

Rencana Strategis Universitas Udayana Tahun 2010-2014



Gedung Rektorat Unud – Kampus Bukit Jimbaran

**Universitas Udayana
Tahun 2010**

Daftar Isi

DAFTAR ISI	I
PENGANTAR.....	II
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG	1
1.2. LANDASAN FILOSOFI.....	2
BAB II: KONDISI UMUM.....	4
2.1. KONDISI INTERNAL.....	4
2.2. KONDISI EKSTERNAL	7
2.3. PERMASALAHAN STRATEGIS	8
BAB III: VISI, MISI, DAN TUJUAN	10
3.1. VISI DAN MISI UNUD	10
3.2. TATA NILAI.....	11
3.3. TUJUAN DAN SASARAN STATEGIS	12
BAB IV: STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN	14
BAB V: PROGRAM DAN INDIKATOR KINERJA	17
5.1. PROGRAM PENDIDIKAN.....	17
5.2. PROGRAM PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT	17
5.3. PROGRAM TATA KELOLA.....	18
5.4. PROGRAM PENYEDIAAN SARANA - PRASARANA	20
5.5. PROGRAM KERJASAMA	20
BAB VI: KERANGKA IMPLEMENTASI.....	21
6.1 STATEGI PENDANAAN PENDIDIKAN	21
6.3.SISTEM PEMANTAUAN DAN EVALUASI.....	23
6.4 SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI TERPADU.....	24
BAB VII: PENUTUP.....	26

PENGANTAR

Arah pengembangan jangka panjang Universitas Udayana (Unud) adalah menjadi *World Class University (WCU)* pada tahun 2021. Sebelum sampai ke sasaran tersebut, ada dua tahap yang perlu dicapai oleh Unud. Tahap pertama, menjadi Perguruan Tinggi (PT) dengan tata kelola baik (*Good University Governance - GUG*) pada tahun 2014, dan tahap kedua menjadi PT terakreditasi A pada tahun 2017. Proses dan hasil yang dicapai institusi melalui dua tahapan tersebut dievaluasi pada akhir tahun 2014 dan 2017. Hasil evaluasinya digunakan untuk mengetahui keberhasilan proses konsolidasi dan reformasi pendidikan tinggi di Unud menjadi *WCU* di tengah-tengah persaingan pasar pendidikan tinggi dan perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis.

Rencana strategis (Renstra) ini disusun untuk menjadi pedoman pengembangan institusi pendidikan tinggi Unud lima tahun ke depan (2010-2014). Renstra ini berisi uraian tentang visi, misi, tujuan, sasaran strategis, strategi pengembangan, dan arah kebijakan pengembangan yang akan mengantarkan Unud menjadi *WCU*. Renstra ini dilengkapi pula dengan program kerja dan indikator kinerja kunci (IKK) serta target capaian setiap tahunnya (*milestones*).

Tema umum pengembangan Unud lima tahun ke depan adalah konsolidasi internal dan reformasi pendidikan tinggi. Tema ini dijabarkan kedalam bentuk strategi dan arah kebijakan untuk meningkatkan mutu layanan dan penguatan daya saing institusi. Pada tahun 2012, Unud genap berusia lima puluh. Tahun ini harus dijadikan tonggak penting dimulainya transformasi tatakelola pendidikan tinggi. Penerapan tema ini ke dalam program pengembangan insititusi menjadi penting sebagai landasan dasar (*platform*) pengembangan Unud untuk periode lima puluh tahun tahap kedua (2013-2062). Peningkatan mutu tatakelola Unud ke depan akan bermanfaat untuk menguatkan daya saing institusi di forum akademik nasional dan internasional sejalan dengan cita-cita menuju *WCU* pada tahun 2021.

Konsolidasi dan reformasi pendidikan tinggi di Unud sampai tahun 2014 difokuskan pada proses transformasi tatakelola untuk menjadikan Unud sebagai perguruan tinggi yang menerapkan prinsip-prinsip tatakelola yang baik (*GUG*) pada tahun 2012 dan peningkatan secara signifikan dalam peringkat akreditasi yaitu sebanyak 50 persen dari seluruh program studi yang ada di Unud terakreditasi A pada tahun 2014.

Terimakasih kepada tim penyusun Renstra yang telah bekerja keras menyelesaikan tugasnya, termasuk semua pihak yang telah ikut membantu. Masih banyak yang perlu menjadi pertimbangan untuk merealisasikan program pengembangan institusi sebagaimana yang tertuang di dalam Renstra ini. Sebagai organisasi yang terus belajar, komitmen dan dukungan semua unsur pimpinan dan sivitas akademika Unud, akan sangat membantu terwujudnya sasaran strategis pembangunan Unud sampai tahun 2014.

Semoga pikiran baik datang dari segala arah untuk mendukung realisasi program pengembangan Unud lima tahun ke depan yang dimulai tahun 2010.

Bukit Jimbaran,
Tertanda,

Prof. DR dr I Made Bakta, Sp. PD (KHOM)
Rektor Universitas Udayana

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Konsolidasi internal dan reformasi pendidikan tinggi di Unud menjadi tema sentral pengembangan institusi lima tahun ke depan (2010-2014). Tema ini dijabarkan ke dalam strategi umum pengembangan kapasitas institusi yang dilaksanakan secara bertahap, menyeluruh, konsisten, dan berkelanjutan. Bali - sebagai *home basednya* Unud adalah daerah tujuan wisata dunia. Situasi ini sangat kondusif untuk mengembangkan kerjasama di bidang pendidikan tinggi dengan mitra kerja PT di tingkat nasional dan internasional untuk mendorong Unud mampu menghasilkan berbagai program unggulan strategis (*best practices*) dan SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya. Peluang ini harus dimanfaatkan secara optimal, dan dikelola secara efektif dan efisien oleh semua sivitas akademika Unud.

Setiap fakultas atau program studi (PS) membutuhkan pimpinan yang akan menjadi motor penggerak utama (*prime mover*) pengembangan kinerja institusi yang dipimpinya dengan mendorong stafnya mengembangkan potensi dirinya secara maksimal. Proses konsolidasi internal dan reformasi pendidikan tinggi di Unud sampai tahun 2014 harus dikelola secara efisien, efektif, transparan dan akuntabel sebagai jaminan Unud dengan sungguh-sungguh sudah menerapkan prinsip-prinsip *Good University Governance (GUG)*.

Dengan latar belakang pemikiran di atas, semua unsur pimpinan institusi wajib memanfaatkan Renstra ini untuk merealisasikan proses transformasi pengelolaan Unud menjadi PT dengan tatakelola yang lebih baik. Untuk itu, semua pimpinan Unud, mulai dari kantor pusat sampai ke unit kerja yang terbawah diharapkan meningkatkan kinerja unit kerja yang dipimpinya sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan institusi yaitu memperoleh peringkat akreditasi yang tertinggi, baik oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) maupun oleh Badan Akreditasi Internasional seperti *ASEAN University Networks (AUN)*.

