



**RENCANA STRATEGIS BISNIS  
UNIVERSITAS UDAYANA  
TAHUN 2011-2015**

**BADAN LAYANAN UMUM (BLU)**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS UDAYANA**

**2011**

## KATA PENGANTAR

Seiring dengan munculnya paradigma baru yang menuntut upaya pengelolaan institusi publik secara lebih efektif, efisien, transparan dan akuntabel, maka diperlukan langkah-langkah konkrit dalam upaya memperbaiki kinerja institusi dan pelayanan publik. Dengan pengelolaan yang lebih baik, maka diharapkan dapat tercapai *good governance* pada pengelolaan Universitas Udayana.

Universitas Udayana telah betekad untuk menuju *good university governance* dengan meningkatkan tata kelola yang berbasis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PKBLU). Tujuan Unud menerapkan PKBLU adalah untuk mendapatkan fleksibilitas dalam penghimpunan dan pemanfaatan dana yang bersumber dari berbagai pihak. Fleksibilitas yang dimaksudkan adalah berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat dalam pengelolaan keuangan.

Penyusunan Rencana Strategis Bisnis Universitas Udayana mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Badan Layanan Umum dan Peraturan Menteri Keuangan No. 119/PMK.05/2007, tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Berdasarkan peraturan-peraturan tersebut, pengembangan Rencana Strategis Bisnis mengacu pada pernyataan Visi, Misi dan Tujuan yang dijabarkan ke dalam Sasaran Strategis Tahunan, Kebijakan dan Program. Setiap program dinilai keberhasilannya berdasarkan indikator kinerja dengan capaian setiap tahun yang diharapkan dapat dicapai oleh institusi.



Bersama ini saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada segenap pihak yang telah menyumbangkan pikiran, tenaga dan waktu untuk menyiapkan seluruh dokumen yang diperlukan untuk melaksanakan rencana Unud menuju Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Bukit Jimbaran, 25 Nopember 2011

Rektor Universitas Udayana,

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

NIP. 1948628 197909 1 001



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2. Landasan Penyusunan .....	2
1.3. Sistematika Penyajian .....	3
BAB II GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS UDAYANA.....	5
2.1. Sejarah dan Gambaran Singkat Organisasi. ....	5
2.2. Visi .....	8
2.3. Misi .....	9
2.4. Tujuan .....	9
2.5. Tupoksi Organisasi .....	10
2.6. Budaya .....	11
BAB III KINERJA UNIVERSITAS UDAYANA TAHUN 2010 .....	13
3.1. Faktor-Faktor Internal .....	14
3.1.1. Kinerja Pelayanan Akademik.....	14
3.1.2. Organisasi dan Sumber Daya Manusia.....	27
3.1.3. Keuangan.....	36
3.1.4. Sarana dan Prasarana.....	44
3.1.5. Kinerja Layanan Tahun 2010.....	50
3.2. Faktor-Faktor Eksternal .....	59
3.2.1. Peraturan Pemerintah .....	59
3.2.2. Faktor Ekonomi dan Sosial.....	60
3.2.3. Demografi dan Sosial Budaya.....	60
3.2.4. Politik dan Keamanan .....	61
3.2.5. Perkembangan Ilmu Pengetahuan, teknologi dan informasi .....	62
3.2.6. Persaingan antar Penyelenggara Pendidikan .....	62

BAB IV. ANALISA LINGKUNGAN .....	63
4.1 Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman .....	63
4.1.1. Kekuatan.....	63
4.1.2. Kelemahan.....	66
4.1.3. Peluang .....	68
4.1.4. Ancaman.....	70
4.2. Posisi dan Strategi Organisasi .....	70
BAB V RENCANA STRATEGIS BISNIS LIMA TAHUN .....	76
5.1 Visi .....	76
5.2 Misi.....	76
5.3 Isu-isu Strategis.....	76
5.3.1. Bidang Pelayanan Akademik.....	76
5.3.2. Bidang Keuangan.....	78
5.3.3 Bidang Organisasi dan Sumber Daya Manusia.....	80
5.3.4 Bidang Sarana dan Prasarana.....	81
5.4 Tujuan Strategis, Strategi, Sasaran, Program, Dan Kegiatan .....	81
5.4.1 Unit Pelayanan .....	81
5.4.2 Pendukung Layanan .....	93
5.5 Asumsi – asumsi yang digunakan.....	104
5.6 Proyeksi Pendapatan dan Belanja.....	117
BAB VI. PENUTUP.....	125
LAMPIRAN .....	126

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Universitas Udayana (Unud) merupakan salah satu universitas negeri terbesar di Bali dan dihadapkan pada berbagai tantangan dan peluang yang dinamis. Hal ini tidak terlepas dengan Bali sebagai tujuan wisata terkenal di mancanegara dengan dinamika pergerakan manusia begitu tinggi. Sebagai konsekuensinya Bali juga dihadapkan langsung pada pasar global yang menuntut respon dari perguruan tinggi untuk melakukan perubahan cepat, melakukan pembenahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Agar dapat memanfaatkan peluang untuk pelayanan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi), Unud dituntut untuk melakukan perubahan tata kelola keuangan sejalan dengan Rencana Strategis Unud 2011-2015. Pengelolaan keuangan negara pada perguruan tinggi harus memenuhi prinsip-prinsip pengelolaan keuangan Negara antara lain mengedepankan **akuntabilitas, berorientasi pada hasil, profesionalitas, proporsionalitas, dan keterbukaan.**

Dalam rangka meningkatkan peran Unud untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap daya saing bangsa melalui pelayanan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, kemudahan dalam pengelolaan pendanaan yang diperoleh dari hasil pelayanan masyarakat tersebut sangat diperlukan terkait dengan pengelolaan dan pengembangan institusi ke depan. Pola pengelolaan keuangan saat ini dirasakan belum dapat mendukung secara kondusif usaha-usaha pengelolaan dan pengembangan dalam menghadapi tantangan dan pemanfaatan peluang yang ada di era globalisasi.

Pola pengelolaan keuangan sebagai **Badan Layanan Umum** sangatlah dibutuhkan oleh Unud sebagai wadah implementasi anggaran berbasis kinerja untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan serta optimalisasi potensi dan sumber daya yang dimiliki Unud, yang dapat dikembangkan menjadi *income generating units* sehingga mampu memberikan pelayanan kepada

masyarakat yang lebih baik. Hasil dari income generating unit itu, juga dapat digunakan untuk pengembangan Unud ke depan baik infrastruktur, fasilitas dan pengembangan sumber daya manusia serta melakukan ekspansi-ekspansi memanfaatkan peluang terutama terkait dengan sasaran Unud di tahun 2022 yaitu menjadi *world class university*.

Penyusunan dokumen Renstra Bisnis Universitas Udayana adalah suatu upaya untuk memperoleh gambaran dari suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Dokumen ini akan menjadi arah pengelolaan dan pengembangan UNUD dalam kurun 5 tahun mendatang.

## **1.2. Landasan Penyusunan**

Penyusunan Renstra Bisnis Universitas Udayana dilandaskan kepada undang-undang, peraturan pemerintah, instruksi presiden dan peraturan menteri keuangan, yaitu sebagai berikut:

1. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
2. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
6. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;

7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/PMK.05/2007 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, sebagai pengganti dari PMK Nomor 07/PMK.02/2006.
8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/Pmk.05/2011 Tentang Rencana Bisnis Dan Anggaran Serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum
9. Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014.
10. Rencana Strategis DIKTI (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi) Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014.

### **1.3.Sistematika Penyajian**

Sistematika penyajian dokumen Renstra Bisnis Universitas Udayana adalah sebagai berikut: Terdapat lima bab dalam dokumen ini yaitu: (I) Pendahuluan, (II) Gambaran Umum Universitas Udayana, (III) Kinerja Universitas Udayana, (IV) Analisa Lingkungan, dan (V) Rencana Strategis Bisnis Lima Tahun. Selain itu dokumen ini dilengkapi lampiran yang antara lain berisi tentang Tarif Sumbangan Pendidikan, dan tarif lain-lain serta Proyeksi Tarif 2011-2015.

Bab I tentang Pendahuluan berisi tentang informasi mengenai latar belakang penyusunan Renstra Bisnis, landasan yang digunakan dalam penyusunan Renstra Bisnis serta sistematika penyajian dari dokumen ini

Bab II tentang Gambaran Umum Universitas Udayana berisi sejarah singkat Universitas Udayana, visi dan misi Unud yang selama ini telah digunakan serta berbagai nilai-nilai yang diyakini yang merupakan pedoman yang digunakan Unud untuk mewujudkan visinya.

Bab III tentang Kinerja Universitas Udayana berisi data-data capaian selama 5 tahun (2006-2010) baik yang menyangkut bidang pelayanan akademik, keuangan,



organisasi, sumberdaya manusia, maupun sarana dan prasarana. Khusus kinerja Unud tahun 2010 dipaparkan juga hasil kesimpulan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Universitas Udayana tahun 2010.

Bab IV tentang Analisa Lingkungan dipaparkan analisis SWOT untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan mempengaruhi kinerja Unud. Analisis SWOT ini kemudian dilanjutkan dengan penentuan strategi yang digunakan oleh Unud untuk mengembangkan dirinya ke depan berdasar kwadran analisis SWOT.

Bab V tentang Rencana Strategis Bisnis Lima Tahun berisi visi, misi, isu-isu strategis, tujuan strategis, sasaran, program dan kegiatan selama 5 tahun (2011-2015) dalam pelaksanaan Universitas Udayana berstatus Badan Layanan Umum. Dipaparkan juga asumsi-asumsi yang digunakan.

## **BAB II GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS UDAYANA**

### **2.1. Sejarah dan Gambaran Singkat Organisasi.**

Universitas Udayana merupakan salah satu perguruan tinggi negeri terkemuka di kawasan Indonesia Timur, terletak di Kota Denpasar - Bali dan telah berperan aktif dalam mengembangkan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni (IPTEKS). Cikal bakal pendirian Unud adalah Fakultas Sastra Udayana cabang Universitas Airlangga yang diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia DR. IR. Soekarno, pada tanggal 29 September 1958 sebagaimana tertulis pada Prasasti di Fakultas Sastra Jalan Nias Denpasar. Sebagai universitas, Unud ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP), Nomor 104 Tahun 1962, tanggal 9 Agustus 1962, kemudian Pendirian Unud dikukuhkan dengan Surat Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 tahun 1963, tanggal 13 Januari 1963.

Pada awal berdirinya Unud terdiri atas Fakultas Sastra dan Budaya, Fakultas Kedokteran, Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan (Pada tahun 1984 Fakultas Kedokteran Hewan berdiri sendiri terpisah dari Fakultas Peternakan), serta Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (Pada tahun 1993 memisahkan diri dari Unud menjadi Universitas Pendidikan Ganesha). Tahun selanjutnya didirikan Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (1964), Fakultas Teknik (1965), Fakultas Ekonomi (1967), Fakultas Pertanian (1967). Sejalan dengan perkembangan Unud dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan maka Unud mendirikan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (1984), Fakultas Teknologi Pertanian (1984), Fakultas Pariwisata (1985), Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat (2001 menjadi program studi dibawah Fakultas Kedokteran), dan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik (2009).

Pada tahun ajaran 2010/2011 di Unud terdapat 12 Fakultas, 40 program studi sarjana (S1), 31 program pasca sarjana (S2 dan S3), 4 pendidikan profesi pasca S1, 13 program pendidikan Spesialis (SP1), dan 7 program diploma (D3 dan D4). Jumlah mahasiswa Unud tahun 2010/2011 tercatat 20.112 orang dengan rincian mahasiswa S1 = 16.733 orang (83,20%), mahasiswa Diploma = 879 orang (4,37%), mahasiswa profesi 151 orang (0,75%), dan sisanya = 2.745 orang mahasiswa Pascasarjana dan Spesialis (13,65%). Dari total jumlah mahasiswa tersebut terdapat 216 orang (1,07%) mahasiswa asing. Dosen di Unud sampai akhir tahun 2010 berjumlah 1.633 orang, dengan kualifikasi pendidikan terakhir S1 sebanyak 206 orang (12,61%), S2 = 1.064 orang (65,16%), S3 = 120 orang (7,35%), Spesialis 1 = 68 orang (4,16%), dan Spesialis 2 = 14 orang (0,86%). Dosen yang masih mengikuti pendidikan kejenjang strata yang lebih tinggi pada tahun 2010 yaitu S-3 sebanyak 214 orang (13%), S-2 sebanyak 139 (9%). Sehingga dosen Unud yang masih berpendidikan S-1 tinggal 67 orang (4%). Dosen yang telah mendapatkan sertifikasi pendidikan pada tahun 2010 sebanyak 784 orang (48%).

Aktivitas civitas akademika di Unud dengan susunan organisasi dan tata kerja didasarkan pada ketentuan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 0199/0/1995 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Udayana; yang terdiri atas : Unsur pimpinan adalah Rektor dan Pembantu Rektor; Unsur Senat Universitas; Unsur Dewan Penyantun; Unsur Badan Pertimbangan Rektor; Unsur Pelaksana Akademik adalah Fakultas, Pascasarjana, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Badan Penjaminan Mutu, Pusat Kajian, Grup Riset, Rumah Sakit Pendidikan, dan Unit Pelayan Teknis Mata Kuliah Umum (UPT-MKU); Unsur pengawasan adalah Satuan Pengendalian Internal (SPI); Unsur Pelaksana Administrasi adalah Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK), Biro Administrasi Akademik (BAA), Biro Administrasi Kemahasiswaan (BAK), dan Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi (BAPSI); Unsur Penunjang adalah Unit Pelayanan Teknis (UPT), antara lain: UPT Laboratorium Terpadu, UPT Lab. Bahasa, dan UPT Perpustakaan.

Universitas Udayana mempunyai andil besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, mengatasi berbagai persoalan bangsa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memelihara kelestarian lingkungan dan budaya. Telah banyak jalinan kerjasama yang telah dibangun dengan berbagai institusi di dalam maupun luar negeri dalam upaya mewujudkan visi dan misi yang diembannya. Prestasi tingkat nasional dan tingkat internasional telah diraih Universitas Udayana selama ini.

Universitas Udayana dituntut untuk selalu memperbaiki kualitas proses pendidikannya disertai dengan upaya peningkatan relevansinya dalam rangka persaingan global. Dicanangkan pada masa mendatang, Universitas Udayana akan menjadi *World Class university* yang sanggup mensejajarkan dirinya dengan universitas terkemuka di Asia bahkan Dunia, baik dari segi mutu lulusan maupun mutu proses penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga dapat mengangkat martabat dan harkat bangsa Indonesia.

Bertolak dari latar belakang dan harapan tersebut, maka sangat penting bagi Universitas Udayana memiliki wewenang untuk melakukan pengelolaan keuangan yang mandiri dan fleksibel yang menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Pengelolaan keuangan demikian dapat diperoleh melalui pola Badan Layanan Umum (BLU). Dalam pola pengelolaan keuangan BLU nantinya, universitas diberikan keleluasaan untuk menggali dan menggunakan sumberdaya keuangan yang bersumber dari hasil pelayanan. Diantara keleluasaan tersebut meliputi keleluasaan dalam melakukan pinjaman dan kerjasama dengan pihak ketiga dan dapat menggunakan secara langsung hasil penerimaan fungsional tanpa harus menyetorkan terlebih dahulu ke kas negara. Keleluasaan tersebut dilatar belakangi gagasan agar proses pelayanan pendidikan dapat berjalan lancar dan universitas mampu tumbuh sesuai dengan perkembangan ilmu pendidikan dan mampu menghasilkan lulusan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Terbitnya paket undang-undang nomor 17 tahun 2003, UU nomor 1 tahun 2004 dan UU nomor 15 tahun 2004 mengenai keuangan negara, dan PP 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, membuka peluang sekaligus tantangan bagi Universitas Udayana Denpasar. Peraturan Pemerintah nomor 23

tahun 2005 tersebut memberikan keleluasaan terhadap Badan Layanan Umum untuk mengelola keuangan secara mandiri dan fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Namun demikian PP no 23 tahun 2005 tersebut juga menuntut adanya pengendalian yang ketat terutama dalam perencanaan dan penganggaran serta pertanggungjawabannya. Pengendalian secara teknis dilakukan oleh menteri/pimpinan lembaga terkait, sementara pengendalian keuangan di bawah wewenang Menteri Keuangan.

Agar Universitas Udayana mampu berkembang tanpa mengurangi kualitas pelayanan, maka dalam pengelolaan keuangan dibutuhkan dokumen perencanaan strategis atau Rencana Strategis Bisnis (RSB) yang diyakini mampu mengarahkan alokasi sumberdaya secara konsisten, efektif, efisien dan mengarah pada pencapaian kualitas pelayanan yang diharapkan. Selanjutnya, Rencana Strategis Bisnis tersebut akan dijadikan dasar acuan proses perencanaan tahunan yang dituangkan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) untuk diajukan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari APBN Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Rencana Strategis Bisnis ini merupakan dokumen perencanaan jangka menengah yang disusun untuk memenuhi syarat administratif pengajuan proposal Badan Layanan Umum. Dokumen ini berusaha memaparkan seluruh aspek strategis bisnis Universitas Udayana yang menjadi dasar perencanaan kegiatan dan penganggaran.

## 2.2. Visi

**Visi Universitas Udayana adalah :**

**Terwujudnya lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan sumberdaya manusia unggul, mandiri, dan berbudaya**

Unud memilih untuk menjadi "*Unggul Mandiri dan Berbudaya*", karena Unud meyakini bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi pada dasarnya haruslah dikembangkan dalam kerangka budaya, bukan sebaliknya. Pengembangan budaya secara implisit berarti menciptakan ruang bagi pengembangan IPTEKS (Ilmu

Pengetahuan, Teknologi, dan Seni) yang sesuai dengan nilai-nilai budaya yang dianut.

Unud memberikan dorongan kepada setiap fakultas, jurusan dan program studi, demikian pula kepada kegiatan-kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk senantiasa mengacu kepada nilai-nilai budaya yang ada, sekaligus melakukan reaktualisasi terhadapnya, sehingga pada gilirannya semua kegiatan tri dharma di lingkungan Unud diwarnai dan berdiri di atas nilai-nilai itu.

### **2.3. Misi**

Misi Universitas Udayana adalah :

- a. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi melalui sistem pembelajaran yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang memiliki moral/etika/akhlak dan integritas yang tinggi sesuai dengan tuntutan masyarakat lokal, nasional dan internasional.
- b. Mengembangkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan masyarakat dan bangsa.
- c. Memberdayakan Unud sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

### **2.4. Tujuan**

Dalam pencapaian visi secara bertahap Universitas Udayana mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan Ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

2. Meningkatkan jumlah dan mutu penelitian sesuai dengan perkembangan Ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni untuk kepentingan masyarakat, bangsa dan dunia.
3. Mewujudkan kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, berkualitas, mandiri dan berjiwa kewirausahaan melalui sistem manajemen pendidikan yang bermutu, transparan, akuntabel dan demokratis.
4. Menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
5. Menumbuh-kembangkan lembaga-lembaga fungsional dan professional yang berdaya saing dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan eksistensi Unud.

## **2.5. Tupoksi Organisasi**

Program dan kegiatan yang dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh Unud adalah:

1. Pengembangan Program Studi/Jurusan/ Fakultas
2. Peningkatan Promosi Pendidikan
3. Pengembangan Seleksi Masuk
4. Penataan Daya Tampung
5. Pengembangan Pembelajaran Jarak Jauh
6. Peningkatan Beasiswa
7. Pengembangan Kelas Internasional
8. Peningkatan Pertukaran Dosen dan Mahasiswa Asing
9. Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran
10. Peningkatan Mutu Akreditasi
11. Pengembangan Mutu Dosen
12. Pengembangan Mutu kegiatan Akademik dan *entrepreneurship* Mahasiswa
13. Pengembangan Mutu Kegiatan non Akademik Mahasiswa

14. Peningkatan Mutu Penelitian
15. Pengembangan Laboratorium
16. Peningkatan Mutu Publikasi Ilmiah dan HaKI
17. Peningkatan Mutu Layanan Masyarakat
18. Peningkatan Peran Alumni
19. Peningkatan Mutu Kerjasama
20. Penyehatan Organisasi dan Persiapan Otonomi
21. Pengembangan Kelembagaan Unit Usaha
22. Pengembangan Mutu Tenaga Kependidikan
23. Peningkatan Mutu Administrasi dan Kehumasan
24. Peningkatan Mutu Perpustakaan
25. Jaminan Mutu Akademik
26. Pengembangan Struktur Pendanaan
27. Peningkatan Sarana dan Prasarana
28. Peningkatan Disiplin, Kesejahteraan, Keamanan dan Kenyamanan Kerja

## **2.6. Budaya**

Unud memiliki nilai-nilai yang wajib dijunjung tinggi oleh semua sivitas akademika. Nilai-nilai tersebut antara lain:

1. Ketuhanan Yang Maha Esa
2. Kejujuran, kearifan dan mengedepankan nilai moral dan budaya
3. Inovasi dan perbaikan berkelanjutan (Continues improvement)
4. Toleransi, keterbukaan dan menjunjung tinggi nilai kemanusiaan
5. Kemandirian dan bertanggungjawab



Berbagai upaya dilakukan Unud dalam pencapaian Visi, misi dan tujuannya. Diantaranya peningkatan kualitas SDM terutama dosen melalui studi lanjut, Kegiatan peningkatan jumlah paten dan publikasi ilmiah, Penyempurnaan sistem informasi terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja Universitas secara umum. Peningkatan dan penyempurnaan Sistem informasi kepegawaian, keuangan dan sistem informasi akademik yang telah ada.

Budaya yang berbasis kinerja juga diupayakan dilaksanakan di Unud. Upaya ke arah ini telah dilakukan dengan melaksanakan kajian-kajian kebijakan dan survei untuk memperoleh konsep-konsep bagi perbaikan kinerja organisasi dan manajemen kegiatan-kegiatan ini memperoleh dukungan dari Pemerintah melalui skema pendanaan Bank Dunia dalam Program IMHERE.

Dalam rangka mengembangkan kinerja univeritas untuk mencapai visi dan misi telah ditetapkan dalam Rencana Strategis dan Program Kerja Rektor. Berbagai upaya untuk mengoptimalkan kerjasama dengan berbagai pihak baik Instansi Pemerintah maupun Swasta dalam negeri dan luar negeri telah dilakukan melalui optimalisasi unit-unit kerja. Lingkup kerjasama antara lain adalah bidang-bidang Tenaga Ahli, Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat, Seminar, Bantuan Beasiswa, Pendidikan Double Degree, Workshop dan lain-lain.

## **BAB III KINERJA UNIVERSITAS UDAYANA TAHUN 2010**

Kinerja Universitas Udayana tahun 2006-2010 disusun berdasarkan 3 (tiga) pilar, yaitu (1) Pemerataan dan Perluasan Akses Pendidikan, (2) Peningkatan Mutu, Relevansi dan Daya Saing, dan (3) Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas dan Pencitraan Publik. Untuk mewujudkan hal tersebut Universitas Udayana harus memberikan pelayanan secara prima. Pelayanan prima diwujudkan dalam penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, penyediaan layanan akademik dan administratif yang berkualitas, cepat, dan selalu sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan stakeholders. Muara dari pelayanan prima ini adalah kepuasan stakeholders utama Unud yang meliputi mahasiswa, dosen, karyawan, pengguna lulusan, serta pengguna hasil penelitian dan pengabdian masyarakat.

Menyimak perkembangan yang terjadi di dunia pendidikan dalam lima tahun terakhir ini, baik di dalam maupun di luar negeri, Universitas Udayana dihadapkan pada tantangan yang serius dalam memenuhi kualitas sebagai sebuah lembaga akademik lanjutan. Kompleksitas tantangan tersebut dikaitkan dengan pesatnya tingkat perkembangan sistem keilmuan dan pengetahuan, kemajuan teknologi informasi dan jaringannya, serta perubahan kualitas bidang keilmuan dan ketrampilan profesi yang dibutuhkan di pasaran kerja. Hal ini menuntut pelayanan prima lebih optimal lagi.

Disadari bahwa kualitas pelayanan prima terutama di era global ini membutuhkan pendanaan yang tinggi. Pendanaan pemerintah yang terbatas bagi perguruan tinggi telah menyebabkan perguruan tinggi harus lebih kreatif dan sekaligus mengembangkan perencanaan strategis yang realistis, logis, dan sistematis. Selain itu, peningkatan pelayanan prima juga membutuhkan fleksibilitas pengelolaan

keuangan. Hal tersebut sangat dibutuhkan oleh Unud agar mampu menghadapi dinamika persaingan yang semakin cepat dan kompetitif.

Di bawah ini diuraikan hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh Unud dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik internal maupun eksternal.

### **3.1. Faktor-Faktor Internal**

#### **3.1.1. Kinerja Pelayanan Akademik**

Sebagai sebuah perguruan tinggi maka Unud melaksanakan pelayanan akademik yang disebut dengan Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi: Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat.

Dalam melaksanakan pelayanan akademik tersebut orientasi utama adalah meningkatnya kualitas proses layanan secara berkelanjutan yang berorientasi kepada konsumen.

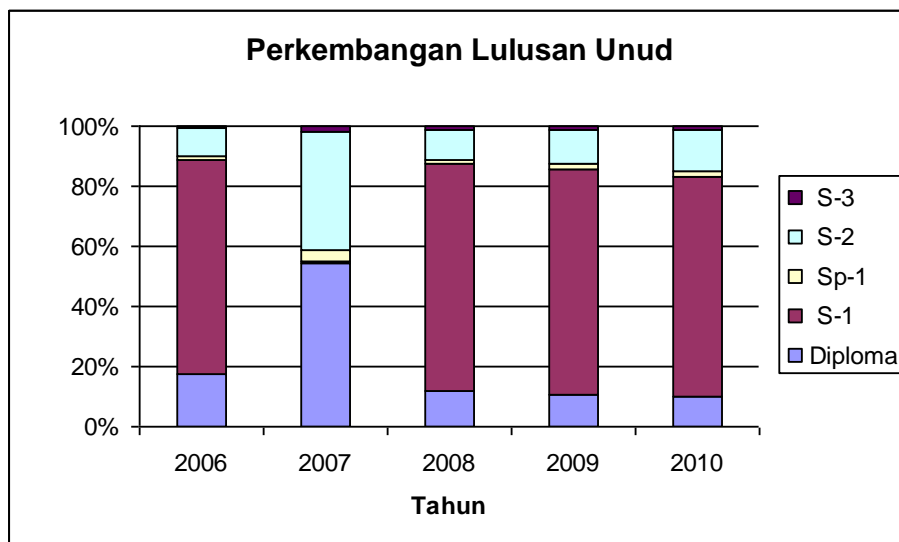
##### **a. Pendidikan dan Pengajaran**

Universitas Udayana mengelola pendidikan multi strata mulai dari diploma, Program sarjana Strata 1 (S1), program pasca sarjana ( strata S2, strata S3) dan spesialis 1 (Sp1). Dalam rangka meningkatkan kualitas input (mahasiswa), Universitas Udayana melaksanakan proses penerimaan mahasiswa melalui sistem penyaringan yang berbeda-beda, yaitu PMDK, SNMPTN, dan seleksi program ekstensi.

Dari tahun ke tahun jumlah mahasiswa yang diluluskan oleh Unud dari semua program studi terus meningkat. Jumlah rata-rata lulusan per tahun sejak tahun 2006 – 2010 adalah sebanyak 3.181 orang. Jumlah mahasiswa yang lulus tahun 2007 menurun dari tahun 2006 hal itu disebabkan penutupan beberapa program Diploma, setelah itu lulusan mahasiswa terus meningkat. Peningkatan jumlah lulusan per tahun dapat dilihat dari Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Perkembangan Jumlah Lulusan Universitas Udayana

Jenjang Strata	2006	2007	2008	2009	2010
Diploma	573	450	365	348	350
S-1	2319	2.254	2330	2438	2504
Sp-1	39	34	36	56	64
S-2	323	321	316	376	475
S-3	13	18	34	33	43
<b>Jumlah Lulusan</b>	<b>3267</b>	<b>3077</b>	<b>3081</b>	<b>3296</b>	<b>3436</b>

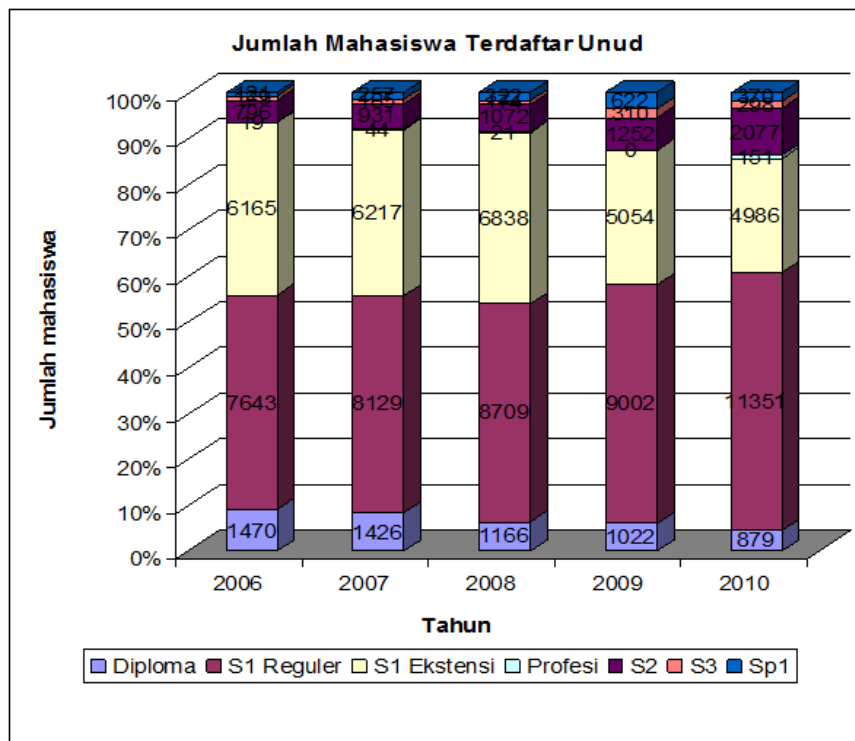


Gambar 3.1. Jumlah Lulusan Universitas Udayana

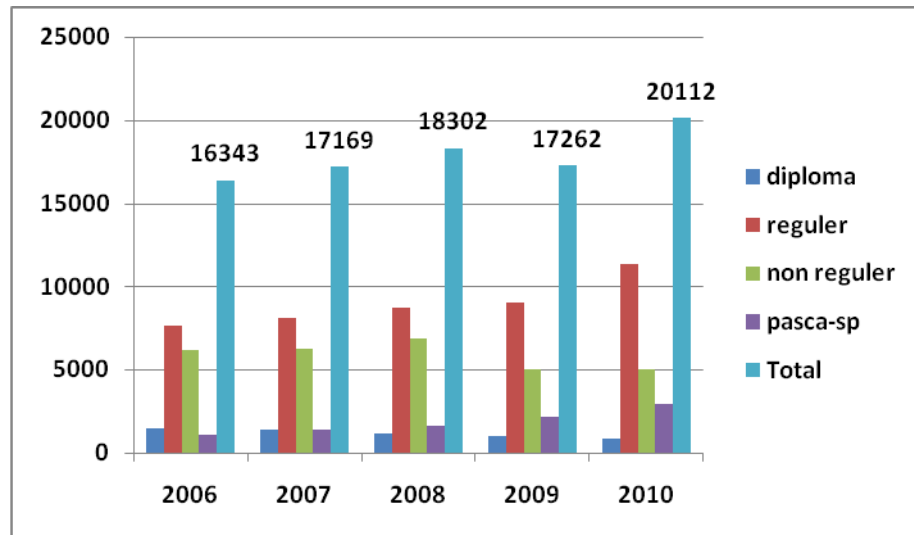
Sedangkan jumlah mahasiswa yang terdaftar dari tahun 2006 sampai 2010, mengalami fluktuasi. Pada tahun 2006 jumlah keseluruhan mahasiswa UNUD adalah 16.343 orang, yang terdiri atas mahasiswa reguler 10.178 orang dan 6.165 orang mahasiswa ekstensi (non-reguler). Pada tahun 2010, jumlahnya menjadi 20112 orang (15.126 orang mahasiswa reguler dan 4.986 orang mahasiswa non-reguler). Selain itu, terjadi pergeseran proporsi jumlah mahasiswa, proporsi mahasiswa program S1 dan pascasarjana (S2 dan S3) mengalami peningkatan, sedangkan program diploma mengalami penurunan. Perkembangan jumlah mahasiswa terdaftar pertahun dapat dilihat pada Tabel 3.2, Gambar 3.2, dan Gambar 3.3.

