



BUKU PUTIH

UNIVERSITAS UDAYANA

Kebijakan Umum dan *Road Map*
Pengembangan Unud

Buku I: Ringkasan



Sambutan Rektor

Persaingan pendidikan tinggi secara nasional dan internasional semakin ketat. Menghadapi kondisi seperti itu, Unud harus lebih intensif meningkatkan daya saingnya. Strateginya adalah merumuskan kebijakan umum dan rencana jangka panjang (*road map*) pengembangan institusi. Tema pengembangan Unud ke depan adalah menata kelembagaan dan sumber daya Unud (*capacity building*), melaksanakan reformasi pendidikan tinggi (*educational reform*), dan mengembangkan mutu/unggulan Tri Dharma PT (*best practices*).

Masa pergantian kepemimpinan di Unud berlangsung setiap empat tahun. Setiap pemimpin Unud yang baru harus mengembangkan komitmen untuk menjadikan institusi pendidikan tinggi kita mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional, dan menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, mandiri dan berbudaya. Untuk mencapai visi lembaga tersebut, pengembangan Unud ke depan dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Salah satu tahap pengembangan Unud adalah menjadi *world class university (WCU) based on culture* di tingkat ASEAN pada tahun 2021 (kriteria *ASEAN University Network*). Sebelum menjadi *WCU*, *capacity building* Unud harus dituntaskan pada peringatan tahun emas Unud tahun 2012. Pada tahun ini, Unud akan menjadi Badan Hukum Pendidikan (BHP). Selain itu, peringkat akreditasi Unud juga harus ditingkatkan menjadi A sesuai dengan kriteria Badan Akreditasi Nasional (BAN). 70% Program Studi (PS) di lingkungan Unud harus meraih peringkat akreditasi A pada tahun 2017.

Dengan terbitnya Buku Putih Pengembangan Universitas Udayana (BPU), semua unsur pimpinan Unud diharapkan memanfaatkannya sebagai pedoman umum penyusunan rencana strategis pengembangan Unud menjadi institusi pendidikan tinggi ber-BHP pada tahun 2012, terakreditasi A pada tahun 2017, dan menjadi *WCU* pada tahun 2021. Semua sivitas akademika Unud dituntut bekerja ekstra keras melaksanakan tugas pokoknya masing-masing. *Capacity building* Unud harus difokuskan untuk meningkatkan jumlah dan mutu penelitian, hasilnya dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah nasional dan internasional, termasuk diterapkan hasilnya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan harkat kemanusiaan.

Saya berharap BPU akan dapat menjadi acuan *capacity building*, reformasi pendidikan tinggi, dan peningkatan *best practice* Tri Dharma PT menuju *WCU* pada tahun 2021.

Terimakasih atas kerja keras tim BPU yang sudah berhasil menyelesaikan tugasnya.

Denpasar, 26 Agustus 2009.

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

Kata pengantar

Buku Putih Unud (BPU) adalah dokumen kebijakan dan perencanaan jangka panjang pengembangan Unud. Pada tahun 2012, Unud berusia lima puluh tahun (tahun emas pertama). Tahun emas adalah mementum strategis bagi perguruan tinggi tertua di Bali untuk memancang tonggak pengembangan institusi lima puluh tahun tahap kedua (2013-2062). Tonggak ini akan memberikan gambaran tentang potensi dan hambatan pengembangan lembaga pendidikan tinggi kita untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) unggul, mandiri dan berbudaya.

Sebagai dokumen yang berisi kebijakan umum dan perencanaan jangka panjang pengembangan institusi, BPU terdiri atas:

1. kajian kritis kondisi Unud saat ini (evaluasi diri). Hasil kajian kritis ini akan menjadi dasar perumusan kebijakan strategis pengembangan institusi jangka panjang, dan pedoman kerja pimpinan institusi (Rektor, Dekan, Senat sampai dengan pimpinan Lembaga, Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan unit kerja yang paling bawah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing;
2. reformasi pengembangan institusi (*capacity building*) yang akan memberikan ruang gerak lebih luas bagi setiap pimpinan institusi memanfaatkan sumber dayanya untuk menciptakan unggulan program di institusinya masing-masing (*best practice*);
3. *road map* destinasi pengembangan Unud jangka panjang (2009-2021)

Langkah-langkah strategis yang dimuat dalam BPU disusun untuk menyiapkan Unud menjadi institusi pendidikan tinggi ber-BHP sebelum tahun 2012 (UU BHP 2009). Selain itu, langkah strategis pengembangan institusi juga dapat digunakan oleh setiap unsur pemimpin Unud untuk meningkatkan peringkat akreditasi institusinya menjadi A pada tahun 2017. Ke tujuh dimensi akreditasi institusi pendidikan tinggi juga akan menjadi materi utama BPU. Jika kedua tahapan ini bisa dilalui dengan mulus sesuai dengan indikator pengembangan institusi, pengembangan Unud tahap selanjutnya adalah mengantarkan Unud menjadi *world class university based on culture* pada tahun 2021. Pada tahap ketiga ini, peningkatan jumlah dan mutu penelitian staf Unud akan meningkat sesuai dengan kriteria pemeringkatan mutu universitas di tingkat ASEAN.

Dengan tahap pengembangan institusi seperti itu, BPU diharapkan akan menjadi panduan utama perumusan kebijakan dan penyusunan rencana pengembangan institusi ke depan. Bagi PS yang sudah menyusun rencana strategis agar menyesuaikannya dengan BPU. Demikian pula dengan penyusunan laporan pertanggungjawaban pimpinan institusi. *Road map* pengembangan institusi sampai dengan tahun 2021 merupakan landasan dasar pengembangan Unud 50 tahun tahap kedua (2013-2062).

Paradigma baru pengembangan Unud ke depan juga tertuang dalam BPU. Perubahan paradigma akan mengawal reformasi institusi yang dimulai tahun 2009. Masih tersisa waktu tiga tahun untuk mengemas reformasi pengembangan pendidikan tinggi di Unud. Reformasi institusi diawali dengan reformasi kebijakan disusul dengan reformasi sistem pendidikan tinggi di lingkungan Unud. Gagasan dan arah reformasi pendidikan tinggi yang tertuang di dalam BPU harus disosialisasikan ke seluruh sivitas akademika dan pegawai Unud (tahap inform). Mereka harus memahami arah pengembangan institusinya sehingga mereka proaktif berpartisipasi mengembangkan Unud sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya masing-masing. Reformasi kebijakan diawali dengan perubahan pola pikir (*mind set*) semua pemimpin Unud sebagai *prime mover* perubahan. Pengembangan institusi menjadi BHP harus diawali dengan perubahan struktur organisasi (restrukturisasi) Unud sesuai dengan amanat UU BHP. Perubahan struktur organisasi Unud diikuti dengan perubahan sistem manajemen pendidikan tinggi (*reengineering*). Pada tahap perubahan ini, seluruh pemimpin dan staf inti Unud wajib mengikuti pelatihan kepemimpinan (*retraining*). Mereka dipersiapkan menjadi motor penggerak perubahan (*prime mover*) sistem administrasi Unud. Pemimpin Unud di masa depan harus dipilih dari staf Unud yang sudah terlatih (*repositioning*). Mereka harus mengembangkan diri sebagai *role model* (*remodelling*) peningkatan prestasi unit kerjanya masing-masing

Reformasi kebijakan pengembangan institusi harus dijabarkan sesuai dengan tujuh dimensi penilaian peringkat akreditasi pendidikan tinggi di Unud. Tujuannya adalah untuk meningkatkan peringkat akreditasi Unud menjadi A. Pada tahun 2017, diharapkan minimal 70% PS di lingkungan Unud mendapat akreditasi A. Bagi program studi yang sudah terakreditasi A, mereka wajib mempertahankan peringkat akreditasinya, dan melakukan inovasi pengembangan institusi menggunakan kriteria penilaian *ASEAN University Network (AUN)*.

Dengan dimulainya gerakan reformasi pendidikan tinggi di Unud tahun 2009, pengembangan Unud menjadi institusi ber-BHP tahun 2012 dan terakreditasi A pada tahun 2017 merupakan dua tahapan strategis untuk menyiapkan Unud menjadi *world class University based on culture* pada tahun 2021.

Tidak ada pekerjaan besar yang dilalui tanpa pengorbanan, hambatan dan tantangan. Dengan berpedoman pada filosofi *cakra widya prawartana* dan motto kerja *taki-takining sewaka guna widya*, pengembangan Unud ke depan akan lebih fokus dan terarah untuk menjadi institusi pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya.

Denpasar, 26 Agustus 2009

Daftar Isi

<i>Sambutan Rektor</i>	<i>i</i>
<i>Kata pengantar</i>	<i>iii</i>
<i>Daftar Isi</i>	<i>vi</i>
<i>Ringkasan</i>	<i>vii</i>
<i>Buku Putih Universitas Udayana</i>	<i>vii</i>
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. Jati Diri, Landasan, dan Tata Nilai Kelembagaan	1
1.2. Fungsi dan Tujuan Universitas Udayana	9
1.3. Hakikat Pendidikan Tinggi dan Tridarma Universitas Udayana	12
BAB II: KONDISI SAAT INI, PROYEKSI ANGKA EFISIENSI EDUKASI, DAN PRODUKTIVITAS ANGKATAN UNUD	20
2.1. Perkembangan Jumlah Mahasiswa	20
2.2. Perkembangan Jumlah Dosen	22
2.3. Perkembangan Jumlah Pegawai	23
2.4. Perkembangan Ruangan	24
2.5. Perkembangan Rasio Jumlah Mahasiswa Per: Dosen, Pegawai dan Ruang	25
2.6. Perkembangan AEE dan Produktivitas Angkatan (PA)	26
2.7. Pengaruh Rasio Jumlah Mahasiswa Per: Dosen, Pegawai, Ruang, dan Anggaran terhadap AEE	27
2.8. Proyeksi AEE dan PA Tahun 2008-2013	29
Bab III: Reformasi Pendidikan Tinggi di Unud	36
3.1 Latar belakang	36
4.2 SASARAN STRATEGIS PENGEMBANGAN UNUD	38
4.2. STRATEGI PENGEMBANGAN INSTITUSI	44
BAB IV. DESTINASI PENGEMBANGAN INSTITUSI	51
4.1 TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN INSTITUSI	51
4.2. INDIKATOR CAPAIAN SETIAP DESTINASI	58
TABEL I: INDIKATOR KINERJA UNUD 2002-2022 (Lampiran 1)	63
<i>Tujuh dimensi BAN PT (lampiran 2)</i>	<i>59</i>
<i>Beberapa prinsip penting UU BHP (lampiran 3)</i>	<i>72</i>
<i>Buku Putih Universitas Udayana lengkap</i>	<i>vi</i>

Ringkasan

Buku Putih Universitas Udayana

Kebijakan Umum dan rencana jangka panjang pengembangan Unud menuju *World Class University* tahun 2021

1. **Buku Putih Pengembangan Unud (BPU)** adalah dokumen kebijakan umum dan perencanaan jangka panjang pengembangan institusi. BPU hanya berisi pokok-pokok pikiran tentang makna jati diri Unud, efisiensi dan produktifitas institusi, reformasi pendidikan tinggi di Unud, destinasi pengembangan Unud menuju *world class university (WCU)*, dan unggulan program Tri Dharma PT (*best practices*) yang akan mengangkat citra Unud ke forum nasional dan internasional.
2. **Jati diri lembaga Pendidikan Tinggi.** Jati diri Unud sebagai lembaga pendidikan tinggi tertua di Bali perlu ditata kembali dan dimaknai. Lambang Unud (*Cakra Widya Prawartana*) dan motto kinerja lembaga "*Taki Takining Sewaka Guna Widya*" harus menjadi sumber inspirasi penataan jati diri institusi. Keberhasilan memaknai lambang Unud akan mendorong setiap staf Unud mengembangkan ilmu yang ditekuninya. Pengetahuan yang diproduksi harus mencerminkan kebajikan hidup manusia karena dimanfaatkan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dengan memaknai lambang Unud, semua unit kerja di lingkungan Unud akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, dilandasi motto "*Taki-Takining Sewake Guna Widya*". Artinya, setiap insan akademis tidak hanya mengejar ilmu pengetahuan, tetapi juga kebajikan hidup. Dengan demikian, ilmu pengetahuan akan berkembang menjadi produk kebudayaan dan nilai-nilai dasar kemanusiaan yang hakiki. Di sinilah PIP kebudayaan Unud akan mendapatkan ruang gerak untuk dijabarkan melalui program Tri Dharma PT.
3. **Efisiensi pengelolaan dan produktifitas institusi.** Setiap PS dan unit kerja di lingkungan Unud secara rutin melakukan evaluasi diri. Tujuan

evaluasi diri lembaga adalah untuk mengetahui potensi dan hambatan pengembangan institusi, khususnya yang terkait dengan angka efisiensi edukasi (AEE), dan produktifitas masing-masing institusi. Potensi setiap institusi harus dikembangkan, tetapi hambatan dan kelemahannya harus dicari solusinya dengan strategi pengembangan institusi (*capacity building*) yang tepat. Variable untuk menghitung AEE adalah input sistem pendidikan tinggi yaitu dosen, pegawai, mahasiswa dan sarana pendukungnya (ruangan kerja).

4. **Isu-isu strategis dan pengembangan institusi.** Isu-isu strategis yang dijadikan dasar pengembangan institusi (*capacity building*) meliputi pengembangan SDM, manajemen keuangan, akreditasi, kelembagaan (kepemimpinan, kelengkapan sarana/prasarana pendidikan), dan mutu penelitian. *Capacity building* Unud bertujuan untuk mengembangkan Unud menjadi institusi pendidikan tinggi ber BHP (2012) dengan peringkat akreditasi A (tahun 2017). Keduanya harus mulai dirintis pencapaiannya mulai tahun 2009 dengan berpedoman pada UU BHP dan tujuh dimensi (kriteria) penilaian akreditasi nasional termasuk kriteria *AUN*.
5. **Reformasi pendidikan tinggi di Unud.** Di tengah-tengah turbulensi perubahan lingkungan pendidikan tinggi, Unud tidak boleh berhenti berupaya untuk mengembangkan diri. Arah pengembangan institusi harus fokus dan bisa direalisasikan menuju *WCU based on culture*. Untuk itu, perubahan mendasar pada kebijakan umum pengembangan institusi dan sistem pendidikan tinggi di Unud harus dilakukan. Ada tiga strategi untuk mengembangkan Unud jangka panjang.
 - a. **Inform.** Strategi ini terdiri atas sosialisasi arah pengembangan Unud jangka panjang. Sasarannya adalah semua pemimpin dan staf PS di lingkungan Unud. Topiknya adalah visi-misi Unud, strategi pengembangan institusi menuju *WCU based on culture* yang ditempuh melalui dua tahapan (ber-BHP tahun

2012, dan terakreditasi A 2017). *Output* penerapan strategi ini adalah persamaan persepsi semua unsur pemimpin Unud tentang rencana pengembangan institusi ke depan. Persamaan persepsi diwujudkan dalam bentuk komitmen semua pimpinan Unud untuk menggerakkan dan mengarahkan pembangunan institusi menuju *WCU* tahun 2021. Komitmen ini akan menjadi kontrak politik jangka panjang antara Rektor dengan semua unsur pemimpin Unud.

- b. **Reform.** Strategi ini terdiri atas lima strategi dasar yaitu:
- i. Re-strukturisasi organisasi Unud sesuai dengan amanat UU BHP (2009). Klasterisasi ilmu-ilmu pengetahuan juga perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan Sumber Daya (SDM, sarana, dan prasarana yang ada).
 - ii. *Re-engineering*. Menindaklanjuti perubahan struktur organisasi Unud, diperlukan mekanisme dan sistem kerja lembaga yang diperbaharui, termasuk *standard operating procedure* (SOP) pengembangan mutu pendidikan. Sistem dan lembaga pengawasan internal Unud ditata kelembagaannya, fungsi dan tugas pokoknya dikembangkan sesuai dengan kebutuhan akselerasi pengembangan Unud. Klasterisasi berbagai program studi sesuai dengan rumpun ilmu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki Unud. Selain itu, klasterisasi berbagai program studi penting dilakukan mengingat kecenderungan dan arah perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin integratif dan aplikatif untuk memecahkan berbagai masalah yang berkembang di masyarakat.
 - iii. *Re-training*. Staf potensial dan pemimpin Unud perlu terus dikembangkan kompetensinya melalui berbagai

pelatihan terutama di bidang manajemen dan kepemimpinan.

iv. *Re-positioning*. Staf yang sudah mengikuti pelatihan manajemen dan kepemimpinan didorong untuk berkompetisi secara sehat untuk menempati posisi strategis dan menjadi *prime mover* pengembangan unit kerja yang dipimpinnya untuk mendorong proses pencapaian visi Unud.

v. *Re-modelling*. Mendorong semua unsur pemimpin institusi untuk menjadi model pengembangan institusinya dan menjadi teladan bagi staf di unit kerjanya masing-masing.

c. **Strategi transform**. Strategi ini akan mengubah paradigma kerja Unud menjadi lembaga pendidikan tinggi yang siap bersaing baik di tingkat nasional maupun global. Penerapan strategi ini akan tercermin pada dokumen rencana strategis pengembangan institusi. Pada renstra setiap institusi akan nampak penggunaan *Balance Score Card*, prinsip-prinsip *Total Quality Management* dan budaya mutu pada proses pengembangan institusi. *Reward and punishment* sudah diterapkan secara lugas sebagai bagian dari sistem meritokrasi pengembangan manajemen SDM. Penerapan strategi ini membutuhkan *team work* yang solid.

6. **Destinasi menuju WCU**. *Road map* pengembangan institusi terbagi menjadi tiga destinasi. Setiap destinasi dilengkapi indikator keberhasilan sejalan dengan UU BHP, kriteria penilaian akreditasi nasional, dan *AUN*. Ketiga destinasi pengembangan Unud adalah:

a. **Unud menjadi PT ber-BHP pada tahun 2012**. Persiapan ke arah ini harus dimulai tahun 2009. Pencancangannya dilakukan pada saat Dies Natalis Unud yang ke-47 tahun 2009 yang akan mengawali reformasi pengembangan institusi jilid I. Pada puncak peringatan lima puluh tahun Unud tahun 2012, struktur

organisasi Unud yang baru (restrukturisasi) sudah ditetapkan, termasuk penyesuaian sistem pendidikan, standar akademik, dan *standard operating procedure* kegiatan akademik (*re-engineering*) disesuaikan dengan struktur organisasi Unud yang baru (UU BHP 2009). Secara administratif, proses klaterisasi berbagai PS harus dikembangkan setelah disetujui Senat Unud dan dituangkan ke dalam peraturan Rektor.

b. **Unud terakreditasi A pada tahun 2017.** Untuk mencapai peringkat ini, 70% PS di lingkungan Unud sudah mencapai peringkat akreditasi A. Empat strategi yang perlu diterapkan untuk meningkatkan akreditasi Unud.

- i. PS yang belum pernah mengikuti proses akreditasi harus mengikuti proses akreditasi paling lambat tahun 2011.
- ii. PS yang mencapai peringkat akreditasi C atau B harus terus memantapkan pengembangan institusinya (*capacity building*) sampai mencapai peringkat akreditasi A pada tahun 2015.
- iii. Bagi institusi yang sudah mendapat akreditasi A, harus bisa mempertahankan peringkat akreditasinya, dan terus memacu pengembangan institusinya agar mencapai peringkat akreditasi sesuai dengan kriteria *AUN*.
- iv. *Mapping* PS berdasarkan peringkat akreditasi disusun oleh tim akreditasi Unud sehingga dengan bisa diidentifikasi potensi, kelemahan, dan peluang masing-masing PS untuk dikembangkan.

c. **Menuju *World Class University 2021 based on culture*.** Pada tahapan ini, Unud harus mampu menghasilkan berbagai produk penelitian unggulan strategis nasional yang dinilai sebagai *best practices* Tri Fharma PT. Penelitian unggulan Unud juga harus dikembangkan berbasis kearifan lokal. Semua hasil penelitian unggulan staf harus didokumentasikan sebagai khasanah ilmu pengetahuan, baik yang dipublikasikan di berbagai jurnal

nasional dan internasional, maupun yang dihasilkan melalui kerjasama penelitian dengan institusi pendidikan tinggi ternama di dalam dan di luar negeri. Hasil penelitian staf Unud harus ada yang dimanfaatkan untuk mengembangkan masyarakat melalui program desa dampingan (program pengabdian kepada masyarakat).

7. **Best Practices.** Keberhasilan reformasi institusi yang dicanangkan tahun 2009 ditandai dengan keberhasilan program unggulan Tri Dharma PT masing-masing PS menjadi *Best Practice*. Semakin banyak *Best Practices* yang muncul di Unud akan memberikan nilai tambah international *out looking* lembaga pendidikan tinggi kita. Program unggulan Unud akan berkembang menjadi *best practices* di bidangnya masing-masing kalau memenuhi kriteria: efisien, efektif, bermutu, *sustainable*, dan *good governance*. Kunci keberhasilan setiap PS di lingkungan Unud mengembangkan *Best Practice* adalah kepemimpinan yang visioner, inovatif, dan transformatif.
8. **Tracer study.** Hasil *tracer study* dan monitoring–evaluasi (monev) PS harus didokumentasikan, dikaji dan dimanfaatkan oleh semua pemimpin institusi sebagai bahan evaluasi diri tentang efektifitas proses belajar mengajar, penerapan kurikulum (*match and link*), dan peningkatan dukungan manajemen pendidikan. BPMU agar menggunakan hasil *tracer study* dan monev setiap PS di lingkungan Unud untuk menilai mutu proses belajar mengajar dan *output* SDM setiap PS. Hasil evaluasi program studi berbasis evaluasi diri (EPSBED) yang rutin dilakukan setiap enam bulan harus dimanfaatkan untuk mengembangkan PS sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing PS.
9. **Sinkronisasi kinerja Lemlit dan LPM.** Untuk memperoleh peringkat akreditasi A dan persiapan menuju *WCU*, mutu penelitian dan pengabdian masyarakat perlu terus dikembangkan. Kelompok-kelompok peneliti perlu difasilitasi dengan menjadikan Guru Besar Unud sebagai motor penggerakannya. Hasil-hasil penelitian yang

relevan harus dimanfaatkan untuk pengembangan masyarakat di desa dampingan Unud. Lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat harus digabungkan menjadi LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat). Kinerja dan efektifitas manajemen kedua lembaga strategis Unud ini akan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan persiapan Unud menuju *WCU* pada tahun 2021.

Denpasar, 26 Agustus 2009

BAB I: PENDAHULUAN

1.1. Jati Diri, Landasan, dan Tata Nilai Kelembagaan

Tahun 2012 yang tersisa tiga tahun lagi, Universitas Udayana, selanjutnya disingkat Unud, berusia setengah abad. Momentum usia setengah abad ini penting untuk dimaknai oleh seluruh sivitas akademika. Menjelang usia emas itu, pemahaman jati diri kelembagaan diperlukan dalam upaya meramu gagasan-gagasan dan menata langkah-langkah strategis ke depan. Lebih penting lagi, melalui momentum usia emas itu, kita dapat membangun landasan kelembagaan yang lebih kokoh lagi untuk memantapkan keberadaan dan perjalanan Unud memasuki usia emas berikutnya. Kesadaran kelembagaan, pemahaman yang utuh dan keyakinan yang mendalam akan kebenaran nilai-nilai dasar dalam statuta dan amanat para pendiri Unud, seyogyanyalah menjadi landasan hidup, gerak langkah, dan kekuatan dinamika sivitas akademika dalam mengemban tridarma perguruan tinggi.