Untuk menggerakkan reformasi pendidikan tinggi di Unud sampai tahun 2014, lima strategi umum reformasi (**5R**) dapat diterapkan. Pertama, menyelaraskan struktur organisasi Unud (*Re-structuring*) dengan tuntutan perubahan otonomi PT. Strategi ini

adalah langkah awal untuk mewujudkan *GUG* pada tahun 2012. Kedua, menerapkan prinsip kerja *GUG* ke dalam sistem manajemen PT. Mekanisme kerja dan *standard operating procedure - SOP (Re-engineering)* organisasi kantor pusat, Fakultas/PS dan unit kerja lainnya perlu dirumuskan kembali agar organisasi Unud mampu menjadi wadah kerjasama dan instrumen pengembangan institusi yang efisien, efektif, transparan dan akuntabel. Untuk mendukung penerapan strategi reformasi yang kedua, strategi ketiga adalah menyelenggarakan pelatihan dosen dan pegawai (*Re-training*) untuk meningkatkan kompetensi dan mengubah *mindset* mereka dalam mengelola kegiatan program akademik dan non akademik. Materi utama pelatihan adalah kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengelola institusi. Strategi keempat adalah memosisikan staf yang sudah dilatih memangku jabatan strategis (*Re-positioning*) di berbagai unit kerja di lingkungan Unud. Mereka diharapkan mampu menjadi *prime mover* pengembangan unit kerja yang dipimpinnya. Strategi kelima adalah mendorong munculnya budaya kerja institusi yang kondusif menuju *WCU (Re-modeling)*. Kepemimpinan institusi harus bisa diteladani oleh semua staf di unit kerjanya masing-masing sehingga berkembang budaya dan etos kerja akademik yang profesional, jujur, bermartabat, dan berkualitas dalam berkarya, serta mampu bekerja dalam satu tim (*team work*) yang solid. Model kepemimpinan seperti ini akan menumbuhkan budaya kerja bermutu yang akan memudahkan terwujudnya *GUG* di Unud.

1.2. Landasan Filosofi

Rencana strategis pengembangan Unud lima tahun ke depan dilandasi lima filosofi yang kalau dihayati oleh sivitas akademika Unud akan memberikan semangat untuk mewujudkan SDM unggul, mandiri dan berbudaya. Kelima filosofi ini dirumuskan dengan memerhatikan perspektif pengembangan institusi menuju *WCU*, konsolidasi dan reformasi pendidikan tinggi, dan tuntutan peningkatan profesionalisme kinerja staf mengelola organisasi yang dilandasi prinsip-prinsip *GUG*. Kelima filosofi dasar Unud terdiri atas:

- (a) mengutamakan budaya akademik yang menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran, kebebasan ilmiah dan hak-hak asasi manusia;
- (b) mengutamakan kepuasan pelanggan internal dan eksternal sebagai landasan dasar pengembangan program jaminan mutu (*quality assurance*) yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan Unud yang berkembang dinamis;

- (c) menyelenggarakan manajemen pendidikan tinggi yang transparan, efisien, dan akuntabel, digerakkan oleh kepemimpinan yang profesional, melayani, berkualitas, demokratis, dan berjiwa kewirausahaan;
- (d) memaksimalkan berbagai keunggulan produk pendidikan tinggi, baik fisik maupun jasa, dilandasi semangat otonomi PT; dan
- (e) mengutamakan semangat kerjasama di berbagai bidang ilmu dan dengan berbagai pihak, dilandasi kepentingan bangsa, negara dan kemanusiaan.

BAB II

KONDISI UMUM

Kondisi umum Unud digambarkan melalui analisis lingkungan strategis (*SWOT analyses*). Isu utama yang dibahas dalam analisis pengembangan institusi lima tahun ke depan mencakup mutu pendidikan tinggi, penyelenggaraan Tridharma PT, tata kelola, sarana-prasarana, dan kerjasama dengan berbagai pihak. Kondisi eksternal institusi yang dianalisis mencakup situasi pembangunan di tingkat regional (Bali), nasional, dan internasional. Hasil analisis *SWOT* diuraikan dalam bab ini menjadi tiga bagian utama.

2.1 Kondisi Internal

2.1.1. Kekuatan

- 1) Populasi mahasiswa pada akhir tahun 2009 sudah melebihi 10.000 orang. Situasi ini menempatkan Unud masuk kategori Universitas besar di Indonesia.
- 2) Jumlah dosen pada akhir 2009 sebanyak 1.646 orang dan 83,5 persen di antaranya sudah bergelar minimal S2. Kondisi ini menjadi modal dasar pengembangan Unud menghadapi persaingan pendidikan tinggi sehingga perlu dikelola secara efektif, efisien, dan produktif.
- 3) Unud sudah memiliki Badan Penjaminan Mutu. Keberadaan lembaga ini menempatkan Unud sebagai enam PT besar di Indonesia yang sudah melaksanakan proses penjaminan mutu.
- 4) Memiliki aset dalam bentuk lahan di berbagai lokasi strategis yaitu 55.802 m² di luar kampus, dan 1.674.770 m² di lingkungan kampus (Nias, Sudirman, Jimbaran).
- 5) Unud memiliki GDLN sebagai modal pengembangan *distance learning* dan sebagai simpul *local inherent* untuk PT di Bali, NTB dan NTT.
- 6) Unud adalah PT yang telah terakreditasi B.

2.1.2. Kelemahan

Manajemen dan Organisasi

- 1) Koordinasi, komunikasi, dan kerjasama antar unit kerja di Unud belum dikelola secara efektif dan efisien untuk menumbuhkan budaya akademik yang sehat, sinergis, serta pelayanan yang prima kepada masyarakat.
- 2) Sistem perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan akademik dan non-akademik masih lemah.
- 3) Penataan dan pemanfaatan aset akademik dan fisik belum optimal untuk mengakses sumber pendanaan dari luar. Kelemahan ini terkait dengan belum optimalnya pemanfaatan TIK oleh staf.
- 4) *Mindset* dan etos kerja sivitas akademika belum dikembangkan secara kondusif untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang berkembang dinamis.
- 5) Biaya operasional mahasiswa (*student operational cost*) per tahun belum teridentifikasi.
- 6) Institusi cenderung lebih mengandalkan sumber pendanaan dari mahasiswa sehingga Unud termasuk PT yang belum mandiri. Situasi ini terkait dengan lemahnya penerapan strategi untuk mengakses berbagai sumber dana dari dalam dan luar negeri.
- 7) Kemampuan staf di bidang perencanaan dan pengelolaan keuangan masih lemah. Gejala kelemahan ini nampak pada pemahaman akun, ketaatan asas SBU, ketepatan waktu, dan disiplin anggaran. Pemanfaatan anggaran Unud juga belum didasarkan pada skala prioritas pengembangan insitusi.
- 8) Sub-sistem pembayaran yang bersumber dari mahasiswa belum seluruhnya terintegrasi.