Tabel 3.2. Perkembangan Jumlah Mahasiswa Universitas Udayana

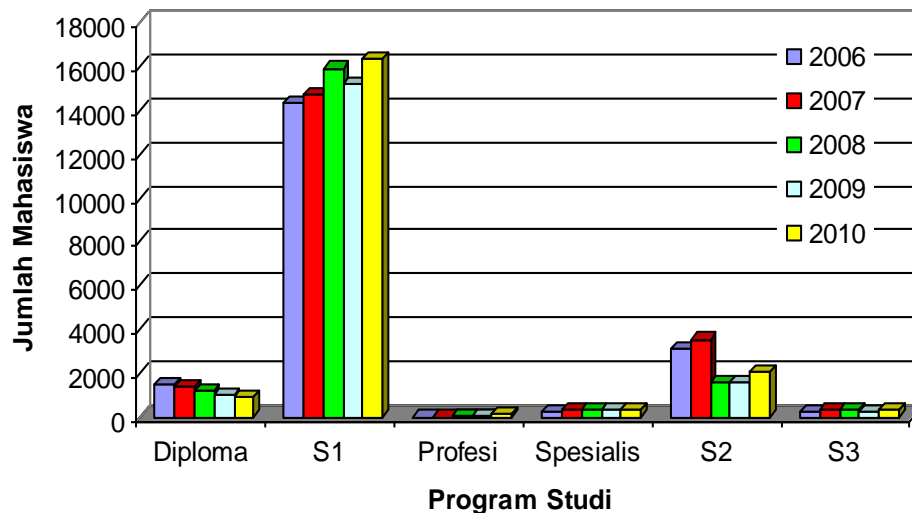
Jenjang Strata	2006	2007	2008	2009	2010
Diploma	1470	1426	1166	1022	879
S1 Reguler	7643	8129	8709	9002	11351
S1 Ekstensi	6165	6217	6838	5054	4986
Profesi	19	44	21	0	151
S2	796	931	1072	1252	2077
S3	129	165	174	310	298
Sp1	121	257	322	622	370
<b>Total Mahasiswa</b>	<b>16343</b>	<b>17169</b>	<b>18302</b>	<b>17262</b>	<b>20112</b>



Gambar 3.2 . Jumlah Mahasiswa Terdaftar Universitas Udayana Tahun Akademik 2006 – 2010



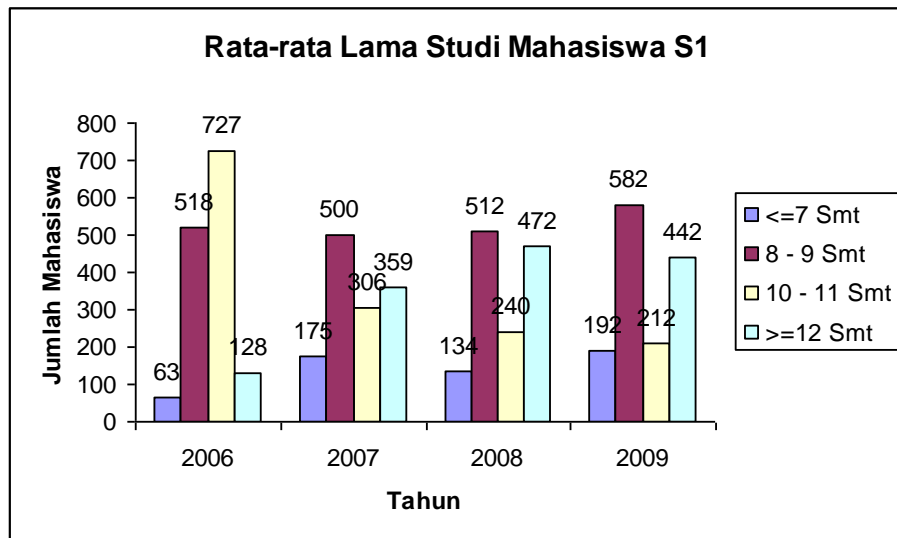
Gambar 3.3. Perkembangan Jumlah Mahasiswa UNUD Tahun Akademik 2006 – 2010



Gambar 3.4. Perkembangan Jumlah Mahasiswa Berdasarkan Strata di UNUD Tahun 2006– 2010

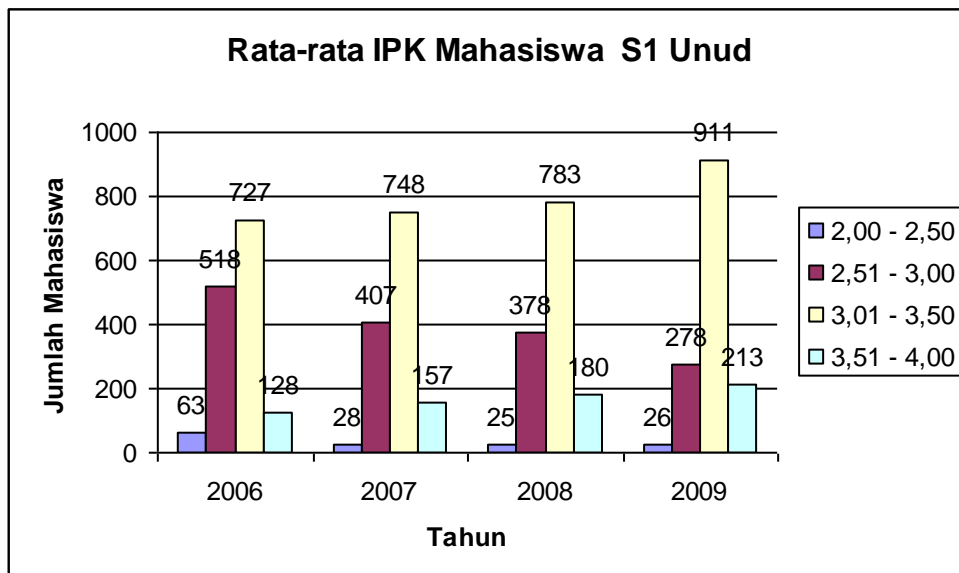
Secara umum kinerja pengajaran dan pendidikan yang telah dilakukan oleh Unud adalah sangat baik. Beberapa ukuran kinerja yang dapat menunjukkan indikasi keberhasilan pendidikan dan pengajaran adalah meningkatnya IPK lulusan dan

menurunnya masa studi. Rata-rata lama studi mahasiswa dapat dilihat pada grafik di bawah ini:



Gambar 3.5. Rata-rata Lama Studi Lulusan S-1 Universitas Udayana

Peningkatan IPK lulusan pun juga meningkat. Peningkatan IPK mahasiswa dapat dilihat pada grafik di bawah ini:



Gambar 3.6. Perkembangan IPK Mahasiswa S1 Unud tahun 2006 s.d. 2009

## **b. Penelitian**

Kinerja penelitian merupakan salah satu kinerja utama yang harus dicapai Unud sebagai perguruan tinggi. Secara umum Unud telah berhasil meningkatkan jumlah penelitian setiap tahunnya, baik dari segi kuantitas maupun pendanaan. Bahkan, pendanaan dari pihak luar juga terus meningkat. Usaha-usaha yang telah dilakukan Unud untuk meningkatkan kinerja penelitian, antara lain adalah:

- 1) Melakukan pelatihan penulisan buku ajar
- 2) Melakukan pelatihan penulisan artikel jurnal untuk jurnal terkreditasi nasional dan internasional
- 3) Melakukan pelatihan proposal bagi peneliti muda
- 4) Mengembangkan pusat-pusat studi baru
- 5) Membentuk pusat-pusat kajian
- 6) Melakukan *monitoring* dan evaluasi proses penelitian
- 7) Mengembangkan sistem perolehan paten dan royalti bagi riset mahasiswa dan dosen
- 8) Melakukan sosialisasi hasil-hasil penelitian
- 9) Membentuk group-group riset

Kegiatan penelitian yang dikelola oleh lembaga penelitian Universitas Udayana secara umum dikategorikan dalam 3 kategori, yaitu (1) penelitian pembinaan, (2) penelitian mandiri, dan (3) penelitian kerjasama. Penelitian pembinaan meliputi penelitian DIPA dan DIPA'S. Penelitian mandiri meliputi penelitian Hibah Bersaing, Hibah Pascasarjana, Hibah penelitian Kerjasama antar Perguruan Tinggi (Pakerti), Fundamental, Hibah Disertasi Doktor, Hibah Unggulan Udayana, Hibah kompetensi, Hibah kompetitif strategis nasional yang didanai dari Dikti. Penelitian kompetitif lainnya dari Kementerian Ristek (RUT, RUTI, Insentif terapan) dan kementerian lainnya. Penelitian kerjasama meliputi: penelitian kerjasama luar negeri, penelitian



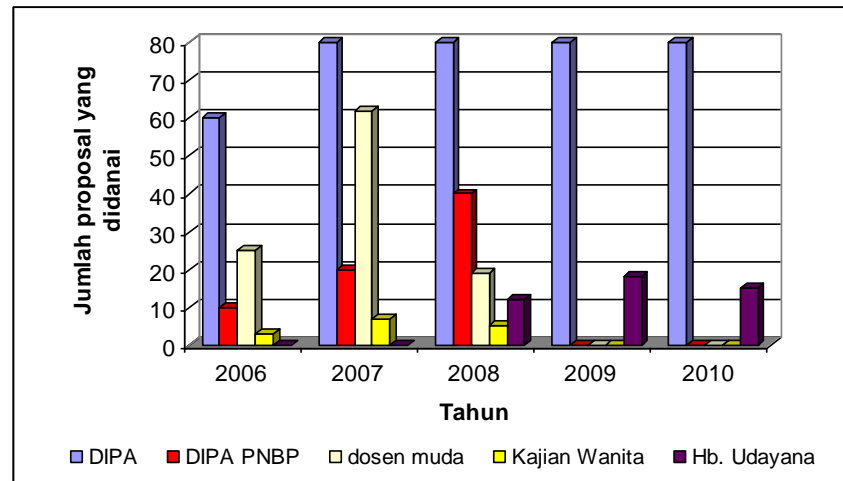
kerjasama antar lembaga pemerintah atau swasta, dan penelitian kerjasama dengan industri.

Penelitian dilaksanakan oleh dosen atau kelompok dosen atau group riset serta oleh pusat-pusat penelitian dan pusat kajian yang ada di Universitas Udayana. Berikut ini adalah pusat penelitian dan pusat kajian yang ada di lembaga penelitian Unud.

Tabel 3.3 Pusat Penelitian dan Kajian di Lingkungan Unud

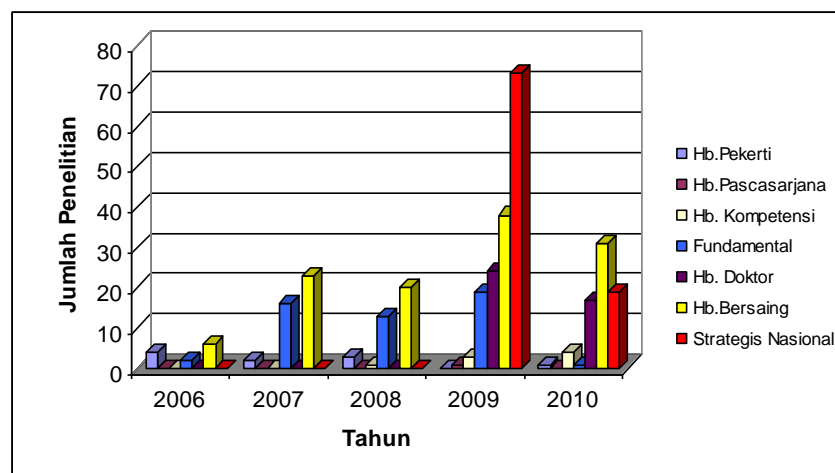
<b>Pusat-pusat Penelitian (Puslit)/Pusat Kajian (PusKa) di lingkungan UNUD</b>			
1	Puslit Pariwisata dan Kebudayaan	11	Pusat Stui Ketahanan Keamanan Pangan
2	Puslit Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup	12	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hortikultura
3	Puslit Kependudukan dan Pengembangan SDM	13	Center for Remote Sensing and Ocean Science (CReSOS)
4	Puslit Teknologi dan Kesenian	14	Pusat Studi Wanita dan Perlindungan Anak
5	Puslit Radioisotop	15	Pusat Studi Jepang
6	Puslit Makanan Tradisional	16	Pusat Studi Satwa Primata
7	Pusat studi Hukum Adat	17	Puska Sapi Bali
8	Puslit Otonomi Daerah	18	Puska Bali
9	Puslit Industri dan Energi	19	Pusat kajian ergonomic
10	Puslit Pengembangan Agroforestry		

Selama 5 (lima) tahun terakhir dari 2006-2010, berdasarkan jumlah penelitian yang didanai dari DIPA Unud yaitu penelitian dosen muda, kajian wanita, DIPA dan DIPA PNBP dan hibah udayana dapat dilihat pada Gambar 3.7. Kenaikan tajam terdapat pada penelitian yang didanai oleh DIPA Unud rata-rata didanai 80 proposal. Berbeda dengan penelitian dosen muda dan kajian wanita, tahun 2008 mengalami penurunan dan mulai tahun 2009, skim penelitian dosen muda dan kajian wanita pendanaanya dihentikan oleh Dikti dan diganti menjadi dana DIPA yang dikelola oleh Unud.



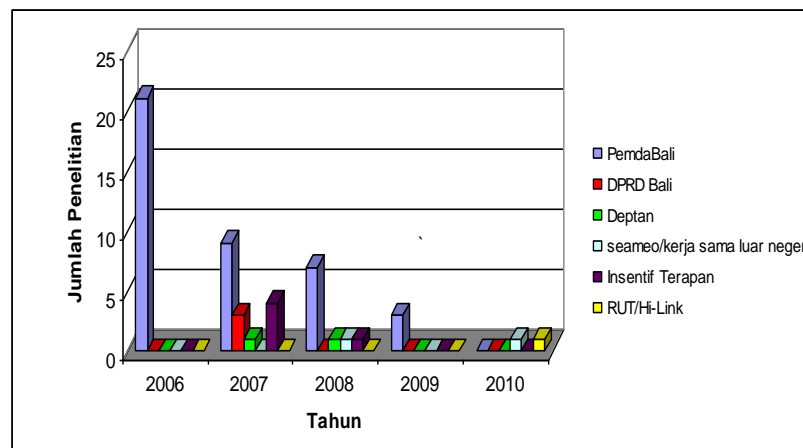
Gambar 3.7. Jumlah judul penelitian dari sumber dana DIPA Unud Th.2005-2009

Jumlah penelitian yang diterima Unud sejak 5 (lima) tahun terakhir, periode 2006-2010, untuk jenis penelitian mandiri yang didanai dari Dikti, yaitu : Hibah Bersaing, Hibah Pascasarjana, Hibah penelitian Kerjasama antar Perguruan Tinggi (Pakerti), Fundamental, Hibah Disertasi Doktor, Hibah kompetensi, dan Hibah kempetitif strategis nasional jumlahnya sangat fluktuatif. Setiap tahunnya, hanya hibah bersaing yang mengalami peningkatan (Gambar 3.8).



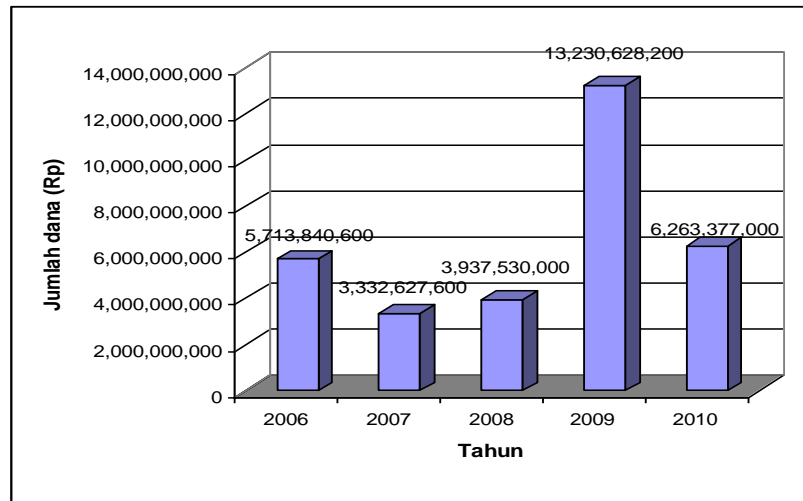
Gambar 3.8. Jumlah penelitian kompetitif yang didanai Dikti periode 2006-2010

Penelitian kerjasama baik dengan Pemda, Departemen Pertanian, lembaga penelitian lainnya serta dari Menristek yang berhasil di danai dapat dilihat pada Gambar 3.9. Penelitian kerjasama yang berhasil didapatkan oleh para peneliti masih relatif terbatas dan ini memerlukan terobosan baik dari segi mutu usulan penelitian, SDM, maupun pendekatan dengan pihak pengampu/pemberi dana.



Gambar 3.9. Jumlah penelitian kerjasama yang didanai periode 2006-2010

Jumlah dana penelitian per tahun anggaran terus meningkat selama periode 2006-2010. Peningkatan ini terutama terjadi pada tahun 2009, yang berasal dari anggaran dana penelitian hibah strategis (Gambar 3.10). Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan kompetitif staf dosen dan peneliti di Unud terus meningkat.



Gambar 3.10. Jumlah dana penelitian yang diterima Unud periode 2006-2010

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dosen Unud dipublikasikan pada berbagai jurnal ilmiah, baik nasional maupun internasional. Namun mayoritas masih dipublikasikan pada jurnal di lingkungan Unud yang telah terakreditasi. Daftar jurnal di lingkungan Unud yang telah terakreditasi dan sedang dalam proses akreditasi di tampilkan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4. Jurnal Terakreditasi dan non-akreditasi di Lingkungan Unud

No	Fak/Unit	Nama Jurnal	SK Akreditasi	Nilai Akreditasi	ISSN
1	Kedokteran Hewan	Jurnal Veteriner	SK.No.65a/Dikti/ Kep/ 2008	B	1411-8327
2	Puslit Lingkungan Hidup	Bumi Lestari	SK.No.108/Dikti/ Kep/ 2007	B	1411-9668
3	Pertanian	SOCA	SK.No.108/Dikti/ Kep/ 2007	C	1411-7177
4	Kedokteran	Journal of internal medicine	SK.No. 39/Dikti/ Kep/ 2004	C	1411-6456
5	Lemlit	Dinamika kebudayaan	SK.No.234/Dikti /Kep/	C	1411-1608

			2004		
6	Pertanian	Agritop	SK.No. 26/Dikti /Kep/ 2005	C	0215-8620
7	Peternakan	Majalah Ilmiah Peternakan	SK.No.23a/D ikti /Kep/ 2004	C	0853-0925
8	Ekonomi Akutansi	AUDI Jurnal Akutansi dan Bisini	-	-	1907-3771
9	Ekonomi	INPUT Jurnal Ekonomi & Sosial	-	-	1978-7871
10	Ekonomi	Matrik	-	-	1978-2853
11	Ekonomi	Buletin Studi Ekonomi	-	-	1410-4628
12	FMIPA	Jurnal Ilmu Komputer	-	-	1979-5661
13	FMIPA Kimia	Jurnal Kimia	-	-	1907-9850
14	FMIPA Biologi	Jurnal Biologi	-	-	1410-592
15	FMIPA matematika	Jurnal Matematika	-	-	1693-1394
16	Kedokteran	Medicina	-	-	0216-4701
17	Teknik	Jurnal Ilmiah Teknik Sipil	-	-	1411-1292
18	Teknik elektro	Majalah Ilmiah Teknologi Elektro	-	-	1693-2951
19	Teknik Sipil	Jurnal Natah	-	-	1693-315x
20	Teknik mesin	CAKRAM	-	-	1979-2468
21	PPLH	Ecotrophic	-	-	1907-5626
22	Hukum	Kertha Patrika	-	-	0215-899x
23	Teknologi Pertanian	Agrotekno	-	-	0853-6414
24	Sastra	Linguistika	-	-	0854-9163
25	LPM	Udayana Mengabdi	-	-	1412-0925
26	UPT Bioteknologi	Jurnal of Bioscience of Biotectology	-	-	978-979-8286-384

**Persentase staf akademik dalam penelitian nasional, internasional, serta publikasi nasional dan internasional** yaitu suatu indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam memberikan sumbangan hasil penelitian yang didanai oleh pendanaan nasional dan internasional serta mempublikasikannya pada jurnal nasional dan/atau internasional.

***Cara mengukur realisasi kinerja :***

*Jumlah staf akademik yg melakukan penelitian dg dana nasional, internasional dan mempublikasikan hasil penelitian tingkat nasional dan internasional*  
----- X 100  
*Jumlah staf edukatif*

***Ukuran keberhasilan :***

*Semakin besar prosentase publikasi hasil penelitian semakin baik kinerja yang dicapai.*

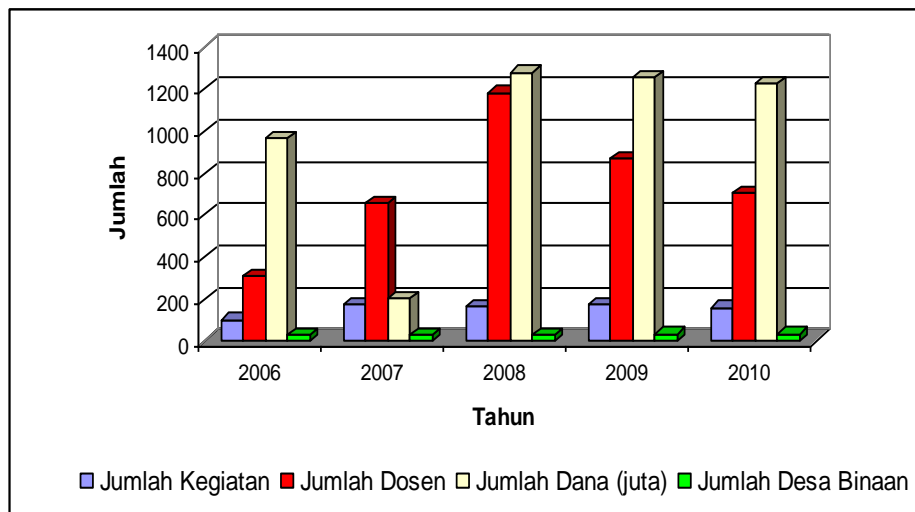
**Jumlah penelitian yang berorientasi paten, jumlah paten dan jumlah paten yang dilisensikan** adalah Indikator untuk mengukur keberhasilan Universitas Udayana dalam mengelola sumber daya manusianya terutama staf akademik dalam menghasilkan penelitian yang berorientasi paten dan dapat dikomersialkan. Indikator ini juga akan menunjukkan kinerja Unud dalam menghasilkan paten dan komersialisasi paten melalui lisensi dengan bekerjasama dengan dunia usaha.

***Cara mengukur realisasi kinerja :***

*Jumlah penelitian yang berorientasi paten dan komersial, jumlah paten dan jumlah paten yang dilisensikan pada tahun tertentu.*

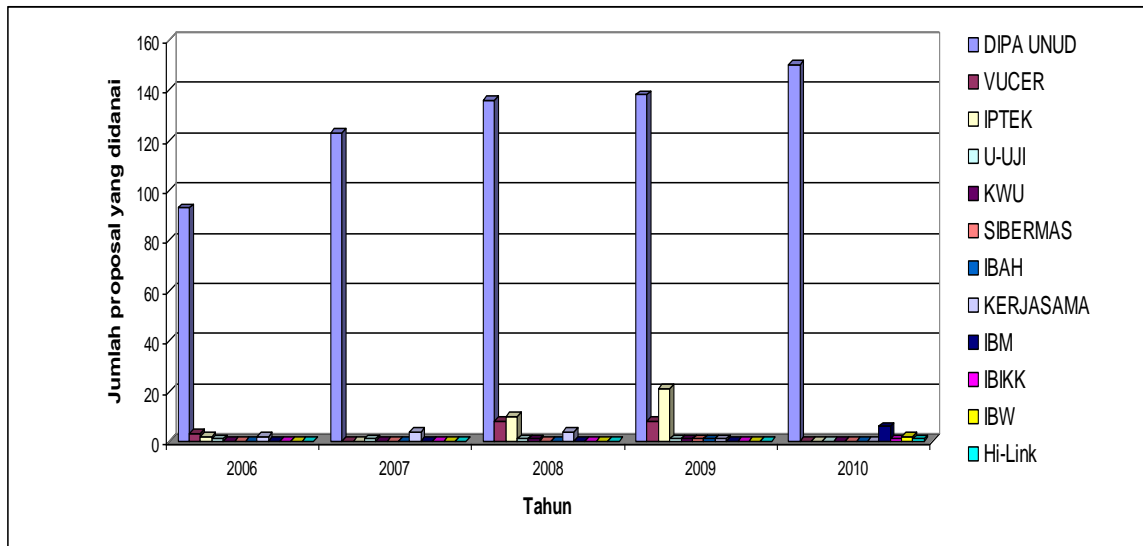
**c. Kinerja Pengabdian Kepada Masyarakat**

Pengabdian kepada masyarakat sebagai salah satu dharma PT merupakan kegiatan pengamalan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (Ipteks) yang dilakukan secara melembaga melalui metode ilmiah langsung kepada masyarakat, dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Sesuai dengan tugas Unud sebagai perguruan tinggi, Unud telah melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Pada tahun 2006, jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebanyak 102 kegiatan dengan total dana Rp. 964.225.000 dan melibatkan dosen sebanyak 308 orang. Pada tahun 2010, kegiatan pengabdian meningkat tajam menjadi 160 kegiatan dengan total dana Rp. 1.224.000.000 dan melibatkan dosen sebanyak 703 orang. Dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat selalu diupayakan untuk dapat menerapkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para Dosen Unud. Perkembangan kegiatan pengabdian masyarakat Unud dalam kurun waktu 2006-2010 disajikan dalam Gambar 3.11.



Gambar 3.11. Perkembangan kegiatan kepada masyarakat Unud 2006-2010 meliputi jumlah kegiatan, dosen yang terlibat, dan jumlah dana.

Unud terus berupaya untuk meningkatkan jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan ikut bersaing secara kompetitif untuk mendapatkan pendanaan dari Dikti dan dana dari kerja sama lainnya. Hasilnya dalam kurun waktu 2006-2010 disajikan pada Gambar 3.12. Hasilnya secara kuantitatif belum menunjukkan peningkatan yang berarti, tetapi secara relatif, persentase proposal yang didanai dari tahun ke tahun terjadi peningkatan.



Gambar 3.12. Perkembangan jumlah dan sumber dana kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang di lakukan Unud pada tahun 2006 – 2010

### 3.1.2. Organisasi dan Sumber Daya Manusia

#### a. Kepemimpinan

Secara umum komitmen perwujudan kepemimpinan dalam pengembangan adalah sangat tinggi. Komitmen ini diwujudkan dalam perumusan bidang pengembangan organisasi dan manajemen yang menekankan pada organisasi sehat dan manajemen yang bersih dan transparan. Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya masih dijumpai adanya tumpang tindih tugas dan wewenang. Sinkronisasi beban pekerjaan untuk staf akademik yang diperbantukan untuk pekerjaan administratif masih belum terwujud. Status Unud sendiri yang masih belum otonom masih dirasa menghambat kemampuan gerak Unud.

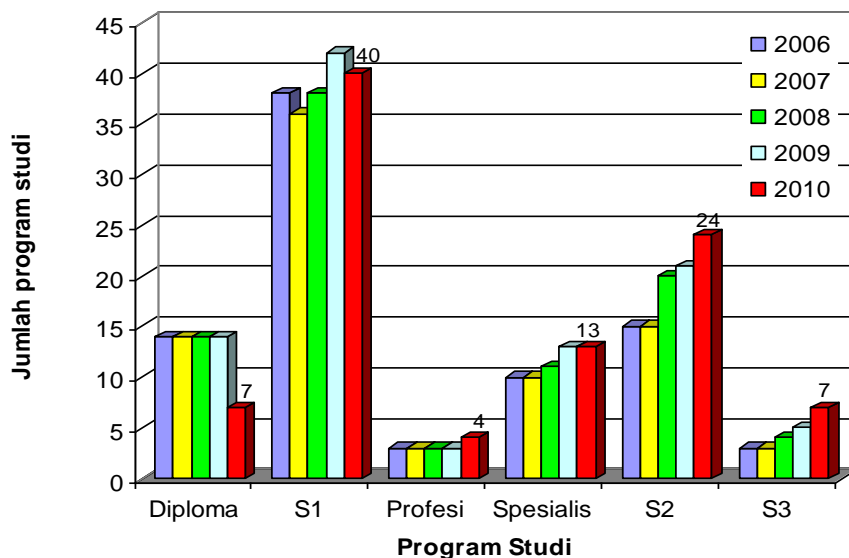
#### b. Program Studi



Peningkatan jumlah mahasiswa Unud berkaitan dengan perkembangan jumlah program studi dan adanya peningkatan daya tampung. Jumlah program studi di Unud pada tahun 2006 sebanyak 83 program studi, dan meningkat menjadi 95 program studi pada tahun 2010 (Gambar 3.13). Selama rentang tahun 2006-2010, terjadi penggabungan beberapa program studi ditingkat Sarjana (S1). Sedangkan peningkatan jumlah program studi ini terutama terjadi pada program pasca sarjana, yaitu Magister (S2) dan Doktor (S3).

