



UNIVERSITAS UDAYANA

RENCANA STRATEGIS  
UNIVERSITAS UDAYANA  
TAHUN 2015 - 2019

UNIVERSITAS UDAYANA

2014

## **Tim Penyusun**

I Made Damriyasa  
I Gede Mahardika  
Nyoman Sadra Dharmawan  
I Wayan Nuarsa  
Made Budiarsa  
I Made Darmadhi  
I Gusti Ayu Gede Sosiowati  
I Gusti Agung Artha Putra  
Dewa Nyoman Rai Asmara Putra  
Ni Wayan Sri Astiti  
Made Sucipta  
Eka Ardhani Sisdyani  
Ida Bagus Putra Manuaba  
I Made Dwinata  
I Wayan Widia  
Ni Ketut Arismayanti  
Tedi Erviantono  
I Wayan Gede Astawa Karang  
I Wayan Pasgun



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**UNIVERSITAS UDAYANA**

Alamat : Kampus Bukit – Jimbaran (80361)  
Telephone : (0361) 701954, 701812, 701907, Fax: (0361) 701907  
Laman : www.unud.ac.id

---

**PERATURAN  
REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA**

**NOMOR : 559/UN14/PR/2014**

**TENTANG**

**RENCANA STRATEGIS  
UNIVERSITAS UDAYANA 2015-2019**

**Rektor Universitas Udayana**

- Menimbang : 1. bahwa dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam mewujudkan visi dan misi Universitas Udayana, diperlukan rujukan tentang pelaksanaan operasional, perencanaan program dan kegiatan serta pengambilan keputusan bagi semua unsur di Universitas Udayana yang tertuang dalam suatu Rencana Strategis (Renstra);
2. bahwa Rencana Strategis yang dimaksud dalam butir a memberikan arah bagi pengembangan serta agenda strategis yang ingin dicapai Universitas Udayana melalui tahapan-tahapan perencanaan dalam kurun waktu lima tahun ke depan;
3. bahwa berdasarkan butir a dan b di atas, Rektor Universitas Udayana telah mengajukan usulan Rencana Strategis Universitas Udayana tahun 2015-2019 untuk diberikan masukan dan ditetapkan melalui Rapat Senat Universitas Udayana tanggal 30 Desember 2014;

4. bahwa dengan memperhatikan masukan dan ketetapan Senat Universitas Udayana pada butir c di atas, selanjutnya dipandang perlu ditetapkan Peraturan Rektor tentang Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019;

- Mengingat :
1. Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
  2. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
  3. Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
  4. Undang Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 – 2025;
  5. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
  6. Undang Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
  7. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
  8. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen;
  9. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
  10. Keputusan Menteri PTIP Nomor 104 Tahun 1962 jo Kepres RI Nomor 18 Tahun 1963 tentang Pendirian Universitas Udayana;
  11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2013 tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Pendidikan Tinggi;
  12. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014 tentang

Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;

13. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
14. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0450/O/1995 tentang Statuta Universitas Udayana.
15. Berita acara Rapat Senat Universitas Udayana tanggal 30 Desember 2014

### MEMUTUSKAN

Menetapkan

Pertama : Memberlakukan Rencana Strategis Universitas Udayana tahun 2015-2019 sebagaimana tercantum dalam lampiran Peraturan Rektor ini;

Kedua : Peraturan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dan dipandang perlu untuk disempurnakan, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya

Ditetapkan : di Jimbaran, Badung  
Pada Tanggal : 31 Desember 2014  
Rektor,

  
**Prof. Dr. dr. Ketut Suastika, Sp.PD-KEMD**

NIP. 1955032919800121001

Tembusan :

1. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI di Jakarta;
2. Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Jakarta;
3. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Jakarta;

4. Inspektur Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Jakarta;
5. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Udayana;
6. Para Dekan di lingkungan Universitas Udayana;
7. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Udayana;
8. Ketua Badan Penjaminan Mutu Universitas Udayana;
9. Ketua Satuan Pengawas Intern Universitas Udayana;
10. Para Kepala Biro di lingkungan Universitas Udayana;
11. Para Kepala Unit Pelayanan Teknis di lingkungan Universitas Udayana;
12. Ketua Pusat Arsip Universitas Udayana;
13. Direktur Program Vocasional Universitas Udayana;
14. Direktur RSPTN Universitas Udayana;
15. Direktur *Institut for Peace and Democracy (IPD)* Universitas Udayana;
16. Direktur *Centre for International Program (CIP)* Universitas Udayana

# PRAKATA

Puji syukur kehadapan Tuhan yang Maha Esa kami panjatkan karena telah berhasil menyusun Rencana Strategis Universitas Udayana Tahun 2015 -2019. Penyusunan Rencana strategis ini melalui tahapan panjang yang dimulai dari melakukan analisis terhadap kondisi internal eksternal, identifikasi isu-isu strategis, serta penyusunan strategi dan arah kebijakan serta program utama. Draf rencana strategis yang telah disusun selanjutnya diberikan masukan oleh unit kerja di lingkungan Universitas Udayana serta dilaksanakan uji publik sebelum ditetapkan oleh senat universitas.

Rencana Strategis Universitas Udayana tahun 2015-2019 disusun dengan mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengembangan pendidikan tinggi seperti UU Nomor 25 Tahun 2004, UU Nomor 14 Tahun 2005, UU Nomor 17 Tahun 2007, UU Nomor 12 Tahun 2012, PP Nomor 23 Tahun 2005, PP Nomor 37 Tahun 2009, PP Nomor 17 Tahun 2010, Permendikbud Nomor 73 Tahun 2013, Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014, serta Statuta Universitas Udayana.

Rencana Strategis Universitas Udayana berisikan Pendahuluan, Kondisi Umum Universitas Udayana dan Analisis SWOT, Visi, Misi dan Tujuan, Strategi dan Arah Kebijakan serta Program Universitas Udayana lima tahun ke depan. Rencana Strategis ini dilengkapi juga dengan lampiran yang berisikan indikator kinerja yang merupakan target-target yang ingin dicapai oleh Universitas Udayana lima tahun ke depan.

Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019 disusun sebagai pedoman oleh pimpinan dan pengambil keputusan dalam menentukan program yang akan dilaksanakan untuk pengembangan Universitas Udayana. Selain itu, rencana strategis ini dapat juga digunakan sebagai pedoman/referensi bagi seluruh civitas akademika dan unsur penunjang dalam melaksanakan kegiatan sehingga selaras dengan kebijakan pemerintah. Di samping itu rencana strategis dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi di Universitas Udayana. Oleh karena itu, dengan disusunnya Rencana Strategis

Universitas Udayana, diharapkan program-program Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan optimal

Dengan tersusunnya Rencana Strategis Universitas Udayana tahun 2015-2019 ini, maka kami menyampaikan terimakasih dan penghargaan kepada semua anggota Tim Penyusun atas kerjasama dan dedikasinya untuk penyelesaian tugas menyusun dokumen penting ini. Terimakasih juga kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan masukan yang konstruktif sehingga rencana strategis dapat diselesaikan sesuai dengan rencana.

**Tim Penyusun**



## KATA PENGANTAR REKTOR

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, Universitas Udayana sebagai salah satu perguruan tinggi diharapkan berperan aktif dalam meningkatkan daya saing bangsa.



Universitas Udayana secara terus menerus berupaya untuk meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing sehingga menjadi lembaga yang unggul, mandiri, dan berbudaya. Hal ini akan diimplementasikan dalam rencana strategis Universitas Udayana lima tahun ke depan dalam bentuk Rencana Strategis Universitas Udayana tahun 2015-2019. Untuk maksud tersebut, sasaran umum yang ingin dicapai adalah otonomi dan kesehatan organisasi tahun 2016, tercapainya akreditasi unggul tahun 2017, dan tercapainya *World Class University (WCU)* tahun 2027.

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

Kami sampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan rencana strategis ini. Kami berharap rencana strategis ini dapat menjadi akselerasi dalam mewujudkan cita-cita Universitas Udayana sebagai perguruan tinggi yang memiliki daya saing global.

Bukit Jimbaran, Desember 2014

**Prof. Dr. dr. Ketut Suastika SpPD KEMD**  
Rektor Universitas Udayana

# DAFTAR ISI

<b>PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA</b>	iii
<b>PRAKATA</b>	vii
<b>KATA PENGANTAR REKTOR</b>	ix

## **BAB I PENDAHULUAN**

1.2. Landasan Filosofis	3
1.3. Landasan Hukum	4
1.4. Tujuan Rencana Strategis	5
1.4. Manfaat Rencana Strategis	5

## **BAB II KONDISI UMUM**

2.1. Sejarah Universitas Udayana	7
2.2. Kondisi Internal	9
Kekuatan	9
Kelemahan	10
2.3. Kondisi Ekternal	12
Peluang	13
Ancaman	14
2.4. Isu Strategis	15
Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi	15
Tatakelola Kelembagaan, Sarana-Prasarana dan Sumber Dana	15
Sumberdaya Manusia (Dosen, Pegawai dan Mahasiswa)	16

## **BAB III VISI, MISI, DAN TUJUAN**

3.1. Visi dan Misi	17
3.2. Tata Nilai Universitas Udayana	18
3.3. Tujuan Strategis	19
3.4. Sasaran strategis	19

<b>BAB IV STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN</b>	<b>22</b>
<b>BAB V PROGRAM</b>	<b>29</b>
<b>BAB VI PENUTUP</b>	<b>38</b>
<b>Lampiran 1. Strategi, Arah Kebijakan, dan Program</b>	<b>40</b>
<b>Lampiran 2. Indikator Sasaran</b>	<b>51</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam perencanaan Pembangunan Jangka Panjang Nasional (PJPN 2005-2025), telah ditetapkan empat tahapan pokok pembangunan nasional jangka menengah lima tahunan. Keempat tahapan pokok tersebut adalah: (1) *Tahap Pertama (2005-2009)*; menata kembali Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), membangun Indonesia yang aman dan damai, yang adil dan demokratis, dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik; (2) *Tahap Kedua (2010-2014)*; memantapkan penataan NKRI, meningkatkan kualitas SDM, membangun kemampuan iptek, dan memperkuat daya saing perekonomian; (3) *Tahap Ketiga (2015-2020)*; memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pada pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian yang berbasis SDA yang tersedia, SDM yang berkualitas, serta kemampuan iptek; dan (4) *Tahap Keempat (2020-2024)*; 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 dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP 2005-2025) telah menetapkan penggunaan empat tema strategis pembangunan pendidikan. Keempat tema strategis tersebut dijabarkan menjadi empat periode: (1) *Periode 2005-2010*: peningkatan kapasitas dan modernisasi; (2) *Peridode 2010-2015*: penguatan pelayanan; (3) *Periode 2015-2020*: daya saing regional; (4) *Periode 2020-2025*: 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 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.

Universitas Udayana memiliki keuntungan berlokasi di Bali yang merupakan daerah tujuan wisata dunia. Situasi ini sangat kondusif untuk mengembangkan kerjasama di bidang pendidikan tinggi dengan mitra kerja di tingkat nasional dan internasional, untuk mendorong Universitas Udayana mampu menghasilkan berbagai program unggulan strategis dan SDM yang unggul, mandiri dan berbudaya. Pada Rencana Strategis 2010-2014, Universitas Udayana telah menetapkan konsolidasi internal dan reformasi pendidikan tinggi sebagai tema sentral. Sudah seharusnya Rencana Strategis berikutnya merupakan kelanjutan Rencana Strategis yang lalu, dengan menekankan produk unggulannya menuju daya saing regional dengan menciptakan SDM berkualitas yang memiliki kemampuan iptek. Dalam meningkatkan daya saing tersebut, keberadaan Universitas Udayana di Bali tetap dijadikan 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 Universitas Udayana dengan sungguh-sungguh sudah menerapkan prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG).

Dengan latar belakang pemikiran di atas, semua unsur pimpinan institusi wajib memanfaatkan Rencana Strategis ini untuk merealisasikan proses transformasi pengelolaan Universitas Udayana menjadi Perguruan Tinggi dengan tatakelola yang lebih baik. Untuk itu, semua pimpinan Universitas Udayana, mulai dari jajaran teratas di kantor pusat sampai ke unit kerja yang terbawah diharapkan meningkatkan kinerja unit kerja yang dipimpinnya. Hal ini disesuaikan dengan tujuan dan sasaran pengembangan institusi yaitu memperoleh peringkat akreditasi yang tertinggi, baik oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) maupun oleh Badan Akreditasi Internasional seperti *ASEAN University Networks* (AUN) dan/atau badan akreditasi internasional lainnya.

Pengakuan dalam bentuk akreditasi di aras internasional, seperti AUN harus terus diupayakan, mengingat isu Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 menjadi perhatian pelaku pendidikan, terutama di

perguruan tinggi. Aspek mutu dan kesiapan lulusan perguruan tinggi menjadi prasyarat utama untuk bisa ikut ambil bagian dari terbukanya pasar tenaga kerja di antara negara-negara ASEAN. Oleh karena itu, Universitas Udayana sebagai salah satu institusi yang melahirkan tenaga kerja terampil yang terbuka bagi komunitas ASEAN terus berbenah diri, agar lulusannya memenuhi kualifikasi untuk mampu bersaing. Berdasarkan isu tersebut, Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019 juga mengacu Rancangan Rencana Strategis Ristek-Dikti 2015-2019 yang memosisikan perguruan tinggi tidak hanya sebagai agen pendidikan dan agen penelitian, melainkan juga sebagai agen transfer budaya, ilmu pengetahuan, teknologi; serta agen pengembang ekonomi. Dalam konteks transfer budaya, hal tersebut sangat sesuai dengan Visi Universitas Udayana yakni Unggul, Mandiri, dan Berbudaya, serta terkait erat dengan Pola Ilmiah Pokok (PIP) Universitas Udayana yakni Kebudayaan.

## **1.2. Landasan Filosofis**

Landasan filosofi dan prinsip dasar Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019 adalah Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI, dan Bhinneka Tunggal Ika. Rencana Strategis Universitas Udayana ini juga sejalan dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025. Pada Rencana Strategis Diknas terdahulu (2010-2014), landasan filosofis sistem pendidikan nasional menempatkan peserta didik sebagai makhluk yang diciptakan oleh Tuhan Yang Maha Esa dengan segala fitrahnya dengan tugas memimpin kehidupan yang berharkat dan menjadi manusia yang bermoral, berbudi luhur, dan berakhlak mulia. Pendidikan merupakan upaya memberdayakan peserta didik untuk berkembang menjadi manusia Indonesia seutuhnya, menjunjung tinggi dan memegang teguh norma dan nilai, seperti: agama dan kemanusiaan, persatuan bangsa, kerakyatan, demokrasi, dan nilai-nilai keadilan sosial.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa,

bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara demokratis serta bertanggung jawab. Pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi ditegaskan bahwa Pendidikan Tinggi berasaskan kebenaran ilmiah, penalaran, kejujuran, keadilan, manfaat, kebajikan, tanggung jawab, kebhinnekaan, dan keterjangkauan. Untuk mewujudkan fungsi dan tujuan tersebut, Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019 dilandasi filosofi yang memberikan semangat untuk mewujudkan SDM yang unggul, mandiri, dan berbudaya, serta dilandasi tujuan pengembangan Universitas Udayana menuju *World Class University* (WCU) dan prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG).

### **1.3. Landasan Hukum**

1. Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
2. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
3. Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
4. Undang Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 – 2025.
5. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
6. Undang Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
7. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
8. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen.
9. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
10. Keputusan Menteri PTIP Nomor 104 Tahun 1962 jo Kepres RI Nomor 18 Tahun 1963 tentang Pendirian Universitas Udayana
11. Peraturan Meteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2013 tentang Penerapan Kerangka Kualifi-



- kasi Nasional Indonesia Bidang Pendidikan Tinggi.
12. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
  13. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
  14. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0450/O/1995 tentang Statuta Universitas Udayana.

#### **1.4. Tujuan Rencana Strategis**

Secara umum Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019 disusun dengan maksud sebagai rambu-rambu dalam mewujudkan berbagai rencana yang ingin dicapai Universitas Udayana lima tahun ke depan. Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019 memiliki tujuan khusus sebagai berikut.

- 1) Sebagai acuan resmi bagi seluruh pemangku kebijakan di lingkungan Universitas Udayana dalam menentukan prioritas program kerja dan kegiatan secara terpadu dan terarah dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan.
- 2) Sebagai pedoman umum bagi pengelola dan dosen Universitas Udayana 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 Universitas Udayana dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, mengendalikan, serta meningkatkan program dan rencana operasional tahunan yang telah disusun.

#### **1.4. Manfaat Rencana Strategis**

Rencana Strategis Universitas Udayana 2015-2019 memberikan manfaat kepada pihak pimpinan dan pengambil keputusan untuk menentukan program yang akan dilaksanakan dalam pengembangan Universitas Udayana sehingga dapat berfungsi sesuai dengan harapan. Selain itu, Rencana Strategis ini dapat juga digunakan sebagai

pedoman/referensi bagi seluruh civitas akademika dan unsur penunjang dalam melaksanakan kegiatan sehingga selaras dengan kebijakan pemerintah. Manfaat yang lain adalah Rencana Strategis dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi di Universitas Udayana. Oleh karena itu, dengan disusunnya Rencana Strategis Universitas Udayana, diharapkan program-program Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan optimal. Program tersebut dapat dilaksanakan dengan tetap mengedepankan pemberdayaan segenap potensi yang dimiliki oleh Universitas Udayana sehingga cita-cita Universitas Udayana dapat terwujud sebagai salah satu institusi yang memiliki kualitas untuk menuju Universitas Udayana yang berkelas dunia dan mempunyai kemampuan untuk mandiri yang berlandaskan pada etika dan moral.

## **BAB II**

# **KONDISI UMUM**

### **2.1. Sejarah Universitas Udayana**

Universitas Udayana resmi berdiri tanggal 17 Agustus 1962 dan merupakan perguruan tinggi negeri tertua di Bali. Sebenarnya, sejak tanggal 29 September 1958, di Bali sudah berdiri Fakultas Sastra Udayana sebagai cabang Universitas Airlangga Surabaya. Fakultas Sastra Udayana inilah merupakan cikal bakal lahirnya Universitas Udayana. Untuk menghormatinya dan karena hari lahir Universitas Udayana bersamaan dengan hari Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, maka selanjutnya perayaan ulang tahun Universitas Udayana dialihkan ke tanggal 29 September.

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

Formatur membentuk sebuah badan yaitu Badan Perguruan Tinggi Daerah Bali, diketuai Ir. Ida Bagus Oka (Koordinator Dinas-Dinas Pekerjaan Umum Nusa Tenggara), Wakil Ketua dr. I Gusti Ngurah Gede Ngurah, dibantu dua sekretaris yaitu Prof. Dr. Ida Bagus Mantra dan Drh. G.N. Teken Temaja. Badan ini kemudian berhasil membentuk Panitia Persiapan Pendirian Universitas Udayana Bali, yang kemudian disahkan dengan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pendidikan (PTIP) No. 4 Tahun 1962, tanggal 15 Januari 1962.

Panitia Persiapan kemudian menjajagi hal-hal berhubungan dengan pendirian Universitas Udayana. Salah satu syarat yang ditetapkan pada waktu itu untuk pendirian sebuah universitas adalah harus memiliki

empat fakultas, dua fakultas eksakta dan dua non eksakta. Berdasarkan potensi dan kemampuan yang ada serta kebutuhan masyarakat Bali dan Nusa Tenggara pada saat itu, Panitia Persiapan merencanakan membuka empat fakultas yaitu: 1) Fakultas Sastra/FS, 2) Fakultas Kedokteran/FK, 3) Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan/FKHP, dan 4) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan/FKIP. Semuanya berkedudukan di Denpasar, kecuali FKIP berkedudukan di Singaraja. Demikianlah pada akhirnya melalui Surat Keputusan Menteri PTIP No. 104 Tahun 1962, tanggal 9 Agustus 1962, Universitas Udayana dinyatakan resmi berdiri sejak 17 Agustus 1962.

Pada tahun 1964, FKIP dipisahkan dari Universitas Udayana menjadi IKIP Malang Cabang Singaraja. Selaras dengan perkembangannya, secara berturut-turut di Universitas Udayana kemudian berdiri Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat/FHPM (1964), Fakultas Teknik/FT (1965), dan pada tahun 1967 berdiri Fakultas Pertanian (FP) dan Fakultas Ekonomi (FE). Pada tahun 1994 ditetapkan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), tahun 1997 ditetapkan Fakultas Kedokteran Hewan (FKH), dan pada tahun 2005 ditetapkan Fakultas Teknologi Pertanian (FTP). Pada tahun 2008 ditetapkan Fakultas Pariwisata (FPar), tahun 2009 ditetapkan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik (FISIP), dan pada tahun 2011 ditetapkan Fakultas Kelautan dan Perikanan (FKP). Dengan demikian, sampai saat ini Universitas Udayana memiliki 13 fakultas.

Melihat kemampuan sumber daya manusia maupun fasilitas yang ada di Universitas Udayana, dan dari hasil studi kelayakan serta memperhatikan kebutuhan masyarakat, Universitas Udayana dalam perkembangan terbarunya membuka beberapa program studi. Demikian pula dengan telah siap dan adanya dukungan dari *stakeholders*, Universitas Udayana juga telah membuka Program Pascasarjana, serta program studi non-reguler dalam bentuk D1, D2, D3 dan D4. Sampai 2014, Universitas Udayana telah memiliki 8 program studi So, 46 program studi S1, 25 program studi S2, 9 program studi S3, 5 program studi profesi, dan 13 program spesialis.

Dalam perkembangannya sampai dengan tahun 2014, Universitas Udayana dilengkapi dengan unit-unit pendukung institusi (*institutional supporting system*) untuk mendukung civitas akademika dalam me-

lakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sebagai institusi pendidikan tinggi yang dihadapkan pada kondisi eksternal yang dinamis, maka perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continuous quality improvement*) merupakan komitmen pimpinan bersama sivitas akademika.

Sejak 1 Januari 2012, Universitas Udayana telah ditetapkan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Dasar hukumnya adalah Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 441/KMK.05/2011 yang ditetapkan pada tanggal 27 Desember 2011, dengan Status Badan Layanan Umum Penuh. Dengan melaksanakan PK-BLU, Universitas Udayana dapat melaksanakan pengelolaan keuangan lebih fleksibel, tetapi dengan akuntabilitas yang lebih tinggi.

## **2.2. Kondisi Internal Kekuatan**

1. Lokasi Universitas Udayana di Pulau Bali dikenal secara internasional karena menjadi tempat tujuan wisata dunia.
2. Universitas Udayana telah ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum (BLU).
3. Memiliki jumlah mahasiswa pada tahun 2014 sebanyak 22.854 orang, meliputi jenjang diploma (S0) 877 orang, jenjang sarjana (S1) 18.041 orang, Program Spesialis 721 orang, program pascasarjana (S2) 2.543 orang dan (S3) 622 orang.
4. Universitas Udayana memiliki dosen sebanyak 1.567 orang, dengan kualifikasi pendidikan terakhir S1 5,87%, S2 64,96%, S3 24,25%, Spesialis 4,91%. Jumlah guru besar sebanyak 159 orang (10.15%).
5. Mempunyai Program Studi unggulan yang beragam, baik program diploma, sarjana, maupun pascasarjana.
6. Mempunyai 19 Pusat Penelitian/Kajian Unggulan.
7. Memiliki kerjasama dengan berbagai universitas di dalam dan luar negeri, baik di bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat.
8. Memiliki kelembagaan penjaminan mutu dan telah melaksanakan prinsip-prinsip penjaminan mutu untuk menjamin mutu lulusan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

9. Terdapatnya lembaga audit internal yang telah memiliki dokumen mutu dan menjamin aspek akuntabilitas, transparansi, efektifitas, efisiensi dan berkeadilan.

## **Kelemahan**

### **Bidang Pendidikan**

1. Penerapan KBK, *soft skill* dan sistem penilaian pembelajaran masih belum optimal di masing-masing program studi.
2. Sistem penjaminan mutu dan SOP proses pendidikan di masing-masing program studi belum dilaksanakan secara optimal.
3. Hanya 22 % program studi terakreditasi A, 59% terakreditasi B, masih ada 5% terakreditasi C, dan 14% yang akreditasinya kadaluwarsa.
4. Beberapa fakultas atau program studi memiliki populasi mahasiswa yang sangat rendah, akibatnya, rasio dosen mahasiswa sangat besar. Kondisi ini akan mempengaruhi efisiensi pengelolaan di fakultas atau program studi yang bersangkutan.
5. Sarana dan prasarana proses pembelajaran di beberapa program studi belum memadai.
6. Proses pembelajaran belum sepenuhnya dilaksanakan secara terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga mutu produk dan pelayanan kepada mahasiswa belum optimal.
7. Jaringan kerjasama dengan dunia industri di dalam negeri belum dikembangkan secara optimal.
8. Visi dan PIP Universitas Udayana belum dipahami secara optimal oleh sivitas akademika.

### **Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat**

1. Mutu penyelenggaraan dan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat perguruan tinggi masih rendah; sehingga perlu ditingkatkan relevansi antara sasaran penelitian dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan kebutuhan nyata masyarakat, industri dan pemerintah.
2. Terbatasnya dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat khususnya dari pemerintah/institusi menyebabkan aktivitas

- penelitian dan pengabdian masyarakat belum optimal.
3. Belum efektif dan terintegrasi pelaksanaan diseminasi hasil-hasil penelitian untuk pengabdian kepada masyarakat.
  4. Masih terbatasnya fasilitas dan sarana laboratorium dan perpustakaan yang menghambat kegiatan penelitian. Di lain pihak, Universitas Udayana memiliki tenaga peneliti potensial yang berkualifikasi S2 dan S3.
  5. Kemitraan dengan lembaga nasional dan internasional kurang berkembang.
  6. Komunikasi/diseminasi dan publikasi hasil-hasil penelitian melalui seminar dan publikasi ilmiah masih kurang khususnya di tingkat internasional.
  7. Kemampuan dan minat meneliti yang masih rendah serta rendahnya budaya ilmiah.

### **Bidang Tata Kelola**

1. Organisasi dan Tata Kerja (OTK) dan struktur organisasi belum sepenuhnya mengacu persyaratan BLU.
2. Masih rendahnya pemahaman sivitas akademika tentang tata pamong dan tata kelola yang benar.
3. Sistem Informasi terpadu belum dikelola dengan baik.
4. Unit-unit bisnis yang ada belum berkembang dengan baik sehingga belum memberikan keuntungan bagi pengembangan universitas.
5. Sistem perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan akademik dan non-akademik masih lemah dan belum berjalan dengan baik.
6. Penataan dan pemanfaatan aset akademik dan fisik belum baik sehingga tidak optimal dalam menunjang pengembangan Universitas Udayana.
7. Kemampuan staf di bidang perencanaan dan pengelolaan keuangan masih lemah. Gejala kelemahan ini nampak pada pemahaman penyusunan kertas kerja perencanaan dan persepsi tentang pengelolaan keuangan yang berbasis BLU.
8. Perencanaan dan pemanfaatan anggaran di Universitas Udayana belum didasarkan atas prioritas pengembangan institusi.

### 2.3. Kondisi Eksternal

Sepuluh tahun belakangan ini pendidikan tinggi dihadapkan pada intensifnya arus globalisasi. Peningkatan pasar dunia yang kompetitif, munculnya zona-zona perdagangan bebas, tumbuhnya perusahaan-perusahaan multinasional dan aliran informasi, telah mengakibatkan tumbuhnya ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*) yang membutuhkan dukungan orang-orang yang mampu bekerja secara radikal, etika dan lingkungan berbeda, dan orang-orang tersebut mempunyai kualifikasi dapat diterima secara luas. Secara jelas bahwa lulusan perguruan tinggi harus mampu memenuhi kriteria-kriteria tersebut untuk mampu bersaing di pasar kerja global.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang sedemikian cepat menyebabkan waktu dan ruang bukan merupakan hambatan berarti, memungkinkan seseorang mengakses informasi kapan, dimana dan dari manapun. Paradigma pembelajaran menjadi berubah, sebelumnya sumber pembelajaran terbatas dari dosen dan lingkungan sekitarnya, sekarang mahasiswa sudah dapat mencari sumber pembelajarannya secara luas dengan memanfaatkan perkembangan TIK. Oleh karena itu, terjadi perubahan proses pembelajaran dari *teacher centered learning* menjadi *student centered learning*. Persaingan untuk memanfaatkan TIK sebagai salah satu nilai utama (*core value*) perguruan tinggi sangat tinggi. Di samping itu, pemanfaatan TIK untuk meningkatkan efisiensi manajemen institusi dan kemudahan akses eksternal atau dunia luar menjadi suatu yang esensial bila ingin suatu perguruan tinggi mendapat pengakuan internasional.

Isu global terkait dengan konflik dan perpecahan umat manusia dari beragam ras, budaya, agama dan sebagainya harus disikapi dengan baik oleh perguruan tinggi untuk memberikan kontribusi *unity* di era globalisasi ini yang telah dituangkan dalam satu pilar pendidikan di abad ke 21 oleh UNESCO yaitu *learning to live together*. Untuk itu, Universitas Udayana telah menetapkan Pola Ilmiah Pokok adalah kebudayaan dimana nilai-nilai budaya luhur Bali yang universal sebagai *core value* yang diintegrasikan ke dalam kurikulum formal maupun sebagai kurikulum tersembunyi. Filosofi tinggi budaya Bali yaitu *Tri Hita Karana* (hubungan yang harmonis antara manusia-manusia, manusia-Tuhan dan manusia-lingkungan/alam) mengilhami Pola Ilmiah Pokok Univer-



sitas Udayana. Nilai-nilai budaya yang kondusif tersebut diintegrasikan ke dalam kurikulum.

Aliansi global di bidang ekonomi dan perdagangan, seperti *Asean Economic Community* yang akan diterapkan di Tahun 2015, *Asean Free Trade Area* (AFTA) dan *World Trade Organization* (WTO), juga telah memberikan pengaruh signifikan terhadap orientasi pendidikan tinggi. Pemerintah Indonesia merespon globalisasi dengan mengeluarkan Perpres Nomor: 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yang implementasinya di atur dalam Permendikbud Nomor 73 tahun 2013 dengan tujuan untuk menghindari keragaman kualifikasi lulusan dari bidang dan jenjang pendidikan yang sama pada perguruan tinggi di Indonesia. KKNI juga ditujukan untuk menyetarakan lulusan perguruan tinggi di Indonesia dengan perguruan tinggi luar negeri. Setiap jenjang program studi harus memenuhi kualifikasi minimal mengacu pada empat kriteria dari KKNI. Setiap program studi di Universitas Udayana, baik sarjana, magister maupun doktor, harus melakukan kajian terhadap kurikulum dan proses pembelajarannya, selanjutnya melakukan reorientasi berbasis relevansi dan jangka panjang sesuai dengan perubahan global dan KKNI. Selain itu, sebagai penjabaran dari UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pemerintah telah mengeluarkan Permendikbud Nomor: 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Permendikbud Nomor: 50 tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi dan Permendikbud Nomor: 87 Tahun 2014 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi. Rencana Strategis ini disusun mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 35 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

## **Peluang**

1. Alokasi anggaran pendidikan di dalam APBN sudah mencapai 20%.
2. Bali sebagai salah satu daerah tujuan wisata dunia di Indonesia, membuka peluang bagi Universitas Udayana untuk bekerjasama di bidang pendidikan dan pengembangan Ipteks dengan negara lain.

3. Globalisasi membuka peluang kerjasama yang lebih luas dan mendorong kompetisi yang bersifat inovatif.
4. Kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat memberikan peluang untuk mengakses informasi secara akurat dan cepat.
5. Otonomi daerah memberikan peluang kepada perguruan tinggi untuk lebih berperan dalam menunjang pembangunan di daerah.
6. Diluncurkannya beberapa jenis penelitian yang baru dan pengelolaan secara desentralisasi.
7. Adanya *block grant* atau bantuan pengembangan perguruan tinggi dari pemerintah.
8. Perkembangan sektor pariwisata secara pesat membuka peluang kerja di bidang kewirausahaan yang lebih luas bagi para alumni.
9. Kesejahteraan masyarakat yang semakin meningkat, membuat minat lulusan sekolah lanjutan untuk mengikuti pendidikan tinggi juga meningkat.
10. Meningkatnya permintaan tenaga kerja berkualitas di pasar kerja dengan penghasilan yang jauh lebih tinggi.
11. Tersediannya beasiswa S2 dan S3 dari Dikti dan sumber lainnya untuk studi lanjut bagi dosen di dalam dan luar negeri.

## **Ancaman**

1. Adanya institusi pendidikan tinggi yang menawarkan program jangka pendek dengan lulusan siap kerja.
2. Dengan diberlakukannya *Asean Economic Community* pada tahun 2015, menuntut lulusan Universitas Udayana lebih kompetitif untuk memenangkan persaingan di pasar kerja.
3. Meningkatnya dan bervariasinya persyaratan kualifikasi lulusan untuk dapat diterima di pasar kerja.
4. Semakin ketatnya persaingan dalam memperoleh anggaran penyelenggaraan pendidikan.
5. Banyaknya perguruan tinggi lain yang menawarkan jenjang pendidikan jangka pendek dan memberikan gelar akademik dengan berbagai kemudahan.
6. Proses persaingan global yang semakin terbuka akan mempengaruhi pola pendidikan di Indonesia.

## **2.4. Isu Strategis**

Dalam mengantisipasi kemajuan teknologi, di era otonomi daerah dan era globalisasi, diperlukan kerangka pengembangan universitas yang berbasis kompetensi yang dibangun atas dasar rumusan visi dan misi. Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, maka dirumuskanlah isu strategis yang dihadapi Universitas Udayana pada saat ini dan yang akan datang sebagai berikut.

### **Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi**

1. Suasana akademik yang belum kondusif dan sistem pembelajaran pada semua program studi yang belum sepenuhnya menerapkan KBK.
2. Masa studi mahasiswa S1 rata-rata 8,9 semester dan masih banyaknya mahasiswa terhambat dalam penyelesaian tugas akhir.
3. Kualitas lulusan belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat dalam mewujudkan keunggulan daerah dan nasional.
4. Produktivitas, mutu dan relevansi penelitian serta pengabdian kepada masyarakat belum memadai.
5. Masih terbatasnya hasil-hasil penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dan industri.
6. Hasil penelitian belum berorientasi ekonomi sehingga daya saingnya masih kurang.

### **Tatakelola Kelembagaan, Sarana-Prasarana dan Sumber Dana**

1. Lemahnya sistem manajemen organisasi dan kelembagaan universitas, fakultas, program studi, dan laboratorium.
2. Lemahnya koordinasi manajemen pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Sarana-prasarana pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih kurang sehingga perlu ditingkatkan baik kuantitas maupun kualitasnya.
4. Belum optimalnya pemanfaatan aset untuk menunjang pelaksanaan tri dharma.
5. Sumberdaya keuangan belum mencukupi untuk mengembangkan universitas, fakultas, dan program studi.
6. Ketergantungan sumber dana dari mahasiswa masih tinggi.

### **Sumberdaya Manusia (Dosen, Pegawai dan Mahasiswa)**

1. Kinerja profesional, produktivitas, dan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan masih kurang.
2. Rendahnya kemampuan dosen dalam kompetisi penelitian di tingkat nasional dan internasional.
3. Rendahnya publikasi internasional dosen.
4. Kompetensi lulusan yang belum sepenuhnya memenuhi tuntutan dunia kerja.
5. Di beberapa proram studi, input mahasiswa kualitasnya masih rendah

## BAB III

# VISI, MISI, DAN TUJUAN

### 3.1. Visi dan Misi

Visi Universitas Udayana adalah “**Menjadi Lembaga Pendidikan Tinggi yang Menghasilkan Sumber Daya Manusia yang Unggul, Mandiri, dan Berbudaya.**”

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

**Unggul:** Menghasilkan produk-produk yang unggul dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang relevan dan berdaya saing. SDM yang dihasilkan memiliki kompetensi tinggi, daya saing, dan bijaksana dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang dimilikinya untuk meningkatkan martabat bangsa dan negara serta kemanusiaan pada umumnya (*cakra widya prawartana*). Keunggulan SDM Universitas Udayana seperti ini sejalan dengan motto Universitas Udayana: *taki-takining sewake guna widya* yang artinya dalam menuntut ilmu wajib mengejar pengetahuan dan kebajikan hidup.

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

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

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

yang inovatif di tengah-tengah peradaban manusia yang berkembang sangat dinamis. Untuk mewujudkan visi institusi, misi pendidikan tinggi di Universitas Udayana 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 Universitas Udayana sebagai lembaga yang menghasilkan dan mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan budaya yang dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat.
4. Menghasilkan karya inovatif dan prospektif bagi kemajuan Universitas Udayana serta perekonomian nasional.

Misi institusi di dalam Rencana Strategis Universitas Udayana ini wajib diterapkan pada semua unit kerja di lingkungan Universitas Udayana. Penjabarannya dirumuskan ke dalam tujuan, sasaran, strategi dan arah kebijakan pengembangan Universitas Udayana tahun 2015 sampai dengan 2019. Sasaran umum pengembangan Universitas Udayana adalah otonomi dan kesehatan organisasi, dan tercapainya akreditasi institusi A atau unggul pada tahun 2017. Untuk itu, pengembangan institusi ke depan harus sinkron dengan upaya peningkatan mutu pelayanan dan penguatan daya saing Universitas Udayana menuju *World Class University (WCU)* pada tahun 2027.

### **3.2. Tata Nilai Universitas Udayana**

Tata nilai pengembangan lembaga pendidikan tinggi di Universitas Udayana tercermin pada Pola Ilmiah Pokok (PIP) Kebudayaan, diantaranya *Tri Hita Karana*<sup>1</sup> *Cakra Widya Prawartana*<sup>2</sup>, dan *Taki-Takining Sewaka Guna Widya*<sup>3</sup>. Ketiganya adalah nilai-nilai luhur

- 1 Filosofi hubungan manusia dengan Tuhan, dengan sesama umat manusia, dan lingkungan. *Tri Hita Karana* juga tercantum di dalam pembukaan Statuta Unud 2009
- 2 Makna Lambang Unud: perputaran roda ilmu pengetahuan (Pasal 8 Ayat 3 Statuta Unud 2009)
- 3 Motto Unud: orang yang menuntut ilmu wajib mengejar pengetahuan dan kebajikan hidup (Pasal 8 Ayat 4 Statuta Unud 2009).

budaya lokal yang menjadi acuan pengembangan nilai-nilai dasar sivitas akademika, dan jati diri Universitas Udayana di tengah-tengah perkembangan peradaban manusia yang dinamis.

### 3.3. Tujuan Strategis

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

Kode	Tujuan Strategis
T1	Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan IPTEKS.
T2	Meningkatkan kapasitas perguruan tinggi dalam memberikan akses pelayanan pendidikan kepada masyarakat.
T3	Mengembangkan perguruan tinggi yang sehat melalui optimalisasi peran organ-organ organisasi tatakelola sesuai dengan prinsip BLU.
T4	Menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi.
T5	Menghasilkan penelitian yang bermutu, relevan dan berdaya saing sesuai dengan perkembangan iptek, menghasilkan publikasi ilmiah nasional, internasional dan paten untuk kepentingan masyarakat.

### 3.4. Sasaran strategis

Untuk periode 2015-2019, lima tujuan pengembangan lembaga dijabarkan ke dalam sasaran umum dan sasaran strategis yang lebih terukur. Keduanya menggambarkan kondisi Universitas Udayana yang ingin dicapai pada akhir tahun 2019. Sasaran umum pengembangan Universitas Udayana terdiri atas tiga hal berikut.

<b>Kode</b>	<b>Sasaran Umum</b>
SU.1	Otonomi dan kesehatan organisasi tahun 2016
SU.2	Tercapainya akreditasi institusi Unggul tahun 2017
SU.3	Terciptanya <i>World Class University</i> (WCU) tahun 2027

Tujuan strategis dan sasaran umum tersebut dijabarkan ke dalam sasaran strategis pengembangan Universitas Udayana 2015-2019 sebagai berikut.

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

<b>Kode</b>	<b>Sasaran Strategis</b>
ST1	Terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu, relevan, dan berdaya saing nasional dan internasional untuk menghasilkan lulusan yang cerdas, terampil dan berkarakter.
ST2	Tersedianya sarana prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas, dan merata di semua unit kerja untuk mendukung penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing internasional.
ST3	Terwujudnya kemampuan organisasi dan kepemimpinan institusi selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik sesuai dengan prinsip BLU.
ST4	Terjalinnnya kerjasama di berbagai bidang dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar negeri, untuk meningkatkan mutu pelaksanaan Tri dharma Perguruan Tinggi, dan mutu pelayanan pendidikan tinggi di Universitas Udayana.
ST5	Meningkatnya jumlah, mutu, dan relevansi penelitian serta publikasi ilmiah nasional, internasional, dan paten sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan.

Program kerja untuk mewujudkan ke lima sasaran strategis tersebut akan dilaksanakan secara bertahap, konsisten, berkelanjutan, dan menyeluruh mulai tahun 2015. Satuan kerja khusus perlu dibentuk untuk mengevaluasi, menyiapkan perangkat, dan menerapkan pengelolaan Universitas Udayana sesuai dengan prinsip-prinsip GUG. Selain



itu, kerjasama staf yang solid sangat diperlukan yang digerakkan oleh semua unsur pimpinan institusi yang memiliki jiwa kepemimpinan dan kewirausahaan. Manajemen yang dilaksanakan oleh pimpinan Universitas Udayana akan lebih difokuskan untuk memfasilitasi pengembangan program studi yang belum terakreditasi dan yang peringkat akreditasinya masih berada di bawah standar A. Bagi program studi yang sudah terakreditasi A akan difasilitasi, agar tetap bisa mempertahankan peringkat akreditasinya. Kelompok program studi ini juga akan difasilitasi untuk menjadi anggota *ASEAN University Network* (AUN) karena keanggotaannya di dalam AUN akan membuka peluang kerjasama dan akreditasi internasional yang akan memudahkan Universitas Udayana menjadi WCU pada tahun 2027.

## **BAB IV**

# **STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN**

Strategi adalah upaya yang sistematis untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis. Setiap strategi diarahkan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan komponen sistem pendidikan tinggi di Universitas Udayana yaitu pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, tatakelola, sarana-prasarana, dan kerjasama dengan berbagai pihak. Strategi dan arah kebijakan pengembangan Universitas Udayana ke depan harus sejalan dengan upaya peningkatan mutu dan penguatan daya saing institusi. Materi ini akan menjadi bagian utama Bab ini.

Strategi yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya akan digunakan sebagai dasar penentuan arah kebijakan pengembangan Universitas Udayana tahun 2015-2019. Tujuan, strategi dan arah kebijakan pengembangan institusi dikaitkan dengan kelima komponen sistem pendidikan tinggi.

**Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan T1 (Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan IPTEKS) dengan Sasaran ST1 (Terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu, relevan, dan berdaya saing nasional dan internasional untuk menghasilkan lulusan yang cerdas, terampil dan berkarakter).**

<b>Kode</b>	<b>Strategi</b>	<b>Arah kebijakan</b>
ST1.1.	Penyediaan dan penerapan kurikulum yang mampu meningkatkan mutu, relevansi dan daya saing lulusan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengembangkan dan menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) sesuai dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).</li></ul>

- ST1.2 Penyempurnaan proses pembelajaran sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Menyediakan sarana dan prasarana proses pembelajaran (perkuliahan dan praktikum).
  - Mendorong proses pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa (*Student Centre Learning*).
  - Meningkatkan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan.
- ST1.3 Peningkatan sistem penilaian sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Internasional.
- Menyempurnakan sistem penilaian berbasis kompetensi sesuai dengan jenis pendidikan dan level kualifikasi.
  - Memperkuat sistem penjaminan mutu internal.
- ST1.4 Peningkatan standar mutu akademik.
- Menyempurnakan kebijakan dan pedoman akademik.
- ST1.5 Pengembangan pusat-pusat unggulan yang potensial mendapat pengakuan internasional menuju WCU.
- Menciptakan suasana akademik yang kondusif menuju WCU.
  - Memperkuat *capacity building* menuju WCU.
-

**Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan T2 (Meningkatkan kapasitas perguruan tinggi dalam memberikan akses pelayanan pendidikan kepada masyarakat) dengan Sasaran ST2 (Tersedianya sarana prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas, dan merata di semua unit kerja untuk mendukung penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing internasional).**

Kode	Strategi	Arah kebijakan
ST2.1 Peningkatan akses pendidikan melalui peningkatan daya tampung.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan dan optimalisasi sarana dan prasarana pendidikan.</li> <li>• Mengembangkan jenis dan jumlah beasiswa dalam meningkatkan akses beasiswa.</li> <li>• Meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan pemerintah daerah.</li> <li>• Mengembangkan program studi baru</li> <li>• Mengembangkan sistem seleksi mahasiswa baru.</li> </ul>
ST2.2 Peningkatan peran teknologi informasi dan komunikasi.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan pemanfaatan TIK dalam proses pembelajaran, penelitian, dan peningkatan tatakelola dan transparansi pengelolaan perguruan tinggi.</li> </ul>
ST2.3 Peningkatan sarana dan prasarana kegiatan kemahasiswaan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan sarana kegiatan kemahasiswaan</li> </ul>

**Strategi dan Arah Kebijakan Untuk Mencapai Tujuan T3 (Mengembangkan perguruan tinggi yang sehat melalui optimalisasi peran organ-organ organisasi tatakelola sesuai dengan prinsip BLU) dengan Sasaran ST3 (Terwujudnya kemampuan organisasi dan kepemimpinan institusi selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik sesuai dengan prinsip BLU).**

<b>Kode</b>	<b>Strategi</b>	<b>Arah Kebijakan</b>
ST3.1	Penataan dan penguatan struktur organisasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip BLU dan GUG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merestrukturisasi organisasi Universitas Udayana sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu layanan fungsi pendidikan tinggi yang ber-BLU.</li> </ul>
ST3.2	Penguatan akuntabilitas sistem keuangan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mereformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja institusi dalam pengelolaan anggaran sesuai dengan prinsip BLU.</li> </ul>
ST3.3	Penguatan akuntabilitas pengelolaan aset milik negara.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mereformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja institusi dalam pengelolaan aset.</li> </ul>
ST3.4	Penguatan kinerja SPI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan kinerja SPI.</li> </ul>
ST3.5	Pembentukan lembaga pengelola unit bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya (lahan, SDM, dana, sarana-prasarana).</li> </ul>
ST3.6	Peningkatan mutu layanan sistem pendukung institusi ( <i>institutional supporting system</i> - ISS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merevitalisasi fungsi dan kinerja ISS.</li> </ul>

ST3.7 Peningkatan dan penyempurnaan sistem pelayanan administrasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan sistem tatakelola sebagai lembaga yang otonom dan akuntabel.</li> <li>• Mengoptimalkan layanan administrasi (akademik, kemahasiswaan, perencanaan dan sistem informasi, keuangan, kepegawaian, perlengkapan, dan umum).</li> </ul>
--	---

---

**Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan T4 (Menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu tri dharma perguruan tinggi) Dengan Sasaran ST4 (Terjalannya kerjasama di berbagai bidang dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar negeri, untuk meningkatkan mutu pelaksanaan Tri dharma Perguruan Tinggi, dan mutu pelayanan pendidikan tinggi di Universitas Udayana).**

Kode	Strategi	Arah kebijakan
ST4.1 Penguatan sistem dan mekanisme kerjasama akademik.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan dan meningkatkan kerjasama di bidang tri dharma perguruan tinggi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun luar negeri.</li> </ul>
ST4.2 Peningkatan dan penyempurnaan kerjasama non akademik.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memfasilitasi kerjasama dengan pihak eksternal.</li> </ul>

**Strategi dan Arah Kebijakan untuk Mencapai Tujuan T5 (Menghasilkan penelitian yang bermutu, relevan dan berdaya saing sesuai dengan perkembangan iptek, menghasilkan publikasi ilmiah nasional, internasional dan paten untuk kepentingan masyarakat) dengan Sasaran ST5 (Meningkatnya jumlah, mutu, dan relevansi penelitian serta publikasi ilmiah nasional, internasional, dan paten sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan).**

Kode	Strategi	Arah Kebijakan
ST5.1	Peningkatan jumlah, mutu dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan berdaya saing internasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan dana, sarana dan prasarana penelitian.</li> <li>• Mengembangkan penerbitan jurnal ilmiah yang berkualitas.</li> <li>• Memfasilitasi kegiatan dan diseminasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.</li> <li>• Meningkatkan relevansi pengabdian kegiatan kepada masyarakat.</li> </ul>
ST5.2	Pengembangan rencana program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menjamin peningkatan kapasitas dan mutu lembaga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merevitalisasi manajemen Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.</li> <li>• Mengembangkan pusat-pusat unggulan berbasis penelitian yang mendukung pembangunan daerah, nasional, dan internasional.</li> <li>• Menetapkan agenda penelitian yang terprogram secara berkesinambungan</li> </ul>

- ST5.3 Peningkatan kompetensi dosen di **bidang penelitian dan pengabdian** kepada masyarakat.
- Mengefektifkan pelatihan penyusunan proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta penulisan publikasi ilmiah.
- ST5.4 Peningkatan kinerja dan produktifitas grup penelitian.
- Mengefektifkan sistem monitoring dan evaluasi kinerja grup penelitian.
- ST5.5 Penyempurnaan sistem penilaian proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, termasuk monitoring dan evaluasi pelaksanaannya.
- Mengefektifkan sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
-



# **BAB V**

## **PROGRAM**

Beberapa program kerja yang terimplementasi berdasarkan tujuan strategis dan arah kebijakan pengembangan institusi Universitas Udayana selama tahun 2015-2019 adalah sebagai berikut.

- ST1.1 Penyediaan dan penerapan kurikulum yang mampu meningkatkan mutu, relevansi dan daya saing lulusan
  - a. Mengembangkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) sesuai dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti)
    - Peningkatan dan pembaharuan kurikulum berbasis kompetensi.
    - Peningkatan mutu proses pembelajaran untuk menghasilkan capaian pembelajaran sesuai dengan SN Dikti dan KKNI.
- ST1.2 Penyempurnaan proses pembelajaran sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
  - a. Menyediakan sarana dan prasarana proses pembelajaran (perkuliahan dan praktikum)
    - Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana perpustakaan.
    - Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana laboratorium.
    - Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana pendidikan tinggi yang berdaya saing internasional, dan merata di seluruh fakultas/program studi (ruang dosen, ruang administrasi, perpustakaan, laboratorium).
  - b. Mendorong proses pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa (*Student Centre Learning*).
    - Pengembangan proses pembelajaran mengacu standar nasional pendidikan tinggi yang berbasis KBK
  - c. Meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

- Peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk mendukung peningkatan mutu pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berdaya saing internasional.

ST1.3. Peningkatan sistem penilaian sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Internasional.

- a. Menyempurnakan sistem penilaian berbasis kompetensi sesuai dengan jenis pendidikan dan level kualifikasi.
  - Peningkatan capaian pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing.
  - Peningkatan dan penyempurnaan sistem dan standar penilaian yang lebih efisien.
- b. Memperkuat sistem penjaminan mutu internal.
  - Peningkatan kualitas mutu internal (SPMI), dan eksternal (SPME) pendidikan/akreditasi, manajemen data dan informasi/Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti).

ST1.4. Peningkatan standar mutu akademik.

- a. Menyempurnakan kebijakan dan pedoman akademik
  - Pengembangan dan evaluasi kebijakan dan peraturan akademik sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi.

ST1.5. Pengembangan pusat-pusat unggulan yang potensial mendapat pengakuan internasional menuju WCU.

- a. Menciptakan suasana akademik yang kondusif menuju WCU.
  - Peningkatan suasana akademik yang kondusif menuju WCU.
- b. Memperkuat *capacity building* menuju WCU.
  - Optimalisasi struktur dan fungsi kelembagaan menuju WCU.

ST2.1. Peningkatan akses pendidikan melalui peningkatan daya tampung.

- a. Meningkatkan dan optimalisasi sarana dan prasarana pendidikan.

- Peningkatan jumlah dan jenis pengadaan dan pemeliharaan sarana-prasarana perkuliahan disesuaikan dengan standar minimal nasional.
- b. Mengembangkan jenis dan jumlah beasiswa dalam meningkatkan akses beasiswa.
  - Pengembangan skema beasiswa baru.
  - Pengembangan kerjasama dengan *stakeholders* untuk perolehan beasiswa.
- c. Meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan pemerintah daerah.
  - Pengembangan sistem kerjasama antar lembaga pengelola bisnis di Universitas Udayana.
- d. Mengembangkan program studi baru.
  - Pengembangan program studi baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- e. Mengembangkan sistem seleksi mahasiswa baru.
  - Peningkatan mutu layanan kemahasiswaan dan penyempurnaan sistem, proses penerimaan, dan registrasi mahasiswa.

#### ST2.2. Peningkatan peran teknologi informasi dan komunikasi.

- a. Mengembangkan pemanfaatan TIK dalam proses pembelajaran, penelitian, dan peningkatan tatakelola dan transparansi pengelolaan perguruan tinggi.
  - Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana TIK.
  - Peningkatan penggunaan sistem informasi berbasis riset terkait dengan standardisasi mutu pendidikan tinggi dan keterlaksanaan akreditasi di seluruh program studi.

#### ST2.3. Pengembangan sarana dan prasarana kegiatan kemahasiswaan.

- a. Mengembangkan sarana kegiatan kemahasiswaan.
  - Penyediaan dan peningkatan sarana prasarana kegiatan kemahasiswaan.

ST3.1. Penataan dan penguatan struktur organisasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip BLU dan GUG.

- a. Merestrukturisasi organisasi Universitas Udayana sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu layanan fungsi pendidikan tinggi yang ber-BLU.
  - Revisi Statuta sesuai dengan tujuan dan penerapan prinsip-prinsip GUG.
  - Restrukturisasi organisasi untuk mendukung penerapan prinsip-prinsip GUG.

ST3.2. Penguatan akuntabilitas sistem keuangan.

- a. Mereformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja institusi dalam pengelolaan anggaran sesuai dengan prinsip BLU.
  - Identifikasi dan peningkatan potensi pengelolaan keuangan institusi yang efisien, transparan dan akuntabel.
  - Penataan organisasi pengelola keuangan.
  - Pengembangan SOP dan mekanisme kerja pengelolaan keuangan.
  - Penguatan kinerja SPI
  - Peningkatan kompetensi SDM pengelola keuangan.
  - Peningkatan transparansi transaksi keuangan.
  - Penyediaan subsidi silang untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan perguruan tinggi yang berdaya saing internasional, dan merata di seluruh fakultas/program studi di lingkungan Universitas Udayana.

ST3.3. Penguatan akuntabilitas pengelolaan aset milik negara.

- a. Mereformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja institusi dalam pengelolaan aset.
  - Identifikasi dan revitalisasi aset-aset tetap Universitas Udayana.
  - Pengembangan mekanisme kerja pengadaan dan pengelolaan aset secara terpadu.
  - Peningkatan mutu SDM pengelola aset, pengadaan barang dan jasa.

- Pengembangan sistem informasi manajemen aset, pengadaaan barang dan jasa.
- Pemetaan, identifikasi, dan perencanaan jumlah dan jenis aset di semua unit kerja.

ST3.4. Peningkatan kinerja BPMU.

- a. Mengoptimalkan kinerja BPMU.
  - Pengkajian kondisi internal dan eksternal Universitas Udayana setiap akhir tahun.
  - Peningkatan kinerja BPMU, UPMF, dan Tim Penjaminan Mutu di tingkat program studi.
  - Pendayagunaan Tim Audit Mutu Internal.

ST3.5. Pembentukan lembaga pengelola unit bisnis.

- a. Mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya (lahan, SDM, dana, sarana-prasarana).
  - Pengembangan sistem pengelolaan unit bisnis.
  - Pengembangan unit bisnis internal.
  - Peningkatan kualitas pengelolaan unit bisnis untuk mendukung pengembangan mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berdaya saing internasional dan dikelola secara transparan, efisien dan akuntabel.

ST3.6. Peningkatan mutu layanan sistem pendukung institusi (institutional supporting system – ISS).

- a. Merevitalisasi fungsi dan kinerja ISS.
  - Peningkatan koordinasi antar ISS.
  - Peningkatan fungsi dan peranan ISS dalam peningkatan mutu tri dharma perguruan tinggi.

ST3.7. Peningkatan dan penyempurnaan sistem pelayanan administrasi.

- a. Mengembangkan sistem tatakelola sebagai lembaga yang otonom dan akuntabel
  - Pengkajian struktur dan tatakelola Universitas Udayana sesuai dengan prinsip-prinsip GUG.

- b. Mengoptimalkan layanan administrasi (akademik, kemahasiswaan, perencanaan dan sistem informasi, keuangan, kepegawaian, perlengkapan, dan umum).
  - Peningkatan pelayanan prima untuk menunjang fungsi pelayanan umum kantor pusat/rektorat.
  - Peningkatan pelayanan prima di bidang administrasi kepegawaian.
  - Peningkatan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian yang handal.
  - Peningkatan pelayanan prima dalam perencanaan dan sistem informasi (BAPSI).
  - Peningkatan pelayanan prima di bidang kehumasan.
  - Peningkatan pelayanan prima di bidang kemahasiswaan.
  - Peningkatan pelayanan prima di bidang sarana dan prasarana (perlengkapan).
  - Peningkatan pelayanan prima di bidang pengelolaan anggaran.

ST4.1. Penguatan sistem dan mekanisme kerjasama akademik.

- a. Mengembangkan dan meningkatkan kerjasama di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun luar negeri.
  - Implementasi pedoman pengelolaan kerjasama antar lembaga.
  - Peningkatan efektivitas berbagai kerjasama yang sudah dikembangkan.
  - Peningkatan kerjasama tri dharma perguruan tinggi dengan pemerintah baik pusat maupun daerah agar Universitas Udayana mampu berperanserta secara aktif di bidang pembangunan nasional dan daerah.
  - Pengembangan pola kemitraan dengan dunia usaha untuk peningkatan nilai tambah asset Universitas Udayana untuk pembiayaan pengembangan akademik dan peningkatan kesejahteraan dosen dan pegawai.

ST4.2. Peningkatan dan penyempurnaan kerjasama non akademik.

- a. Memfasilitasi kerjasama dengan pihak eksternal.
  - Peningkatan jumlah kerjasama (penandatanganan MOU) dengan pihak ketiga untuk mendukung pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
  - Peningkatan kerjasama dengan dunia usaha untuk meningkatkan relevansi lulusan dengan kebutuhan dunia usaha.
  - Pengembangan kerjasama penugasan staf Universitas Udayana pada perguruan tinggi atau lembaga lainnya baik di dalam maupun luar negeri.
  - Pengembangan kebijakan yang kondusif untuk mewujudkan Universitas Udayana menjadi WCU tahun 2027.

ST5.1. Peningkatan jumlah, mutu dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan berdaya saing internasional.

- a. Meningkatkan dana, sarana dan prasarana penelitian.
  - Peningkatan jumlah dan jenis sumber pendanaan untuk menunjang kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
  - Peningkatan variabilitas dan kecepatan akses ke sumber-sumber publikasi ilmiah berbasis TIK.
  - Pengembangan sarana dan prasarana serta pendanaan penelitian.
- b. Mengembangkan penerbitan jurnal ilmiah yang berkualitas.
  - Peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah di tingkat nasional dan internasional yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, bangsa, dan negara.
- c. Memfasilitasi kegiatan dan diseminasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
  - Penyusunan program diseminasi dan difusi hasil-hasil penelitian kepada pihak pengguna.
- d. Meningkatkan relevansi pengabdian kegiatan kepada masyarakat.
  - Pengembangan desa binaan dalam meningkatkan relevansi kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

ST5.2. Pengembangan rencana program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menjamin peningkatan kapasitas dan mutu lembaga.

- a. Merevitalisasi manajemen Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.
  - Penyusunan dan penyempurnaan OTK LPPM.
- b. Mengembangkan pusat-pusat unggulan berbasis penelitian yang mendukung pembangunan daerah, nasional, dan internasional.
  - Pembentukan dan optimalisasi fungsi pusat-pusat unggulan.
- c. Menetapkan agenda penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang terprogram secara berkesinambungan
  - Penyempurnaan perencanaan dan arah pengembangan program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (*road map*) sebagai panduan peningkatan mutu program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berdaya saing internasional.

ST5.3. Peningkatan kompetensi dosen di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

- a. Mengefektifkan pelatihan penyusunan proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta penulisan publikasi ilmiah.
  - Peningkatan jumlah dan kualitas dosen untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

ST5.4. Peningkatan kinerja dan produktifitas grup penelitian.

- a. Mengefektifkan sistem monitoring dan evaluasi kinerja grup penelitian.
  - Penyusunan pedoman monitoring dan evaluasi kinerja grup riset.

ST5.5. Penyempurnaan sistem penilaian proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, termasuk monitoring dan evaluasi pelaksanaannya.



- a. Mengefektifkan sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
  - Peningkatan jumlah dan mutu dosen dalam menilai usulan penelitian, serta memonitor dan mengevaluasi hasilnya.

## **BAB VI**

# **PENUTUP**

Rencana strategis Universitas Udayana tahun 2015-2019 adalah dokumen resmi institusi yang wajib dijadikan dasar penyusunan rencana kerja operasional Universitas Udayana dan semua fakultas/program studi di lingkungannya. Implementasi rencana strategis yang dimulai tahun 2015 akan menjadi pedoman rektor dan semua unsur pimpinan Universitas Udayana dalam merumuskan kebijakan umum dan penyusunan rencana operasional (Renop), dan rencana anggaran pendapatan dan belanja Universitas Udayana (APBU). Semua program pengembangan fakultas/program studi dan unit kerja di lingkungan Universitas Udayana sampai dengan tahun 2019 harus selaras dengan rencana strategis ini.

Rencana strategis ini dilengkapi program, indikator kinerja kegiatan (IKK) dan target capaian sesuai dengan sasaran umum dan sasaran strategis yang ingin dicapai pada akhir tahun 2019. Renop dan target capaian setiap tahun akan menjadi materi evaluasi keberhasilan pengembangan Universitas Udayana sampai tahun 2019.

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

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

Untuk menyukseskan implementasi rencana strategis Universitas Udayana 2015-2019 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 IKK yang tertuang di dalam lampiran rencana strategis ini.

## Lampiran 1. Strategi, Arah Kebijakan, dan Program

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
ST1.1.	Penyediaan dan penerapan kurikulum yang mampu meningkatkan mutu, relevansi dan daya saing lulusan.	Menyempurnakan dan menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) sesuai dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).	Peningkatan dan pembaruan kurikulum berbasis kompetensi. Peningkatan mutu proses pembelajaran untuk menghasilkan capaian pembelajaran sesuai dengan <b>Standar Nasional Pendidikan Tinggi</b> (SN Dikti) dan KKNI.
ST1.2.	Penyempurnaan proses pembelajaran sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.	Menyediakan sarana dan prasarana proses pembelajaran (perkuliahan dan praktikum)	Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana perpustakaan. Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana laboratorium. Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana pendidikan tinggi yang berdaya saing internasional, dan merata di seluruh fakultas/program studi (ruang dosen, ruang administrasi, perpustakaan, laboratorium).
		Mendorong proses pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa ( <i>Student Centre Learning</i> ).	Pengembangan proses pembelajaran mengacu standar nasional pendidikan tinggi yang berbasis KBK.

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
		Meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.	Peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk mendukung peningkatan mutu pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi yang berdaya saing internasional.
ST1.3.	Peningkatan sistem penilaian sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Internasional.	Menyempurnakan sistem penilaian berbasis kompetensi sesuai dengan jenis pendidikan dan level kualifikasi.	Peningkatan capaian pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing. Peningkatan dan penyempurnaan sistem dan standar penilaian yang lebih efisien.
		Memperkuat sistem penjaminan mutu internal.	Peningkatan kualitas mutu internal (SPMI), dan eksternal (SPME) pendidikan/akreditasi, manajemen data dan informasi/Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti).
ST1.4.	Peningkatan standar mutu akademik	Menyempurnakan kebijakan dan pedoman akademik	Pengembangan dan evaluasi kebijakan dan peraturan akademik sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi.
ST1.5.	Pengembangan pusat-pusat unggulan yang potensial mendapat pengakuan internasional menuju WCU	Menciptakan suasana akademik yang kondusif menuju WCU. Menguatkan <i>capacity building</i> menuju WCU.	Peningkatan suasana akademik yang kondusif menuju WCU. Optimalisasi struktur dan fungsi kelembagaan menuju WCU

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
ST2.1.	Peningkatan akses pendidikan melalui peningkatan daya tampung	Meningkatkan dan optimalisasi sarana dan prasarana pendidikan.	Peningkatan jumlah dan jenis pengadaan dan pemeliharaan sarana-prasarana perkuliahan disesuaikan dengan standar minimal nasional.
		Mengembangkan jenis dan jumlah beasiswa dalam meningkatkan akses beasiswa	Pengembangan skema beasiswa baru. Pengembangan kerjasama dengan <i>stakeholders</i> untuk perolehan beasiswa.
		Meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha dan pemerintah daerah	Pengembangan sistem kerjasama antar lembaga pengelola bisnis di Universitas Udayana.
		Mengembangkan program studi baru	Pengembangan program studi baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
		Mengembangkan sistem seleksi mahasiswa baru	Peningkatan mutu layanan kemahasiswaan dan penyempurnaan sistem, proses penerimaan, dan registrasi mahasiswa.
ST2.2.	Peningkatan peran teknologi informasi dan komunikasi.	Mengembangkan pemanfaatan TIK dalam proses pembelajaran, penelitian, dan peningkatan tatakelola dan transparansi pengelolaan perguruan tinggi.	Penyediaan dan peningkatan sarana-prasarana TIK. Peningkatan penggunaan sistem informasi berbasis riset terkait dengan standardisasi mutu pendidikan tinggi dan keterlaksanaan akreditasi di seluruh program studi.

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
ST2.3.	Peningkatan sarana dan prasarana kegiatan kemahasiswaan	Mengembangkan sarana kegiatan kemahasiswaan	Penyediaan dan peningkatan sarana prasarana kegiatan kemahasiswaan.
ST3.1.	Penataan dan penguatan struktur organisasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip BLU dan GUG	Merestrukturisasi organisasi Universitas Udayana sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu layanan fungsi pendidikan tinggi yang ber-BLU	Revisi Statuta sesuai dengan tujuan dan penerapan prinsip-prinsip GUG. Restrukturisasi organisasi untuk mendukung penerapan prinsip-prinsip GUG.
ST3.2.	Penguatan akuntabilitas sistem keuangan.	Mereformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja institusi dalam pengelolaan anggaran sesuai dengan prinsip BLU	Identifikasi dan peningkatan potensi pengelolaan keuangan institusi yang efisien, transparan dan akuntabel. Penataan organisasi pengelola keuangan. Pengembangan SOP dan mekanisme kerja pengelolaan keuangan. Peningkatan kompetensi SDM pengelola keuangan. Peningkatan transparansi transaksi keuangan. Penyediaan subsidi silang untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan perguruan tinggi yang berdaya saing internasional, dan merata di seluruh fakultas/program studi di lingkungan Universitas Udayana. Penguatan kinerja SPI.

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
ST3.3.	Penguatan akuntabilitas pengelolaan aset milik negara.	Mereformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja institusi dalam pengelolaan aset.	<p>Identifikasi dan revitalisasi aset-aset tetap Universitas Udayana.</p> <hr/> <p>Pengembangan mekanisme kerja pengadaan dan pengelolaan aset secara terpadu.</p> <hr/> <p>Peningkatan mutu SDM pengelola aset, pengadaan barang dan jasa.</p> <hr/> <p>Pengembangan sistem informasi manajemen aset, pengadaan barang dan jasa.</p> <hr/> <p>Pemetaan, identifikasi, dan perencanaan jumlah dan jenis aset di semua unit kerja.</p>
ST3.4.	Peningkatan kinerja BPMU	Mengoptimalkan kinerja BPMU.	<p>Pengkajian kondisi internal dan eksternal Universitas Udayana setiap akhir tahun.</p> <hr/> <p>Peningkatan kinerja BPMU, UPMF, dan Tim Penjaminan Mutu di tingkat program studi.</p> <hr/> <p>Pendayagunaan Tim Audit Mutu Internal.</p>



No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
ST3.5.	Pembentukan lembaga pengelola unit bisnis.	Mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya (lahan, SDM, dana, sarana-prasarana).	<p>Pengembangan sistem pengelolaan unit bisnis.</p> <hr/> <p>Pengembangan unit bisnis internal.</p> <hr/> <p>Peningkatan kualitas pengelolaan Unit bisnis untuk mendukung pengembangan mutu tri dharma perguruan tinggi yang berdaya saing internasional dan dikelola secara transparan, efisien dan akuntabel.</p>
ST3.6.	Peningkatan mutu layanan sistem pendukung institusi ( <i>institutional supporting system – ISS</i> )	Merevitalisasi fungsi dan kinerja ISS.	<p>Peningkatan koordinasi antar ISS.</p> <hr/> <p>Peningkatan fungsi dan peranan ISS dalam peningkatan mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi.</p>
ST3.7.	Peningkatan dan penyempurnaan sistem pelayanan administrasi.	<p>Mengembangkan sistem tatakelola sebagai lembaga yang otonom dan akuntabel</p> <hr/> <p>Mengoptimalkan layanan administrasi (akademik, kemahasiswaan, perencanaan dan sistem informasi, keuangan, kepegawaian, perlengkapan, dan umum).</p>	<p>Pengkajian struktur dan tatakelola Universitas Udayana sesuai dengan prinsip-prinsip GUG.</p> <hr/> <p>Peningkatan pelayanan prima untuk menunjang fungsi pelayanan umum kantor pusat/rektorat.</p> <hr/> <p>Peningkatan pelayanan prima di bidang administrasi kepegawaian.</p>

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
			<p>Peningkatan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian yang handal.</p> <hr/> <p>Peningkatan pelayanan prima dalam perencanaan dan sistem informasi (BAPSI).</p> <hr/> <p>Peningkatan pelayanan prima di bidang kehumasan.</p> <hr/> <p>Peningkatan pelayanan prima di bidang kemahasiswaan.</p> <hr/> <p>Peningkatan pelayanan prima di bidang sarana dan prasarana (perlengkapan).</p> <hr/> <p>Peningkatan pelayanan prima di bidang pengelolaan anggaran.</p>
ST4.1.	Penguatan sistem dan mekanisme kerjasama akademik.	Mengembangkan dan meningkatkan kerjasama di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun luar negeri.	<p>Implementasi pedoman pengelolaan kerjasama antar lembaga.</p> <hr/> <p>Peningkatan efektivitas berbagai kerjasama yang sudah dikembangkan.</p> <hr/> <p>Peningkatan kerjasama tri dharma perguruan tinggi dengan pemerintah baik pusat maupun daerah agar Universitas Udayana mampu berpe-ranserta secara aktif di bidang pembangunan nasional dan daerah.</p>

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
			Pengembangan pola kemitraan dengan dunia usaha untuk peningkatan nilai tambah asset Universitas Udayana untuk pembiayaan pengembangan akademik dan peningkatan kesejahteraan dosen dan pegawai.
ST4.2.	Peningkatan dan penyempurnaan kerjasama non akademik.	Memfasilitasi kerjasama dengan pihak eksternal.	<p>Peningkatan jumlah kerjasama (penandatanganan MOU) dengan pihak ketiga untuk mendukung pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>Peningkatan kerjasama dengan dunia usaha untuk meningkatkan relevansi lulusan dengan kebutuhan dunia usaha.</p> <p>Pengembangan kerjasama penugasan staf Universitas Udayana pada perguruan tinggi atau lembaga lainnya baik di dalam maupun luar negeri.</p> <p>Pengembangan kebijakan yang kondusif untuk mewujudkan Universitas Udayana menjadi WCU tahun 2027.</p>

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
ST5.1	Peningkatan jumlah, mutu dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan berdaya saing internasional.	Meningkatkan dana, sarana dan prasarana penelitian.	Peningkatan jumlah dan jenis sumber pendanaan untuk menunjang kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dosen.
			Peningkatan jumlah dan jenis sumber pendanaan untuk menunjang kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat mahasiswa
			Peningkatan variabilitas dan kecepatan akses ke sumber-sumber publikasi ilmiah berbasis TIK.
			Pengembangan sarana dan prasarana serta pendanaan penelitian.
		Meningkatkan keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	Peningkatan jumlah penelitian dan pengabdian masyarakat oleh mahasiswa
		Mengembangkan penerbitan jurnal ilmiah yang berkualitas	Peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah di tingkat nasional dan internasional yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, bangsa, dan negara.

No	Strategi	Arah Kebijakan	Program
		Memfasilitasi kegiatan dan diseminasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	Penyusunan program diseminasi dan difusi hasil-hasil penelitian kepada pihak pengguna.
		Meningkatkan relevansi pengabdian kegiatan kepada masyarakat	Pengembangan desa binaan dalam meningkatkan relevansi kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
ST5.2.	Pengembangan rencana program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menjamin peningkatan kapasitas dan mutu lembaga.	Merevitalisasi manajemen Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.	Penyusunan dan penyempurnaan OTK LPPM.
		Mengembangkan pusat-pusat unggulan berbasis penelitian yang mendukung pembangunan daerah, nasional, dan internasional.	Pembentukan dan optimalisasi fungsi pusat-pusat unggulan
		Menetapkan agenda penelitian yang terprogram secara berkesinambungan	Penyempurnaan perencanaan dan arah pengembangan program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ( <i>road map</i> ) sebagai panduan peningkatan mutu program penelitian dan pengabdian masyarakat yang berdaya saing internasional.

<b>No</b>	<b>Strategi</b>	<b>Arah Kebijakan</b>	<b>Program</b>
ST5.3.	Peningkatan kompetensi dosen di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	Mengefektifkan pelatihan penyusunan proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta penulisan publikasi ilmiah	Peningkatan jumlah dan kualitas dosen untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
ST5.4.	Peningkatan kinerja dan produktifitas grup penelitian.	Mengefektifkan sistem monitoring dan evaluasi kinerja grup penelitian.	Penyusunan pedoman monitoring dan evaluasi kinerja grup riset.
ST5.5.	Penyempurnaan sistem penilaian proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, termasuk monitoring dan evaluasi pelaksanaannya.	Mengefektifkan sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	Peningkatan jumlah dan mutu dosen dalam menilai usulan penelitian, serta memonitor dan mengevaluasi hasilnya.

**Lampiran 2. Indikator Sasaran**  
**1. Sebagai Agen Pendidikan (*Agent of Education*)**

Sasaran	Indikator	Base-line	Target				
			2015	2016	2017	2018	2019
Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan IPTEKS.	Rata-rata lama studi mahasiswa (semester) - D3 -D4 -S1 -S2 (Sp. I) -S3 (Sp. II) -Profesi	6 8,8 8,9 NA 9,23 4,8	6 8,5 8,8 6 9 4,5	6 8,3 8,7 5 8,7 4,3	6 8 8,5 4 8,5 4	6 8 8,5 4 8,5 4	
<b>Indek Prestasi Kumulatif (IPK)</b>							
- Diploma/Sarjana		2,85	3,0	3,3	3,5	>3,5	
- Profesi/S2/S3		3,34	3,5	3,6	3,75	>3,75	
Percentase daya serap lulusan (dalam 1 tahun)		NA	70	75	80	85	
Lama tunggu		NA	< 10 bulan	< 8 bulan	< 6 bulan	< 6 bulan	
Percentase lulusan S1 (Akademik) yang mengikuti studi lanjut		NA	10	10	10	10	

Sasaran	Indikator	Base-line	Target				
			2015	2016	2017	2018	2019
	Lulusan yang bekerja sesuai dengan bidang ilmu	NA	50	55	60	65	70
	Rasio Dosen mahasiswa	1 : 14	1:<20*	1:<20*	1:<20*	1:<20*	1:<20*
			1:<30**	1:<30**	1:<30**	1:<30**	1:<30**
	Persentase dosen S3	24,25	40	50	60	65	70
	Persentase Guru Besar	10,5	12	15	20	25	30
	Persentase dosen bersertifikat pendidik	81	85	90	95	95	95
	Persentase tenaga kependidikan profesional yang tersertifikasi	13	25	50	75	80	100
	Persentase mahasiswa penerima beasiswa	18,92	20	20	22	25	30
	Persentase mahasiswa berprestasi di tingkat regional	0,06	2	3	7	10	12
	Persentase mahasiswa berprestasi di tingkat nasional	0,2	1	1,5	2	2,5	3
	Persentase mahasiswa berprestasi di tingkat Internasional	0	0,03	0,06	0,1	0,12	0,15



Sasaran	Indikator	Base-line				Target			
		2015	2016	2017	2018	2019			
Mengembangkan perguruan tinggi yang sehat melalui optimalisasi peran organ-organ organisasi tatakelola sesuai dengan prinsip BLU.	Persentase prodi terakreditasi A	21,7	30	45	60	65	70		
	Persentase Prodi terakreditasi B	64,15	70	55	40	35	30		
	Akreditasi Institusi	B	B	B	Unggul	Unggul	Unggul		
	Jumlah program studi yang terakreditasi internasional	0	0	0	1	2	3		
	Persentase Prodi yang menerapkan penjaminan mutu	84	90	100	100	100	100		
	Persentase prodi memenuhi standar mutu sarana dan prasarana sesuai SNIPT	84	90	100	100	100	100		
	Persentase serapan anggaran	97	98	99	99	99	99		
	Persentase anggaran yang tidak diblokir pada akhir tahun anggaran	100	100	100	100	100	100		
	Persentase satker laporan keuangan sesuai BLU	70	80	90	100	100	100		
	Persentase temuan audit yang diselesaikan	95	100	100	100	100	100		
Opini laporan keuangan	WDP	WDP	WTP	WTP	WTP	WTP			
Opini laporan kinerja	CC	B	B	A	AA	AA			

Sasaran	Indikator	Base-line					Target				
		2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Meningkatkan kapasitas Pengu-ruan tinggi dalam memberikan akses fikar pelayanan pendid-ikan kepada ma-syarakat	Persentase tingkat ketepatan lay-anan kepegawaian Jumlah Lab. penelitian berserti-berita Daya tampung per tahun Persentase mahasiswa S1 peneri-ma beasiswa dari dana Unud	90	95	100	100	100	95	100	100	100	100
	Pembukaan Program Studi baru	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Rasio peminat dan yang diterima	10:1	13:1	15:1	17:1	20:1	13:1	15:1	17:1	20:1	
	Persentase calon mahasiswa yang registrasi	90	90	90	95	97	90	90	95	97	

## 2. Sebagai Agen Penelitian (*Agent of Research*)

Menghasilkan publikasi ilmiah nasional, in-ternasional dan paten melalui peningkatan jumlah dan mutu pene-litian sesuai dengan perkembangan IPTEKS untuk kepentingan ma-syarakat, bangsa, dan dunia	Jumlah penelitian/tahun Jumlah dana penelitian/per tahun (M) a. Lokal/mandiri b. Nasional c. Internasional	559	1000	1200	1600	1800	2000
		2,675	20	25	30	35	40
		13,374	15	20	25	30	35
		NA	2	5	10	15	20
	Jumlah penelitian kerjasama dengan mitra bukan universitas	20	25	35	50	55	60

Sasaran	Indikator	Base- line	Target					
			2015	2016	2017	2018	2019	
	Persentase dosen meneliti/tiap tahun		60	75	90	100	100	100
	Jumlah publikasi Nasional Terakreditasi/tahun		81	200	300	400	450	500
	Publikasi Internasional/tahun		105	125	140	150	175	200
	Jumlah Publikasi Internasional terindek Scopus		466	500	550	600	650	700
	Jumlah buku (ISBN) yang dihasilkan oleh dosen/tahun		56	65	70	100	125	150
	Jumlah jurnal ilmiah							
	a. Internasional		NA	2	4	5	7	9
	b. Nasional terakreditasi		1	2	4	5	6	7
	Jumlah kutipan/artikel		NA	2	3	5	7	9
	Persentase dosen yang menjadi peer reviewer di tingkat nasional terakreditasi		NA	5	7	10	12	15
	Persentase dosen yang menjadi peer reviewer di tingkat internasional		NA	1	2	3	4	5
	Jumlah dosen yang mendapat penghargaan dari lembaga nasional/internasional per tahun (orang)		NA	5	7	10	15	20
	Jumlah Paten/HaKi per tahun		NA	80	95	110	120	140

Sasaran	Indikator	Base-line	Target					
			2015	2016	2017	2018	2019	
	Jumlah paten yang digunakan oleh masyarakat		NA	2	3	5	7	10
	Jumlah karya dosen (seni, sastra) bertaraf internasional		NA	5	7	10	15	20
	Persentase dosen melakukan pengabdian masyarakat per tahun		63	90	95	100	100	100
	Persentase dosen melakukan pengabdian internasional		NA	5	7	10	15	20
	Dana pengabdian masyarakat/tahun (M)		3 M					
	A. Lokal/mandiri		NA	0,5	0,7	1	1,5	2
	B. Nasional		NA	3	4	5	6	7
	C. Internasional		NA	2	3	4	5	6
	Persentase hasil penelitian yang diaplikasikan di masyarakat		NA	10	17	25	35	45
	Jumlah unit bisnis berbasis riset yang dihasilkan oleh universitas		NA	5	10	15	20	25
	Jumlah dana kontribusi universitas terhadap pengembangan masyarakat sekitar per tahun (M)		NA	1,5	2	2,5	3,5	5
	Persentase Mahasiswa melaksanakan PKM per tahun		72	85	100	120	140	165

**3. Sebagai Agen Transfer Budaya, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Agent of Culture, Knowledge and Technology Transfer)**

Berperan dalam pem- bangan ilmu pengeta- huan, teknologi, dan budaya	Jumlah transfer iptek dan budaya ke ma- syarakat dan industri	NA	50	100	150	200	250
a. Jumlah kegiatan		NA	500	625	750	900	1100
b. Jumlah civitas akademika yang terlibat (orang)		NA	5	7	10	15	20
c. Jumlah produk teknologi yang dimanfaat- kan oleh industri		NA	5	7	10	15	20

**4. Sebagai Agen Pengembangan Ekonomi (Agent of Economic Development)**

Berperan dalam pengembangan bidang ekonomi	Jumlah inovasi yang dapat meningkatkan daya saing	NA	5	10	15	20	25
	Jumlah inovasi yang menghasilkan income	NA	3	5	10	15	20
	Jumlah income yang dihasilkan (M)	NA	5	7	10	17	25

## 5. Kerjasama

Jumlah kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu tri dharma PT.	Jumlah kerjasama dalam negeri	21	90	140	200	250	200
	Jumlah kerjasama luar negeri	101	115	130	150	180	210
	Dana kerjasama kelembagaan dalam dan luar negeri per tahun (M)	NA	2	3	5	6	7
	Persentase mahasiswa asing	NA	2	3	5	8	12
	Persentase dosen unud yang menjadi dosen tamu	NA	1	3	5	7	10
	Jumlah dosen tamu dari luar (orang)	NA	50	75	100	125	150
	Jumlah staf internasional (orang)	NA	5	10	15	20	25
	Jumlah pertukaran mahasiswa (orang)						
	a. Unud ke luar	NA	50	75	100	150	200
	b. Dari luar ke Unud	NA	500	600	750	900	1100
	Jumlah prodi yang melaksanakan <i>double degree</i>	NA	4	6	10	12	14