Universitas Udayana merupakan perguruan tinggi tertua di Bali. Unud didirikan pada tanggal 17 Agustus 1962 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 104/62, tertanggal 9 Agustus 1962. Pendirian ini kemudian dikukuhkan dengan Surat Keputusan Presiden RI Nomor 18 tahun 1963, tertanggal 13 Januari 1963. Berhubung hari lahir Universitas Udayana jatuh bersamaan dengan hari Proklamasi Kemerdekaan RI, maka perayaan ulang tahun Unud dialihkan ke tanggal 29 September, mengambil hari lahirnya Fakultas Sastra Cabang Universitas Airlangga di Denpasar, yang menjadi cikal-bakal lahirnya Unud, pada tanggal 29 September 1958 (Bab IV, Pasal 8 butir (1) dan (2), Statuta Unud, 2007:5).

Menjelang Usia Emas ini, perenungan kritis, evaluasi, dan introspeksi diri sangat penting untuk menjaga keutuhan dan memperkuat jati diri Unud. Sehubungan dengan itu, pencerahan dan penguatan kembali landasan filosofis kelembagaan di balik simbol dan motto yang dipatikan

oleh para pendiri, menjadi keutamaan. Pemahaman aspek filosofi keberadaan itu penting dalam membangun integritas dan jati diri, mempertajam visi, dan mempertegas misi Unud sebagai lembaga pendidikan tinggi, lembaga keilmuan, dan lembaga kebudayaan. Lambang Unud, *Widya Cakra Prawartana*, mengandung makna 'Perputaran Roda Ilmu Pengetahuan'. Kandungan makna terdalam di bali lambing itu adalah bahwa ilmu pengetahuan harus berkembang. Jika didalami kembali maknanya secara tekstual dan kontekstual, perputaran roda ilmu pengetahuan menyiratkan makna *lingkaran kehidupan dan dinamika keilmuan* yang harus senantiasa digerakkan oleh semua sivitas akademika. Ini berarti, lingkaran kehidupan dan dinamika keilmuan itu senantiasa menuntut kebaruan secara sistemik dan berkesinambungan.

Kehidupan dan dinamika keilmuan di Unud dilandasi dan dipertegas pula dengan motto Unud: *Taki-takining Sewaka Guna Widya*, 'Orang yang menuntut ilmu wajib mengejar pengetahuan dan kebajikan'. Insan Unud khususnya komponen dosen yang adalah ilmuwan, intelektual, dan pendidik, dituntut untuk senantiasa menggali dan mengejar pengetahuan ilmiah yang terbaru. Selain itu, mengejar kebajikan, baik dalam kedudukan sebagai pendidik, penggali, maupun pengabdikan ilmu kepada masyarakat, adalah tiga dimensi fungsi kelembagaan yang dengan spirit nilai-nilai keilmuan yang universal itu, dipadukan dan diemban secara serasi pula. Inilah "roh" dan energi yang meneguhkan sivitas akademika Unud. Dalam kaitan ini, kekuatan budaya ilmu menjadi orientasi hidup kelembagaan dan keprofesian para pemangku jabatan fungsional dan pemimpin Unud.

Ada kaitan substantif antara lambang dan motto Unud itu. Di satu sisi, kehidupan, dinamika, dan kemajuan ilmu pengetahuan diwajibkan untuk senantiasa diemban oleh sivitas akademika. Di sisi lain, mengejar pengetahuan demi kebajikan, adalah amanat penting yang juga harus dipenuhi. Yang layak disadari ialah bahwa kewajiban itu hanya dapat dipenuhi di atas landasan sistem nilai kelembagaan dengan segala

norma dan mekanismenya. Sistem nilai kelembagaan itu harus diyakini sebagai pilihan kebenaran dan kekuatan Unud. Baik adicita (*ideology*) yang melandasi idealisme pengembangan ilmu pengetahuan (sains) dan teknologi, maupun adicita kebajikan kependidikan dan pengabdian ipteks kepada masyarakat dan lingkungan, keduanya adalah **kebajikan** hidup dan tujuan Unud, tidak sebatas **kewajiban** semata. Jiwa, semangat, dan kekuatan "roh" di balik lambang dan motto itu mutlak dihayati dan diwujudkan dalam kehidupan sivitas akademika Unud. Kedalaman pemahaman dan kesadaran tinggi akan tata nilai di balik lambang dan motto itulah produk perenungan dan penilaian secara internal, yang selayaknya menjiwai sivitas akademika Unud dalam mengondisikan diri memaknai **Usia Emas 2012** dan memasuki Tahun Emas berikutnya. Perenungan dan penilaian kritis atas realitas kehidupan kelembagaan menjadi sangat penting karena krisis jati diri, pudarnya kebanggaan, dan disorientasi hidup kelembagaan cukup menggejala di sebagian kalangan sivitas akademika.

Di atas tata nilai itu pula Unud membangun sistem dan ruang dinamika fungsinya yang tidak hanya menjamin keberlangsungannya sebagai lembaga pendidikan tinggi. Lebih daripada itu, peningkatan fungsi kelembagaan bagi masyarakat, lingkungan, dan bangsa yang sedang membangun sumber daya manusia akademisi dan profesi yang lebih bermutu, unggul, mandiri, dan berdaya saing tinggi, menjadi tugas yang sangat penting di tengah persaingan global. Sebagai suatu sistem yang menuntun gerak dan dinamika sivitas akademika, penataan sejumlah subsistem inti (kepemimpinan dan pengelolaan, pendidikan akademis dan profesi, penelitian dan pengembangan ilmu dan teknologi, penerapan dan pengabdian ipteks, dan birokrasi pendidikan), merupakan keniscayaan. Penataan kembali arah dan adicita pengembangan Unud yang berlandaskan sistem pendidikan nasional menjadi keniscayaan karena Unud adalah asset bangsa dan milik nasional untuk selanjutnya berkiprah di tingkat regional dan internasional.

Keunggulan eksternal Bali dengan daya tariknya yang sangat kuat di bidang kepariwisataan, adalah sumber daya yang layak dimanfaatkan oleh Unud. Terutama pada era global ini, Bali tidaklah hanya menarik peserta didik dari Nusantara, melainkan juga dari mancanegara untuk memilih Unud sebagai lembaga pendidikan tinggi. Keunggulan eksternal itu menjadi kekuatan pengembangan Unud ke depan. Strategisnya Pulau Dewata inilah yang menjadi kondisi eksternal untuk membangun potensi internal Unud dalam pelbagai segi dan dimensinya.

Kehadiran Unud dengan dua belas fakultasnya: sastra, kedokteran, peternakan, hukum, teknik, ekonomi, pertanian, MIPA, kedokteran hewan, teknologi pertanian, dan pariwisata, dan program pascasarjana, masing-masing dengan program studi dan potensi keunggulannya, adalah sumber daya kelembagaan yang dapat dibanggakan dan diandalkan bagi masyarakat Bali, Indonesia, dan dunia. Disadari bahwa memang masih ada perbedaan peringkat (*rating*) kemajuan antara fakultas dan program studi yang satu dengan yang lainnya. Sejumlah fakultas dan program studi yang ada dan yang akan dibuka (sosial-politik, psikologi, dan sebagainya), serta sejumlah PS magister dan doktor baru yang akan hadir, menambah wadah pilihan pendidikan tinggi yang diselenggarakan dan ditawarkan oleh Unud. Semua sumber daya dan potensi kelembagaan pendidikan ilmu, teknologi, dan seni itu jelas akan memberikan kesempatan pembelajaran bagi masyarakat Indonesia dan masyarakat internasional. Sejumlah fakultas dan program studi jenjang sarjana dan pascasarjana yang tergolong maju dengan simbol akreditasi A dan B, menjadi pemacu fakultas dan program studi lainnya yang sedang berkembang untuk mencapai akreditasi A. Simbol kepercayaan masyarakat dan pemerintah kepada Unud itu menjadi dorongan demi kemajuan Unud pada masa datang. Demikian pula keberadaan sejumlah perguruan tinggi negeri dan swasta yang ada di Bali dan di Indonesia, bahkan juga kehadiran perguruan tinggi asing di negeri ini, menjadi kompetitor dan tantangan sekaligus juga peluang besar untuk meningkatkan posisi dan peringkat Unud. Peluang itu tidak hanya

pencapaian akreditasi A dan pemerolehan ISO, namun menjadikan Unud sebagai universitas unggulan bertaraf internasional (*World Class University*). Terkait pula dengan pelaksanaan otonomi keberadaannya, dan ikhtiar menjadikan Unud sebagai perguruan tinggi berbadan hukum pendidikan (BHP), niscaya kesiapan mutu dan jumlah sumber daya kepemimpinan Unud di tingkat universitas, fakultas, pascasarjana, jurusan dan program studi, sumber daya dosen, dan peñata laksana pendidikan, menjadi tuntutan persyaratan (*conditioning*) yang harus dipenuhi.

Pemerluasan kesempatan anak bangsa untuk memperoleh pendidikan tinggi adalah kepedulian dan tanggung jawab Unud, baik dalam rangka lebih memaknai Tahun Emas Pertama, 1962-2012, maupun dalam meletakkan landasan yang lebih kokoh memasuki Tahun Emas Kedua, 2012-2062. Adanya gagasan-gagasan strategis yang pelaksanaannya disesuaikan dengan kebijakan periodik dan gaya kepemimpinan empat tahunan rektorat dan dekanat, 2012-2016, 2016-2020, dan selanjutnya, niscaya ***Ancangan Pengembangan dan Pemberdayaan Universitas Udayana***, layak dibangun. Di atas kerangka itulah semua sumber daya kelembagaan dan sumber daya manusia, baik pada tingkat struktural-fungsional, maupun sumberdaya dana, prasarana, sarana, para alumni yang berhasil dan berprestasi, kemudahan dan kemajuan teknologi informasi, serta pendayagunaan aset-aset Unud yang ada dan yang akan diadakan secara terus-menerus, semuanya dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan. Secara fisik, pengembangan Kampus Bukit, Jimbaran dengan segala fasilitas pendidikannya, sangat prospektif seiring dengan pertumbuhan dunia industri jasa pariwisata dan ruang pemukiman. Sebaliknya, Kampus Sudirman dan Kampus Nias di tengah Kota Denpasar yang semakin padat, lebih dikendalikan pemanfaatannya ke depan agar tetap menciptakan keseimbangan, keserasian, dan keharmonisan lingkungan. Yang lebih penting lagi efisiensi dan efektivitas penggunaan kampus-kampus itu patut dievaluasi secara mendalam dan tuntas pula.

Rendahnya daya tampung perguruan tinggi negeri dan swasta secara nasional berdampak pada rendahnya angka partisipasi kasar, APK generasi usia 19-24 tahun di negeri ini. Kondisi yang memprihatinkan ini, jelas menuntut Unud meningkatkan APK melalui penataan dan penambahan daya tampung usia sekolah mengikuti pendidikan tinggi. Sebagaimana diketahui, hingga akhir 2008, APK penduduk berusia 19-24 di Indonesia baru mencapai 17,75%, sedangkan negara-negara tetangga seperti Thailand, Malaysia, Filipina, dan Tiongkok sudah di atas 20%. Bahkan Korea Selatan telah mencapai APK di atas 50%. Untuk diketahui pula, mahasiswa PTN tahun 2008 hanya mencapai jumlah 965.970 orang, sedangkan PTS 2.410.276 orang, PTK 47.253 orang, PTAI 556.763 orang, dan UT 521.281 orang. Jumlah mahasiswa PTN, seperti terlihat di atas, kurang dari satu juta orang. Kondisi ini menggelitik Unud yang hingga tahun 2009 ini baru mampu menampung 17.000 mahasiswa, untuk menambah daya tampungnya, "mencegah terjadinya bangku kosong", dan memenuhi target APK Departemen Pendidikan Nasional minimal 25% pada tahun-tahun mendatang. Ini adalah peluang sekaligus tantangan dan tanggung jawab nasional yang memang harus diemban Unud. Profil APK berkorelasi dengan keterlibatan dan keterdidikan jenjang perguruan tinggi, serta kemajuan dan peningkatan mutu SDM anak bangsa.

Kebanggaan dan pencitraan positif terhadap Unud yang berhubungan langsung dengan kepercayaan, kepentingan, dan pemenuhan harapan masyarakat, ditentukan oleh sejumlah faktor internal. Selain dosen berjabatan akademik profesor bergelar doctor akan terus ditingkatkan jumlah dan mutunya, secara kualitatif hasil penelitian yang inovatif dengan hak-hak paten, penerbitan karya-karya ilmiah bertaraf nasional dan internasional, dan sumbangsih konsep-konsep pembangunan daerah dan nasional, menjadi jaminan kebanggaan, citra positif, khususnya mutu keluaran (*output*) sebagai produk mutu proses pembelajaran. Keterlibatan sejumlah pakar Unud pada lembaga-lembaga Pemerintah Daerah dan Pusat, baik secara individual maupun

secara institusional, memang turut membangun citra positif. Akan tetapi, pada masa datang, keterlibatan dan peranan para ilmuwan Unud masih tetap perlu “diwadahi”, dibenahi, dan ditingkatkan. Untuk itu, pengembangan dan peningkatan mutu penelitian dan pemikiran konseptual teoretis, merupakan tantangan yang menuntut jawaban.

Berkaitan dengan semuanya itu, pengembangan dan pemberdayaan semua sumber daya Unud sangat penting untuk menjawab tantangan peningkatan status, fungsi, dan terutama mutu Unud sebagai lembaga pendidikan tinggi, lembaga ilmu pengetahuan, dan pusat kebudayaan. Mutu dan citra positif Unud-lah yang sangat menentukan daya saingnya. Ke depan, pengembangan dan pemberdayaan lembaga kepemimpinan Unud, baik di tingkat rektorat, dekanat, maupun di tingkat jurusan dan program studi, demikian pula lembaga-lembaga normatif yakni senat universitas dan senat fakultas, menjadi sangat penting dan strategis. Sinergisitas kedua lembaga itu, menjadi kekuatan yang memacu lembaga ini untuk lebih siap bersaing dan memaknai Usia Lima Puluh Tahun berikutnya. Iklim kepemimpinan yang dibangun di atas landasan demokrasi kampus dengan ciri intelektualitas tinggi, diharapkan menjadi model unggulan bagi lingkungan pula. Demikian pula sistem dan iklim manajemen lembaga pendidikan tinggi yang kondusif, bening (transparan), dan akuntabel, layak dipenuhi. Pemimpin yang visioner, karena ketajaman membaca fenomena kehidupan kini dan ke depan dalam kurun tertentu, dan ketepatan pilihan strategi menakodai kampus dengan dukungan sistem manajemen yang efisien, menjadi kebutuhan kelembagaan. Di sisi lain, senat sebagai lembaga normatif, dituntut untuk lebih kritis, kreatif, konseptual, sinergis, dan produktif dalam merumuskan aturan-aturan (regulasi) demi keteraturan (sistem) dan keamanan pelaksanaan pengelolaan Unud sebagai lembaga yang otonom dan berwibawa. Kesenjangan norma dan nilai berakar pada masih adanya kekurangan aturan-aturan bagi kehidupan kampus.

Kepemimpinan yang kuat dan bersih (*good governance*) yang didukung dengan manajemen modern yang bersistem pada semua jenjang, dari

universitas, fakultas, hingga jurusan, akan menjamin terciptanya iklim akademis yang kondusif. Selanjutnya, berkembang pula masyarakat akademis (*academic society*) yang berintegritas tinggi dengan dukungan jumlah dan mutu sumber daya akademisi. Dengan demikian, para dosen yang memiliki idealisme keilmuan yang kuat dan konsisten menjadi pilar penyangga keunggulan Unud. Dukungan itu memperkuat jati diri, kebanggaan alma mater, dan citra positif. Ketimpangan mutu dan tingkat kemajuan antarfakultas dan antarjurusan, demikian pula ketimpangan antara fakultas dan jurusan yang “tua dan yang muda”, merupakan permasalahan tersendiri. Permasalahan-permasalahan itu membutuhkan langkah-langkah terobosan baru yang lebih kreatif demi kemajuan bersama. Cukup banyak bibit unggul yang sedang muncul di banyak fakultas, baik sebagai akademisi, pendidik, peneliti, maupun sebagai calon-calon pemimpin.

Integritas Unud hanya dapat dipilari secara kokoh dan utuh oleh kesadaran dan kecintaan pada Unud sebagai alma mater, terutama oleh semangat *almaterisme* yang dibangun secara sehat dan positif. Kebanggaan dan rasa memiliki Unud secara utuh, tanggung jawab, dan spirit kolegialitas sebagai sivitas akademika Unud, perlu dibangun dan ditingkatkan kembali menjelang Usia Lima Puluh Tahun pertama ini. Integritas itulah sesungguhnya yang menjadi modal dan sumber daya utama Unud dalam memasuki Usia Lima Tahun kedua. Semangat satu alma mater Unud sebagai payung dan Inang Pengasuh semua fakultas dan program studi, layak diposisikan di atas segalanya, tanpa harus “menggerogoti” otonomi setiap fakultas. Sikap dan pandangan *fakultasentris* bahkan jurusansentris yang sempit, berlebihan, dan tidak proporsional, perlu dicegah demi keutuhan Unud. Untuk itu, sikap superioritas jurusan-jurusan atau fakultas-fakultas tertentu, demikian pula sebaliknya sikap inferioritas jurusan-jurusan dan fakultas-fakultas tertentu, bahkan juga ketimpangan jender dalam komposisi akademisi dosen dan dalam jabatan struktural-fungsional, yang selama ini menjadi kendala

untuk maju secara berimbang dan bersama-sama, sudah saatnyalah diatasi dan ditemukan pemecahannya yang lebih sistematis.

1.2. Fungsi dan Tujuan Universitas Udayana

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, fungsi dan tujuan Unud terumus dalam tridarma: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagaimana tertera dalam statuta, tujuan Unud adalah:

(a) menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan ipteks, (b) meningkatkan jumlah dan mutu penelitian sesuai dengan perkembangan ipteks, dan kepentingan masyarakat dan bangsa, (c) mewujudkan kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, berkualitas, dan mandiri melalui manajemen pendidikan yang bermutu, transparan, demokratis, dan berjiwa kewirausahaan, (d) menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu Tri Darma Perguruan Tinggi, dan (e) menumbuhkembangkan lembaga-lembaga fungsional dan professional yang berdaya saing dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan eksistensi Unud(Statuta Unud, Bab II, Pasal 4).

Paradigma fungsi dan tujuan di atas perlu dimaknai kembali, terutama dalam kaitan dengan tanda-tanda zaman, tantangan, tuntutan masa depan bangsa, gejala perubahan, dan perkembangan nilai-nilai kemanusiaan. Fungsi pendidikan tinggi dan pengembangan ipteks, adalah menemukan jawaban-jawaban alternatif atas masalah dan tantangan perubahan. Tujuan pendidikan seperti yang diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945 adalah bahwa melalui mutu proses pendidikan ipteks itu, Unud sebagai lembaga pendidikan tinggi mampu membangun keutuhan dan kepribadian manusia Indonesia yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, social, dan spiritual peserta didik, di samping kompetensi untuk menerapkan ipteks dalam berkarya. Dengan demikian perlu ditekankan kembali bahwa tujuan utama pendidikan pada hakikatnya adalah demi pemuliaan harkat, martabat kemanusiaan, kepribadian peserta didik, dan pembentukan watak (*character building*) bangsa Indonesia.

Visi *unggul, mandiri, dan berbudaya*, perlu dipahami dan dimaknai secara integral, konseptual, dan implementatif. Unggul, terkait dengan

Nilai Lebih Sumber Daya manusia yang dimiliki dan dihasilkan oleh Unud melalui pendidikan yang bermutu sehingga keunggulan itu memperlihatkan fitur-fitur pembeda yang signifikan dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lainnya. Identifikasi, edukasi, dan kualifikasi yang cermat atas Sumber Daya Dosen dan Peserta Didik, yang masing-masing dengan kelebihan dan talentanya, bersinergi dalam membangun **Kemandirian** Unud. Sumber daya dosen dan mahasiswa bertalenta dengan **Kelebihan dan Keunggulannya**, dan dengan semangat **Kemandirian** itulah yang mampu menciptakan **Insan Yang Berbudaya** sehingga mampu mengembangkan keunggulan sistem berpikir dan berperilaku akademis dan profesionalnya dalam konteks pendidikan, penelitian, dan pengabdian ipteks bagi masyarakat dan lingkungan. Kekuatan **budaya ilmu, budaya mutu, dan budaya saing**, di atas landasan kemandirian individu dan institusi, itulah yang menjadi keunggulan Unud pada masa depan. Keterkaitan (relevansi) substansial dan operasional tridarma: (1) pendidikan akademis dan profesional, (2) penelitian dan pengembangan ilmu dan teknologi, serta (3) pengabdian dan penerapan ipteks bagi lingkungan, menjadi model alternatif dalam menciptakan *keunggulan, kemandirian, dan keberbudayaan* sumber daya manusia di Unud.

Sehubungan dengan visi itu, maka kebebasan dan dialog dalam konteks pendidikan tinggi yang berbasiskan nilai-nilai ipteks, menjadi kondisi objektif kehidupan akademis yang harus ditumbuhkembangkan secara sistem. Dengan demikian, membangun manusia *Pembelajar yang Kritis*, kreatif, dan inovatif dalam kesejatan dan keutuhan hidup insani, adalah fungsi utama pendidikan tinggi. Fungsi hakiki ini penting demi mencegah kedangkalan dan kesemuan hidup. Kesejatan martabat dan harkat hidup yang disemangati dengan kesadaran kritis atas realitas kemanusiaan, atas lingkungan social-budaya, dan lingkungan hidup, menjadi bagian inti fungsi humanisasi pendidikan. Oleh karena itu, makna kompetensi tinggi dalam penguasaan ipteks adalah terjaminnya martabat kemanusiaan, meningkatnya kesejahteraan masyarakat, dan

kelestarian lingkungan. Moralitas pendidikan dan energi ipteks menjadi kekuatan yang harus dikembangkan dan diberdayakan dalam proses pendidikan tinggi. Bagi masyarakat, perguruan tinggi adalah panutan sumber daya moral dan acuan sumber daya ipteks. Posisi dan fungsi inilah yang layak disadari dan dibangun lebih kokoh lagi.

Kondisi krisis bangsa dalam pelbagai dimensi kehidupan, langsung atau tidak langsung berdampak pada pelaksanaan fungsi, terutama pencapaian tujuan dan misi Unud. Disadari bahwa secara keseluruhan mutu keluaran Unud belum memadai dan belum mampu menjawab kompleksitas persoalan bangsa. Ini adalah tantangan internal yang menuntut pembenahan dan solusi yang tepat dan cepat. Persoalan mutu sumber daya peserta didik (*input*) yang di antaranya masih rendah karena berbagai kondisi SMA/SMK secara nasional, menuntut tanggung jawab khusus dan langkah-langkah strategis yang solutif. Perhatian dan kepedulian nyata kepada kelompok “lemah dan miskin”, mengundang kiat-kiat Unud dalam arti tidak hanya memberikan beasiswa misalnya kepada yang “berprestasi saja”, melainkan menjadikan Unud “Rumah Baru Penuh Harapan” bagi kelompok yang terpinggirkan dan tertinggal.

Usia fakultas-fakultas dengan tingkat kesiapan sumber daya dan kondisi yang juga tidak sama dan tidak setara, memerlukan strategi pemerataan upaya pemajuan dan pengembangan yang relatif berbeda. Sejumlah fakultas “tua” juga menunjukkan kondisi internal dan tingkat kemajuan yang berbeda. Demikian pula sejumlah fakultas dan program studi yang berusia relatif muda, jelas sangat membutuhkan kebijakan khusus, terlebih sejumlah fakultas dan program studi yang semakin tidak diminati lagi oleh masyarakat. Kerja sama antarfakultas dan antarjurusan, yang selama ini masih dibatasi oleh sekat-sekat administratif, sangat menentukan kebersamaan dan kesinergian Unud. Untuk itu, keunikan dan keunggulan setiap fakultas dan jurusan dengan dukungan sumber daya dosennya, pantas diberdayakan seoptimal mungkin. Di dalamnyalah potensi keunggulan-keunggulan jurusan dan

fakultas-fakultas dengan karakteristik keilmuannya dapat digali, diramu, dan diberdayakan menjadi keunggulan Unud secara keseluruhan.