Tabel 3.5. Perkembangan Jumlah Program Studi Unud Tahun 2006-2010

<b>PROGRAM STUDI / JENJANG</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Diploma</b>	14	14	14	14	7
<b>S1</b>	38	36	38	42	40
<b>Profesi</b>	3	3	3	3	4
<b>Spesialis</b>	10	10	11	13	13
<b>S2</b>	15	15	20	21	24
<b>S3</b>	3	3	4	5	7
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>81</b>	<b>90</b>	<b>98</b>	<b>95</b>



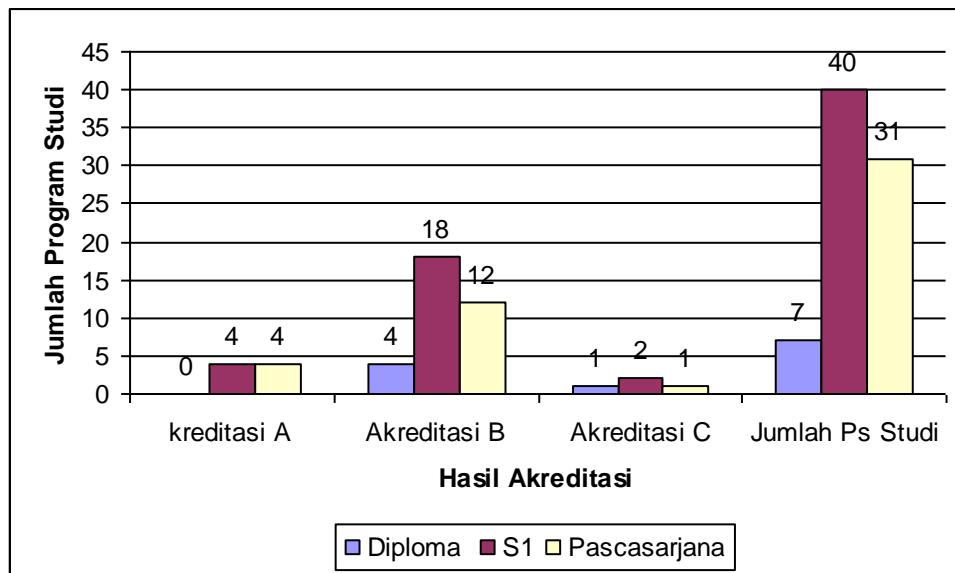
Gambar 3.13. Perkembangan jumlah Program Studi di Unud Tahun 2006 – 2010

Pembinaan kualitas program studi di lingkungan Unud dilakukan secara teratur dan terencana oleh Badan Penjaminan Mutu di tingkat universitas maupun unit penjaminan mutu ditingkat fakultas. Hasil pembinaan oleh lembaga tersebut dapat dilihat dengan telah terakreditasinya 47 program studi (49,47%) dan sisanya masih dalam proses akreditasi oleh BAN-PT (Gambar 3.14). Peringkat akreditasinya sampai th. 2010 pada program studi yang ada di Unud dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Peringkat Akreditasi Program Studi Universitas Udayana tahun 2010

PROGRAM STUDI / JENJANG	Akreditasi			Proses Akreditasi	Total PS
	A	B	C		
Diploma (S-0)	0	4	1	2	7
Sarjana (S-1)	4	18	2	16	40
Spesialis (Sp-1)	0	0	0	13	13
Magister (S-2)	4	9	1	10	24
Doktor (S-3)	0	3	0	4	7
Profesi	0	1	0	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>95</b>

Upaya untuk membantu mendapatkan, memperbaiki peringkat atau mempertahankan peringkat akreditasi nasional oleh BAN-PT telah dilakukan secara rutin melalui *workshop* penyusunan dokumen akreditasi, pendampingan, simulasi penilaian oleh asesor internal ditingkat universitas oleh BPMU (Badan Penjaminan Mutu Universitas) Unud. Upaya mendapatkan akreditasi telah dilakukan persiapan-persiapan melalui program kurikulum. Dengan upaya tersebut diharapkan tahun 2020 seluruh program studi telah terakreditasi nasional.



Gambar 3.14. Hasil Akreditasi Program Studi di Unud Tahun 2010

Untuk mewujudkan Universitas Udayana menjadi *World Class University* pada tahun 2022, Unud berencana membuka kelas internasional, yang telah mulai dirintis sejak tahun 2007 di Fakultas Kedokteran, Ekonomi, Teknik, dan Pariwisata. Pembukaan kelas internasional ini selain akan meningkatkan citra Unud juga akan memberikan penerimaan yang cukup besar. Selain itu, Unud juga berencana membuka 21 Program studi baru hingga tahun 2015. Implikasi dari rencana ini tentunya Unud harus mempersiapkan dana yang cukup besar untuk menyiapkan berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

### c. Informasi

Sepanjang tahun 2010 dibawah koordinasi Divisi Informasi dan Komunikasi (Divinkom) yang mengelola GDLN dan Puskom Universitas Udayana telah mengembangkan SIM Akademik, SIM Kepegawaian, Web [www.Unud.ac.id](http://www.Unud.ac.id), SIM Seleksi PMDK, SIM Perpustakaan, SIM Perencanaan, E-library, SIM Wisuda dan peningkatan kapasitas Fasilitas Internet sebesar 10 Mbps menjadi 20 Mbps.

SIMAK sudah dipakai oleh 10 fakultas yaitu Fak. Sastra, Fak. Hukum, Fak. Pertanian, Fak. Teknik, FTP, Fak. Pariwisata, Fak. Kedokteran, Fak. Ekonomi, FKH, dan FMIPA. Sedangkan SIMPEG baru dipakai oleh bagian kepegawaian Rektorat, untuk SIM

Perpustakaan baru dipakai di Perpustakaan Pusat, Perpustakaan Unit II Sudirman, dan Perpustakaan Fak. Sastra.

Secara fisik pembangunan infrastruktur jaringan Koneksi backbone telah menghubungkan ke 3 lokasi kampus, dengan memakai teknologi radio 2,4 dan 5,8 GHz. Selain itu, melanjutkan program tahun sebelumnya dikembangkan juga jaringan serat optik di Kampus Bukit Jimbaran yang menghubungkan Fak. Teknik dengan Jurusan Teknik Mesin dan Jurusan Teknik Elektro ; dan PUSKOM dengan Fak. Teknologi Pertanian, pengembangan LAN di Fak. Ekonomi, Jurusan Teknik Mesin, Jurusan Teknik Elektro, Fak. Teknologi Pertanian, dan Perpustakaan Pusat (Program TPSPD), dan LAN di fak. Kedokteran (Program Due-Like).

Berkat jaringan-jaringan tersebut Unud dapat mengadakan kegiatan seminar maupun workshop yang memanfaatkan fasilitas video conference dan kegiatan in-site workshop TIK. Untuk kegiatan in site work shop sepanjang tahun 2008 telah dilaksanakan 8 pelatihan yang meliputi: (1) "Web-Site Application for Gianyar District", (2) "E-library Application Workshop", (3) "Academic System Information Application", (4) "Human Resource Management Information System Application", (5) "Updating Web Content" (dua kali kegiatan), (6) "Office Application", (7) "Web Design based on CMS", dan (8) "Updating e-Journal".

Selain itu, Unud juga telah mengembangkan Stasiun Radio dengan nama Pro Alma FM dibawah pengelolaan PT Radio Suara Unud. Radio Pro Alma FM mendapat dukungan operasional dari para mahasiswa, dosen, dan alumni yang terseleksi. Radio tersebut tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas penyebaran informasi, namun juga menjadi ajang bagi para mahasiswa dari berbagai program studi untuk mengembangkan kompetensinya. Saat ini sedang dijajaki kemungkinan pengoperasian radio tersebut secara lebih profesional, bekerjasama dengan alumni.

**Persentase jaringan sistem informasi manajemen yang berfungsi dengan baik adalah** indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam mengelola sistem informasi manajemen. Sistem informasi ini sangat mendukung

keberhasilan Universitas Udayana menjadi universitas riset serta meningkatkan efisiensi dan produktifitas.

**Cara mengukur realisasi kinerja :**

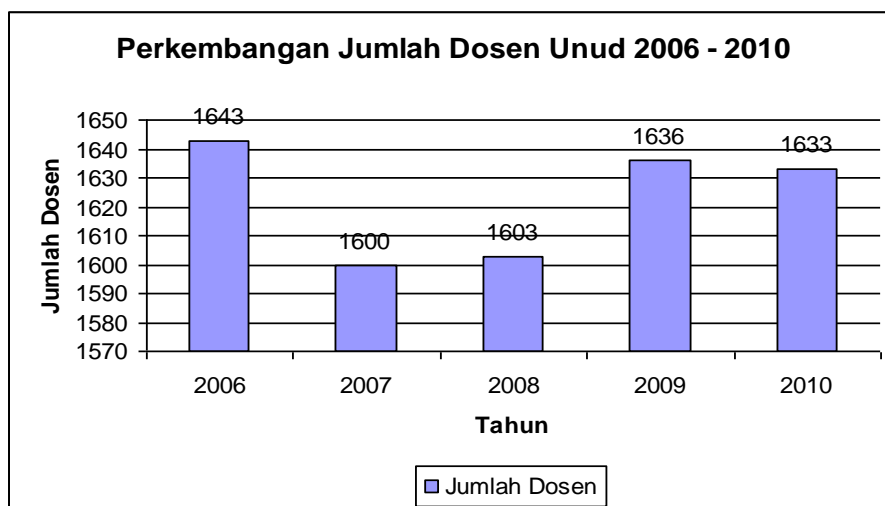
Jumlah SIM yang berfungsi dengan baik  
-----X 100  
Total jumlah Sistem Manajemen

**Ukuran keberhasilan :**

*Realisasi jaringan SIM yang berfungsi dengan baik ditunjukkan semakin banyaknya persentase, semakin baik pula kinerja yang dicapai.*

**d. Sumber Daya Manusia**

Upaya Unud untuk meningkatkan kualitas Dosen dan Staf Administrasi terus menerus dilakukan, dengan mendorong untuk mengikuti studi lanjut, magang dan pelatihan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Dosen di Unud sampai akhir tahun 2010 berjumlah 1.633 orang. Perkembangan jumlah dosen Unud dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 3.15. Perkembangan Jumlah Dosen Unud tahun 2006 - 2010

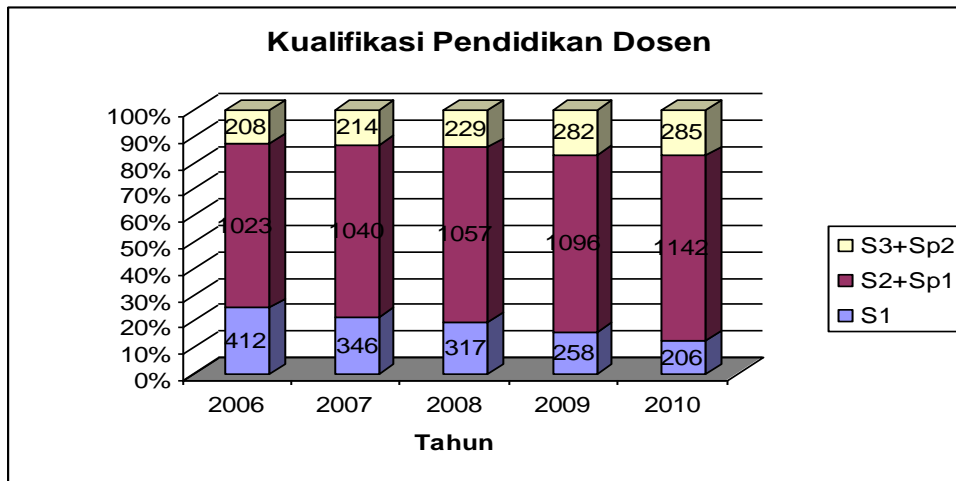
Kualifikasi pendidikan terakhir dari para dosen di Unud sebagian besar telah berkualifikasi S2 dan S3. Kualifikasi pendidikan terakhir S1 sebanyak 206 orang (12,61%), S2 = 1.064 orang (65,16%), S3 = 120 orang (7,35%), Spesialis 1 = 68 orang (4,16%), dan Spesialis 2 = 14 orang (0,86%). Dosen yang masih mengikuti pendidikan kejenjang strata yang lebih tinggi pada tahun 2010 yaitu S-3 sebanyak 214 orang (13%), S-2 sebanyak 139 (9%). Sehingga dosen Unud yang masih berpendidikan S-1 tinggal 67 orang (4%). Namun demikian, jumlah dosen yang akan memasuki masa pensiun secara kumulatif selama lima tahun ke depan mencapai 9,31% dan 20,09% berumur lebih dari 55 tahun.

Dengan jumlah Dosen tersebut rasio dosen tetap dan mahasiswa adalah sebesar 1:13. Dibandingkan dengan rasio yang ditetapkan Standar Dikti yaitu  $1:\leq 10$  sampai  $>1:15$ , rasio ini menunjukkan bahwa jumlah dosen Unud sudah ideal.

Tabel 3.7. Rasio Jumlah Dosen Dengan Mahasiswa Unud

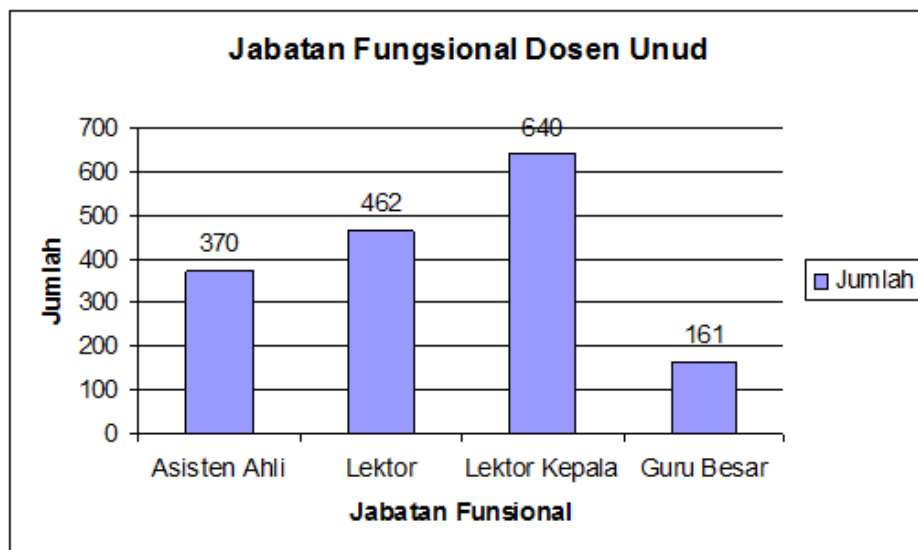
Uraian	Tahun				
	2006	2007	2008	2009	2010
Jumlah Mahasiswa	16.343	17.169	18.302	17.262	20.112
Jumlah Dosen	1.643	1.600	1.603	1.636	1.633
<b>Rasio Dosen : Mahasiswa</b>	<b>1:10</b>	<b>1:11</b>	<b>1:12</b>	<b>1:11</b>	<b>1:13</b>

Kualifikasi dosen terutama pada bidang akademik terus meningkat. Kualifikasi dosen berpendidikan Doktor juga terus meningkat. Perkembangan Kualifikasi pendidikan dosen Unud dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 3.16. Kualifikasi Pendidikan Dosen Universitas Udayana Tahun 2006 – 2010

Jumlah Guru Besar Unud untuk tahun 2010 juga sangat mengembirakan yaitu sebanyak 161 orang atau sekitar 9,85%. Jumlah ini sudah mendekati jumlah ideal yang dianjurkan oleh Dikti. Kualifikasi jabatan fungsional dosen Unud untuk tahun 2010 dapat dilihat pada grafik berikut :

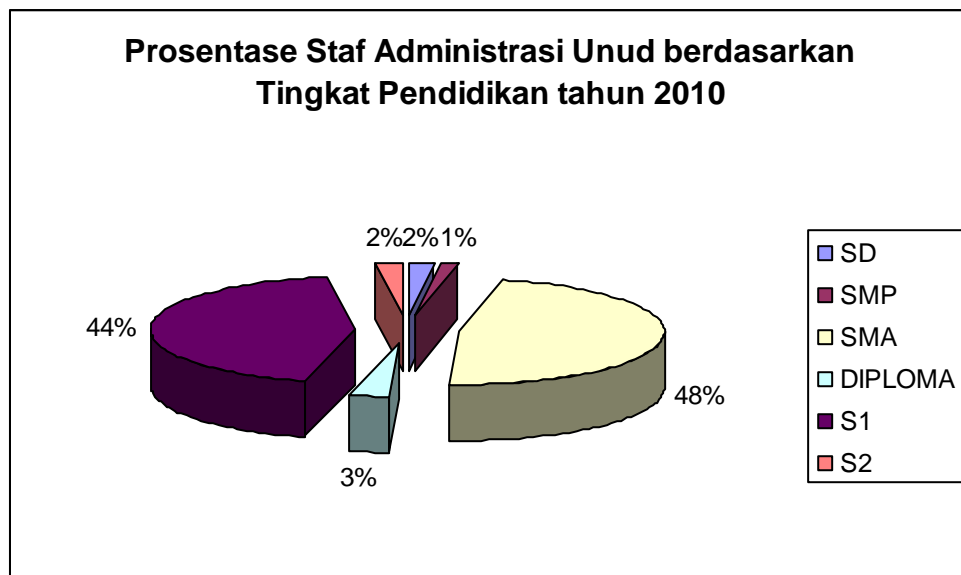


Gambar 3.17. Jabatan Fungsional Dosen Unud Tahun 2010

Data perkembangan jumlah Staf Administrasi berdasarkan tingkat pendidikannya ditampilkan pada Gambar 3.18. Sedangkan prosentase jumlah Staf Administrasi berdasarkan tingkat pendidikannya pada tahun 2010 ditampilkan pada Gambar 3.19.



Gambar 3.18. Perkembangan jumlah Staf Administrasi Unud Berdasarkan tingkat pendidikan pada tahun 2007 – 2009



Gambar 3.19. Prosentase jumlah Staf Administrasi Unud berdasarkan tingkat pendidikan pada tahun 2010

Peningkatan jumlah kualifikasi dosen terus menunjukkan indikator yang menggembirakan, namun upaya itu akan terus diupayakan supaya jumlah tersebut sesuai dengan program pemerintah, yang mensyaratkan pada tahun 2012 seluruh dosen minimal sudah bergelar S2. Idealnya seluruh dosen Unud sudah bergelar S-2



dan atau S-3, namun masih terdapat sekitar 12,61% (206 orang) dosen yang berkualifikasi S-1, dari jumlah itu 152 orang sedang tugas belajar dan yang tidak sedang bersekolah tersebut 44 orang di antaranya berusia 50 tahun ke atas. Tahun 2011 jumlah dosen S2/S3 akan bertambah sekitar 144 orang sehingga dapat diharapkan pada tahun tersebut total dosen yang berpendidikan S2/S3 adalah 91,6%. Upaya yang dilakukan Unud untuk menuntaskan pendidikan dosen antara lain mendorong dosen yang telah berpendidikan S2 untuk segera melanjutkan pendidikan S3 sesegera mungkin dan mendorong dosen yang sudah menyelesaikan S3 untuk mengajukan guru besar.

Upaya yang dilakukan untuk mendorong dosen supaya mau melanjutkan pendidikan adalah : pemberian insentif untuk kegiatan ilmiah, bantuan pendidikan, bantuan beasiswa, bantuan untuk kedatangan/keberangkatan bagi dosen yang sedang melaksanakan pendidikan program pascasarjana. Selain itu mengikutsertakan dosen dalam program PAR (*Program Academic Recharging*). Unud telah mengirimkan 13 orang dalam program PAR ini.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, profesionalisme dosen terus dievaluasi. Dosen yang telah mendapatkan sertifikasi pendidikan pada tahun 2010 sebanyak 784 orang (48%). Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja Staf Administrasi telah dilakukan melalui sistem mutasi yang relatif telah berlangsung secara mapan. Mutasi dilakukan guna menghindari kejenuhan dan untuk meningkatkan wawasan, kinerja, dan jenjang karier para staf administrasi tersebut.

### **3.1.3. Keuangan**

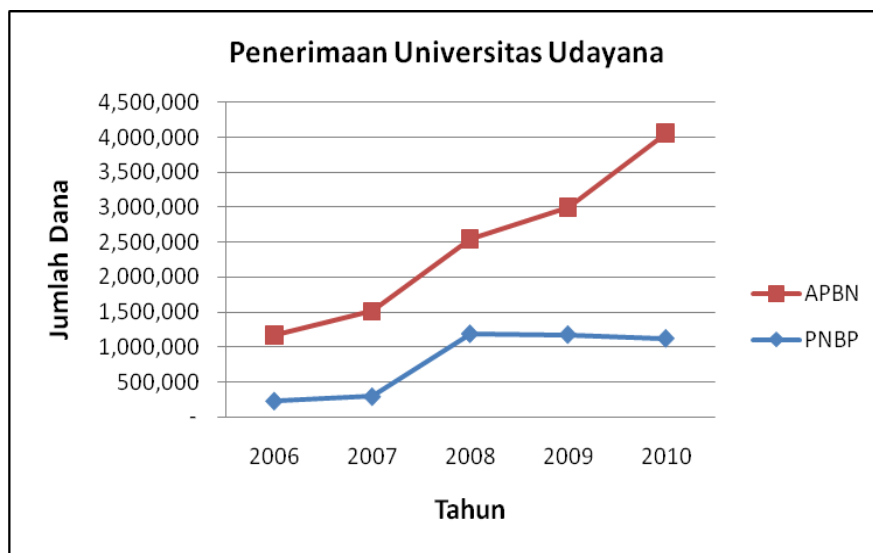
Dana yang dikelola oleh Universitas Udayana bersumber dari Rupiah Murni (APBN) dan PNBPN (Pendapatan Negara Bukan Pajak). Dana PNBPN berasal dari masyarakat terutama pungutan-pungutan yang dibebankan kepada mahasiswa meliputi: SPP (Sumbangan Pengembangan Pendidikan) dan SDPP (Sumbangan Dana Penunjang Pendidikan). SDPP adalah dana yang berasal dari mahasiswa yang bukan SPP seperti: SOP (Sumbangan Operasional Pendidikan), SPI (Sumbangan Pengembangan

Institusi), Uang POM (Persatuan Orang Tua Mahasiswa), uang-uang ujian baik awal, dalam proses, maupun akhir pendidikan, uang laboratorium/uang praktek, dan sebagainya. Target dan realisasi pendanaan Unud untuk kurun waktu 2006 – 2010 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.8. Proyeksi dan perkembangan penerimaan Universitas Udayana tahun 2006-2010 (dalam juta )

Jenis Pendapatan	Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008			Tahun 2009			Tahun 2010		
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
APBN	106.477	93.661	88,0	128.064	121.964	95,2	136.557	135.475	99,2	191.501	182.037	95,1	306.572	294.232	96,0
PNBP	26.518	22.747	85,8	32.354	29.053	89,8	89.256	118.851	133,2	104.204	117.660	112,9	149.035	112.239	75,3
JUMLAH	132.995	116.408	87,5	160.418	151.018	94,1	225.813	254.326	112,6	295.705	299.697	101,4	455.607	406.471	89,2

Dari tabel tersebut terlihat bahwa rata-rata pertumbuhan total pendanaan dari tahun 2006 hingga 2010 adalah 27,94% per tahun. Pertumbuhan total pendanaan Unud dari tahun 2006 hingga 2010 disajikan dalam gambar di bawah ini:



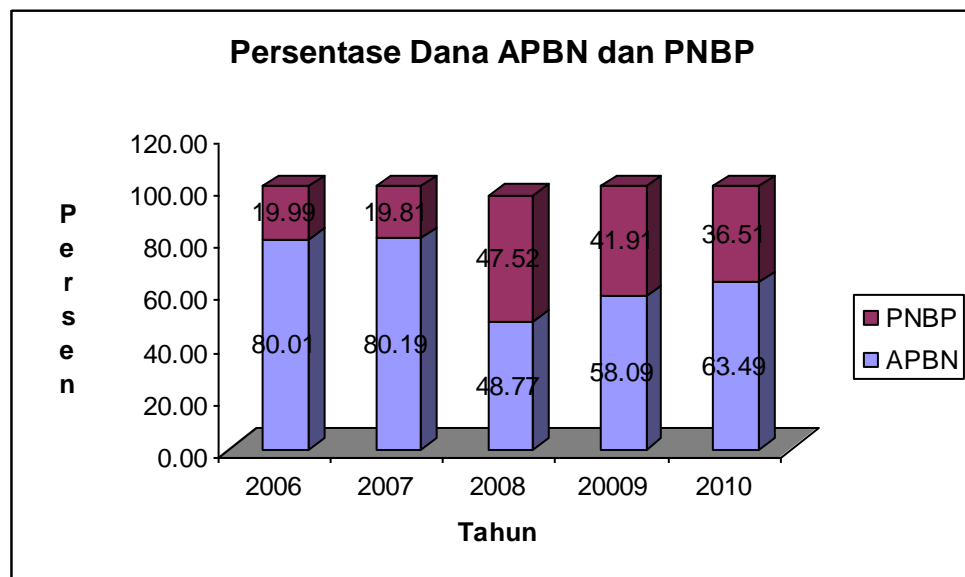
Gambar 3.20. Pertumbuhan Total Pendapatan Unud tahun 2006 - 2010

Porsi PNBP atas total pendanaan juga menunjukkan trend meningkat dari 19,99% di tahun 2006 menjadi 36,51% di tahun 2010.

Peningkatan yang terjadi pada tahun 2008 disebabkan oleh kebijakan bahwa semua penerimaan harus melalui rekening Rektor, sementara pengelolaan sebelumnya

dilakukan oleh masing-masing Fakultas, disamping itu adanya SDPP (Sumbangan Dana Pengembangan Pendidikan).

Hal ini tentunya menunjukkan potensi Unud dalam penggalangan dana masyarakat meskipun porsi PNBPAkademik (yang dipungut ke mahasiswa) rata-rata masih 60,8% dari total PNBPA. Meskipun demikian, Unud telah menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan pendanaan dari dana hibah kompetisi, seperti A2, A3, TPSDP, IMHERE, PHK-I, dan lainnya. Proporsi PNBPA dan APBN dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.21. Proporsi Sumber Dana Unud Tahun 2006 s.d. 2010

Sejak Tahun 2008 melalui kebijakan asas satu pintu (*one gate policy*) Yang dikeluarkan oleh Rektor Universitas Udayana, maka seluruh penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Universitas Udayana ditampung dalam satu rekening penerimaan dibawah pengelolaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban Bendahara Penerima. Seluruh penerimaan disetorkan ke Kas Negara dan penggunaannya melalui mekanisme APBN. Dengan demikian sejak tahun 2008 sampai dengan sekarang informasi tentang target penerimaan negara bukan pajak yang ingin dicapai dapat tersedia seperti Tabel 3.8 di atas.

Ke depan Unud sadar bahwa porsi pendanaan dari mahasiswa, baik dari SPP, POM maupun SDPP harus semakin kecil. Demikian juga dengan ketergantungan terhadap dana APBN melalui DIP dan DIK. Diakui bahwa Unud belum mampu memobilisasi dana secara optimal dari *profit center-profit center* yang ada meskipun sebenarnya potensi yang ada cukup besar. Oleh karena itu, berbagai macam usaha telah dilakukan dalam meningkatkan sumber pendanaan selain dari sumber-sumber dana yang ada. Namun sampai saat ini sumber pendanaan dari berbagai usaha yang dilakukan belum optimal dan masih memerlukan peningkatan pengelolaan. Sehubungan dengan itu, Unud saat ini telah mengidentifikasi berbagai macam sumber yang bisa digali .

1. Belanja anggaran PNBPN dikelola berdasarkan beberapa prinsip sebagai berikut:
2. Penerimaan SPP didistribusi dengan komposisi 35% untuk kantor Pusat dan 65% untuk Fakultas. Dana milik fakultas ini kemudian disitribusi kemasing-masing program studi yang proporsinya disepakati secara internal.
3. Penerimaan dari sumber SDPP didistribusi 10% untuk kantor Pusat dan 90% untuk untuk Fakultas. Anggaran di fakultas didistribusi pada masing-masing program studi sesuai dengan kesepakatan masing-masing program studi.
4. Khusus untuk Program Pasca Sarjana memiliki proporsi pembagian tersendiri (lihat Tabel 3.9.) namun tetap mengikuti persentase distribusi SPP dan SDPP.

Tabel 3.9. Distribusi pengelolaan PNBPN Unud

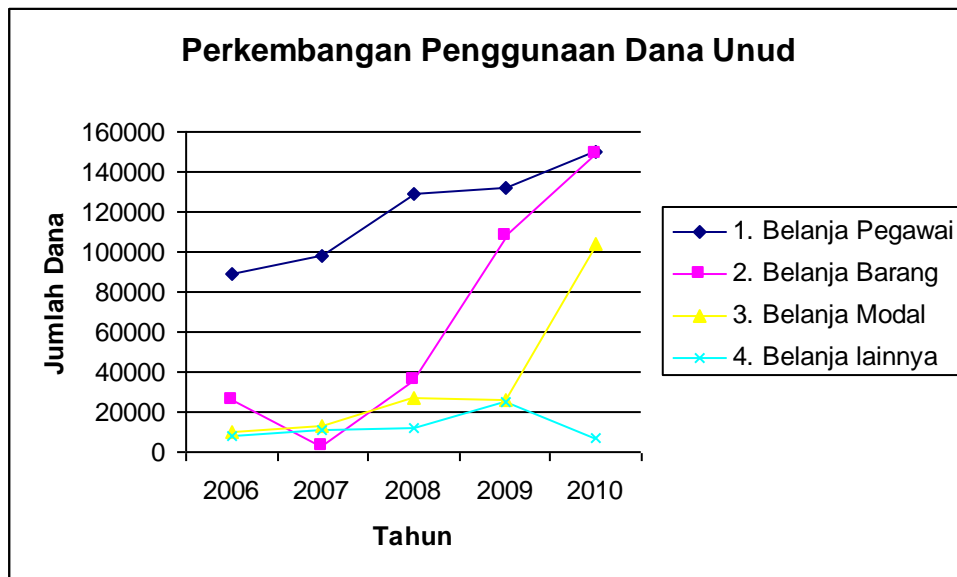
No	Sumber Pendapatan	Distribusi			
		Kantor Pusat	Fakultas	Program Studi	PPS
1	SPP	35%	65%		
2	SDPP	10%	90%		
<b>PROGRAM PASCA SARJANA (PPS)</b>					
1	SPP	5%	5%	80%	10%
2	SDPP	10%		90%	
3	Sumbangan Pengembangan Akademik	10%		10%	80%

Sistem pengelolaan tersebut secara teoritis akan sangat kondusif untuk persiapan Unud menjadi Institusi yang ber BLU. Hal ini merujuk pada Pasal 2 PP 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yaitu BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

Bila diperhitungkan dari anggaran total (Rupiah Murni dan PNBP) dalam 5 tahun terakhir, sebagian besar penerimaan Unud digunakan untuk membiayai belanja pegawai (gaji dan honorarium). Namun bila dilihat dari sumber dana PNBP, sebagian besar anggaran (40-60%) digunakan untuk operasional pendidikan (Pilar Peningkatan Mutu Relevansi dan Daya saing). Penggunaan anggaran PNBP dalam Pilar 2 tersebut bila dilihat lebih rinci lagi sebagian besar digunakan untuk pelayanan publik atau birokrasi (40,01%) yang dilaksanakan pada tingkat program studi seperti pendidikan dan pengajaran dan layanan kepada mahasiswa.

