



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

**UNIVERSITAS UDAYANA**

Alamat : Kampus Unud Bukit Jimbaran Badung, Bali  
Telepon : (0361) 701954, 701812, Fax : (0361) 701907  
Laman : [www.unud.ac.id](http://www.unud.ac.id)

---

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA

NOMOR 15 TAHUN 2019

TENTANG

RENCANA PENGEMBANGAN AKADEMIK JANGKA PANJANG

UNIVERSITAS UDAYANA TAHUN 2020-2040

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 28 ayat (1) huruf a Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 34 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Udayana, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Udayana tentang Rencana Pengembangan Akademik Jangka Panjang Universitas Udayana Tahun 2020-2040;

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 Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 3);
8. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia tahun 2016 Nomor 1952);
9. 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);
10. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 34 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Udayana (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 620);
11. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2017 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tahun 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia tahun 2017 Nomor 1116);

12. Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 104 Tahun 1962 tentang Pendirian Universitas Negeri di Denpasar jo. Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 1963;
13. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 367/M/KPT.KP/2017 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Udayana Periode 2017-2021;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA TENTANG RENCANA PENGEMBANGAN AKADEMIK JANGKA PANJANG UNIVERSITAS UDAYANA TAHUN 2020-2040

Pasal 1

Rencana Pengembangan Akademik Jangka Panjang Universitas Udayana Tahun 2020-2040 yang selanjutnya disebut RPAJP sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

RPAJP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan pedoman dalam menyusun kebijakan pengembangan akademik Universitas Udayana Tahun 2020-2040.

Pasal 3

RPAJP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dibagi menjadi 4 (empat) tahapan, dimana setiap tahapan tersebut merupakan acuan dalam penyusunan Rencana Strategis Universitas Udayana.

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jimbaran  
pada tanggal 30 Agustus 2019  
REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA,



TTD

A.A. RAKA SUDEWI  
NIP 195902151985102001

LAMPIRAN I  
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA  
NOMOR 15 TAHUN 2019  
TENTANG  
RENCANA PENGEMBANGAN AKADEMIK  
JANGKA PANJANG UNIVERSITAS UDAYANA  
2020-2040

RENCANA PENGEMBANGAN AKADEMIK  
JANGKA PANJANG UNIVERSITAS UDAYANA 2020-2040

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**



**1.1 Rasionalisasi**

Hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terhadap kinerja instansi pemerintah tahun 2015 telah melatarbelakangi terbitnya Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 126/M/KPT/2016 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Perubahan indikator kinerja utama tersebut diharapkan dapat mempercepat proses pencapaian perguruan tinggi yang memiliki mutu dan daya saing perguruan tinggi Indonesia di tingkat internasional dan

membangun kesadaran akan pentingnya perguruan tinggi di Indonesia hadir dalam pemeringkatan perguruan tinggi dunia.

Menjadi perguruan tinggi yang berperingkat unggul di tataran perguruan tinggi nasional dan dunia sangat sesuai dengan visi Universitas Udayana (Unud). Kata kunci visi Unud adalah unggul, mandiri, dan berbudaya. Untuk menjadi salah satu perguruan tinggi yang unggul, Unud telah mempersiapkan diri melalui berbagai strategi optimalisasi sumberdaya yang dimiliki. Proses percepatan pencapaian menjadi perguruan tinggi unggul merupakan sebuah tantangan yang harus dihadapi dengan sebuah perencanaan yang matang. Terkait dengan hal tersebut, Unud memandang perlu adanya sebuah perencanaan yang mampu mengantarkan Unud menjadi salah satu perguruan tinggi unggul.

Tantangan di atas dapat diatasi melalui tahapan perencanaan yang terarah, teratur, tertib, dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Perencanaan pembangunan dan pengembangan akademik Unud akan disusun dalam sebuah dokumen yang dikenal dengan sebutan Rencana Pembangunan Akademik Jangka Panjang Universitas Udayana (RPAJP Unud) 2020-2040. RPAJP Unud 2020-2040 mencakup: Pendahuluan; Gambaran Umum Unud; Permasalahan dan Isu Strategis; Visi, Misi, dan Tujuan; Arah, Tahapan, dan Strategi Pencapaian; dan Penutup. Dokumen ini dilengkapi dengan lampiran indikator dan target-target capaian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen ini.

Dokumen RPAJP Unud 2020-2040 merupakan pengejawantahan dari kata unggul, mandiri, dan berbudaya dalam kurun waktu dua puluh tahun ke depan. Sebagai sebuah rencana pengembangan jangka panjang, dokumen ini juga menyajikan langkah-langkah strategis yang diyakini dapat memberikan daya ungkit bagi percepatan pencapaian visi dan merealisasikan misi universitas.

## **1.2 Pengertian dan Tujuan**

Perencanaan pembangunan akademik adalah suatu proses penyusunan tahapan-tahapan kegiatan akademik yang melibatkan berbagai unsur pemangku kepentingan. Perencanaan ini untuk mengoptimalkan pemanfaatan dan pengalokasian sumberdaya yang ada, dalam rangka meningkatkan kinerja akademik menuju perguruan tinggi unggul dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan Rencana Pembangunan Akademik Jangka Panjang (RPAJP) Unud 2020-2040 adalah dokumen perencanaan akademik untuk periode 20 (dua puluh) tahun.

Tujuan penyusunan RPAJP Unud 2020-2040 adalah untuk memberikan arah sekaligus menjadi acuan seluruh warga Unud dalam mewujudkan visi dan misi Unud melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Selain itu, RPAJP Unud 2020-2040 juga digunakan sebagai acuan dalam evaluasi terhadap target capaian akademik yang telah ditetapkan.

### **1.3 Landasan Hukum**

RPAJP Unud 2020-2040 disusun berlandaskan peraturan perundangan yang berlaku, khususnya yang berkaitan dengan pendidikan tinggi. Sejumlah peraturan yang menjadi landasan yuridis penyusunan RPAJP Unud 2020-2040 ini adalah:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1952), yang diubah dengan Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2018 Tentang Perubahan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 30 Tahun 2016 tentang Organisasi dan 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. Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 104 Tahun 1962 tentang Pendirian Universitas Negeri di Denpasar jo. Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 1963;
10. 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); dan
11. Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 367 /M/KPT.KP/2017 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Udayana Periode Tahun 2017-2021.

Selain landasan yang bersifat yuridis formal, RPAJP Unud 2020–2040 ini juga disusun berlandaskan hasil evaluasi diri dan berbagai masukan dari para pemangku kepentingan termasuk masyarakat luas di dalamnya. Evaluasi diri dilakukan melalui analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang mampu mengungkapkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki Unud. Sedangkan masukan dari para pemangku kepentingan dan masyarakat luas dijangkau melalui tatap muka dan media elektronik (*online*).

#### **1.4 Sistematika**

RPAJP Unud 2020-2040 disusun dalam kerangka sebagai berikut: Bab I adalah Pendahuluan yang memaparkan Rasionalitas, Pengertian dan Tujuan, Landasan Yuridis, dan Sistematika. Bab II adalah Gambaran Umum Universitas Udayana yang meliputi Sejarah, Kondisi Umum, dan Analisis SWOT. Bab III merupakan paparan Permasalahan dan Isu Strategis. Bab IV memaparkan Visi, Misi, dan Tujuan. Bab V adalah Arah, Tahapan, dan Strategi Pencapaian. Bab VI adalah Penutup. Dokumen ini juga dilengkapi dengan Lampiran yang memuat indikator dan target capaian selama 20 tahun yang dibagi menjadi 4 tahapan.

## **BAB II KONDISI UMUM UNIVERSITAS UDAYANA**



### **2.1 Sejarah**

Unud resmi berdiri pada 17 Agustus 1962 dan merupakan perguruan tinggi negeri tertua di Bali. Sebenarnya, 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. Karena hari lahir Unud bersamaan dengan hari Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, untuk mengenang berdirinya Fakultas Sastra, sebagai cikal bakal Unud, maka selanjutnya perayaan ulang tahun (Dies Natalis) Unud dialihkan ke tanggal 29 September.

Menengok ke belakang, ternyata berdirinya Unud merupakan wujud kerinduan masyarakat Bali akan adanya Perguruan Tinggi di daerah ini. Pada 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, yang 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 Persipan Pendirian Unud 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 Unud. 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 tentang Pendirian Universitas Negeri di Denpasar jo. Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 1963, tanggal 9 Agustus 1962, Unud dinyatakan resmi berdiri sejak 17 Agustus 1962.



Gambar 2.1. Peresmian Fakultas Sastra (Kiri) dan peresmian berdirinya Unud oleh Presiden Republik Indonesia PJM Ir. Soekarno (Kanan)

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

Melihat kemampuan sumber daya manusia maupun fasilitas yang ada di Unud, dan dari hasil studi kelayakan serta memperhatikan kebutuhan masyarakat, Unud dalam perkembangan terbarunya membuka beberapa program studi. Demikian pula dengan telah siap dan adanya dukungan dari *stakeholders*, Unud juga telah membuka Program

Pascasarjana, serta program studi diploma, yaitu Diploma 1, Diploma 2, Diploma 3 dan Diploma 4. Sampai akhir tahun 2018, Unud telah memiliki 4 program studi Diploma, 46 program studi Sarjana, 25 program studi Magister, 12 program studi Doktor, 8 program studi Profesi, dan 19 program Spesialis.

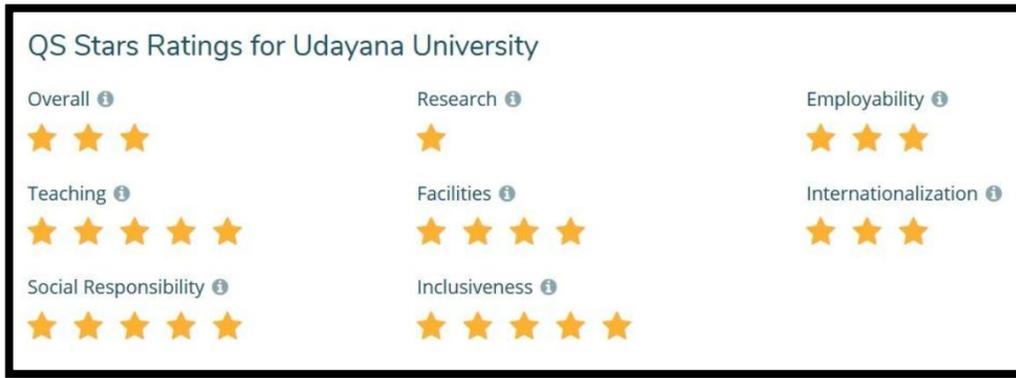
Dalam perkembangannya sampai dengan tahun 2019, Unud dilengkapi dengan unit-unit pendukung institusi (*institutional supporting system*) untuk mendukung civitas akademika dalam melakukan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Sebagai institusi pendidikan tinggi yang dihadapkan pada kondisi eksternal yang dinamis, maka perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continuous quality improvement*) merupakan komitmen pimpinan bersama sivitas akademika.

Sejak 1 Januari 2012, Unud 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 27 Desember 2011, dengan Status Badan Layanan Umum Penuh. Dengan melaksanakan PK-BLU, selain Unud dapat melaksanakan pengelolaan keuangan dengan akuntabilitas yang lebih tinggi, juga pelaksanaannya menjadi lebih fleksibel.

## **2.2. Kondisi Umum**

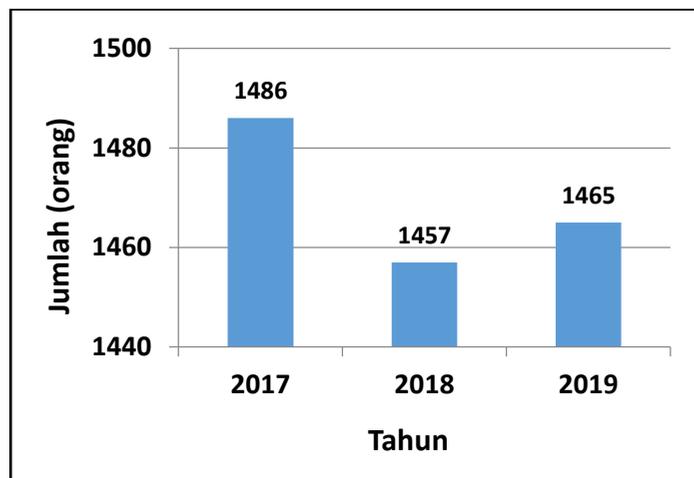
Dalam rangka penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, Unud telah menerapkan sistem penjaminan mutu yang berkelanjutan. Melalui sistem ini, Unud telah menunjukkan keberhasilan tata kelola perguruan tinggi yang baik, yang ditunjukkan dengan capaian akreditasi dan rekognisi lainnya. Sejak tahun 2016, 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 (Gambar 2.2). Pemeringkatan yang dilakukan oleh Webometric pada 2018, menempatkan Unud pada posisi ke 16 di Indonesia, ke 2612 di dunia.



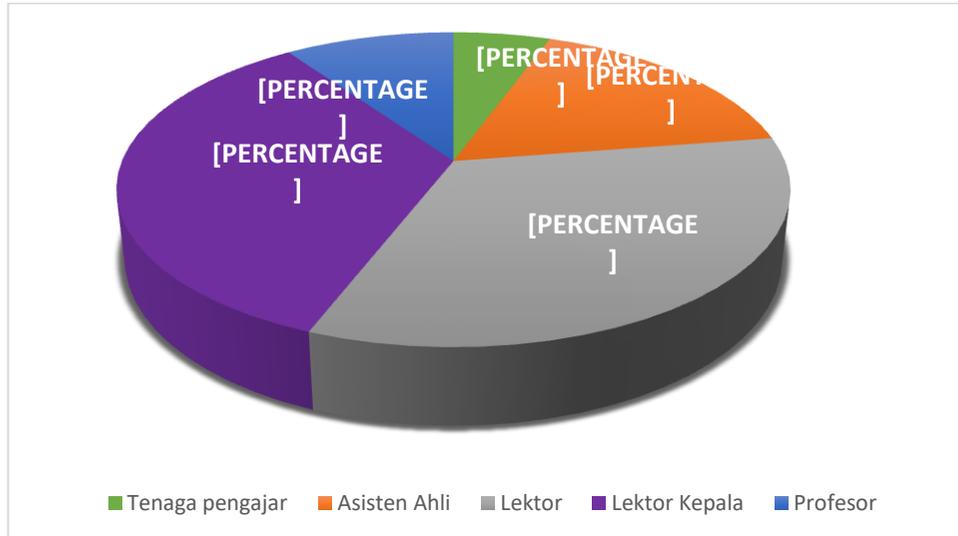
Gambar 2.2. Rating Unud oleh QS World University Rankings sejak tahun 2016.

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. Dinamika perkembangan jumlah dosen 3 tahun terakhir disajikan pada Gambar 2.3.



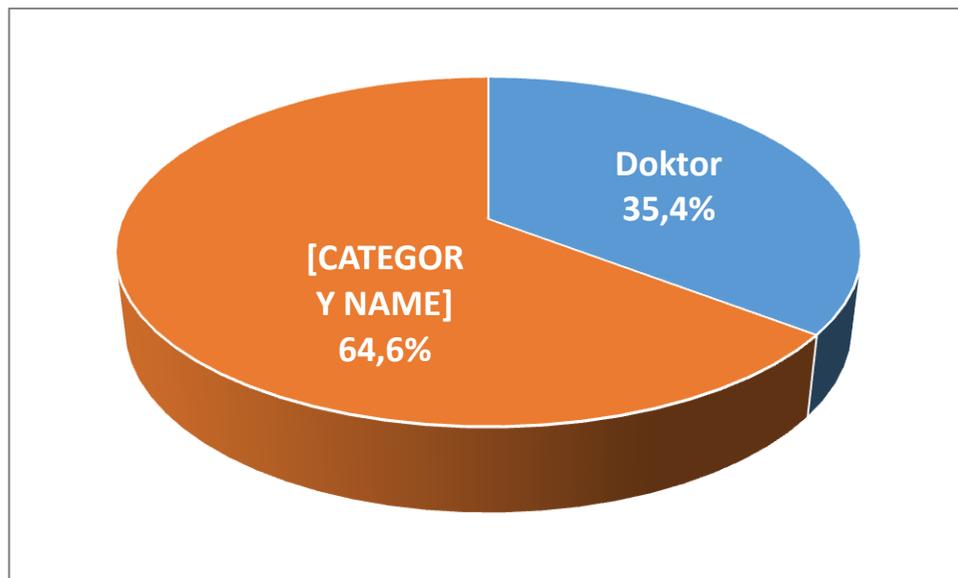
Gambar 2.3. Perkembangan jumlah dosen 3 tahun terakhir

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 (Gambar 2.4).



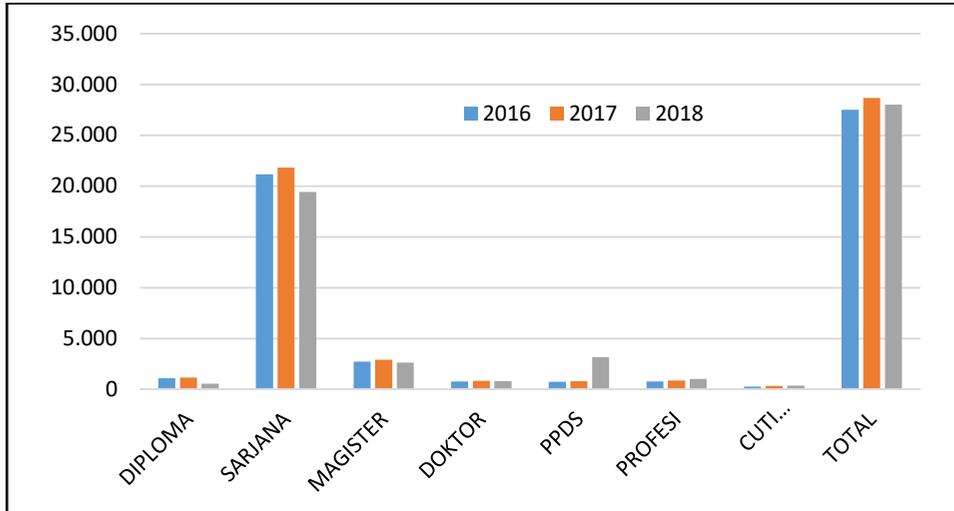
Gambar 2.4. Jabatan fungsional dosen Unud tahun 2019

Dilihat dari jenjang pendidikan, pada 2019 dosen Unud yang bergelar doktor sebanyak 519 orang (35,4%) dan bergelar magister 946 orang (64,6%). Proporsi jumlah dosen dilihat dari jenjang pendidikan pada 2019, dapat dilihat pada Gambar 2.5. Dari Gambar tersebut terlihat proporsi magister masih lebih tinggi dibandingkan doktor, sehingga perlu kebijakan untuk mendorong dosen meningkatkan pendidikan akdemisnya.



Gambar 2.5. Proporsi tingkat pendidikan dosen Unud 2019

Jumlah mahasiswa Unud tahun 2018 sebanyak 28.010 orang yang terdiri atas program sajana 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%). Perkembangan jumlah mahasiswa dari berbagai program 3 tahun terakhir dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6. Perkembangan jumlah mahasiswa Unud dari berbagai program 3 tahun terakhir

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.

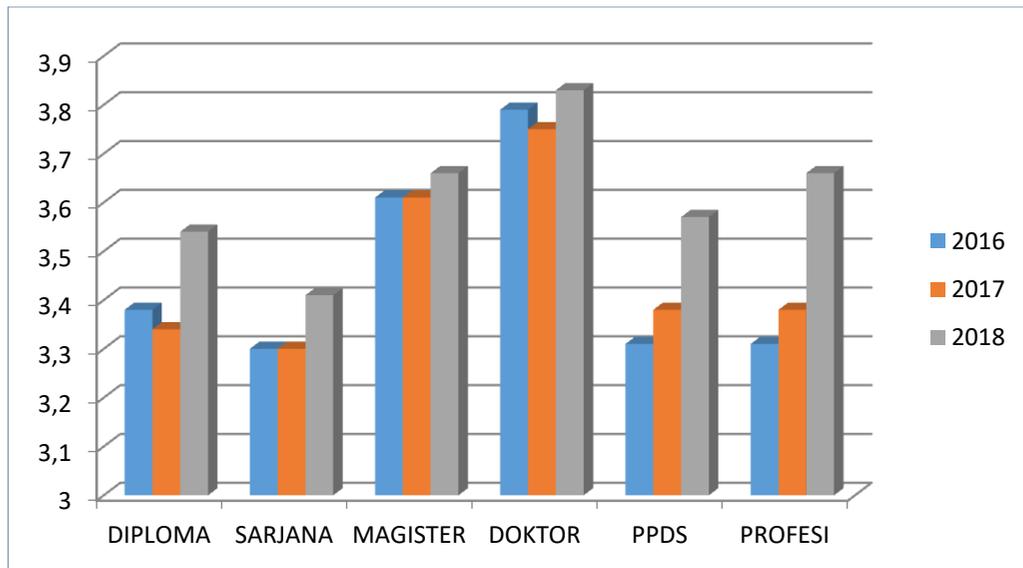


Gambar 2.7. Mahasiswa asing yang belajar di Unud

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 ( $\leq 4$  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 (Gambar 2.8). Pada gambar tersebut terlihat bahwa 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).



Gambar 2.8. IPK mahasiswa di semua jenjang pendidikan 2016-2018

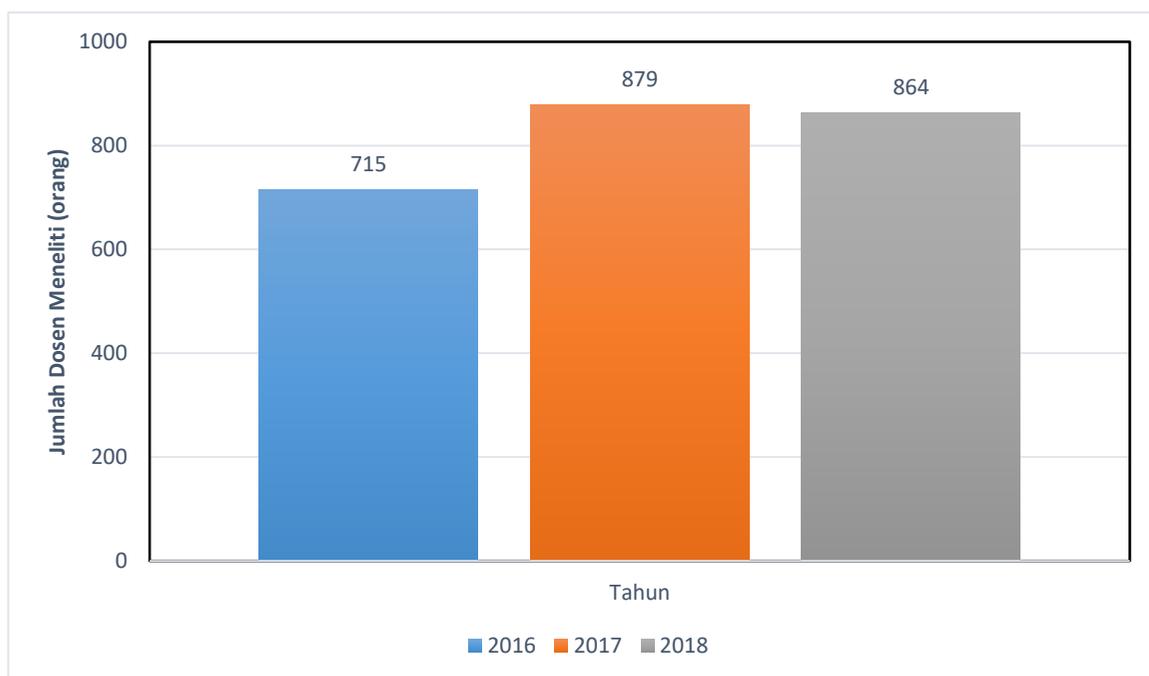
Tujuan pendidikan tinggi selain untuk menghasilkan lulusan yang menguasai cabang ipteks untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa; juga untuk menghasilkan ipteks itu sendiri melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan 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 M (Gambar 2.9). Pada 2018, Unud menetapkan dana penelitian sebesar 15% dari PNPB sehingga dari total Rp. 34,7 M dana penelitian, sebanyak Rp. 24,5 M (70,6%) berasal dari anggaran Unud.



Gambar 2.9. 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 (Gambar 2.10). 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).



Gambar 2.10. Perkembangan jumlah dosen meneliti Unud (orang) 2016-2018

Mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi, pada Standar Universitas Udayana 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).

### **2.3 Analisis SWOT**

Visi, misi, tujuan dan arah kebijakan Unud disusun berdasarkan komitmen para pimpinan serta seluruh *stakeholders*. Visi dan misi Unud telah disosialisasikan dan dipahami dengan baik oleh sivitas akademika, dan menjadi acuan dalam pengembangan setiap unit di lingkungan Unud. Visi Unud unggul, mandiri dan berbudaya mempunyai kemampuan adaptasi yang tinggi untuk menjawab tuntutan global. Visi Unud menekankan kepada keunggulan dan kemandirian yang berbasis budaya, sehingga Unud memilih budaya, khususnya nilai budaya Bali, sebagai Pola Ilmiah Pokok yang memberikan warna lokal universal sebagai penciri keilmuan yang dikembangkan. Budaya lokal Bali yang bersifat universal mudah diimplementasikan dalam kurikulum program studi, baik dalam mata kuliah maupun kajian khusus.

Visi dan Misi Unud menjadi landasan dalam pengembangan Unud jangka panjang. Melalui tahapan rencana strategis, ditetapkan tonggak-tonggak capaian institusional yaitu: Lima Tahun I (2020-2025) menjadi 10 perguruan tinggi terbaik Nasional, Lima Tahun II (2026-2030) menjadi 100 perguruan tinggi terbaik di Asia Tenggara, Lima Tahun III (2031-2035) menjadi 300 perguruan tinggi terbaik di Asia, dan Lima Tahun IV (2036-2040) menjadi 1000 perguruan tinggi terbaik Dunia.

Unud memiliki 28.010 mahasiswa yang berasal dari seluruh provinsi yang ada di Indonesia serta mahasiswa asing sebanyak 1.822 yang terdiri dari 226 mahasiswa program bergelar yang berasal dari 14 negara, empat benua serta 1.596 orang dari 21 negara melalui program-program khusus (*short course*) non gelar di bawah lembaga *Center for International Program (CIP)* Unud. Hal ini menjadikan Unud sebagai salah satu kampus dengan jumlah mahasiswa asing yang terbanyak di Indonesia

Persetujuan Status BLU oleh Kementerian Keuangan telah dikeluarkan pada tahun 2012, adapun Surat Keputusan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi No. 30 Tahun 2016, tentang Organisasi Tata Kerja Unud baru turun pada tanggal 13 Mei 2016. Sebagai langkah perencanaan maka Unud telah mempersiapkan implementasinya sejak tahun 2013, yaitu dengan meningkatkan layanan teknologi informasi, yang menjadi salah satu basis terpenting untuk mempercepat informasi data terkini. Unud juga memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh perguruan tinggi lain, seperti Pusat Studi Subak dengan usahanya telah mendapatkan pengakuan dunia oleh PBB melalui FAO sebagai warisan dunia dan Pusat Studi Lontar Bali yang hanya satu-satunya ada di Indonesia, dan banyak dipakai oleh pakar dari dalam dan luar negeri sebagai rujukan yang sangat langka.

Walaupun demikian, untuk memenuhi tuntutan terhadap pengembangan perguruan tinggi saat ini, Unud perlu menyusun sebuah perencanaan sesuai dengan tonggak-tonggak capaian institusional yang ingin dicapai. Terkait dengan hal tersebut maka perlu dilakukan analisis terhadap kondisi internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal yaitu peluang dan ancaman. Hasil analisis ini akan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi pengembangan Unud 20 tahun ke depan.

#### Kekuatan:

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 keilmuan 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.

### **Kelemahan**

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.

### **Peluang**

1. Dinamika kebudayaan Bali memungkinkan implementasi Visi Unud.
2. Dengan status BLU, memberikan peluang pengaturan anggaran yang lebih fleksibel.
3. Tergabungnya sebagai jaringan ASEAN University Network (AUN), SEA-UNINET ASEAN UniNet untuk mengembangkan kerjasama.
4. Kebijakan Kemenristekdikti akan peningkatan mutu PT melalui penguatan SPMI dan SPME.
5. Alokasi anggaran pendidikan di dalam APBN sudah mencapai 20%.
6. Bali sebagai salah satu daerah tujuan wisata dunia di Indonesia, membuka peluang bagi Unud untuk bekerjasama di bidang pendidikan dan pengembangan Ipteks dengan negara lain.

7. Globalisasi membuka peluang kerjasama yang lebih luas dan mendorong kompetisi yang bersifat inovatif.
8. Kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat memberikan peluang untuk mengakses informasi secara akurat dan cepat.
9. Otonomi daerah memberikan peluang kepada perguruan tinggi untuk lebih berperan dalam menunjang pembangunan di daerah.
10. Perkembangan sektor pariwisata secara pesat membuka peluang kerja di bidang kewirausahaan yang lebih luas bagi para alumni.
11. Kesejahteraan masyarakat yang semakin meningkat, membuat minat lulusan sekolah lanjutan untuk mengikuti pendidikan tinggi juga meningkat.
12. Meningkatnya permintaan tenaga kerja berkualitas di pasar kerja dengan penghasilan yang jauh lebih tinggi.
13. Tersediannya beasiswa program magister dan doktor dari berbagai sumber untuk studi lanjut bagi dosen di dalam dan luar negeri.

#### **Ancaman**

1. Kompetisi semakin ketat dengan perguruan tinggi di dalam dan luar negeri menuntut SDM Unud semakin inovatif dan kreatif.
2. Kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang memungkinkan datangnya tenaga kerja terampil dari negara-negara ASEAN ke Indonesia.
3. Meningkat dan bervariasinya persyaratan kualifikasi lulusan untuk dapat diterima di pasar kerja.
4. Banyaknya perguruan tinggi lain yang menawarkan jenjang pendidikan jangka pendek dan memberikan gelar akademik dengan berbagai kemudahan.
5. Perkembangan kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat, mempercepat pengusangan sarana dan prasarana.

## BAB III PERMASALAHAN DAN ISU STRATEGIS



### 3.1 Permasalahan

Secara umum permasalahan yang dihadapi oleh perguruan tinggi di Indonesia semakin lama semakin kompleks. Permasalahan tersebut tidak hanya menyangkut relevansi dan mutu melainkan perguruan tinggi sebagai penghasil sumberdaya manusia dan ipteks diduga belum menjadi faktor penentu dalam melahirkan *entrepreneur* yang berorientasi pada kemandirian. Perguruan tinggi juga menghadapi permasalahan yang ditengarai sebagai penghasil pengangguran terdidik yang terus bertambah.

Perguruan tinggi belum sepenuhnya menghasilkan lulusan yang memiliki ahlak dan karakter yang kuat. Belum memadainya sarana dan prasarana pendidikan, efektifitas proses pendidikan belum optimal sehingga lulusannya belum relevan dengan tuntutan masyarakat. Selain itu, problem penelitian dan pengabdian masyarakat oleh perguruan tinggi belum optimal sehingga dirasakan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Secara khusus, permasalahan yang dihadapi oleh Unud di dalam melaksanakan tridharma perguruan tingginya secara ringkas diuraikan sebagai berikut:

### **a. Pendidikan**

- Secara kuantitatif capaian visi Unud belum terukur. Diperlukan penjabaran eksplisit indikator kata Unggul, Mandiri, dan Berbudaya pada visi Unud sehingga dapat diukur dan dievaluasi tingkat ketercapaiannya
- Beragamnya interpretasi tentang “kebudayaan” sebagai PIP Universitas Udayana, sehingga memerlukan rumusan tentang batasan PIP kebudayaan dan sosialisasi yang berkelanjutan.
- Untuk meningkatkan daya saing universitas sangat diperlukan optimalisasi mekanisme dan implementasi sistem penjaminan mutu universitas.
- Daya tampung Unud yang belum mampu mengakomodasi tingkat partisipasi masyarakat untuk mengenyam pendidikan tinggi.
- Kebijakan-kebijakan di bidang akademik diantaranya peninjauan kurikulum, pemutahiran materi pembelajaran yang terintegrasi dengan penelitian dan pengabdian belum terimplementasi baik dan merata di semua program studi.
- Implementasi Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) dengan memanfaatkan teknologi informasi (TI) masih rendah.
- Selain kemampuan dan kemauan SDM dalam memanfaatkan TI kurang, sarana prasarana yang berbasis TI terkini untuk menunjang proses pembelajaran dan pengembangan ipteks juga masih kurang memadai.
- Jumlah Guru Besar yang dimiliki Unud masih dibawah persyaratan untuk terakreditasi unggul.
- Rata-rata lama studi mahasiswa masih di bawah standar yang ditetapkan universitas.
- Unud belum menetapkan komponen dan besaran biaya investasi dan biaya operasional yang disusun dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan yang ditetapkan.

### **b. Penelitian**

- Kualitas dan relevansi hasil penelitian belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan industri.
- Jumlah publikasi di jurnal internasional bereputasi, paten, dan HaKI lainnya masih rendah.
- Jumlah sitasi dan rata-rata sitasi per dosen rendah dengan disparitas antar dosen tinggi.
- Rata-rata Tingkat Kesiapterapan Teknologi (TKT) masih rendah.
- Jumlah penelitian sudah memadai, namun jumlah prototipe R&D, jumlah prototipe industri, jumlah produk inovasi rendah.

- Unud hanya memiliki satu Pusat Unggulan Ipteks (PUI), yaitu Pusat Unggulan Pariwisata.
- Keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dosen kurang.
- Kerjasama penelitian dengan berbagai pihak terutama industri kurang.
- Unud belum memiliki berkala ilmiah internasional bereputasi.

### **c. Pengabdian kepada Masyarakat**

- Pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh Unud belum optimal sesuai kebutuhan masyarakat.
- Motivasi dosen Unud untuk berkompetisi untuk memperoleh hibah dalam rangka melakukan pengabdian kurang.
- Kerjasama pengabdian masyarakat dengan industri dan instansi lainnya di dalam dan luar negeri sangat kurang.
- Penghargaan terhadap pengabdian masyarakat yang dilakukan dosen Unud nilainya masih rendah.
- Keterlibatan mahasiswa dalam pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh dosen Unud rendah.

## **3.2 Isu Strategis**

Kemajuan teknologi telah mengubah wajah perekonomian, khususnya di sektor industri dan perdagangan. Salah satu fase penting dalam perkembangan teknologi adalah munculnya revolusi industri gelombang ke-4, atau yang lebih dikenal dengan sebutan *Industrial Revolution 4.0*. Revolusi industri 4.0 menuntut Unud mempersiapkan dan melengkapi SDM dengan kompetensi serta keterampilan yang tepat untuk menghadapinya agar terus mampu berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Situasi perekonomian dunia yang terus berkembang ke arah keterbukaan pasar tersebut, menuntut perguruan tinggi memperkuat daya saing dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki. Untuk itu, Unud sebagai lembaga pendidikan tinggi juga dituntut agar meningkatkan kualitas lulusannya yang memiliki jiwa *entrepreneur* sehingga dapat berperan dalam meningkatkan daya saing perekonomian nasional.

Dalam menjawab kebutuhan teknologi nasional, Unud diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menghasilkan ipteks yang dapat menyelesaikan permasalahan yang dibutuhkan oleh industri dan masyarakat. Dengan kata lain, Unud dituntut dapat menyediakan teknologi-teknologi mutakhir yang siap untuk dipakai sesuai dengan tantangan di lapangan.



Gambar 3.1. Kolaborasi akademik mahasiswa Unud dengan mahasiswa asing

Ekspektasi masyarakat terhadap Unud sebagai perguruan tinggi tertua di Bali, tidak hanya mampu memerankan dirinya sebagai *agent of education*, tetapi masyarakat juga berharap lebih, agar Unud dapat memerankan dirinya sebagai *agent of research and development*, *agent of knowledge and technology transfer*, dan sebagai *agent of economic development*. Untuk dapat memenuhi harapan masyarakat tersebut, Unud dituntut untuk dapat menghasilkan inovasi yang dapat memberikan manfaat ekonomis bagi masyarakat secara luas.

Isu globalisasi mengharuskan Unud mampu menghasilkan lulusan yang menguasai ipteks dan dapat berkomunikasi secara global, sehingga dapat berkompetisi di tingkat internasional. Hal ini dapat diwujudkan bila didukung oleh kesiapan sarana dan prasarana yang memadai serta SDM yang bereputasi.

## BAB IV VISI, MISI, DAN TUJUAN



### 4.1 Visi

Sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Unud No 426/UN14/HK/2019 tanggal 22 April 2019 tentang Rumusan Visi, Misi, dan Tujuan Universitas Udayana, Visi Universitas Udayana adalah **“Terwujudnya Perguruan Tinggi yang Unggu, 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 (Triksaya Parisuda). "Terwujudnya Perguruan Tinggi yang Unggul, Mandiri, dan Berbudaya."

Makna filosofis visi tersebut dinyatakan pada lambang Universitas Udayana yaitu Widya Cakra Prawartana dan motto Universitas Udayana yaitu Taki Takining Sewaka Guna Widya yang bermakna seluruh civitas akademika, tenaga kependidikan, dan alumni

Universitas Udayana 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.

#### **4.2 Misi**

Untuk mewujudkan visi Universitas Udayana, misi 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 Universitas Udayana ini wajib diterapkan pada semua unit kerja di Universitas Udayana. Penjabarannya dirumuskan ke dalam tujuan, sararan, strategi, dan arah kebijakan pengembangan Universitas Udayana.

#### **4.3 Tujuan**

Tujuan Universitas Udayana adalah:

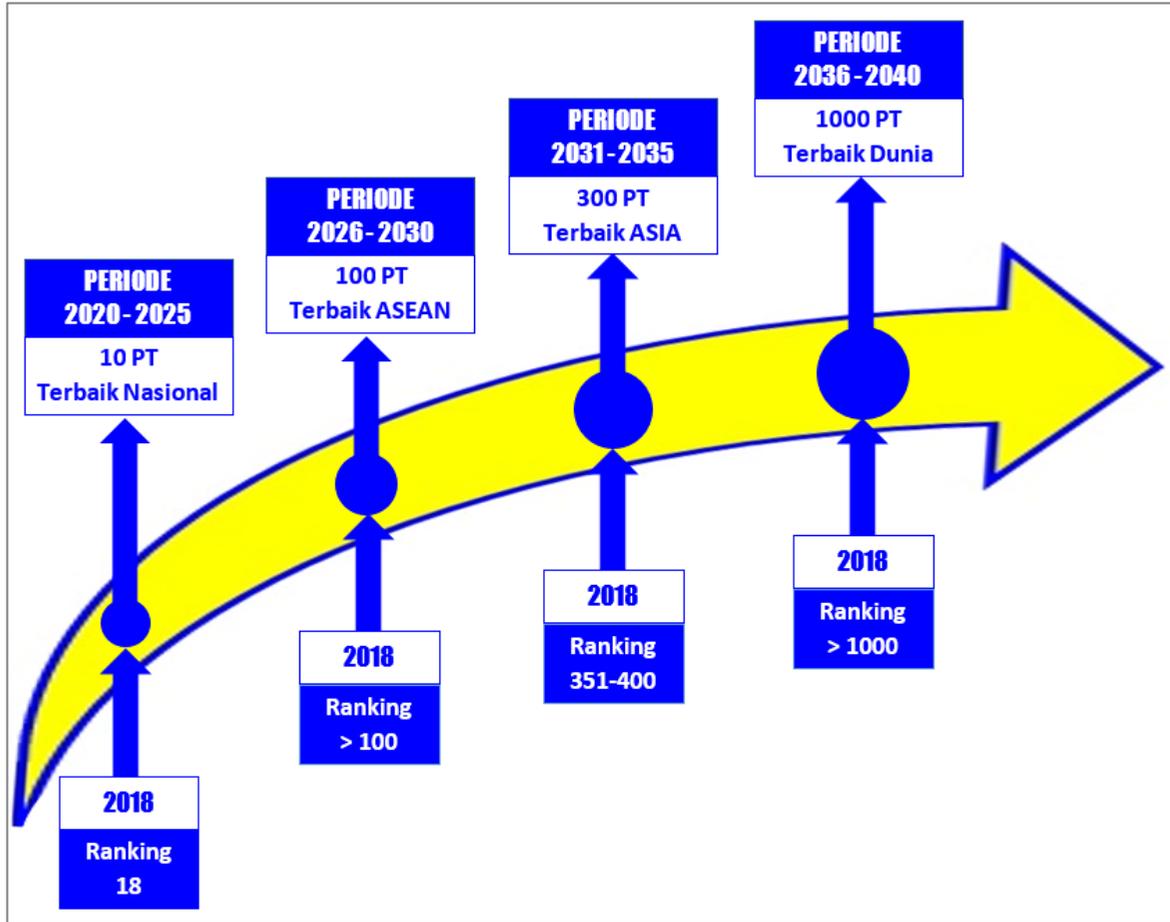
1. Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan IPTEKS.
2. Meningkatkan kapasitas perguruan tinggi dalam memberikan akses pelayanan pendidikan kepada masyarakat.
3. Mengembangkan perguruan tinggi yang sehat melalui optimalisasi peran organ-organ organisasi tata kelola 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.

## **BAB V ARAH, TAHAPAN, DAN STRATEGI PENCAPAIAN**



### **5.1. Arah**

Sesuai dengan tonggak-tonggak capaian institusional sebagaimana disebutkan pada BAB II, arah pengembangan Unud dalam kurun waktu 20 tahun ke depan adalah menjadi 1000 perguruan tinggi 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 perguruan tinggi terbaik di tingkat nasional. Periode 2025-2030 Unud menjadi 100 perguruan tinggi terbaik ASEAN, periode 2031-2035 Unud menjadi 300 perguruan tinggi terbaik ASIA, dan periode 2036-2040, Unud menjadi 1000 perguruan tinggi terbaik dunia (Gambar 5.1).



Gambar 5.1. Arah pengembangan Unud 2020-2040

## 5.2 Tahapan

Tahapan pengembangan Unud 20 tahun ke depan, diuraikan dalam Tabel 5.1 yang memuat tahapan dan indikator capaian. Indikator capaian untuk mencapai tonggak yang telah ditetapkan setiap periodenya bersifat umum dan fleksibel menyesuaikan dengan perkembangan situasi dan kondisi yang terjadi. Tahapan periodisasi dan indikator capaian akan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan rencana strategis lima tahunan.

Tabel 5.1. Tahapan dan indikator capaian Universitas Udayana 2020-2040

Tahapan	Indikator Capaian
Lima Tahun I (2020-2025)	Menjadi 10 perguruan tinggi terbaik Nasional, dengan indikator capaian: INPUT <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persentase dosen berpendidikan S3 minimal 50%</li> <li>2. Persentase dosen dengan jabatan akademik lektor kepala minimal 35% dan profesor minimal 15%</li> <li>3. Rasio dosen dan mahasiswa berkisar dari 1:15 sampai 1:20</li> <li>4. Persentase mahasiswa asing minimal 1%</li> <li>5. Persentase dosen asing minimal 10%, dan persentase prodi yang memiliki dosen asing minimal 10%</li> </ol>

	<p><b>PROSES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Persentase mata kuliah yang telah menerapkan pembelajaran daring minimal 50%.</li> <li>7. Kelengkapan data yang dilaporkan ke PD Dikti 100%</li> <li>8. Opini laporan keuangan adalah WTP</li> <li>9. Jumlah kerjasama perguruan tinggi per tahun minimal 350 dan 10% diantaranya merupakan kerjasama internasional.</li> <li>10. Peringkat akreditasi institusi adalah unggul</li> <li>11. Persentase prodi yang teakreditasi unggul minimal 60% dari jumlah prodi yang ada.</li> </ol> <p><b>OUTPUT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Jumlah kegiatan mahasiswa yang mendapat penghargaan di tingkat nasional minimal 100, dan penghargaan tingkat internasional minimal 10.</li> <li>13. Rata-rata jumlah artikel ilmiah per dosen yang terindeks di Scopus minimal 1.</li> <li>14. Jumlah penelitian 1000, dengan 10% diantaranya mendapat pembiayaan dari luar negeri.</li> <li>15. Persentase prodi tersertifikasi atau terakreditasi internasional minimal 15%.</li> </ol> <p><b>OUTCOME</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Setiap fakultas minimal memiliki 1 produk inovasi</li> <li>17. Rata-rata jumlah paten per dosen minimal 1 paten</li> <li>18. Rata-rata jumlah sitasi per dosen di Google Scholar minimal 100, dan di Scopus minimal 20.</li> <li>19. Jumlah kegiatan pengabdian masyarakat per tahun 300</li> <li>20. Pesentase lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan minimal 75%.</li> </ol>
<p>Lima Tahun II (2026-2030)</p>	<p>Menjadi 100 perguruan tinggi terbaik di Asia Tenggara, dengan indikator capaian:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputasi akademik             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jumlah penghargaan terhadap institusi yang diperoleh dari komunitas akademik internasional (<i>international academic community</i>) adalah 5</li> <li>– Jumlah dosen yang mendapat pengakuan internasional sebanyak 10.</li> </ul> </li> <li>2. Persentase lulusan yang diterima di instansi/perusahaan bereputasi internasional minimal 10%.</li> <li>3. Rasio dosen dan mahasiswa berkisar dari 1:15 sampai 1:20</li> <li>4. Rata-rata jumlah sitasi di scopus per dosen minimal 30</li> <li>5. Rata-rata jumlah sitasi di scopus per artikel minimal 20</li> <li>6. Rata-rata jumlah artikel ilmiah per dosen yang terindeks scopus minimal 2 artikel.</li> <li>7. Persentase dosen berpendidikan S3 minimal 70%</li> <li>8. Kerjasama penelitian internasional minimal 10%</li> <li>9. Persentase dosen internasional minimal 15%</li> <li>10. Persentase mahasiswa internasional minimal 0,5%</li> <li>11. Persentase mahasiswa asing yang melakukan program <i>inbound</i> minimal 10%</li> <li>12. Persentase mahasiswa Unud yang melakukan program <i>outbound</i> minimal 0,5%</li> </ol>

Lima Tahun III (2031-2035)	Menjadi 300 perguruan tinggi terbaik di Asia, dengan indikator capaian: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reputasi akademik<ul style="list-style-type: none"><li>– Jumlah penghargaan terhadap institusi yang diperoleh dari komunitas akademik internasional (international academic community) adalah 10</li><li>– Jumlah dosen yang mendapat pengakuan internasional sebanyak 15</li></ul></li><li>2. Persentase lulusan yang diterima di instansi/perusahaan bereputasi internasional minimal 10%.</li><li>3. Rasio dosen dan mahasiswa berkisar dari 1:15 sampai 1:20</li><li>4. Rata-rata jumlah sitasi di scopus per dosen minimal 40</li><li>5. Rata-rata jumlah sitasi di scopus per artikel minimal 25</li><li>6. Rata-rata jumlah artikel ilmiah per dosen yang terindeks scopus minimal 2 artikel.</li><li>7. Persentase dosen berpendidikan S3 minimal 85%</li><li>8. Kerjasama penelitian internasional minimal 15%</li><li>9. Persentase dosen internasional minimal 25%</li><li>10. Persentase mahasiswa internasional minimal 3%</li><li>11. Persentase mahasiswa asing yang melakukan program <i>inbound</i> minimal 10%</li><li>12. Persentase mahasiswa Unud yang melakukan program <i>outbound</i> minimal 0,5%</li></ol>
Lima Tahun IV (2036-2040)	Menjadi 1000 perguruan tinggi terbaik dunia dengan, indikator capaian: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reputasi akademik<ul style="list-style-type: none"><li>– Jumlah penghargaan terhadap institusi yang diperoleh dari komunitas akademik internasional (international academic community) adalah 15.</li><li>– Jumlah dosen yang mendapat pengakuan internasional sebanyak 20.</li></ul></li><li>2. Persentase lulusan yang diterima di institusi bereputasi internasional minimal 15%</li><li>3. Rasio dosen dan mahasiswa berkisar dari 1:15 sampai 1:20</li><li>4. Rata-rata jumlah sitasi per dosen di scopus minimal 50</li><li>5. Persentase dosen internasional minimal 30%</li><li>6. Persentase mahasiswa internasional minimal 5%</li></ol>

### 5.3. Strategi Pencapaian

Strategi pencapaian yang dibuat untuk mencapai indikator yang ditetapkan pada setiap periode pengembangan Unud 20 tahun ke depan disajikan seperti Tabel 5.2. Strategi tersebut meliputi bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Selain itu, pada tahapan pengembangan Unud juga disertakan strategi pengembangan SDM dalam rangka pencapaian tridharma perguruan tinggi.

Tabel 5.2 Strategi pencapaian arah pengembangan Unud 2020 - 2040

BIDANG	STRATEGI			
	PERIODE 2020 -2025	PERIODE 2026 -2030	PERIODE 2031 -2035	PERIODE 2036 -2040
PENDIDIKAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem promosi online dan offline yang terintegrasi untuk memperoleh mahasiswa yang berkualitas.</li> <li>- Pengembangan sistem penerimaan mahasiswa domestik dan asing di semua jenjang pendidikan yang berkualitas, bermartabat, dan berkeadilan dengan teknologi terkini.</li> <li>- Pengembangan sistem, proses, dan penjaminan mutu pendidikan yang unggul, profesional, dan mengedepankan etika akademik.</li> <li>- Penetapan kebijakan tentang pengembangan kualifikasi dan kompetensi dosen.</li> <li>- Penetapan kebijakan penerimaan dan pembinaan karier dosen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem promosi online dan offline yang terintegrasi untuk memperoleh mahasiswa dalam dan luar negeri yang berkualitas.</li> <li>- Pengembangan sistem penerimaan mahasiswa domestik dan asing di semua jenjang pendidikan yang berkualitas, bermartabat, dan berkeadilan dengan teknologi terkini.</li> <li>- Pengembangan sistem, proses, dan penjaminan mutu pendidikan yang beraorientasi internasional.</li> <li>- Penetapan kebijakan tentang pengembangan kualifikasi dan kompetensi dosen dalam rangka internasionalisasi.</li> <li>- Pengembangan kurikulum sesuai dengan perkembangan ipteks global serta tuntutan masyarakat internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem promosi online dan offline yang terintegrasi untuk memperoleh mahasiswa dalam dan luar negeri yang berkualitas.</li> <li>- Pengembangan sistem penerimaan mahasiswa domestik dan asing di semua jenjang pendidikan yang berkualitas, bermartabat, dan berkeadilan dengan teknologi terkini.</li> <li>- Pengembangan sistem, proses, dan penjaminan mutu pendidikan yang beraorientasi internasional.</li> <li>- Penetapan kebijakan tentang pengembangan kualifikasi dan kompetensi dosen dalam rangka internasionalisasi.</li> <li>- Pengembangan kurikulum sesuai dengan perkembangan ipteks global serta tuntutan masyarakat internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem promosi online dan offline yang terintegrasi untuk memperoleh mahasiswa dalam dan luar negeri yang berkualitas.</li> <li>- Pengembangan sistem penerimaan mahasiswa domestik dan asing di semua jenjang pendidikan yang berkualitas, bermartabat, dan berkeadilan dengan teknologi terkini.</li> <li>- Pengembangan sistem, proses, dan penjaminan mutu pendidikan yang beraorientasi internasional.</li> <li>- Penetapan kebijakan tentang pengembangan kualifikasi dan kompetensi dosen dalam rangka internasionalisasi.</li> <li>- Pengembangan kurikulum sesuai dengan perkembangan ipteks global serta tuntutan masyarakat internasional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan kurikulum sesuai dengan perkembangan ipteks serta tuntutan masyarakat dan industri.</li> <li>- Pengembangan sistem pembelajaran yang berorientasi internasional.</li> <li>- Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dengan jumlah dan kualitas yang memadai.</li> <li>- Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan terhadap proses akademik.</li> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem pembelajaran yang berorientasi internasional.</li> <li>- Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan berstandar internasional.</li> <li>- Peningkatan kerjasama dengan pihak luar negeri dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan mahasiswa ke luar negeri (<i>outbound</i>).</li> <li>- Pengembangan sistem dan mekanisme sertifikasi dan akreditasi internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem pembelajaran yang berorientasi internasional.</li> <li>- Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan berstandar internasional.</li> <li>- Peningkatan kerjasama dengan pihak luar negeri dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan mahasiswa ke luar negeri (<i>outbound</i>).</li> <li>- Pengembangan sistem dan mekanisme sertifikasi dan akreditasi internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem pembelajaran yang berorientasi internasional.</li> <li>- Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan berstandar internasional.</li> <li>- Peningkatan kerjasama dengan pihak luar negeri dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan mahasiswa ke luar negeri (<i>outbound</i>).</li> <li>- Pengembangan sistem dan mekanisme sertifikasi dan akreditasi internasional</li> </ul>
PENELITIAN DAN INOVASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembinaan dan peningkatan mutu penelitian yang relevan dengan pengembangan ipteks serta kebutuhan masyarakat dan industri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembinaan dan peningkatan mutu penelitian yang relevan dengan pengembangan ipteks global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembinaan dan peningkatan mutu penelitian yang relevan dengan pengembangan ipteks global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembinaan dan peningkatan mutu penelitian yang relevan dengan pengembangan ipteks global.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumberdaya untuk penelitian, publikasi, paten, dan produk inovasi lainnya.</li> <li>- Peningkatan kerjasama penelitian dengan masyarakat, pemerintah, dan industri baik dalam dan luar negeri.</li> <li>- Pengembangan pusat-pusat penelitian unggulan yang bertaraf internasional.</li> <li>- Pengembangan penerbitan jurnal internasional.</li> <li>- Peningkatan riset multi, inter, dan trans disipin yang berkualitas untuk menghasilkan jumlah publikasi dan haki yang kompetitif dan komparatif.</li> <li>- Pengembangan penelitian untuk menghasilkan produk inovasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumberdaya yang berstandar internasional untuk penelitian, publikasi, paten, dan produk inovasi lainnya.</li> <li>- Peningkatan kerjasama penelitian dengan masyarakat, pemerintah, dan industri baik dalam dan luar negeri.</li> <li>- Pengembangan pusat-pusat penelitian unggulan yang bertaraf internasional.</li> <li>- Pengembangan penerbitan jurnal internasional.</li> <li>- Peningkatan riset multi, inter, dan trans disipin yang berkualitas untuk menghasilkan jumlah publikasi dan haki yang kompetitif dan komparatif.</li> <li>- Pengembangan penelitian untuk menghasilkan produk inovasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumberdaya yang berstandar internasional untuk penelitian, publikasi, paten, dan produk inovasi lainnya.</li> <li>- Peningkatan kerjasama penelitian dengan masyarakat, pemerintah, dan industri baik dalam dan luar negeri.</li> <li>- Pengembangan pusat-pusat penelitian unggulan yang bertaraf internasional.</li> <li>- Pengembangan penerbitan jurnal internasional.</li> <li>- Peningkatan riset multi, inter, dan trans disipin yang berkualitas untuk menghasilkan jumlah publikasi dan haki yang kompetitif dan komparatif.</li> <li>- Pengembangan penelitian untuk menghasilkan produk inovasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumberdaya yang berstandar internasional untuk penelitian, publikasi, paten, dan produk inovasi lainnya.</li> <li>- Peningkatan kerjasama penelitian dengan masyarakat, pemerintah, dan industri baik dalam dan luar negeri.</li> <li>- Pengembangan pusat-pusat penelitian unggulan yang bertaraf internasional.</li> <li>- Pengembangan penerbitan jurnal internasional.</li> <li>- Peningkatan riset multi, inter, dan trans disipin yang berkualitas untuk menghasilkan jumlah publikasi dan haki yang kompetitif dan komparatif.</li> <li>- Pengembangan penelitian untuk menghasilkan produk inovasi.</li> </ul>
--	---	---	---	---

<p>PENGABDIAN MASYARAKAT</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengembangan program pengabdian kepada masyarakat yang berbasis ipteks untuk kesejahteraan masyarakat.</li><li>- Pengembangan sistem pengabdian masyarakat yang berskala internasional.</li><li>- Pengembangan program pengabdian untuk penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dan pemanfaatan teknologi tepat guna.</li><li>- Pengembangan model pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan mahasiswa untuk menumbuhkan jiwa <i>entrepreneur</i>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengembangan program pengabdian kepada masyarakat yang berbasis ipteks untuk kesejahteraan masyarakat.</li><li>- Pengembangan sistem pengabdian masyarakat yang berskala internasional.</li><li>- Pengembangan program pengabdian untuk penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dan pemanfaatan teknologi tepat guna.</li><li>- Pengembangan model pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan mahasiswa untuk menumbuhkan jiwa <i>entrepreneur</i>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengembangan program pengabdian kepada masyarakat yang berbasis ipteks untuk kesejahteraan masyarakat.</li><li>- Pengembangan sistem pengabdian masyarakat yang berskala internasional.</li><li>- Pengembangan program pengabdian untuk penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dan pemanfaatan teknologi tepat guna.</li><li>- Pengembangan model pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan mahasiswa untuk menumbuhkan jiwa <i>entrepreneur</i>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengembangan program pengabdian kepada masyarakat yang berbasis ipteks untuk kesejahteraan masyarakat.</li><li>- Pengembangan sistem pengabdian masyarakat yang berskala internasional.</li><li>- Pengembangan program pengabdian untuk penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dan pemanfaatan teknologi tepat guna.</li><li>- Pengembangan model pengabdian kepada masyarakat yang melibatkan mahasiswa untuk menumbuhkan jiwa <i>entrepreneur</i>.</li></ul>
------------------------------	---	---	---	---

## BAB VI PENUTUP



Rencana Pengembangan Akademik Jangka Panjang Universitas Udayana 2020-2040 (RPAJP Unud 2020-2040) adalah dokumen resmi institusi yang wajib dijadikan dasar penyusunan rencana strategis Unud ke depan. RPAJP Unud 2020-2040 berlaku sejak tanggal ditetapkannya oleh Senat Universitas Udayana dilaksanakan dalam empat tahap. Tahapan tersebut disusun dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) yang dirumuskan oleh Pimpinan Universitas dengan periode lima-tahunan.

Keberhasilan pelaksanaan RPAJP Unud 2020-2040 sesuai visi, misi Unud tergantung pada partisipasi seluruh sivitas akademika dan tenaga kependidikan di Unud. Komitmen, sikap mental, tekad, semangat untuk bekerja keras, etika dan disiplin, serta kerjasama yang baik juga merupakan penentu utama keberhasilan implementasi rencana tersebut. Dengan demikian, tata kelola Unud harus mendukung rencana tersebut. Konsistensi semua unsur pimpinan pada saat menyusun berbagai program strategis sangat diperlukan, sehingga *output* dan *outcome* tepat sasaran.



REKTOR UNIVERSITAS UDAYANA,

TTD

A.A. RAKA SUDEWI  
NIP 195902151985102001