Pengembangan pendidikan hingga ke jenjang magister dan doktor, sudah dimiliki oleh Unud sejak tahun 1993. Pada usianya yang mulai dewasa ini, pembenahan mutu pengelolaan dan peningkatan mutu keluaran, demikian juga pemekaran dan penambahan jumlah program studi yang potensial dan prospektif, secara khusus melalui dan demi pengembangan penelitian, terasa semakin mendesak. Ke depan, penguatan akar keilmuan yang berbasiskan jurusan atau fakultas, kecuali sejumlah program studi antarbidang (yang interdisipner), perlu dilakukan karena sumber daya dosen dan peneliti, sesungguhnya ada di jurusan, program studi, laboratorium, dan fakultas. Program atau sekolah pascasarjana, dengan demikian bersifat administratif dan koordinatif teknis saja.

1.3. Hakikat Pendidikan Tinggi dan Tridarma Universitas

Udayana

1.3.1. Hakikat Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi adalah lanjutan pendidikan jenjang SMA/SMK, SMTP, dan SD. Peserta didik pada jenjang pendidikan tinggi ini adalah "insan-insan muda yang sedang bertumbuh menuju ke kedewasaan", dengan subjek diri yang berkembang mencapai kesejatian dan kepribadian yang utuh. Kondisi biologis-psikologis ini patut mendapat perlakuan khusus dalam konteks pembelajaran dan pendidikan keilmuan. Perbedaan mutu pendidikan dan variasi peringkat penguasaan IPTEK peserta didik, sebagai kondisi objektif dan realitas produk pendidikan sebelumnya di pelbagai wilayah Tanah Air, termasuk di Bali, jelas membutuhkan strategi khusus pendidikan tinggi yang dilaksanakan agar tujuan pendidikan tinggi dapat dicapai.

Paradigma baru pendidikan tinggi berbasiskan kompetensi lpteks, harus dibangun baru secara konseptual. Sebagai proses yang dinamis, pendidikan lpteks pada jenjang pendidikan tinggi seyogyanya berubah

dari pola monologis kesepihakan subjektif dosen menjadi pola dialogis antarsubjek yang bermakna terbuka, aktif, komunikatif, transformatif, jujur, kolaboratif, kontekstual, dan kreatif (lihat Johnson, 2002; Slavin, 1996). Model pengelolaan pembelajaran yang selalu masih dikemas secara *sangat formal* dan "kaku", perlu diubah menjadi lebih leluasa agar kepercayaan diri, kekeluasan dan keberanian bernalar, kemandirian, dan sikap kritis peserta didik tumbuh dan berkembang.

Fungsi hakiki pendidikan tinggi adalah bahwa melalui pengembangan kompetensi lpteks, peserta didik memberdayakan sumber daya insaninya. Lebih daripada itu peserta didik mampu mengembangkan diri sebagai manusia utuh yang bebas, kreatif, transformatif, dan inovatif. Di atas dasar dirinya itulah nilai-nilai keilmuan yang rasional, objektif, dan sistemik itu mampu membangun kesejatan, kemandirian, dan keadaban hidup diri-pribadi, masyarakat, dan lingkungan hidupnya. Dengan demikian, pergulatan dan dialog sistematis keilmuan dengan aneka persoalan pada disiplin ilmu yang ditekuninya itu (band. Boud and Felletti, 1997; Freire; 2008), merupakan model pendidikan jenjang sarjana, apalagi pascasarjana. Model ini sangat penting untuk ditata dan dikembangkan secara kreatif. Selanjutnya, model pendidikan tinggi ini menanam kepekaan dan kepedulian atas kehidupan dengan aneka problematika dan tentunya dengan alternatif solusinya. Dialog kehidupan dalam pendidikan lpteks itu bermuara pada mutu kompetensi pemahaman (*verstehen*) dan penjelasan (eksplanasi) atas fenomena alam dan manusia yang dihadapi peserta didik bersama pengelola pendidikan di perguruan tinggi. Rutinitas dan formalitas "semu" yang masih membelenggu suasana pendidikan tinggi layak diganti dengan pendidikan yang lebih bermakna transformatif, aktif, interaktif, kreatif, dan inovatif.

Hasil *tracer study* perlu dimanfaatkan seoptimal mungkin. Selain untuk meninjau dan mengubah kurikulum agar lebih sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* eksternal, masukan-masukan dari pihak luar, pengguna lulusan, dan masyarakat, diperlukan untuk meningkatkan relevansi dan reorientasi pendidikan tinggi, sebaliknya tidak menambah jumlah pengangguran intelektual yang kini mencapai 4,3 juta (*Kompas*, 25 Maret 2009). Peninjauan kurikulum secara periodic juga sangat bermanfaat bagi proses pendidikan lpteks itu sendiri. Penjaringan dan pemanfaatan alumni

yang berhasil diarahkan untuk turut mengembangkan kemampuan mengelola dan meningkatkan mutu peranan Unud bagi masyarakat.

Pengembangan sarana perpustakaan dengan jumlah buku terkini, termasuk juga pemerolehan informasi baru lewat teknologi informasi (TI) mutakhir bagi sivitas akademika Unud, sangat menentukan pertumbuhan budaya baca dosen dan para peserta didik. Belum kuatnya budaya baca pada sebagian masyarakat akademis yang tentu memengaruhi pula mahasiswa, menjadi agenda utama pembenahan dan pengembangan pendidikan tinggi sebagai pelopor kemajuan. Penyediaan TI dan pemanfaatannya seoptimal mungkin, merupakan kondisi yang memang harus dipenuhi demi kemajuan pendidikan dan pengembangan ipteks di Unud. Pada era teknologisasi pendidikan ini, otomatisasi menjamin efisiensi dan efektivitas kerja kelembagaan.

1.3.2. Tridarma Universitas Udayana

Trifungsi pokok perguruan tinggi di Indonesia adalah darma pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, dan kepada lingkungan hidup. Secara konseptual, ketiga darma itu, selain perlu dipilah, sesungguhnya tidak mesti dipisahkan secara sangat trikotomis dan otonomis. Bahwa ada perbedaan tugas kependidikan, dalam hal ini pendidikan ipteks, dengan tugas penelitian untuk penggalian dan pengembangan ilmu pengetahuan, dan juga dengan pengabdian dan aplikasi ipteks bagi masyarakat dan lingkungan, sesungguhnya ada unsur-unsur substansial dan operasional yang dapat dipadukan dan saling menginspirasi.

Dalam konteks pendidikan dan pembelajaran ipteks itu, harkat, martabat, jati diri, dan nilai diri dosen yang adalah guru dan ilmuwan, sudah saatnyalah dibangun dan dipelihara secara terus-menerus. Wibawa dosen adalah wibawa ilmuwan dengan integritasnya, sekaligus membangun wibawa kampus sebagai lembaga pendidikan tinggi, lembaga keilmuan, kebudayaan, dan peradaban. Selain semangat profesionalisme, kesadaran status sebagai dosen yang ilmuwan dan fungsi kelembagaannya, penggalian dan pengembangan ilmu menjadi tugas yang sangat penting. Kolegialitas sebagai dosen dan ilmuwan perlu dipupuk, tidak hanya demi pemenuhan tugas pokoknya secara individual

melainkan demi pemantapan pilihan dan panggilan hidupnya yakni mengabdikan kepada kemanusiaan dalam konteks pendidikan ipteks. Tumbuh, berkembang, dan tetap terpeliharanya harkat, citra, dan martabat kedosenan menjadi kekuatan penentu citra dan wibawa.

Didukung sumber daya dosen dengan jumlah 1603 orang, 80,1% bergelar magister dan doktor, 147 profesor, secara terus-menerus Unud meningkatkan kemampuan pelaksanaan tridarmanya. Selain pengembangan mutu dosen muda untuk mencapai pendidikan magister dan doktor, pengembangan mutu keprofesian sebagai dosen terutama demi peningkatan mutu pembelajaran dan penelitian, sudah selayaknya dipacu. Dengan demikian, mutu dan jumlah dosen Unud dapat memenuhi standard nasional, baik dalam kaitan dengan UU Guru dan Dosen, maupun demi peningkatan peranan Unud pada masa datang. Rasio dosen-mahasiswa tahun 2008-2009 yang tergolong baik, 1:11, demikian juga angka efisiensi edukasi AEE yang baik, selayaknya menjadi indikator keterkendalian dan keberhasilan meningkatkan mutu proses pendidikan, kendati tetap belum merata antar fakultas dan jurusan.

Jumlah sementara dosen Unud memang memadai. Walaupun demikian pada dekade berikutnya, piramida terbalik formasi dosen paruh baya >40 tahun ke atas yang lebih banyak dibandingkan dengan dosen-dosen muda <40 tahun, menjadi titik krusial dan permasalahan sumber daya dosen pada masa datang. Di sejumlah jurusan dan fakultas "tua", jumlah dosen senior lebih banyak daripada junior. Patut disadari bahwa secara alamiah sejumlah professor dan senior memasuki usia pensiun sehingga regenerasi sumber daya dosen melalui perekrutan yang objektif dan proporsional antar fakultas menjadi sangat penting.

Iklim pembelajaran dan suasana pendidikan yang fungsional dan dinamis, selain bersifat kooperatif, aktif, dan kontekstual seperti yang diuraikan di atas, harus menjadikan para peserta didik sebagai subjek, pusat, mitra belajar, dan sahabat pengembangan ipteks. Dosen adalah pengelola dan pemeran utama pendidikan tinggi. Kendati berbekalkan penguasaan bidang ipteks dengan jenjang pendidikan strata doktor (S3) dan (minimal) magister (S2), kedudukan dan peranan dosen sebagai pengelola pembelajaran yang efektif harus dibangun sungguh-sungguh.

Keberhasilannya diindikasikan pada kemampuan pengalihan (transfer), penyerapan, dan kompetensi ipteks peserta didik. Dengan demikian kiat pemantapan keprofesian sebagai dosen, jelas berbeda dengan kiat pemantapan diri sebagai ilmuwan yang juga menggali dan mengembangkan ilmu. Kesadaran dan tanggung jawab profesional sebagai dosen, apalagi sebagai guru besar (profesor) memiliki nilai lebih dalam hal pembelajaran dan pendidikan akademis yang bermutu, kooperatif, dan inovatif. Keefektivan proses pendidikan dan pembelajaran ipteks sudah sewajarnya dikaji-tindak secara teratur. Dengan demikian keberhasilan dan angka efisiensi edukasi, AEE, 25% bahkan lebih pada tahun 2012 dan seterusnya benar-benar dapat dicapai dan ditingkatkan.

Sebagai lembaga yang relatif baru, fungsi dan peran Badan Penjaminan Mutu, BPU, baik pada jenjang universitas maupun jenjang fakultas dan jurusan, sangat mendesak untuk ditingkatkan baik kinerja maupun prestasinya. Konsolidasi ketenagaan akademis dosen dan kelembagaan sangat penting. Intitusionalisasi, konseptualisasi, dan operasionalisasi standart mutu pendidikan tinggi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat diupayakan secara terus-menerus. Oleh karena dapur dan ujung tombak pendidikan, penelitian, dan pengabdian berada di jurusan atau program studi, niscaya pemberdayaan BPU di tingkat jurusan dengan koordinasi fakultas untuk bersinergi dengan lembaga-lembaga terkait menjadi tuntutan yang harus dipenuhi. Dokumen-dokumen atau manual yang bergayut langsung dengan sistem dan mekanisme penjaminan mutu, selain dievaluasi dan dimodifikasi secara periodik, secara operasional perlu dikaji dan diperbaiki. Parameter dan kriteria mutu dijadikan instrumen penilaian kemajuan dan peningkatan mutu kelembagaan Unud.

Pengembangan penelitian sangat penting baik demi pengembangan ilmu maupun demi kepentingan pembangunan, dan secara khusus bertautan dengan dunia industri. Sumber daya peneliti (dan sejumlah mahasiswa S1, S2, dan S3 pilihan) dengan mutu penelitian yang ditingkatkan secara terus-menerus, serta didukung dengan sumber dana Dikti dan sumber dana dari pihak-pihak sponsor dalam dan luar negeri, pengembangan penelitian ilmu murni dan ilmu terapan, merupakan peluang dan potensi yang layak dikembangkan oleh Unud. Penelitian dimaknai sebagai sumber daya

pengembangan ilmu dan sumber dana individu dan institusi. Di bawah koordinasi Lembaga Penelitian dan Pusat-pusat Penelitian yang ada dan yang akan dikembangkan lagi, terlebih lagi keberadaan kelompok-kelompok peneliti (*research group*) para guru besar yang terus diberdayakan, niscaya penelitian ilmu-ilmu murni dan ilmu terapan, sangat penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan, pemerikayaan bahan dan penyegaran proses pendidikan, dan pengabdian kepada masyarakat. Demikian pula penelitian ilmu-ilmu interdisipliner, menjadi sangat mendesak untuk dilakukan. Ke depan, pendekatan holistik, interdisipliner, dan multididipliner dalam memecahkan kompleksitas persoalan-persoalan masyarakat dan lingkungan, semakin menjadi kebutuhan dan kecenderungan akademis dalam dimensi pragmatismenya.

Penajaman arah penelitian ilmu-ilmu murni, yang menjadi dasar dan sumber inspirasi pengembangan ilmu-ilmu terapan, layak dirumuskan oleh lembaga penelitian, pusat-pusat penelitian, dan kelompok-kelompok penelitian, baik pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan atau program studi. Seiring dengan pemberdayaan dosen-dosen sebagai peneliti, khususnya para guru besar dan para doctor, sinkronisasi dan koordinasi pengembangan penelitian itu menjadi langkah yang sangat strategis. Selain budaya didik, budaya riset perlu ditumbuhkembangkan secara terus-menerus. Kemampuan mengidentifikasi permasalahan dan keterampilan meneliti, jelas membangun mutu dan daya saing di sektor penelitian baik di tingkat nasional maupun internasional seraya membangun dan memperluas jejaring informasi akademis berskala mondial.

Sebagai penggali dan pengembang ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang ilmu pilihan individu dan kelompok berdimensi monodisipliner dan interdisipliner, budaya penelitian yang dikembangkan diarahkan untuk menjadikan ilmu pengetahuan sebagai proses dan masyarakat, tidak hanya sebagai ilmu produk (lihat Joesoef, 1985). Sebagai proses, niscaya pergulatan, pergaulan, dialektika, dan dialogi keilmuan yang sistematis dan berkesinambungan, baik antarpeleliti internal Unud maupun dengan peneliti luar, pecinta ilmu, dan terutama dengan realitas di lingkungannya merupakan ciri dinamika kehidupan Unud sebagai lembaga ilmu pengetahuan. Sebagai masyarakat, ilmu pengetahuan berdimensi

komunal dan universal. Ilmu pengetahuan menjadi milik siapapun dan kapanpun, sepanjang ilmu pengetahuan baru yang dihasilkan itu ditulis dan atau dituturkan sesuai dengan norma, melalui mimbar, dan dengan kebebasan akademis yang dimiliki para dosen. Dengan demikian, penggalian ilmu pengetahuan bukan lagi menjadi kewajiban yang termotivasi secara eksternal, melainkan menjadi bagian dari hak dan kebutuhan dasar yang dimiliki ilmuwan. Semakin banyaknya sumber daya dosen muda potensial yang dimiliki oleh Unud, semakin mampu pula Unud memasuki *research university* dalam persaingan global produk keilmuan.

Keterkaitan substansial tugas-tugas dan tanggung jawab pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sebagai tridarma perguruan tinggi Unud, pada dasarnya harus berakar, berpangkal, dan bermuara pada lingkungan hidup dalam arti luas dan utuh. Tidak hanya koordinasi teknis antarketiga lembaga itu. Yang lebih penting adalah bahwa isi proses pendidikan terbarukan yang bersumber dari masalah-masalah lingkungan hidup itu justru menjadi tema sentral dan fokus utama penelitian, dan pada gilirannya menjadi sumber inspirasi penemuan solusi pilihan dalam pengabdian kepada masyarakat dan lingkungan hidup. Konsep ***Desa Binaan*** perlu dikaji ulang secara kritis dan evaluative. Sebab, konsep tersebut lebih mengesankan dan menyiratkan makna "diatur dan ditentukan oleh Unud", ala Orde Baru. Sebaliknya konsep ***Desa atau Kawasan Dampungan***, membuka ruang gerak dan kemampuan masyarakat untuk mandiri dan menentukan sendiri, apa yang potensial dan layak dilakukan di lingkungannya, terutama pula lebih dengan kekuatan masyarakat sendiri. Konsep desa hanya memfokuskan pendampingan pada aspek manusia dan masyarakat dalam lingkungan buatan dan produk kebudayaan (*built environment*), sedangkan kawasan melibatkan lingkungan hidup alami sebagai suatu ekosistem yang utuh, termasuk masyarakat manusia di dalamnya. Secara filosofik konsep *kawasan dampungan* lebih bergayut dengan adicita *Tri Hita Karana*. Reevaluasi dan rekonseptualisasi praktek kerja lapangan, PKL, kuliah kerja nyata, KKN, sangat mendesak demi kegayutannya (relevansinya) dengan paradigma baru pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dan lingkungan.

Di samping kekuatan nilai-nilai Ipteks, *Tri Hita Karana*, THK, yang menjadi tema kontekstual kepedulian Unud, adalah salah satu sumber daya budaya lokal Bali bernilai dan berdimensi universal yang sangat potensial dalam kaitan dengan pengembangan paradigma penelitian, pendidikan, dan pengabdian keilmuan secara terintegrasi. Bahkan secara khusus THK juga sangat potensial menjadi wujud alternatif pengabdian kependidikan dan paradigma pemahaman serta pemuliaan lingkungan bagi masyarakat bangsa dan dunia. Nilai dan makna penegakan harkat manusia dan masyarakat Indonesia melalui pendidikan Ipteks, harkat ekosistem, jelas sangat berkaitan dengan filosofi THK. Prinsip-prinsip nilai keseimbangan, keserasian, dan keharmonisan hidup manusia, masyarakat, dan bangsa Indonesia dalam keharmonisan relasi dengan sesama manusia (*pawongan*), dengan sesama makhluk di lingkungannya (*palemahan*), dan dengan yang Adikodrati (*parahyangan*), pada dasarnya menjadi sumber daya pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dan juga kepada lingkungan hidup. Dalam kaitan ini, Pola Ilmiah Pokok Kebudayaan Unud, merupakan identitas, citra, paradigma, dan warna pengembangan tridarma perguruan tinggi berwawasan lingkungan.

Bergayutan dengan sistem nilai kelembagaan Unud, dengan hakikat tridarmanya, visi dan misi Unud menjelang dan terutama menyiapkan Unud menjalankan fungsinya secara bertahap dan periodik pada awal Tahun Emas Kedua, 2012-2062, gagasan-gagasan strategis pengembangan Kapasitas Unud, perumusan kembali Profil Unud, dan terutama Pemetaan Program-program Unggulan dalam memenuhi tuntutan *stakeholder* internal dan eksternal, serta penetapan Capaian-capaian (destinasi), merupakan strategi dan komitmen yang sangat penting bagi sivitas akademika Unud dalam membangun makna dan nilai kelembagaan.

BAB II: KONDISI SAAT INI, PROYEKSI ANGKA EFISIENSI EDUKASI, DAN PRODUKTIVITAS ANGKATAN UNUD

Angka Efisiensi Edukasi (AEE) dan Produktivitas Angkatan (PA) di Unud ditentukan oleh beberapa faktor. Pertama, jumlah mahasiswa baik diploma, S1 dan Paska Sarjana; kedua, jumlah dosen dan pegawai serta kinerjanya; ketiga, ruangan seperti ruang kerja dosen, ruang kuliah, ruang laboratorium, ruang komputer; keempat, jumlah alokasi anggaran untuk mendukung kinerja dosen dan pegawai. Berikut adalah analisis ekonometrika untuk AEE didasarkan pada jumlah mahasiswa, dosen, ruangan kerja dan anggaran dalam beberapa tahun terakhir.

2.1. Perkembangan Jumlah Mahasiswa



*Rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa Program Diploma = 0,9%/tahun;

*Rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa Program S1 = 5,1%/tahun;

*Rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa Program S2+S3 = 20,1%/tahun;

*Rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa keseluruhan = 5,3%/tahun.

Dari Gambar 2.1 di atas diketahui jumlah mahasiswa Unud secara keseluruhan tahun 1998 adalah sebanyak 11.463 orang, naik menjadi 18.927 orang tahun 2008. Kenaikannya rata-rata sebesar 5,3 persen

pertahun. Pertumbuhan jumlah mahasiswa Unud yang tertinggi terjadi pada program S2 & S3 sebesar 20,1 persen per tahun, kemudian disusul program S1 sebesar 5,1 persen per tahun, dan terendah pada program Diploma sebesar 0,9 persen per tahun. Kondisi ini di satu pihak menunjukkan bahwa di masa depan program S2 & S3 akan menjadi program yang semakin penting bagi Unud. Program ini Unud memiliki keunggulan dibandingkan universitas negeri dan swasta lain, paling tidak untuk Bali dan wilayah Indonesia Timur. Program yang ditawarkan bersifat spesifik dan jumlah tenaga yang kompeten cukup tersedia.

Di lain pihak, gambaran ini juga mengindikasikan bahwa kualitas pengelolaan program Diploma di masa depan perlu lebih ditingkatkan, agar di satu pihak Unud mampu berperan lebih besar menyediakan program yang lebih dekat dengan pasar, di samping pengelolaannya perlu lebih dioptimalkan terutama dari aspek biaya.



*Rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa S1 - IPS = 2,9%/tahun;

*Rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa S1 - IPA = 7,8%/tahun;

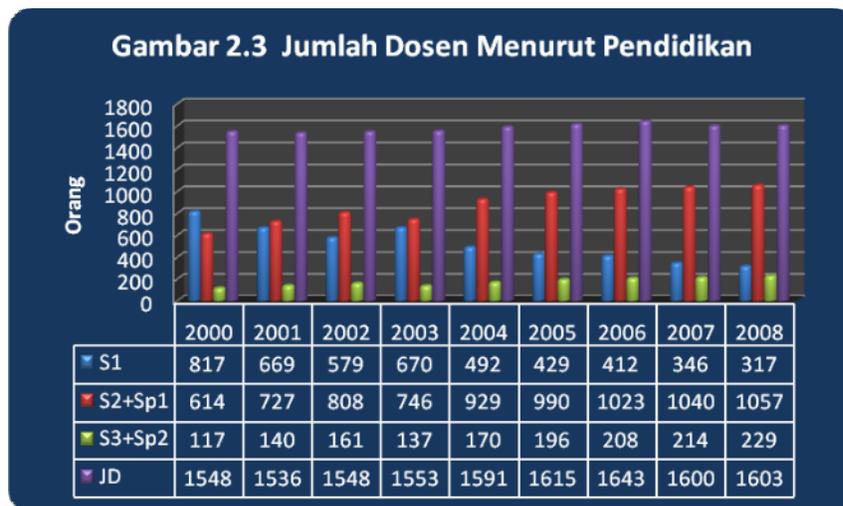
*Rata-rata pertumbuhan jumlah mahasiswa S1 - IPS+IPA = 5,0%/tahun.

Dari Gambar 2.2 di atas dapat diketahui bahwa, perkembangan jumlah mahasiswa Unud untuk bidang IPA jauh lebih cepat dibandingkan bidang IPS, yakni 7,8 persen dibandingkan dengan 2,9 persen. Hal ini sesuai dengan harapan pemerintah karena tantangan pendidikan di Indonesia di era globalisasi akan semakin ketat. Untuk itu, perlu ada strategi peningkatan penguasaan teknologi oleh staf Unud untuk

mendukung Unud mampu bersaing di pentas global. Di samping itu, penguasaan teknologi juga dibutuhkan untuk mendukung percepatan pertumbuhan ekonomi kreatif yang sedang digalakkan oleh pemerintah pusat maupun daerah.