Tabel 3.10. Perkembangan Penggunaan Dipa 2006-2010 (Dalam Juta Rupiah)

NO	Jenis Pendapatan	Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008			Tahun 2009			Tahun 2010		
		PAGU	Realisasi	%	PAGU	Realisasi	%	PAGU	Realisasi	%	PAGU	Realisasi	%	PAGU	Realisasi	%
I	<b>RUPIAH MURNI</b>															
	Belanja Pegawai	81.513,463,000	68,720,323,814	84.31	87,771,810,000	89,580,650,507	102.06	100,561,427,000	101,304,672,649	100.74	134,367,817,000	130,525,324,492	97.14	146,861,788,000	145,302,132,141	98.94
	Belanja Barang	9.532,607,000	9,524,654,266	99.92	11,894,321,000	11,499,796,106	96.68	8,761,158,000	8,301,213,891	94.75	21,918,924,000	20,383,780,236	93.00	38,305,366,000	34,597,187,745	90.32
	Belanja Modal	7,743,013,000	7,728,576,550	99.81	17,508,542,000	10,036,535,850	57.32	15,875,881,000	14,549,197,900	91.64	13,934,716,000	11,948,910,975	85.75	112,358,598,000	106,778,240,420	95.03
	Belanja Sosial	7,687,862,000	7,687,854,000	100.00	10,888,836,000	10,847,364,000	99.62	11,358,500,000	11,319,604,000	99.66	23,499,486,000	20,838,603,000	88.68	8,420,081,000	7,266,000,000	86.29
	<b>Jumlah I</b>	106,476,945,000	93,661,408,630	87.96	128,063,509,000	121,964,346,463	95.24	136,556,966,000	135,474,688,440	99.21	193,720,943,000	183,696,618,703	94.83	305,945,833,000	293,943,560,306	96.08
II	<b>PNBP</b>															
	Belanja Pegawai	8,064,600,000	7,959,784,635	98.70	10,622,400,000	9,534,465,316	89.76	28,554,728,000	27,696,731,474	97.00	88,403,217,000	78,313,134,977	88.59	3,021,696,000	1,142,973,000	37.83
	Belanja Barang	15,808,575,000	12,997,781,908	82.22	17,846,862,000	16,656,529,059	93.33	37,384,845,000	28,102,703,465	75.17	12,810,709,000	11,148,199,663	87.02	113,340,547,000	99,438,224,731	87.73
	Belanja Modal	2,645,000,000	1,789,292,003	67.65	3,885,004,000	2,862,300,625	73.68	20,360,931,000	12,080,728,400	59.33	2,990,223,000	1,917,999,500	64.14	31,518,576,000	29,497,107,450	93.59
	Belanja Sosial	-	-	-	-	-	-	2,955,797,000	1,157,900,000	-	-	-	-	1,154,081,000	536,860,000	-
	<b>Jumlah II</b>	26,518,175,000	22,746,858,546	85.78	32,354,266,000	29,053,295,000	89.80	89,256,301,000	69,038,063,339	77.35	104,204,149,000	91,379,334,140	87.69	149,034,900,000	130,615,165,181	87.64
III	<b>PHLN</b>															
	Belanja Pegawai													1,034,299,000	202,258,182	19.56
	Belanja Barang													745,772,000	93,900,000	12.59
	Belanja Modal															
	Belanja Sosial															
	<b>Jumlah III</b>													1,780,071,000	296,158,182	32
	<b>Jumlah I + II + III</b>	132,995,120,000	116,408,267,176	87.53	160,417,775,000	151,017,641,463	94.14	225,813,267,000	204,512,751,779	90.57	297,925,092,000	275,075,852,843	92.33	456,760,804,000	424,854,883,669	93.01



Gambar 3.22. Perkembangan Penggunaan Dana Dipa Unud Tahun  
2006 – 2010

Pengukuran kinerja pengelolaan keuangan berdasarkan indikator-indikator outcomes sebagai berikut :

### **1. Nilai Kesehatan Finansial Organisasi,**

Yaitu suatu indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam mengelola sumber daya keuangannya sehingga mampu mencapai tingkat kesehatan organisasi yang diharapkan oleh pemerintah.

#### ***Cara mengukur realisasi kinerja :***

*Diukur dengan menggunakan pedoman penentuan tingkat kesehatan finansial yang diterbitkan oleh Departemen Keuangan Republik Indonesia.*

#### ***Ukuran keberhasilan :***

*Semakin tinggi nilai kesehatan organisasi, semakin baik kinerja yang dicapai.*

## 2. Prosentase Pembiayaan Organisasi Publik dan Organisasi Non

### Profit Luar Negeri Terhadap Total Anggaran Unud,

Yaitu suatu indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam membina hubungan dan menjalin kerjasama dengan mitra-mitranya di luar negeri sehingga mampu menghasilkan dana dari luar negeri untuk menopang pembiayaan Universitas Udayana.

#### **Cara mengukur realisasi kinerja :**

*Jumlah dana yang akan diperoleh dari organisasi publik  
dan organisasi non profit luar negeri dalam tahun tertentu*

-----X 100

*Total jumlah penerimaan yang diperkirakan akan diperoleh  
Untuk membiayai seluruh program dalam tahun tertentu*

#### **Ukuran keberhasilan :**

*Semakin tinggi prosentase pembiayaan organisasi publik dan organisasi non profit  
luar negeri terhadap total anggaran Unud, semakin baik kinerja yang dicapai.*

## 3. Prosentase Pembiayaan Pemerintah Terhadap Total Anggaran Unud,

Yaitu suatu indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam membina hubungan dan menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah sehingga mampu menghasilkan dana untuk menopang pembiayaan Universitas Udayana.

#### **Cara mengukur realisasi kinerja :**

*Jumlah dana yang akan diperoleh dari pemerintah  
dalam tahun tertentu*

-----X 100

*Total jumlah penerimaan yang diperkirakan akan diperoleh  
untuk membiayai seluruh program dalam tahun tertentu*

**Ukuran keberhasilan :**

*Semakin rendah prosentase pembiayaan pemerintah terhadap total anggaran Unud, semakin baik kinerja yang dicapai.*

**4. Prosentase Pembiayaan dari Mitra Dalam Negeri terhadap Total Anggaran Unud,**

Yaitu suatu indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam membina hubungan dan menjalin kerjasama dengan mitra non pemerintah dalam negeri sehingga mampu menghasilkan dana untuk menopang pembiayaan Universitas Udayana.

**Cara mengukur realisasi kinerja :**

$$\frac{\text{Jumlah dana yang akan diperoleh dari mitra dalam negeri dalam tahun tertentu}}{\text{Total jumlah penerimaan yang diperkirakan akan diperoleh untuk membiayai seluruh program dalam tahun tertentu}} \times 100$$

**Ukuran keberhasilan :**

*Semakin tinggi prosentase pembiayaan dari mitra dalam negeri terhadap total anggaran Unud, semakin baik kinerja yang dicapai.*

**5. Unit Cost Pendidikan per Mahasiswa per Tahun,**

Yaitu suatu indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam menjangking minat mahasiswa sehingga mampu memberikan kontribusi dana untuk menopang pembiayaan Universitas Udayana .



**Cara mengukur realisasi kinerja :**

*Jumlah realisasi penggunaan anggaran belanja*

----- X 100

*Total jumlah mahasiswa*

**Ukuran keberhasilan :**

*Realisasi unit cost semakin rendah atau lebih kecil dari standarnya, semakin baik kinerja yang dicapai.*

**3.1.4. Sarana dan Prasarana**

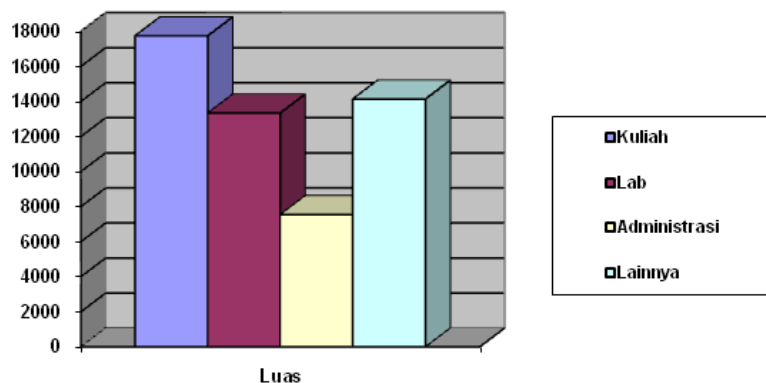
Sarana dan prasarana akademik dan non-akademik terus ditingkatkan. Berbagai target pemenuhan sarana prasarana saat ini telah banyak dicapai oleh Unud untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Jumlah dan kualitas sarana dan prasarana baik gedung maupun peralatan terus ditingkatkan untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Unud.

Secara keseluruhan Unud memiliki aset tanah seluas 1.697.431 m<sup>2</sup> (169 ha). Dari luas tanah tersebut 164 ha merupakan lahan untuk Kampus dan 0,5 ha terletak diluar area kampus yang dipergunakan untuk lahan laboratorium dan lahan untuk asrama, rumah jabatan rektor dan wisma tamu. Lokasi kampus Universitas Udayana tersebar di tiga lokasi yaitu kampus Nias, kampus Sudirman dan kampus Bukit. Kampus Unud pertama yaitu kampus Nias mempunyai luas sekitar 0,66 hektare terletak di Jalan Nias, Denpasar. Kampus kedua Universitas Udayana terletak di Jalan Sudirman mempunyai luas 5,2 hektare dan Kampus ketiga yaitu kampus Bukit Jimbaran yang memiliki luas lahan sekitar 158 hektar. Lahan tersebut telah dialokasikan pada semua fakultas. Data tanah yang dimiliki Unud dicantumkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3. 11. Data Kepemilikan Tanah Universitas Udayana Tahun 2010

No.	Lokasi				Luas		
1	Tanah Dalam Kampus	1	Kampus Bukit Jimbaran			1.575.880	M <sup>2</sup>
		2	Kampus Sudirman			59.248	M <sup>2</sup>
		3	Kampus Nias			6.500	M <sup>2</sup>
						1.641.629	
2	Tanah diluar kampus	1	Rumah Jabatan Rektor	2.663	m <sup>2</sup>		
		2	Asrama Mhs Jl Diponegoro	895	m <sup>2</sup>		
		3	Komite Kerjasama FE	475	m <sup>2</sup>		
		4	Lab FP Jl P Moyo	17.795	m <sup>2</sup>		
		5	Lab Fapet Jl R sesetan	11.080	m <sup>2</sup>		
		6	Wisma Tamu Jl Pantai Kuta	944	m <sup>2</sup>		
		7	Jl Badak Sumerta Kelod	550	m <sup>2</sup>		
						55.802	M <sup>2</sup>
<b>Jumlah luas Tanah Keseluruhan</b>						<b>1.697.431</b>	<b>M<sup>2</sup></b>

Total luas bangunan yang ada di Kampus Bukit adalah 52.785m<sup>2</sup>. Dari luas tersebut 17.747m<sup>2</sup> (33,6%) digunakan untuk ruang kuliah, 13.345m<sup>2</sup> (25,3%) untuk laboratorium, 7.555m<sup>2</sup> (14,3%) untuk administrasi, dan sisanya 14.138m<sup>2</sup> (26,8%) untuk lainnya. Di tahun 2009 Universitas Udayana juga telah merencanakan untuk pembangun Rumah Sakit Pendidikan dengan rencana luas lahan + 50.744 m<sup>2</sup> dan telah dilakukan pembangunan tahap I. Proporsi penggunaan bangunan di kampus Bukit dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 3.23. Proporsi Penggunaan Bangunan di Kampus Bukit

Rincian luas bangunan di lingkungan Unud dan kondisinya disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.12. Luas Bangunan (Kantor, ruang kelas, laboratorium, studio dsb.)

No.	Jenis	Jml	Luas (m <sup>2</sup> )	Kondisi	Status Penguasaan/ Kepemilikan
1.	Ruang Kuliah	163	7068	Baik	Unud
2.	Laboratorium	43	2454	Baik	Unud
3.	Perpustakaan	17	4596	Baik	Unud
4.	Kegiatan mahasiswa	7	118	Baik	Unud
5.	Ruang dosen	34	1076	Baik	Unud
6.	Kantor/Administrasi	46	2145	Baik	Unud
7.	Serba Guna	5	1261	Baik	Unud
8.	Olahraga	1	300	Baik	Unud
9.	Percetakan	1	16	Baik	Unud
10.	Koperasi	1	28	Baik	Unud
11.	Poliklinik	1	58	Baik	Unud
12.	Ibadah	3	1038	Baik	Unud
13.	Kantin	3	60	Baik	Unud

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kondisi bangunan yang digunakan baik untuk laboratorium maupun yang lainnya dalam kondisi sangat baik. Artinya, bangunan tersebut dari baik segi fisik maupun fasilitas/sarana yang berada di dalamnya siap digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar.

Bila diperhitungkan dari jumlah mahasiswa aktif Unud pada tahun 2010 yang mendekati 20.112 mahasiswa, luas lahan total Unud tersebut telah memenuhi syarat yang dibutuhkan Unesco (1 mahasiswa membutuhkan 21 m<sup>2</sup> lahan) karena hanya akan dibutuhkan luas lahan seluas 412.881m<sup>2</sup>. Namun bila dilihat dari luas bangunan (1 orang mahasiswa butuh 2 m<sup>2</sup> luas lantai bangunan) kebutuhan total tahun 2010 adalah 40.224 m<sup>2</sup> maka luas total bangunan masih sangat kurang.

Untuk memenuhi kekurangan-kekurangan tersebut di atas, Unud telah dan sedang membangun sarana dan prasarana kampus yaitu : Di kampus Sudirman: Pembangunan Lab Bersama, Pembangunan Gedung IKM, Gedung FKH, Gedung Fakultas Teknik, Gedung Parkir, Gedung Student Centre, Gedung F MIPA, dan Gedung F Ekonomi. Di kampus Bukit: Pembangunan Laboratorium Terpadu, Rumah sakit pendidikan khusus infeksi dan pariwisata. Di Renon: Pembangunan International Student Dormitory, di Jalan Diponegoro: Gedung Vokasional, dan di Jalan Raya Sesetan: Rumah Sakit Hewan.

Untuk memenuhi biaya pembangunan tersebut akan ada subsidi silang antar Fakultas dan juga keseimbangan antara RM dengan PNBPN dengan alokasi sebesar 15% PNBPN untuk subsidi silang. Rangkuman peruntukan bangunan dan rasio per mahasiswa (tahun 2010) disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.13. Peruntukan bangunan dan rasio per mahasiswa

<b>Total Keseluruhan</b>		Total (m <sup>2</sup> )	Jumlah Mahasiswa atau dosen	Rasio Mahasiswa Per m <sup>2</sup>
1	Ruang Kuliah	7068	20112	1:0,35
2	Ruang Lab/Praktikum/Bengkel	2454	20112	1:0,11
3	Ruang Administrasi	2145	725	1:2,95
4	Ruang Dosen	1076	1633	1:0,66
5	Perpustakaan	4596	20112	1:0,23
6	Fasilitas Umum	2599	20112	1:0,13
7	Lain – lain	162	20112	1:0,008

Meskipun demikian, fasilitas pendukung pelaksanaan proses belajar mengajar di dalam ruang kelas juga sangat bervariasi dari satu lokal kelas ke lokal kelas yang lain. Prasarana pendukung minimal, seperti papan tulis, *sound system*, OHP, dan *LCD Projector* tersedia di setiap ruang kelas. Selain itu, fasilitas lain untuk mendukung proses pembelajaran berbasis multimedia dengan teknologi informasi terus ditingkatkan penyediaannya secara menyeluruh. Sampai sekarang *wireless access point internet (hot spot)* sudah terpasang di 200 titik, baik yang terpasang di kantor pusat maupun di setiap fakultas.

Selain itu untuk kepentingan internal, sarana dan prasarana, Unud juga menyediakan pelayanan untuk pihak eksternal, antara lain perpustakaan, laboratorium, dan fasilitas teknologi informasi. Kondisi gedung (ruang) perpustakaan dan koleksi perpustakaan di lingkungan Unud disajikan dalam tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 3.14. Gedung (ruang) perpustakaan

No	Status	Jumlah	Luas (m <sup>2</sup> )	Kondisi
1	Perpustakaan pusat	2	3168	Sangat baik
2	Perpustakaan fakultas	15	1428	Sangat baik
	Jumlah seluruh	17	4596	

Tabel 3.15. Koleksi dan Daya ruang baca perpustakaan Unud

NO.	JENIS PERPUSTAKAAN	JUMLAH (BUAH)	DAYA DITAMPUNG DI RUANG BACA (ORANG)	JUDUL BUKU (JUDUL)	JUMLAH BUKU (EKS.)	MAJALAH (EKS)
1	Pusat	2	180	24,526	48,130	583
2	Sastra	1	25	16,687	39,909	4,284
3	Kedokteran	1	125	2,764	4,039	4,949
4	Hukum	1	55	5,005	19,114	1,027

5	Teknik	5	20	739	1,009	17
6	Pertanian	1	32	1,110	1,110	180
7	Ekonomi	1	128	10,250	21,257	2,369
8	Peternakan	1	25	554	726	250
9	MIPA	1	50	412	525	57
10	Kedokteran Hewan	2	35	678	725	5
11	Teknologi Pertanian	1	30	150	750	301
12	Pariwisata	1	25	450	679	178
13	FISIP	1	85	570	660	42
<b>JUMLAH</b>		<b>19</b>	<b>815</b>	<b>63,895</b>	<b>138,633</b>	<b>14,242</b>

Hal krusial berkaitan dengan sarana dan prasarana Unud adalah sampai saat ini Unud belum memiliki sistem pengelolaan aset yang efisien. Efisiensi penggunaan aset belum pernah diukur. Unud belum mengembangkan sistem pengukuran efisiensi penggunaan aset. Selain itu sistem informasi aset juga belum digunakan secara optimal, sehingga inventarisasi aset Unud belum efektif. Salah satu akibat dari belum optimalnya sistem informasi aset adalah Unud belum dapat secara optimal melakukan *resource sharing* serta efisiensi pemeliharaan aset juga belum dapat dilakukan.

Beberapa standar Dikti mengenai sarana dan prasarana masih belum dapat dipenuhi oleh Unud, misalnya standar luas ruang dosen per dosen. Saat ini luas ruang dosen per dosen yang dimiliki Unud masih 0,66 meter persegi per dosen, sedangkan Dikti mensyaratkan 2 meter persegi per dosen. Selain itu standar sarana dan prasarana tertentu juga belum dimiliki oleh Unud. Akibatnya standar sarana dan prasarana antar fakultas sangat beragam, misalnya standar kelas yang sangat berbeda antar fakultas.

Indikator kinerja yang digunakan untuk menghitung keberhasilan kinerja sarana dan prasarana adalah:

**Persentase aktiva tetap yang berfungsi dengan baik**

Yaitu suatu indikator yang diarahkan untuk mengukur keberhasilan Unud dalam mengelola sarana prasarana agar berfungsi dengan baik dan meningkatkan efisiensi serta produktivitas Universitas Udayana.

**Cara mengukur realisasi kinerja :**

$$\frac{\text{Jumlah aktiva tetap yang berfungsi dengan baik}}{\text{Total jumlah aktiva tetap}} \times 100$$

**Ukuran keberhasilan :**

Realisasi aktiva tetap yang berfungsi dengan baik semakin besar persentasenya, semakin baik kinerja yang dicapai.

**3.1.5. Kinerja Layanan Tahun 2010**

**Akreditasi Institusi Tahun 2010**

Secara umum kinerja Unud adalah bagus. Kinerja Unud yang bagus ini terlihat dengan keluarnya nilai akreditasi institusi dari Badan Akreditasi Nasional yang memberikan nilai B gemuk.

**Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)**

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Universitas Udayana tahun 2010, kinerja Universitas Udayana baik. LAKIP merupakan wujud pertanggungjawaban institusi pemerintah terhadap publik dan para stakeholder. Rencana Strategis yang digunakan Unud dalam LAKIP mengacu pada 6 sasaran

strategis yang dijabarkan dalam 25 Program Sasaran dan mengacu pada Program Kerja Rektor Universitas Udayana tahun 2007-2011, kemudian diukur kinerjanya.

Terhitung sejak LAKIP Tahun 2006, telah dilaporkan perpaduan sumber-sumber anggaran melalui Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dalam mendukung keterlaksanaan 25 Program dan perpaduan Program dan Kegiatan dengan Anggaran yang mendukungnya sehingga diharapkan menjadi sintesis akuntabilitas kinerja kegiatan dan akuntabilitas kinerja anggaran yang akan lebih memudahkan evaluasi efektivitas, efisiensi, dan produktivitas program beserta kegiatan-kegiatannya.

Total Anggaran DIPA Rp. 304.791.752 Dari Total Pagu Anggaran tersebut telah digunakan dalam rangka realisasi Program dan Kegiatan 2010 sebesar Rp. 294.232.160 atau tingkat realisasi daya serap anggaran sebesar 93,31%. Jika Pagu Anggaran merupakan indikator kinerja keuangan, maka pencapaian target 93.31 % ini telah menunjukkan efektivitas kinerja anggaran.

Berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan, ternyata Universitas Udayana pada tahun 2010 mencapai tingkat keberhasilan sebesar 99,82% dari target. Hasil demikian ini didasarkan pada rata-rata pencapaian kegiatan dari target yang ditetapkan dan diukur berdasar perhitungan yang ada dalam Format Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS).

Untuk kinerja layanan tahun 2010, beberapa target capaian tidak dapat terealisasi dengan baik walaupun ada beberapa diantaranya realisasinya melebihi target. Tidak sesuai rencana target kinerja dengan realisasi bagi mahasiswa penerima beasiswa miskin karena pada saat perencanaan dilakukan (tahun 2009) belum ada skim beasiswa bidik misi. Adanya skim beasiswa baru (bidik misi) yang menyasar kalangan calon mahasiswa miskin disatu sisi menyebabkan realisasi capaian mahasiswa penerima beasiswa miskin di Unud melebihi rencana target capaian (150%), tetapi sebaliknya beasiswa bidik misi yang juga menyasar mahasiswa berprestasi menyebabkan rendahnya capaian mahasiswa penerima beasiswa berprestasi dan beasiswa pada fakultas sepi peminat. Rendahnya realisasi jumlah penerima beasiswa berprestasi dan jumlah penerima beasiswa Fakultas sepi peminat



karena mahasiswa yang disasar sudah menerima beasiswa dengan skim lain (bidik misi), padahal mahasiswa tidak boleh menerima beasiswa dari dua sumber berbeda.

Penurunan signifikan jumlah kursi kosong maksimum dari rencana tingkat capaian 30% menjadi 6% atau terealisasi 500% disebabkan oleh pembukaan berbagai program studi baru, banyaknya mahasiswa asing, gencarnya promosi melalui berbagai media elektronik dan kunjungan langsung serta pemberian beasiswa.

Peningkatan mahasiswa dengan IPK > 3,0 menunjukkan keberhasilan Unud dalam menerapkan KBK dengan model pembelajaran SCL (student center learning). Ini sesuai dengan amanat Rektor Unud bahwa semua Program Studi di Unud pada tahun 2010 sudah menerapkan KBK.

Publikasi ilmiah yang diterima pada tahun 2010 sesungguhnya sudah meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, namun realisasinya terlihat sama dengan tahun 2009 (134 buah) karena data publikasi jurnal di tingkat program studi belum terangkum seluruhnya. Sedangkan rendahnya realisasi HKI disebabkan oleh hasil penelitian staf dosen Unud masih belum memadai untuk memperoleh HKI, disamping juga prosesnya sulit, biaya mahal, dan belum semua staf dosen peneliti yang mempunyai motivasi tinggi untuk mengejar HKI.

Jumlah karya tulis mahasiswa dan mahasiswa yang mengikuti lomba karya tulis juga tidak mencapai target seperti yang direncanakan, karena sebagian besar mahasiswa masih mengejar dan mementingkan IPK tinggi. Padahal usaha yang dilakukan oleh Unud dalam rangka memotivasi mahasiswa untuk mengikuti berbagai lomba program kreativitas mahasiswa sudah dilakukan secara intensif dan berkesinambungan, seperti lokakarya dan pelatihan penulisan ilmiah, pelatihan penulisan program kreativitas mahasiswa, penyediaan dosen pendamping, dan lain-lain.

Persentase PS yang terakreditasi A target capaiannya jauh dibawah rencana karena meningkatnya jumlah PS Baru (belum berhak mengajukan akreditasi), ada 1 PS yang akreditasinya semula A (PS Teknik Sipil) turun menjadi B, dan meningkatnya kriteria

penilaian yang tercantum dalam Borang BAN PT sehingga PS-PS yang mengajukan reakreditasi lebih sulit mendapat nilai A.

Jumlah unit yang mencapai ISO 9001-2000 pada tahun 2010 terealisasi hanya 1 buah (diterima oleh Biro Administrasi Akademik) dari 3 buah yang direncanakan. Hal tersebut disebabkan oleh biaya yang dianggarkan oleh unit-unit pengusul terlalu rendah (dianggarkan 20 juta per unit, padahal dibutuhkan sebesar 100 juta per unit).

Tabel 3.16. Laporan kinerja Unud tahun 2010 .

	Tujuan	KEGIATAN					PERSENTASE PENCAPAIAN TARGET	Keterangan (Rp. = x 1.000)	
		Sasaran	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI			
<b>I</b>	<b>Pemerataan dan Perluasan Akses Pendidikan</b>				<b>18.452.485</b>	<b>17.534.001</b>			
	I.1 Pemerataan dan perluasan akses	1.	Meningkatkan kapasitas Unud dalam mewujudkan keinginan masyarakat untuk memperoleh pendidikan)	Jumlah total mahasiswa	mhs	19000	20112	111,7%	
			Angka Partisipasi Kasar	%	5,75	6,04	105,9		
			Jumlah Total Program Studi	buah	95	95	100		
		2.	Meningkatkan keseimbangan mahasiswa dari berbagai golongan masyarakat yang berbeda kondisi sosial, ekonomi, gender, tingkat pendidikan, fisik,	Jumlah penerima beasiswa miskin	orang	40	66	150%	
			Jumlah penerima beasiswa berprestasi	orang	90	24	26,6%		
			Jumlah penerima beasiswa Fakultas sepi peminat	Orang	350	295	84,44%		
			Jumlah penerima beasiswa	orang	450	445	98,88%		

	Tujuan	KEGIATAN					PERSENTASE PENCAPAIAN TARGET	Keterangan (Rp. = x 1.000)		
		Sasaran		INDIKATOR KINERJA	SATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)			REALISASI	
			minat, dan lokasi tempat tinggal.	S2/S3						
			3	Meningkatkan kapasitas Universitas Udayana untuk memwadahi seluruh kegiatan civitasnya	Luas Laboratorium	M <sup>2</sup>	15.000	13.345	88,96%	
					Luas ruang dosen	M <sup>2</sup>	20.000	14.138	70,69%	
					Luas ruang kuliah	M <sup>2</sup>	25.000	17747	70,48%	
	I.2	Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana pembelajaran jarak jauh	1.	Meningkatkan aksesibilitas universitas baik bagi stakeholders eksternal maupun internal	Jumlah fakultas/ Program pendi dikan yang ter koneksi TI	Fak/ pp	12	12	100	
					Jumlah video conference per tahun	kali	150	136	90,70	
					Jumlah kpps/mahasiswa	kpps	0,7	0,7	100	
					Persentase mata kuliah yang memiliki bahan ajar berbasis TI	%	75	75	100	
	I.3	Peningkatan peran serta masyarakat dalam perluasan akses pendidikan tinggi	1	Peningkatan peran serta masyarakat dalam pemerataan akses perguruan tinggi	Jumlah total mahasiswa penerima beasiswa dari masyarakat	orang	2500	2813	112,5	
	I.4	Pengembangan program lainnya yang mendukung perluasan dan akses	1	Optimalnya pemenuhan daya tampung universitas dalam rangka	Jumlah kursi kosong maksimum	%	30	6	500	

	Tujuan		KEGIATAN						Keterangan (Rp. = x 1.000)	
			Sasaran	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI	PERSENTASE PENCAPAIAN TARGET		
		pendidikan tinggi		pemerataan dan perluasan akses pendidikan tinggi						
<b>I</b>	<b>Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing</b>					<b>163.787.17</b>	<b>132.551.930</b>			
	II.1	Peningkatan mutu pendidikan yang mengacu pada standard nasional pendidikan (SNP)	1.	Meningkatnya mutu pendidikan yang meliputi standard isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik,	PS yang melaksanakan KBK	%	100	100	100	
Mahasiswa dengan IPK > 3,0					%	70	90,65	129,50		
Mahasiswa yang lulus maksimum 8 semester					%	35	32,09	91		
				sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan						
	II.2	Peningkatan kemampuan/kompetensi Dosen	1.	Meningkatkan kualitas/kompetensi dosen sesuai dengan kebutuhan kurikulum	Prosentase jumlah Dosen berpendidikan S2 dan S3	%	80	84,23	105,29	
	II.3	Peningkatan jumlah dan mutu sarana dan prasarana pendidikan	1.	Meningkatnya jumlah dan mutu sarana dan prasarana pendidikan untuk memenuhi standar mutu	Rasio ruangan dengan jumlah dosen:	m <sup>2</sup> /dosen	4	2	50%	
Rasio ruang laboratorium thd mahasiswa:					m <sup>2</sup> /mhs	2	0,76	38%		

	Tujuan	KEGIATAN						PERSENTASE PENCAPAIAN TARGET	Keterangan (Rp. = x 1.000)
		Sasaran		INDIKATOR KINERJA	SATUAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI		
			penyelenggaraan pendidikan				I		
II.4	Peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah dan HKI	1	Meningkatnya jumlah penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian masyarakat dan HKI	Jumlah proposal penelitian dosen	judul	750	704	82,26	
				Jumlah publikasi ilmiah	judul	200	134	67	
				Jumlah penerima HKI	HKI	10	4	40	
II.5	Peningkatan mutu akreditasi program studi	1.	Meningkatnya jumlah program studi yang terakreditasi A	Persentase PS yang terakreditasi A	%	20	8,33	40,16	
II.6	Peningkatan kreativitas, entrepreneurship dan kepemimpinan mahasiswa	1.	Meningkatnya kreativitas, entrepreneurship dan kepemimpinan mahasiswa	Jumlah karya tulis mahasiswa	judul	70	36	51,4	
				Mahasiswa yang mengikuti Lomba karya tulis	orang	150	80	53,3	

III	Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Pencitraan Publik					92.654.814	65.556.646		
III.1	peningkatan kapasitas dan kompetensi aparat dalam perencanaan dan penganggaran	1.	Sistem perencanaan yang transparan, cepat, akurat dan akuntabel	Persentase Keterlibatan dari unit terkecil sampai kantor pusat dalam penyusunan Renja	%	100	100	100%	
				Tidak melakukan revisi Renja dan RKA-KL berulang-	kali	2	2	100%	

					ulang					
					Pelaksanaan kegiatan yang lebih mudah	hari	2	3	66,6%	
					Prosedur penarikan anggaran yang simpel dan cepat	hari	2	3	66,6%	
	III.2	Peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelola pendidikan	1.	Meningkatnya kualifikasi universitas dan program studi	Meningkatnya jumlah program studi yang memperoleh akreditasi A	Jumlah	4	1	25	
			2.	Keberlanjutan system pelaporan akademik setiap tahun	Menurunnya jumlah program studi yang memperoleh akreditasi C	jumlah	0	1	10	
					Persentase Pencapaian laporan EPSBED	%	100	100	100%	
	III.3	Peningkatan ketaatan pada peraturan perundang-undangan	1.	Menurunnya jumlah temuan pelanggaran	Jumlah temuan pelanggaran PP PNB	jumlah	15	26	57,69%	
					Hasil Pemeriksaan BPK/ Inspektorat	Wajar Tanpa Syarat	Wajar dengan pengecualian (Kemdiknas)			
	III.4	Peningkatan citra dan layanan publik	1.	Meningkatnya penghargaan yang diterinma Unud dari lembaga lain	Jumlah penghargaan yang diterima	buah	15	6	40%	
					Jumlah unit yang mencapai ISO 9001-2000	unit	3	1	30.3%	
	III.5	Penyenggaraan system pengelolaan keuangan yang	1	Transparannya penggunaan keuangan	Transparansi penggunaan keuangan	%	85	75	85%	

		transparan dan akuntabel								
	III.6	Pengembangan aplikasi SIM secara terintegrasi di bidang keuangan, aset, kepegawaian, dan bidang lainnya	1	Pengelolaan data yang tepat	Tersedianya data yang akurat dan mudah diakses	%	90	80	90%	
			2	Kemudahan akses informasi	Tersedianya akses informasi	%	90	80	90%	

### Perkembangan Mahasiswa Baru

Jumlah mahasiswa baru yang mengikuti pendidikan di Universitas Udayana dari tahun 2006 sampai 2010 terus mengalami peningkatan. Jumlah mahasiswa baru Unud tahun 2006 adalah 2.425 orang, yang terdiri atas mahasiswa Diploma 417 orang, Mahasiswa Program sarjana (S1) 1.743 orang dan mahasiswa Pascasarjana (S2 dan S3) sebanyak 215 orang. Pada tahun 2010, jumlahnya menjadi 5.312 orang, yang terdiri atas mahasiswa Diploma 332 orang, Mahasiswa Program sarjana (S1) sebanyak 4.143 orang dan mahasiswa Pascasarjana (S2 dan S3) sebanyak 837 orang.

