



SALINAN

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA
NOMOR 14 TAHUN 2020
TENTANG
PENYELARASAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS UDAYANA
TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan proses tridharma perguruan tinggi di Universitas Udayana yang efektif, efisien, bersih dan akuntabel;
 - b. bahwa dengan terbitnya Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024 dipandang perlu menyelaraskan Rencana Strategis Universitas Udayana 2020-2024 dengan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2014;
 - c. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 28 ayat (2) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 34 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Udayana dan Pasal 136 ayat (1) huruf h Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 30 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Udayana;
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Udayana tentang Penyelarasan Rencana Strategis Universitas Udayana Tahun 2020-2024;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 30 Tahun 2016 tentang Organisasi Tata Kerja Universitas Udayana (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 748);
8. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 34 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Udayana (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 620);

9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia tahun 2020 Nomor 47);
10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 39 Tahun 2020 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 990);
11. Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 104 Tahun 1962 tentang Pendirian Universitas Negeri di Denpasar jo. Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 1963;
12. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 367/M/KPT.KP/2017 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Udayana Periode 2017-2021;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PENYELARASAN PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA TENTANG PENYELARASAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS UDAYANA TAHUN 2020-2024

Pasal 1

Penyelarasan Rencana Strategis Universitas Udayana Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut Penyelarasan Renstra Unud Tahun 2020-2024 sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 3

Pada saat Peraturan Rektor ini mulai berlaku, Peraturan Rektor Universitas Udayana Nomor 8 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis 2020-2024, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jimbaran
pada tanggal 17 November 2020
REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA,



TTD

A.A. RAKA SUDEWI
NIP 195902151985102001

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum,

TTD

Ketut Amoga Sidi
NIP 196012311986031009



URS is a member of Registrar of Standards (Holdings) Ltd.

LAMPIRAN I
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA
NOMOR 14 TAHUN 2020
TENTANG
PENYELARASAN RENCANA STRATEGIS UNIVERSITAS
UDAYANA TAHUN 2020-2024

Bab 1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Perencanaan Pembangunan Jangka Panjang Nasional (PJPN 2005-2025) telah menetapkan empat tahapan pokok pembangunan nasional jangka menengah lima tahunan. Tujuan dalam tahapan keempat dari perencanaan pembangunan nasional (2020 – 2025) adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur melalui percepatan pembangunan di segala bidang dengan struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif. Sejalan dengan PJPN 2005-2025 tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan penggunaan empat tema strategis pembangunan pendidikan. Tema strategis keempat Periode 2020-2025 adalah daya saing internasional. Setiap tema strategis pembangunan pendidikan jangka panjang tersebut, diturunkan dalam program kerja yang menekankan pada 3 (tiga) tantangan utama, yaitu: (1) pemerataan dan perluasan akses; (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; dan (3) peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik. Universitas Udayana (Unud) sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi di Indonesia, secara periodik telah menetapkan rencana strategis pengembangannya yang disesuaikan dengan tema-tema yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Pendidikan tinggi di Indonesia diharapkan menjadi kunci bagi kemajuan bangsa dengan menghasilkan lulusan yang cerdas, berkarakter, dan terampil; memajukan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni baik melalui kemajuan Ipteks untuk kemakmuran bangsa maupun melalui penciptaan inovasi yang relevan bagi pembangunan. Sejalan dengan hal tersebut, dan dalam rangka memenuhi tantangan global,

Unud sebagai salah satu perguruan tinggi diharapkan berperan aktif dalam meningkatkan daya saing bangsa.

Unud secara terus menerus berupaya untuk meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing sehingga menjadi lembaga yang unggul, mandiri, dan berbudaya. Hal ini diimplementasikan dalam Rencana Strategis Unud lima tahun ke depan dalam bentuk **Rencana Strategis Universitas Udayana (Renstra Unud) 2020-2024**. Untuk maksud tersebut, sasaran umum yang ingin dicapai adalah otonomi dan kesehatan organisasi, akreditasi unggul, dan tercapainya *World Class University* (WCU) tahun 2027 sesuai dengan amanat RPAJP Unud Tahun 2020-2040.

Unud memiliki keunggulan lokasi, yaitu berlokasi di Bali yang merupakan salah satu daerah tujuan wisata utama dunia dan berlokasi persis di pusat kegiatan pariwisata dunia Bali, yaitu di Kota Denpasar dan Jimbaran, Kabupaten Badung. Posisi ini merupakan potensi yang memberi peluang bagi Universitas Udayana untuk menempatkan Kerjasama sebagai sumber daya kelembagaan, dalam rangka meningkatkan sumber penerimaan Universitas, mengingat ketersediaan anggaran yang memadai merupakan salah satu syarat mendasar dalam pengembangan suatu Lembaga Pendidikan Tinggi menuju *World Class University*, disamping kapasitas SDM dan tata kelola kelembagaan (*Good University Governance* – GUG) yang merupakan dua syarat mendasar lainnya. Posisi geografis tersebut juga membuka peluang bagi Unud untuk mengembangkan kerjasama di bidang pendidikan tinggi dengan mitra pada lingkungan nasional dan internasional, untuk mendorong Unud mampu menghasilkan berbagai program unggulan strategis dan SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya. Dalam Rencana Strategis 2015-2019, Unud telah menetapkan konsolidasi internal dan reformasi pendidikan tinggi sebagai tema sentral. Sudah seharusnya Rencana Strategis berikutnya merupakan kelanjutan Rencana Strategis sebelumnya, dengan menekankan kinerja pada produk unggulan menuju daya saing regional dengan menciptakan SDM berkualitas yang memiliki kemampuan Ipteks. Dalam meningkatkan daya saing tersebut, keunggulan lokasi Unud di Bali merupakan peluang yang harus dimanfaatkan secara optimal, dikelola secara efektif dan efisien oleh semua sivitas akademika. Semua proses

tersebut harus dikelola secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel sebagai jaminan Unud dengan sungguh-sungguh sudah menerapkan prinsip-prinsip GUG.

Dengan latar belakang pemikiran di atas, semua unsur pimpinan kelembagaan wajib memanfaatkan Rencana Strategis ini untuk merealisasikan proses transformasi pengelolaan Unud menjadi Perguruan Tinggi dengan tatakelola yang bertaraf internasional. Untuk itu, semua pimpinan Unud, mulai dari jajaran teratas di kantor pusat sampai dengan pimpinan unit kerja yang terbawah diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan capaian unit kerja yang dipimpinnya, sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan kelembagaan yaitu memperoleh peringkat akreditasi yang tertinggi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) maupun oleh Badan Akreditasi dan/atau Sertifikasi Internasional, koreksi peringkat Unud yang lebih baik, dan pewujudan Unud sebagai WCU.

Rencana strategis ini merupakan pedoman operasional (*instrument*) pengelolaan perguruan tinggi yang menjadi acuan resmi bagi seluruh pemangku kepentingan di Unud lima tahun ke depan. Rencana strategis ini berisi uraian tentang visi, misi, tujuan, sasaran strategis, strategi pengembangan, dan arah kebijakan pengembangan yang akan mengantarkan Unud menjadi lembaga yang unggul, mandiri, dan berbudaya. Rencana strategis ini dilengkapi pula dengan program dan indikator kinerja kunci serta target capaian setiap tahunnya.

1. Rencana Strategis Unud 2020-2024 disusun dengan maksud untuk memberikan arah dan rambu-rambu terhadap proses kebijakan dan tata kelola kelembagaan dalam rangka penyelenggaraan proses kinerja dan pewujudan capaian yang lebih efektif dan efisien lima tahun ke depan. Tujuan khusus Rencana Strategis Unud 2020-2024, meliputi: Sebagai acuan resmi bagi seluruh pemangku kebijakan di lingkungan Unud dalam menentukan prioritas perencanaan, program kerja dan kegiatan, penganggaran secara terpadu dan terarah dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan.

2. Sebagai pedoman umum bagi pengelola dan dosen Unud dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; sehingga dihasilkan luaran yang unggul, mandiri, dan berbudaya.
3. Untuk memudahkan pengelola, dosen, dan tenaga penunjang akademik di Unud dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, mengendalikan, serta meningkatkan program dan rencana operasional tahunan yang telah disusun.

Rencana Strategis Unud 2020-2024 memberikan manfaat kepada pihak pimpinan dan pengambil keputusan untuk menentukan program yang akan dilaksanakan dalam pengembangan Unud. Rencana Strategis ini disusun sebagai pedoman/referensi bagi seluruh sivitas akademika dan unsur penunjang dalam melaksanakan kegiatan sehingga selaras dengan kebijakan pemerintah. Manfaat yang lain adalah sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi di Unud. Dengan disusunnya Rencana Strategis Unud, diharapkan program-program tridharma perguruan tinggi dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan optimal dengan tetap mengedepankan pemberdayaan segenap potensi yang dimiliki oleh Unud

1.2 Kondisi Umum

Unud resmi berdiri pada tanggal 17 Agustus 1962 dan merupakan perguruan tinggi negeri tertua di Bali. Proses pendirian ini telah dimulai sejak 29 September 1958. Sejak 29 September 1958, di Bali sudah berdiri Fakultas Sastra Udayana sebagai cabang Universitas Airlangga Surabaya. Fakultas Sastra Udayana inilah merupakan cikal bakal lahirnya Unud. Namun, berkenaan dengan hari lahir Unud bersamaan dengan hari Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, maka pelaksanaan perayaan ulang tahun (Dies Natalis) Unud diselenggarakan setiap tanggal 29 September, sekaligus memperingati berdirinya Fakultas Sastra, sebagai cikal bakal Unud.

Dalam rangka penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, Unud telah menerapkan sistem penjaminan mutu yang berkelanjutan. Melalui sistem ini, Unud telah menunjukkan keberhasilan tata kelola perguruan tinggi yang baik, yang ditunjukkan dengan capaian

akreditasi dan rekognisi lainnya. Sejak tahun 2016, BAN-PT telah memberikan peringkat akreditasi institusi A untuk Unud. Pada akhir tahun 2018, dari 114 program studi yang ada di Unud, 49 terakreditasi A (43%), 54 terakreditasi B (47%), dan masih ada 11 (10%) program studi baru dengan akreditasi C.

Pada pemeringkatan yang dilakukan oleh Kemenristekdikti berturut-turut pada tahun 2017 dan 2018, Unud berada pada urutan 17 dan 18 dari seluruh PTN dan PTS di Indonesia. Selain itu, *QS World University Rankings* sebagai salah satu lembaga pemeringkatan dan peratingan dunia telah memberikan rating keseluruhan 3 (tiga) bintang kepada Unud. Pemeringkatan yang dilakukan oleh Webometric pada 2018, menempatkan Unud pada posisi ke-16 di Indonesia, ke-2612 di dunia.