Pendidikan dan Proses Pembelajaran

- 1) Alokasi dana untuk kegiatan akademik (pengembangan laboratorium, pengadaan buku, dan sarana pendukung pembelajaran) belum memadai.
- 2) Distribusi mahasiswa baik antar fakultas maupun antar PS tidak seimbang karena masih ada PS yang kurang diminati oleh calon mahasiswa. Selain itu, masih ada

- kesenjangan antara program reguler dan non-reguler. Jumlah mahasiswa program non-reguler sangat besar sehingga berdampak pada kualitas pengelolaannya. Tingginya peminat program non-reguler ditengarai karena lokasi Kampus Sudirman yang lebih mudah diakses, kelulusannya disamakan dengan program S1 reguler sehingga cenderung menjadi pesaing bagi program reguler.
- 3) Mutu pelayanan akademik, sistem perekrutan staf dan mahasiswa, serta evaluasi diri masih lemah.
 - 4) Beberapa Fakultas/PS memiliki populasi mahasiswa yang sangat rendah karena rekrutmennya di bawah target. Akibatnya, rasio dosen-mahasiswanya sangat kecil. Situasi ini tidak saja memengaruhi efisiensi pengelolaan di Fakultas/PS yang bersangkutan tetapi juga di Unud.
 - 5) Kesenjangan dosen senior (>50 tahun) dan dosen junior cukup besar. Dalam sepuluh tahun ke depan jika dosen senior sudah memasuki usia pensiun dan kondisi ini tidak segera diatasi dari sekarang maka akan berpengaruh besar pada proses pengembangan institusi di masa depan.
 - 6) Proses pembelajaran belum dilaksanakan secara sinergis sehingga mutu produk dan pelayanan kepada mahasiswa masih di bawah standar.
 - 7) Jaringan kerjasama dengan dunia industri di dalam negeri belum dikembangkan secara optimal.
 - 8) Jumlah ruangan kerja dosen, luasnya perpustakaan, dan laboratorium terpadu masih di bawah standar nasional.
 - 9) Pemanfaatan TIK oleh staf dosen masih terbatas sehingga memperlemah upaya pengembangan mutu pelaksanaan pendidikan tinggi.

Penelitian

- 1) Produktivitas, kualitas, dan relevansi hasil penelitian belum memadai untuk menunjang pembangunan daerah dan nasional.
- 2) Kemampuan dan minat meneliti di kalangan dosen masih rendah. Tahun 2009 hanya sebanyak 42,9 persen dosen di Unud yang aktif melakukan penelitian. Hal ini

- berkaitan dengan terbatasnya anggaran yang disediakan oleh institusi untuk menunjang pelaksanaan penelitian , yaitu hanya enam persen dari total APBU.
- 3) Peralatan laboratorium dan sumber pustaka untuk mendukung kegiatan penelitian masih terbatas.
 - 4) Publikasi hasil penelitian, baik di jurnal nasional maupun internasional masih terbatas.
 - 5) Penghargaan terhadap kinerja dosen peneliti masih sangat rendah.
 - 6) Kinerja grup riset belum optimal.
 - 7) Fasilitasi Lembaga Penelitian untuk mendorong kinerja dan mutu penelitian belum optimal.

Pengabdian Kepada Masyarakat

- 1) Alokasi dana pengabdian kepada masyarakat masih rendah yaitu tiga persen dari total APBU.
- 2) Kualitas dan jumlah proposal kompetitif yang diajukan ke Dikti masih terbatas sehingga dana yang disediakan oleh Dikti belum dimanfaatkan secara optimal.
- 3) Kerja sama dengan pihak luar terutama dengan Pemda untuk mendorong efektifitas pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat masih terbatas.
- 4) Koordinasi antar fakultas/PS dan antar lembaga di lingkungan Unud untuk meningkatkan mutu pengabdian kepada masyarakat belum efektif.
- 5) Pengembangan IPTEKS oleh sivitas akademika Unud yang relevan dengan kebutuhan masyarakat masih belum optimal. Hasil pengembangan IPTEKS yang sudah ada belum diaplikasikan secara optimal.

2.2. Kondisi Eksternal

2.2.1. Peluang

- 1) Sudah disusun payung hukum untuk mendorong pengembangan otonomi PT (UU No.17/2003 dan UU No. 20/2004).

- 2) Proporsi anggaran pendidikan di dalam APBN sudah mencapai 20 persen.
- 3) Pemerintah membuka peluang untuk pengembangan otonomi PT.
- 4) Globalisasi membuka peluang kerjasama internasional yang semakin luas. Situasi ini bisa dimanfaatkan oleh staf Unud untuk mengembangkan kerjasama inovatif dengan berbagai pihak baik di dalam maupun luar negeri;
- 5) Bali sebagai daerah destinasi wisata dunia (*home based* Unud) akan menjadi nilai tambah bagi Unud untuk mengembangkan kerjasama akademik dan non akademik dengan mitra PT di luar negeri, termasuk penerimaan mahasiswa asing.

2.2.2. Tantangan

- 1) Kebijakan pemerintah tentang otonomi PT masih belum jelas. Hal ini terbukti dari ditolaknya UU BHP oleh Mahkamah Konstitusi awal 2010.
- 2) PTS dan PTN di Indonesia semakin agresif mengembangkan mutu institusinya sehingga persaingan pasar PT di dalam negeri akan semakin ketat.
- 3) *GATS*, globalisasi dan penggunaan TIK membuka peluang perguruan tinggi asing untuk beroperasi di Indonesia. Situasi ini akan meningkatkan jumlah PT bermutu beroperasi di Indonesia yang akan menjadi ganjalan pengembangan Unud ke depan.

2.3. Permasalahan Strategis

Berdasarkan hasil analisis situasi pengembangan Unud dapat dirumuskan permasalahan strategis yang harus dikelola dengan baik agar tidak menjadi hambatan proses konsolidasi dan reformasi pendidikan tinggi di Unud. Permasalahan strategis yang dihadapi institusi bersumber dari mayoritas dosen Unud yang bergelar minimal S2 belum dikelola secara efektif. Demikian pula dengan jumlah mahasiswa yang besar, sarana dan prasarana terutama TIK yang sudah tersedia belum dikelola secara efisien, efektif dan produktif. Situasi ini melemahkan daya saing Unud merebut peluang meraih dana hibah kompetitif terutama yang tersedia di Dikti untuk meningkatkan mutu Tridharma PT. Keberadaan Unud di Bali juga belum dimanfaatkan secara optimal untuk pengembangan kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan tinggi baik di dalam maupun di luar negeri. Menghadapi

masalah strategis tersebut, strategi, arah kebijakan, dan pengembangan program selama lima tahun ke depan harus difokuskan untuk meningkatkan mutu dan memperkuat daya saing institusi.

Sivitas akademika Unud belum dikelola sebagai manusia yang memiliki “sumber daya insani” di dalam dirinya. Hal ini merupakan akar permasalahan yang menghambat pengembangan kapasitas SDM Unud menghasilkan *best practices program*. Untuk itu, pengelolaan dosen dan pegawai Unud ke depan perlu terus ditingkatkan mutunya.

Berdasar data hasil evaluasi diri tahun 2009 dirumuskan strategi konsolidasi dan reformasi pendidikan tinggi di Unud lima tahun ke depan. Strategi ini difokuskan pada peningkatan mutu dan penguatan daya saing institusi dengan meningkatkan terus mutu pengelolaan SDM, keuangan, dan sarana-prasarana sesuai dengan prinsip-prinsip *GUG*.

Untuk mengukur tercapainya tujuan dan sasaran pengembangan Unud lima tahun ke depan, Renstra ini dilengkapi dengan IKK. Setiap unit kerja di lingkungan Unud wajib menggunakan IKK ini sebagai target capaian sasaran program dan pedoman penilaian pengembangan fakultas/PS dan unit kerja lainnya di lingkungan Unud.

BAB III

VISI, MISI, DAN TUJUAN

3.1. Visi dan Misi

Rumusan **visi institusi** yang tercantum di dalam statuta Unud tahun 2009 adalah **“Terwujudnya Lembaga Pendidikan Tinggi yang Menghasilkan Sumber Daya Manusia Unggul, Mandiri, dan Berbudaya.”**

Berikut adalah uraian tentang makna visi institusi untuk menyamakan persepsi dan pemahaman sivitas akademika tentang arah pengembangan jangka panjang Unud.

***SDM Unggul:** SDM yang memiliki kompetensi tinggi, daya saing, dan bijaksana dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang dimilikinya untuk meningkatkan martabat bangsa dan negara serta kemanusiaan pada umumnya (cakra widya prawartana). Keunggulan SDM Unud seperti ini sejalan dengan motto Unud: taki-takining sewake guna widya.*

***SDM Mandiri:** SDM yang memiliki kepribadian yang tangguh dan kemampuan berinteraksi dengan lingkungan yang berkembang secara dinamis.*

***SDM berbudaya:** SDM yang memiliki kepekaan dan ketajaman nurani serta mampu memanfaatkan nilai-nilai luhur budaya lokal yang bersifat universal untuk berinteraksi di masyarakat.*

Makna visi Unud tersebut sangat erat kaitannya dengan kearifan lokal yang berkembang di Bali. Jika visi ini diaplikasikan akan sejalan dengan Pola Ilmiah Pokok (PIP) Kebudayaan Unud yang juga bercirikan kearifan lokal, norma sosial dan sistem nilai yang berkembang di Bali. Dengan demikian, visi Unud yang diwarnai kearifan lokal yang bersifat universal akan menjadi jati diri institusi untuk menghasilkan karya-karya akademik yang inovatif di tengah-tengah peradaban manusia yang berkembang sangat dinamis.

Untuk mewujudkan visi institusi, **misi** pendidikan tinggi di Unud dirumuskan sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang memiliki moral/etika/akhlak dan integritas yang tinggi sesuai dengan tuntutan masyarakat lokal, nasional dan internasional.
2. Mengembangkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan masyarakat dan bangsa.
3. Memberdayakan Unud sebagai Perguruan Tinggi yang berlandaskan pengembangann IPTEKS.

Misi institusi di dalam Renstra Unud ini wajib diterapkan pada semua unit kerja di lingkungan Unud. Penjabarannya dirumuskan ke dalam tujuan, sararan, strategi dan arah kebijakan pengembangan Unud tahun 2010 sampai dengan 2014. Sasaran umum pengembangan Unud adalah menjadikan Unud sebagai PT yang dikelola dengan prinsip-prinsip *GUG*, dan peningkatan secara signifikan dalam jumlah PS yang terakreditasi A. Untuk itu, pengembangan institusi ke depan harus sinkron dengan upaya peningkatan mutu pelayanan dan penguatan daya saing Unud menuju *World Class University (WCU)* pada tahun 2021.

3.2. Tata Nilai

Tata nilai pengembangan lembaga pendidikan tinggi di Unud tercermin pada Pola Ilmiah Pokok (PIP) Kebudayaan yaitu *Cakra Widya Prawartana*¹, *Taki-Taking Sewaka Guna Widya*², dan *Tri Hita Karana*³. Ketiganya adalah nilai-nilai luhur budaya lokal yang menjadi acuan pengembangan nilai-nilai dasar sivitas akademika, dan jati diri Unud di tengah-tengah perkembangan peradaban manusia yang dinamis.

¹ Makna Lambang Unud: perputaran roda ilmu pengetahuan (pasal 8 ayat 3 Statuta Unud 2009)

² Motto Unud: orang yang menuntut ilmu wajib mengejar pengetahuan dan kebajikan hidup (pasal 8 ayat 4 Statuta Unud 2009)

³ Filosofi hubungan manusia dengan Tuhan, dengan sesama umat manusia, dan lingkungan. THK juga tercantum di dalam pembukaan Statuta Unud 2009.

3.3. Tujuan dan Sasaran Strategis

Berdasarkan misi Unud, **tujuan strategis** pengembangan Unud lima tahun ke depan dirumuskan di bawah ini.

3.3.1 Tujuan strategis

Di dalam Renstra ini dirumuskan lima tujuan strategis Unud yang diadopsi dari statuta Unud tahun 2009.

Kode	Tujuan Pengembangan Lembaga
T1	Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan IPTEKS.
T2	Meningkatkan jumlah dan mutu penelitian sesuai dengan perkembangan IPTEKS untuk kepentingan masyarakat, bangsa, dan dunia.
T3	Mewujudkan kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, berkualitas, mandiri, dan berjiwa kewirausahaan melalui sistem manajemen pendidikan yang bermutu, transparan, akuntabel, dan demokratis.
T4	Menumbuh-kembangkan lembaga-lembaga fungsional dan profesional, yang berdaya saing dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan eksistensi Unud.
T5	Menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu Tridharma PT.

3.3.2. Sasaran strategis

Untuk periode 2010-2014, lima tujuan pengembangan lembaga dijabarkan ke dalam sasaran umum dan sasaran strategis yang lebih terukur. Keduanya menggambarkan kondisi Unud yang ingin dicapai pada akhir tahun 2014. Sasaran umum pengembangan Unud terdiri atas tiga hal berikut.

Kode	Sasaran Umum
SU.1	Terwujudnya <i>Good University Governace</i> pada tahun 2012.
SU.2	Tercapainya 50% PS terakreditasi A pada tahun 2014.
SU.3	Terciptanya suasana akademik yang kondusif menuju <i>WCU</i> tahun 2021.