#### Perkembangan Jumlah Mahasiswa Baru Unud dari tahun 2006 – 2010

Program	2006	2007	2008	2009	2010
Diploma	417	449	236	272	332
Sarjana	1743	2128	2174	3478	4143
Pascasarjana	215	426	508	804	837
Jumlah	2425	2998	3018	4554	5312

### **3.2. Faktor-Faktor Eksternal**

Berbagai macam faktor eksternal sangat mempengaruhi kinerja Unud selama ini. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

#### **3.2.1. Peraturan Pemerintah**

Sebagai PTN, berbagai peraturan pemerintah sangat mempengaruhi kinerja Unud. Undang-undang no. 23 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP no. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, PP No 23 tahun 2005 tentang PK BLU, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Undang Undang Badan Hukum Pendidikan yang telah ditolak oleh Mahkamah Konstitusi dan Kebijakan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja telah menyadarkan Unud bahwa perbaikan terus menerus harus dilakukan. Unud sudah harus berbenah diri untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanannya mulai dari kurikulum, kompetensi staf pengajar, saran prasarana, dan lain sebagainya. Adanya berbagai macam akreditasi baik program studi hingga akreditasi institusi juga membuat Unud sadar bahwa kualitas adalah yang utama. Disadari bahwa Unud sampai saat ini dalam beberapa hal masih harus berjuang untuk mencapai standar-standar Pendidikan dan Kebudayaan yang ada, meski secara umum Unud cukup ideal. Selain itu berbagai peraturan juga sangat berpihak kepada peningkatan kualitas pendidikan misalnya kewajiban pemerintah untuk mengalokasikan anggaran hingga 20% untuk pendidikan. Tentunya peraturan ini merupakan peluang yang sangat besar bagi Unud untuk mencari dana.

Selain itu peraturan yang ada juga menuntut Unud untuk lebih mandiri. Kemandirian ini tentu harus disyukuri sebab dengan kemandirian Unud akan lebih mampu untuk responsif terhadap perkembangan yang ada di dunia bisnis pendidikan. Peraturan tentang Badan Layanan Umum yang dituangkan dalam PP no 23 tahun 2005 membuka peluang bagi Unud untuk mandiri dalam pengelolaan keuangan. Selama ini dengan sistem keuangan yang ada, Unud belum mampu merespon secara cepat perkembangan dikarenakan peraturan yang sangat ketat sehingga Unud kelihatan lamban dalam bergerak.



### **3.2.2. Faktor Ekonomi dan Sosial**

Saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan sangat tinggi. Kesadaran masyarakat untuk mendidik putra-putri mereka hingga ke jenjang pendidikan tinggi terus meningkat. Hal ini terbukti dengan kenaikan peserta Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri. Pada tahun 2010 terjadi kenaikan peserta hingga 15,50%. Hal ini juga menunjukkan bahwa PTN masih menjadi tempat favorit untuk pendidikan tinggi.

Ke depan dengan meningkatnya kemampuan masyarakat secara ekonomi maka akan semakin banyak masyarakat Indonesia yang mampu menyekolahkan anaknya hingga ke jenjang perguruan tinggi. Kemampuan ekonomi yang meningkat tersebut ditunjukkan oleh pertumbuhan ekonomi nasional yang cukup stabil bergerak pada 5 sampai 6% pada tahun 2010 dan diperkirakan pertumbuhannya akan meningkat di tahun 2011, inflasi yang cenderung normal karena pemulihan ekonomi dunia dan pendapatan per kapita yang juga meningkat. Demikian pula pertumbuhan ekonomi Bali yang digerakkan oleh usaha mikro, kecil dan Menengah (UMKM) serta pariwisata cukup tinggi yaitu mencapai 6,5% pada tahun 2010 dan diperkirakan menjadi 6,7% pada tahun 2011. Pendapatan per kapita masyarakat Bali juga meningkat sangat signifikan mencapai 14,1% pada tahun 2010 dibandingkan tahun sebelumnya.

Namun demikian globalisasi telah menyebabkan mulai masuknya tenaga kerja asing ke Indonesia umumnya dan Bali khususnya mengingat Bali merupakan daerah tujuan wisata dunia sehingga persaingan dunia kerja juga akan semakin ketat. Hal tersebut menuntut peningkatan sumber daya manusia (lulusan) perguruan tinggi sehingga institusi perguruan tinggi harus mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi tinggi agar mampu bersaing dengan tenaga asing tersebut di pasar kerja.

### **3.2.3. Demografi dan Sosial Budaya**

Jumlah penduduk Indonesia yang tinggi dan kondisi Bali sebagai destinasi wisata dengan posisi geografis sangat strategis, mudah dicapai lewat darat, laut maupun udara, menjadi modal besar bagi Unud untuk mendapatkan mahasiswa dari berbagai daerah dan propinsi di Indonesia. Disamping itu, Bali dengan karakteristik sosial

budaya yang khas dapat menjadi kekuatan untuk menarik minat mahasiswa untuk belajar di Unud, tidak saja dari wilayah Indonesia, tetapi juga dari berbagai Negara di dunia. Kondisi-kondisi yang mendukung tersebut perlu digarap oleh Unud untuk meningkatkan dan memperluas akses dan input asal mahasiswa.

Persepsi masyarakat tentang pentingnya pendidikan tinggi sangat tinggi dan kedepan persepsi tentang itu diprediksi akan semakin meningkat, karena semakin ketatnya persaingan di dunia kerja dan kualitas angkatan kerja di Indonesia yang masih memprihatinkan karena lulusan SLTP belum memiliki keterampilan yang memadai. Hal tersebut harus dimanfaatkan oleh Unud dengan terus menerus melakukan upaya peningkatan kompetensi dan profesionalitas untuk meningkatkan kompetensi lulusannya agar dapat bersaing di pasar kerja. Persepsi masyarakat yang positif tersebut harus tetap dijaga, dan untuk itu Unud harus mampu menghasilkan: 1) lulusan yang kompeten yang dapat bersaing ditingkat global, 2) lulusan yang tidak saja cerdas tetapi juga mampu menerapkan keilmuannya dalam kehidupan di masyarakat, dan 3) lulusan yang mempunyai kemampuan *soft skill* disamping kemampuan *hards skill* yang menjadi tuntutan dipasar kerja. Apabila Unud secara konsisten mampu menghasilkan lulusan seperti tersebut, maka persepsi pengguna lulusan Unud akan semakin baik.

#### **3.2.4. Politik dan Keamanan**

Tidak dipungkiri bahwa terdapat sinergitas antara penyelenggaraan pendidikan dengan keamanan dan ketertiban masyarakat. Keamanan dan ketertiban masyarakat merupakan salah satu aspek dari sistem lingkungan makro pendidikan, sehingga antara kedua sistem tersebut harus terjalin hubungan yang sinergis. Dalam kaitan tersebut, penyelenggaraan pendidikan di Universitas Udayana dapat berjalan dengan sangat kondusif karena keamanan dan ketertiban pasca bom Bali terpelihara dengan baik, didukung oleh sistem politik yang mendukung serta terpeliharanya nilai kesadaran dan persatuan dalam ikatan kekeluargaan yang harmonis dan kesetiakawanan sosial masyarakat Bali, khususnya lingkungan masyarakat sekitar kampus.

### **3.2.5. Perkembangan Ilmu Pengetahuan, teknologi dan informasi**

Pesatnya perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi dan informasi dapat mewujudkan masyarakat menjadi lebih cerdas dan kreatif dalam suatu peradaban masyarakat yang berbasis pengetahuan (*knowledge based society*). Kemajuan tersebut menyebabkan semakin meningkatnya kebutuhan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan memanfaatkan TIK, meningkatnya peranan TIK dalam berbagai aspek kehidupan termasuk dalam bidang pendidikan, menghilangkan batas wilayah dan waktu untuk melakukan komunikasi dan akses terhadap informasi, dan meningkatnya kebutuhan akan penguasaan dan penerapan iptek dalam rangka menghadapi tuntutan global. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi tersebut diadopsi dan digunakan oleh Unud untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar untuk meningkatkan kualitas lulusan, meningkatkan aksesibilitas dan sarana promosi, pengkayaan khasanah keilmuan dan riset, dan penguatan jaringan internasional. Namun demikian, perkembangan Iptek dan TIK tersebut dapat menjadi ancaman karena persaingan lebih terbuka, teknologi informasi harus update menjadikan cepat usangnya peralatan.

### **3.2.6. Persaingan antar Penyelenggara Pendidikan**

Era globalisasi menyebabkan masyarakat memiliki banyak pilihan pendidikan selain meningkatkan tuntutan masyarakat akan kualitas pendidikan. Minat masyarakat Indonesia untuk mengirim putra-putri mereka bersekolah di perguruan tinggi luar negeri mengalami peningkatan. Universitas-universitas asingpun berlomba-lomba menawarkan produk mereka ke masyarakat Indonesia dan bahkan membuka cabang di Indonesia. Disamping itu, didalam negeri jumlah perguruan tinggi juga terus meningkat dan masing-masing berbenah diri untuk selalu meningkatkan kualitasnya. Untuk itu, Unud harus mampu dan siap bersaing dengan berbagai perguruan tinggi tersebut, baik dengan perguruan tinggi dalam negeri maupun perguruan tinggi asing.

## BAB IV. ANALISA LINGKUNGAN

### 4.1 Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Berikut ini merupakan penjabaran dari kekuatan, kelemahan yang dimiliki Universitas Udayana saat ini, serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi Universitas Udayana di masa mendatang pada empat aspek, yakni aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek organisasi dan sumber daya manusia, serta aspek sarana dan prasarana.

#### 4.1.1. Kekuatan

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
1	Komitmen Universitas Udayana terhadap berbagai bidang pengembangan sangat tinggi.	0.06	4.00	0.24
2	Memiliki 12 fakultas, 1 Program Pascasarjana, dengan 40 Program studi (Prodi) S1, 31 Prodi Pascasarjana (S2 dan S3), 4 pendidikan profesi pasca S1, 13 program pendidikan Spesialis (SP1), 7 program diploma (D3 dan D4), dengan jumlah PS yang terus meningkat, mampu mengakomodasi variasi kebutuhan masyarakat akan berbagai jenis dan jenjang pendidikan tinggi.	0.05	3.70	0.19
3	Data 5 tahun terakhir menunjukkan jumlah lulusan per tahun mencapai 5.304 orang dari berbagai Prodi, dengan Angka Efisiensi Edukatif (AEE) S1 cenderung meningkat dalam kisaran lebih dari 16%, Indeks prestasi kumulatif (IPK) dan lama masa studi menurun (mendekati angka rata-rata 4,5 tahun). Hal ini memungkinkan lulusan S1 Universitas Udayana dapat bersaing memasuki pasar kerja yang cukup tinggi dan variatif.	0.05	3.50	0.18
4	Jumlah dosen di Unud yang ideal dengan rasio dosen tetap dan mahasiswa 1:13 (berada pada kisaran standar DIkti) dengan jumlah mencapai 1633 orang (data tahun 2010), kualifikasi pendidikan terakhir S1 206 orang (12,61%), S2 1.064 orang (65,16%), S3 = 120 orang (7,35%), Spesialis 1 = 68 orang (4,16%), dan Spesialis 2 = 14 orang (0,86%) serta 161 orang guru besar	0.05	3.60	0.18

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	(9,85%) dari berbagai bidang ilmu menawarkan kualitas pendidikan bagi sejumlah besar anggota masyarakat yang akan memasuki perguruan tinggi.			
5	Universitas Udayana meningkatkan kesempatan belajar yang lebih baik bagi masyarakat dengan memberikan pilihan seleksi masuk, memberikan beasiswa bagi mahasiswa, serta menerima sekitar 4000 lebih mahasiswa S-1 per tahun.	0.05	3.60	0.18
6	Peningkatan jumlah koleksi pustaka per tahun, adanya <i>digital library</i> , dan transaksi perpustakaan <i>on line</i> serta telah dikembangkannya SIM-Perpustakaan, E-Library dan peningkatan kapasitas internet sebesar 10 Mbps menjadi 20 Mbps, bukan saja meningkatkan kemudahan informasi bagi segenap mahasiswa dan dosen tetapi juga bagi komunitas ilmiah di luar kampus.	0.05	3.60	0.18
7	Universitas Udayana terus meningkatkan kemampuan mahasiswa untuk menguasai bahasa asing dan teknologi informasi serta memberikan fasilitas laboratorium dan kursus pada kedua bidang tersebut.	0.05	3.70	0.19
8	Semakin meningkatnya kualitas dosen baik dalam pencapaian gelar akademik maupun sebutan profesional yang secara langsung turut berperan dalam perbaikan kualitas proses belajar mengajar.	0.03	2.93	0.09
9	Universitas Udayana memperoleh berbagai Program Hibah Kompetisi (PHK) yang digunakan bagi upaya perbaikan proses belajar mengajar dan inovasi dalam pembelajaran.	0.04	3.35	0.13
10	Semakin banyak kerjasama dalam dan luar negeri dalam proses pengembangan atmosfer akademik telah ditindaklanjuti oleh fakultas dan program studi.	0.03	2.78	0.08
11	Jumlah penelitian kompetitif yang diterima Unud selama 5 tahun terakhir terus meningkat, beberapa penelitian dilakukan dengan kualitas yang tinggi dan berpeluang memiliki nilai tawar standar dalam kerjasama penelitian.	0.04	3.44	0.14
12	Penyusunan rencana anggaran selalu dilakukan dengan mekanisme rapat kerja setahun sebelum pelaksanaan yang melibatkan pimpinan Universitas Udayana dan fakultas serta beberapa unit kerja.	0.04	3.40	0.14

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
13	Ada mekanisme pengajuan anggaran untuk jurusan/ laboratorium dalam rangka pengadaan alat-alat dan perbaikan gedung laboratorium.	0.04	3.40	0.14
14	Pembagian dana antara Rektorat dan Fakultas telah diatur secara tertulis dan jelas.	0.04	3.40	0.14
15	Penerimaan mahasiswa baru dengan <i>one day service</i> , sistem Informasi on-line bidang akademik dalam rangka pelayanan yang baik bagi mahasiswa dan telah dikembangkannya SIM-Seleksi PMDK, SIM-Akademik dan SIM-Perencanaan	0.05	3.60	0.18
16	Telah ada aturan untuk penghargaan bagi penerbitan bahan ajar dan publikasi ilmiah di jurnal internasional dan nasional oleh dosen.	0.06	3.50	0.21
17	Rekrutmen pegawai dan Dosen telah mengacu pada kebutuhan berdasar rasio dosen:mahasiswa, dan telah melalui panitia seleksi di tingkat Universitas Udayana dan fakultas.	0.04	2.70	0.11
18	Porsi PNPB atas total pendanaan trendnya terus meningkat dari tahun 2006 sampai tahun 2010 dan sistem pengelolaan anggaran PNPB telah dilakukan dengan prinsip yang sangat kondusif untuk mendukung persiapan Unud menjadi institusi yang ber BLU.	0.03	3.20	0.10
19	Universitas Udayana memiliki unit-unit dan aset tanah yang luas yang sangat potensial untuk dikembangkan sebagai unit penghasil tambahan dana bagi kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi di samping potensi masyarakat yang dapat dielaborasi dan belum tersentuh selama ini.	0.04	3.09	0.12
20	Aturan pemerintah bahwa semua dana-dana yang berasal dari masyarakat telah melalui satu pintu, yaitu rekening rektor sehingga mudah dipantau. Dengan demikian, pada waktu mendatang dana-dana demikian dapat menjadi salah satu sumberdana bagi kelangsungan Universitas.	0.04	3.30	0.13
21	Terdapat Lembaga Badan Penjaminan Mutu Universitas Udayana (BPMU) yang terus berupaya untuk mengembangkan kurikulum, meningkatkan mutu dosen dan pengembangan model pembelajaran agar dicapai mutu lulusan dan akan berdampak pada efisiensi dan produktivitas lulusan.	0.04	3.03	0.12

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
22	Universitas Udayana memiliki Satuan Pengawas Internal (SPI) yang melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan program, pengelolaan pegawai, pengelolaan dan review keuangan serta pemantauan dan koordinasi dan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan agar dicapai peningkatan pengelolaan aktivitas non akademik	0.04	3.40	0.14
23	Telah terjadi <i>resource sharing</i> pada beberapa kegiatan, misalnya saling memanfaatkan dosen antar fakultas dan jurusan/program studi. Beberapa Laboratorium telah digunakan bersama oleh semua fakultas dan laboratorium di satu fakultas tertentu digunakan bersama dengan fakultas lain dalam rangka efisiensi penggunaan laboratorium.	0.04	3.20	0.13
		<b>1.00</b>		<b>3.41</b>

#### 4.1.2. Kelemahan

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
1	Jumlah dosen yang akan memasuki masa pensiun secara kumulatif selama lima tahun ke depan mencapai 9,31% dan 20,09% berumur lebih dari 55 tahun dan jumlah dosen yang bergelar S1 (12,60%) sehingga perlu percepatan peningkatan kemampuan akademik dosen-dosen muda melalui studi pascasarjana di dalam dan di luar negeri.	0.05	2.20	0.11
2	Kurikulum dan proses belajar mengajar belum sepenuhnya berorientasi kepada dunia kerja karena masih kukuh bertahan pada bidang keilmuan sehingga mengurangi daya saing lulusan untuk memperoleh bagian di dunia kerja.	0.05	2.29	0.11
3	Jumlah lulusan yang bekerja di luar bidang studinya masih tinggi, masa tunggu antara 5 -6 bulan dan gaji pertama masih rendah.	0.05	2.00	0.10
4	Inventarisasi dan efisiensi penggunaan aset Unud belum efektif karena Unud belum memiliki sistem pengelolaan aset dan sistem informasi aset belum digunakan.	0.04	2.10	0.08
5	Jumlah perolehan paten, publikasi ilmiah, dan tulisan dalam bentuk buku masih rendah.	0.04	2.10	0.08
6	Hasil penelitian Dosen Unud mayoritas dipublikasikan pada jurnal di lingkungan Unud, tetapi jurnal ilmiah di lingkungan Unud yang terakreditasi sangat terbatas.	0.05	1.80	0.09

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
7	Rendahnya relevansi antara kegiatan pendidikan dengan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menjadi penyebab lemahnya efektivitas pembelajaran mahasiswa.	0.04	1.70	0.07
8	Jumlah dan kualitas pengabdian kepada masyarakat yang di dilakukan oleh staff dosen di Unud masih rendah, proposal yang diterima dari dana kompetitif masih sangat rendah.	0.05	2.22	0.11
11	Sistem keuangan belum berorientasi pada <i>output</i> dan <i>outcome</i> , tetapi masih pada <i>input</i> dan proses sehingga tujuan dari setiap kegiatan dalam perencanaan terabaikan, bahkan kadang tidak jelas.	0.05	2.33	0.12
13	Pemasangan jaringan untuk teknologi informasi, listrik, telepon, dan air belum direncanakan menyeluruh dalam jangka panjang dan berorientasi pada kebutuhan di masa depan sehingga banyak yang bersifat tambal sulam. Kondisi demikian menyebabkan kerentanan terhadap kerusakan dan tidak efisien penggunaannya.	0.06	2.12	0.13
15	Unud belum mampu memobilisasi dana secara optimal dari <i>profit center-profit center</i> yang ada meskipun sebenarnya potensi yang dimiliki Unud cukup besar.	0.05	2.12	0.11
18	Aspek manajemen sumberdaya manusia kurang dapat membangun efektivitas dan efisiensi. Penyebab utamanya adalah masih adanya tumpang tindih tugas dan wewenang dalam manajemen organisasi serta ketergantungan Universitas Udayana pada sistem kepegawaian negara yang berlaku umum untuk pegawai negeri.	0.05	2.47	0.12
20	Sebagai institusi pemerintah, manajemen tidak memiliki sistem akuntansi dan audit secara mandiri. Hal ini kurang menguntungkan bagi upaya peningkatan partisipasi masyarakat dalam ikut mendanai kegiatan pendidikan karena tidak adanya ruang akuntabilitas publik terhadap keuangan Universitas Udayana.	0.05	2.10	0.11
23	Universitas Udayana memiliki otonomi yang terbatas untuk meningkatkan pendapatan ( <i>revenue</i> ) dan melakukan investasi. Pendapatan yang diperoleh tidak bisa diakui sebagai pendapatan Ub namun merupakan bagian dari pendapatan negara bukan pajak. Implikasinya, pola pengelolaan keuangan Universitas Udayana harus dilakukan di bawah aturan birokrasi yang	0.05	2.35	0.12



No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
	kaku.			
24	Ketergantungan penyelenggaraan Universitas Udayana pada sumber pendanaan dari mahasiswa (SPP, SPFP, DPP, dan lain-lain) dan belum optimalnya pemanfaatan aset Universitas Udayana untuk mendanai kegiatan pendidikan.	0.05	2.00	0.10
27	Banyak laboratorium dan sarana lainnya masih dimanfaatkan secara terbatas oleh unit/jurusan/fakultas tertentu saja dengan alasan terbentur aturan pemerintah.	0.05	2.27	0.11
28	Banyaknya peralatan bengkel/laboratorium yang masih ketinggalan jaman sehingga mengurangi produktivitas laboratorium/bengkel.	0.05	2.27	0.11
29	Lokasi kampus Universitas Udayana yang tersebar dengan pusat administrasi di Bukit Jimbaran dengan akses transportasi yang kurang kondusif.	0.07	3.09	0.22
31	Luas total bangunan masih sangat kurang dan belum memenuhi syarat yang ditetapkan Dikti, baik standar ruang dosen per dosen atau standar ruang per mahasiswa. Disamping itu, <i>resource sharing</i> ruang kuliah dan sarana lainnya belum terlaksana secara optimal.	0.05	2.02	0.10
32	Beberapa regulasi baik dalam bentuk Undang-Undang maupun Peraturan Pemerintah yang tidak memungkinkan Universitas Udayana mempunyai keleluasaan dalam mengatur dirinya sendiri, mengingat status Universitas Udayana sebagai PTN yang tidak otonom, yang ternyata berdampak pada terbatasnya ruang gerak kemampuan berkembangnya Unud.	0.05	1.80	0.09
		1.00		2.19

#### 4.1.3. Peluang

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
1	Letak Universitas Udayana di Bali yang menjadi destinasi pariwisata utama di Indonesia sangat mendukung pengembangan Unud untuk <i>go international</i> dan sangat diminati oleh calon mahasiswa sebagai tempat belajar.	0.13	3.71	0.48

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
2	Adnya komitmen yang tinggi dari pemerintah pusat dan daerah untuk meningkatkan anggaran pendidikan yang lebih rasional.	0.11	2.24	0.25
3	Tawaran kerja sama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam kerangka <i>networking, benchmarking, twinning, sister university</i> , serta <i>double degree</i> .	0.11	2.05	0.23
4	Kebijakan pemerintah agar perguruan tinggi bersifat otonom telah memberi peluang bagi Universitas Udayana untuk berkembang secara mandiri.	0.09	2.43	0.22
5	Sumberdaya manusia dan sumber dana dari dalam dan luar negeri belum banyak digali untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin. Peluang didapatkan melalui kerjasama luar negeri.	0.10	3.67	0.37
6	Potensi Bali dengan kekhasan budaya, geografis, dan akses yang sangat mudah dengan berbagai daerah lain, menyebabkan Unud memiliki kesempatan cukup besar untuk bersinergi dalam pengembangan daerah	0.10	3.52	0.35
7	Akses informasi yang tak terbatas dan mudah dijangkau dengan semakin pesatnya teknologi informasi.	0.08	3.50	0.28
8	Institusi pendidikan dan riset regional maupun internasional, seperti SEAMEO, ICRAF, serta berbagai <i>funded research agencies</i> dapat dimanfaatkan bagi pengembangan pendidikan dan riset Unud	0.08	3.81	0.30
9	Reformasi perguruan tinggi, terutama dalam kebijakan anggaran kompetisi dan anggaran berbasis kinerja memberikan peluang bagi Universitas Udayana bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.	0.12	3.28	0.39
10	Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, produk-produk hukum dan perundangan pemerintah akan mengubah secara mendasar struktur, manajemen, dan etos kerja sehingga akan menjadikan Universitas Udayana lebih profesional ke depan.	0.08	2.95	0.24
		<b>1.00</b>		<b>3.11</b>

**4.1.4. Ancaman**

No	Uraian	Bobot	Skor	Nilai
1	Perkembangan teknologi yang sangat cepat menyebabkan cepat usangnya peralatan laboratorium dan peralatan TIK.	0.35	2.52	0.88
2	Perkembangan ilmu pengetahuan sangat dinamis dan tuntutan mutu pendidikan semakin tinggi sangat membutuhkan peningkatan kualitas SDM serta sarana dan prasarana	0.30	2.24	0.67
3	Persaingan kerja lulusan yang semakin ketat terutama pada era global, bukan hanya dengan lulusan dalam negeri, tetapi juga dengan tenaga kerja asing.	0.20	2.05	0.41
4	Globalisasi dan perdagangan bebas sangat membutuhkan kreativitas Universitas Udayana untuk meningkatkan nilai jualnya di pasar bebas.	0.15	2.43	0.36
		<b>1.00</b>		<b>2.33</b>

**4.2. Posisi dan Strategi Organisasi**

Dari hasil tabulasi di atas dapat disimpulkan bahwa posisi Universitas Udayana adalah sebagai berikut:

Skor total kekuatan: 3.41

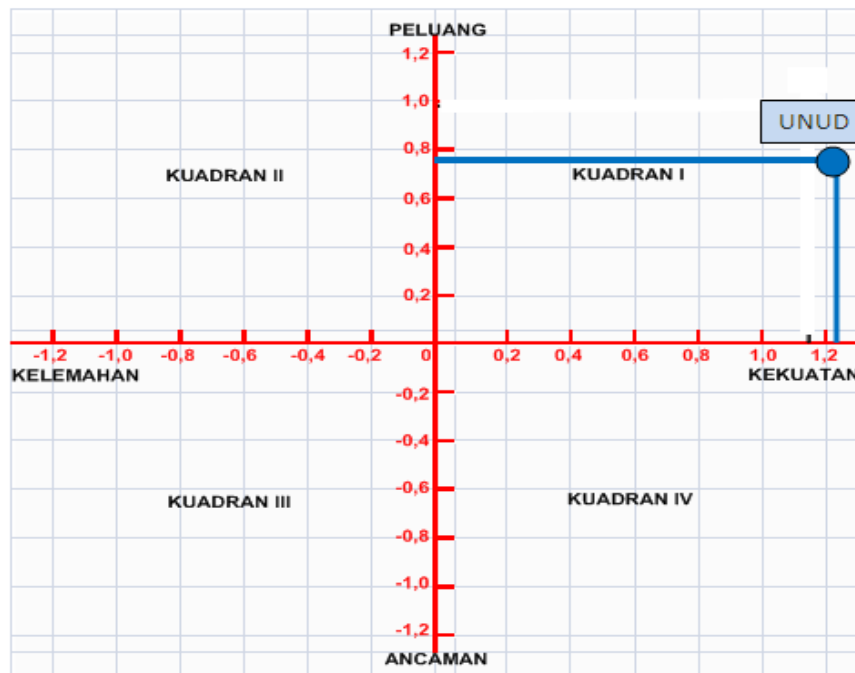
Skor total kelemahan: - 2.19

Selisih skor total kekuatan dan kelemahan: **1.22**

Skor total peluang: 3.11

Skor total ancaman: - 2.33

Selisih skor total peluang dan ancaman: **0.78**



Gambar .4.1. Posisi Unud dalam kuadran Analisa SWOT

Berdasarkan selisih skor total kekuatan dan kelemahan serta selisih skor total peluang dan ancaman dalam Gambar 4.1 dapat disimpulkan bahwa posisi Universitas Udayana dalam kuadran analisa SWOT adalah posisi agresif, yakni di kuadran I. Hal tersebut berarti Universitas Udayana mempunyai kekuatan yang cukup signifikan dan tidak banyak mendapatkan ancaman eksternal. Posisi Universitas Udayana yang berada di kuadran I ini mendukung strategi agresif. Artinya Unud memiliki posisi yang baik untuk menggunakan kekuatannya guna: (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi, diversifikasi, maupun kombinasi dari semuanya dapat dilakukan oleh Unud. Oleh karena itu fokus strategi yang harus dilakukan Unud adalah:

1. Melakukan pengembangan dan inovasi layanan, seperti:
  - a. Mengembangkan pendidikan yang berkualitas sesuai dengan standar layanan minimum (SPM) yang ditetapkan.
  - b. Membentuk kelas internasional.

- c. Mengembangkan program studi baru.
  - d. Mengembangkan pembelajaran berbasis TIK sehingga kualitas dan efisiensi pembelajaran dapat ditingkatkan.
2. Optimalisasi potensi dan sumber daya yang dimiliki Universitas Udayana, meningkatkan fungsi dan pemanfaatan aset-aset Unud untuk menggali dana diluar sumber dana dari SPP dan SDPP, dengan:
- a. Mengembangkan Unit Bisnis. Unit bisnis ini dimaksudkan terutama untuk meningkatkan pelayanan, dalam rangka untuk mendukung proses pendidikan yang dilakukan oleh Unud. Peningkatan pendapatan dari unit bisnis juga akan digunakan sepenuhnya untuk meningkatkan pelayanan. Unit bisnis yang akan dibangun oleh Unud harus memenuhi syarat yaitu harus mendukung kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Beberapa unit bisnis yang akan dan telah dikembangkan oleh Unud antara lain:
    1. *Guest house* dan Hotel Pendidikan. *Guest house* dan Hotel Pendidikan ini akan menjadi tempat praktik mahasiswa kepariwisataan Unud serta akan meningkatkan pelayanan kepada stakeholders mengingat banyaknya orang tua mahasiswa atau pihak luar yang membutuhkan penginapan selama berkunjung di Bali.
    2. Rumah sakit pendidikan yang akan menunjang pembelajaran di Fakultas Kedokteran sekaligus sebagai sumber penghasilan yang juga akan dikembangkan fasilitas geriatri yang fokus sasaran wisatawan mancanegara.
    3. Bengkel yang akan menunjang praktikum mahasiswa teknik mesin dan teknik elektro
    4. Kebun percobaan yang akan menunjang praktikum mahasiswa agrokomples dan Rumah Sakit Hewan untuk menunjang praktikum mahasiswa Fakultas Kedokteran Hewan, sekaligus untuk pelayanan kepada stakeholders.
    5. Toko buku dan penerbitan yang akan memudahkan dosen dan mahasiswa untuk melakukan publikasi dan mendapatkan buku-buku.