2.2. Perkembangan Jumlah Dosen

Perkembangan jumlah mahasiswa di atas diikuti dengan bertambahnya jumlah dosen, dari 1.548 orang tahun 1998 menjadi 1.603 orang tahun 2008. Mengalami peningkatan rata-rata sebesar 0,4 persen per tahun (lihat Gambar 2.3). Pertumbuhan jumlah dosen kalau dirinci menurut pendidikannya memang menunjukkan arah yang positif, dalam arti pertumbuhan dosen berpendidikan S3 & Sp2 mencapai rata-rata 9,4 persen per tahun, kemudian dosen berpendidikan S2 & Sp1 mencapai rata-rata 7,4 persen per tahun. Dosen yang berpendidikan S1 menurun sebesar rata-rata -10,4 persen per tahun.



***Rata-rata pertumbuhan dosen keseluruhan = 0,4%**

***Rata-rata pertumbuhan dosen S3+Sp2 = 9,4%**

***Rata-rata pertumbuhan dosen S2+Sp1 = 7,4%**

***Rata-rata pertumbuhan dosen S1 = -10,4%**

Angka pertumbuhan dosen ini, baik kuantitas maupun kualitasnya, belum memadai apabila dibandingkan dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa yang jauh lebih tinggi. Oleh karenanya, di masa datang penambahan jumlah mahasiswa harus lebih selektif untuk masing-masing

fakultas atau program studi. Yang perlu dijadikan tolok ukur, bukan saja tersedianya ruangan kerja secara fisik, tetapi penyediaan ruangan harus disesuaikan dengan jumlah dosen sehingga tidak terlalu menyimpang dengan rasio dosen-mahasiswa yang ideal sesuai dengan acuan Dikti.

2.3. Perkembangan Jumlah Pegawai



*Rata-rata pertumbuhan = -1,8%



*Rata-rata pertumbuhan jumlah pegawai golongan I = 9,3%/tahun;

*Rata-rata pertumbuhan jumlah pegawai golongan II = -12,3%/tahun;

*Rata-rata pertumbuhan jumlah pegawai golongan III = 4,6%/tahun;

*Rata-rata pertumbuhan jumlah pegawai golongan IV = 7,6%/tahun.

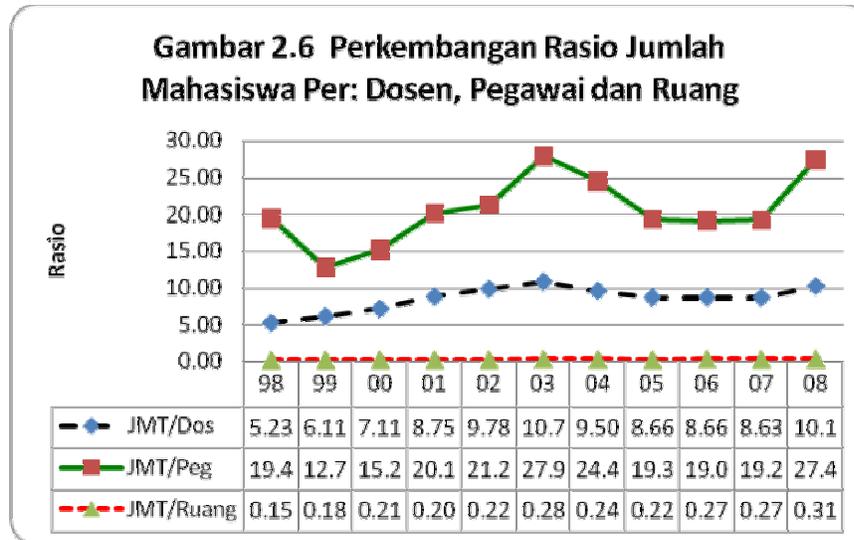
Dari Gambar 2.4 dapat diketahui bahwa peningkatan jumlah mahasiswa di atas ternyata tidak diikuti penambahan jumlah pegawai tetap. Hal ini terlihat dari jumlah pegawai tetap tahun 1998 sebanyak 722 orang dan menurun menjadi 594 orang tahun 2008 atau turun rata-rata sebesar -1,8 persen per tahun. Ini berarti, untuk pelaksanaan proses belajar mengajar selama ini kemungkinan didukung oleh tenaga honorer/kontrakan yang selama ini mungkin tidak tercatat di dalam buku Statistik Universitas Udayana 2008.

Perkembangan jumlah pegawai tetap Unud di atas bila dirinci menurut Golongan/Ruang terlihat pada Gambar 2.5. Dari gambar ini diketahui pertumbuhan pegawai Golongan IV tertinggi yakni 7,6 persen, kemudian disusul Golongan I sebesar 9,3 persen (walaupun bersifat sangat fluktuatif), Golongan III sebesar 4,6 persen, dan Golongan II malah negatif yakni -12,3 persen per tahun. Walaupun demikian, piramida struktur golongan pegawai tetap ini kurang baik karena pertumbuhan Golongan III lebih lambat dari Golongan IV.

2.4. Perkembangan Ruang

Perkembangan ruangan, baik ruang kuliah, laboratorium, maupun ruang dosen, di satu sisi mengalami kendala anggaran (tergantung dari anggaran pusat); di sisi lain juga akibat kampus Unud ada di tiga lokasi (Jalan Sudirman, Jalan Nias dan di Bukit). Oleh karenanya, perkembangan luas ruangan secara umum tidak banyak berubah, tetapi dari aspek kualitas bangunan sudah nampak ada peningkatan yaitu ada pergantian gedung lama dengan yang baru. Adapun perkembangan luas bangunan Unud tahun 1998 seluas 52.534 m² dan tahun 2008 menurun sedikit menjadi 52.079 m², namun ternyata perkembangan rata-ratanya positif sebesar 0,5 persen per tahun. Kondisi ini terjadi karena peningkatan ruangan yang cukup besar pada tahun 2001 menjadi 67.374 m².

2.5. Perkembangan Rasio Jumlah Mahasiswa Per: Dosen, Pegawai dan Ruang



***Rata-rata pertumbuhan rasio Mahasiswa/Dosen = 7,5%/tahun;**

***Rata-rata pertumbuhan rasio Mahasiswa/Pegawai = 6,3%/tahun;**

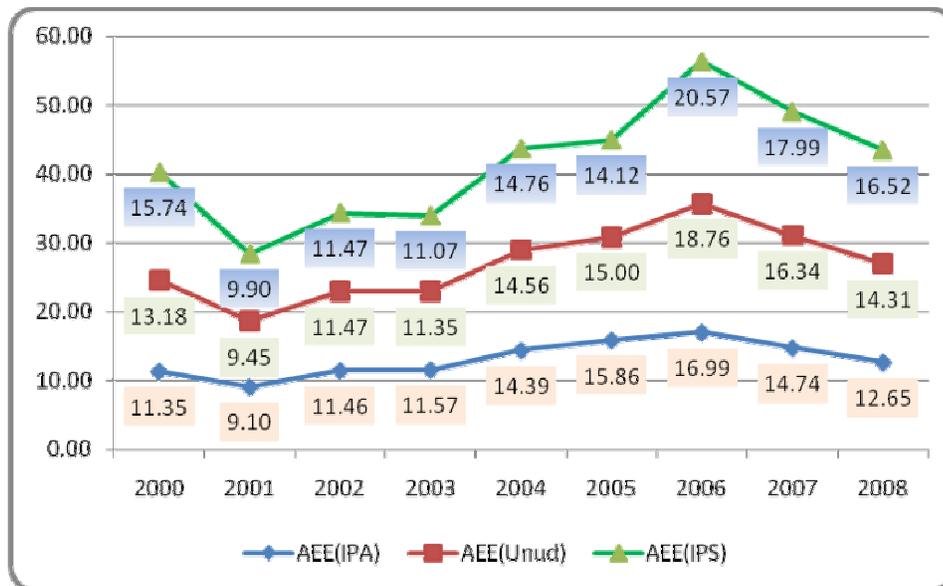
***Rata-rata pertumbuhan rasio Mahasiswa/M² Ruang = 8,5%/tahun.**

Dari Gambar 2.6 dapat diketahui rasio jumlah mahasiswa per tenaga Dosen meningkat dari 5,23 menjadi 10,1 selama periode 1998-2008, atau naik rata-rata sebesar 7,5% per tahun. Rasio jumlah mahasiswa per pegawai juga meningkat dari 19,4 menjadi 27,4 atau mengalami kenaikan rata-rata sebesar 6,3% per tahun selama periode tersebut. Demikian pula rasio jumlah mahasiswa per meter persegi ruangan naik dari 0,15 menjadi 0,31 atau kenaikan rata-rata sebesar 8,5% per tahun. Dapat disimpulkan bahwa hampir semua rasio perkembangannya mengarah berlawanan dengan rasio yang ideal. Kondisi ini terkait dengan perkembangan jumlah mahasiswa jauh lebih cepat dibandingkan dengan perkembangan jumlah dosen, pegawai dan ruangan.

2.6. Perkembangan AEE dan Produktivitas Angkatan (PA)

Berdasarkan kondisi di atas, maka perkembangan besarnya Angka Efisiensi Edukasi (AEE) Unud terlihat pada Gambar 2.7 berikut:

Gambar 2.7. Perkembangan Angka Efisiensi Edukasi (AEE) Program S1 Unud



***Rata-rata pertumbuhan AEE-IPA = 2,7%/tahun;**

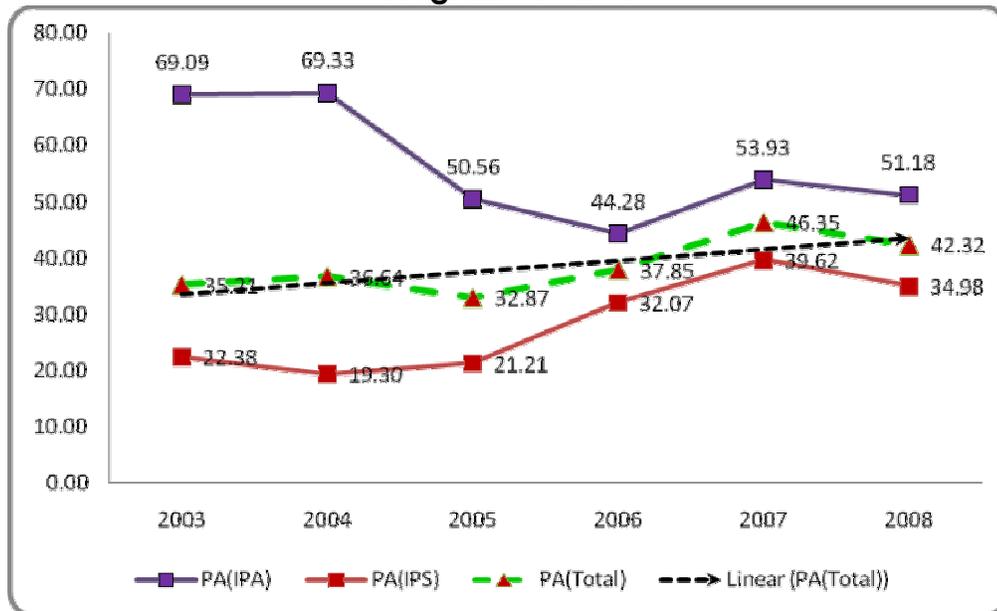
***Rata-rata pertumbuhan AEE-IPS = 3,7%/tahun;**

***Rata-rata pertumbuhan AEE-Total = 2,9%/tahun.**

Dari Gambar 2.7 diketahui bahwa AEE program S1 Unud (berdasarkan perhitungan KOHORT) bidang eksakta tahun 2000 adalah 11,3% dan tahun 2008 menjadi 12,7%, atau mengalami kenaikan rata-rata sebesar 2,7% per tahun. Untuk bidang sosial, AEE nya lebih tinggi, yakni 15,7% tahun 2000, dan naik menjadi 16,5% tahun 2008. Demikian pula dengan rata-rata kenaikannya yang lebih tinggi yakni 3,7% per tahun, walaupun berfluktuasi karena adanya penambahan jumlah mahasiswa yang melonjak tetapi tidak diimbangi penambahan dosen, pegawai dan ruangan kerja. Kondisi ini sudah dibahas di atas. Secara keseluruhan AEE S1 Unud naik dari 13,2% menjadi 14,3% atau mengalami kenaikan rata-rata sebesar 2,9 persen per tahun selama periode tersebut.

Selanjutnya, perkembangan angka Produktivitas Angkatan (PA) program S1 Unud (berdasarkan perhitungan KOHORT) dapat dilihat pada Gambar 2.8. Dari gambar ini, PA untuk bidang IPA lebih tinggi dibandingkan dengan bidang sosial, masing-masing 69,1% dibandingkan dengan 22,4% tahun 2003, dan 51,2% dibandingkan dengan 35,0% tahun 2008. Namun demikian, kalau dilihat tren perkembangannya, ternyata program IPA cenderung menurun dengan pertumbuhan rata-rata adalah -4,5% per tahun, dan program IPS cenderung naik dengan pertumbuhan rata-rata adalah 11,8% per tahun. Secara keseluruhan, PA program S1 Unud menunjukkan tren yang positif, seperti ditunjukkan oleh garis tren yang putus-putus. Kondisi ini muncul karena tahun 2003, PA nya sebesar 35,2%, dan tahun 2008 naik menjadi 42,3%, atau mengalami kenaikan rata-rata sebesar 4,5% per tahun.

Gambar 2.8. Perkembangan Angka Produktivitas Angkatan (PA) Program S1 Unud



*Pertumbuhan PA-IPA rata-rata = -4,5%/tahun;
 *Pertumbuhan PA-IPS rata-rata = 11,8%/tahun;
 *Pertumbuhan PA keseluruhan rata-rata = 4,5%/tahun.

2.7. Pengaruh Rasio Jumlah Mahasiswa Per: Dosen, Pegawai, Ruang, dan Anggaran terhadap AEE

Berdasarkan data di atas, dengan menggunakan analisis ekonometrika yakni dengan regresi berganda metode OLS (*Ordinary Least Square*) dan

dengan mencoba berbagai model kemudian dipilih yang terbaik berdasarkan uji statistik dan uji asumsi klasik. Pengaruh rasio di atas termasuk rasio jumlah mahasiswa dengan anggaran pengeluaran Unud ditunjukkan pada Tabel 2.1. Dari tabel ini, dapat diketahui bahwa model beda pertama (*first difference*) adalah model yang terbaik karena memenuhi syarat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) untuk digunakan menaksir pengaruh rasio tersebut terhadap AEE Unud. Ternyata hanya dua variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap AEE, yakni:

Tabel 2.1 Taksiran Regresi

Regression Analysis: d(AEE) versus d(JMT/SKDOS), d(JMT/SKPEG), ...						
The regression equation is						
$d(AEE) = - 0.44 - 4.98 d(JMT/SKDOS) - 1.05 d(JMT/SKPEG) + 68.7 d(JMT/RUA) + 0.8 d(JMT/ANG)$						
Predictor	Unstandardized		Standardized	T	P	VIF
	Coef	SE Coef	Coef			
Constant	-0.439	1.120		-0.390	0.721	
d(JMT/SKDOS)	-4.981	2.028	-1.045	-2.460	0.091	5.100
d(JMT/SKPEG)	-1.046	1.017	-0.377	-1.030	0.379	3.800
d(JMT/RUA)	68.720	21.910	0.882	3.140	0.052	2.200
d(JMT/ANG)	0.770	27.970	0.006	0.030	0.980	1.400
S = 1.33576 R-Sq = 89.4% R-Sq(adj) = 75.3%						
Analysis of Variance						
Source	DF	SS	MS	F	P	
Regression	4	45.140	11.285	6.320	0.081	
Residual Error	3	5.353	1.784			
Total	7	50.493				
Durbin-Watson statistic = 1.51202						

Keterangan:

*d(JMT/SKDOS) = beda pertama rasio jumlah mahasiswa per skor dosen;

*d(JMT/SKPEG) = beda pertama rasio jumlah mahasiswa per skor pegawai;

*d(JMT/RUA) = beda pertama rasio jumlah mahasiswa per m² ruang;

*d(JMT/ANG) = beda pertama rasio jumlah mahasiswa per rupiah anggaran pengeluaran Unud.

Pertama, variabel rasio jumlah mahasiswa per skor dosen (skor dosen diukur berdasarkan tingkat pendidikan). Peranannya paling dominan,

namun negatif. Hal ini menandakan beban dosen yang berpendidikan S3 dan jabatan Guru Besar, di satu sisi berlebihan di Fakultas yang mempunyai program diploma, S1 dan S2 serta S3 yang mahasiswanya banyak (terjadi pemanfaatan tenaga kerja yang berlebih atau *over utilization*), di lain pihak bebannya terlalu sedikit di fakultas yang tidak mempunyai program diploma, S2 dan S3 serta jumlah mahasiswanya sedikit (terjadi kurangnya pemanfaatan tenaga kerja atau *under utilization*), disamping karena beban tugas tambahan pada jabatan struktural. Hal ini berarti, untuk target jumlah mahasiswa yang ditampung, yang harus dijadikan acuan, bukan saja tersedianya ruangan kerja, tetapi yang terpenting adalah beban kerja dosen (EWMP) sesuai dengan kompetensinya agar AEE dapat ditingkatkan.

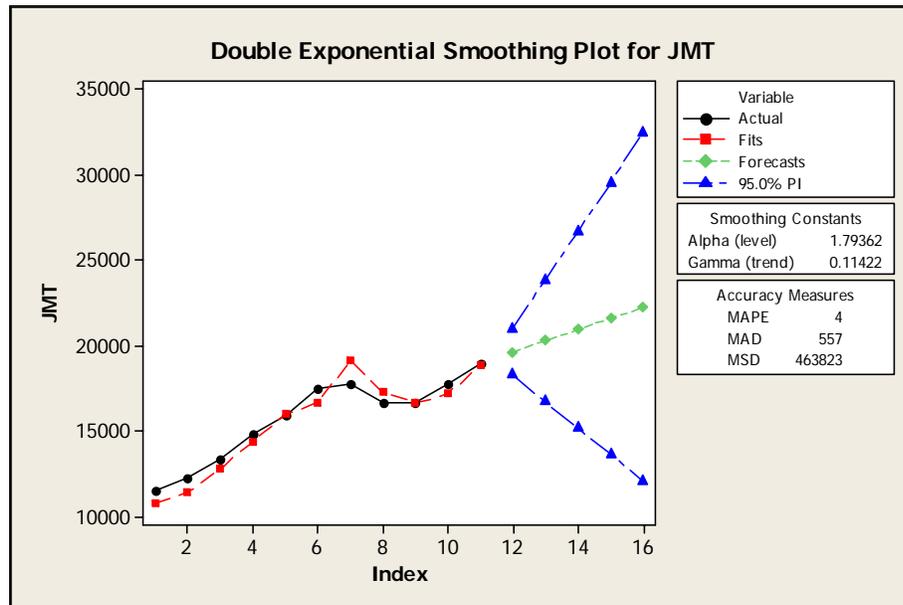
Kedua, variabel rasio jumlah mahasiswa per meter persegi ruangan yang ada (baik ruang kuliah, laboratorium, maupun ruang dosen) berpengaruh signifikan dan positif terhadap AEE Unud. Ini berarti dalam upaya meningkatkan AEE, penyediaan ruang ini harus mendapat perhatian yang serius sesuai dengan perkembangan jumlah mahasiswa di masing-masing Fakultas/Program Studi (termasuk ruang laboratorium, ruang dosen, dan sebagainya).

Pengaruh variabel rasio jumlah mahasiswa per pegawai tidak signifikan terhadap AEE. Kondisi ini karena jumlah pegawai yang relatif tetap, dan keberadaan pegawai honorer/kontrak yang kurang diperhitungkan. Selanjutnya variabel rasio mahasiswa per rupiah anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap AEE. Kondisi ini diduga karena sebelum sistem anggaran berbasis kinerja diterapkan, banyak pengeluaran PS yang bersumber dari PNB (Pendapatan Negara Bukan Pajak) tidak diperhitungkan.

2.8. Proyeksi AEE dan PA Tahun 2008-2013

Berdasarkan data di atas, dilakukan analisis tren lebih dahulu menggunakan berbagai model terhadap masing-masing komponen

variabel rasio tersebut. Dapat diperkirakan besarnya AEE untuk lima tahun yang akan datang, seperti uraian berikut.

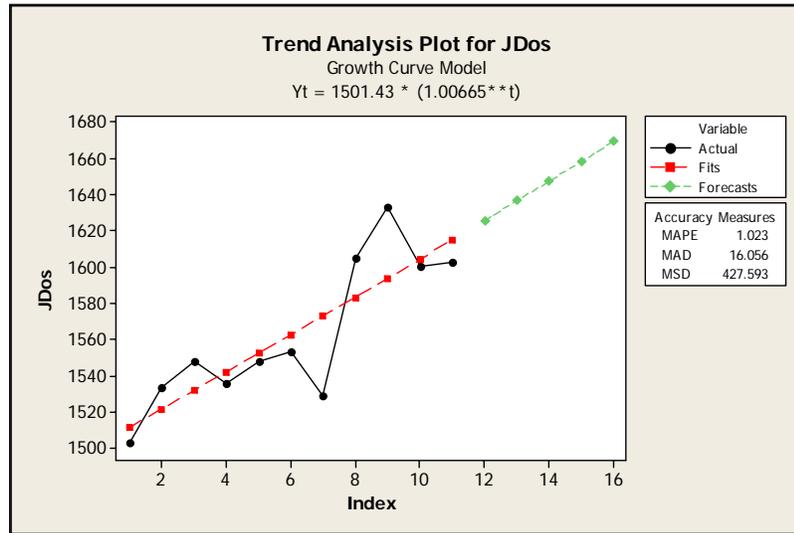


Diperkirakan jumlah mahasiswa Unud total sampai 2013 paling rendah 22.260 orang dengan pertumbuhan rata-rata 3,3% per tahun, menengah sebanyak 27.353 orang dengan pertumbuhan rata-rata 7,6% per tahun, dan paling banyak 32.445 orang dengan pertumbuhan rata-rata 11,4% per tahun.

Proyeksi Jumlah Mahasiswa Total 1999-2013

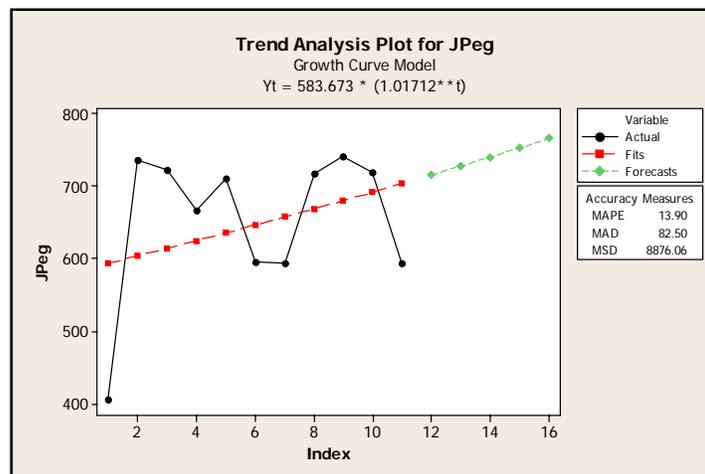
Tahun	Lower	Forecast	Upper	Pertumbuhan (%)		
2008	18927	18927	18927	-	-	-
2009	19648	20331	21013	3.8	7.4	11.0
2010	20301	22085	23868	3.3	8.6	13.6
2011	20954	23840	26727	3.2	8.0	12.0
2012	21607	25596	29586	3.1	7.4	10.7
2013	22260	27353	32445	3.0	6.9	9.7
Rata-rata				3.3	7.6	11.4

Proyeksi Jumlah Dosen Unud 2009-2013



Berdasarkan proyeksi tersebut dapat diketahui jumlah dosen tetap Unud akan mengalami pertumbuhan sebesar 0,8% per tahun sesuai dengan pengalaman sepuluh tahun sebelumnya. Dari proyeksi ini diperkirakan jumlah dosen Unud tahun 2013 akan berjumlah 1.669 orang.