Kelima tujuan strategis dan sasaran umum tersebut dijabarkan ke dalam sasaran strategis pengembangan Unud 2010-2014 sebagai berikut.

Sasaran Strategis (ST) untuk Mencapai ke Lima Tujuan (T 1- T5)

Kode	Sasaran Strategis
ST1	Terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu, relevan, dan berdaya saing internasional.
ST2	Meningkatnya jumlah dan mutu penelitian serta pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan.
ST3	Terwujudnya kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, professional, dan mandiri dengan mengembangkan sistem manajemen pendidikan tinggi yang berkualitas, sehat, transparan demokratis, dan berjiwa kewirausahaan.
ST4	Terwujudnya kemampuan organisasi dan kepemimpinan institusi selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik;
ST5	Tersedianya dan meningkatnya sarana prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas, dan merata di semua unit kerja untuk mendukung penyelenggaraan Tridharma PT yang bermutu dan berdaya saing internasional;
ST6	Terjalannya kerjasama di berbagai bidang dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar negeri, untuk meningkatkan mutu pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, dan mutu pelayanan pendidikan tinggi di Unud.

Program kerja untuk mewujudkan ke enam sasaran strategis tersebut akan dilaksanakan secara bertahap, konsisten, berkelanjutan, dan menyeluruh mulai tahun 2010. Satuan kerja khusus perlu dibentuk untuk mengevaluasi, menyiapkan perangkat, dan menerapkan pengelolaan Unud sesuai dengan prinsip-prinsip *GUG*. Selain itu, kerjasama staf yang solid sangat diperlukan yang digerakkan oleh semua unsur pimpinan institusi yang memiliki jiwa kepemimpinan dan kewirausahaan. Manajemen yang dilaksanakan oleh pimpinan Unud akan lebih difokuskan untuk memfasilitasi pengembangan PS yang belum terakreditasi, dan yang peringkat akreditasinya masih berada di bawah standar A. Bagi PS yang sudah terakreditasi A akan difasilitasi, agar tetap bisa mempertahankan peringkat akreditasinya. Kelompok PS ini juga akan difasilitasi untuk menjadi anggota *ASEAN University Network (AUN)* karena keanggotaannya di dalam *AUN* akan membuka peluang kerjasama dan akreditasi internasional yang akan memudahkan Unud menjadi *WCU* pada tahun 2021.

BAB IV

STRATEGI PENGEMBANGAN DAN ARAH KEBIJAKAN

Strategi adalah upaya yang sistematis untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis. Setiap strategi diarahkan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan komponen sistem pendidikan tinggi di Unud yaitu Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Tatakelola, terutama sumberdaya insani, sarana-prasarana termasuk TIK, dan kerjasama akademik dan non-akademik dengan berbagai pihak. Strategi dan arah kebijakan pengembangan Unud ke depan juga harus sejalan dengan upaya peningkatan mutu dan penguatan daya saing institusi. Materi ini akan menjadi bagian utama bab ini.

Strategi yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya akan digunakan sebagai dasar penentuan arah kebijakan pengembangan Unud tahun 2010-2014. Tujuan, strategi dan arah kebijakan pengembangan institusi dikaitkan dengan kelima komponen sistem pendidikan tinggi.

Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan (T1) dengan Sasaran (ST1): Bidang Pendidikan

Kode	Strategi	Arah kebijakan
ST1.1.	Peningkatan dan penyediaan kurikulum;	<ul style="list-style-type: none">• Pembaharuan KBK.
ST1.2	Peningkatan kompetensi lulusan;	
ST1.3	Penyempurnaan proses pembelajaran;	<ul style="list-style-type: none">• Penyempurnaan sistem dan metode proses pembelajaran disesuaikan dengan standar minimal pendidikan tinggi nasional;
ST1.4	Peningkatan mutu perkuliahan, dan praktikum;	<ul style="list-style-type: none">• Penyempurnaan pedoman perkuliahan dan praktikum;
ST1.5	Peningkatan sistem penilaian sesuai dengan standar nasional dan internasional;	<ul style="list-style-type: none">• Penyempurnaan sistem penilaian berbasis kompetensi;
ST1.6	Peningkatan standar mutu akademik;	<ul style="list-style-type: none">• Penyempurnaan kebijakan dan pedoman akademik
ST3.7	Pencitraan Udayana menjadi <i>WCU</i>	<ul style="list-style-type: none">• Menciptakan suasana akademik yang kondusif menuju <i>WCU</i>

Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan (T2) dengan Sasaran (ST2): Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Kode	Strategi	Arah Kebijakan
ST2.1	Peningkatan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berdaya saing internasional dan relevan dengan kebutuhan bangsa dan Negara.	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitasi kegiatan dan diseminasikan hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
ST2.2	Pengembangan rencana program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menjamin peningkatan kapasitas dan mutu lembaga.	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalisasi manajemen Lembaga Penelitian dan Lembaga Pengabdian Masyarakat.
ST2.3	Peningkatan kompetensi dosen di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> • Efektifkan pelatihan penyusunan proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
ST2.4	Peningkatan komitmen pimpinan untuk meningkatkan alokasi anggaran pengembangan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> • Rasionalisasi dukungan anggaran untuk pengembangan program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
ST2.5	Peningkatan kinerja dan produktifitas grup riset.	<ul style="list-style-type: none"> • Efektifkan sistem monitoring dan evaluasi kinerja grup riset.
ST2.6	Penyempurnaan sistem penilaian proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, termasuk monitoring dan evaluasi pelaksanaannya.	<ul style="list-style-type: none"> • Efektifkan sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
ST2.7	Pengintegrasian Lembaga Penelitian (Lemlit) dan Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM) Unud ke dalam satu wadah organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturisasi organisasi kedua lembaga, susun <i>SOP</i>, dan perbaiki mekanisme kerjanya.

**Strategi dan Arah Kebijakan Untuk Mencapai Tujuan (T3) dengan Sasaran
(ST3): Bidang Tata Kelola**

Kode	Strategi	Arah Kebijakan
ST3.1	Penataan struktur organisasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip <i>GUG</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturisasi organisasi Unud sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu layanan fungsi pendidikan tinggi.
ST3.2	Penguatan akuntabilitas sistem keuangan.	<ul style="list-style-type: none"> • Reformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja BAUK dalam pengelolaan anggaran.
ST3.3	Penguatan akuntabilitas pengelolaan asset milik negara.	<ul style="list-style-type: none"> • Reformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja BAUK dalam pengelolaan aset.
ST3.4	Penguatan kinerja SPI.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi kinerja SPI.
ST3.5	Pembentukan lembaga pengelola unit bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkronisasi dan integrasi pengelolaan sumberdaya (Lahan, SDM, Dana, Sarana-prasarana).
ST3.6	Peningkatan mutu layanan sistem pendukung institusi (<i>institutional supporting system - ISS</i>);	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalisasi fungsi dan kinerja <i>ISS</i>.
ST3.7	Peningkatan dan penyempurnaan sistem pelayanan administrasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi layanan administrasi (akademik, kemahasiswaan, kepegawaian, perlengkapan dan umum).

**Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan (T4) dengan Sasaran
(ST4): Bidang Sarana dan Prasarana**

Kode	Strategi	Arah kebijakan
ST4.1	Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas dan merata di seluruh unit kerja untuk menerapkan sistem pembelajaran yang bermutu dan berdaya saing internasional.	<ul style="list-style-type: none"> • Lengkapi sarana-prasarana perkuliahan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan efektifkan <i>ISS</i>;
ST4.2	Pengembangan sistem pengadaan dan pengelolaan aset yang transparan dan akuntabel.	<ul style="list-style-type: none"> • Perkuat dan perluas pemanfaatan TIK dalam penyelenggaraan PT.

**Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan (T5) Dengan Sasaran
(ST5): Bidang Kerjasama**

Kode	Strategi	Arah kebijakan
ST5.1	Penguatan sistem dan mekanisme kerjasama akademik.	<ul style="list-style-type: none"> • Perkuat sistem dan pengelolaan kerjasama internal dan antar institusi. • Pengembangan dan peningkatan kerjasama di bidang Tridharma PT dengan berbagai pihak terkait baik di dalam maupun luar negeri;
ST5.2	Peningkatan dan penyempurnaan kerjasama non akademik.	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitasi kerjasama dengan pihak eksternal.

BAB V

PROGRAM DAN INDIKATOR KINERJA

Program kerja di dalam Renstra ini disusun berdasarkan tujuan strategis dan arah kebijakan pengembangan institusi lima tahun ke depan yaitu meningkatkan mutu pelaksanaan Tridharma PT, penguatan tata kelola, melengkapi sarana prasarana, dan pengembangan kerjasama akademik dan non akademik dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri. Selain itu, program kerja pengembangan institusi harus diarahkan agar mampu mewujudkan sekurang-kurangnya 50 persen PS di Unud terakreditasi A pada tahun 2014, dan terciptanya prinsip-prinsip *GUG* yang akan menjadi landasan pengembangan jangka panjang menuju *WCU* pada tahun 2021. IKK setiap program disajikan di lampiran 1.

5.1. Program Pendidikan

1. Peningkatan dan pembaharuan kurikulum berbasis kompetensi.
2. Peningkatan proses pembelajaran bermutu dengan KBK.
3. Peningkatan mutu standar kompetensi lulusan.
4. Peningkatan dan penyempurnaan sistem dan standar penilaian yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel.
5. Peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk mendukung peningkatan mutu pelaksanaan Tridharma PT yang berdaya saing internasional.
6. Peningkatan mutu layanan kemahasiswaan dan penyempurnaan sistem, proses penerimaan, dan registrasi mahasiswa.
7. Peningkatan kualitas mutu internal (SPMI), dan eksternal (SPME) pendidikan/akreditasi, manajemen data dan informasi/pangkalan data Pendidikan Tinggi (PDPT).
8. Peningkatan suasana akademik yang kondusif menuju *WCU*.

5.2. Program Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

1. Penyempurnaan perencanaan dan arah pengembangan program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (*road map*) sebagai panduan peningkatan mutu program penelitian dan pengabdian masyarakat yang berdaya saing internasional.

2. Peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah di tingkat nasional dan internasional yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, bangsa, dan negara;
3. Peningkatan jumlah dan jenis sumber pendanaan untuk menunjang kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
4. Peningkatan jumlah dan kualitas dosen untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
5. Peningkatan variabilitas dan kecepatan akses ke sumber-sumber publikasi ilmiah berbasis TIK.
6. Penyusunan pedoman monitoring dan evaluasi kinerja grup riset.
7. Peningkatan jumlah kerjasama (penandatanganan MOU) dengan pihak ketiga untuk mendukung pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
8. Penyusunan pedoman penilaian proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, termasuk pedoman monitoring dan evaluasi pelaksanaannya.
9. Peningkatan jumlah dan mutu dosen dalam menilai usulan penelitian, serta memonitor dan mengevaluasi hasilnya.
10. Pengkajian upaya pengintegrasian Lemlit dan LPM untuk meningkatkan kinerja kedua lembaga ini sebagai penyangga utama upaya peningkatan publikasi penelitian dan pengabdian masyarakat di jurnal internasional.

5.3. Program Tata Kelola

5.3.1. Penataan struktur organisasi selaras dengan prinsip-prinsip GUG

1. Pengkajian kondisi internal dan eksternal Unud setiap akhir tahun.
2. Pengkajian struktur dan tatakelola Unud sesuai dengan prinsip-prinsip GUG.
3. Revisi Statuta sesuai dengan tujuan dan penerapan prinsip-prinsip GUG.
4. Restrukturisasi organisasi untuk mendukung penerapan prinsip-prinsip GUG.

5.3.2. Pengembangan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel

1. Identifikasi dan peningkatan potensi pengelolaan keuangan institusi yang efisien, transparan dan akuntabel.
2. Penataan organisasi pengelola keuangan.
3. Pengembangan SOP dan mekanisme kerja pengelolaan keuangan.
4. Peningkatan kompetensi SDM pengelola keuangan.
5. Peningkatan transparansi transaksi keuangan.

6. Penyediaan subsidi silang untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan PT yang berdaya saing internasional, dan merata di seluruh Fak/PS di lingkungan Unud.

5.3.3. Penataan sistem pengelolaan aset yang efisien dan efektif

1. Identifikasi dan revitalisasi aset-aset tetap Unud.
2. Pengembangan mekanisme kerja pengadaan dan pengelolaan aset secara terpadu.
3. Peningkatan mutu SDM pengelola aset, pengadaan barang dan jasa.
4. Pengembangan sistem informasi manajemen aset, pengadaan barang dan jasa.

5.3.4. Pengembangan lembaga pengelola unit bisnis yang produktif

1. Pengembangan sistem pengelolaan unit bisnis.
2. Pengembangan sistem kerjasama antar lembaga pengelola bisnis di Unud.
3. Pengembangan unit bisnis internal.
4. Peningkatan kualitas pengelolaan Unit bisnis untuk mendukung pengembangan mutu Tridharma yang berdaya saing internasional dan dikelola secara transparan, efisien dan akuntabel.

5.3.5. Peningkatan Sistem Pengawasan Internal

1. Peningkatan kinerja BPMU, UPMF, dan Tim Penjaminan mutu di tingkat PS.
2. Pendayagunaan Tim Kontrin.
3. Pendayagunaan Tim Audit Internal.

5.3.6. Peningkatan dan Penyempurnaan ISS

1. Peningkatan koordinasi antar ISS.
2. Peningkatan fungsi dan peranan ISS dalam peningkatan mutu Tridharma Perguruan Tinggi.

5.3.7. Peningkatan Manajemen Pendukung Pelaksanaan Tugas Teknis Rektorat

1. Peningkatan pelayanan prima untuk menunjang fungsi pelayanan umum kantor pusat/rektorat.
2. Peningkatan pelayanan prima di bidang administrasi kepegawaian.
3. Peningkatan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian yang handal.
4. Peningkatan pelayanan prima dalam perencanaan dan sistem informasi (BAPSI).
5. Peningkatan pelayanan prima di bidang kehumasan.
6. Peningkatan pelayanan prima di bidang kemahasiswaan.
7. Peningkatan pelayanan prima di bidang sarana dan prasarana (perlengkapan).
8. Peningkatan pelayanan prima di bidang pengelolaan anggaran.

5.4. Program Penyediaan Sarana - Prasarana

1. Pemetaan, identifikasi, dan perencanaan jumlah dan jenis aset di semua unit kerja.
2. Peningkatan jumlah dan jenis pengadaan dan pemeliharaan sarana-prasarana perkuliahan disesuaikan dengan standar minimal nasional.
3. Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana TIK.
4. Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana perpustakaan.
5. Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana laboratorium.
6. Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana pendidikan tinggi yang berdaya saing internasional, dan merata di seluruh fakultas/PS (ruang dosen, ruang administrasi, perpustakaan, laboratorium).
7. Penyediaan dan peningkatan sarana prasarana kegiatan kemahasiswaan.
8. Peningkatan penggunaan sistem informasi berbasis riset terkait dengan standarisasi mutu pendidikan tinggi dan keterlaksanaan akreditasi di seluruh PS.

5.5. Program Pengembangan Kerjasama

1. Implementasi pedoman pengelolaan kerjasama antar lembaga.
2. Peningkatan efektivitas berbagai kerjasama yang sudah dikembangkan.
3. Peningkatan kerjasama Tridharma PT dengan pemerintah baik pusat maupun daerah agar Unud mampu berperanserta secara aktif di bidang pembangunan nasional dan daerah.
4. Peningkatan kerjasama dengan dunia usaha untuk meningkatkan relevansi lulusan dengan kebutuhan dunia usaha.
5. Pengembangan kerjasama penugasan staf Unud pada PT atau lembaga lainnya baik di dalam maupun luar negeri.
6. Pengembangan pola kemitraan dengan dunia usaha untuk peningkatan nilai tambah asset Unud untuk pembiayaan pengembangan akademik dan peningkatan kesejahteraan dosen dan pegawai.
7. Pengembangan kebijakan yang kondusif untuk mewujudkan Unud menjadi *WCU* tahun 2021.

BAB VI

KERANGKA IMPLEMENTASI

Berbagai program yang dirumuskan di dalam Renstra ini dilengkapi dengan IKK. Rencana pencapaiannya setiap tahun sampai tahun 2014 disajikan pada Lampiran 1. Rencana implementasi masing-masing program dan anggarannya tercantum pada Lampiran 2 dan 3. Implementasi program mencakup:

- (1) peningkatan mutu pendidikan;
- (2) peningkatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- (3) peningkatan tata kelola;
- (4) peningkatan sarana-prasarana dan SDM; dan
- (5) peningkatan kerjasama yang terukur kemajuannya secara kualitatif dan kuantitatif disesuaikan dengan kondisi umum Unud akhir tahun 2009.

Keberhasilan program kerja pengembangan Unud lima tahun ke depan harus mendapat dukungan penuh pimpinan universitas dalam bentuk (1) pengalokasian anggaran yang tepat; (2) sistem koordinasi, tata kelola, dan pengawasan yang efektif; (3) sistem pemantauan dan evaluasi kinerja institusi yang efektif, efisien, dan akuntabel; dan (4) sistem dan teknologi informasi manajemen terpadu yang efektif.

Untuk lebih efektifnya implementasi program pengembangan institusi selama 5 tahun ke depan dibutuhkan strategi dan skenario pendanaan.

6.1 Strategi Pendanaan Bidang Pendidikan

6.1.1. Prinsip Pendanaan

Prinsip pendanaan yang diterapkan di Unud mengacu pada UUD 1945 pasal 31 ayat (4) dan Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan. Sumber dana

untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi di Unud adalah pemerintah pusat, pemerintah daerah, peserta didik, masyarakat, dan dunia usaha.

6.1.2 Skenario Pendanaan

Sumber utama pendanaan untuk membiayai pelaksanaan kegiatan program pengembangan Unud tahun 2010-2014 adalah APBN dan PNBPN. Dana APBN bersumber dari anggaran rutin dan anggaran pembangunan, sedangkan anggaran PNBPN berasal dari SPP, SDPP, hibah, dan bantuan pihak ketiga.

- *SPP adalah dana yang dibayarkan oleh mahasiswa yang besarnya sesuai dengan Keputusan Rapat Senat Unud.*
- *Anggaran SDPP adalah anggaran yang berasal dari mahasiswa, digunakan untuk biaya operasional pendidikan tinggi sesuai dengan kebutuhan masing-masing fakultas/PS. Dana SDPP bersumber dari uang ujian masuk, uang akhir pendidikan, uang SKS, uang praktek, uang POM, uang matrikulasi, uang Sumbangan Pengembangan Akademik, uang Sumbangan Operasional Pendidikan, pendapatan dari kontrak, hasil penyelenggaraan pendidikan tinggi, sumbangan perorangan atau institusi lain, dan dana yang belum digunakan tahun sebelumnya (dana luncuran).*

6.1.3. Perkiraan Anggaran Unud Tahun 2010-2014

Skenario pendanaan pendidikan tinggi di Unud untuk periode 2010 – 2014 mengacu pada UUD RI 1945, UU Sisdiknas, Undang-undang No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara, UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara.

Total anggaran Unud tahun 2009 berjumlah Rp.295.705.364.000,- dengan komposisi PNBPN berjumlah Rp. 104.204.149.000 (35,3%) dan Rupiah Murni (RM) berjumlah Rp.191.501.215.000 (64,7%). Tahun 2010 penerimaan dana Unud diperkirakan meningkat cukup signifikan karena masih ada sisa anggaran Unud sebesar 37 milyar (dana luncuran) yang belum dipakai pada tahun 2009. Dana luncuran ini direncanakan penggunaannya untuk mendukung kegiatan program tahun 2010. Untuk tahun-tahun berikutnya, penerimaan dana Unud diperkirakan akan meningkat terus, rata-rata 10 persen per tahun.