6. Bisnis kepakaran yang akan memanfaatkan kepakaran, hasil penelitian, dan pengabdian dosen bagi kepentingan masyarakat umum.
7. Food Centre dengan bisnis makanan sehat dan makanan tradisional yang akan menunjang pendidikan mahasiswa Fakultas Pertanian, Fakultas Peternakan dan Fakultas Teknologi Pertanian

Dalam upaya optimalisasi dan pemberdayaan potensi dan sumber daya untuk meningkatkan pendapatan diluar SPP dan SDPP, Unud terus berupaya dan berinovasi mengembangkan unit bisnis lain seperti :

1. Meningkatkan manajemen Pompa bensin di lingkungan kampus dan bukan di luar kampus dengan maksud untuk memudahkan mobilitas dosen dan mahasiswa dalam beraktivitas di dalam kampus Universitas Udayana.
2. Penginapan, pusat pembelanjaan, perhotelan, guest house, dan food court sebagai sumber pendapatan dalam rangka meningkatkan layanan pada masyarakat.
  - b. Membentuk mekanisme *resource sharing* untuk optimalisasi aset Universitas Udayana
  - c. Membentuk manajemen aset yang baik sehingga potensi aset Universitas Udayana dapat dioptimalkan
  - d. Membentuk sistem informasi aset sehingga efisiensi dan kondisi aset dapat selalu terpantau.
3. Melakukan efisiensi dalam operasi Unud. Peningkatan pendapatan tidak akan berarti apapun bila efisiensi tidak dilakukan. Beberapa langkah efisiensi yang akan dilakukan oleh Unud adalah:
  - a. Melakukan perampingan jumlah mata kuliah, terutama mata kuliah yang *overlapping* dengan matakuliah lainnya atau mata kuliah yang tidak mendukung kompetensi program studi. Saat ini dirasa jumlah matakuliah di beberapa program studi terlalu banyak dan bahkan *overlapping* dengan mata kuliah lain yang juga ditawarkan. Akibatnya, jam kerja dosen menjadi sangat tinggi dan

dari segi biaya menjadi tidak efisien. Untuk itu, akan dilakukan penggabungan/merger mata kuliah yang pokok bahasannya memiliki kemiripan dan menghilangkan mata kuliah yang tidak mendukung standar kompetensi lulusan dari Program studi tersebut. Dengan demikian akan terjadi efisiensi SDM Dosen, sarana dan prasarana pendidikan dan pengajaran, termasuk efisiensi sarana dan prasarana praktikum. Misalnya pada Fakultas Kedokteran Hewan pada semester I diajarkan mata kuliah Ilmu Kimia Dasar, Ilmu Fisika Dasar, dan Ilmu Biologi, ketiga mata kuliah tersebut tidak mendukung langsung standar kompetensi lulusan FKH maka ketiga mata kuliah tersebut digabung menjadi satu dengan nama mata kuliah Kimia Bio Fisika dengan topik bahasan yang mendukung kompetensi FKH. Pada Fakultas Pertanian yang terdiri dari 2 PS (Agribisnis dan Agroekoteknologi), di PS Agribisnis terdapat mata kuliah Subak sedangkan di PS. Agroekoteknologi terdapat mata kuliah Etnobotani Bali. Kedua mata kuliah tersebut pada intinya memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada mahasiswa tentang "local indigenous" Bali yang perlu dikembangkan dan dilestarikan. Saat ini kedua mata kuliah tersebut diselenggarakan oleh masing-masing PS dengan materi pokok bahasan yang banyak tumpang tindihnya. Mata kuliah-mata kuliah semacam ini ke depan akan dimerger.

- b. Optimalisasi jumlah pegawai administrasi. Ke depan Unud akan sangat selektif dan rasional dalam rekrutmen pegawai. Rekrutmen hanya akan dilakukan sesuai kebutuhan dan kriteria kompetensi yang sudah ditetapkan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang telah ada. Selama ini cukup banyak tenaga teknis mengerjakan pekerjaan administrasi. Hal ini akan dikembalikan sesuai dengan kompetensi melalui rekrutmen yang baik, pengembangan SDM dengan job analysis.
- c. Melakukan penghitungan unit cost. Melalui perhitungan ini Unud akan secara tepat dapat menghitung unit cost yang ideal, sehingga pemborosan akan dapat ditekan melalui penghapusan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah.

4. Meningkatkan motivasi melalui peningkatan kesejahteraan dan kualitas sumber daya manusia dan penanaman jiwa entrepreneur:
  - a. Meningkatkan kualifikasi akademik dosen Universitas Udayana
  - b. Meningkatkan motivasi staf dosen dan akademik baik dengan meningkatkan kesejahteraan maupun menanamkan jiwa entrepreneur dan profesionalisme.
5. Meningkatkan kualitas laporan keuangan dan menyusun sistem informasi manajemen yang berbasis kinerja.
6. Meningkatkan standar sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses pelayanan akademik.



# **BAB V RENCANA STRATEGIS BISNIS LIMA TAHUN**

## **5.1 Visi**

Visi Universitas Udayana adalah : Terwujudnya lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan sumberdaya manusia unggul, mandiri, dan berbudaya

## **5.2 Misi**

Misi Universitas Udayana adalah :

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu, efisien, transparan dan akuntabel serta menghasilkan lulusan yang memiliki moral/etika/ahlak dan integritas yang tinggi sesuai dengan tuntutan dunia kerja, perubahan sosial dan perkembangan global;
2. Mengembangkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan masyarakat dan bangsa;
3. Memberdayakan Unud sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan pengembangan Ipteks

## **5.3 Isu-isu Strategis**

### **5.3.1. Bidang Pelayanan Akademik**

Dalam layanan akademik dan administrasi, Unud bertekad untuk selalu melakukan perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas ini mutlak harus dilakukan mengingat dinamika dunia pendidikan yang sangat pesat. Ke depan persaingan semakin ketat dan kualitas adalah kunci keberhasilan.

Salah satu tolak ukur keberhasilan akademik adalah peningkatan akreditasi institusi dan program studi. Penjagaan kualitas dan peningkatan akreditasi hanya dapat dilakukan melalui proses sistem penjaminan mutu yang baik dan peningkatan relevansi pendidikan.

Penguatan status kelembagaan perlu diupayakan untuk meningkatkan pelayanan yang optimal dan akuntabilitas institusi. Status kelembagaan Badan Layanan Umum memberikan peluang bagi Unud untuk menuju pelayanan yang lebih optimal.

Sumber daya yang dimiliki oleh Unud dalam penyelenggaraan pendidikan yang baik sudah memadai. Untuk tetap menjaga kualitas dan peningkatan pelayanan, ke depan terus diupayakan efisiensi. Efisiensi dapat dilakukan melalui pembelajaran melalui web; Inovasi Layanan Tri Dharma yang meliputi pengembangan program studi baru, Inovasi Kurikulum, Pengkayaan Paten, HAKI, dan Topik-Topik Riset; Penguatan Kerjasama dan Pengabdian kepada Masyarakat; Pengembangan kelas Internasional dan Distance Learning.

Selain itu efisiensi juga dapat dilakukan apabila UNUD memiliki sistem manajemen aset dan sumber daya manusia yang baik. Ke depan isu mengenai manajemen aset dan resource sharing harus menjadi prioritas Unud.

### **Isu Strategis Bidang Pelayanan Akademik**

- a. Pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kepentingan masyarakat. Kualitas dan relevansi dapat dilakukan antara lain melalui pencapaian standar layanan minimum pengembangan kurikulum dan inovasi kurikulum yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, pengembangan program studi baru sesuai kebutuhan masyarakat pengguna (stakeholders), sistem penjaminan mutu, peningkatan akreditasi dan pengakuan oleh partner kerjasama pendidikan di luar negeri, peningkatan mutu dosen, dan pengembangan *softskill* mahasiswa.
- b. Pengembangan penelitian untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan
- c. Pengkayaan Paten, HAKI, dan Topik-topik riset.
- d. Pengembangan program studi menjadi program kelas internasional

- e. Peningkatan pencitraan UNUD
- f. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas yang didukung dengan kegiatan penelitian yang dapat menjadi sarana belajar mahasiswa yang efektif
- g. Peningkatan proses pembelajaran dengan distance learning

### **5.3.2. Bidang Keuangan**

Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas melalui peningkatan kualitas pelayanan tentu membutuhkan pembiayaan yang tidak sedikit. Karenanya Unud dalam menjaga dan meningkatkan kualitas harus mampu mencari sumber-sumber pendanaan yang potensial. Memang disadari bahwa kualitas pelayanan juga akan berimbas pada pendanaan. Sebab konsumen yang puas akan mau berkorban secara finansial lebih besar demi mendapatkan pelayanan yang berkualitas. Namun sebagai institusi pendidikan, Unud sadar bahwa membebani mahasiswa dan negara bukanlah cara yang terbaik untuk meningkatkan pendanaan. Undang-undang SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 juga mengisyaratkan perlunya lembaga pendidikan untuk mandiri.

Kemandirian dan pengurangan ketergantungan pada dana negara dan sumbangan pendidikan dapat terwujud melalui 2 hal utama yaitu kreatifitas Unud untuk menciptakan penelitian dan pengabdian masyarakat yang dapat dikomersialkan melalui unit-unit bisnis serta efisiensi penggunaan dana.

Namun kemandirian dan efisiensi tersebut tidak akan pernah terwujud tanpa adanya sistem pengelolaan yang transparan dan akuntabel. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan harus terwujud melalui sistem akuntansi yang sehat sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi berterima umum (PABU), sistem akuntansi dan keuangan yang terkomputerisasi, pengendalian internal yang baik, serta adanya audit dari pihak eksternal yang independen.

Didasarkan atas pertimbangan untuk memudahkan sasaran pengembangan institusi pendidikan Unud ke depan sesuai dengan Renstra Unud 2011-2015 maka dibutuhkan

perubahan pengelolaan keuangan yang lebih mandiri dan fleksibel yang menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Adanya PP 23 tahun 2005 mengenai Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum diharapkan dapat menjadi acuan hukum untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan Unud. Dengan demikian Unud akan memperoleh keluluasaan untuk menggali dan menggunakan sumberdaya keuangan yang bersumber dari hasil layanan.

### **Isu-isu Strategis Bidang Keuangan**

- a. Kemampuan memperoleh, mengelola, dan mengembangkan dana mandiri dengan cara mengurangi ketergantungan pada dana APBN dan sumbangan pendidikan. Pengurangan ketergantungan ini dapat dilakukan melalui komersialisasi aktivitas pengajaran dosen terutamanya hasil penelitian dan pengabdian masyarakat melalui unit-unit bisnis. Selain itu unit-unit bisnis tersebut dapat juga digunakan sebagai wahana pembelajaran mahasiswa yang muaranya akan meningkatkan kualitas pendidikan.
- b. Efisiensi penggunaan dana melalui pengendalian internal yang baik, *resource sharing*, manajemen aset yang baik, dan penerapan secara baik anggaran berbasis kinerja.
- c. Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan melalui penerapan sistem akuntansi terkomputerisasi, sistem pengendalian internal yang baik, audit dari pihak eksternal yang independen (UU No. 14 Tahun 2010).
- d. Fleksibilitas dan Kecepatan Pengelolaan Keuangan.
- e. Penguatan Sistem Pengendalian Internal guna meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Operasi, Keandalan Pelaporan Keuangan, Ketaatan pada aturan yang berlaku.
- f. Penguatan Kemandirian Keuangan yang dilakukan melalui pengembangan Unit Bisnis yang ada di universitas.

### **5.3.3 Bidang Organisasi dan Sumber Daya Manusia**

Untuk dapat menjalankan organisasi dan manajemen secara efektif dan efisien maka diperlukan komitmen kepemimpinan maupun SDM yang memadai. Komitmen SDM menyangkut pengembangan kualitas diri dan profesionalisme serta jiwa kewirausahaan, sedangkan komitmen pimpinan adalah melakukan kepemimpinan organisasi secara profesional, mengembangkan kelembagaan Unud, melakukan pelayanan dengan baik, dan mengembangkan kualitas SDM. Melalui komitmen tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kampus seperti suasana akademis, kesejahteraan sivitas akademika, efisiensi, transparansi, relevansi dan akuntabilitas. Relevansi, Efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas seperti yang diharapkan tidak akan pernah terwujud tanpa adanya kapasitas organisasi dan sumberdaya yang memadai. Peningkatan kapasitas organisasi memerlukan komitmen kepemimpinan yang baik yang akan menjamin keberlanjutan Unud ke depan.

Selain kepemimpinan yang komit terhadap pelayanan dan pengembangan, kualitas sumberdaya manusia juga menjadi penentu keberhasilan Unud dalam meningkatkan relevansi, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, serta keberlanjutan Unud. Kualitas sumberdaya manusia tidak hanya diukur melalui kompetensi pendidikan saja, namun juga kualitas komitmen terhadap lembaga. Kualitas komitmen terhadap lembaga dapat ditingkatkan antara lain melalui peningkatan kesejahteraan dan kenyamanan suasana kerja bagi dosen dan tenaga kependidikan.

#### **Isu-isu Strategis Bidang Organisasi dan SDM**

- a. Pengembangan kapasitas institusional baik berupa perbaikan kapasitas manajemen, penyesuaian dan penguatan struktur organisasi dengan tupoksi yang jelas, penyelenggaraan layanan yang efektif dan efisien, menciptakan suasana kerja yang nyaman, penerapan sistem keuangan yang transparan dan akuntabel, keberlanjutan penyelenggaraan Universitas Udayana, serta tanggung jawab sosial yang baik.

- b. Pengembangan sumberdaya manusia yang tangguh, mandiri dan profesional, baik melalui peningkatan kualitas pendidikan maupun keterampilan sesuai dengan TUPOKSI.
- c. Pengembangan kapasitas manajemen yang efektif dengan *reward and punishment* yang jelas, menentukan kepemimpinan dan pemimpin yang berjiwa kewirausahaan, kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi/semangat sivitas akademika untuk berprestasi dan berdedikasi tinggi.
- d. Peningkatan kesejahteraan dan kenyamanan suasana kerja bagi dosen dan tenaga kependidikan. Kegiatan ini dilakukan dengan pemberian gaji dan Insentif Berbasis Kinerja (Remunerasi), Jaminan Kesehatan, dan dana pensiun .
- e. Penguatan Sistem Kepegawaian dan Penataan/Perencanaan SDM yang meliputi Perencanaan Kebutuhan, Pola Rekrutmen Pegawai (PNS & Non-PNS), pola Pengembangan karir pegawai, dan penguatan sikap mental serta karakter kinerja pegawai.

#### **5.3.4 Bidang Sarana dan Prasarana**

Unud sadar bahwa memenuhi standar sarana dan prasarana yang telah ditetapkan (misalnya oleh DIKTI) merupakan standar yang wajib dipenuhi oleh Unud. Namun demikian beberapa sarana dan prasarana mungkin tidak dapat terpenuhi sepenuhnya apabila Unud tidak mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sarana dan prasarana serta proses pembelajaran.

#### **Isu-isu Strategis Bidang Sarana dan Prasarana**

- a. Pemenuhan sarana dan prasarana berstandar DIKTI
- b. Pengembangan manajemen aset yang efektif dan akuntabel
- c. *Resource sharing*

### **5.4 Tujuan Strategis, Strategi, Sasaran, Program, Dan Kegiatan**

#### **5.4.1 Unit Pelayanan**

##### **a. Unit Pelayanan Pendidikan dan Pengajaran**

### **Tujuan dan Sasaran:**

Tujuan : Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan Ipteks

Sasaran : Terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu, relevan, dan berdaya saing internasional

### **Isu Strategis :**

1. Persaingan antar perguruan tinggi nasional dan internasional.
2. Pasar kerja lulusan
3. Akreditasi nasional dan internasional
4. Peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK Dikti) dan Distance Learning
5. Pencitraan Publik dan World Class University

### **Strategi Untuk mencapai Tujuan**

1. Meningkatkan mutu sumberdaya manusia,
2. Meningkatkan mutu dan kompetensi lulusan serta menerapkan penjaminan mutu akademik dan non akademik,
3. Memperluas kesempatan belajar,
4. Meningkatkan dana pendidikan.

### **Arah Kebijakan :**

1. Pembaharuan dan pengembangan KBK;
2. Penyempurnaan sistem dan metode proses pembelajaran disesuaikan dengan standar minimal pendidikan tinggi nasional;
3. Penyempurnaan pedoman perkuliahan dan pratikum;
4. Penyempurnaan penilaian berbasis kompetensi;
5. Penyempurnaan kebijakan dan pedoman akademik;

6. Menciptakan suasana akademik yang kondusif menuju WCU.

**Program :**

1. Peningkatan mutu kompetensi lulusan secara berkelanjutan
2. Peningkatan kompetensi dosen (pendidik) dan tenaga kependidikan (administrasi, teknisi, laboran, pustakawan) untuk mendukung peningkatan mutu pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang berdaya saing internasional .

**Program 1:**

Peningkatan mutu kompetensi lulusan

No	Indikator Kinerja	Base line 2010	Target Kinerja				
			2011	2012	2013	2014	2015
1	Persentase lulusan yang bekerja sesuai dengan bidang akademik lulusan	NA	82	84	86	88	90
2	Persentase lulusan yang terserap didunia kerja <6 bulan setelah lulus	60	65	70	70	70	80
3	Persentase mahasiswa yang lulus sarjana dengan IPK $\geq$ 3,00	80	82	84	86	88	90
4	Persentase mahasiswa pasca sarjana yang lulus dengan IPK $\geq$ 3,50	70	70	75	75	80	80
5	Persentase lulusan yang memiliki nilai TOEFL > 500	NA	10	15	20	25	30
6	Persentase sarjana yang lulus $\leq$ 8 Smt (4 tahun)	45,77	50	55	60	65	70
7	Persentase magister yang lulus $\leq$ 4 Smt (2 tahun)	35,15	50	55	60	65	70
8	Persentase doktor yang lulus $\leq$ 6 Smt (3 tahun)	16,27	50	55	60	65	70
9	Jumlah mahasiswa yang memperoleh prestasi tingkat	11	12	15	20	25	30



	Nasional						
10	Jumlah mahasiswa yang memperoleh prestasi internasional	7	8	9	10	11	15
11	Persentase mahasiswa (S1, S2 dan S3) penerima beasiswa	17	22	25	28	30	35

**Kegiatan-kegiatan**

1. Semiloka penyempurnaan kurikulum berbasis kompetensi (KBK), kesesuaian dengan visi dan misi Unud, SPM dan SOP proses pembelajaran.
2. Pelaksanaan pendidikan (S1, S2, S3)
3. Penelitian Tindakan Kelas
4. Pelatihan proses pembelajaran KBK
5. Meningkatkan kemampuan lulusan dalam berbahasa Inggris melalui pembinaan bahasa Inggris
6. Pelatihan soft skill sivitas akademika
7. Hibah Pengajaran
8. Pengiriman Mahasiswa ke ajang kompetisi nasional dan internasional
9. Pengembangan unjuk kerja lulusan
10. Meningkatkan sumber-sumber pemberi dana beasiswa
11. Pemberian beasiswa bagi calon mahasiswa dan mahasiswa berprestasi dari keluarga kurang mampu.

**Program 2:**

Peningkatan kompetensi dosen (pendidik) dan tenaga kependidikan (administrasi, teknis, laboran, pustakawan) untuk mendukung peningkatan mutu pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang berdaya saing internasional.

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Persentase dosen berkualifikasi S2	65,65	90	100	100	100	100
2	Persentase dosen berkualifikasi S3	16,6	18	22	30	35	40
3	Persentase dosen bersertifikat pendidik	48,65	58,65	68,15	78	88	90
4	Persentase tenaga kependidikan yang bersertifikat fungsional	92,77	94	96	98	100	100

**Kegiatan-kegiatan :**

1. Memberi beasiswa bagi dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi (dari S1 ke S2, S2 ke S3)
2. Melakukan sertifikasi dosen
3. Melaksanakan *academik recharging*
4. Pelatihan bagi tenaga kependidikan

**b. Unit Pelayanan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat**

**Tujuan dan Sasaran:**

Tujuan : Meningkatkan jumlah dan mutu penelitian sesuai dengan perkembangan Ipteks untuk kepentingan masyarakat, bangsa dan dunia.

**Sasaran Strategis:**

Meningkatkan jumlah dan mutu penelitian serta pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan

**Isu Strategis:**

1. Pengkayaan HAKI, PATEN, dan Topik Riset
2. Potensi kerjasama riset dan pengabdian dengan institusi publik dan swasta

### **Strategi untuk mencapai Tujuan**

1. Meningkatkan mutu sumberdaya manusia,
2. Modernisasi fasilitas & infrastruktur penelitian,
3. Memperluas kesempatan penelitian,
4. Meningkatkan dana penelitian dan pengabdian masyarakat,
5. Meningkatkan mutu kerjasama nasional dan internasional

### **Arah Kebijakan :**

1. Memfasilitasi kegiatan dan mendesiminasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
2. Pelatihan penyusunan proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
3. Rasionalisasi dukungan anggaran untuk pengembangan program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berpotensi PATEN dan HAKI, yaitu, selain anggaran RM, dengan peningkatan anggaran yang bersumber dari PNBP (SDPP) dan kerja sama dengan pihak lain;
4. Memfasilitasi kerjasama riset dan pengabdian dengan instansi publik dan swasta melalui penandatanganan MOU;

### **Program :**

1. Peningkatan jumlah, kualitas penelitian dan publikasi ilmiah hasil penelitian di tingkat nasional dan internasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa dan negara.
2. Peningkatan hasil penelitian yang dapat diaplikasikan oleh masyarakat (peningkatan PATEN dan komersialisasi hasil penelitian).
3. Peningkatan kualitas dan partisipasi dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat.

**Program 1:**

Peningkatan jumlah, kualitas penelitian dan publikasi ilmiah hasil penelitian di tingkat nasional dan internasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa dan negara.

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Persentase dosen yang melakukan penelitian di danai hibah lokal (daerah, Unud)	12,73	30	36	42	46	52
2	Persentase dosen yang melakukan penelitian di danai hibah nasional	16,84	30	36	42	46	52
3	Persentase dosen yang melakukan penelitian di danai hibah internasional	NA	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5
4	Persentase dosen yang mempublikasikan hasil penelitian pada jurnal nasional terakreditasi	19,45	30	36	42	46	52
5	Persentase dosen yang mempublikasikan hasil penelitian pada jurnal internasional.	0,55	1,0	1,5	2,0	2,5	3,5

**Kegiatan-kegiatan :**

1. Pelatihan penulisan proposal bagi dosen yunior
2. Peningkatan jumlah penelitian melalui hibah penelitian
3. Peningkatan publikasi ilmiah melalui insentif
4. Pelatihan penulisan artikel ilmiah nasional dan internasional
5. Peningkatan fasilitas dan pemanfaatan laboratorium
6. Peningkatan fasilitas dan pemanfaatan perpustakaan

7. Memfasilitasi pembentukan grup riset
8. Kerjasama Penelitian dengan instansi swasta dan pemerintah dalam maupun luar negeri
9. Memfasilitasi pembentukan jurnal ilmiah di lingkungan Unud

**Program 2:**

Peningkatan hasil penelitian yang dapat diaplikasikan oleh masyarakat (peningkatan paten dan komersialisasi hasil penelitian).

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Jumlah penelitian yang berorientasi paten	NA	4	6	6	8	8
2	Jumlah paten yang dihasilkan	2	2	3	3	4	4
3	Jumlah paten yang berhasil dikomersialkan melalui lisensi	0	2	3	3	4	4
4	Jumlah HAKI yang dihasilkan	2	2	3	3	4	4
5	Jumlah kerjasama dengan industri	NA	3	4	5	6	6

**Kegiatan :**

1. Memfasilitasi ide-ide penelitian yang berorientasi PATEN dan HAKI
2. Pembentukan dan pengembangan grup riset yang berorientasi applied riset
3. Peningkatan kerjasama dengan industri dalam aplikasi paten
4. Peningkatan kegiatan promosi hasil-hasil penelitian terutama yang telah mendapat sertifikasi paten
5. Memfasilitasi pengajuan paten yang dilakukan staf Unud

**Program 3:**

Peningkatan kualitas dan partisipasi dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Persentase dosen yang terlibat pengabdian masyarakat	32	45	50	65	70	75
2	Persentase mahasiswa yang terlibat pengabdian masyarakat melalui kegiatan kuliah kerja nyata	2,45	4	6	8	12	16
3	Persentase mahasiswa yang terlibat pengabdian masyarakat melalui kegiatan kerja sosial	3,43	5	7	8	12	16
4	Persentase dosen sebagai penulis buku ilmiah internasional	0	1	1	2	2	3
5	Persentase dosen yang menghasilkan buku-buku dengan nomor ISBN yang berkaitan dengan penelitian dan pengabdian masyarakat	2,43	8	15	20	25	30
6	Persentase dosen yang memberikan layanan kepada masyarakat berskala nasional dan internasional	0	1	1	2	2	3
7	Persentase dosen yang mendapat penghargaan nasional dan internasional dalam bidang pemberdayaan masyarakat	0	1	1	2	2	3

**Kegiatan :**

1. Memfasilitasi pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh staf akademik
2. Pengembangan desa dampingan Unud
3. Pelaksanaan kuliah kerja nyata pemberdayaan masyarakat (KKN PM)
4. Pelaksanaan kerja sosial
5. Pelatihan penulisan buku dan penerjemahan bahan/buku ajar

6. Peningkatan kemampuan dosen dalam implementasi hasil riset teknologi tepat guna.

### **c. Unit Pelayanan lainnya**

#### **Tujuan dan Sasaran :**

Meningkatkan pendirian unit-unit usaha di Unud

#### **Sasaran Strategis:**

Meningkatkan pendanaan dari unit-unit usaha untuk pelayanan yang optimal

#### **Isu Strategis :**

1. Potensi pengembangan (internal: sumber daya yang memadai. Eksternal: pasar menjanjikan).
2. Persaingan lembaga pendidikan tinggi
3. Otonomi, kemandirian, dan fleksibilitas keuangan

#### **Strategi untuk mencapai tujuan:**

1. Meningkatkan mutu sumberdaya manusia,
2. Modernisasi fasilitas & infrastruktur,
3. Memperluas kesempatan belajar,
4. Meningkatkan *leadership*,
5. Meningkatkan nilai-nilai enterpreneurship pada civitas akademika

#### **Arah Kebijakan:**

1. Memfasilitasi pembentukan unit-unit usaha
2. Pelatihan kewirausahaan bagi civitas akademika

**Program:**

1. Penguatan organisasi pengelola unit usaha
2. Peningkatan sumber-sumber pendanaan yang berasal dari unit usaha akademik dan non akademik
3. Penguatan aspek legalitas dan akseptabilitas unit usaha non akademik

**Program 1:**

Penguatan organisasi unit usaha

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Persentase Manajemen organisasi sehat	NA	60	70	100	100	100
2	Persentase Nilai kesehatan finansial organisasi unit usaha	NA	60	70	100	100	100
3	Persentase Keuangan unit usaha lancar dan menguntungkan	NA	60	70	100	100	100

**Kegiatan:**

1. Pelatihan manajemen pengelolaan unit usaha
2. Pengembangan lembaga pengelola unit usaha yang produktif
3. Memfasilitasi berdirinya income generating activities

**Program 2:**

Peningkatan jumlah sumber-sumber pendanaan yang berasal dari unit bisnis akademik dan non akademik

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Persentase penerimaan universitas dari unit bisnis	NA	5	10	18	20	22



**Kegiatan:**

1. Pengembangan usaha Guest House
2. Pengembangan usaha Rumat Sakit Internasional
3. Investasi Parkir
4. Pengembangan usaha asrama
5. Pengembangan usaha (percetakan, perbengkelan, wartel)
6. pengembangan usaha layanan laboratorium

**Program 3:**

Penguatan aspek legalitas dan akseptabilitas unit usaha non akademik

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Persentase unit usaha berbadan hukum tetap	NA	60	70	100	100	100
2	Persentase unit usaha yang beroperasi dengan baik dan diterima masyarakat luas	NA	60	70	100	100	100
3	Persentase unit usaha memiliki ijin usaha	NA	60	70	100	100	100

**Kegiatan:**

1. Pengurusan Badan Hukum unit usaha
2. Pengurusan ijin operasional unit usaha
3. Promosi unit usaha kepada masyarakat

## 5.4.2 Pendukung Layanan

### a. Organisasi dan Sumberdaya Manusia

#### Tujuan dan Sasaran:

##### Tujuan:

Mewujudkan kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, berkualitas, mandiri, dan berjiwa kewirausahaan melalui sistem manajemen pendidikan yang bermutu, transparan, akuntabel dan demokratis

##### Sasaran :

1. Terwujudnya kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, profesional, maju, dan mandiri dengan mengembangkan sistem manajemen pendidikan tinggi yang berkualitas, sehat, transparan, demokratis, dan berjiwa kewirausahaan
2. Terwujudnya kemampuan organisasi dan kepemimpinan institusi selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik.