Unud memiliki sumberdaya manusia yang memadai dengan kualifikasi yang baik, sehingga dapat menjalankan fungsi-fungsi akademik dengan baik. Pada saat ini, sumberdaya manusia yang dimiliki Unud meliputi 1465 dosen, 1569 tenaga kependidikan, dan 28.010 mahasiswa.

Dari 1465 dosen yang ada saat ini, sebanyak 142 orang (10%) mempunyai jabatan fungsional profesor, 504 orang (34%) lektor kepala, 489 orang (33%) lektor, dan 249 orang (17%) asisten ahli. Sementara itu, masih ada 81 orang (6%) tenaga pengajar yang baru diangkat yang belum memiliki jabatan fungsional.

Dilihat dari jenjang pendidikan, pada 2019 dosen Unud yang bergelar doktor sebanyak 519 orang (35,4%) dan bergelar magister 946 orang (64,6%). Dari data tersebut terlihat proporsi magister masih lebih tinggi dibandingkan doktor, sehingga perlu kebijakan untuk mendorong dosen meningkatkan pendidikan akademisnya.

Jumlah mahasiswa Unud tahun 2018 sebanyak 28.010 orang yang terdiri atas program sarjana 19.439 orang (70%), magister 2641 orang (9%), doktor 810 orang (3%). Selain itu, mahasiswa yang tercatat pada program profesi ada 1024 orang (4%), Program Pendidikan Dokter Spesialis (PPDS) 3158 orang (11%), dan program diploma 562 orang (2%). Mahasiswa yang mengambil cuti akademik pada 2018 sebanyak 376 orang (1%).

Jumlah mahasiswa asing di Unud pada 2018 adalah 1822 orang. Dari jumlah tersebut, 12,5% diantaranya mengambil program reguler, sedangkan sisanya 87,5% mengikuti program tanpa gelar seperti *short visit*, *summer course*, *student exchange*, dan lain-lain.

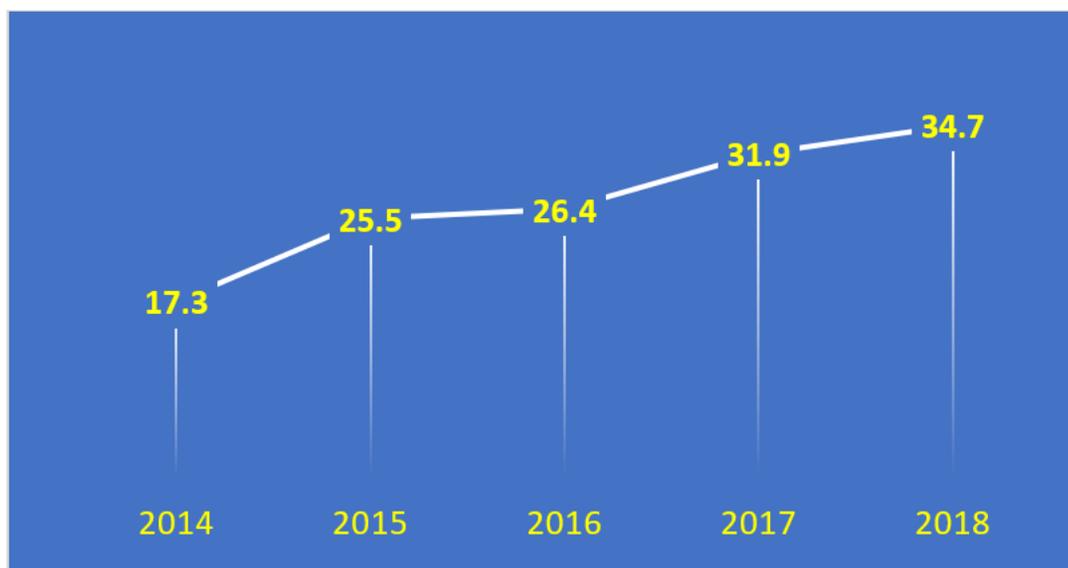
Proses pembelajaran yang terjadi di Unud sesuai dengan standar yang telah ditetapkan yang mengacu pada Permenristekdikti No 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang telah diubah dengan Permenristekdikti No 50 tahun 2018 tentang Perubahan atas Permenristekdikti No 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan lama studi untuk program sarjana adalah rata-rata 4,5 tahun, magister 2,4 tahun, doktor 4,7 tahun. Lulusan tepat waktu (≤ 4 tahun) untuk program sarjana tercatat sebanyak 58,52%.

Prestasi kelulusan yang ditunjukkan oleh mahasiswa Unud dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan. Hal ini terlihat dari capaian indeks prestasi kumulatif (IPK) kelulusan mahasiswa di semua jenjang pendidikan pada tahun 2016, 2017, dan 2018 mengalami peningkatan. Rata-rata IPK untuk kelulusan program sarjana naik dari 3,30 (2016) menjadi 3,41 (2018). Untuk program magister dari 3,61 (2016) menjadi 3,66 (2018), dan program doktor dari 3,79 (2016) menjadi 3,83 (2018).

Tujuan pendidikan tinggi selain untuk menghasilkan lulusan yang menguasai cabang ipteks untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa; juga untuk menghasilkan ipteks itu sendiri melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia. Selain itu, tujuan pendidikan tinggi juga dimaksudkan agar terwujudnya pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam rangka memenuhi tujuan pendidikan tersebut, Unud secara terencana telah mengembangkan kuantitas dan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh sivitas akademiknya. Hal ini ditunjukkan dari komitmen Pimpinan Unud dalam mengalokasikan dana dan dari kerja keras para dosen peneliti dan pelaksana pengabdian untuk memperoleh dana/hibah yang

setiap tahun terus meningkat. Total jumlah dana yang digunakan untuk kegiatan penelitian di Unud pada tahun 2014; 2015; 2016; 2017; dan 2018 berturut-turut adalah sebesar Rp. 17,3 M; Rp 25,5 M; Rp. 26,4 M; Rp. 31,9 M; dan Rp. 34,7. Pada 2018, Unud menetapkan dana penelitian sebesar 15% dari PNBPN sehingga dari total Rp. 34,7 M dana penelitian, sebanyak Rp. 24,5 M (70,6%) berasal dari anggaran Unud (Gambar 1.1).



Gambar 1.1. Grafik perkembangan dana penelitian Unud (dalam milyar rupiah) 2014-2018

Dengan tersedianya alokasi dana yang memadai, keterlibatan jumlah dosen dalam penelitian juga semakin tahun semakin meningkat. Pada tahun 2016, tercatat sebanyak 715 orang dosen melakukan penelitian, sementara itu pada tahun 2017 dan 2018, jumlah dosen yang meneliti adalah 879 dan 864 orang. Bila dicermati keterlibatan dosen yang meneliti pada 2018, dari 864 orang memperoleh dana sebanyak Rp. 34,7 M. Dari total dana tersebut, 70,6% diantaranya berasal dari pendanaan internal dan sisanya 29,4% sumber dana tersebut berasal luar (Desentralisasi/BOPTN dan Hibah Penelitian Dikti Sentralisasi).

Mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi, pada Standar Unud disebutkan bahwa hasil penelitian yang tidak bersifat rahasia, tidak mengganggu dan/atau tidak membahayakan kepentingan umum atau nasional wajib disebarluaskan dengan cara diseminarkan, dipublikasikan, dipatenkan, dan/atau cara lain yang dapat digunakan

untuk menyampaikan hasil penelitian kepada masyarakat. Untuk maksud tersebut, pada tahun 2018 ada 370 artikel ilmiah yang dipublikasikan pada berkala terbitan nasional, 181 artikel (48,9%) diantaranya terbit pada jurnal ilmiah terakreditasi. Selain itu, pada tahun yang sama telah terpublikasikan sebanyak 324 (46,7% dari total artikel) terbit di jurnal internasional terindeks pada database internasional dan 52 (7,5%) artikel di jurnal internasional terindeks scopus. Penyebarluasan hasil penelitian dosen Unud pada 2018 juga tercatat dalam bentuk karya buku sebanyak 147 judul, 121 hak cipta, 2 paten sederhana sertifikat, dan 18 patent sertifikat.

Dana pengabdian kepada masyarakat yang diserap oleh sivitas akademika pelaksana pengabdian di Unud setiap tahunnya juga mengalami peningkatan. Jika pada tahun 2016 jumlah dana yang dipakai untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebesar Rp. 1,5 M, pada 2017 dan 2018 meningkat tajam menjadi Rp. 4,8 M dan Rp 4,9 M. Jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang didanai dari sumber Unud pada 2018 sebanyak Rp. 1,5 M (28,6%). Selain itu dalam rangka pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi, Unud tercatat telah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, seperti dengan masyarakat luas, pemerintah, industri, baik dari dalam maupun luar negeri. Jumlah kerjasama yang telah dilakukan Unud dengan berbagai negara tercatat sebagai berikut: dengan Amerika (95), Asia Pasifik (89), Australia (64), Eropa (77), Jepang (29), lainnya (163).

1.3 Potensi dan Permasalahan

Potensi

1. Visi Unud relevan dengan kondisi global yang dinamis dan digunakan sebagai acuan untuk mengembangkan kinerja di Unud.
2. Peran Unud dalam pembangunan daerah dan budaya di Bali sangat tinggi.
3. Akreditasi institusi A.
4. Memiliki PIP Kebudayaan yang mewarnai pengembangan keilmuwan Unud.
5. Status BLU memungkinkan fleksibilitas dalam pengelolaan institusi.

6. Struktur organisasi telah berjalan efektif dan sesuai kebutuhan penyelenggaraan serta pengembangan perguruan tinggi yang bermutu.
7. Terdapatnya lembaga penjaminan mutu dan audit internal yang telah memiliki dokumen mutu dan menjamin aspek akuntabilitas, transparansi, efektifitas, efisiensi dan berkeadilan.
8. Terintegrasinya seluruh informasi data di lingkungan Unud sehingga menjamin ketersediaan data yang *up to date*.
9. Memiliki mahasiswa asing yang cukup banyak.
10. Telah memiliki peraturan-peraturan sebagai implementasi dari Statuta, yang mengatur tentang pelaksanaan tatakelola pendidikan.
11. Alokasi anggaran pendidikan di dalam APBN sudah mencapai 20%.
12. Kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat memberikan peluang untuk mengakses informasi secara akurat dan cepat.
13. Meningkatnya permintaan tenaga kerja berkualitas di pasar kerja dengan penghasilan yang jauh lebih tinggi.