6.2. Koordinasi, Tata Kelola dan Pengawasan Internal

Koordinasi, tata kelola, dan pengawasan internal perlu dilaksanakan secara sinkron untuk memaksimalkan upaya pencapaian tujuan dan sasaran program yang dituangkan dalam Renstra ini. Untuk itu, koordinasi antar fakultas/PS, antar unit-unit kerja, dan antar lembaga di lingkungan Unud perlu lebih diefektifkan, ditata sistem manajemennya, disusun *SOP* dan mekanisme kerjanya, termasuk memperkuat kinerja sistem pengawasan internal.

6.2.1 Tata Kelola

Penataan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja dalam melaksanakan kegiatan program pengembangan institusi harus dirumuskan oleh semua komponen manajemen pendidikan tinggi di Unud. Sasaran program dan IKK harus diwujudkan oleh setiap unit kerja sesuai dengan Renstra ini. Penjabaran Renstra Unud 2010-2014 harus mencakup penyusunan strategi, *SOP*, sistem monitoring dan evaluasi (monev), dan sosialisasinya yang akan memperkuat penerapan sistem pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program.

6.2.2. Pengendalian dan Pengawasan

Pengawasan melekat dan SPI harus lebih diefektifkan. Untuk itu, tugas pokok dan fungsi SPI perlu dirumuskan agar fungsi pengawasan internal dapat dilaksanakan secara efektif. Semua unsur pimpinan dan lembaga pengawas internal Unud wajib memahami arah pengembangan institusi lima tahun ke depan, dan menggunakannya sebagai standar pengendalian dan pengawasan mutu produk, layanan umum institusi kepada semua pemangku kepentingan, tata kelola dan daya saing, pemanfaatan sumber daya insani staf, anggaran dan sarana-prasarana, dan pengembangan kerjasama.

6.3. Sistem Pemantauan dan Evaluasi

Untuk menerapkan sistem pemantauan dan evaluasi kinerja semua komponen sistem pendidikan tinggi di Unud, seharusnya TIK yang sudah tersedia di Unud dimanfaatkan secara optimal. Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbagai komponen kegiatan pendidikan tinggi harus dikembangkan dan diperbaharui secara rutin sehingga keberadaan

pangkalan data Unud menjadi pendukung utama proses pengambilan keputusan sesuai dengan prinsip-prinsip *GUG*.

6.3.1. Tujuan Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi kegiatan program harus memiliki tujuan yang jelas untuk mengetahui penyelenggaraan program dan pencapaian IKK yang tertuang di dalam Renstra ini. Penerapan sistem pemantauan dan evaluasi pengembangan pendidikan tinggi diarahkan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas penggunaan SDM, anggaran, sarana-prasarana, dan kerjasama yang mendukung program peningkatan mutu lembaga dan daya saing institusi di tengah-tengah semakin kuatnya persaingan pasar pendidikan tinggi nasional dan internasional.

6.3.2. Prinsip-prinsip Pemantauan dan Evaluasi

Penerapan sistem pemantauan kinerja lembaga pendidikan tinggi di Unud harus dilakukan secara profesional, lugas dan *impersonal*. *SOP* dan mekanisme kerja pengawasan internal harus disosialisasikan kepada semua pihak yang diawasi agar mereka memahami maksud dan tujuan pemantauan dan evaluasi kerjanya. Hasil monitoring dan evaluasi kinerja institusi harus direkam dan informasinya dipublikasikan secara luas kepada semua pemangku kepentingan dengan menggunakan TIK yang tersedia sebagai bentuk jaminan penerapan prinsip-prinsip *GUG*.

6.3.3 Ruang lingkup pemantauan dan evaluasi

Ruang lingkup pemantauan dan objek evaluasi institusi mencakup penyelenggaraan Tridharma PT, tata kelola penggunaan dan kinerja SDM, penerimaan dan penggunaan anggaran, persediaan dan pemanfaatan sarana-prasarana, dan pengembangan kerjasama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri.

6.4 Sistem dan Teknologi Informasi Terpadu

Untuk mendukung kinerja lembaga dan mengimplementasikan rencana kerja pengembangan institusi selama lima tahun ke depan diperlukan penyediaan dan penguatan sistem informasi terpadu berbasis *web*. Pengelola *web* yang profesional dengan dukungan anggaran yang memadai sangat diperlukan untuk memastikan ketersediaan data yang *up to*

date dan mudah diakses oleh pihak-pihak pemangku kepentingan. Keberadaan *GDLN* di Unud harus terus diberdayakan dan dikelola secara profesional. Tugas pokok dan fungsinya adalah menyediakan dan mengembangkan sistem informasi manajemen terpadu berbasis *web*.

BAB VII

PENUTUP

Rencana strategis Unud tahun 2010-2014 adalah dokumen resmi institusi yang wajib dijadikan dasar penyusunan rencana kerja operasional Unud dan semua fakultas/PS di lingkungannya. Implementasi Renstra yang dimulai tahun 2010 akan menjadi pedoman Rektor dan semua unsur pimpinan Unud dalam merumuskan kebijakan umum dan penyusunan rencana operasional (RENOP), dan rencana anggaran pendapatan dan belanja Unud (APBU). Semua kegiatan program pengembangan fakultas/PS dan unit kerja di lingkungan Unud sampai dengan tahun 2014 harus selaras dengan Renstra ini.

Untuk mencapai visi Unud pada tahun 2014 maka tujuan, sasaran, dan strategi pengembangan Unud lima tahun ke depan dijabarkan ke dalam rencana operasional tahunan (RENOP), termasuk RENOP fakultas/PS dan unit kerja lainnya di lingkungan Unud. Renstra ini dilengkapi program, IKK dan target capaiannya sesuai dengan sasaran umum dan sasaran strategis yang ingin dicapai pada akhir tahun 2014. Renop dan target capaiannya setiap tahun akan menjadi materi evaluasi keberhasilan pengembangan Unud sampai tahun 2014.

Dana yang digunakan untuk membiayai implementasi renstra ini bersumber dari pemerintah, unit bisnis Unud, kerjasama dengan pihak ketiga, termasuk yang bisa digali dari masyarakat. Pengawasan terhadap implementasi rencana strategis Unud dan anggarannya menjadi kewenangan Lembaga Pengawas Internal termasuk oleh Senat Unud.

Apabila terjadi perubahan lingkungan strategis yang memaksa pimpinan melakukan perubahan terhadap Renstra ini, pimpinan Unud wajib mendapat persetujuan Senat Unud sebelum perubahan tersebut dilaksanakan. Rektor dan pimpinan Unud wajib mengajukan rencana perubahan implementasi Renstra secara proaktif kepada Senat Unud.

Untuk menyukseskan implementasi Renstra Unud 2010-2014 diperlukan komitmen semua unsur sivitas akademika dan konsistensi semua unsur pimpinan lembaga pada saat menyusun berbagai keputusan strategis sehingga strategi yang diterapkan bisa tepat sasaran sesuai dengan IKK yang tertuang di dalam lampiran Rentsra ini.