Proyeksi jumlah pegawai tetap Unud lima tahun mendatang ditunjukkan pada garis tren berikut. Pertumbuhan jumlah pegawai tetap Unud rata-rata selama lima tahun mendatang diperkirakan mencapai 5,5% per tahun, sehingga jumlah pegawai tetap Unud tahun 2013 akan mencapai 777 orang.

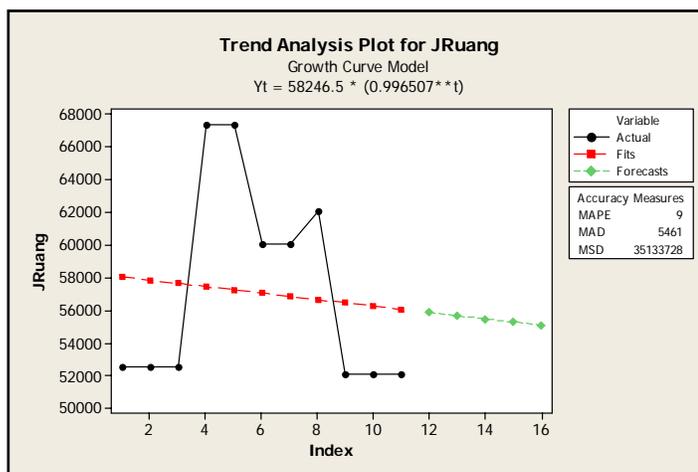
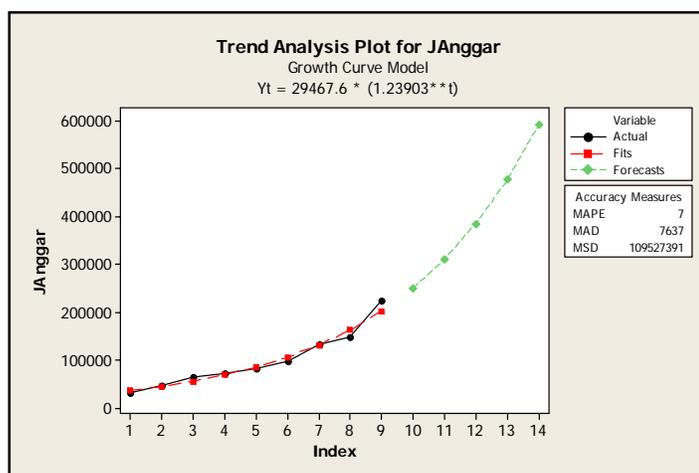


Proyeksi Jumlah Pegawai Tetap Unud 2009-2013

Tahun	Forecast	Pertumbuhan (%)
2008	594	
2009	623	4.9
2010	654	5.0
2011	686	4.9
2012	727	6.0
2013	777	6.9
Rata²		5.5

Proyeksi Luas Ruang Unud 2009-2013

Tahun	Forecast	Pertumbuhan (%)
2008	52079	
2009	55851	7.2
2010	55656	-0.3
2011	55462	-0.3
2012	55268	-0.3
2013	55075	-0.3
Rata²		1.2



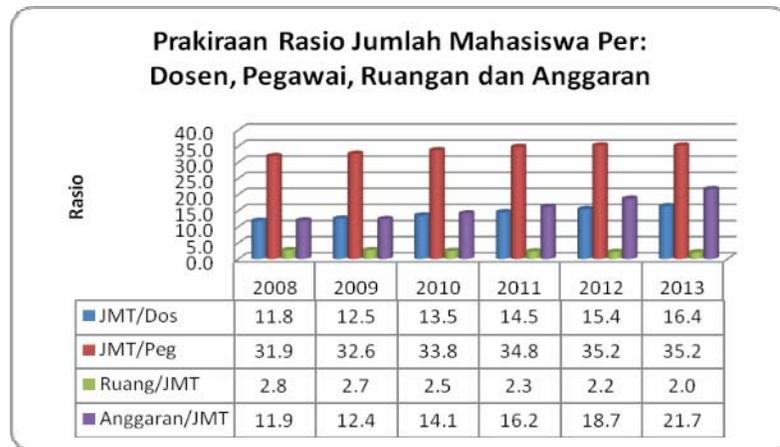
Berdasarkan hasil analisis tren di atas, proyeksi luas ruangan Unud selama lima tahun yang akan datang diperkirakan akan meningkat dari 52.079 m² tahun 2008 menjadi 55.075 m² tahun 2013, atau mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 1,2% per tahun, seperti terlihat pada tabel berikut.

Proyeksi Jumlah Anggaran Belanja Unud 2009-2013 (Juta Rp)

Period	Forecast	Pertumbuhan (%)
2008	225.813	
2009	251.276	11.3
2010	311.337	23.9
2011	385.755	23.9
2012	477.961	23.9
2013	592.206	23.9
	Rata²	21.4

Dengan berlakunya undang-undang tentang sistem pendidikan, anggaran biaya pendidikan harus dialokasikan ke bidang pendidikan minimum sebesar 20 persen dari total APBN termasuk APBD. Di samping itu, dengan diberlakukannya sistem anggaran berbasis kinerja, tren perkembangan anggaran belanja Unud naik cukup tajam yakni mencapai rata-rata 21,4% per tahun. Hal ini menyebabkan anggaran belanja Unud akan naik dari Rp 225.813,- juta tahun 2008 menjadi Rp 592.206 juta tahun 2013.

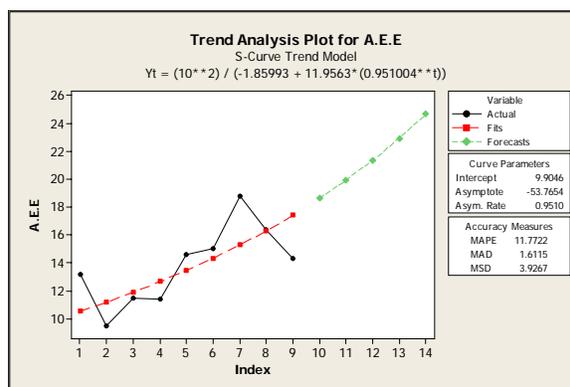
Berdasarkan prakiraan di atas, diperkirakan rasio jumlah mahasiswa per dosen sebesar 11,8 orang. Rasio jumlah mahasiswa per pegawai sebesar 31,9, dan rasio luas ruangan per mahasiswa sebesar 2,8 m². Anggaran per mahasiswa sebesar Rp 11,9 juta tahun 2008, dan jumlah mahasiswa per dosen naik menjadi 16,4, dan juga jumlah mahasiswa per pegawai menjadi 35,2, demikian pula anggaran per mahasiswa menjadi Rp 21,7 juta, sedangkan luas ruangan per mahasiswa menurun menjadi 2,0 pada tahun 2013.



Selanjutnya prakiraan AEE S1 Unud adalah sebagai berikut:

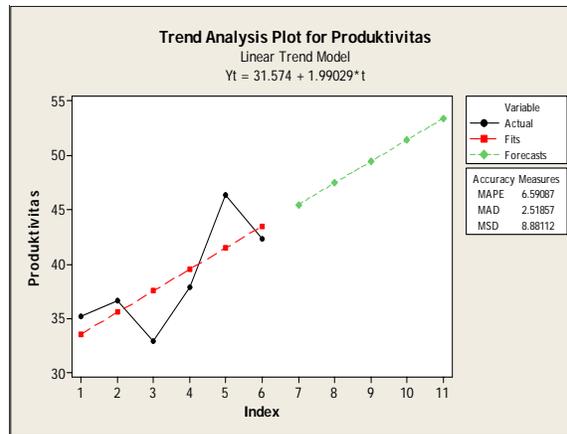
Proyeksi AEE dan Produktivitas Angkatan Program S1 Unud

Tahun	AEE	Produktiitas	Pertumbuhan (%)	
			AEE	Produktiitas
2009	18.6	45.5		
2010	19.9	47.5	7.0	4.4
2011	21.4	49.5	7.5	4.2
2012	22.9	51.5	7.0	4.0
2013	24.6	53.5	7.4	3.9
		Rata²	7.2	4.1



Forecasts

Period	Forecast
2009	18.6054
2010	19.9191
2011	21.3528
2012	22.9219
2013	24.6442



Forecast

Period	Forecast
2009	45.506
2010	47.4963
2011	49.4866
2012	51.4769
2013	53.4671

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa diperkirakan AEE S1 Unud selama lima tahun yang akan datang akan naik rata-rata sebesar 7,2% per tahun, sehingga AEE tahun 2013 akan mencapai 24,6%. Demikian pula halnya angka Produktivitas Angkatan (PA) diperkirakan akan naik rata-rata sebesar 4,1% per tahun, sehingga angka PA tahun 2013 akan mencapai 53,5%.

Bab III: Reformasi Pendidikan Tinggi di Unud

3.1 Latar belakang

Institusi pendidikan tinggi di Indonesia saat ini berada di era turbulensi. Persaingan memperebutkan mahasiswa lokal dan internasional semakin ketat, sementara angka partisipasi kasar penduduk Indonesia di bidang pendidikan masih rendah. UU sistem pendidikan nasional, UU Guru dan dosen, dan UU Badan Hukum Pendidikan sudah dikeluarkan, tetapi *law enforcement* masih lemah. Alokasi anggaran pendidikan yang diamanatkan UUD'45 sudah ditingkatkan menjadi 20% sejak tahun 2008, tetapi pemanfaatannya belum optimal dan efisien sesuai dengan skala prioritas akselerasi peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Kondisi strategis tersebut belum diantisipasi secara optimal oleh Unud akibat belum jelasnya kebijakan dan strategi perencanaan pengembangan institusi, termasuk manajemen keuangannya.

Sebagai institusi penyedia layanan jasa pendidikan tinggi pemerintah, turbulensi lingkungan pendidikan tinggi wajib diantisipasi oleh para pemimpin Unud. Globalisasi di bidang pendidikan, digitalisasi dan futurisasi yang menjadi *trigger* dinamika kemajuan ilmu pengetahuan dunia harus diantisipasi secara sistemik oleh perguruan tinggi kita. Unud perlu mereformasi sistem pendidikan tingginya menjelang peringatan tahun emasnya yang pertama pada tahun 2012. Reformasi Unud perlu dirancang secara sistematis, terkendali dan terarah sesuai dengan tahap-tahap pengembangan institusi dan penjabaran visi Unud.

Sejalan dengan gagasan perubahan tersebut, destinasi pengembangan institusi perlu ditetapkan, dilengkapi dengan indikator capaiannya sehingga *miles stones* perjalanan Unud ke depan bisa dibuat lebih jelas. Ada tiga destinasi (*stop over*) pengembangan Unud. Pada setiap destinasi, visi Unud akan lebih jelas nampak dan mudah diukur sehingga SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya yang dihasilkan oleh Unud akan lebih jelas sosoknya. Ketiga destinasi tersebut diuraikan di bawah ini.

1. Destinasi pertama pengembangan jangka pendek Unud ("*next stop*"). Destinasi ini adalah: 'Unud menjadi PT yang berbadan hukum pendidikan (BHP) pada tahun 2012. UU BHP (2009) mewajibkan setiap institusi pendidikan, mulai dari SD sampai perguruan tinggi menjadi BHP empat tahun setelah UU nya disahkan.
2. Unud menjadi PT negeri terakreditasi A pada tahun 2017. Untuk mendorong peningkatan akreditasi Unud menjadi A, dibutuhkan minimal 70% PS di lingkungan Unud sudah mencapai peringkat akreditasi A sesuai dengan tujuh kriteria (standar) Badan Akreditasi Nasional (BAN). Peta akreditasi Fakultas/Program Studi pasca-sarjana di lingkungan Unud sampai akhir tahun 2008 dicantumkan di bagian akhir bab ini. Jika pimpinan Fakultas/Program Studi di lingkungan Unud menginginkan institusinya masing-masing terakreditasi A sebelum tahun 2017, persiapannya harus dimulai dari tahun 2009 bersamaan dengan persiapan Unud menjadi PT ber BHP pada tahun 2012.
3. Unud menjadikan *world class University* tahun 2021. Dua destinasi Unud sebelumnya yang dilewati dengan baik akan meningkatkan kemampuan Unud memenuhi Standar Pendidikan Nasional. Destinasi ketiga ini akan menjadikan Unud *research University* menggunakan standar mutu internasional. Dalam hal ini digunakan kriteria penilaian pengelolaan institusi menurut *ASEAN University Network (AUN)*.

Dengan menggunakan standar nasional dan internasional pendidikan tinggi, arah pengembangan Unud ke depan akan lebih difokuskan menjadi PT ber-BHP (2012), terakreditasi A (2017), dan menjadi *world class university based on culture* sesuai dengan peringkat akreditasi internasional tingkat ASEAN (2021).

Untuk memantapkan perjalanan institusi menuju ketiga destinasi pengembangan institusi tersebut di atas, isu-isu strategis tentang jati diri

Unud perlu dimaknai dan harus menjadi sumber inspirasi pengambilan keputusan untuk mengembangkan program Tri Dharma PT di Unud. Penghayatan terhadap makna '*Cakra Widya Prawartana dan taktikining sewake guna widya*' perlu lebih dimantapkan dan terus disosialisasikan. Selain itu, setiap tahun kemajuan dan hambatan pengembangan semua PS di lingkungan Unud perlu dipetakan. Dengan pemetaan ini, interaksi faktor penghambat dan pendorong pengembangan institusi menuju *world class university* pada tahun 2021 akan dapat dideteksi sejak awal.

Pengembangan kapasitas setiap PS (*capacity building*) di lingkungan Unud harus sungguh-sungguh memerhatikan ketentuan yang tersurat di dalam UU BHP, ketujuh kriteria akreditasi institusi PT dan enam kriteria AUN. Ada lima isu strategi yang akan menjadi tantangan berat pengembangan Unud ke depan. Sesuai dengan data tahun 2008, kelima tantangan tersebut seharusnya dijadikan sasaran penyusunan rencana strategis setiap PS. Kelima tantangan tersebut meliputi manajemen SDM, pengelolaan aset dan infrastruktur Unud, akreditasi institusi, integrasi manajemen keuangan berbasis PNBPN, dan mutu penelitian.

4.2 SASARAN STRATEGIS PENGEMBANGAN UNUD

A. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

- ✚ Rendahnya rasio dosen dan mahasiswa.** Rasio dosen/pegawai dan mahasiswa akan sangat memengaruhi nilai AEE. Upaya untuk meningkatkan jumlah mahasiswa setiap tahun harus diimbangi dengan peningkatan mutu dan jumlah dosen, remunerasi, pegawai dan ruang kerjanya.
- ✚ Masih banyak dosen yang berpendidikan S1 berumur di atas 40 tahun.** Sesuai dengan UU sistem pendidikan nasional, seharusnya semua dosen PT memiliki jenjang pendidikan minimal S2. Strategi peningkatan jenjang pendidikan dosen ke S2 harus

memperhatikan minat dan tingkat kompetensi masing-masing dosen S1 terutama yang berumur di atas 40 tahun.

✚ **Jumlah jumlah Guru Besar masih kurang yaitu di bawah 20%.**

Sampai akhir tahun 2009, GB di Unud hanya berjumlah 147 orang (8.48%) dari total dosen tetap Unud. Tidak hanya jumlah GB yang kurang, produktifitasnya sebagai pembina utama dan lokomotif pengembangan institusi juga belum memadai. Untuk itu, perlu disusun kriteria dan strategi pengembangan kinerja GB. *Reward and punishment* harus disusun, disosialisasikan, dan diterapkan secara tegas pada kelompok GB ini. kinerja GB Unud yang baik akan menjadi “*make up*” kinerja Tri Dharma PT di Unud.

B. Sarana dan prasarana

✚ **Kurang efisiennya pemanfaatan ruang kuliah dan terjadi**

maldistribusi. Yang tersedia hanya 63.451 m², terdapat kelebihan ruang kuliah 24.119m² **di kampus bukit**. Kelebihan ruang kuliah di kampus bukit perlu dicarikan solusi dengan segera mengalih-fungsikan ruang-ruang kuliah menjadi ruang dosen dan laboratorium bersama.

✚ **Kekurangan ruang laboratorium. Ruang yang tersedia 39.332 m²**,

masih kekurangan 25.987 m². Kebutuhan ruang laboratorium di masing-masing Fak/PS belum dipetakan. Klasterisasi lokasi bidang ilmu di kampus Sudirman dan Bukit Jimbaran dapat dijadikan alternatif solusi. Laboratorium bersama untuk beberapa Fak/PS perlu dirancang dan dikelola oleh Universitas, bukan oleh Fakultas/PS. Sejalan dengan rencana ini, peranan manajemen universitas perlu diperkuat sebagai salah satu langkah strategis mempersiapkan Unud menjadi institusi ber-BHP pada tahun 2012.

✚ **Kekurangan ruang dosen 6.400 m²**. Relokasi Fak/PS/PPs di

kampus Sudirman dan Nias berdasarkan klaster ilmu harus ditetapkan, diikuti dengan pemetaan pemanfaatan dan fungsi ruangan yang tersedia. Sejalan dengan itu, rapat pemimpin

Unud harus segera merumuskan kebijakan strategis untuk menambah ruangan kerja dosen di kedua kampus ini.

✚ **Kekurangan ruang komputer 19.661 m².** Untuk memenuhi kebutuhan ruang komputer perlu dibangun pusat komputer dengan jejaringnya, dan *hot spot*. Strategi ini akan memberikan kemudahan dosen, pegawai dan mahasiswa mengakses internet. Perencanaan pengadaan ruang komputer, pemanfaatan, dan *maintancenya* perlu dimasukkan dalam DIPA Unud.

✚ **Masih kurang *Bandwide IT*, kebutuhan minimal 20 MB.** *Internastional outlooking* Unud akan semakin baik kalau informasi tentang pendidikan di Unud semakin luas terjangkau melalui website. Pemetaan dan perluasan pemakaian jaringan internet oleh setiap unit kerja di lingkungan Unud perlu dilakukan. Ditengarai masih rendahnya jumlah sivitas akademika Unud yang memanfaatkan internet untuk komunikasi dan akses informasi ilmiah. Peningkatan kapasitas internet di setiap Fak/PS disesuaikan dengan hasil pemetaan atas kebutuhan *bandwidth* akan menjamin kecepatan komunikasi internal Unud melalui jaringan internet.

C. AKREDITISASI UNUD

✚ **Rendahnya PS yang terakreditasi A.** Dibutuhkan minimal 70% PS di lingkungan yang masuk peringkat A untuk menjadikan Unud terakreditasi A pada tahun 2017. Pemerintah sudah merumuskan 7 (tujuh) kriteria standar penilaian akreditasi institusi PT (lihat lampiran 2).

✚ Belum ada peta potensi dan kelemahan setiap Fak/PS di lingkungan Unud sesuai dengan hasil akreditasi yang terakhir.

a. Setiap Fak/PS agar melakukan evaluasi diri (EPSBED) setiap bulan Juni dan *tracer study* pada awal tahun. Hasilnya

disampaikan kepada Rektor pada akhir Juli untuk dijadikan materi pertanggungjawaban Rektor pada akhir Agustus. Pidato peertanggung jawaban Rektor disampaikan pada Dies Natalis Unud setiap tanggal 29 September.

- b. PS yang belum terakreditasi A agar menggunakan hasil EPSBED dan *tracer study* untuk merumuskan strategi peningkatan peringkat akreditasi institusinya masing-masing.
- c. Bagi PS yang sudah mendapat akreditasi A agar mempertahankan peringkatnya dan terus mengembangkan kapasitas institusinya sesuai dengan kriteria *AUN*. Rektor harus menetapkan target waktu PS yang sudah mampu meraih akreditasi A untuk menjadi anggota *AUN* dan siap masuk ke dalam peer review anggota *AUN* yang lain.
- d. Bagi PS yang masa penilaian akreditasinya sudah berakhir, dan PS yang sama sekali belum pernah terakreditasi agar segera menyiapkan institusinya mengikuti proses penilaian akreditasi. Rektor harus menetapkan limit waktu untuk mendorong kelompok PS ini mengikuti penilaian akreditasi dengan standar BAN.

✚ Sistem pengawasan internal (SPI) Unud masih lemah. Penyebabnya adalah karena sistem pengawasan internal belum dilembagakan, dan anggaran yang memadai juga belum dialokasikan untuk melaksanakan tugas pokok / fungsi (tupoksi) pengawasan internal.

D. MANAJEMEN KEUANGAN

✚ Perencanaan pengembangan institusi dan penyusunan anggaran belum sinkron. Skala prioritas pengembangan institusi

juga belum jelas, pengawsasan internal untuk eksekusi anggaran juga masih lemah. Untuk itu,

- a. APBU harus sinkron dengan langkah-langkah strategis pengembangan Unud menjadi insritusi PT ber BHP (2012), terakreditisasi A (2017), dan *World Class University* (2021).
- b. Akurasi manajemen perencanaan dan keuangan harus ditingkatkan sehingga semakin transparan dengan penilaian wajar tanpa perkucualian (WTP).

✚ Masih terbatasnya sumber-sumber penerimaan keuangan. Anggaran Unud secara normatif bersumber dari APBN, PNBPN, Hibah, Sumbangan dan Kerjasama dengan pihak ketiga, dsb. Penerimaan PNBPN dan APBN tahun 2008 berjumlah Rp **269.276.731.786**. Belanja PNBPN dan APBN tahun 2008 berjumlah Rp **204.488.860.927**. Sudah terjadi peningkatan tetapi penggunaan anggaran belum efisien dan belum mengacu skala prioritas pengembangan sesuai dengan destinasi pengembangan Unud menuju WCU tahun 2021.

✚ Belum sinkronnya kinerja Satuan Kerja (Satker) keuangan di kantor Pusat Unud dengan unit kerja di masing-masing Fak/PS. Untuk itu, kompetensi staf pengelola perencanaan dan keuangan di kantor pusat dan Fak/PS perlu dikembangkan terus.

✚ Pemanfaatan *website* Unud belum efektif untuk menjamin taransparansi dan akuntabilitas pertanggung jawaban anggaran Unud. Setiap unit kerja di Unud harus meng-*update* informasi tentang unit kerjanya masing-masing melalui website Unud.

✚ **Jumlah dana penjaminan mutu Unud masih rendah. Standar nasional adalah Rp 10.000/mhs.**

- a. Penjabaran visi lembaga ke dalam visi BPMU dan Unit penjaminan mutu setiap Fak/PS harus dibuat jelas untuk menjamin kesamaan arah pengembangan mutu institusi.

- b. Rumuskan *platform* pengembangan mutu institusi mulai tahun 2009 menuju tahun 2012, 2017 dan 2021.
- c. Evaluasi efektivitas peningkatan mutu institusi setiap tahun menjelang Dies Unud. Laporan menyeluruh tentang peningkatan mutu institusi harus menjadi materi laporan akhir jabatan ketua PS/Dekan/Rektor
- d. Evaluasi *capacity building* dan *best practice* pelaksanaan Tri Dharma PT di masing-masing Fak/PS setiap akhir masa jabatan Dekan/ketua PS.

✚ Belum sinkronnya penyusunan rencana kerja operasional (RKO) dan APBU sesuai dengan ketiga tahapan pengembangan institusi.

- a. Eksekusi anggaran Unud harus disesuaikan dengan RKO pengembangan institusi.
- b. Penguatan sistem pengawasan internal Unud. Senat Unud, khususnya Komisi II, harus lebih difungsikan untuk mengkaji pemanfaatan anggaran di dalam APBU sesuai dengan Renja dan Rencana Strategis Unud/Fak/PS/PPs.

E. PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

✚ **Rendahnya publikasi hasil penelitian di jurnal terakreditasi nasional dan internasional.** Kondisi ini sangat erat kaitannya dengan rendahnya alokasi anggaran penelitian dan pemanfaatannya, jumlah dan minat dosen yang melakukan penelitian, fasilitasi staf peneliti mengakses jurnal terakreditasi nasional dan internasional, dan longgarnya penerapan kriteria (peraturan) kenaikan pangkat staf. Strategi dan kebijakan operasional pemimpin Unud belum diterjemahkan oleh *middle level management* di kantor pusat Unud (lemlit, LPM, BPMU, Biro dan UPT) dan di masing-masing Fak/PS. Kondisi seperti ini sangat

erat kaitannya dengan rendahnya tingkat pendidikan pegawai dan lemahnya sistem pengawasan internal institusi.

- o Efektifkan kelompok-kelompok peneliti yang dimotori oleh Guru Besar Unud sesuai dengan agenda penelitian strategis nasional dan daerah.
- o Retrukturisasi Lemlit dan LPM dan perkuat manajemen kedua lembaga ini agar mampu mengelola kegiatan administrasi penelitian staf.
- o Evaluasi sistem kenaikan pangkat dosen agar sinkron dengan ketentuan sertifikasi dosen.
- o Mendorong dosen menjadi staf peneliti fungsional penuh waktu. Staf yang memilih fungsi sebagai peneliti penuh waktu harus dijamin kenaikan pangkatnya sampai menjadi GB.

4.2. STRATEGI PENGEMBANGAN INSTITUSI

Tahap reformasi pengembangan Unud dibagi menjadi tiga yaitu *inform, reform dan transform*. Keberhasilan langkah-langkah strategis tahap *inform* akan menentukan keberhasilan dua tahap berikutnya.

- 🚩 Tahap *inform*. Tahap ini dimulai tahun 2009 dengan menerapkan dua strategi perubahan yaitu advokasi semua unsur pemimpin internal Unud, Dikti dan pemimpin daerah di Bali, dan mengubah paradigma pengembangan Unud ke depan. Perubahan paradigma pengembangan Unud ke depan harus diawali dengan *mindset pimpinan dan sivitas akademika* Unud. Wawasan mereka tentang strategi perubahan dan destinasi pengembangan Unud harus dibuka. Strategi ini adalah awal dari reformasi pendidikan tinggi di Unud. Pemimpin dan staf inti Unud didorong untuk menghadiri berbagai seminar tentang manajemen pendidikan dan studi banding ke berbagai PT yang

sudah berhasil mengembangkan mutu pendidikan melalui BHP, baik di dalam maupun luar negeri. Strategi ini penting diterapkan untuk mengubah *mind set* pimpinan dan staf Unud sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

- ✚ Tahap **reform** dimulai tahun 2010-2012. Tahap ini diisi dengan penerapan lima strategi pengembangan organisasi (*organization development*) yang akan mengantarkan Unud menjadi PT negeri ber-BHP. Kelima strategi tersebut diberi label **5R** yaitu **re-structuring** organisasi Unud mulai dari kantor pusat sampai ke Fak/PS sesuai dengan amanat UU BHP 2008; struktur organisasi Fak/PS tidak harus mereplikasikan struktur organisasi kantor pusat Unud. **Re-engineering** yaitu perubahan sistem pendidikan tinggi di Unud sesuai dengan struktur organisasi yang baru, diikuti dengan penyusunan standar kinerja, standar akademik, standar pengawasan dsb. **Re-training** para pemimpin dan staf potensial Unud agar mereka lebih kompeten melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan sistem pendidikan tinggi yang sudah diperbaharui; **Re-positioning** yaitu menempatkan staf yang sudah mengikuti pelatihan pada posisi pemimpin. Mereka diharapkan menjadi *prime mover* pembangunan Unud ke depan. **Re-modelling** yaitu pemimpin menerapkan prinsip-prinsip *leadership* dan manajemen yang efektif dan menjadi model yang mampu diteladi staf lainnya. Pemimpin seperti ini yang akan menjamin perubahan sistem manajemen pendidikan tinggi di Unud berjalan efektif yang mampu menghasilkan SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya, mampu mengelola kebutuhan internal PT (otonomi kampus), dan mengelola kebutuhan (ekspektasi) para *stakeholders* (internal dan eksternal) Unud.
- ✚ Tahap **transform (2012 -2017)**. Pada tahap ini, Rektor Unud bersama Dekan, ketua PS dan Direktur Program Paskasarjana (PPs) menerapkan strategi jangka panjang pengembangan

Unud secara berkelanjutan dengan mengembangkan unit kerjanya masing-masing. Penerapan strategi ini akan semakin mengembangkan budaya mutu. Kepuasan *stakeholders internal* Unud harus dijadikan ukuran keberhasilan penerapan manajemen mutu berkelanjutan. Kerjasama tim perlu terus dikembangkan agar semakin solid melaksanakan Tri Dharma PT. Pada tahap ini, *system reward and punishment* di masing-masing PS sudah bisa diterapkan lebih tegas dan konsisten bagi sivitas akademika Unud. Reformasi sistem manajemen Unud pada tahap ini sudah diperkuat dengan pengembangan jaringan komputer berbasis internet. Keberhasilan Unud melakukan transformasi budaya kerjanya akan terjamin kalau minimal 70% PS di lingkungan Unud terakreditasi A pada tahun 2017.

Strategi pengembangan Unud diterapkan pada ketiga destinasi pengembangan institusi harus terdokumentasi dengan baik. Untuk itu, komputerisasi dan jaringan digital harus dikembangkan agar dapat menunjang kegiatan administrasi PT di Unud. Setiap keputusan rapat Pengelola dan Senat Unud terkait dengan pengembangan institusi harus didokumentasikan dan dimanfaatkan. Kumpulan dokumentasi proses pengembangan institusi ini akan sangat bermanfaat pada saat penyusunan rencana strategis pengembangan institusi. Proses dokumentasi yang akurat sangat dibutuhkan pada saat penilaian akreditasi institusi. Pada renstra Unud dan PS tahun 2010-2013 perlu dimasukkan prinsip-prinsip *Balance Score Card* untuk memerjelas perspektif pengembangan Unud di bidang keuangan, SDM, akademik (Tri Dharma PT), dan pelayanan untuk pelanggan internal Unud.

Tonggak penting pertama pengembangan institusi dipancarkan tahun 2012 yaitu Tahun Emas Unud yang pertama. Keberhasilan menjadikan Unud ber BHP pada tahun 2012 adalah bukti keberhasilan advokasi, sosialisasi visi-misi dan strategi pengembangan Unud ke depan (tahap *inform*). Pada akhir tahap ini, penerapan

manajemen keuangan berbasis PNBPN sudah semakin mantap, dilengkapi dengan *standard operating procedure (SOP)* penyusunan rencana kerja institusi dan manajemen keuangan. Mulai tahun 2012, otonomi manajemen PT dan otonomi kampus harus lebih dimantapkan agar dirasakan manfaatnya dalam bentuk peningkatan akreditasi Unud menggunakan standar BAN dan AUN, terutama pada proses penyusunan rencana kerja pengembangan institusi, pengelolaan keuangan, pengembangan SDM dan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga.

Keberhasilan pelaksanaan reformasi pendidikan tinggi di Unud akan tercermin dengan semakin meningkatnya *corporate governance* institusi. Berbagai standar mutu dirumuskan oleh PR I didukung oleh BPMU, Lemlit dan LPM yang tertuang dalam *SOP* pelaksanaan Tri Dharma PT. Dokumen ini dilengkapi dengan mekanisme dan prosedur penyusunan rencana kerja operasional dan keuangan oleh PR I dan PR II. Keberhasilan pengembangan Unud pada tahun 2012, 2017 dan 2021 juga ditandai dengan munculnya program unggulan (*best practices*) Tri Dharma PT di masing-masing PS. *Best practices* akan bermanfaat sebagai bagian dari peningkatan *international outlook* Unud.

Pemanfaatan teknologi informasi melalui jaringan komputer harus mendukung penerapan transparansi manajemen keuangan Unud. Model kepemimpinan dikembangkan dari atas ke bawah dan sebaliknya. Keberhasilan kepemimpinan Unud menjadi kunci utama keberhasilan pelaksanaan reformasi manajemen Unud. Rektor, Dekan, ketua PS, dan para Guru Besar harus menjadi motor penggerak (*prime mover*) reformasi pendidikan tinggi di Unud. Setiap Rektor Unud mengemban misi kepemimpinan yang akan mengestafetkan proses pengembangan Unud. Rektor 2009-2013 akan mengawali proses konsolidasi Unud menjadi PT ber-BHP (2012), Rektor Unud 2013-2017 melanjutkan pengembangan Unud sampai terakreditasi A (2017), dan Rektor Unud tahun 2017-2021 akan

berperan pengembangan Unud menjadi *world class university based on culture* (2021) dengan fokus pengembangan program penelitian institusi yang bermutu sesuai dengan standar *AUN (research university)*. Reformasi sistem dan kebijakan pendidikan tinggi secara nasional harus ditindak-lanjuti dengan pencanangan reformasi Unud oleh Rektor pada saat Dies Unud tahun 2009.

Melalui ketiga tahapan reformasi institusi, proses pengembangan Unud ke depan akan bisa dikendalikan dan diarahkan untuk mendekati visi lembaga. Langkah strategis reformasi institusi diwujudkan dalam bentuk *capacity building* disesuaikan dengan UU BHP, sistem akreditasi PT menggunakan standar BAN, dan standar *AUN* untuk peringkat internasional.

Reformasi Unud akan berhasil kalau semua unsur pemimpin Unud menjadi motor penggerak (*prime mover*) perubahan institusi. Kelompok pemimpin ini harus berusaha menjadi pemimpin yang visioner, inovatif, dan transformatif, dilandasi dengan "*Cakra Widya Prawartana*" dan "*Taki-takining Sewake Guna Widya*" sebagai filosofi dan semangat (spirit) pengembangan institusi. Pemimpin Unud seperti inilah yang dibutuhkan saat ini dan di masa depan untuk menggerakkan Unud menjadi pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan SDM unggul, mandiri dan berbudaya. Berbagai program unggulan (*best practice*) Tri Dharma PT yang berskala nasional dan internasional akan melengkapi keberhasilan masing-masing PS mengembangkan dirinya.

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 Inggris	-	
A1.3	Bahasa & Sastra Jepang	B	2008/2009
2. Fakultas Ekonomi			
A2.1	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)		
4. Fakultas Mipa			
A4.1	Ilmu Komputer (D4)		
5. PS Pariwisata			
A5.1	Pariwisata (D4)	B	2008/2009
B.	Program S1 reguler	Nilai Akreditasi	Akreditasi Tahun
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
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. FAKULTAS ILMU 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 Akreditasi	Tahun Akreditasi
C1.1	Kesehatan Anak (SP1)	-	
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

BAB IV. DESTINASI PENGEMBANGAN INSTITUSI

4.1 TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN INSTITUSI

Bertitik tolak dari kondisi Unud tahun 2009, penetapan sasaran pengembangan Unud ke depan harus benar-benar realistis. Penetapan waktu untuk setiap sasaran pengembangan disesuaikan dengan masa jabatan Rektor atau momentum penting sejarah pengembangan Unud yang mudah diingat. Dengan kedua pertimbangan tersebut, sasaran pengembangan Unud ke depan dibagi menjadi tiga tahapan (destinasi) yaitu memperoleh status BHP pada tahun 2012, memperoleh akreditasi institusi A pada tahun 2017, dan mencapai *World Class Univesity (WCU) based on culture* pada tahun 2021 menjelang usia Unud yang ke 60 pada tahun 2022. Untuk mengukur tercapainya sasaran digunakan standar penilaian Badan Akreditasi Nasional (BAN) untuk Perguruan Tinggi di Indonesia. Kriteria ini digunakan karena sebagian besar kriteria institusi ber-BHP sudah termasuk di dalamnya. Target yang akan dicapai secara bertahap diuraikan di bawah ini.

A. Destinasi pengembangan Unud sampai tahun 2012.

Pada tahun 2012 diharapkan Unud sudah menjadi PT ber-BHP. Beberapa persiapan perlu dilakukan antara lain:

- ✚ Pada akhir 2010, sudah dilakukan studi kelayakan untuk aspek keuangan (finansial). Di dalamnya termasuk pembentukan **tim pengelola aset** Unud yang bertugas mengoptimalkan manfaat aset sebagai generator peningkatan penerimaan di luar Sumbangan Pembangunan Pendidikan (SPP).
- ✚ Pada tahun 2011 Unud telah memiliki **struktur organisasi** yang baru sesuai dengan UU BHP 2009. Berbagai studi kelayakan dilakukan tahun 2010.

- ✚ Pada akhir tahun 2010, **Anggaran Dasar dan Rumah Tangga** (AD/ART) Unud sudah tersusun. AD/ART ini dilegalisasi dengan Peraturan Pemerintah (PP) pada akhir tahun 2011.
- ✚ Akhir tahun 2009 atau awal tahun 2010 **Rencana Strategis tahun 2010-2014** harus sudah disahkan oleh Senat Unud.

Selain untuk memenuhi target menjadi PT BHP, tahun 2012 juga merupakan momentum strategis untuk meletakkan dasar (*platform*) pengembangan Unud menjadi *WCU* pada tahun 2021. Pengembangan yang perlu dilakukan adalah meningkatkan *international outlook* Unud dengan meningkatkan kerjasama luar negeri baik melalui pertukaran dosen maupun mahasiswa, termasuk pengembangan kerjasama di bidang penelitian dan publikasi bersama peneliti dari Universitas yang lebih maju di dalam dan luar negeri. Pemimpin Unud mulai dari Rektor sampai Dekan dan ketua PS harus proaktif merumuskan strategi dan kiat-kiat untuk menjadikan Unud ber BHP pada tahun 2012.

B. DESTINASI PENGEMBANGAN INSTITUSI TAHUN 2017

Tahun 2017 adalah momentum pergantian Rektor. Tugas pokok Rektor 2013-2017 adalah meningkatkan jumlah PS di lingkungan Unud memperoleh peringkat **akreditasi A**. Perumusan strategi peningkatan jumlah PS untuk meraih peringkat akreditasi A harus dilakukan mulai tahun 2009. Strategi yang dirumuskan akan dirinci di bawah ini.

- ✚ Tahun 2009, mulai dilakukan sosialisasi visi - misi Unud dan arah (*road map*) pengembangan jangka panjang Unud. Pada tahun 2017, seluruh sivitas akademika Unud sudah memahami secara utuh makna visi dan misi Unud, filosofi didirikannya Unud yang tertuang di dalam lambang Unud, dan motto kinerja institusi "*taki-taking sewake guna widya*". Dampak positif sosialisasi visi-misi Unud adalah pada kurikulum setiap PS di lingkungan Unud.

- ✚ Memantapkan struktur organisasi Unud yang baru (UU BHP 2009) dilengkapi dengan **sistem dan mekanisme perencanaan**, SOP tentang pelaksanaan program kerja institusi, **mekanisme analisis dan monitoring pelaksanaan program sebagai bagian dari sistem pengawasan internal Unud**. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan institusi, Unud harus memiliki **analisis jabatan**, lengkap dengan **deskripsi tugas semua unit kerja**. Keseluruhan program kerja Unud harus **diaudit** oleh auditor internal dan eksternal. **Laporannya dapat diakses semua pihak** secara berkala sehingga tercapai transparansi dan akuntabilitas (*corporate governance*) pengelolaan universitas.
- ✚ Meningkatkan jumlah mahasiswa sampai **22.000-23.000 orang**. Jumlah tersebut merupakan mahasiswa pilihan yang diseleksi melalui **sistem rekrutmen dan seleksi mahasiswa baru yang menjamin mutu, ekuitas, aksesibilitas**. Dengan pengendalian kualitas calon mahasiswa, diharapkan **rasio calon mahasiswa** yang melamar dibanding calon mahasiswa yang diterima lebih besar dari **4:1** dengan komposisi mahasiswa yang berasal dari lebih **30% provinsi** di Indonesia. Total *student body* mahasiswa Unud mewakili lebih dari **50% provinsi** di Indonesia. Untuk meningkatkan aksesibilitas bagi calon mahasiswa yang berasal dari **golongan tidak mampu atau cacat fisik terbatas**, Unud harus mempersiapkan sistem penerimaan khusus dan penyediaan fasilitas dan beasiswa serta kemudahan lainnya sesuai dengan kebutuhan kelompok ini tanpa membedakan **gender, status sosial, ras, agama, latar belakang budaya daerah, dan politik**.
- ✚ Meningkatkan **angka efisiensi edukasi** sampai **25%**.
- ✚ Mengembangkan **sistem pengelolaan sumberdaya manusia** yang mencakup sub-subsistem perencanaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan pegawai, pengembangan karir, penghargaan dan sanksi, remunerasi, pemberhentian

pegawai yang transparan dan akuntabel berbasis pada meritokrasi, keadilan, dan kesejahteraan.

- ✚ Perbaiki **rasio dosen dan mahasiswa** di tataran akademik menjadi **1: ≤10 sampai 1:15**, dengan **dosen tetap 100%** memiliki kualifikasi **pendidikan minimal magister**, lebih dari **65% dosen tetap bergelar doktor** lulusan program studi/institusi yang diakui oleh Dikti, dan lebih dari **20% dosen** adalah Guru Besar (GB) tetap. Selain itu, lebih dari 70% tenaga kependidikan (teknisi, laboran, analis, dan pustakawan) harus sudah bersertifikat.
- ✚ Mengembangkan **kebijakan, peraturan, pedoman atau buku panduan penyusunan perencanaan, pengembangan, dan pemutakhiran kurikulum** secara berkala dan berkesinambungan, dikelola oleh **lembaga atau institusi yang mempunyai fungsi khusus mengkaji dan mengembangkan sistem dan mutu pembelajaran.**
- ✚ Meningkatkan kualitas hasil penelitian Unud. Penerapan strategi ini harus dibuktikan dengan dokumentasi publikasi hasil penelitian staf melalui jurnal yang memiliki reputasi nasional dan internasional, serta selama 3 tahun terakhir >10 % per tahun hasil penelitian masuk dalam prosiding pertemuan ilmiah internasional.
- ✚ Meningkatkan publikasi hasil Pengabdian Masyarakat yang dilaksanakan staf Unud. Selama 5 tahun terakhir setidaknya **>5% per tahun kegiatan Pengabdian Masyarakat terkait dengan penelitian**, melibatkan **> 25% dosen** dan **dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi. Selama 5 tahun terakhir >35%** per tahun hasil Pengabdian Masyarakat masuk dalam prosiding pertemuan ilmiah internasional.
- ✚ Mengembangkan karya inovatif yang berkualitas sampai **> 5 karya inovatif mendapat penghargaan, > 20% dosen menulis**

buku yang diterbitkan, dan dalam 5 tahun terakhir **> 10 karya staf dan mahasiswa Unud dipatenkan/dimintakan hak cipta.**

- ✚ Mengembangkan sistem anggaran terpadu semua sumber dana. Setidaknya **>25%. proporsi dana dialokasikan untuk pengembangan akademik** dilengkapi dengan **mekanisme monitoring dan evaluasi.**
- ✚ Mencari alternatif untuk meningkatkan sumber pembiayaan pembangunan Unud. Lebih dari **25% dari total dana Unud berasal dari dana masyarakat di luar SPP. Penentuan besaran SPP harus berdasar mekanisme** yang terdokumentasi, disesuaikan dengan hasil analisis kebutuhan yang mempertimbangkan kemampuan pemangku kepentingan internal Unud.
- ✚ Meningkatkan keamanan asset (kepemilikan) universitas. **80% - 100% sarana dan prasarana** yang dimiliki Unud harus memiliki **dokumen yang sah**, sisanya dibuktikan dengan dokumen perjanjian sewa/pinjam yang sah.
- ✚ Meningkatkan kapasitas *bandwidth* sampai lebih dari **1 Kbps/mhs atau sekitar 25 MB.**
- ✚ Memperbaiki dan menyempurnakan kinerja Badan Penjaminan Mutu Unud (BPMU). Untuk itu, setidaknya **5% anggaran dalam RAPBU** dialokasikan untuk membiayai program BPMU.
- ✚ Meningkatkan kualitas PS. Setidaknya **70% PS S1** di lingkungan Unud harus sudah **terakreditasi A.**

C. DESTINASI PENGEMBANGAN INSTITUSI TAHUN 2021

Tahun 2022, Unud akan berusia 60 tahun. Pada tahun ini, Unud akan memasuki era pengembangan dengan fokus pengembangan menjadi *WCU based on culture* menggunakan standar penilaian *AUN*. Masih tersedia 12 tahun untuk mempersiapkan Unud memasuki arena

persaingan PT tingkat dunia pada tahun 2022. Tahap pertama pengembangan institusi mulai diletakkan pada tahun 2012 yaitu Unud menjadi PT ber BHP. Selanjutnya tahun 2017, Unud terakreditasi A. Destinasi menuju *WCU* akan lebih mudah tercapai, kalau kedua tahapan pengembangan institusi tahun 2012 dan tahun 2017 berhasil memunculkan berbagai unggulan program (*best practices*) yang akan mendorong peningkatan peringkat Unud menjadi *WCU based on culture*.

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

Standar universitas kelas dunia sesuai dengan kriteria *AUN* adalah:

1. **Kriteria 1:** sistem penjaminan mutu (*quality assurance - QA system*)
 - 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 kriterianya:
 - o Kurikulum diaudit secara periodik.
 - o Audit kurikulum dilakukan paling sedikit setiap 3-5 tahun.

- o Staf akademik minimal berkualifikasi pendidikan S2.
- o Jumlah staf akademik yang berkualifikasi S3 memadai.
- o Memiliki 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.
- 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 juga bermanfaat untuk masyarakat regional atau global.

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

- o Menerapkan kode etik PT.

- 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*.

Setelah Unud memperoleh peringkat *World reputation* sesuai dengan kriteria *AUN* (pihak ketiga), peluang Unud memperoleh pengakuan sebagai *WCU* semakin terbuka. Tiga pemeringkatan universitas ber kelas dunia adalah: *Time Higher Education Supplement*, *Shanghai Jiaotong World Universities Ranking*, dan *Webometrics Ranking of World Universities*.

Selain itu, *research performance* Unud juga meningkat kualitasnya sesuai dengan peringkat penelitian kelas dunia. Alumni Unud akan menjadi *prominent graduates* karena Unud mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dunia (terkenal dan terkemuka). *International participation* staf Unud dalam publikasi, pertukaran staf, sebagai editor jurnal internasional, dan kepemimpinan dalam jaringan internasional juga semakin bertambah jumlahnya.

4.2. INDIKATOR CAPAIAN SETIAP DESTINASI

Untuk mengukur kinerja pengembangan institusi pada setiap destinasi digunakan indikator pengembangan sebagai berikut:

A. Indikator capaian pengembangan Unud pada tahun 2012

- ✚ Memiliki studi kelayakan dan tim Pengelola *asset*.
- ✚ Memiliki **struktur organisasi** yang baru sesuai dengan UU BHP 2009.
- ✚ Memiliki **Anggaran Dasar dan Rumah Tangga** (AD-ART) yang baru,

- ✚ Memiliki dokumen **pengembangan jangka panjang Unud tahun 2010-2021**.

B. Indikator capaian pengembangan Unud tahun 2017

Target pengembangan institusi yang ingin dicapai tahun 2017 adalah menjadikan Unud terakreditasi A. Pengukurannya disesuaikan dengan tujuh standar penilaian akreditasi yaitu:

- ✚ **Kurikulum** semua PS di lingkungan Unud sudah disesuaikan dengan visi - misi Unud.
- ✚ Memiliki **mekanisme kerja yang jelas di bidang perencanaan**, dilengkapi dengan SOP untuk setiap pelaksanaan kegiatan program kerja institusi.
- ✚ Memiliki **mekanisme analisis dan monitoring pelaksanaan program**.
- ✚ Memiliki **analisa jabatan**, lengkap dengan **deskripsi tugas pokok dan fungsi semua unit kerja di lingkungan Unud**.
- ✚ **Kinerja Unud sudah diaudit** oleh auditor internal dan eksternal. **Laporannya mudah diakses publik melalui internet**.
- ✚ Jumlah mahasiswa mencapai **22.000-23.000 orang**.
- ✚ Memiliki **sistem rekrutmen dan seleksi mahasiswa baru yang mampu menjamin mutu, ekuitas, aksesibilitas calon mahasiswa**.
- ✚ **Rasio calon mahasiswa** yang melamar dibanding calon mahasiswa yang diterima **> 4 : 1**.
- ✚ Komposisi mahasiswa yang diterima berasal dari **> 30% propinsi di Indonesia**, dan **>50% propinsi** terwakili dalam *student body* mahasiswa.
- ✚ Memiliki sistem penerimaan mahasiswa dan penyediaan fasilitas, beasiswa dan kemudahan lainnya sesuai dengan kebutuhan *kelompok masyarakat* yang secara ekonomi **tidak mampu atau cacat fisik terbatas** tanpa perlakuan khusus

sesuai dengan aspek **gender, status sosial, ras, agama, latar belakang budaya, dan politik.**

- ✚ **Angka Efisiensi Edukasi (AEE)** mencapai **25%**.
- ✚ **Rasio dosen dan mahasiswa** diperbaiki menjadi **1: ≤10 sampai 1:15**
- ✚ **100% dosen tetap telah berpendidikan minimal magister**
- ✚ **>65% dosen tetap bergelar doktor** lulusan program studi/institusi yang diakui oleh Dikti.
- ✚ **>20% dosen** berpangkat guru besar tetap.
- ✚ **>70%** tenaga kependidikan (teknisi, laboran, analis, dan pustakawan) harus bersertifikat.
- ✚ **>10%** per tahun selama 3 tahun terakhir hasil penelitian Unud dipublikasikan di jurnal yang memiliki reputasi bagus dan prosiding ilmiah internasional.
- ✚ **>5%** hasil Pengabdian Masyarakat yang dilaksanakan staf Unud setiap **tahun harus dikaitkan dengan penelitian.** Melibatkan **>25% dosen** dan **>35%** per tahun **hasilnya selama 5 tahun terakhir dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan prosiding.**
- ✚ **>5 karya inovatif yang mendapat penghargaan, >20% dosen menulis buku yang diterbitkan oleh Udayana Press.**
- ✚ **>10 karya dosen dan mahasiswa dipatenkan/dimintakan hak cipta** dalam 5 tahun terakhir.
- ✚ **>25% proporsi dana APBU dialokasikan untuk pengembangan akademik.**
- ✚ **>25% dari total dana berasal dari masyarakat di luar SPP.**
- ✚ **80-100% sarana dan prasarana** yang dimiliki Unud memiliki **dokumen sah.**
- ✚ Kapasitas *bandwidth* yang tersedia **>1 Kbps/mhs.**

✚ **Minimal 5% RAPBU** dialokasikan untuk program penjaminan mutu.

✚ **70% Program studi S1** di lingkungan Unud sudah **terakreditasi A**.

C. Indikator capaian pengembangan Unud tahun 2021

1. Masuk pemeringkatan Universitas kelas dunia. Tiga pemeringkatan tersebut meliputi:

a. *Time Higher Education Supplement*

- o Memiliki Peer review (5,101) 40%
- o EMemiliki mployer review (1,471) 10%
- o RAsio Mahasiswa:dosen 20%
- o Citation index 20%
- o Dosen internasional 5%
- o Mahasiswa dari luar negeri 5%

b. *Shanghai Jiaotong Academic Ranking of World Universities*

- o Alumni penerima penghargaan Nobel 10%
- o FAKultas penerima penghargaan Nobel 20%
- o Peneliti yang sering dikutip 20%
- o Artikel dalam jurnal Nature and Science 20%
- o Artikel dalam SCI 20%
- o Size 10%

c. *Webometrics Ranking of World Universities*

- o Web size 20%
- o Rich files 15%
- o Beasiswa (Google) 15%
- o *Visibility (Link)* 50%

2. Kinerja Penelitian institusi

a. Output Penelitian

- o *Research Assessment Exercises*
- o *Dominance of Anglo-Saxon research culture*

b. Strategi Pengembangan Kapasitas Institusi

- o *Concentration of resources on selected areas*
- o *Concentration of talents*

3. Lulusan yang berhasil menjadi:

- o Selebritis dalam budaya nasional
- o Tokoh masyarakat
- o Tokoh panutan internasional

4. International Feasibility

- o Publikasi Internasional
- o Kunjungan Kerja
- o Dosen Internasional
- o Mahasiswa Asing
- o Editor dalam journal internasional
- o Kepemimpinan dalam jaringan internasional

Secara lengkap indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut.

TABEL I: INDIKATOR KINERJA UNUD 2002-2022 (Lampiran 1)

NO	INDIKATOR	TARGET CAPAIAN					CATATAN
		2008	2009	2012 (PT-BHP)	2017 (TERAKREDITASI A)	2021 (WCU)	
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				NA
5	Jml Fak/PS/PPs yang terkoneksi TI	13 (92,8%)	14 (100%)	100%	100%	100%	NA
6	Jml PS (S1+S2+S3)	83	90	92	95	100	NA
7	Jml PS S2/S3	20	25	27	28	30	Jml PPs \geq 10
8	Jml Video Conference/th	92	100	120	150	200	NA
9	Akses Internet	0,5 Kbbs/ mhs	0.7 Kbbs/mhs	1 Kbbs/mhs	1,2 Kbbs/mhs	1,5 Kbbs/mhs	1 Kbbs/mhs
10	% Dosen berpendidikan S2/S3	87,34%	90%	100%	100%	100%	100%
11	Persentase Guru Besar	8,48	10%	15%	20%	25%	Min 10%
12	Jml Dosen yang masih S1	319 (19,90%)	30 (4,8%)	0%	0%	0%	0%
13	Peningkatan daya saing nasional/Internasional	Masuk 50 besar di Indonesia	Masuk 500 besar Asia Tenggara	Masuk 500 besar Asia	Masuk 500 besar Asia	Masuk 500 besar Dunia	NA
14	Jml PS yang masuk 100 besar Asia	0	1	2	3	4	NA
15	% PS yang terakreditasi A	8 PS (8,24%)	20%	50%	75%	80%	Peringkat akreditasi \geq B

16	PS yang terakreditasi C	6	0	0	0	0	
17	% Mahasiswa dengan IPK <3	65,01%	70%	75%	80%	85%	IPK rata-rata lulusan $\geq 3,000$
18	Lulusan yang mendapatkan pekerjaan < 6 bulan	NA	50%	60%	70%	80%	NA
19	Jml Wisudawan	3081	3500	4000	4500	5000	
20	Angka Efisiensi Edukasi	13,7	20%	23%	25%	25%	Produktivitas Pendidikan .20%
22	Jml proposal penelitian	525 judul	500 judul	650 Judul	700 Judul	750 Judul	NA
23	Jml kegiatan penelitian	203	300 judul	400 Judul	500 Judul	600 Judul	NA
24	Jml dosen meneliti	617	700 orang				NA
25	Persentase dana penelitian yang disediakan universitas	2%	3%	10%	15%	20%	10% dari RAPBU
26	Dana penelitian kerjasama	Rp.963.550.000	Rp. 3500 juta	Rp. 4000 Juta	Rp. 5000 Juta	Rp. 6000 juta	NA
27	Jml dana penelitian bersaing	Rp.3.937.530.000	Rp.4000 juta	Rp.5000 Juta	Rp. 6000 Juta	Rp. 7000 Juta	NA
8	Jml jurnal ilmiah	28	30	35	40	45	NA
29	Jurnal terakreditasi	3	4	6	8	10	NA
30	Jml publikasi di jurnal Internasional	21	25	30	40	50	Publikasi internasional min 1 judul/thn/PS

31	Jml paten dan merek (HKI)	4	5	6	7	10	Program yg mendapat paten, teknologi tepat guna, pengembangan bahan ajar min 2 jdl/th/PS
32	Jml kegiatan pengabdian	163	175	200	250	300	Prog pengabdian min 17 jdl/th/PS
33	Jml dosen yang melakukan pengabdian	1184	1200	1300	1400	1500	NA
34	Jml dana pengabdian	Rp. 1041 Juta	Rp.1220 juta				NA
35	Jml desa binaan	32	35	40	45	50	NA
36	Jml mahasiswa KKN	13 Orang	120 orang	130 Orang	200 Orang	300 Orang	NA
37	Perolehan Hibah Kompetisi	1	1	2	3	4	Prestasi perolehan hibah kompetisi $\geq 1^*$
38	Jml temuan yang ditindak lanjuti inspektorat dan atau BPK	40 temuan	10 temuan	0 temuan	0 temuan	0 temuan	
39	Prosentase PS yang menyerahkan EPSBED	100%	100%	100%	100%	100%	

Tujuh Dimensi BAN PT (lampiran 2)

Salah satu prioritas pengembangan Unud menyongsong TEU (Tahun Emas Unud) pada tahun 2012 adalah menyiapkan Unud menjadi institusi pendidikan tinggi ber BHP sebagai landasan dasar untuk memperkuat kelembagaan menuju institusi pendidikan tinggi terakreditasi A pada tahun 2017. Fokus pengembangan Unud ke depan cukup menggunakan kriteria penilaian BAN (Badan Akreditasi Nasional) diawali dengan konsolidasi Unud menjadi PT ber BHP pada tahun 2012 (UU BHP 2009).

Tujuh kriteria BAN untuk menilai institusi pendidikan tinggi di Indonesia mendapatkan peringkat akreditasi A terdiri atas:

1. **Visi-misi**
2. **Tata pamong dan kepemimpinan**
3. **Kemahasiswaan**
4. **SDM**
5. **Pembelajaran, penelitian, pengabdian masyarakat dan kerjasama**
6. **Pendanaan, sarana dan prasarana**
7. **Sistem Penjaminan Mutu dan MIS**

Ad 1: Visi dan misi

1. Penetapan
 - a. Ada bukti sahih tentang partisipasi aktif (rekam jejak, dll) civitas akademika dalam perumusan visi-misi institusi.
 - b. Ada SK tentang rumusan visi-misi Unud.
 - c. Ada bukti (*instrument control*) tentang pelaksanaan dan capaian visi-misi Unud.
 - d. Ada milestones pengembangan Unud untuk mencapai visi.
2. Pemahaman
 - a. Dilakukan sosialisasi visi-misi Unud secara berkala kepada semua pemangku kepentingan (internal dan eksternal).
 - b. Terdapat bukti digunakannya visi Unud sebagai acuan pelaksanaan Renstra di semua tingkat/unit kerja institusi dan dijadikan rambu-rambu, panduan atau pedoman kerja bagi semua pemangku kepentingan internal dalam mengembangkan unit kerjanya masing-masing.

Ad 2. Tata pamong dan kepemimpinan

1. Tata pamong diperlukan untuk menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi dan tercapainya tujuan Unud. Secara umum dimensi Tata Pamong mencakup adanya:

- a. Bukti tertulis (data/informasi) bahwa statuta Unud menjamin prinsip-prinsip Tata Pamong.
 - b. Bukti tertulis (data/informasi) bahwa proses pemilihan Rektor, Dekan/ketua PS, Direktur PPs di lingkungan Unud dilakukan secara demokratis berdasarkan peraturan khusus tata cara pemilihan pimpinan institusi yang disahkan oleh Senat Unud.
2. Memiliki struktur organisasi yang efektif. Dimensi ini harus disertai dengan:
- a. Bukti (dokumentasi) tentang struktur organisasi Unud dan organ-organnya dilengkap; dengan tugas pokok dan fungsinya serta penjabarannya.
 - b. Wadah resmi untuk menyelesaikan masalah pelanggaran kode etik profesi.
3. Kepemimpinan Perguruan Tinggi memiliki beberapa karakteristik seperti:
- a. Kepemimpinan operasional,
 - b. Kepemimpinan organisasional,
 - c. Kepemimpinan publik,
 - d. Kepemimpinan transformasional.
4. Rencana strategis (renstra) institusi disusun dan disosialisasikan oleh pemimpin perguruan tinggi ke seluruh pemangku kepentingan. Untuk itu, perlu ada:
- a. Bukti tertulis bahwa penyusunan Renstra mencakup unsur-unsur Pimpinan unit kerja, Dosen, Pegawai dan Mahasiswa.
 - b. Bukti bahwa sosialisasi Renstra dilakukan melalui pertemuan khusus, media cetak, dana atau elektronik.
5. Renstra dilaksanakan dalam bentuk program yang terintegrasi di semua unit kerja, dimonitor, dievaluasi dan ditindaklanjuti hasilnya secara teratur dan efektif.
- a. Ada bukti/dokumen bahwa semua unit kerja di lingkungan Unud memiliki program kerja yang terintegrasi sejalan dengan Renstra dan pelaksanaan Monev.
6. Memiliki prosedur kerja yang komprehensif, mencakup mekanisme kerja penyusunan perencanaan dan implementasi berbagai kebijakan perguruan tinggi. Untuk itu, perlu ada unsur dibawah ini:
- a. Bukti/dokumen tertulis dalam bentuk:
 - SOP perencanaan, pengembangan dan implementasi kebijakan perguruan tinggi.
 - Sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan setiap kebijakan perguruan tinggi.
 - Laporan bulanan/semesteran yang mencakup hasil monev dan tindak lanjutnya.
7. Perguruan tinggi memiliki analisa jabatan, deskripsi tugas, program peningkatan kompetensi manajerial yang menjamin proses pengelolaan yang efektif dan efisien pada setiap unit kerja. Dimensi ini perlu disertai bukti tertulis yang mencakup:

- a. Rancangan dan analisa jabatan,
 - b. Uraian tugas,
 - c. Prosedur kerja,
 - d. Program peningkatan kompetensi manajerial para pimpinan unit kerja.
8. Menyebarluaskan hasil kinerja Unud secara berkala kepada semua pemangku kepentingan sebagai bentuk akuntabilitas publik pengeleolaan institusi. Untuk itu perlu disertai:
- a. Bukti penyebarluasan hasil kinerja secara berkala kepada semua stakeholders, minimal setahun sekali, terutama menjelang Dies Unud atau pada saat penyusunan rencana kegiatan dan anggaran akhir tahun.
9. Memiliki sistem audit internal yang efektif dilengkapi dengan kriteria dan instrumen penilaian serta menggunakannya untuk mengukur kinerja setiap unit kerja di lingkungan Unud. Untuk itu, perlu ada:
- a. Kriteria dan instrumen penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap unit, dan hasil pengukurannya digunakan serta didesiminasi dengan baik.

Ad. 3. Kemahasiswaan

1. Unud memiliki sistem rekrutmen dan seleksi mahasiswa baru untuk menjamin mutu, ekuitas, dan aksesibilitas mahasiswa yang akan diterima, serta digunakannya sistem ini secara konsisten dan efektif. Untuk itu, perlu disediakan instrumen-instrumen di bawah ini.
 - a. Bukti/dokumen tertulis tentang mutu pelaksanaan penerimaan mahasiswa baru. Dalam dukumen ini dimuat berbagai unsur berikut ini.
 - 1) Kebijakan/pendekatan penerimaan mahasiswa baru.
 - 2) Kriteria penerimaan mahasiswa baru.
 - 3) Prosedur baku penerimaan mahasiswa baru.
 - 4) Instrumen penerimaan mahasiswa baru.
 - 5) Sistem pengambilan keputusan penerimaan mahasiswa baru.
 - b. Sistem penerimaan mahasiswa baru menghasilkan mahasiswa yang bermutu. Sistem ini mencerminkan ekuitas dan aksesibilitas yang ditunjukkan dengan:
 - 1) terpenuhinya persyaratan mutu mahasiswa sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan;
 - 2) rasio antara pendaftar dengan yang diterima;
 - 3) rasio antara yang diterima dengan daya tampung;
 - 4) komposisi mahasiswa baru yang memenuhi mutu input dan ekuitas.
 - c. Rasio calon mahasiswa dibanding mahasiswa minimal 4:1.
 - d. Mahasiswa berasal lebih dari 30% provinsi (33) di Indonesia.
 - e. Bukti dibukanya peluang penerimaan mahasiswa dari kelompok masyarakat tidak mampu atau cacat fisik terbatas

- (jumlah dan jenisnya), ada bukti komitmen pemimpin untuk menyediakan fasilitas fisik dan kelengkapan yang memadai bagi kelompok mahasiswa ini.
- f. Tersedia bukti tentang profil mahasiswa yang diterima yang menunjukkan *tidak adanya* perbedaan perlakuan berdasarkan jender, status sosial, ras, agama, latar belakang budaya dan politik.
2. Unud mampu memberikan akses dan layanan kepada mahasiswa yang secara efektif dimanfaatkan untuk membina dan mengembangkan penalaran, minat dan bakat, bimbingan karir dan kesejahteraan mahasiswa. Untuk itu, perlu tersedia instrumen-instrumen berikut ini.
 - a. Bukti aksesibilitas dan pelayanan unit-unit pembinaan dan pengembangan bidang:
 - 1) Minat dan bakat.
 - 2) Penalaran.
 - 3) Kesejahteraan.
 - 4) Bimbingan karir.
 - 5) UKM dengan fasilitas dan kegiatannya.
 - b. Bukti pemanfaatan unit-unit pelayanan mahasiswa dengan dukungan:
 - 1) Anggaran yang memadai.
 - 2) Sarana dan prasarana.
 - 3) Pembimbing mahasiswa.
 - 4) Agenda kegiatan terdokumentasi dengan baik.
 - 5) Penalaran minat dan bakat pada tingkat lokal, nasional, dan internasional.
 3. Unud memiliki kode etik mahasiswa, melakukan sosialisasi, dan menerapkannya secara konsisten. Untuk itu, perlu ada:
 - a. Bukti/dokumen tertulis tentang kode etik mahasiswa, komprehensif dan realistis.
 - b. Bukti tentang sosialisasi kode etik mahasiswa melalui pertemuan khusus, media cetak, elektronik dan terdokumentasi dengan baik.
 - c. Bukti penerapan kode etik mahasiswa yang menghasilkan peningkatan perilaku etis mahasiswa, penulisan karya ilmiah dan populer, disiplin mengikuti kegiatan akademik, dan memperhatikan lingkungan.
 4. Layanan kemahasiswaan. Unud memiliki hal-hal berikut ini.
 - a. Bukti/instrumen yang valid, reliable, dan mudah digunakan untuk mengukur kepuasan mahasiswa terhadap layanan kemahasiswaan.
 - b. Bukti/laporan tentang hasil survei kepuasan mahasiswa terhadap layanan kemahasiswaan, diukur secara komprehensif, dilaksanakan dengan metodologi tepat, dianalisis dan disimpulkan dengan baik, digunakan untuk perbaikan sistem manajemen layanan kemahasiswaan, dan mudah diakses oleh berbagai pemangku kepentingan.

5. Unud memiliki sistem evaluasi untuk mencapai angka efisiensi edukasi yang ideal. Untuk itu perlu tersedia bukti/sistem evaluasi yang efektif yang mencakup:
 - 1) Kebijakan dan strategi untuk mendorong seluruh program studi melakukan proses pencapaian efisiensi edukasi yang sudah ditetapkan oleh Unud.
 - 2) Instrumen yang sahih dan andal disesuaikan dengan kondisi Unud.
 - 3) Monev untuk proses pencapaian efisiensi edukasi yang telah ditetapkan.
 - 4) Target pencapaian dan tindak lanjutnya untuk mencapai angka efisiensi edukasi yang ideal.
6. Unud memiliki mekanisme untuk menjamin evaluasi hasil pelacakan lulusannya. Hasilnya digunakan sebagai umpan balik bagi pimpinan Unud menentukan kebijakan akademik. Untuk itu perlu tersedia:
 - a. Bukti tentang pelaksanaan pelacakan lulusan secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik, dan dalam tiga tahun terakhir berhasil dilacak > 30% alumni.
 - b. Laporan tertulis hasil pelacakan lulusan yang dievaluasi dan dianalisis, serta hasilnya digunakan secara konsisten sebagai umpan balik bagi institusi dalam menentukan kebijakan akademik.
7. Unud memiliki layanan pengembangan karir mahasiswa yang dituangkan dalam berbagai program yang memungkinkan terselenggaranya pendidikan sepanjang hayat, termasuk untuk alumni. Untuk itu harus tersedia bukti/kebijakan tertulis dan program yang terjadwal tentang pemberian layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi mahasiswa serta lulusan yang mencakup:
 - 1) Penyebaran informasi kerja.
 - 2) Penyelenggaraan bursa kerja secara berkala.
 - 3) Perencanaan karir.
 - 4) Pelatihan melamar kerja.
 - 5) Layanan penempatan kerja.
 - a. Bukti tentang sudah dilakukannya sosialisasi program layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi mahasiswa dan alumni melalui:
 - 1) Pertemuan khusus, media cetak, elektronik dan terdokumentasi dengan baik.
 - b. Bukti pelaksanaan program layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi mahasiswa dan alumni yang akan memudahkan mahasiswa dan alumni untuk:

- 1) Memperoleh informasi yang komprehensif tentang pasar kerja,
- 2) Merencanakan karir yang realistis,
- 3) Mengajukan lamaran kerja dengan baik.

Ad 4. Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Unud memiliki sistem pengelolaan SDM yang disertai bukti tertulis yang mencakup:
 - 1) Perencanaan.
 - 2) Rekrutmen, seleksi, dan pemberhentian pegawai.
 - 3) Orientasi dan penempatan pegawai.
 - 4) Pengembangan karir.
 - 5) Remunerasi, penghargaan, dan sanksi yang transparan dan akuntabel berbasis meritokrasi, keadilan dan kesejahteraan.
2. Unud memiliki perencanaan lengkap tentang kecukupan kualifikasi dan jabatan akademik dosen yang meliputi:
 - 1) Rasio dosen tetap dan mahasiswa berbanding antara 1: ≤10 sampai 1:15.
 - 2) Lebih dari 80% dosen tetap berpendidikan minimal magister (S2).
 - 3) Lebih dari 65% dosen tetap bergelar doktor lulusan program studi/institusi yang diakui oleh Dikti.
 - 4) Lebih dari 20% dosen adalah guru besar tetap.
3. Unud melakukan survei kepuasan dosen, pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung terhadap sistem pengelolaan SDM untuk memperoleh umpan balik bagi perencanaan yang berkelanjutan. Kegiatan ini dibuktikan dengan:
 - a. Hasil survei kepuasan dosen, pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung terhadap sistem pengelolaan SDM dengan kriteria: jelas, komprehensif, mudah diakses oleh pemangku kepentingan.
 - b. Instrumen pengukuran tingkat kepuasan dosen, pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung terhadap sistem pengelolaan SDM yang valid, reliable, dan mudah digunakan.
 - c. Pemanfaatan hasil survei kepuasan dosen dan pegawai (pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung untuk perbaikan mutu program/sistem pengelolaan SDM secara berkelanjutan), ada instrumen untuk mengukur kepuasan dosen dan pegawai (pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung), dan analisis hasil survei kepuasan mahasiswa.

4. Unud memiliki tenaga kependidikan yang bersertifikat kompetensi teknisi, laboran, analis, dan pustakawan.
 - a. Lebih dari 70% tenaga kependidikan sudah bersertifikat. Saat ini pencapaiannya masih sangat rendah (baru sampai 250 orang dosen atau 15,6%).

Ad. 5. Pembelajaran, Penelitian, Pengabdian Masyarakat dan Kerjasama

1. Unud memiliki kebijakan, peraturan, pedoman atau buku panduan penyusunan perencanaan, pengembangan, dan pemutakhiran kurikulum yang dilakukan secara berkala dan berkesinambungan. Untuk itu perlu tersedia bukti/dokumen tertulis yang mencakup:
 - 1) Kebijakan pimpinan,**
 - 2) Peraturan institusi,**
 - 3) Pedoman atau buku panduan yang digunakan oleh semua program studi untuk melakukan perencanaan, pengembangan, dan pemutakhiran kurikulum secara berkala.**
2. Unud memiliki komitmen anggaran dan mempersiapkan sumberdaya yang digunakan oleh semua program studi untuk merencanakan, melaksanakan, mengembangkan, dan memutakhirkan kurikulum. Untuk itu perlu ada alokasi dana dalam anggaran Unud, dan sumber dayanya jelas, memadai dan dimanfaatkan sesuai jadwal untuk semua program studi.
3. Unud melaksanakan monev pengembangan kurikulum program studi. Untuk itu, perlu ada bukti tertulis tentang analisis dan evaluasi pemutakhiran kurikulum program studi dan melakukan tindak lanjut untuk penjaminan mutu secara berkesinambungan.
4. Unud memiliki unit atau lembaga yang fungsinya mengkaji dan mengembangkan sistem dan mutu pembelajaran. Untuk itu di Unud harus ada lembaga pengkajian yang fungsinya mengkaji dan mengembangkan sistem dan mutu pembelajaran, melaksanakan fungsinya dengan baik serta hasilnya dimanfaatkan oleh institusi. Unud saat ini sudah memiliki BPMU dengan devisi-devisinya di tingkat ubniversitas dan unit pejaminan mutu di tingkat Fak/PS. Hanya kinerjanya saja yang masih perlu dikaji secara rutin melalui monev atau sistem pengawasan internal Unud.
5. Unud melaksanakan monev pengembangan kurikulum di semua Fak/program studi. Untuk itu, Unud harus memiliki unit atau lembaga yang khusus berfungsi mengkaji dan mengembangkan sistem serta mutu pembelajaran, melaksanakan fungsinya dengan baik serta hasilnya dimanfaatkan oleh institusi. (BPMU dan unit pejaminan mutu)
6. Unud memiliki unit atau lembaga yang mempunyai fungsi mengkaji dan mengembangkan sistem dan mutu pembelajaran Unud

memiliki pedoman yang dijadikan acuan unit pelaksana dalam merencanakan dan melaksanakan *seluruh* program Tri Dharma PT (BPMU, Lemlit, dan LPM).

7. Unud memiliki pedoman kerja yang dijadikan acuan unit pelaksana di bawahnya untuk merencanakan dan melaksanakan program Tri Dharma PT. Untuk itu, harus ada dokumen yang menjamin bahwa sistem jaminan mutu tentang proses pembelajaran sudah dilaksanakan secara efektif yang berpusat kepada pembelajar (*student centred*) dengan memanfaatkan aneka sumber belajar yang tersedia di masing-masing Fak/PS.
8. Unud memiliki sistem pembelajaran yang efektif yang diperbaiki secara berkelanjutan. Untuk itu, harus tersedia:
 - a. Sistem yang menjamin terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif, berpusat kepada pembelajar dengan memanfaatkan aneka sumber belajar minimal mencakup:
 - 1). Pendekatan sistem pembelajaran dan pengajaran
 - 2). Perencanaan dan sumber daya pembelajaran
 - 3). Syarat kelulusan dan dilaksanakan secara konsisten, dimonitor serta dievaluasi secara berkala.
 - b. Bukti Unud menciptakan dan memfasilitasi pengembangan suasana akademik dalam bentuk:
 - 1) Program implementasi yang terjadwal.
 - 2) Pengerahan sumber daya.
 - 3) Monitoring dan evaluasi.
 - 4) Tindak lanjut untuk langkah perbaikan secara berkelanjutan (PR III).
9. Unud memiliki pedoman penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berisi ketentuan tentang prosedur standar perencanaan dan implementasi penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Untuk itu, Unud (Lemlit dan LPM) harus memiliki:
 - a. Pedoman pengelolaan penelitian yang dikembangkan dan dipublikasikan oleh institusi yang mencakup berbagai aspek:
 - 1) Kebijakan dasar penelitian yang meliputi: arah dan fokus, jenis dan rekam jejak penelitian unggulan, pola kerjasama dengan pihak luar, pendanaan, dan sistem kompetisi.
 - 2) Penanganan plagiasi, paten dan hak atas kekayaan intelektual.
 - 3) Rencana dan pelaksanaan penelitian yang mencakup agenda tahunan,

- 4) Peraturan pengusulan proposal penelitian dan pelaksanaannya yang terdokumentasi dengan baik serta mudah diakses oleh publik.
 - 5) Rencana dan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang mencakup agenda tahunan.
 - 6) Peraturan pengusulan proposal pengabdian kepada masyarakat dan pelaksanaannya.
10. Unud menyelenggarakan penelitian yang bermutu. Untuk itu, perlu ada:
- a. Bukti dokumen rancangan dan hasil penelitian tentang:
 - 1) Tatapamong,
 - 2) Kepemimpinan,
 - 3) Kendali mutu (BPMU),
 - 4) Kepuasan pemangku kepentingan.
 - b. Bukti tentang penyelenggaraan penelitian unggulan di tingkat perguruan tinggi dalam berbagai aspek (Lemlit):
 - 1) Kebijakan
 - 2) Komitmen pendanaan
 - 3) Penyediaan sarana dan prasarana
 - 4) Monitoring dan evaluasi
 - 5) Hasil penelitian
 - c. Bukti tertulis tentang rancangan dan hasil penelitian bersama antara dosen, mahasiswa dan pemangku kepentingan eksternal yang relevan (Lemlit dan Puslit).
11. Unud mendorong dan memfasilitasi publikasi hasil penelitian staf dalam jurnal dan prosiding yang bereputasi nasional dan internasional. Untuk itu, Unud harus memiliki:
- a. Bukti tertulis bahwa hasil penelitian dipublikasikan dalam jurnal yang memiliki reputasi dan dimasukkan dalam prosiding ilmiah internasional selama 3 tahun terakhir >10% per tahun.
 - b. Bukti tertulis bahwa hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan prosiding selama 5 tahun terakhir > 35% per tahun
 - c. Bukti tertulis bahwa pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan selama 5 tahun terakhir >5% per tahun
12. Unud mengembangkan program untuk pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu, di Unud harus memiliki:

- a. Bukti bahwa pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan selama 5 tahun terakhir >5% per tahun terkait dengan penelitian.
 - b. > 25% dosen terlibat per tahun melakukan pengabdian kepada masyarakat.
13. Unud memiliki kebijakan yang memberi penghargaan karya inovatif dosen dan mahasiswa. Untuk itu, Unud memiliki bukti:
- a. > 5 karya inovatif yang mendapat penghargaan.
 - b. > 20% dosen menulis buku yang diterbitkan.
 - c. > 10 karya dipatenkan / dimintakan hak cipta dalam 5 tahun terakhir.
14. Unud memiliki kerjasama dengan berbagai lembaga berdasarkan prinsip saling menguntungkan. Untuk itu, Unud perlu bukti tertulis tentang:
- a. Kerjasama yang saling menguntungkan dengan empat lembaga yang relevan baik nasional maupun internasional.
15. Unud melakukan monev secara periodik terhadap hasil kerjasamanya yang mencakup manfaat dan kepuasan mitra kerja. Untuk itu, harus tersedia:
- b. Bukti/dokumen tertulis mengenai rancangan, proses, dan hasil monev kerjasama secara berkala selama kerjasama berlangsung, yang dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan.
 - c. Manfaat dan kepuasan hasil kerjasama yang dapat dirasakan sebagai bahan untuk meningkatkan mutu program dan pengembangan lembaga. Keberlanjutan kerjasama pada mitra kerja yang bersangkutan (sda)

Ad 6. Pendanaan, sarana dan prasarana

1. Unud memiliki laporan audit keuangan yang memuat keandalan sumber pendanaan dan pemanfaatannya. Untuk itu, Unud harus menyediakan:
 - Bukti laporan audit keuangan yang dilakukan secara berkala oleh auditor yang kompeten dan hasilnya dipublikasikan dan ditindaklanjuti oleh Unud.
2. Unud memiliki bukti mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan program akademik dibandingkan dengan investasi untuk pembangunan fisik, penyediaan sarana dan prasarana kampus. Untuk itu, di Unud harus tersedia:
 - Laporan auditor yang kompeten mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan akademik >25%.

3. Unud mempunyai sistem monev pendanaan internal yang akuntabel di semua unit kerja yang sudah mendapat persetujuan pimpinan. Untuk itu, di Unud harus tersedia:
 - Mekanisme monev dan kinerja bidang keuangan yang akuntabel, dilakukan secara berkala, dan hasilnya didokumentasikan dan ada tindaklanjutnya.
4. Unud memiliki mekanisme penetapan biaya pendidikan yang dibebankan kepada mahasiswa dan laporan proses pengambilan keputusan. Untuk itu, di Unud harus tersedia:
 - Mekanisme penetapan biaya pendidikan yang dibebankan kepada mahasiswa dan terdokumentasikan berdasarkan hasil analisis kebutuhan yang mempertimbangkan kemampuan pemangku kepentingan.
5. Unud mampu memperoleh dukungan dana dari dana masyarakat di luar SPP untuk pengembangan program akademik.
 - > 25% dari total dana yang dikelola Unud berasal dari masyarakat di luar SPP.
6. Unud memiliki sistem pengelolaan sarana dan prasarana yang efektif dan efisien, menggunakan teknologi informasi yang mencakup sistem inventarisasi, pola pelaporan berkala semua unit pelaksana serta dapat dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan internal. Untuk itu, Unud harus memiliki:
 - Bukti tentang sistem pengelolaan sarana dan prasarana berbasis sistem informasi yang terintegrasi atau secara manual yang akurat, mencakup:
 - 1) Perencanaan,
 - 2) Pengadaan,
 - 3) Pemeliharaan,
 - 4) Pemutakhiran,
 - 5) Penghapusan
 - 6) *Sharing Resources* dengan sistem pelaporan berkala yang dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan dengan mudah
7. Unud memiliki kebijakan, pedoman, panduan, dan peraturan yang jelas tentang keamanan dan keselamatan penggunaan sarana dan prasarana untuk semua unit kerja termasuk:
 - Bukti/dokumen tertulis tentang:
 - 1) Kebijakan,
 - 2) Peraturan,
 - 3) Pedoman atau buku panduan yang jelas berkaitan dengan keamanan dan keselamatan penggunaan

sarana dan prasarana, tersosialisasi dengan baik serta dijadikan acuan untuk menyusun pedoman oleh semua unit kerja di bawahnya.

8. Unud mempunyai dokumen kepemilikan, hibah, sewa, atau pinjam melalui kesepakatan atau perjanjian sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku antara Unud dan pihak terkait. Untuk itu, data penunjang yang tersedia meliputi:
 - 80% - 100% sarana dan prasarana dimiliki oleh Unud, dibuktikan dengan dokumen yang sah, dan sisanya dibuktikan dengan dokumen perjanjian sewa/pinjam yang sah.
9. Unud menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang terpusat dan dapat diakses serta dimanfaatkan secara optimal. Untuk itu, perlu tersedia:
 - Bukti bahwa Unud menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang terpusat, antara lain perpustakaan, ruang multimedia, laboratorium bahasa, pusat komputer, *self access learning*, dll. dan dapat diakses serta dimanfaatkan oleh mahasiswa dan dosen

Ad 7. Sistem Penjaminan Mutu dan Management Information System (MIS).

1. Unud memiliki *blue print* yang jelas tentang pengembangan, pengelolaan dan pemanfaatan sistem informasi termasuk sistem yang mengatur aliran data, otorisasi akses data, dan sistem *disaster recovery*. Untuk itu, Unud harus memiliki:
 - a. Bukti tentang *blue print* pengembangan, pengelolaan dan pemanfaatan sistem informasi, yang mencakup:
 - 1) Sarana dan prasarana yang mencukupi.
 - 2) Unit pengelola di tingkat Universitas.
 - 3) Sistem aliran data dan otorisasi akses data, dan sistem *disaster recovery*.
2. Unud memiliki sistem pendukung pengambilan keputusan (*decision support system*) yang membantu pemimpin melakukan perencanaan, analisa dan evaluasi diri yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih obyektif. Untuk itu, Unud harus memiliki:
 - Bukti tentang keberadaan sistem pendukung pengambilan keputusan meliputi:
 - 1) Pangkalan data,
 - 2) Data yang terolah menjadi informasi,

- 3) Sistem analisis pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan melalui pengolahan informasi (*past experience*), mensimulasi dan mengevaluasi alternatif keputusan yang akan diambil.
3. Sistem informasi yang dimiliki berupa basis data dan informasi yang minimal mencakup keuangan Unud, aset, sarana dan prasarana, administrasi akademik, profil mahasiswa dan lulusan, dosen dan tenaga pendukung. Untuk itu, Unud harus memiliki:
 - Basis data/informasi yang terdapat dalam sistem informasi institusi yang mencakup:
 - 1) Administrasi akademik, profil mahasiswa dan lulusan,
 - 2) Sumber daya manusia,
 - 3) Aset, sarana dan prasarana,
 - 4) Keuangan Unud,
 - 5) Sistem pembelajaran.
 4. Unud memiliki sistem informasi yang dimanfaatkan untuk komunikasi internal dan eksternal kampus yang mudah diakses oleh mahasiswa dan dosen terutama untuk mencari sumber informasi ilmiah. Untuk itu, Unud harus memiliki:
 - Bukti bahwa sistem informasi yang dikembangkan telah dimanfaatkan untuk melakukan komunikasi internal dan eksternal kampus, serta kemudahan akses mahasiswa dan dosen terhadap sumber-sumber informasi ilmiah. Misalnya, Unud minimal memiliki:
 - 1) *Website*,
 - 2) Fasilitas internet,
 - 3) Alamat e-mail dosen dan mahasiswa,
 - 4) Jaringan lokal,
 - 5) Jaringan nirkabel.
 5. Unud memiliki kapasitas internet dengan rasio *bandwidth* per mahasiswa yang memadai.
 - Kapasitas *bandwidth* > 0.75 Kbps/mhs
 6. Perguruan tinggi menjalankan sistem penjaminan mutu yang didukung bukti-bukti dalam bentuk manual mutu dan pelaksanaannya. Untuk itu, Unud harus memiliki:
 - Bukti bahwa Unud memiliki Manual Mutu lengkap seperti:
 - 1) Pernyataan Mutu,
 - 2) Kebijakan Mutu,
 - 3) Standar Mutu,

- 4) Prosedur Mutu,
 - 5) Instruksi Kerja,
 - 6) Pentahapan Sasaran Mutu yang terintegrasi dalam suatu sistem dokumen.
7. Unud memiliki rekaman data yang diolah menjadi informasi yang memungkinkan pelacakan kembali data/informasi yang diperlukan dan yang dapat memberikan peringatan dini kepada pihak-pihak yang ingin melakukan tindakan perbaikan. Untuk itu, Unud harus memiliki:
- Bukti tentang sistem perekaman data dan informasi yang mudah dilacak dan digunakan secara efektif untuk peringatan dini yang segera dapat dilakukan tindakan perbaikan.
8. Unud memiliki komitmen untuk menyediakan dana jaminan upaya peningkatan mutu internal dan akreditasi secara terus menerus. Untuk itu, Unud harus memiliki:
- Bukti tentang alokasi dana khusus untuk mendukung program penjaminan mutu internal dan akreditasi secara berkelanjutan.
9. Perguruan tinggi memiliki pedoman pembukaan dan penutupan program studi yang diterbitkan oleh perguruan tinggi dan dapat diakses dengan mudah.
- Ada bukti tertulis berupa pedoman tentang pembukaan dan penutupan Program Studi yang mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan.
10. Perguruan tinggi memiliki data dan informasi mutakhir tentang peringkat dan masa berlaku akreditasi nasional/internasional semua Program Studi. Untuk itu, Unud harus memiliki:
- Dokumentasi sebagai bukti mutakhir tentang status akreditasi semua Program Studi secara lengkap yang mudah diakses melalui *website/internet* Unud.
11. Jumlah Program Studi S1 (untuk universitas) dengan peringkat akreditasi "A" yang masih berlaku. Untuk itu, indikator yang diperlukan adalah:
- Minimal 70% jumlah Program Studi harus mendapat akreditasi A.

Beberapa Prinsip Penting UU BHP (lampiran 3)

- UU Sisdiknas pasal 53 mengharuskan semua penyelenggara satuan pendidikan formal baik pemerintah maupun swasta harus ber BHP (kecuali TK).
- Ruhnya BHP adalah otonomi dan akuntabilitas optimal penyelenggaraan pendidikan, mampu mengurus diri sendiri secara mandiri, transparan, akuntabel, tanpa banyak harus didikte oleh pemerintah.
- Otonomi PT penting untuk mengembangkan pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik berjiwa mandiri, bertanggung jawab, kreatif, inovatif, dan enterpreneural → kualitas personal seperti itu merupakan bagian yang sangat mendasar dari akhlak mulia, budi pekerti luhur dan karakter unggul. Untuk itu penyelenggaraan pendidikan tinggi harus mampu menciptakan lingkungan institusional yang kondusif.
- Semua badan hukum swasta atau masyarakat (BHPM) dan pemerintah (BHPP) yang menjadi penyelenggara satuan pendidikan mulai dari SD sampai PT seperti yayasan, perserikatan, perkumpulan harus ber BHP, dan memenuhi delapan standar nasional pendidikan dan terakreditasi A.
- Fungsi yang harus ada pada BHP PT dan organ-organ yang akan menjalankan fungsi tersebut terdiri atas:
 1. Penentu kebijakan umum → organnya: **Majelis Wali Amamah (MWA)**
 2. Pengelola pendidikan tinggi → organnya: **Rektor**.
 3. Pengawasan akademik → Organnya: **Senat akademik** terdiri atas pemilik, Rektor, wakil dosen, wakil pegawai, wakil mahasiswa, dan wakil masyarakat.
 4. Pengawasan non akademik → Organnya: **audit non akademik** (Dewan Audit).

5. Organ 1, 2, dan 4 harus menyusun **laporan tahunan** sebagai wujud pertanggung jawaban yang disampaikan kepada organ 3 yang juga bertindak selaku Pengawas akademik.
- BHP akan menjamin penyelenggaraan satuan pendidikan lebih demokratis, akuntabel, dan transparan.
 - Komersialisasi pendidikan bisa dicegah untuk PT yang ber BHP karena:
 - Penyelenggaraan satuan pendidikan bersifat nirlaba,
 - Sisa hasil usaha (jika ada) bisa digunakan kembali untuk meningkatkan kapasitas dan mutu layanan pendidikan.
 - Pemerintah bersama PT BHPP menanggung seluruh biaya investasi, beasiswa, dan bantuan pendidikan PTN.
 - Pengalihan aset BHP menjadi aset pribadi akan dipidana 5 thn plus denda 500 juta.
 - Ps 46 ayat (1): 20% kursi yang tersedia untuk mhs baru dijamin dialokasikan untuk mahasiswa dari keluarga yang secara ekonomis kurang mampu.
 - Ps 46 ayat (3): mengatur biaya pendidikan untuk mahasiswa yang kurang mampu; biaya pendidikan yang diatur adalah a) pembayaran disesuaikan dengan kemampuan mhs, b) diberikan bantuan pendidikan, c) diberikan kredit mahasiswa, diberikan pekerjaan untuk mahasiswa.
 - Pasal 46 ayat (2) di UU BHP dijelaskan bahwa PT wajib mengalokasikan beasiswa atau bantuan biaya pendidikan bagi peserta didik warga negara Indonesia yang kurang mampu secara ekonomi dan atau peserta didik yang punya potensi akademik tinggi paling sedikit 20% dari jumlah seluruh peserta didik.
 - Sumber dana untuk beasiswa bersumber dari: pemerintah, Pemda dan BHPP.
 - Pasal 62 ayat (2) pemberian sanksi administratif bagi BHP yang tidak menjangkau WNI yang kurang mampu tetapi memiliki potensi akademik tinggi sebesar 20% dari seluruh peserta didik. Sanksi

diberikan mulai dari teguran, penghentian pelayanan pemerintah sampai pencabutan ijin.

- Pasal 62 ayat (1) dan ayat (2): sanksi administratif bagi BHP yang melanggar pasal 40 ayat (3) kalau BHP tersebut tidak mengalokasikan anggaran untuk membantu peserta didik WNI yang tidak mampu membiayai pendidikannya. Sanksi diberikan mulai teguran lisan, penghentian pelayanan pemerintah sampai pencabutan ijin operasiona
- **BHP tidak sama dengan BHMN** terkait dengan penggalangan dana untuk biaya pendidikan. BHP mencegah biaya pendidikan menjadi mahal → pemerintah bersama BHPP menanggung seluruh biaya investasi, beasiswa, dan bantuan biaya pendidikan pada BHP untuk mencapai standar pendidikan nasional.
- Biaya operasional pendidikan tinggi ditanggung **paling sedikit seperdua** untuk mencapai standar nasional pendidikan. Paling sedikit, artinya pemerintah dan Pemda menanggung sampai dengan 100%.
- Pasal 41 ayat (9) mengatur biaya penyelenggaraan pendidikan yang ditanggung seluruh peserta didik hanya boleh paling banyak 1/3 dari biaya operasional. Oleh karena ditulis **paling banyak**, maka peserta didik dapat saja menanggung sampai 0% biaya pendidikannya.
- Dengan dibatasinya jumlah maksimal pungutan dari peserta didik, praktek yang sekarang terjadi yaitu pungutan tinggi dari mahasiswa bisa dihindari, bahkan biaya pendidikan bisa ditekan sampai 0% untuk biaya operasional.
- Pasal 41 ayat (8) dan ayat (9) pemberian sanksi administratif mulai dari teguran lisan dan tertulis, penghentian pelayanan dari pemerintah, penghentian hibah sampai pencabutan izin untuk PT yang sudah ber BHP karena memungut biaya pendidikan dari peserta didik lebih tinggi dari sepertiga.

PANITIA PENYUSUN BUKU PUTIH UNIVERSITAS UDAYANA

Pelindung :

Prof.Dr.dr. I Made Bakta, Sp.PD (KHOM) (Rektor Unud)

Penasehat/Pengarah :

1. Prof. Dr. I Komang Gde Bendesa, M.A.D.E. (PR I Unud)
2. Prof. dr. Dewa Putu Sutjana, PFK.M.Erg (PR II Unud)
3. Prof.Dr. Ir. Nyoman Sucipta, MP (PR III Unud)
4. Prof. Dr. Ir. I G.P. Wirawan, M.Sc (PR IV Unud)

Ketua Pelaksana :

Prof. dr. A.A. Gde Muninjaya, MPH (FK)

Sekretaris :

Prof. Dr. Aron Meko Mbeté (FS)

Anggota :

1. Prof. Dr. I Nyoman Erawan, SE (FE)
2. Dr. Ir. Widiastuti, MT (FT)
3. Prof. Dr. Ngakan Putu Sueca (Lemlit)
4. Prof. Dr. Ir. Nyoman Wijaya, MS (LPM)
5. Prof. Dr. I Ketut Sudibia, MS (BPMU)
6. Prof. Dr. Ir. Sentana Putra, MS (Fapet)
7. Dr. I Wayan Windia P,SH, M.Si (FH)
8. Drh. I Nyoman Sulabda, M.Kes (FKH)
9. I Dewa Gede Alit Putra, ST, M.Erg (PSIKM)
10. Dsk Pt Eka N. Kusumawati, S.Si, M.Si (FMIPA)
11. Prof. Dr. Ir. I Wayan Supartha, MS (FP)
12. Dr. I B Putra Astika, SE, M.Si,Ak (FE)
13. Dr. I Putu Gde Sukaatmaja, SE, MP (PPs)
14. I Wayan Suardana, SST, Par.M.Par (F.Pariwisata)
15. Dr. Ir. Ni Made Wartini, MP (FTP)
16. Ir. Dewa P G Sugupta, M.Eng.Sc (FT)
17. Drs. I Made Subawa (BAPSI)



UDAYANA UNIVERSITY PRESS

Lantai Dasar Gedung Pascasarjana Unud R.I. 1

Jl. P.B. Sudirman, Denpasar - Bali

Telp. (0361) 9173067 HP. 081 337 491 413 Fax. (0361) 240701

unudpress@yahoo.com <http://penerbit.unud.ac.id>