Permasalahan

1. Belum mampu berkompetisi dengan Perguruan Tinggi negara lain bahkan masih tertinggal dari negara-negara di kawasan Asia Tenggara.
2. Jumlah SDM (profesor dan doktor) yang dimiliki Unud lebih rendah dibandingkan dengan perguruan tinggi maju yang ada di kawasan Asia Tenggara.
3. Kualitas hasil iptek relatif rendah dengan jumlah inovasi yang kurang.
4. Kerjasama riset dengan pihak industri sedikit.
5. Jumlah paten dan publikasi ilmiah terutama internasional bereputasi kecil.
6. Program studi yang terakreditasi unggul kurang dari 50% dan belum ada akreditasi atau sertifikasi dari lembaga internasional.
7. Jumlah dosen Unud yang memiliki h-index Scopus di atas 2 rendah.

8. Beberapa program studi di Unud memiliki jumlah mahasiswa yang sangat rendah, sehingga mempengaruhi efisiensi pengelolaan program studi.
9. Sarana dan prasarana proses pembelajaran di beberapa program studi belum sepenuhnya memadai.
10. Proses pembelajaran belum sepenuhnya dilaksanakan terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
11. Implementasi kurikulum yang mengacu KKNI pada beberapa program studi belum maksimal.
12. Meningkat dan bervariasinya persyaratan kualifikasi lulusan untuk dapat diterima di pasar kerja.
13. Banyaknya perguruan tinggi lain yang menawarkan jenjang pendidikan jangka pendek dan memberikan gelar akademik dengan berbagai kemudahan.
14. Perkembangan kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat, mempercepat pengusangan sarana dan prasarana.

1.4 Landasan Yuridis

Renstra Unud 2020-2024 disusun berlandaskan peraturan perundangan yang berlaku, khususnya yang berkaitan dengan pendidikan tinggi. Sejumlah peraturan yang menjadi landasan yuridis penyusunan Renstra Unud 2020-2024 ini adalah:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025;
4. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor

- 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
 7. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 8. Peraturan Presiden Nomor 72 tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
 9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
 10. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 30 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Udayana;
 11. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 34 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Udayana;
 12. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
 13. Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 104 Tahun 1962 tentang Pendirian Universitas Negeri di Denpasar jo. Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 1963;
 14. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 441/KMK.05/2011 tentang Penetapan Universitas Udayana Sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU);
 15. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 367/M/KPT.KP/2017 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Udayana Periode Tahun 2017-2021; dan
 16. Peraturan Rektor Universitas Udayana Nomor 15 Tahun 2019 tentang Rencana Pengembangan Akademik Jangka Panjang Tahun 2020-2040.

Renstra Unud 2020-2024 disusun dalam kerangka sebagai berikut:

Bab 1 adalah Pendahuluan yang memaparkan Latar Belakang, Tujuan, Kondisi Umum, Potensi dan Permasalahan, dan Landasan Yuridis.

Bab 2 memaparkan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis.

Bab 3 menguraikan Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kerangka Kelembagaan.

Bab 4 menguraikan Program, Indikator Kinerja, dan Kerangka Pendanaan, serta

Bab 5 adalah Penutup. Dokumen ini juga dilengkapi dengan Lampiran.

Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis

2.1 Visi

Seuai dengan Surat Keputusan Rektor Unud No 426/UN14/HK/2019 tanggal 22 April 2019 tentang Rumusan Visi, Misi, dan Tujuan Unud, Visi Unud adalah “**Terwujudnya Perguruan Tinggi yang Unggul, Mandiri, dan Berbudaya**”

1. **Unggul:** bermakna mempunyai kelebihan dalam bidang tertentu yang bersifat komparatif, kompetitif, dan inovatif di tingkat lokal, nasional, dan internasional, berkontribusi nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta pembangunan masyarakat.
2. **Mandiri:** bermakna memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan dalam mengelola sumberdaya secara optimal untuk menghasilkan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan kesejahteraan umat manusia.
3. **Berbudaya:** bermakna menjunjung tinggi budaya akademik berlandaskan nilai-nilai luhur Pancasila dan kearifan lokal yang bersifat universal untuk berinteraksi di masyarakat dengan mengedepankan kejujuran dan keselarasan antara pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik (Trikaya Parisuda).

Makna filosofis visi tersebut dinyatakan pada lambang Unud yaitu Widya Cakra Prawartana dan motto Unud yaitu Taki Takining Sewaka Guna Widya yang bermakna seluruh civitas akademika, tenaga kependidikan, dan alumni Unud bertanggungjawab untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni secara terus menerus untuk diabdikan secara bersungguh-sungguh pada kebajikan dan kesejahteraan umat manusia serta kelestarian alam semesta.

2.2 Misi

Untuk mewujudkan visi Unud, misi Unud dirumuskan sebagai berikut.

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang memiliki moral/etika/akhlak dan integritas yang tinggi sesuai dengan tuntutan masyarakat lokal, nasional dan internasional.
2. Mengembangkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan masyarakat dan bangsa.
3. Memberdayakan Unud sebagai lembaga yang menghasilkan dan mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan budaya yang dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat.
4. Menghasilkan karya inovatif dan prospektif bagi kemajuan Unud serta perekonomian nasional.

Misi Unud ini wajib diterapkan pada semua unit kerja di Unud. Penjabarannya dirumuskan ke dalam tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan pengembangan Unud.

2.3. Tata Nilai Universitas Udayana

Pelaksanaan misi dan pencapaian visi Universitas Udayana memerlukan penerapan tata nilai untuk meningkatkan kinerja institusi menuju kinerja yang unggul, mandiri, dan berbudaya. Tata nilai yang diutamakan pada Renstra Universitas Udayana 2020-2024 ini meliputi integritas, kreatif dan inovatif, inisiatif, pembelajar, menjunjung meritokrasi, terlibat aktif, dan tanpa pamrih.

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

2.4 Tujuan

1. Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan iptek.
2. Meningkatkan kapasitas perguruan tinggi dalam memberikan akses pelayanan pendidikan kepada masyarakat.
3. Mengembangkan perguruan tinggi yang sehat melalui optimalisasi peran organ-organ organisasi tata kelola sesuai dengan prinsip BLU.
4. Mengembangkan kerja sama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu tridharma perguruan tinggi.
5. Menghasilkan penelitian yang bermutu, relevan dan berdaya saing sesuai dengan perkembangan iptek, menghasilkan publikasi ilmiah nasional, internasional dan paten untuk kepentingan masyarakat.

2.5 Sasaran Strategis

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis
1. Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan iptek.	1.1 Terwujudnya sistem penerimaan mahasiswa baru berbasis kemampuan akademis, keberagaman, kemandirian, dan inklusif.
	1.2 Terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu, relevan, dan berdaya saing nasional dan internasional lintas disiplin.
	1.3 Terwujudnya program studi bertaraf internasional (internasionalisasi).
	1.4 Terwujudnya jiwa kewirausahaan dan inovasi mahasiswa dan lulusan.
	1.5 Tersedianya sarana prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas, dan memfasilitasi yang berkebutuhan khusus yang merata di semua unit kerja untuk mendukung penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing internasional.
	1.6 Tersedianya sistem teknologi

		informasi dan komunikasi (TIK) yang efektif untuk layanan akademik, keuangan, SDM, dan sarana-prasarana lainnya.
2. Meningkatkan kapasitas perguruan tinggi dalam memberikan akses pelayanan pendidikan kepada masyarakat.	2.1	Terealisasinya peningkatkan daya tampung program studi
	2.2	Terwujudnya program studi baru yang relevan dan adaptif terhadap kebutuhan industri.
	2.3	Terwujudnya program vokasi, sarjana, profesi, magister, spesialis, dan doktor yang relevan, mandiri, berkualitas, dan memiliki daya tarik
	2.4	Terwujudnya pemanfaatan fasilitas yang terintegrasi dalam rangka optimalisasi pelayanan.
3. Mengembangkan perguruan tinggi yang sehat melalui optimalisasi peran organ-organ organisasi tata kelola sesuai dengan prinsip BLU.	3.1	Terwujudnya kemampuan organisasi dan kepemimpinan institusi selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik sesuai dengan prinsip penjaminan mutu dan BLU.
	3.2	Terwujudnya etos kerja yang profesional, berkualitas, dan melayani
	3.3	Tersedianya pendanaan alternatif untuk mendukung pembiayaan kegiatan perguruan tinggi.
	3.4	Terintegrasinya sistem informasi dan pangkalan data secara handal untuk mendukung penyelenggaraan layanan prima.
4. Mengembangkan kerja sama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu tridharma perguruan tinggi.	4.1	Terjalinnnya kerjasama di berbagai bidang dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar negeri, untuk meningkatkan kerja sama strategis dalam rangka akselerasi pengembangan pendidikan, hasil penelitian, hasil inovasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan.
	4.2	Terwujudnya badan pengelola usaha yang profesional, mandiri, dan produktif untuk mendukung

	pertumbuhan aset dan kinerja unit-unit bisnis.
	4.3 Menjadi mitra strategis pemerintah, masyarakat, dan industri dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan masyarakat
5. Menghasilkan penelitian yang bermutu, relevan dan berdaya saing sesuai dengan perkembangan iptek, menghasilkan publikasi ilmiah nasional, internasional dan paten untuk kepentingan masyarakat.	5.1 Terwujudnya penelitian dan publikasi yang inovatif berbasis kearifan lokal yang berdampak kuat pada perkembangan iptek untuk kepentingan bangsa, negara, dan kemanusiaan.
	5.2 Terwujudnya <i>Science Techo Park</i> dan <i>Teaching Industry</i> dalam rangka peningkatan kompetensi lulusan.
	5.3 Terwujudnya program inkubator bisnis dan unit bisnis lainnya sebagai upaya hilirisasi hasil-hasil riset yang siap dimanfaatkan masyarakat untuk meningkatkan <i>income generating</i> .
	5.4 Terwujudnya pusat-pusat unggulan iptek (PUI).
	5.5 Terwujudnya Unud sebagai wahana penerapan iptek bagi masyarakat luas.

Bab 3

Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, dan Kerangka Kelembagaan

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, sasaran pembangunan pada tahun 2020-2024 adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur. Hal tersebut diupayakan melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Agar tujuan utama dari rencana pembangunan nasional itu tercapai, ada 7 (tujuh) agenda pembangunan. Ketujuh Agenda Pembangunan RPJMN tahun 2020-2024 tersebut meliputi: 1) memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas; 2) mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan; 3) meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing; 4) membangun kebudayaan dan karakter bangsa; 5) memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar; 6) membangun lingkungan hidup, meningkatkan ketahanan bencana dan perubahan iklim; dan 7) memperkuat stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan publik.

Perguruan Tinggi (PT), di samping sebagai tempat pembelajaran bagi mahasiswa dan masyarakat serta wadah pendidikan tinggi bagi calon pemimpin bangsa; juga dikenal sebagai pusat pengembangan iptek, pusat kajian kebijakan dan kekuatan moral untuk mencari dan menemukan kebenaran, serta pusat pengembangan peradaban bangsa. Oleh karena itu, sesuai dengan peran dan fungsinya maka seluruh PT yang ada di Indonesia berkewajiban untuk turut mengimplementasikan agenda pembangunan nasional yang tertuang dalam RPJMN 2020-2024. Pendidikan Tinggi sebagai bagian dari pilar produktivitas, bertugas untuk membangun manusia berkualitas dan berdaya saing. Sesuai dengan konsep narasi RPJMN 2020-2024, arah kebijakan dan strategi pembangunan nasional dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing, dilakukan melalui: 1) pendidikan dan pelatihan vokasi

berbasis kerjasama industri; 2) penguatan pendidikan tinggi yang berkualitas; 3) peningkatan kemampuan iptek dan penciptaan inovasi; 4) pengembangan budaya dan meningkatkan prestasi olahraga di tingkat regional dan internasional.

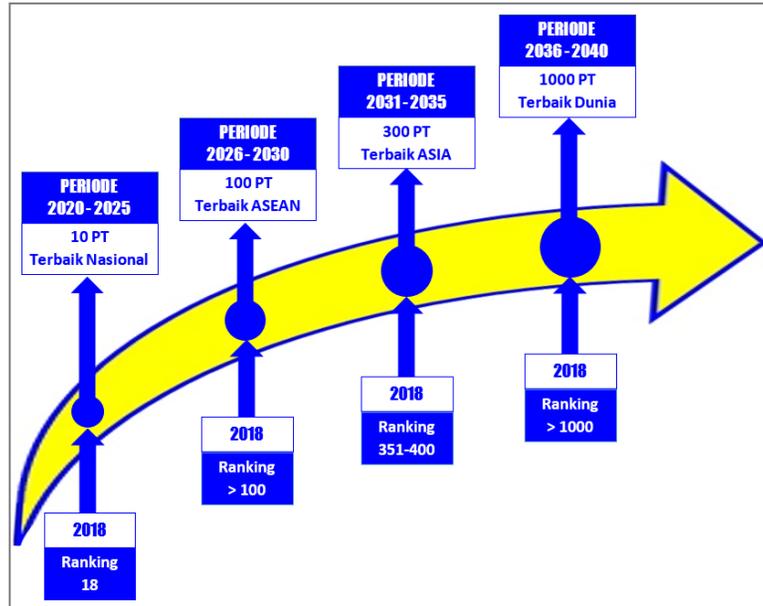
Penguatan pendidikan tinggi yang berkualitas mencakup (a) pengembangan PT sebagai produsen iptek-inovasi dan pusat keunggulan (*center of excellence*) yang mencakup penguatan fokus bidang ilmu sesuai potensi daerah setempat dan peningkatan kerja sama konsorsium riset antar PT maupun antar PT dan lembaga penelitian di dalam dan luar negeri; (b) pengembangan kerja sama PT dengan industri dan pemerintah dengan menyediakan insentif bagi PT dan industri yang mengembangkan kerja sama litbang strategis dan memfasilitasi mobilitas peneliti antar PT dengan pihak industri; (c) peningkatan kualitas dan pemanfaatan penelitian dengan meningkatkan interaksi PT dan industri; (d) peningkatan kualitas lulusan PT melalui pengembangan prodi yang adaptif dan desain kurikulum pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan industri, perencanaan, dan pembangunan daerah, perluasan sertifikasi berbagai keahlian, dan program untuk percepatan masa tunggu bekerja; (e) pengembangan dana abadi (*endowment fund*) di PT yang bersumber dari dana masyarakat, termasuk sektor swasta dan filantropi untuk pengembangan pendidikan dan pembelajaran di PT; (f) perwujudan diferensiasi misi dengan mendorong fokus PT dalam mengemban tridharma PT, yakni sebagai *research university*, *teaching university*, atau *vocational university*; dan (g) penguatan pembinaan PT swasta (PTS) dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan tinggi.

Arah kebijakan dan strategi yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada kurun waktu 2020-2024, diantaranya adalah kebijakan merdeka belajar dan kampus merdeka. Adapun implementasi dari Kebijakan Merdeka Belajar pada aras pendidikan tinggi meliputi 4 butir: (1) pembukaan program studi baru; (2) sistem akreditasi perguruan tinggi; (3) perguruan tinggi negeri berbadan hukum; dan (4) hak belajar tiga semester di luar program studi.

Keempat butir kebijakan tersebut mendorong Universitas Udayana lebih otonom dengan kultur pembelajaran yang inovatif. Dengan

demikian, Universitas Udayana akan memiliki proses pembelajaran yang semakin fleksibel dan bebas untuk melakukan inovasi sesuai kebutuhan. Kebijakan Kampus Merdeka di Universitas Udayana akan menyentuh semua elemen dalam ekosistem pendidikan, namun mahasiswa adalah fokus utama dari kebijakan tersebut. Mahasiswa akan mampu memilih program studi yang lebih mutakhir dan berpadanan dengan kebutuhan pengetahuan dan keterampilan, serta memiliki kebebasan untuk memilih mata kuliah yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kapasitas dirinya.

Sehubungan dengan hal tersebut, Universitas Udayana telah menyusun Rencana Pengembangan Akademik Jangka Panjang (RPAJP) Unud 2020-2040. Sejalan dengan agenda pembangunan nasional, khususnya yang menyangkut Kerangka Pembangunan Pendidikan Tinggi pada RPJMN 2020-2024, maka RPAJP Unud disusun sesuai dengan tonggak-tonggak capaian institusional. Pada Bab II RPAJP Unud 2020-2040, disebutkan bahwa arah pengembangan Unud dalam kurun waktu 20 tahun ke depan adalah menjadi PT yang masuk dalam peringkat *World Class University*, dan 1000 PT terbaik dunia. Untuk maksud tersebut, telah ditetapkan tonggak-tonggak capaian dalam 4 tahapan periode, dengan masing-masing periode lamanya 5 (lima) tahun. Pada setiap periode terdapat target capaian, yaitu periode 2020-2025, Unud menjadi 10 PT terbaik di tingkat nasional. Periode 2026-2030 Unud menjadi 100 PT terbaik ASEAN, periode 2031-2035 Unud menjadi 300 PT terbaik ASIA, dan periode 2036-2040, Unud menjadi 1000 PT terbaik dunia (Gambar 3.1).



Gambar 3.1. Tonggak-tonggak capaian Unud 2020-2040

Lebih lanjut disebutkan bahwa indikator capaian untuk mencapai tonggak yang telah ditetapkan oleh Unud pada setiap periodenya bersifat umum dan fleksibel menyesuaikan dengan perkembangan situasi dan kondisi yang terjadi. Tahapan periodisasi dan indikator capaian tersebut akan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan rencana strategis lima tahunan. Indikator capaian yang sudah dirumuskan untuk tahap pertama (2020-2025) adalah menjadi 10 PT terbaik Nasional, dengan indikator capaian sebagai berikut.

1. Persentase dosen berpendidikan S3 minimal 50%.
2. Persentase dosen dengan jabatan akademik lektor kepala minimal 35% dan profesor minimal 15%.
3. Rasio dosen dan mahasiswa berkisar dari 1:15 sampai 1:20
4. Persentase mahasiswa asing minimal 1%.
5. Persentase dosen asing minimal 10%, dan persentase prodi yang memiliki dosen asing minimal 10%.
6. Persentase mata kuliah yang telah menerapkan pembelajaran daring minimal 50%.
7. Kelengkapan data yang dilaporkan ke PD Dikti 100%
8. Opini laporan keuangan adalah WTP.
9. Jumlah kerjasama perguruan tinggi per tahun minimal 350 dan 10% diantaranya merupakan kerjasama internasional.
10. Peringkat akreditasi institusi adalah unggul.

11. Persentase prodi yang teakreditasi unggul minimal 60% dari jumlah prodi yang ada.
12. Jumlah kegiatan mahasiswa yang mendapat penghargaan di tingkat nasional minimal 100, dan penghargaan tingkat internasional minimal 10.
13. Rata-rata jumlah artikel ilmiah per dosen yang terindeks di Scopus minimal 1.
14. Jumlah penelitian 1000, dengan 10% diantaranya mendapat pembiayaan dari luar negeri.
15. Persentase prodi tersertifikasi atau terakreditasi internasional minimal 15%.
16. Setiap fakultas minimal memiliki 1 produk inovasi.
17. Rata-rata jumlah paten per dosen minimal 1 paten.
18. Rata-rata jumlah sitasi per dosen di Google Scholar minimal 100, dan di Scopus minimal 20.
19. Jumlah kegiatan pengabdian masyarakat per tahun 300.
20. Pesentase lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan minimal 75%.

Pada RPAJP Unud 2020-2040 telah ditetapkan Strategi Unud untuk mencapai berbagai indikator di atas. Strategi tersebut selain meliputi bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat; juga di dalamnya termasuk strategi pengembangan SDM dan sarana prasarana dalam rangka pencapaian tridharma perguruan tinggi. Untuk kurun waktu lima tahun ke depan (2020-2025), strategi pencapaian tersebut dijabarkan sebagai berikut.

Bidang Pendidikan

1. Pengembangan sistem promosi *online* dan *offline* yang terintegrasi untuk memperoleh mahasiswa yang berkualitas.
2. Pengembangan sistem penerimaan mahasiswa domestik dan asing di semua jenjang pendidikan yang berkualitas, bermartabat, dan berkeadilan dengan teknologi terkini.
3. Pengembangan sistem, proses, dan penjaminan mutu pendidikan yang unggul, profesional, dan mengedepankan etika akademik.