##### Isu Strategis:

1. Efisiensi dan produktivitas organisasi
2. Otonomi perguruan tinggi sampai dengan rekrutmen pegawai
3. Digugurkannya UU BHP dan dibukanya peluang BLU
4. Peningkatan kesejahteraan pegawai, renumerasi, dan insentif berbasis kinerja

##### Strategi untuk mencapai tujuan:

1. Perbaiki budaya menuju *good governance*,
2. Meningkatkan mutu sumberdaya manusia,
3. Meningkatkan *leadership*,
4. Menyiapkan transisi badan layanan umum dan pencarian dana

5. Pembentukan unit-unit bisnis yang relevan
6. Pembentukan Lembaga Pengembangan Bisnis dan Kewirausahaan (LPBK)
5. Pembangunan terintegrasi

**Arah kebijakan :**

1. Restrukturisasi organisasi Unud sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu layanan fungsi pendidikan tinggi;
2. Reformasi birokrasi dan revitalitas kinerja BAUK dalam pengelolaan anggaran dan pengelolaan asset;
3. Optimalisasi kinerja SPL, sinkronisasi dan integrasi pengelolaan sumberdaya (lahan, SDM, dana, sarana, prasarana);
4. Revitalisasi fungsi dan kinerja ISS;
5. Optimalisasi layanan administrasi (akademik, kemahasiswaan, kepegawaian, perlengkapan, dan umum);
6. Reorientasi kelembagaan menjadi lebih melayani dan lebih profesional dengan sikap mental kewirausahaan

**Program:**

1. Peningkatan profesionalisme pelayanan dan kapabilitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berjiwa kewirausahaan
2. Peningkatan tata kelola penyelenggaraan pendidikan tinggi
3. Peningkatan kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi

**Program 1:**

Peningkatan profesionalisme pelayanan dan kapabilitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap seluruh pelayanan akademik	NA	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8

2	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap seluruh pelayanan non-akademik	NA	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8
3	Indeks kepuasan alumni/masyarakat luas terhadap seluruh pelayanan non-akademik	NA	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8
4	Persentase pendidik dan tenaga kependidikan yang menerapkan proses pembelajaran sesuai dengan manual penjaminan mutu pendidikan	NA	80	86	88	94	100
5	Persentase staf administrasi bergelar sarjana	41,13	45	50	55	60	65
6	Persentase staf administrasi bergelar pascasarjana	2,06	4	6	8	10	12
7	Persentase ketepatan waktu pelayanan	NA	84	88	92	96	100
8	Persentase akses jaringan sistem informasi manajemen yang berfungsi baik	NA	80	85	90	95	100
9	Persentase staf administrasi yang mengikuti diklat pimpinan	15,54	16	16,5	17	17,5	18
10	Persentase pegawai yang mendapatkan predikat kinerja "Baik"	NA	75	80	85	85	85

### Kegiatan :

1. Meningkatkan kualifikasi staf administrasi melalui pendidikan bergelar dan non-gelar
2. Meningkatkan kapabilitas SDM melalui pendidikan dan latihan
3. Meningkatkan pelayanan melalui pemanfaatan ICT
4. Penerapan secara konsisten SPM dan SOP
5. Monitoring dan Evaluasi berkelanjutan terhadap SPM dan SOP
6. Pengembangan sistem penilaian kinerja dan renumerasi

**Program 2:**

Peningkatan tata kelola penyelenggaraan pendidikan tinggi

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Indeks kepuasan pegawai dalam pelayanan kepegawaian	NA	3,5	3,6	3,7	3,8	4,0
2	Indeks kepuasan pegawai dalam pelayanan umum	NA	3,5	3,6	3,7	3,8	4,0
3	Indeks kepuasan pegawai atas pelayanan informasi dan pengelolaan data elektronik	NA	3,5	3,6	3,7	3,8	4,0
4	Rata-rata kecepatan pendistribusian laporan kepegawaian	NA	3	2,5	2,5	2	2
5	Jumlah pegawai yang dapat naik pangkat tepat waktu	NA	52	54	56	58	60
6	Rata-rata kecepatan pendistribusian laporan pelayanan umum	NA	3	2,5	2,5	2	2
7	Rata-rata kecepatan pelayanan umum	NA	3	2,5	2,5	2	2
8	Rata-rata kecepatan pendistribusian laporan pelayanan informasi dan pengolahan data informasi	NA	9	8	7	6	5
9	Persentase kecukupan keuangan program studi untuk Standar Pelayanan Minimal (SPM) penyelenggaraan PBM	NA	60	75	90	100	100

**Kegiatan :**

1. Penerapan standar pelaporan
2. Penerapan dan pengembangan berkelanjutan sistem manajemen berbasis ICT
3. Analisis jabatan administratif setiap unit secara berkelanjutan
4. Penguatan dan peningkatan kinerja BPMU, UPMF dan TPM Prodi

**Program 3:**

Peningkatan kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Nilai kesehatan finansial organisasi (bobot dari ratio keuangan).	NA	70	75	80	85	90
2	Persentase aktiva tetap berfungsi dengan baik	NA	82	84	86	88	90
3	Persentase pembiayaan dari organisasi publik dan organisasi non-profit luar negeri	NA	20	22	24	26	28
4	Persentase pembiayaan dari mahasiswa	NA	41	35	33	31	31
5	Persentase pembiayaan dari pengembangan unit bisnis	NA	5	10	18	20	22
6	Rata-rata unit cost Prodi pertahun	NA	18	16	14	12	10
7	Rata-rata unit cost pendidikan mahasiswa pertahun	NA	10	12	14	16	18

**Kegiatan :**

1. Penataan sistem pengelolaan aset Unud yang efisien dan efektif
2. Peningkatan usaha pendanaan diluar penerimaan dari mahasiswa
4. Evaluasi unit cost pelaksanaan Prodi
5. Evaluasi unit cost pendidikan mahasiswa pertahun secara berkelanjutan

**b. Sarana dan Prasarana****Tujuan dan Sasaran:**

Tujuan :

Menumbuh-kembangkan lembaga-lembaga fungsional dan profesional yang berdaya saing dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan eksistensi Unud

**Sasaran :**

Tersedianya dan meningkatnya sarana prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas dan merata disemua unit kerja untuk mendukung penyelenggaraan Tri Dharma PT yang bermutu dan berdaya saing internasional.

**Isu strategis:**

1. Manajemen dan Sistem Informasi Asset yang andal
2. Efisiensi dan Resource Sharing
3. Standarisasi Pelayanan Dikti
4. Penggunaan Teknologi Informasi

**Strategi untuk mencapai tujuan:**

1. Modernisasi fasilitas & Infrastruktur,
2. Pengelolaan aset
3. Penguatan teknologi informasi

**Arah Kebijakan:**

1. Meningkatkan sarana-prasarana perkuliahan, penelitian, pengabdian masyarakat dan mengefektifkan ISS
2. Memperkuat dan memperluas pemanfaatan TIK dalam penyelenggaraan PT

**Program:**

1. Peningkatan jumlah dan jenis pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana perkuliahan Unud disesuaikan dengan standar minimal nasional
2. Peningkatan penggunaan sistem informasi berbasis TIK untuk peningkatan mutu pendidikan tinggi.

**Program 1:**

Peningkatan jumlah dan jenis pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana perkuliahan Unud disesuaikan dengan standar minimal nasional

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Rasio luas ruang kuliah per mahasiswa	1:0,35	1: 0,5	1:0,75	1:1	1:1,25	1:1,5
2	Persentase ruang kuliah yang dilengkapi sarana sesuai standar minimal nasional (AC, mebelair, LCD, White board, Internet)	30	40	50	60	70	80
3	Rasio luas ruang dosen per dosen	1:0,66	1:1,49	1:2,33	1:2,5	1:2,75	1:3
4	Persentase ruang dosen dengan sarana lengkap (AC, Mebelair, internet, telepon)	30	40	50	60	70	80
5	Rasio luas ruang administrasi per pegawai	1:0,52	1:0,6	1:0,75	1:1,0	1:1,0	1:1,0
6	Persentase ruang administrasi dengan sarana lengkap (AC, mebelair, internet, telepon, komputer)	30	40	50	60	70	80
7	Rasio luas ruang laboratorium per mahasiswa	1:0,5	1:0,5	1:0,56	1:0,6	1:0,6	1:0,6
8	Perluasan pelayanan dan akses perpustakaan/ruang baca per mahasiswa	0,23	0,35	0,40	0,50	0,60	0,60
9	Prosentase kemutakhiran buku teks dan jurnal di perpustakaan	30	40	50	60	70	80

**Kegiatan :**

1. Pembangunan dan pemeliharaan ruang kuliah, ruang laboratorium ruang dosen, ruang pegawai sesuai dengan standar minimal nasional
2. Pengadaan perlengkapan sarana dan prasana proses pembelajaran



3. Penyambungan telepon dan internet ke masing-masing ruangan
4. Pengadaan alat laboratorium dan bahan laboratorium
5. Pengadaan buku teks dan jurnal yang sesuai dengan mata kuliah

**Program 2:**

Peningkatan penggunaan sistem informasi berbasis TIK untuk peningkatan mutu pendidikan tinggi.

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Prosentase Fak/PS/Lembaga/Biro yang melaksanakan SIMAK, SIMPEG, SIMKEU, SIMLIT	NA	50	70	80	90	100
2	Persentase jumlah account email per sivitas akademika	NA	40	60	70	80	90
3	Persentase sivitas akademika yang telah memanfaatkan sistem informasi untuk melaksanakan komunikasi internal dan eksternal kampus	NA	40	60	70	80	90
4	Kapasitas akses internet (bandwidth)	20	40	60	80	80	100
5	Persentase satuan kerja yang melaksanakan e-administrasi	NA	40	60	70	80	90

**Kegiatan:**

1. Perluasan jaringan TIK
2. Pengadaan perangkat keras dan lunak
3. Perluasan akses jaringan internet di lingkungan Unud
4. Peningkatan bandwidth

### **c. Keuangan**

#### **Tujuan dan Sasaran:**

Pengembangan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel.

Sasaran :

Peningkatan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel.

#### **Isu Strategis:**

1. Kemandirian dan fleksibilitas keuangan
2. Transparansi dan akuntabilitas keuangan
3. Penguatan pengendalian internal

#### **Strategi untuk mencapai tujuan:**

1. Transparansi keuangan
2. Audit internal dan eksternal keuangan
3. Perluasan kesempatan belajar
4. Peningkatan infrastruktur dan organisasi keuangan

#### **Arah Kebijakan:**

1. Kebijakan rekening satu pintu
2. Reformasi sistem keuangan Universitas

#### **Program:**

1. Penguatan organisasi dan personel pengelolaan keuangan
2. Penguatan sistem perencanaan, akuntansi, dan pertanggungjawaban keuangan

#### **Program 1:**

Penguatan organisasi personel pengelola keuangan

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Indeks kepuasan pegawai dalam tata pengelolaan keuangan	NA	3,5	3,6	3,7	3,8	4,0
2	Rata-rata kecepatan pendistribusian laporan keuangan	NA	3	2	2	2	2
3	Rata-rata kecepatan pelayanan keuangan	NA	1,4	1,3	1,2	1,1	1

**Kegiatan:**

1. Penataan organisasi pengelolaan keuangan
2. Pelatihan personel pengelolaan keuangan
3. Penguatan fungsi satuan pengawas intern (SPI)

**Program 2:**

Penguatan sistem perencanaan, akuntansi, dan pertanggungjawaban keuangan

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Prosentase perencanaan keuangan yang sesuai dengan PK BLU	NA	100	100	100	100	100
2	Prosentase Laporan keuangan yang sesuai dengan PK BLU	NA	NA	100	100	100	100
3	Prosentase Hasil Audit eksternal sesuai dengan PK BLU	NA	NA	100	100	100	100

**Kegiatan :**

- a. Penyusunan dan implementasi SOP penganggaran, penatausahaan keuangan, dan akuntansi.
- b. Komputerisasi sistem penganggaran berbasis kinerja
- c. Komputerisasi sistem penatausahaan keuangan dan pelaporan/akuntansi
- d. Komputerisasi sistem pelaporan kinerja instansi pemerintah

- e. Pengembangan Audit Guidance (internal dan eksternal)
- f. Penghitungan unit cost layanan

**d. Kerjasama**

**Tujuan dan Sasaran:**

**Tujuan :**

Menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu tri dharma PT

**Sasaran Strategi :**

Terjalinnnya kerjasama diberbagai bidang dengan berbagai pihak, baik didalam maupun diluar negeri untuk meningkatkan mutu pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan mutu pelayanan pendidikan tinggi.

**Strategi untuk mencapai tujuan :**

- 1. Penguatan sistem dan mekanisme kerjasama akademik
- 2. Peningkatan sistem dan penyempurnaan kerjasama non akademik

**Kebijakan:**

- 1. Memperkuat sistem dan pengelolaan kerjasama internal dan antar institusi
- 2. Pengembangan dan peningkatan kerjasama di bidang Tridharma PT dengan berbagai pihak terkait baik di dalam maupun luar negeri
- 3. Memfasilitasi kerjasama dengan pihak eksternal

**Program:**

Peningkatan kerjasama dengan berbagai instansi dan stakeholders

No	Indikator Kinerja	Target Kinerja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Jumlah kerjasama dengan Instansi pemerintah (Pemda)	17	19	21	23	25	27

2.	Jumlah kerjasama dengan swasta/industri/stakeholders yang lain	24	26	28	30	32	34
3.	Jumlah kerjasama dengan pihak luar negeri	9	10	12	13	14	15

**Kegiatan :**

1. Memfasilitasi MOU dengan berbagai pihak
2. Pengembangan pola kemitraan dengan dunia usaha
3. Memfasilitasi penyediaan tenaga teknis, advokasi dan konsultasi
4. Menjalin dan Membangun kerjasama dan networking antar universitas baik dalam dan luar negeri

**5.5 Asumsi – asumsi yang digunakan**

**Status Kelembagaan:**

Pada tahun 2012 diharapkan Universitas Udayana (Unud) sudah berubah menjadi BLU penuh yang berarti pengelolaan keuangan Unud mengikuti sistem pengelolaan BLU.

**Sistem Pencatatan:**

Unud akan menggunakan sistem pencatatan menggunakan basis aktual terutama untuk penerimaan dari PNB. Beberapa asumsi dalam sistem pencatatan ini adalah:

- Pendapatan yang diterima dari SPP sebesar 95% adalah tunai dan 5% akan dibayar pada periode berikutnya.
- Nilai persediaan pada akhir tahun adalah 4% dari total belanja bahan.
- 90 % dari Pembelian bahan dan biaya pelayanan akan dibayarkan secara tunai, sedangkan sisanya akan dibayar pada periode berikutnya.
- Depresiasi aset tetap tidak dimasukkan mengingat penilaian aset masih dalam proses.

### **Tingkat Inflasi:**

Seiring dengan membaiknya perekonomian nasional diharapkan tingkat inflasi tahunan stabil pada angka 10% per tahun mulai tahun 2011 hingga 2015. Tingkat inflasi ini seharusnya digunakan untuk menyesuaikan biaya pendidikan mahasiswa (SPP, SPA, SOP dan lain sebagainya) dan belanja. Secara riil (berdasarkan harga konstan) Unud tidak akan menaikkan biaya pendidikan selama 5 tahun ke depan untuk D-3 dan S-1, namun secara nominal (berdasarkan harga berlaku) biaya pendidikan tersebut akan disesuaikan dengan tingkat inflasi yang diharapkan yaitu naik 10% per tahun. Demikian pula untuk program pasca sarjana biaya pendidikan secara nominal juga akan mengalami peningkatan sebesar 10% per tahun sesuai dengan tingkat inflasi.

Untuk belanja pegawai terutama gaji dan tunjangan yang dibiayai melalui APBN diperkirakan terjadi peningkatan sebesar 10% per tahun sehingga secara efektif akan terjadi peningkatan kesejahteraan.

### **Tingkat Pertumbuhan Ekonomi:**

Pertumbuhan ekonomi diperkirakan mencapai 7%. Tingkat pertumbuhan ekonomi ini digunakan untuk memproyeksikan pendapatan dari layanan bisnis seperti pendapatan sewa, pendapatan layanan pom bensin, pendapatan layanan bengkel dan lain sebagainya.

Sedangkan pendapatan dari kerjasama diperkirakan terjadi kenaikan rata-rata 14,5% per tahun. Namun pendapatan kerjasama ini diperkirakan naik sangat signifikan (22%) di tahun 2012 mengingat dengan peralihan status Unud menjadi BLU maka akan semakin banyak civitas akademika yang beraktivitas dengan menggunakan nama Unud sehingga semakin banyak pendapatan kerjasama yang dapat dicatat oleh Unud.

### **Jumlah Program Studi:**

Unud merencanakan untuk membuka beberapa program studi baru. Pada tahun 2009 ini Unud telah membuka 1 fakultas Ilmu Sosial Politik dengan 3 program studi

S-1 baru yaitu program studi sosiologi, Hubungan Internasional, dan administrasi negara. Ke depan Unud akan membuka program studi baru seperti Ilmu Perikanan untuk S-1 dan beberapa program studi S-2 dan S-3.

Tabel 5.1. Jumlah Program Studi di Unud Tahun 2010 – 2015

<b>PROGRAM STUDI / JENJANG</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
1. Diploma	7	7	7	7	7	6
2. Sarjana (S1)	40	40	40	41	42	43
3. Magister (S2)	24	24	25	26	27	28
4. Doktoral (S3)	7	7	8	9	10	15
5. Spesialis ( Sp-1)	13	13	13	14	15	15
6. Profesi	4	4	4	4	4	4
<b>Jumlah</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>101</b>	<b>105</b>	<b>111</b>

### **Proyeksi Mahasiswa Baru, Jumlah Lulusan, dan Total Mahasiswa**

Jika mempertimbangkan pencapaian rasio jumlah dosen dan mahasiswa sebesar 1:13 (berkisar antara 1:4 s/d 1:17) dan rata-rata AEE 16% untuk S-1, 45% untuk S-2, 20% untuk S-3 maka jumlah mahasiswa baru yang dapat diterima oleh Unud mencapai 4.668-5500 per tahun seiring juga peningkatan jumlah dosen yang dimiliki Unud. Dengan adanya peningkatan kualitas Unud melalui pengelolaan sistem keuangan berdasarkan BLU maka diharapkan jumlah mahasiswa baru akan meningkat. Peningkatan jumlah mahasiswa baru selain disebabkan pembukaan program studi baru juga disebabkan semakin menariknya Unud melalui peningkatan kualitas dan banyaknya beasiswa yang ditawarkan.

Sedangkan pertumbuhan jumlah mahasiswa S-1 yang lulus diperkirakan naik sebesar 4% di tahun 2011 dan 7% di tahun 2015. Pertumbuhan lulusan ini seiring dengan perbaikan AEE dan menurunnya masa studi yang diakibatkan oleh membaiknya proses belajar mengajar.

Jumlah mahasiswa baru, jumlah lulusan, dan mahasiswa terdaftar disajikan dalam Tabel 5.2. Jumlah total mahasiswa tiap tahun didapat dari jumlah mahasiswa tahun sebelumnya ditambah dengan mahasiswa baru dikurangi jumlah lulusan. Jumlah mahasiswa baru, jumlah lulusan, dan total jumlah mahasiswa disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.2. Proyeksi jumlah MABA, jumlah lulusan dan jumlah total mahasiswa Unud Tahun 2011-2015

<b>Tahun</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Mahasiswa Baru</b>	<b>6292</b>	<b>6412</b>	<b>6692</b>	<b>6972</b>	<b>7382</b>
•Diploma	410	410	410	410	360
•Sarjana	4871	4871	4971	5071	5171
•Pasca Sarjana & Spesialis	1011	1131	1311	1491	1851
<b>Mahasiswa Lulus</b>	<b>5312</b>	<b>5432</b>	<b>5712</b>	<b>5992</b>	<b>6402</b>
•Diploma	350	350	350	350	330
•Sarjana	4153	4177	4313	4449	4591
•Pasca Sarjana & Spesialis	809	904	1049	1193	1480
<b>Total Jumlah Mahasiswa</b>	<b>21092</b>	<b>22072</b>	<b>23052</b>	<b>24032</b>	<b>25012</b>
•Mahasiswa diploma	939	999	1059	1119	1149
•Mahasiswa S-1	17055	17749	18406	19028	19608
•Mahasiswa Pasca & Spesialis	3098	3324	3587	3885	4255

### **Jumlah Dosen dan Tenaga Kependidikan**

Unud memiliki sasaran untuk mempertahankan rasio dosen dengan mahasiswa sebesar 1 : 13 (dengan kisaran 1:4 s/d 1:17) selama 5 tahun. Seiring dengan meningkatnya jumlah mahasiswa maka Unud akan meningkatkan jumlah dosen terutama dosen-dosen untuk program studi baru. Sedangkan untuk tenaga



kependidikan Unud hanya akan menambah tenaga kependidikan utamanya untuk bidang keuangan seiring dengan meningkatnya tuntutan kualitas sistem keuangan

Tabel 5.3. Proyeksi jumlah dosen dan tenaga kependidikan Unud Tahun 2011-2015

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Jumlah dosen	1.622	1.698	1.773	1.849	1.924
Jumlah tenaga kependidikan	685	690	695	700	700

### Tarif Sumbangan Pendidikan

Unud menerapkan tarif SPP dengan kisaran 0,6 juta sampai 6 juta, tarif SDPP 0 juta sampai 4 juta, dan biaya untuk peningkatan kualitas mahasiswa per masa studi berkisar 1 juta sampai 75 juta.

### Proyeksi Tarif 2011-2015:

Tabel 5.4. Tarif SPP Tahun 2011 – 2015

No.	Fakultas/Kelompok/Program Studi	2011	2012	2013	2014	2015		
<b>A. Program S1/Diploma/Spesialis</b>								
1.	Fak. Sastra	Reguler	Sastra Inggris	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
			Sastra Jepang	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
			Sastra Indonesia (Antropologi, Arkeologi, Sejarah)	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
			Sastra Bali	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
			Sastra Jawa Kuno	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
		Non Reguler	Sastra Inggris	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
		Diploma 3	Bhs. Jepang	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
			Bhs. Inggris	500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
2.	Fak. Tek. Pertanian	Reguler		500.000	550.000	605.000	665.500	732.050
3.	Fakultas Hukum	Reguler	Ilmu Hukum	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
		Non Reguler	Ilmu Hukum	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
4.	Fakultas Peternakan	Reguler	Ilmu Peternakan	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075

5.	Fakultas Ekonomi	Reguler	Ilmu Ekonomi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Manajemen	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Akuntansi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
		Non Reguler	Ilmu Ekonomi*)	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Manajemen*)	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Akuntansi*)	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
		PPAK	Akuntansi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
		Diploma 3	Akuntansi **)	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Perpajakan ***)	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Pemasaran ***)	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Keuangan dan Perbankan ***)	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
		6.	Fakultas Pertanian	Reguler	Agribisnis dan Agroekoteknologi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
				Non Reguler	Agribisnis dan Agroekoteknologi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
7.	Fakultas Teknik	Reguler	Teknik Sipil	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Teknik Mesin	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Teknik Elektro	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Teknik Informatika	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Teknik Arsitektur	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
		Non Reguler	Teknik Sipil	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Teknik Mesin	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Teknik Arsitektur	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
8.	Fakultas MIPA	Reguler	Biologi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Kimia	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Fisika	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Matematika	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Teknik Informatika	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		
			Farmasi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075		

		Pendidikan Profesi	Farmasi	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
9.	Fakultas Kedokteran Hewan	Reguler		750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
10.	Fakultas Pariwisata	Reguler	S1 Destinasi Pariwisata	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
			S1 Industri Perjalanan Wisata	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
		Non Reguler	D4 Pariwisata Wisata	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
			D4 Pariwisata Wisata	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
11.	Fakultas Kedokteran	Reguler	Pendidikan Dokter Jalur Umum	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
			Pendidikan Dokter Jalur Khusus****)	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
			I Keperawatan Program A	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
			I Keperawatan Program B	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
			Psikologi	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
			PS Fisioterapi	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
			IKM	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
		Non Reguler	IKM	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
		PPDS	Spesialis Bedah	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Anak	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Obgyn	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis THT	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Interne	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Anastesi	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Neuro	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Patologi Anatomi	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Kedokteran Jiwa	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Kulit & Kelamin	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Mata	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			Spesialis Orthopaedi	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
Spesialis Combined Degree	3.000.000		3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300		
Spesialis Ilmu Penyakit Jantung dan Pembuluh Darah	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200			
12.	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Reguler	Hubungan Internasional	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
			Sosiologi	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075
			Administrasi Negara	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100

<b>B. Program Magister</b>								
1			PS Linguistik	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
2			PS Kajian Budaya	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
3			PS Ergonomi-Fisiologi Kerja	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
4			PS Fisiologi Olahraga	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
5			PS Ilmu Hukum	2.250.000	2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225
6			PS Teknik Sipil	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
7			PS Ekonomika Pembangunan	2.250.000	2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225
8			PS Magister Manajemen	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
9			PS Bioteknologi Pertanian					
			a. Reguler	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
			b. Unggulan	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
10			PS Pertanian Lahan Kering	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
11			PS Ilmu Biomedik :					
			a. Kedokteran Reproduksi	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
			b. Kekhususan Anti-Aging Medicine	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300
12			PS Kajian Pariwisata	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
13			PS Ilmu Lingkungan	2.250.000	2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225
14			PS Agribisnis	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
15			PS Ilmu Peternakan	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
16			PS Magister Akuntansi					
			a. Kelas Pagi	2.250.000	2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225
			b. Kelas Malam	2.250.000	2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225
17			PS Teknik Arsitektur	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
18			PS Teknik Elektro	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
19			PS Kimia	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
20			PS Ilmu Kesehatan Masyarakat	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
21			PS Teknik Mesin	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
22			PS Kenotariatan	8.500.000	9.350.000	10.285.000	11.313.500	12.444.850
23			PS Biologi	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
24			PS Kedokteran Hewan	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300
<b>C. Program Doktor</b>								
1			PS Linguistik	4.000.000	4.400.000	4.840.000	5.324.000	5.856.400
2			PS Kajian Budaya	5.000.000	5.500.000	6.050.000	6.655.000	7.320.500
3			PS Ilmu Kedokteran	5.000.000	5.500.000	6.050.000	6.655.000	7.320.500

4		PS Ilmu Pertanian	4.000.000	4.400.000	4.840.000	5.324.000	5.856.400
5		PS Ilmu Peternakan	4.000.000	4.400.000	4.840.000	5.324.000	5.856.400
6		PS Ilmu Ekonomi	10.000.000	11.000.000	12.100.000	13.310.000	14.641.000
<b>D. Mahasiswa Asing</b>							
1		Kedokteran	25.000.000	27.500.000	30.250.000	33.275.000	36.602.500
2		Teknologi Pertanian S1	12.500.000	13.750.000	15.125.000	16.637.500	18.301.250
3		S2 Ergonomi-Fisiologi Kerja	9.000.000	9.900.000	10.890.000	11.979.000	13.176.900
4		S2 Bioteknologi Pertanian	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
5		S2 Lahan Kering	3.500.000	3.850.000	4.235.000	4.658.500	5.124.350
6		S2 Agribisnis	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200

Tabel 5.5. Tarif SDPP Tahun 2011 - 2015

No.	Fakultas/Kelompok/Program Studi	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015		
<b>A. Program S1/Diploma/Spesialis</b>								
1.	Fak.Sastra	Reguler	Sastra Inggris	4.000.000	4.800.000	4.800.000	5.760.000	5.760.000
			Sastra Jepang	4.000.000	4.800.000	4.800.000	5.760.000	5.760.000
			Sastra Indonesia (Antropologi, Arkeologi, Sejarah)	1.000.000	1.200.000	1.200.000	1.440.000	1.440.000
			Sastra Bali	2.000.000	2.400.000	2.400.000	2.880.000	2.880.000
			Sastra Jawa Kuno	1.000.000	1.200.000	1.200.000	1.440.000	1.440.000
		Non Reguler	Sastra Inggris	7.565.000	9.078.000	9.078.000	10.893.600	10.893.600
		Diploma 3	Bhs. Jepang	4.000.000	4.800.000	4.800.000	5.760.000	5.760.000
Bhs. Inggris	5.000.000		6.000.000	6.000.000	7.200.000	7.200.000		
2.	Fak. Tek. Pertanian	Reguler	2.070.000	2.484.000	2.484.000	2.980.800	2.980.800	
3.	Fakultas Hukum	Reguler	Ilmu Hukum	3.000.000	3.600.000	3.600.000	4.320.000	4.320.000
		Non Reguler	Ilmu Hukum	5.550.000	6.660.000	6.660.000	7.992.000	7.992.000
4.	Fakultas Peternakan	Reguler	Ilmu Peternakan	1.000.000	1.200.000	1.200.000	1.440.000	1.440.000
5.	Fakultas Ekonomi	Reguler	Ilmu Ekonomi	500.000	600.000	600.000	720.000	720.000
			Manajemen	500.000	600.000	600.000	720.000	720.000
			Akuntansi	500.000	600.000	600.000	720.000	720.000

		Non Reguler	Ilmu Ekonomi*)	10.080.000	12.096.000	12.096.000	14.515.200	14.515.200		
			Manajemen*)	10.080.000	12.096.000	12.096.000	14.515.200	14.515.200		
			Akuntansi*)	10.080.000	12.096.000	12.096.000	14.515.200	14.515.200		
		PPAK	Diploma 3	Akuntansi	10.500.000	12.600.000	12.600.000	15.120.000	15.120.000	
				Akuntansi **)	5.500.000	6.600.000	6.600.000	7.920.000	7.920.000	
				Perpajakan ***)	5.200.000	6.240.000	6.240.000	7.488.000	7.488.000	
				Pemasaran ***)	5.200.000	6.240.000	6.240.000	7.488.000	7.488.000	
		6.	Fakultas Pertanian	Reguler	Agribisnis dan Agroekoteknologi	1.130.000	1.356.000	1.356.000	1.627.200	1.627.200
					Non Reguler	Agribisnis dan Agroekoteknologi	5.050.000	6.060.000	6.060.000	7.272.000
		7.	Fakultas Teknik	Reguler	Teknik Sipil	4.750.000	5.700.000	5.700.000	6.840.000	6.840.000
Teknik Mesin	4.750.000				5.700.000	5.700.000	6.840.000	6.840.000		
Teknik Elektro	4.750.000				5.700.000	5.700.000	6.840.000	6.840.000		
Teknik Informatika	8.250.000				9.900.000	9.900.000	11.880.000	11.880.000		
Teknik Arsitektur	4.750.000				5.700.000	5.700.000	6.840.000	6.840.000		
Non Reguler	Teknik Sipil			6.550.000	7.860.000	7.860.000	9.432.000	9.432.000		
	Teknik Mesin			6.550.000	7.860.000	7.860.000	9.432.000	9.432.000		
	Teknik Elektro			6.550.000	7.860.000	7.860.000	9.432.000	9.432.000		
	Teknik Arsitektur			6.550.000	7.860.000	7.860.000	9.432.000	9.432.000		
	8.			Fakultas MIPA	Reguler	Biologi	2.000.000	2.400.000	2.400.000	2.880.000
Kimia		2.500.000	3.000.000			3.000.000	3.600.000	3.600.000		
Fisika		1.250.000	1.500.000			1.500.000	1.800.000	1.800.000		
Matematika		2.750.000	3.300.000			3.300.000	3.960.000	3.960.000		
Teknik Informatika		10.500.000	12.600.000			12.600.000	15.120.000	15.120.000		
Farmasi		10.500.000	12.600.000			12.600.000	15.120.000	15.120.000		
Pendidikan Profesi		Farmasi	8.000.000		9.600.000	9.600.000	11.520.000	11.520.000		

9.	Fakultas Kedokteran Hewan	Reguler		5.250.000	6.300.000	6.300.000	7.560.000	7.560.000
		PPDH (Program Profesi Dokter Hewan)		4.000.000	4.800.000	4.800.000	5.760.000	5.760.000
				6.000.000	7.200.000	7.200.000	8.640.000	8.640.000
10.	Fakultas Pariwisata	Reguler	S1 Destinasi Pariwisata	4.750.000	5.700.000	5.700.000	6.840.000	6.840.000
			S1 Industri Perjalanan Wisata	4.750.000	5.700.000	5.700.000	6.840.000	6.840.000
		Non Reguler	D4 Pariwisata Wisata	5.750.000	6.900.000	6.900.000	8.280.000	8.280.000
			D4 Pariwisata Wisata	5.810.000	6.972.000	6.972.000	8.366.400	8.366.400
11.	Fakultas Kedokteran	Reguler	Pendidikan Dokter Jalur Umum	27.000.000	32.400.000	32.400.000	38.880.000	38.880.000
			Pendidikan Dokter Jalur Khusus****)	77.000.000	92.400.000	92.400.000	110.880.000	110.880.000
			I Keperawatan Program A	16.500.000	19.800.000	19.800.000	23.760.000	23.760.000
			I Keperawatan Program B	12.500.000	15.000.000	15.000.000	18.000.000	18.000.000
			Psikologi	16.000.000	19.200.000	19.200.000	23.040.000	23.040.000
			PS Fisioterapi	6.000.000	7.200.000	7.200.000	8.640.000	8.640.000
			IKM	4.000.000	4.800.000	4.800.000	5.760.000	5.760.000
		Non Reguler	IKM	7.000.000	8.400.000	8.400.000	10.080.000	10.080.000
		PPDS	Spesialis Bedah	10.000.000	12.000.000	12.000.000	14.400.000	14.400.000
			Spesialis Anak	30.000.000	36.000.000	36.000.000	43.200.000	43.200.000
			Spesialis Obgyn	50.000.000	60.000.000	60.000.000	72.000.000	72.000.000
			Spesialis THT	10.000.000	12.000.000	12.000.000	14.400.000	14.400.000
			Spesialis Interne	30.000.000	36.000.000	36.000.000	43.200.000	43.200.000
			Spesialis Anastesi	20.000.000	24.000.000	24.000.000	28.800.000	28.800.000
			Spesialis Neuro	18.000.000	21.600.000	21.600.000	25.920.000	25.920.000
			Spesialis Patologi Anatomi	20.000.000	24.000.000	24.000.000	28.800.000	28.800.000
			Spesialis Kedokteran Jiwa	12.500.000	15.000.000	15.000.000	18.000.000	18.000.000
			Spesialis Kulit & Kelamin	25.000.000	30.000.000	30.000.000	36.000.000	36.000.000

			Spesialis Mata	30.000.000	36.000.000	36.000.000	43.200.000	43.200.000
			Spesialis Orthopaedi	10.000.000	12.000.000	12.000.000	14.400.000	14.400.000
			Spesialis Combined Degree	-	-	-	-	-
			Spesialis Ilmu Penyakit Jantung dan Pembuluh Darah	30.000.000	36.000.000	36.000.000	43.200.000	43.200.000
12.	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Reguler	Hubungan Internasional	5.000.000	6.000.000	6.000.000	7.200.000	7.200.000
			Sosiologi	3.000.000	3.600.000	3.600.000	4.320.000	4.320.000
			Administrasi Negara	5.000.000	6.000.000	6.000.000	7.200.000	7.200.000
<b>B. Program Magister</b>								
1			PS Linguistik	2.200.000	2.640.000	2.640.000	3.168.000	3.168.000
2			PS Kajian Budaya	2.200.000	2.640.000	2.640.000	3.168.000	3.168.000
3			PS Ergonomi-Fisiologi Kerja	2.700.000	3.240.000	3.240.000	3.888.000	3.888.000
4			PS Fisiologi Olahraga	3.200.000	3.840.000	3.840.000	4.608.000	4.608.000
5			PS Ilmu Hukum	5.200.000	6.240.000	6.240.000	7.488.000	7.488.000
6			PS Teknik Sipil	3.200.000	3.840.000	3.840.000	4.608.000	4.608.000
7			PS Ekonomika Pembangunan	4.912.500	5.895.000	5.895.000	7.074.000	7.074.000
8			PS Magister Manajemen	8.800.000	10.560.000	10.560.000	12.672.000	12.672.000
9			PS Bioteknologi Pertanian	700.000	840.000	840.000	1.008.000	1.008.000
			a. Reguler	3.200.000	3.840.000	3.840.000	4.608.000	4.608.000
			b. Unggulan	3.200.000	3.840.000	3.840.000	4.608.000	4.608.000
10			PS Pertanian Lahan Kering	2.200.000	2.640.000	2.640.000	3.168.000	3.168.000
11			PS Ilmu Biomedik:					
			a. Kedokteran Reproduksi	16.200.000	19.440.000	19.440.000	23.328.000	23.328.000
			b. Kekhususan Anti-Aging Medicine	11.200.000	13.440.000	13.440.000	16.128.000	16.128.000
12			PS Kajian Pariwisata	6.825.000	8.190.000	8.190.000	9.828.000	9.828.000
13			PS Ilmu Lingkungan	4.700.000	5.640.000	5.640.000	6.768.000	6.768.000
14			PS Agribisnis	3.700.000	4.440.000	4.440.000	5.328.000	5.328.000
15			PS Ilmu Peternakan	2.200.000	2.640.000	2.640.000	3.168.000	3.168.000
16			PS Magister Akuntansi	700.000	840.000	840.000	1.008.000	1.008.000
			a. Kelas Pagi	5.700.000	6.840.000	6.840.000	8.208.000	8.208.000



		b. Kelas Malam	6.500.000	7.800.000	7.800.000	9.360.000	9.360.000
17		PS Teknik Arsitektur	3.950.000	4.740.000	4.740.000	5.688.000	5.688.000
18		PS Teknik Elektro	10.700.000	12.840.000	12.840.000	15.408.000	15.408.000
19		PS Kimia	3.200.000	3.840.000	3.840.000	4.608.000	4.608.000
20		PS Ilmu Kesehatan Masyarakat	7.700.000	9.240.000	9.240.000	11.088.000	11.088.000
21		PS Teknik Mesin	4.700.000	5.640.000	5.640.000	6.768.000	6.768.000
22		PS Kenotariatan	13.700.000	16.440.000	16.440.000	19.728.000	19.728.000
23		PS Biologi	3.200.000	3.840.000	3.840.000	4.608.000	4.608.000
24		PS Kedokteran Hewan	2.700.000	3.240.000	3.240.000	3.888.000	3.888.000
<b>C. Program Doktor</b>							
1		PS Linguistik	3.850.000	4.620.000	4.620.000	5.544.000	5.544.000
2		PS Kajian Budaya	5.350.000	6.420.000	6.420.000	7.704.000	7.704.000
3		PS Ilmu Kedokteran	8.350.000	10.020.000	10.020.000	12.024.000	12.024.000
4		PS Ilmu Pertanian	3.850.000	4.620.000	4.620.000	5.544.000	5.544.000
5		PS Ilmu Peternakan	3.850.000	4.620.000	4.620.000	5.544.000	5.544.000
6		PS Ilmu Ekonomi	16.850.000	20.220.000	20.220.000	24.264.000	24.264.000
<b>D. Mahasiswa Asing</b>							
1		Kedokteran	100.000.000	120.000.000	120.000.000	144.000.000	144.000.000
2		Teknologi Pertanian S1	6.200.000	7.440.000	7.440.000	8.928.000	8.928.000
3		S2 Ergonomi- Fisiologi Kerja	18.000.000	21.600.000	21.600.000	25.920.000	25.920.000
4		S2 Bioteknologi Pertanian	1.500.000	1.800.000	1.800.000	2.160.000	2.160.000
5		S2 Lahan Kering	1.500.000	1.800.000	1.800.000	2.160.000	2.160.000
6		S2 Agribisnis	3.000.000	3.600.000	3.600.000	4.320.000	4.320.000

### Asumsi Belanja

Pendapatan Unud akan digunakan untuk membiayai berbagai kegiatan pengembangan (termasuk belanja modal dan beasiswa) dan belanja rutin seperti pemeliharaan, gaji/tunjangan/ dan honor. Semua belanja ditujukan untuk memenuhi standard pelayanan minimum yang ditentukan. Beberapa asumsi yang digunakan untuk membuat proyeksi belanja adalah sebagai berikut:

Kenaikan gaji, tunjangan, dan honor (belanja pegawai) adalah sebesar 10% per tahun.

Meski diasumsikan inflasi hanya sebesar 7% namun dengan adanya penambahan gedung, peralatan, mesin, dan aktiva tetap lainnya, kenaikan belanja pemeliharaan diasumsikan tumbuh sebesar 10% per tahun

Belanja pelayanan dan perjalanan dinas akan mengikuti kegiatan yang dilakukan setiap tahunnya. Anggaran kegiatan dapat dilihat dalam (Lampiran 7). Belanja modal juga diasumsikan untuk memenuhi standar pelayanan minimum.

## 5.6 Proyeksi Pendapatan dan Belanja

### Proyeksi Pendapatan

Dengan adanya BLU, pendapatan Unud akan meningkat rata-rata sebesar 10,00 % pada tahun 2011-2015. Kenaikan pendapatan ini lebih banyak bersumber dari peningkatan pendapatan PNBPN yaitu pendapatan akademik dan pendapatan non akademik. Pendapatan non akademik sangat nyata meningkat pada tahun 2013 sampai 2015 (detail pada Lampiran 1). Secara ringkas, sumber pendapatan dijabarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.6. Proyeksi Pendapatan Universitas Udayana Tahun 2010 – 2015  
Sumber Dana PNBPN dan APBN

MAP	Jenis Pendapatan	Proyeksi Pendapatan					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>PENDAPATAN</b>						
	<b>A. Pendapatan dari PNBPN</b>						
423511	<b>1. Pendapatan Akademik</b>						
	<b>1.1. Pendapatan Uang Pendidikan</b>	112,165	159,675	167,922	175,513	183,074	190,653
	1.1.1. SPP	49,257	51,657	54,058	56,458	58,858	61,258
	1.1.2. SDPP	62,232	107,349	112,337	117,324	122,312	127,300
	1.1.2. Kuliah Kerja Nyata			792	922	1,014	1,115
	1.1.3. Perpustakaan	675	668	735	808	889	978
423512	<b>1.2. Pendapatan Uang Ujian Masuk, Kenaikan Tingkat, dan Akhir Pendidikan</b>		7,966	6,790	7,326	8,059	8,865
	1.2.1. PMDK (S1 Reguler)		1,485	1,782	1,960	2,156	2,371

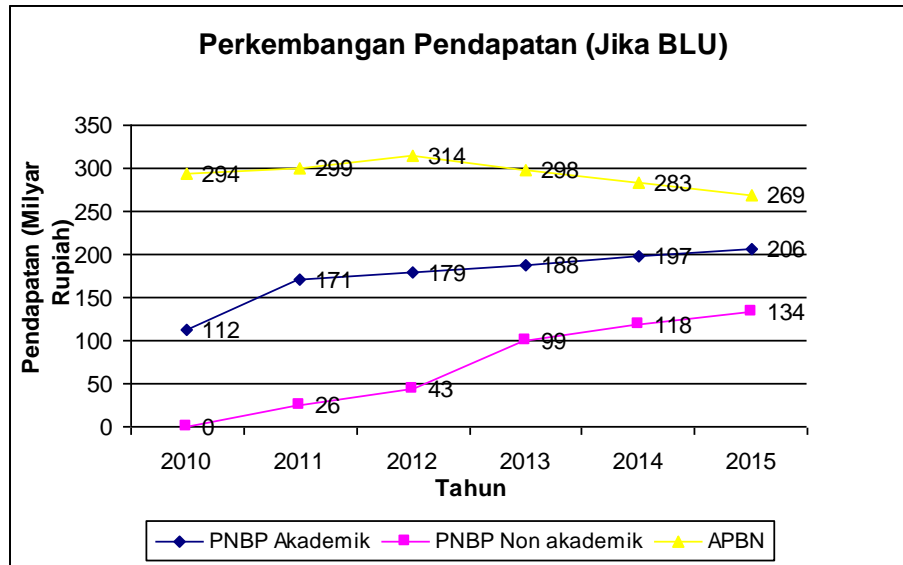
	1.2.2. Ujian Masuk Program S1 Reguler dan Ekstensi		1,595	1,126	1,238	1,362	1,498
	1.2.3. Ujian Masuk Program Pascasarjana		2,119	714	785	864	950
	1.2.3 Wisuda		2,772	3,168	3,342	3,676	4,043
<b>423513</b>	<b>1.3. Pendapatan Uang Ujian untuk Menjalankan Praktek</b>		<b>421</b>	<b>463</b>	<b>510</b>	<b>561</b>	<b>617</b>
	1.3.1. Program Sarjana Reguler		222	245	269	296	326
	1.3.2. Program Sarjana Non Reguler		198	218	240	264	291
<b>423519</b>	<b>1.4 Pendapatan Pendidikan Lainnya</b>		<b>3,246</b>	<b>4,499</b>	<b>4,949</b>	<b>5,444</b>	<b>5,988</b>
	1.4.1. Uang Pendaftaran kembali Mahasiswa Baru (Dana Kegiatan Mhs Baru dan Pengembangan Kemhs Program S0/S1 Reguler dan Non Reguler)	5,940	3,246	4,499	4,949	5,444	5,988
	<b>Jml. Pendapatan Akademik</b>	<b>112,165</b>	<b>171,310</b>	<b>179,676</b>	<b>188,300</b>	<b>197,140</b>	<b>206,124</b>
	<b>2. Pendapatan Non Akademik</b>						
	<b>2.1. Pendapatan Kerjasama</b>		<b>15,306</b>	<b>19,211</b>	<b>23,053</b>	<b>27,664</b>	<b>33,197</b>
	2.1.1. Kerjasama Bidang Penelitian		11,153	13,023	15,628	18,753	22,504
	2.1.2. Kerjasama Bidang Pengabdian Masyarakat		4,153	6,188	7,425	8,910	10,692
	<b>2.2. Pendapatan Jasa Penyediaan Barang dan Jasa Lainnya</b>	<b>143</b>	<b>1,260</b>	<b>1,966</b>	<b>34,042</b>	<b>40,419</b>	<b>47,823</b>
	2.2.1. Pendapatan Asrama		402	440	661	991	1,487
	2.2.2. Pendapatan Lab Analitik		709	1,371	1,782	2,317	3,012
	2.2.3. Pendapatan UPT Lab Bahasa		148	154	169	186	205
	2.2.4. Pendapatan Food Court Sea Side Kuta			-	4,775	7,162	10,743
	2.2.5. Pendapatan Udayana Press				400	440	484
	2.2.6. Pendapatan Bengkel				150	165	181
	2.2.7. Pendapatan SPBU				2,725	3,270	3,924
	2.2..8. Pendapatan Rumah Sakit				18,800	20,680	21,714
	2.2..9. Pendapatan Guest House				2,600,	2,990,	3,588,

	2.2.10. Pendapatan Jasa Giro dan lainnya	143			1,979	2,216	2,482
<b>423149</b>	<b>2.3. Pendapatan Sewa</b>	<b>74</b>	<b>318</b>	<b>1,424</b>	<b>2,411</b>	<b>4,082</b>	<b>4,735</b>
	2.3.1. Sewa Gedung, Bangunan, Gudang	74	66	105	169	270	432
	2.3.3. Udayana Plaza (PT Metafora )		252	378	643	1,094	1,313
	2.3.4. Udayana Lodge			940	1,598	2,718	2,989
	<b>2.4. Pendapatan Hibah BLU</b>		9,238	<b>20,616</b>	<b>40,201</b>	<b>46,231</b>	<b>48,543</b>
	Jml. Pendapatan Non Akademik		26,123	43,218	99,709	118,398	134,299
	<b>Total Pendapatan PNBPN</b>	<b>112,383</b>	<b>197,433</b>	<b>222,894</b>	<b>288,009</b>	<b>315,538</b>	<b>340,424</b>
	<b>B. Pendapatan dari APBN</b>						
	<b>Pendapatan dari APBN</b>	<b>294,232</b>	<b>299,410</b>	<b>314,380</b>	<b>298,661</b>	<b>283,728</b>	<b>269,542</b>
	<b>TOTAL PENDAPATAN ( A + B )</b>	<b>406,615</b>	<b>496,844</b>	<b>537,275</b>	<b>586,671</b>	<b>599,267</b>	<b>609,966</b>

\*(dalam jutaan rupiah)

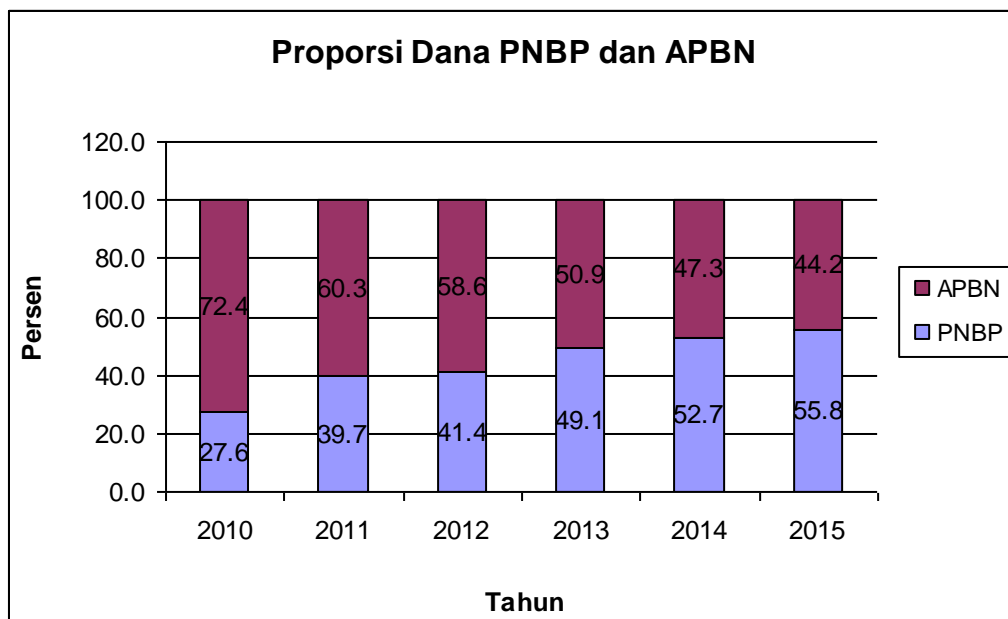
\*\*tidak termasuk komitmen peningkatan anggaran pendidikan 20%

Perkembangan pendapatan yang bersumber dari PNBPN dan APBN ditampilkan pada grafik sebagai berikut ini:



Gambar 5.1. Perkembangan Pendapatan Unud jika menjadi BLU

Adanya BLU diharapkan bisa meningkatkan pelayanan pendidikan dan pengguna jasa Unud lainnya disamping juga mendorong kemandirian institusi dengan berkurangnya proporsi APBN dalam pendanaan Unud sebagaimana digambarkan dalam grafik sebagai berikut ini:



Gambar 5.2. Proporsi pendanaan BLU UNUD

## Proyeksi Belanja

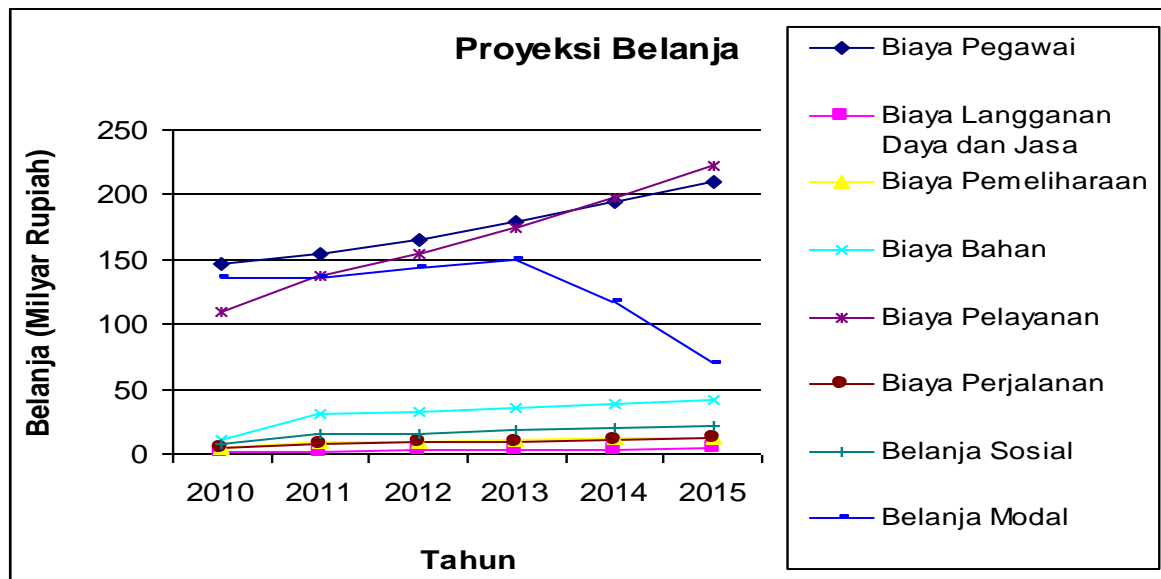
Belanja BLU di Unud dikategorikan dalam 2 (dua) kelompok yaitu belanja operasional dan non-operasional (detail ada di lampiran 1). Proyeksi belanja 2010-2015 disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.7. Proyeksi Belanja Universitas Udayana Tahun 2010 – 2015  
Sumber Dana PNBPN dan APBN

No	Jenis Belanja	Proyeksi Belanja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>A. Biaya Operasional</b>						
	1. Biaya Pegawai	146,647	154,421	165,661	179,771	194,955	210,726
	2. Biaya Langganan Daya dan Jasa	2,694	2,838	3,122	3,434	3,778	4,155
	3. Biaya Pemeliharaan	5,375	9,381	10,319	11,351	12,487	13,735
	4. Biaya Bahan	11,411	31,243	31,885	35,073	38,581	42,439
	4. Biaya Pelayanan	109,985	138,488	154,183	174,255	197,033	222,890
	5. Biaya Perjalanan	4,568	8,587	9,445	10,390	11,429	12,572
	<b>Total belanja operasional</b>	<b>280,682</b>	<b>344,960</b>	<b>374,618</b>	<b>414,278</b>	<b>458,264</b>	<b>506,520</b>
	<b>B. Biaya Non Operasional</b>						
	1. Belanja Sosial	7,802	15,359	16,895	18,584	20,443	22,487
	2. Belanja Modal	136,369	136,524	144,197	150,707	118,281	70,716
	<b>Total Belanja non operasional</b>	<b>144,172</b>	<b>151,883</b>	<b>161,092</b>	<b>169,292</b>	<b>138,724</b>	<b>93,203</b>
	<b>TOTAL BELANJA (A+B)</b>	<b>424,854</b>	<b>496,844</b>	<b>535,710</b>	<b>583,570</b>	<b>596,989</b>	<b>599,724</b>

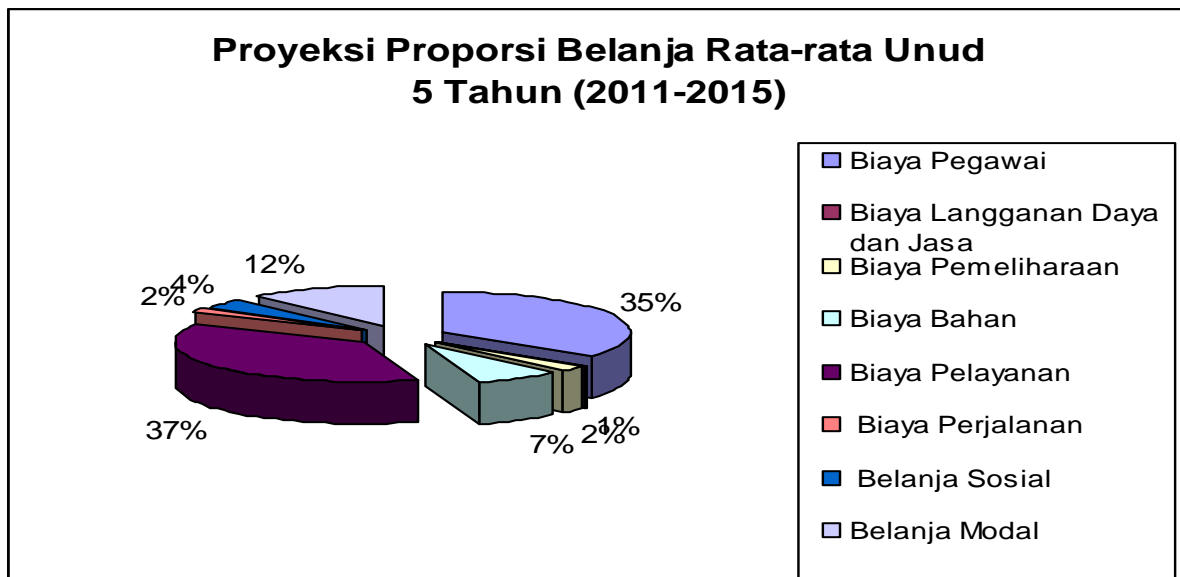
\*(dalam jutaan rupiah)

Total belanja mengalami peningkatan (rata-rata 6,86 %) guna mendukung kegiatan operasional BLU maupun non-operasional (investasi dan belanja sosial). Trend peningkatan belanja tersebut disajikan dalam grafik sebagai berikut ini:



Gambar 5.3. Proyeksi Belanja BLU Unud

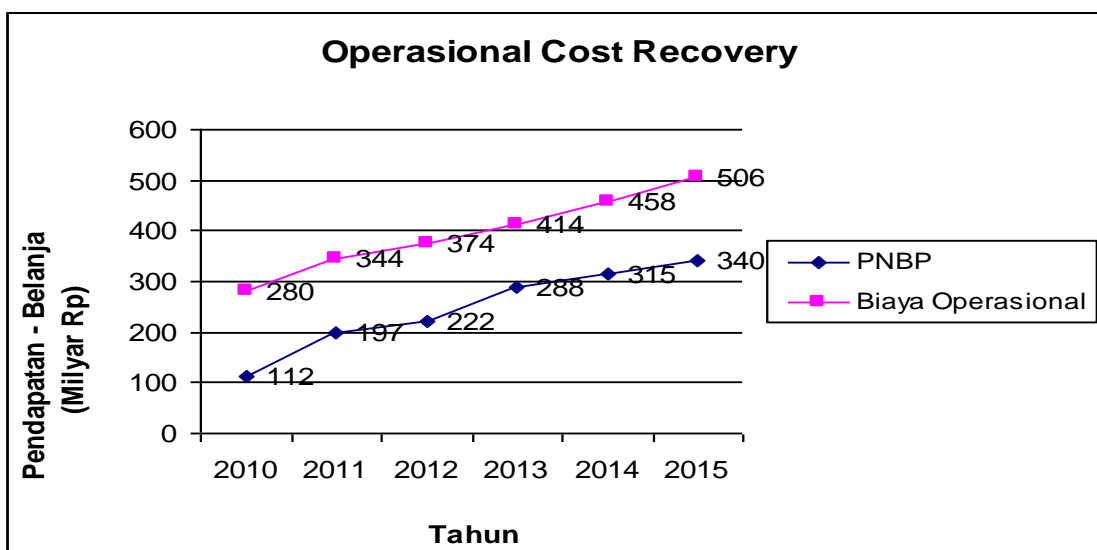
Selama 5 tahun, hampir 37% belanja BLU-Unud diperuntukkan untuk layanan, 35% untuk belanja pegawai, 12% untuk belanja modal, dan sisanya untuk belanja yang lain. Belanja layanan rata-rata mengalami peningkatan 17,11% selama lima tahun. Belanja modal diperuntukkan untuk kegiatan pengembangan fasilitas pendidikan maupun investasi (*capital expenditures*) untuk kegiatan perolehan pendapatan non-akademik (pengembangan bisnis BLU dan layanan non-akademik lainnya). Belanja modal mengalami penurunan tajam pada tahun 2013. Investasi tersebut diharapkan dalam mendukung keberlanjutan BLU dalam jangka panjang.



Gambar 5.4. Proyeksi Proporsi Belanja UNUD Rata-rata 5 Tahun

### Cost Recovery

Analisis *cost recovery* diperuntukkan terutama untuk penilaian kecukupan sumber pendanaan atas setiap jenis belanja. Berikut ini adalah *operational cost recovery analysis* dengan model grafikal :



Gambar 5.5. *Operational Cost-Recovery*



Dari tampilan grafik di atas, pendapatan operasional Unud terlihat sejajar dengan biaya operasional yang dikeluarkan pada setiap tahunnya. Namun demikian rata-rata pertumbuhan pendapatan operasional Unud sudah lebih tinggi (10,00%) dari rata-rata biaya operasional yang dikeluarkan (6,86%). Peningkatan grafik yang sejajar itu disebabkan biaya pegawai yang tinggi. Oleh karena itu, adanya subsidi APBN masih diperlukan Unud untuk melakukan belanja pegawai, dan subsidi melalui hibah diperlukan Unud untuk biaya modal (investasi) layanan akademik/non akademik serta memberikan beasiswa (belanja sosial).

Adanya peningkatan pendapatan yang berasal dari penerimaan SPP dan SDPP dengan kenaikan rata-rata 11,52% per tahun bukan berarti biaya pendidikan di Universitas Udayana setelah berstatus Badan Layanan Umum (BLU) menjadi mahal.

Kenaikan rata-rata 11,52% per tahun dikarenakan oleh beberapa faktor antara lain sebagai berikut : (1) adanya penambahan pembukaan program studi baru pada program S0, S1, S2, dan S3; (2) penambahan pembukaan program studi baru akan berakibat bertambahnya jumlah mahasiswa yang studi di Universitas Udayana; dan (3) bertambahnya jumlah mahasiswa asing yang mengikuti studi di Universitas Udayana. Jika dihitung proporsi penerimaan negara bukan pajak akademik tahun 2010 (SPP dan SDPP) per mahasiswa yaitu jumlah PNBP akademik dibagi jumlah mahasiswa, maka kurang lebih 5 juta per mahasiswa per tahun.

## BAB VI. PENUTUP

Unud bertekad untuk selalu meningkatkan kinerja. Selama lima tahun terakhir Unud memang telah menunjukkan peningkatan kinerja, baik dalam bidang layanan, organisasi dan SDM, sarana dan prasarana, serta keuangan. Indikator peningkatan dalam bidang layanan dapat dilihat dalam peningkatan jumlah program studi yang mendapatkan akreditasi. Jumlah pendanaan dan sumber-sumbernya juga menunjukkan peningkatan yang menggembirakan, sehingga Unud dapat membiayai berbagai kegiatan untuk meningkatkan kualitas SDM dan sarana dan prasarana yang dimiliki.

Namun demikian, mengingat tuntutan peningkatan kualitas yang semakin tinggi, Unud bertekad meningkatkan kinerjanya secara signifikan. Penyusunan Rencana strategis bisnis BLU bertujuan untuk memberikan arah dan pedoman bagi Unud dalam mencapai visinya. Untuk mencapai visi tersebut, beberapa isu strategis dikembangkan dalam bidang layanan, organisasi dan sumber daya manusia, sarana-prasarana dan keuangan. Isu-isu tersebut ditindaklanjuti dalam bentuk program dan kegiatan yang didanai dari rencana pendapatan RSB ini. Program-program yang disusun diutamakan untuk peningkatan layanan kepada mahasiswa dan *stakeholders*, serta peningkatan sumber daya pendukungnya (fasilitas, SDM, dan sistem informasi). Untuk mengukur keberhasilan strategis tersebut, digunakan ukuran dari standar layanan minimum pendidikan tinggi .

Rencana Bisnis Strategis ini hanya akan dapat diwujudkan dengan baik apabila ada tekad dan dukungan segenap *stakeholder* Unud untuk mengimplementasikannya. Keselarasan antara visi, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan harus terus dijaga dalam implementasinya. Kesadaran akan pilihan strategis tersebut harus dimulai dari manajemen puncak hingga karyawan pada level yang paling bawah. Di samping itu, sebagai sebuah institusi layanan umum, partisipasi pihak eksternal sangatlah penting dalam implementasi RSB ini.

---

# LAMPIRAN



## Lampiran 1a. Proyeksi Pendapatan dan Belanja

Dari berbagai asumsi yang dibuat diatas dapat diproyeksi pendapatan Unud sebagai berikut:

Proyeksi Pendapatan Universitas Udayana Tahun 2011 – 2015 Sumber Dana PNBPN dan APBN

MAP	Jenis Pendapatan	Proyeksi Pendapatan					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>PENDAPATAN</b>						
	<b>A. Pendapatan dari PNBPN</b>						
<b>423511</b>	<b>1. Pendapatan Akademik</b>						
	<b>1.1. Pendapatan Uang Pendidikan</b>	<b>112,165,558,788</b>	<b>159,675,438,958</b>	<b>167,922,233,102</b>	<b>175,513,789,745</b>	<b>183,074,825,139</b>	<b>190,653,167,158</b>
	1.1.1. SPP	49,257,660,016	51,657,844,325	54,058,028,633	56,458,212,942	58,858,397,251	61,258,581,559
	1.1.2. SDPP	62,232,898,772	107,349,344,633	112,337,129,468	117,324,914,303	122,312,699,138	127,300,483,974
	1.1.2. Kuliah Kerja Nyata			792,000,000	922,080,000	1,014,288,000	1,115,716,800
	1.1.3. Perpustakaan	675,000,000	668,250,000	735,075,000	808,582,500	889,440,750	978,384,825
<b>423512</b>	<b>1.2. Pendapatan Uang Ujian Masuk, Kenaikan Tingkat, dan Akhir Pendidikan</b>		<b>7,966,865,000</b>	<b>6,790,400,000</b>	<b>7,326,720,464</b>	<b>8,059,392,510</b>	<b>8,865,331,761</b>
	1.2.1. PMDK (S1 Reguler)		1,485,000,000	1,782,000,000	1,960,200,000	2,156,220,000	2,371,842,000
	1.2.2. