penerimaan mahasiswa dengan menyediakan fasilitas khusus, beasiswa dan kemudahan lain sesuai kebutuhan mahasiswa dari keluarga yang secara ekonomis tidak mampu atau cacat fisik terbatas tanpa membedakan *gender*, status sosial, ras, agama, latar belakang budaya, dan politik.

5. Sistem manajemen keuangan terpadu berbasis PNBP semakin mantap.
6. Rentra tahun 2010-2014 menggunakan analisis BSC.
7. Manajemen satker dinilai menggunakan pedoman ISO-9000.

B. Indikator capaian destinasi tahun 2017

Sasaran *capacity building* tahun 2017 adalah menjadikan Unud terakreditasi A. Penilaian keberhasilan *capacity building* Unud disesuaikan dengan standar penilaian BAN PT di Indonesia dan kriteria AUN untuk akreditasi PT di tingkat ASEAN. Kriteria dan standar BAN diuraikan di bawah ini.

1. Kriteria I: sosialisasi visi-misi
 - o Kurikulum PS sudah selaras dengan visi dan misi Unud.
2. Kriteria 2: Tata pamong
 - o Sistem dan mekanisme perencanaan keuangan terpadu memiliki SOP yang baku.
 - o Sistem analisis monitoring dan evaluasi (monev) program Tri Dharma PT menggunakan mekanisme penilaian yang baku.

- ✓ **Kekurangan *Bandwidth IT*. Dibutuhkan minimal 20 MB.**

C. Akreditasi Unud

- ✓ **Unud belum memiliki** peta potensi dan kelemahan PS sesuai dengan kriteria BAN dan AUN. Pemetaan peringkat akreditasi PS perlu dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari EPSBED. Distribusi peringkat akreditasi PS di Unud tahun 2009 terlampir di tabel 2.
- ✓ **Rendahnya jumlah PS yang mendapat peringkat akreditasi A.** Pada tahun 2017 dibutuhkan minimal 70% PS di lingkungan Unud agar Unud mencapai peringkat akreditasi A. BAN merumuskan tujuh dimensi (kriteria) standar penilaian akreditasi institusi PT, sementara AUN menetapkan enam kriteria akreditasi untuk pemeringkatan PT kelas dunia di tingkat ASEAN. Kedua jenis kriteria ini harus dijadikan pedoman kerja *capacity building* Unud disesuaikan ketiga destinasi pengembangan Unud.
- ✓ **PS yang terakreditasi A belum pernah difasilitasi menggunakan kriteria AUN.** Arah pengembangan Unud ke depan adalah menjadi *WCU based on culture*. PS yang sudah memperoleh akreditasi A, harus difasilitasi menjadi anggota AUN untuk memperoleh penilaian peringkat akreditasi menggunakan kriteria AUN.
- ✓ *Reward and punishment* bagi PS belum diterapkan. Penerapannya memerlukan berbagai peraturan dan mekanisme pengawasan internal.

- ✓ **Kelembagaan Sistem Pengawasan Internal (SPI) Unud masih lemah**, termasuk dukungan anggaran. Lembaga pengawas internal Unud memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sangat strategis untuk menunjang pengembangan dan peningkatan akreditasi PS.

D. Manajemen keuangan

- ✓ **Sistem manajemen perencanaan dan keuangan belum mendapatkan penilaian Wajar Tanpa Perkecualian (WTP)**. Masalah ini akan menghambat pengembangan Unud menjadi PT ber-BHP tahun 2012, dan terakreditasi A tahun 2017.
- ✓ **Sumber penerimaan dana masih terbatas**. Anggaran Unud secara normatif bersumber dari APBN, PNBP, hibah, sumbangan dan kerjasama dengan pihak ketiga. Peningkatan jumlah dana yang diperoleh dari berbagai sumber akan meningkatkan *capacity building* Unud.
- ✓ **Belum sinkronnya kinerja Satuan Kerja (Satker) di kantor Pusat Unud dengan jejaringnya di masing-masing Fak/PS**.
- ✓ **Jumlah dana penjaminan mutu masih rendah**. Standar nasional jumlah anggaran penjaminan mutu Rp.10.000/mhs.
- ✓ **Penyusunan Rencana Kerja Operasional (RKO) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Unud (APBU) belum sinkron dengan tahapan pengembangan institusi**.

- o Kode etik yang dikembangkan harus disesuaikan dengan kode etik PT anggota AUN.

6. Kriteria 6: pengembangan SDM (HRD)

- o Pengembangan HRD dilakukan secara sistematis.
- o Ada dukungan dan proses fasilitasi pengembangan HRD.

4.2. Indikator Pencapaian Destinasi Pengembangan

Mengukur keberhasilan *capacity building* Unud harus dilakukan secara bertahap, menggunakan berbagai indikator strategis (*key performance indicators*). Indikator tersebut dijabarkan ke dalam indikator capaian setiap destinasi pengembangan Unud seperti yang diuraikan di bawah ini.

A. Indikator capaian tahun 2012. Pada tahun ini, Unud sudah memiliki:

1. Studi kelayakan dan Tim Pengelola *Asset* Unud yang mampu bekerja secara profesional.
2. Struktur organisasi yang baru sesuai dengan amanat UU BHP.
3. AD/ART yang baru disahkan dengan PP.
4. Sistem dan mekanisme HRD terus dikembangkan.

- o Memiliki SD belajar dan institusi yang memadai.
- o Memiliki perpustakaan digital (*e-library*) yang mudah diakses oleh sivitas akademika.

3. Kriteria 3: penelitian (*Research*).

- o Alokasikan anggaran dan fasilitas memadai untuk melakukan penelitian.
- o Alokasi anggaran penelitian tidak boleh kurang dari 2-5% dari total anggaran tahunan PT.
- o Memiliki dokumentasi *out put* kegiatan penelitian dalam bentuk publikasi dan HAKI.
- o Indeks jumlah hasil penelitian yang dimuat di jurnal terakreditasi dengan staf akademik 1:5.

4. Kriteria 4: pengabdian Masyarakat (*Services*)

- o Memiliki Program Pengabdian Masyarakat yang manfaatnya berguna untuk bangsa dan negara.
- o Program Pengabdian Masyarakat harus bermanfaat untuk masyarakat regional atau global.

5. Kriteria 5: etika pendidikan tinggi (*Ethics*)

- o Menerapkan kode etik PT.

E. Penelitian dan pengabdian masyarakat

- ✓ **Rendahnya publikasi hasil penelitian staf Unud di jurnal terakreditasi nasional dan internasional.** Kondisi ini sangat erat kaitannya dengan rendahnya alokasi anggaran penelitian dan pemanfaatannya, masih terbatasnya jumlah dan minat dosen yang melakukan penelitian, lemahnya kemampuan staf mengakses jurnal terakreditasi nasional dan internasional, dan masih longgarnya penerapan kriteria (peraturan) kenaikan pangkat dosen.
- ✓ **Kebijakan pimpinan Unud untuk pengembangan program penelitian dan pengabdian masyarakat belum diterjemahkan** oleh *middle level management* di kantor pusat Unud dan masing-masing Fak/PS ke dalam RKO. Kondisi seperti ini sangat erat kaitannya dengan rendahnya kompetensi pegawai dan lemahnya SPI di Unud.

3.2. Strategi Pengembangan Institusi

Reformasi pengembangan Unud difokuskan pada kelima masalah (sasaran) strategis yang diuraikan di atas. Strategi reformasi pendidikan tinggi di Unud terdiri atas *inform, reform dan transform*.

- ✓ Strategi *inform*
 - o Mulai diterapkan tahun 2009.
 - o Dilakukan advokasi semua unsur pimpinan internal Unud, Dikti dan semua pimpinan daerah

di Bali tentang reformasi pendidikan tinggi Unud. Reformasi pendidikan tinggi di Unud harus diawali dengan perubahan *mindset* sivitas akademika Unud. Mereka harus memahami strategi dan arah *capacity building* Unud (destinasi) di masa depan.

- o Pimpinan dan staf inti Unud difasilitasi untuk menghadiri berbagai pertemuan nasional tentang manajemen pendidikan tinggi termasuk studi banding ke berbagai PT di dalam negeri termasuk PT luar negeri yang sudah menjadi *WCU*. Strategi ini penting diterapkan untuk memengaruhi perubahan *mind set* staf dan pimpinan Unud sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

✓ Strategi *reform* tahun 2010-2012

Strategi reformasi terdiri dari lima strategi dasar pengembangan organisasi (*organization development*) untuk mempercepat *capacity building* Unud menjadi institusi PT ber-BHP pada tahun 2012. Kelima strategi dasar tersebut dikenal dengan **5R**:

- o **Re-strukturisasi** organisasi Unud. Perubahan struktur organisasi Unud harus dimulai dari organisasi kantor pusat Unud, dilanjutkan ke organisasi Fak/PS (amanat UU BHP 2008). Fak/PS tidak harus mereplikasikan organisasinya sesuai dengan organisasi di kantor pusat Unud.
- o **Re-engineering.** Mengembangkan sistem, mekanisme, standar kinerja, dan standar akademik pendidikan tinggi di Unud disesuaikan dengan struktur organisasi Unud yang baru.

- o Memiliki dokumentasi *QA* yang dievaluasi secara berkelanjutan.
 - o Sistem *QA* harus diaudit pihak luar (external audit).
- 2. Kriteria 2:** pengajaran dan Pembelajaran (*teaching & learning*). Kriteria ini mencakup kurikulum, staf akademik, ujian mahasiswa, proses, lingkungan dan sumber daya (SD) belajar. Berikut adalah rinciannya:
- o Kurikulum harus diaudit secara periodik.
 - o Audit kurikulum dilakukan paling sedikit setiap 3-5 tahun.
 - o Staf akademik minimal berkualifikasi pendidikan S2.
 - o Staf akademik juga punya kualifikasi di atas S2.
 - o Miliki kriteria ujian mahasiswa yang jelas.
 - o Memungkinkan pemindahan kredit poin antar PT anggota *AUN*.
 - o Rasio staf akademik dan mahasiswa lebih rendah dari 1:30.
 - o Lingkungan belajar memenuhi standar kesehatan dan keamanan.
 - o Tersedia lingkungan belajar yang kondusif.

dan efektifitas komunikasi dan manajemen akademik Unud.

- o Menyempurnakan kinerja Badan Penjaminan Mutu Unud (BPMU). Minimal 5% dari rencana APBU setiap tahunnya dialokasikan untuk peningkatan mutu kegiatan akademik Unud.
- o Meningkatkan peringkat akreditasi Unud menjadi A. Minimal 70% PS S1 di Unud harus sudah terakreditasi A pada tahun 2017. Keberhasilan PS meningkatkan akreditasinya tidak saja harus memerhatikan kriteria BAN, tetapi juga AUN.

C Pengembangan institusi: menjadi WCU tahun 2021

Langkah-langkah strategis untuk pengembangan Unud menjadi *WCU based on culture* harus dipersiapkan sejak tahun 2009. Tahun 2021, Unud harus mampu bersaing di tingkat *ASEAN* sesuai dengan kriteria AUN. Langkah-langkah strategis *capacity building* Unud menuju arah tersebut harus menjadi *platform* pengembangan jangka panjang Unud (*road map*) menjadi *WCU based on culture*. Pada tahap ini, reputasi Unud meningkat menjadi kelas dunia karena sistem penjaminan mutu, pengajaran dan pembelajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, etika PT dan HRD sudah sesuai dengan standar AUN.

Rincian kriteria reputasi WCU berisi AUN yang ingin dicapai pada tahun 2021 terdiri atas:

1. **Kriteria 1:** sistem penjaminan mutu (*quality assurance – QA system*)

- o **Re-training.** Pimpinan dan staf potensial Unud wajib mengikuti pelatihan manajerial dan kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi mereka melakukan reformasi pendidikan tinggi di Unud.
- o **Re-positioning.** Menempatkan staf yang sudah mengikuti pelatihan pada posisi strategis di jajaran kepemimpinan Unud.
- o **Re-modelling.** Mendorong pimpinan Unud menerapkan prinsip-prinsip *leadership* dan manajemen efektif yang layak diteladani dan menjadi model pengembangan kepemimpinan di unit kerjanya masing-masing. Pimpinan seperti ini akan menjamin sistem manajemen pendidikan tinggi di Unud mampu memperkuat *capacity building* Unud secara efektif untuk menghasilkan SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya, mampu mengelola kebutuhan internal PT (otonomi kampus), dan mengelola kebutuhan (ekspektasi) para *stakeholders* Unud.

✓ Strategi transform (2012 -2021)

Pada tahap ini, Rektor Unud bersama Dekan Fak, ketua PS dan Direktur Program Paska Sarjana (PPs) menerapkan strategi jangka panjang dan berkelanjutan untuk memperkuat *capacity building* masing-masing institusi yang dipimpinnya (*sustainable capacity building*). Penerapan strategi ini akan semakin mengembangkan dan memantapkan budaya mutu, budaya disiplin, dan budaya kejujuran akademik.

- o Peningkatan kepuasan *stakeholders* Unud. Kepuasan *stakeholders* Unud harus dijadikan ukuran keberhasilan penerapan manajemen mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*).
- o Kerjasama tim (*team work*) melaksanakan Tri Dharma PT dikembangkan. *Team work* yang solid akan berkembang kalau ekspektasi staf terpenuhi dan arah pengembangan institusi dipahami staf.
- o *Reward and punishment system* diterapkan secara tegas dan konsisten untuk menjamin akuntabilitas kinerja staf. Sistem ini akan meningkatkan kinerja institusi meraih peringkat akreditasi yang lebih tinggi.
- o Transformasi sistem manajemen Unud diperkuat dengan jaringan digital dan komputer berbasis internet.
- o Transformasi budaya mutu, budaya disiplin, dan budaya kejujuran akademik. Pengembangan budaya kerja ini akan meningkatkan kinerja sivitas akademika Unud untuk menjamin jumlah PS di lingkungan Unud terakreditasi A meningkat sampai 70% pada tahun 2017 (BAN) dan terakreditasi dengan skor tinggi menggunakan kriteria AUN pada tahun 2021.
- o *Balance Score Card (BSC)* digunakan dalam dokumen renstra Unud dan semua PS di lingkungan Unud (2010-2014). Dengan dicantumkannya prinsip-prinsip *BSC* akan semakin memperjelas perspektif

- masyarakat dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah nasional terakreditasi atau dimuat dalam proseding pertemuan ilmiah.
- o Mengembangkan karya inovatif yang berkualitas. Minimal 5 karya inovatif mendapat penghargaan; lebih dari 20% dosen menulis buku teks; dalam 5 tahun terakhir terhitung sebelum tahun 2017, lebih dari 10 karya ilmiah dosen/mahasiswa dipatenkan atau dimintakan hak cipta.
- o Mengembangkan sistem penganggaran terpadu. Minimal 25% proporsi dana Unud dialokasikan untuk mengembangkan program akademik yang dilengkapi mekanisme monitoring dan evaluasi.
- o Mencari alternatif lain sumber pembiayaan Unud. Minimal 25% total dana dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Unud (APBU) harus berasal dari dana masyarakat di luar sumbangan program pendidikan (SPP). Penentuan besaran SPP harus didasarkan pada mekanisme yang terdokumentasi, disesuaikan dengan hasil analisis kebutuhan yang mempertimbangkan kemampuan semua pemangku kepentingan internal Unud.
- o Mendokumentasikan *asset* Unud. 80-100% sarana dan prasarana pendidikan tinggi di Unud harus memiliki dokumen yang sah. Sisanya harus memiliki dokumen perjanjian sewa/pinjam yang sah.
- o Meningkatkan kapasitas *bandwidth* Unud lebih dari 1 Kbps/mhs atau sekitar 25 MB. Kapasitas jaringan internet Unud harus mampu meningkatkan efisiensi

Manajemen SDM mencakup beberapa sub-sistem yang meliputi rekrutmen dan seleksinya, orientasi dan penempatannya, pengembangan karir berdasarkan *rewards and punishment* yang adil, transparan, dan tegas, penetapan remunerasi dan pemberhentian. Kriteria AUN juga memasukkan HRD sebagai salah satu kriteria penilaian.

- o Peningkatan rasio dosen dan mahasiswa menjadi 1 : ≤10 sampai 1:15. Selain itu, kualifikasi dosen tetap juga harus ditingkatkan yaitu 100% dosen tetap harus berpendidikan minimal magister; lebih dari 65% bergelar doktor lulusan PS/institusi PT yang diakui Dikti; lebih dari 20% dosen tetap adalah GB, lebih dari 70% tenaga kependidikan (teknisi, laboran, analis, pustakawan dsb.) sudah bersertifikat.
- o Mengembangkan kajian terhadap kebijakan, peraturan, pedoman atau buku panduan penyusunan kurikulum. Kajian dilakukan secara berkala dan berkesinambungan, dilakukan oleh lembaga atau institusi yang mempunyai tupoksi khusus melaksanakan tugas tersebut.
- o Meningkatkan kualitas penelitian Unud lebih dari 10% per tahun. Dalam tiga tahun terakhir, hasil penelitian staf harus dipublikasikan di jurnal nasional dan internasional terakreditasi termasuk dimuat di dalam prosiding ilmiah internasional.
- o Meningkatkan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat lebih dari 5% per tahun. Untuk itu, lebih dari 25% dosen harus dilibatkan dalam program LPM, dan lebih dari 35% per tahun hasil pengabdian

capacity building Unud ke depan (bidang keuangan, SDM, Tri Dharma PT, dan pelayanan pelanggan internal dan eksternal Unud).

Tonggak penting pertama *capacity building* Unud ke depan adalah tahun 2012 (TEU'12). Keberhasilan menjadikan Unud ber-BHP pada tahun 2012 akan menjadi bukti keberhasilan advokasi, sosialisasi visi-misi dan konsolidasi kelembagaan (tahap inform) semua PS di lingkungan Unud.

Pada akhir tahun 2012, penerapan manajemen keuangan berbasis PNBPN juga akan semakin mantap, dilengkapi dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* penyusunan rencana kerja institusi, manajemen SDM, dan manajemen keuangan. Mulai tahun 2013, otonomi manajemen PT dan otonomi akademik harus sudah semakin dirasakan manfaatnya untuk menyusun RKO pengembangan institusi dan pengelolaan keuangan, termasuk pengembangan SDM dan kerjasama dengan pihak ketiga. Penerapan kebijakan klusterisasi berbagai PS sesuai dengan rumpun ilmu juga akan semakin mantap.

Model kepemimpinan sebaiknya dikembangkan dari atas ke bawah dan sebaliknya. Keberhasilan kepemimpinan Unud akan menjadi kunci utama keberhasilan reformasi manajemen Unud. Rektor, Dekan, ketua PS/PPs dan para GB didorong menjadi *prime mover* reformasi pengembangan Unud. Rektor Unud mengemban misi kepemimpinan yang akan melanjutkan *capacity building* Unud menjadi PT ber-BHP (2012), terakreditasi A (2017), dan *WCU based on culture* (2021). *Capacity building* institusi difokuskan pada kegiatan penelitian dengan memperluas kerjasama penelitian dengan PT yang sudah mencapai ranking *WCU* di dalam dan luar negeri (*research university*).

Kebijakan pemerintah untuk mengembangkan pendidikan tinggi di Indonesia (UU BHP) harus dijabarkan oleh pimpinan Unud. Untuk itu, reformasi institusi pendidikan tinggi di Unud perlu dicanangkan tahun 2009. Melalui ketiga tahapan pengembangan Unud ke depan, reformasi pendidikan tinggi di Unud harus dikendalikan dan diarahkan untuk mencapai visi Unud. Langkah strategis reformasi institusi diwujudkan dalam bentuk *capacity building* institusi Unud secara berkelanjutan, didasarkan pada sistem penilaian BAN dan AUN.

Reformasi Unud akan berhasil kalau digerakkan oleh sistem kepemimpinan yang **visioner dan transformatif**, berpegang teguh pada jati diri Unud "*Cakra Widya Prawartana*" dengan motto kerja "*Taki-takining Sewake Guna Widya*". Pimpinan Unud seperti inilah yang akan menggerakkan roda reformasi pendidikan tinggi di Unud untuk menghasilkan SDM unggul, mandiri dan berbudaya.

- o Menyempurnakan struktur organisasi Unud sesuai dengan mekanisme kerja dan *Standard Operating Procedure (SOP)* manajemen keuangan, SDM, dan *asset*, termasuk mekanisme kerja dan SPI Unud. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan SDM Unud perlu disusun mekanisme analisa jabatan, dilengkapi dengan diskripsi penerapan tupoksi dan penilaian masing-masing PS dan unit kerja di lingkungan Unud. Seluruh kegiatan Unud harus diaudit oleh auditor internal dan eksternal, dan laporannya harus dipublikasikan agar bisa diakses oleh publik, khususnya pihak-pihak yang berkepentingan, termasuk PT yang menjadi anggota AUN. Kondisi seperti ini akan menjadi jaminan berkembangnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan universitas (otonomi manajemen PT) sesuai dengan kriteria BAN dan AUN.
- o Meningkatkan jumlah mahasiswa sampai 22.000-23.000 orang. Mahasiswa yang diterima harus diseleksi melalui sistem rekrutmen mahasiswa baru. Mekanisme seleksinya harus menjamin mutu, ekuitas, dan aksesibilitas Unud oleh calon mahasiswa. Efektifitas sistem penerimaan mahasiswa Unud harus selalu dikaji baik melalui APSBED maupun *tracer study*. Sistem penerimaan mahasiswa yang dianggap efektif harus dikembangkan terus dan digunakan secara konsisten.
- o Meningkatkan AEE menjadi 25%. Rasio mahasiswa dengan dosen/pegawai dan ruangan kerjanya sangat mempengaruhi AEE setiap program studi.
- o Mengembangkan sistem pengelolaan SDM (*HRD*).

- o Merintis kerjasama Unud dengan *AUN*

AUN menetapkan enam kriteria Akreditasi PT jika ingin menjadi anggota *AUN*: sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), pengajaran dan pembelajaran (*teaching and learning*), penelitian, pengabdian masyarakat, etika PT, dan pengembangan SDM (*HRD*). Masing-masing diberikan bobot (*score*). Pimpinan Unud dan PS harus proaktif mengembangkan kerjasama dengan PS sejenis *AUN* atau memanfaatkan kerjasama yang dirintis dengan PT yang sudah masuk peringkat *WCU* di dalam dan luar negeri.

B. Pengembangan institusi: terakreditasi A tahun 2017

Tahun 2017 adalah tahap awal pengembangan lima puluh tahun Unud tahap kedua (2013-2062). Pada tahun 2017 terjadi pergantian Rektor masa bakti 2013-2017. Sebelum pergantian, semua PS di lingkungan Unud harus sudah meningkat peringkat akreditasinya menjadi A. Langkah-langkah strategis *capacity building* Unud menuju tahun 2017 harus dipersiapkan tahun 2009, baik menggunakan kriteria BAN maupun *AUN*. Prioritas strategi *capacity building* Unud menuju destinasi 2017 yaitu memperkuat kelembagaan dan manajemen pelaksanaan Tri Dharma PT untuk meningkatkan akreditasi dan *best practice* PS.

Berikut adalah langkah-langkah strategis persiapan peningkatan akreditasi institusi menjadi A dan *best practice*.

4. DESTINASI PENGEMBANGAN INSTITUSI

4.1. Tahapan pengembangan

Destinasi pengembangan Unud ke depan terdiri atas tiga tahap. **Pertama, memperoleh status BHP pada tahun 2012; kedua, memperoleh akreditasi A pada tahun 2017; ketiga, menjadi *World Class University (WCU) based on culture* tahun 2021 (Unud berusia 60 tahun tahun 2022)** menggunakan kriteria *AUN*. Untuk mengukur tercapainya sasaran strategis (destinasi pengembangan), digunakan standar penilaian BAN. Sebagian besar kriteria BHP PT sudah termasuk di dalamnya, dan sangat kondusif untuk mengantarkan pengembangan Unud menuju *WCU*.

Destinasi dan sasaran pengembangan Unud ke depan diuraikan di bawah ini.

A. Pengembangan institusi: menjadi PT ber-BHP tahun 2012

Mengembangkan Unud menjadi PT ber-BHP perlu

strategi dasar (*platform*) *capacity building* Unud. Tonggak pertama *capacity building* Unud adalah tahun 2012 sebagai pijakan akselerasi pengembangan Unud menuju *WCU based on culture* tahun 2021. Langkah-langkah strategis *capacity building* menuju tahun 2012 diuraikan di bawah ini.

- o Sosialisasi visi dan misi Unud

Tahun 2012, sivitas akademika Unud diupayakan sudah memahami makna penerapan visi dan misi Unud. Implikasi pemahamannya bisa dilihat pada saat penyusunan kurikulum setiap PS di lingkungan Unud.

- o Studi kelayakan pengembangan sistem manajemen keuangan, manajemen SDM (*Human Resources Development - HRD*), dan manajemen *asset*.

Untuk melaksanakan studi kelayakan ini perlu dibentuk kelompok-kelompok kajian di bidang keuangan, *HRD*, dan manajemen *asset*. Tupoksi kelompok kajian ini diarahkan untuk lebih mengoptimalkan manfaat sumber dana, SDM dan *asset* Unud untuk *capacity building* Unud menjadi BHP pada tahun 2012.

- o Mengubah struktur organisasi Unud pada tahun 2011 sesuai dengan amanat UU BHP.
- o Penyusunan AD/ART Unud.

AD/ART Unud yang baru akan menggantikan statuta Unud. Pengesahannya didasarkan dengan Peraturan

Pemerintah (PP) yang direalisasikan pada akhir tahun 2011.

- o Setiap Rencana Strategis (renstra) Unud agar mengusung tema.

Temarenstra2010-2013: “Pemberdayaan kelembagaan dan peningkatan akreditasi Unud melalui penguatan program unggulan Unud”. Berikut adalah langkah-langkah strategis persiapan Unud menuju PT ber-BHP tahun 2012.

- o Pengesahan (renstra) Unud 2010-2013 pada awal tahun 2010. Penyusunan renstra Unud dan PS harus menggunakan BPU sebagai acuan utama (*bench mark*).
- o Merumuskan kebijakan dan prosedur mutu manajemen PT. Strategi ini akan mendorong manajemen semua Satker di lingkungan Unud meraih penilaian ISO. Pencapaian ISO manajemen institusi PT di Unud harus semakin meningkat setiap tahun.
- o Mengubah jam kerja institusi dari 6 hari (26 jam) menjadi 5 hari kerja efektif (37.5 jam).

Perubahan ini sangat strategis untuk mengawali reformasi PT di Unud karena akan mampu mengubah sistem kerja akademik dan pengelolaan organisasi. Perubahan waktu kerja di Unud harus diikuti dengan perbaikan sistem transportasi pegawai Unud yang bertugas di kampus Bukit, pengembangan pemukiman mahasiswa di wilayah kampus Bukit, produktivitas kerja institusi, efisiensi dan efektifitas penggunaan SD yang ada. Untuk itu, sistem dan mekanisme pengawasan internal Unud harus diperkuat