4. Penetapan kebijakan tentang pengembangan kualifikasi dan kompetensi dosen.
5. Penetapan kebijakan penerimaan dan pembinaan karier dosen.
6. Pengembangan kurikulum sesuai dengan perkembangan iptek serta tuntutan masyarakat dan industri.
7. Pengembangan sistem pembelajaran yang berorientasi internasional.
8. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dengan jumlah dan kualitas yang memadai.
9. Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan terhadap proses akademik.
10. Pengembangan sistem dan mekanisme akreditasi PT dan prodi yang terintegrasi berbasis IT untuk memperoleh akreditasi PT dan prodi yang unggul, termasuk sertifikasi dan akreditasi prodi di tingkat internasional.

Bidang Penelitian dan Inovasi

1. Pembinaan dan peningkatan mutu penelitian yang relevan dengan pengembangan iptek serta kebutuhan masyarakat dan industri.
2. Peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumberdaya untuk penelitian, publikasi, paten, dan produk inovasi lainnya.
3. Peningkatan kerjasama penelitian dengan masyarakat, pemerintah, dan industri baik dalam dan luar negeri.
4. Pengembangan pusat-pusat penelitian unggulan yang bertaraf internasional.
5. Pengembangan penerbitan jurnal internasional.
6. Peningkatan riset multi, inter, dan trans disiplin yang berkualitas untuk menghasilkan jumlah publikasi dan HKI yang kompetitif dan komparatif.
7. Pengembangan penelitian untuk menghasilkan produk inovasi.

Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

1. Pengembangan program pengabdian kepada masyarakat yang berbasis iptek untuk kesejahteraan masyarakat.
2. Pengembangan sistem pengabdian masyarakat yang berskala internasional.
3. Pengembangan program pengabdian untuk penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dan pemanfaatan teknologi tepat guna.
4. Pengembangan model pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan mahasiswa untuk menumbuhkan jiwa *entrepreneur*.

3.2 Kerangka Regulasi

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional mengamanatkan bahwa penanganan kerangka regulasi yang sejalan dengan kerangka pendanaan sejak proses perencanaan; menjadi penting dan utama dalam penyelenggaraan program di berbagai sektor dan bidang. Hal tersebut akan meningkatkan kualitas kebijakan dan regulasi sehingga memungkinkan setiap program dan kegiatan dapat memberikan manfaat yang lebih optimal. Tujuan kerangka regulasi dalam pembangunan sektor dan bidang meliputi: a) merencanakan pembentukan peraturan perundang-undangan sesuai kebutuhan pembangunan; b) meningkatkan kualitas peraturan perundang-undangan dalam rangka mendukung pencapaian prioritas pembangunan; dan c) meningkatkan efisiensi pengalokasian anggaran untuk keperluan pembentukan peraturan perundang-undangan.

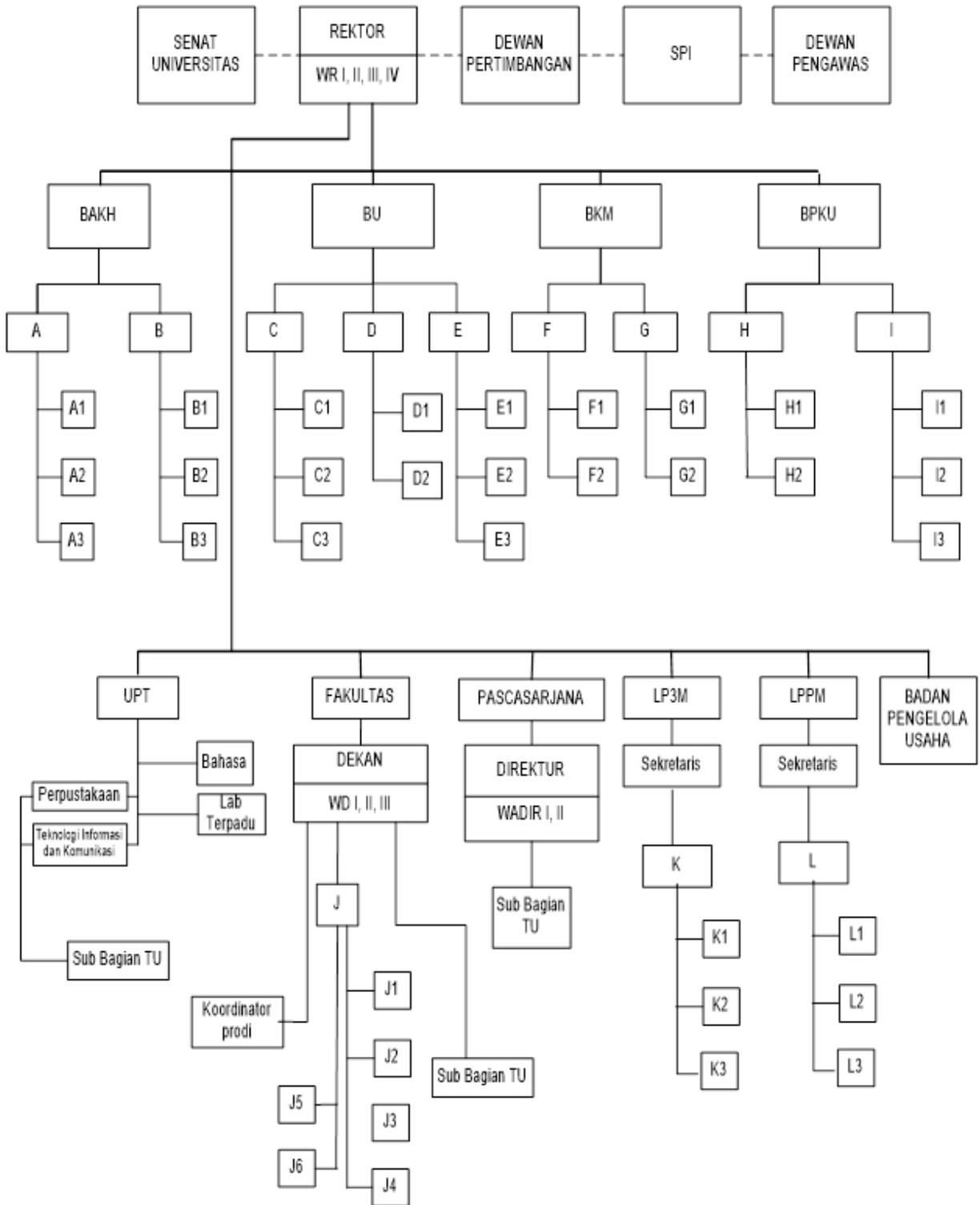
Regulasi untuk pengembangan tridharma sangat diperlukan oleh Unud. Untuk itu, Unud akan mengusulkan, merancang, dan menetapkan regulasi, diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Mengusulkan perubahan-perubahan peraturan terkait dengan perubahan struktur organisasi kementerian yang terkait dengan Unud.
- b. Menyempurnakan/menyelaraskan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan saat ini dengan peraturan-peraturan di atasnya.
- c. Menyusun rencana peraturan tentang:

- Organisasi perguruan tinggi dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian (SPI).
 - Sistem pengendalian dan pengawasan internal.
 - Pengelolaan sarana dan prasarana.
- d. Merancang peraturan-peraturan baru lainnya untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

3.3 Kerangka Kelembagaan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Udayana, Unud merupakan perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dan bertanggung jawab kepada Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Pada peraturan menteri tersebut disebutkan bahwa susunan organisasi Unud meliputi Senat, Rektor, Satuan Pengawas Internal, dan, Dewan Pertimbangan (Gambar 3.2).



Gambar 3.2. Struktur Organisasi Unud

Keterangan :

A	: Bagian Akademik dan Statistik	E2	: Subbagian Akuntansi dan Pelaporan Barang Milik Negara
B	: Bagian Kerjasama dan Hubungan Masyarakat	F1	: Subbagian Penunjang Pendidikan dan Pengembangan Karir Mahasiswa
C	: Bagian Tata Usaha, Rumah Tangga, Hukum dan Tata Laksana	F2	: Subbagian Pelayanan Kesejahteraan Mahasiswa
D	: Bagian Sumber Daya Manusia	G1	: Subbagian Minat dan Penalaran
E	: Bagian Barang Milik Negara	G2	: Subbagian Fasilitas dan Informasi Kemahasiswaan
F	: Bagian Minat Penalaran dan informasi Kemahasiswaan	H1	: Subagian Perencanaan Program dan Penganggaran
G	: Bagian Kesejahteraan Mahasiswa	H2	: Subagian Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran
H	: Bagian Perencanaan	I1	: Subbagian Anggaran Non PNB
I	: Bagian Keuangan	I2	: Subbagian Anggaran PNB
J	: Bagian Tata Usaha Fakultas	I3	: Subbagian Akuntansi dan Pelaporan
K	: Bagian Tata Usaha LP3M	J1	: Subbagian Pendidikan dan Kerja Sama
L	: Bagian Tata Usaha LPPM	J2	: Subbagian Umum dan Keuangan
A1	: Subbagian Akademik dan Evaluasi	J3	: Subbagian Perencanaan dan Sistem Informasi
A2	: Subbagian Sarana Akademik	J4	: Subbagian Kemahasiswaan
A3	: Subbagian Registrasi, Data dan Statistik	J5	: Subbagian Akademik dan Kemahasiswaan
B1	: Subbagian Kerja Sama Dalam Negeri	J6	: Subbagian Umum dan Keuangan
B2	: Subbagian Kerja Sama Luar Negeri	K1/L1	: Subbagian Umum
B3	: Subbagian Hubungan Masyarakat	K2/L1	: Subbagian Program
C1	: Subbagian Tata Usaha	K3/L1	: Subbagian Data dan Informasi
C2	: Subbagian Hukum dan Tata Laksana		
C3	: Subbagian Rumah Tangga		
D1	: Subbagian Pendidik		
D2	: Subbagian Tenaga Kependidikan		
E1	: Subbagian Pengadaan		

Lebih lanjut pada Organisasi dan Tata Kerja Unud, disebutkan bahwa eselonisasi di Unud hanya berlaku untuk tenaga kependidikan yang meliputi Kepala Biro yang merupakan jabatan struktural eselon II.a, Kepala Bagian yang merupakan jabatan struktural eselon III.a, Kepala Subbagian yang merupakan jabatan struktural eselon IV.a. Sementara itu, Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan, Ketua Lembaga, Sekretaris Lembaga, dan Kepala UPT bukan merupakan jabatan struktural.

Unud sebagai organisasi dengan kumpulan aktivitas yang terstruktur, saling terkait untuk menghasilkan luaran lulusan, karya akademik, penelitian dan pengabdian, memiliki dua kegiatan pada proses bisnis yang meliputi kegiatan utama dan kegiatan pendukung. Kegiatan utama, yakni kegiatan pelaksanaan proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian, kegiatan penerimaan mahasiswa baru, kegiatan kerjasama dan promosi. Kegiatan pendukung, yakni kegiatan-kegiatan yang mendukung proses inti, yang meliputi layanan akademik, layanan keuangan, layanan kepegawaian, dan layanan sistem informasi.

Secara garis besar terdapat tiga jenis proses bisnis dalam rangka meperlancar aktivitas di Unud yang meliputi: 1) Proses manajemen, yakni proses yang mengendalikan operasional dari sebuah sistem. seperti manajemen strategis; 2) Proses operasional, yakni proses yang meliputi bisnis inti dan menciptakan aliran nilai utama seperti proses belajar mengajar, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kerjasama, dll; dan 3) Proses pendukung, yang mendukung proses inti, seperti keuangan, rekrutmen, sistem informasi, dan lain-lain. Secara lengkap proses bisnis tersebut di Unud telah diatur dalam Keputusan Rektor Universitas Udayana Nomor 45/UN14/HK/2019 tentang Peta Proses Bisnis Universitas.

Bab 4 Program, Indikator Kinerja, dan Kerangka Pendanaan

Pada bab sebelumnya telah diuraikan tentang visi, misi, dan tujuan Unud yang dilengkapi dengan sasaran strategis dari setiap tujuan yang telah ditetapkan. Bab ini menguraikan program, indikator atau target-target kinerja dari masing-masing sasaran strategis, dan kerangka pendanaan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

4.1 Program dan Indikator Kinerja

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Pogram	Indikator Kinerja
1. Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan iptek	1.1 Terwujudnya sistem penerimaan mahasiswa baru berbasis kemampuan akademis, keberagaman, kemandirian, dan inklusif	1. Peningkatan proporsi mahasiswa baru melalui program 3T, prestasi, kerjasama, dan afirmasi	1. Jumlah mahasiswa baru program 3T, prestasi, kerjasama, dan afirmasi
		2. Pengembangan sistem penjangkaran mahasiswa	1. Persentase jumlah mahasiswa unggul yang diterima. 2. Rasio mahasiswa yang mendaftar dengan yang diterima 3. Rasio mahasiswa yang diterima dengan yang mendaftar kembali
		3. Peningkatan sistem dan strategi penerimaan mahasiswa asing	1. Persentase mahasiswa asing. 2. Penyebaran asal mahasiswa asing 3. Pertukaran mahasiswa
	1.2 Terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu, relevan, dan berdaya saing nasional dan internasional lintas disiplin	1. Pengembangan kurikulum berbasis <i>Outcome Based Education</i> (OBE), KKNI dan SNI/TKTI yang memaksimalkan pemanfaatan Teknologi Informasi	1. Persentase prodi yang mengimplementasikan OBE 2. Persentasi mahasiswa lulus tepat waktu 3. Nilai IPK lulusan
		2. Pengembangan proses pembelajaran berbasis <i>e-learning</i> dan MOOC	1. Persentase mata kuliah berbasis <i>e-learning</i> dan MOOC

	3. Pengintegrasian hasil-hasil riset dan pengabdian dalam materi pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen kebijakan dan dokumen pelaksanaan 2. Dokumen hasil monev 3. Jumlah buku referensi, buku ajar, dan modul
	4. Peningkatan peran pembimbingan dan konseling untuk kelancaran studi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase mahasiswa melaksanakan bimbingan dan konseling 2. Lama studi
	5. Peningkatan sarana-prasarana pendukung proses pendidikan dan pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase ruang kelas fasilitas lengkap 2. Jumlah laboratorium, kebun percobaan, studio, rumah sakit dengan fasilitas lengkap
	6. Peningkatan partisipasi dan prestasi mahasiswa dalam tingkat nasional dan internasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah mahasiswa berprestasi 2. Jumlah dan jenis layanan mahasiswa
	7. Penguatan sistem sertifikasi kompetensi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah dosen bersertifikat kompetensi 2. Jumlah tenaga kependidikan bersertifikat kompetensi 3. Jumlah mahasiswa bersertifikat kompetensi
	8. Penguatan koleksi jurnal bereputasi dan kemudahan akses perpustakaan bagi dosen dan mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah jurnal bereputasi yang dapat diakses Unud
1.3	Terwujudnya program studi bertaraf internasional (internasionalisasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan jumlah kelas internasional <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah kelas internasional 2. Jumlah dosen asing 3. Jumlah mahasiswa asing 2. Pengembangan program <i>student and staff exchange</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah dosen <i>inbound</i> dan <i>outbound</i> 2. Jumlah mahasiswa <i>inbound</i> dan <i>outbound</i> 3. Pengembangan <i>joint and double degree program</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah prodi yang melaksanakan <i>joint degree program</i> 2. Jumlah prodi yang melaksanakan <i>double degree program</i>

	1.4	Terwujudnya jiwa kewirausahaan dan inovasi mahasiswa dan lulusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan <i>soft skill</i> dan jiwa kewirausahaan mahasiswa dan lulusan 2. Pengembangan program kreativitas mahasiswa (PKM) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah mahasiswa yang berwirausaha 2. Persentase Lulusan yang langsung bekerja sesuai bidang 1. Jumlah PKM yang disetujui
	1.5	Tersedianya sarana prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas, dan memfasilitasi yang berkebutuhan khusus yang merata di semua unit kerja untuk mendukung penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing internasional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan sarana-prasarana pendukung proses Pendidikan dan pembelajaran 2. Peningkatan sarana prasarana riset 3. Peningkatan sarana prasarana pengabdian kepada masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah sarana dan prasarana pendidikan yang relevan, mutakhir, dan memfasilitasi yang berkebutuhan khusus 1. Jumlah sarana dan prasarana riset yang relevan, mutakhir, dan memfasilitasi yang berkebutuhan khusus 1. Jumlah sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat yang relevan, mutakhir, dan memfasilitasi yang berkebutuhan khusus
	1.6	Tersedianya sistem teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang efektif untuk layanan akademik, keuangan, SDM, dan sarana prasarana lainnya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan sistem layanan teknologi informasi di bidang akademik 2. Peningkatan sistem layanan teknologi informasi di bidang keuangan 3. Peningkatan sistem layanan teknologi informasi di bidang SDM 4. Peningkatan sistem layanan teknologi informasi di bidang sarana prasarana (aset) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah sistem TIK yang mudah diakses, lengkap, mutakhir, dan terintegrasi 2. Dokumen hasil evaluasi 3. Dokumen penyempurnaan program tindak lanjut
2.Meningkatkan kapasitas perguruan tinggi dalam memberikan akses pelayanan pendidikan kepada masyarakat.	2.1	Terealisasinya peningkatan daya tampung program studi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan penyediaan bantuan pendidikan 2. Penyelenggaran model pembelajaran inovatif 3. Penyediaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah dan jenis beasiswa 1. Persentase mata kuliah yang melaksanakan PJJ 1. Persentase dosen

		dosen yang berkualitas	bersertifikat
			2. Persentase dosen berpendidikan S3
			3. Persentase lektor kepala
			4. Persentase profesor
		4. Penguatan kapasitas dan akselerasi akreditasi	1. Akreditasi perguruan tinggi unggul
			2. Persentase program studi terakreditasi unggul
			3. Jumlah program studi tersertifikasi internasional
			4. Jumlah program studi terakreditasi internasional
2.2	Terwujudnya program studi baru yang relevan dan adaptif terhadap kebutuhan industri.	1. Penyederhanaan jumlah dan penggabungan fakultas/prodi	1. Jumlah fakultas/prodi yang <i>merger</i>
		2. Pengembangan program studi baru yang inovatif dan daya tarik	1. Jumlah program studi baru inovatif dan mempunyai daya tarik
2.3	Terwujudnya program vokasi, sarjana, profesi, magister, spesialis, dan doktor yang relevan, mandiri, berkualitas, dan memiliki daya Tarik	1. Pengembangan program vokasi, sarjana, profesi, magister, spesialis, dan doktor yang relevan, mandiri, berkualitas, dan memiliki daya tarik	1. Jumlah dosen
			2. Jumlah mahasiswa
			3. Rasio dosen dan mahasiswa
2.4	Terwujudnya pemanfaatan fasilitas yang terintegrasi dalam rangka optimalisasi pelayanan.	1. Pengembangan dan pemanfaatan fasilitas yang terintegrasi dan terdokumentasi	1. Dokumen kebijakan, evaluasi, tindak lanjut dari sistem pemanfaatan fasilitas bersama
		2. Pengintegrasian pengelolaan fasilitas gedung	1. Jumlah fasilitas yang dimanfaatkan bersama
		3. Penyediaan fasilitas ruang umum	1. Jumlah fasilitas umum
3.	Mengembangkan perguruan tinggi yang sehat melalui optimalisasi peran organ-organ organisasi tata kelola sesuai dengan prinsip BLU.	3.1 Terwujudnya kemampuan organisasi dan kepemimpinan institusi selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik sesuai dengan prinsip penjaminan mutu dan BLU.	1. Tersedia sistem pengelolaan perencanaan (<i>planning</i>), pengorganisasian (<i>organizing</i>), penempatan personil (<i>staffing</i>), pengarahan (<i>leading</i>), dan pengawasan (<i>controlling</i>)
		1. Pengembangan pengelolaan fungsional, operasional, dan penjaminan mutu di bidang akademik	2. Persentase fakultas, prodi, unit yang mengimplementasikan
		2. Pengembangan pengelolaan fungsional, operasional, dan penjaminan mutu di bidang SDM	

		3. Pengembangan pengelolaan fungsional, operasional, dan penjaminan mutu di bidang Keuangan	3. Indeks kepuasan pemangku kepentingan
		4. Pengembangan pengelolaan fungsional, operasional, dan penjaminan mutu di bidang sarana prasarana	
3.2	Terwujudnya etos kerja yang profesional, berkualitas, dan melayani	1. Pengembangan program <i>reward</i> dan <i>punishment</i> 2. Pengembangan staf 3. Pengembangan sarana dan prasarana penunjang	1. Adanya regulasi 2. Produktivitas kerja 3. Indeks kepuasan pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>)
3.3	Tersedianya pendanaan alternatif untuk mendukung pembiayaan kegiatan perguruan tinggi.	1. Pengembangan sumber pendanaan non UKT	1. Jumlah dana dari inkubator bisnis 2. Jumlah dana dari unit bisnis 3. Jumlah dana dari Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) 4. Jumlah dana dari kerja sama 5. Jumlah dana hibah
3.4	Terintegrasinya sistem informasi dan pangkalan data secara handal untuk mendukung penyelenggaraan layanan prima.	1. Peningkatan sistem informasi dan pangkalan data secara terintegrasi 2. Peningkatan sinkronisasi data secara internal dan eksternal 3. Peningkatan SDM 4. Pengembangan sarana dan prasarana	1. Regulasi sistem pangkalan data yang terintegrasi 2. Sistem pangkalan data terintegrasi 1. Jumlah SDM IT yang berkompeten 1. Jumlah sarana dan prasarana IT
4.	Mengembangkan kerja sama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu tridharma perguruan tinggi.	4.1 Terjalannya kerjasama di berbagai bidang dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar negeri, untuk meningkatkan kerja sama strategis dalam	1. Pengembangan kerjasama bidang tridharma 2. Pengembangan kerjasama bisnis dengan pemerintah, swasta, dan industri 1. Dokumen kerja sama 2. Jumlah kerja sama 3. Rekognisi kepakaran dosen 4. Jumlah perolehan dana 5. Tingkat kepuasan para pihak

		rangka akselerasi pengembangan pendidikan, hasil riset, hasil inovasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan.	3. Pengembangan jejaring kerjasama dalam dan luar negeri		
	4.2	Terwujudnya Badan Pengelola Usaha yang profesional, mandiri, dan produktif untuk mendukung pertumbuhan aset dan kinerja unit-unit bisnis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Badan Pengelola Usaha yang profesional, mandiri, dan produktif 2. Pengembangan unit-unit bisnis yang produktif 3. Pengembangan SDM badan usaha dan unit bisnis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen kebijakan dan regulasi Badan Pengelola Usaha dan unit-unit bisnis 2. Jumlah unit bisnis yang produktif 3. Jumlah perolehan dana dari unit bisnis 	
	4.3	Menjadi mitra strategis pemerintah, masyarakat, dan industri dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kerjasama yang berkelanjutan dengan mitra strategis pemerintah, masyarakat, dan industri. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah kerjasama 2. Jumlah SDM yang terlibat 3. Tingkat kepuasan mitra 	
5.	Menghasilkan riset yang bermutu, relevan dan berdaya saing sesuai dengan perkembangan iptek, menghasilkan publikasi ilmiah nasional, internasional dan paten untuk kepentingan masyarakat.	5.1	Terwujudnya penelitian dan publikasi yang inovatif berbasis kearifan lokal yang berdampak kuat pada perkembangan iptek untuk kepentingan bangsa, negara, dan kemanusiaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan jumlah publikasi dan kekayaan intelektual hasil riset. 2. Pengembangan pemanfaatan hasil riset untuk strategi kebijakan dan industri 3. Pengembangan riset inovatif, multidisiplin berbasis kearifan lokal 4. Pengembangan program pengabdian kepada masyarakat (PkM) 5. Pengembangan program kerjasama dalam dan luar negeri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah publikasi 2. Jumlah sitasi 3. Jumlah jurnal ilmiah 4. Jumlah kekayaan intelektual 5. Jumlah prototipe R&D 6. Jumlah prototipe industri 7. Jumlah produk inovasi <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah riset inovatif <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah kegiatan PkM 2. Jumlah kelompok PkM 3. Jumlah pengabdian <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah PkM nasional 2. Jumlah PkM internasional
	5.2	Terwujudnya <i>Science Techno Park</i> dan <i>Teaching Industry</i> dalam rangka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan <i>Science Techno Park</i> dan <i>Teaching Industry</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan dan regulasi pengelolaan <i>Science Techno Park</i> dan <i>Teaching Industry</i> 	

	peningkatan kompetensi lulusan.	2.	Peningkatan pengelolaan <i>Teaching Industry</i>	2. Jumlah <i>Science Techno Park</i> 3. Jumlah <i>Teaching Industry</i>
5.3	Terwujudnya program inkubator bisnis sebagai upaya hilirisasi hasil-hasil riset yang siap dimanfaatkan masyarakat untuk meningkatkan <i>income generating</i> .	1.	Peningkatan program inkubator bisnis	1. Jumlah program inkubator bisnis
		2.	Pengembangan program hilirisasi hasil-hasil riset.	1. Jumlah hasil riset yang dihilirisasi 2. Jumlah dana yang diperoleh
5.4	Terwujudnya pusat-pusat unggulan iptek (PUI).	1.	Pengembangan pusat unggulan iptek.	1. Jumlah Pusat Unggulan Iptek
5.5	Terwujudnya Unud sebagai wahana penerapan iptek bagi masyarakat luas.	1.	Pengembangan wahana penerapan iptek	1. Jumlah hasil riset yang dihilirisasi
		2.	Peningkatan jumlah penerapan iptek Unud bagi masyarakat luas	2. Jumlah <i>science techno park</i> 3. Jumlah <i>teaching industry</i>

4.2 Kerangka Pendanaan

Kerangka pendanaan yang dibuat dalam Renstra Unud 2020-2024 bertujuan untuk menghitung kerangka kebutuhan dana Unud dalam rangka mencapai sasaran strategis selama lima tahun ke depan. Perhitungan dibuat berdasarkan proyeksi dalam lima tahun. Unud dalam menyusun kerangka pendanaan memperhatikan sumber dana yang dapat diperoleh dan target program yang dicanangkan selama lima tahun. Sumber pendanaan Unud diperoleh dari APBN (rupiah murni) dan PNBPN. PNBPN meliputi pendapatan akademik dan non akademik. Pendapatan PNBPN yang bersumber dari akademik diantaranya berasal dari Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) dan Uang Kuliah Tunggal (UKT) mahasiswa program vokasi, sarjana, profesi, spesialis, magister, dan doktor. Sementara PNBPN non akademik berasal dari perolehan aset, penyewaan aset, unit bisnis, kerjasama, dan lain-lain. Perhitungan pendanaan Unud 2020-2024 memperhatikan sasaran strategis yang hendak dicapai dan besarnya dana yang tersedia. Ketersediaan dana APBN yang relatif meningkat secara gradual menyebabkan alokasi dana APBN ke Unud juga meningkat. Hal yang

sama juga terjadi pada ketersediaan dana dari PNBK. Dengan rata-rata perolehan dana seperti tersebut, maka alokasi yang dipergunakan dalam penghitungan rencana pengeluaran 5 tahun ke depan meningkat rata-rata sebesar 8% per tahun. Data selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 2.

Bab 5

Penutup

Renstra Unud 2020-2024 disusun untuk memberikan arah pengembangan Unud dalam jangka waktu lima tahun ke depan. Renstra ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada seluruh *stakeholders* Unud, baik internal (dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa) maupun eksternal (pemerintah pusat dan daerah, para penentu kebijakan, pengguna jasa Unud, dan masyarakat luas). Dengan disusunnya dokumen Renstra ini diharapkan sinergitas antar *stakeholders* Unud semakin meningkat sehingga mampu mewujudkan Visi Unud yaitu: “Terwujudnya Perguruan Tinggi yang Unggul, Mandiri, dan Berbudaya”.

Renstra Unud 2020-2024 digunakan sebagai dasar penyusunan program kerja dan anggaran tahunan Unud. Dengan demikian, program kerja dan anggaran tahunan dapat disusun secara komprehensif untuk mewujudkan cita-cita Unud menjadi 100 universitas terbaik Asia Tenggara pada tahun 2030. Renstra ini dilengkapi dengan lampiran indikator target capaian dan kerangka pendanaan. Target capaian setiap tahun akan menjadi materi evaluasi keberhasilan pengembangan Unud tahun 2020-2024.

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

Bila terjadi perubahan yang mengharuskan pimpinan melakukan revisi terhadap Renstra ini, pimpinan Unud akan melakukannya setelah mendapat persetujuan Senat Universitas. Selanjutnya, untuk mengoptimalkan implementasi Renstra Unud 2020-2024 diperlukan komitmen semua unsur sivitas akademika. Konsistensi semua unsur pimpinan pada saat menyusun berbagai keputusan strategis sangat diperlukan, sehingga strategi yang diterapkan bisa tepat sasaran sesuai dengan indikator yang tertuang di dalam lampiran rencana strategis ini.



REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA,

TTD

A.A. RAKA SUDEWI
NIP 195902151985102001

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum,

Ketut Amoga Sidi
NIP 196012311986031009

LAMPIRAN II
 PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA
 NOMOR 14 TAHUN 2020
 TENTANG
 PENYELARASAN RENCANA STRATEGIS
 UNIVERSITAS UDAYANA TAHUN 2020-2024

Lampiran 1. Matrik Indikator Target Capaian 2020-2024

No	Indikator	TARGET CAPAIAN (Tahun)					
		Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
		2018/2019					
1	SDM						
	Pendidikan dosen						
	Persentase doktor	35	37	40	43	46	50
	Persentase magister	65	63	60	57	54	50
	Jabatan Dosen						
	Persentase Profesor	10	11	12	13	14	15
	Persentase Lektor Kepala	34	34	34	35	35	35
	Persentase Lektor	33	32	32	31	31	30
	Persentase Asisten Ahli	17	17	16	16	15	15
	Jumlah dosen asing (<i>Inbound</i>)	N/A	30	60	90	120	150
	Jumlah dosen yang <i>outbound</i>	N/A	5	10	15	20	25
	<i>Persentase Pengakuan Kepekaran (Rekognisi) dosen</i>	17.5	19	20	22	23	25
	Jumlah dosen yang mendapat penghargaan internasional	2	3	3	4	4	5
	Kompetensi Dosen						
Persentase dosen yang ber-Tri Dharma di kampus lain, bekerja sebagai praktisi di industri, atau sebagai pembimbing mahasiswa berprestasi tingkat nasional	N/A	20	21	22	23	25	
Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi	N/A	2	3	4	6	8	

No	Indikator	TARGET CAPAIAN (Tahun)					
		Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
		2018/2019					
	yang diakui oleh industri dan dunia kerja						
	Persentase dosen yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja	N/A	1	2	3	5	7
2	Mahasiswa						
	Jumlah mahasiswa	28.010	28.400	28.800	29.200	29.600	30.000
	Rasio mahasiswa yang mendaftar dengan yang diterima	7,8	> 7	> 7	> 7	> 7	> 7
	Persentase mahasiswa yang diterima dengan yang mendaftar kembali	76	80	80	85	90	95
	Persentase mahasiswa sarjana lulus tepat waktu	45	46	47	48	49	50
	Persentase mahasiswa Vokasi dan Sarjana dengan nilai IPK > 3.0	92	93	93	94	94	95
	Persentase mahasiswa Pascasarjana dengan nilai IPK > 3.50	85,2	86	87	88	89	90
	Mahasiswa berprestasi Tingkat Nasional	180	200	225	250	275	300
	Mahasiswa berprestasi Tingkat Internasional	21	23	25	26	28	30
	Jumlah mahasiswa asing (regular)	34	37	40	44	47	50
	Jumlah mahasiswa asing (non regular)	2.190	2.250	2.400	2.600	2.800	3.000
	Pertukaran mahasiswa (<i>outbound</i>)	29	33	37	42	46	50
	Jumlah mahasiswa S1 berwirausaha	213	230	248	265	283	300
	Persentase anggaran untuk kegiatan kemahasiswaan	5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5
	Jumlah PKM yang disetujui/didanaikan	31	35	40	45	50	55
	Jumlah PKM yang lolos Pimnas	4	6	8	10	12	14
	Persentase mahasiswa	13,7	14	15	16	18	20

No	Indikator	TARGET CAPAIAN (Tahun)					
		Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
		2018/2019					
	penerima beasiswa						
	Rasio dosen dan mahasiswa	1:13	1:20	1:20	1:20	1:20	1:20
	Rasio tenaga kependidikan dan mahasiswa	1:11	1:12	1:14	1:16	1:18	1:20
	Rasio PLP dan mahasiswa	1:397	1:380	1:360	1:340	1:320	1:300
	Rasio pustakawan dan mahasiswa	1:1215	1:1175	1:1135	1:1090	1:1050	1:1000
3	Lulusan						
	Persentase rata-rata masa tunggu mendapatkan kerja di bawah 3 bulan	67	67	68	69	69	70
	Persentase rata-rata masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan di bawah 6 bulan	88	89	89	89	90	90
	Persentase lulusan yang studi lanjut	7	8	8	9	9	10
	Perentase lulusan sarjana dan diploma yang menghabiskan paling sedikit 20 SKS di luar kampus	N/A	30	30	30	32	35
	Jumlah pelaksanaan survei kepuasan pengguna lulusan yang memenuhi aspek (a) metodologi (b) analisis terhadap hasil dan tindak lanjut serta hasilnya dipublikasikan kepada pemangku kepentingan*)	N/A	1	1	1	1	1
	Persentase lulusan yang bekerja sesuai dengan kompetensinya	77,5	79	80	81	83	85
	Persentase lulusan yang bersertifikat kompetensi dan profesi	16,9	18	20	22	24	25
4	Kelembagaan						
	Ranking PT di tingkat Nasional	17	15	13	12	11	10
	Akreditasi Nasional PT	A	A	A	A	A	A

No	Indikator	TARGET CAPAIAN (Tahun)					
		Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
		2018/2019					
	Persentase Prodi mengimplementasikan kurikulum OBE	51	60	70	80	90	100
	Persentase Prodi terakreditasi Unggul	45	48	51	54	57	60
	Persentase Prodi terakreditasi Internasional	0	1	2	3	4	5
	Persentase Prodi tersertifikasi internasional	0	2	4	6	8	10
	Jumlah pendirian Prodi Baru yang inovatif dan dibutuhkan oleh masyarakat	5	5	5	5	5	5
	Persentase mata kuliah sarjana dan diploma yang menggunakan metode pemecahan kasus atau pembelajaran kelompok berbasis proyek	N/A	35	37	39	42	45
	Jumlah layanan sistem informasi dan komunikasi (TIK) bidang pendidikan	30	30	30	30	30	30
	Jumlah layanan sistem informasi dan komunikasi (TIK) bidang keuangan	11	11	11	11	11	11
	Jumlah layanan sistem informasi dan komunikasi (TIK) bidang SDM	7	8	8	8	8	8
	Jumlah layanan sistem informasi dan komunikasi (TIK) bidang sarana dan prasarana	4	5	5	5	5	5
	Persentase mata kuliah (MK) dengan sistem e-learning (PJJ)	2	4	6	8	10	15
	Jumlah daya tampung mahasiswa per tahun	11.259	12.000	12.000	13.000	14.000	15.000
	Jumlah Fakultas/Prodi yang merger	0	1	1	1	1	1
	Adanya sistem pangkalan data yang terintegrasi dalam	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada

No	Indikator	TARGET CAPAIAN (Tahun)					
		Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
		2018/2019					
	penyelenggaraan PT						
	Adanya regulasi pengembangan badan usaha dan unit-unit bisnis yang produktif	0	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
	Jumlah kerjasama dalam negeri	303	312	322	331	341	350
	Anggaran yang diperoleh dari kerjasama (M)	10	12	14	16	18	20
	Jumlah <i>Science Techno Park</i>	0	1	2	3	4	5
	Jumlah <i>Teaching Industry</i>	1	1	2	3	4	5
	Jumlah Pusat Unggulan Iptek	1	1	2	2	3	3
	Persentase fakultas, prodi, unit yang mengimplementasikan sistem penjaminan mutu internal lewat penerapan PPEPP	51	100	100	100	100	100
5	Riset						
	Jumlah penelitian	889	900	925	950	975	1.000
	Persentase keterlibatan dosen dalam penelitian	59	60	61	63	64	65
	Persentase keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dosen	N/A	1	2	3	4	5
	Jumlah dana penelitian internal (M)	25	27	30	32	34	35
	Dana penelitian dari luar (kerjasama) (M)	10	12	15	17	18	20
	Jumlah Publikasi (Rata-rata/tahun)						
	Nasional	370	390	425	450	475	500
	Nasional terakreditasi	181	195	210	220	235	250
	Internasional	324	350	375	400	425	450
	Internasional bereputasi	52	55	60	65	70	75
	HKI, Penerbitan, dan Sitasi						
	Paten	20	21	22	23	24	25
	Merek	1	2	3	3	4	5

No	Indikator	TARGET CAPAIAN (Tahun)					
		Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
		2018/2019					
	Hak Cipta	121	125	130	135	140	150
	Jumlah Buku yang diterbitkan	147	148	148	149	149	150
	Jumlah jurnal ilmiah yang diterbitkan terakreditasi Sinta 1 dan Sinta 2	2	3	5	7	10	15
	Jumlah jurnal ilmiah internasional bereputasi	0	0	0	1	1	2
	Rata-rata jumlah sitasi per dosen (Google Scholar)	94	95	96	98	99	100
	Rata-rata jumlah sitasi per dosen (Scopus)	12	14	15	17	18	20
	Rata-rata sitasi per paper (Google Scholar)	4	4	4	5	5	5
	Rata-rata sitasi per paper (Scopus)	12	13	13	14	14	15
	Jumlah prototype R&D	15	16	17	18	19	20
	Jumlah prototype industri	12	13	13	14	14	15
	Jumlah produk Inovasi	10	11	12	13	14	15
	Luaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	N/A	0,15	0,16	0,17	0,18	0,20
	Presentase prodi Sarjana dan Diploma yang melaksanakan kerjasama dengan mitra	N/A	50	52	54	57	60
	Kerjasama riset dengan industri	1	1	2	2	3	3
	Pendapatan hasil riset dari Industri (M)	0	0	0	1	1	1
6	Pengabdian kepada Masyarakat						
	Jumlah pengabdian kepada masyarakat	136	170	200	230	260	300
	Jumlah kelompok pengabdian kepada masyarakat	106	106	106	108	108	110

No	Indikator	TARGET CAPAIAN (Tahun)					
		Baseline	2020	2021	2022	2023	2024
		2018/2019					
	Pengintegrasian Pengabdian Masyarakat sesuai hasil-hasil penelitian(hilirisasi)	95	100	110	115	120	125
	Jumlah Pengabdian Masyarakat dengan pihak asing	0	1	1	1	2	2
	Jumlah produk/jasa PT yang diadopsi oleh masyarakat/industri	N/A	10	20	30	40	50
7	Pengembangan dan Peningkatan Pendapatan (Bidang Usaha)						
	Jumlah pendapatan unit bisnis (milyar)	16,2	18	20	22	25	30
	Jumlah dari pendapatan kerjasama (milyar)	1,8	2	4	6	8	10

^{*)} Sesuai dengan instrumen BAN-PT.

Lampiran 2. Matrik Pendanaan 2020-2024

Kode APBN	Nama Program	Base Line	2020	2021	2022	2023	2024
400969	Universitas Udayana	866,931,899,000	930,773,382,000	995,570,591,000	1,066,643,934,000	1,144,618,142,000	1,230,180,346,000
2642.001	Layanan Perkantoran Satker /Dukungan Operasional PTN	29,270,955,000	30,149,084,000	31,053,557,000	31,985,164,000	32,944,719,000	33,933,061,000
2642.002	Layanan Pembelajaran	5,229,045,000	5,385,916,000	5,547,493,000	5,713,918,000	5,885,336,000	6,061,896,000
5741.994	Layanan Perkantoran	270,151,142,000	271,501,898,000	272,859,407,000	274,223,704,000	275,594,823,000	276,972,797,000
5742.001	Layanan Pendidikan	186,241,987,000	204,866,186,000	225,352,805,000	247,888,086,000	272,676,895,000	299,944,585,000
5742.002	Penelitian	45,142,487,000	49,656,736,000	54,622,410,000	60,084,651,000	66,093,116,000	72,702,428,000
5742.003	Pengabdian Masyarakat	6,210,755,000	6,831,831,000	7,515,014,000	8,266,515,000	9,093,167,000	10,002,484,000
5742.004	Sarana/Prasarana Pendukung Pembelajaran	195,738,362,000	215,312,198,000	236,843,418,000	260,527,760,000	286,580,536,000	315,238,590,000
5742.005	Sarana/Prasarana Pendukung Perkantoran	29,267,324,000	32,194,056,000	35,413,462,000	38,954,808,000	42,850,289,000	47,135,318,000
5742.994	Layanan Perkantoran	99,679,842,000					
5742.016	Dukungan Layanan Pembelajaran	-	109,647,826,000	120,612,609,000	132,673,870,000	145,941,257,000	160,535,383,000
5742.017	Operasional Rumah Sakit Pendidikan (PNBP)	-	5,227,651,000	5,750,416,000	6,325,458,000	6,958,004,000	7,653,804,000
Jumlah		866,931,899,000	930,773,382,000	995,570,591,000	1,066,643,934,000	1,144,618,142,000	1,230,180,346,000
Persentase dari tahun sebelumnya		0%	7%	7%	7%	7%	7%



REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA,

TTD

A.A. RAKA SUDEWI
NIP 195902151985102001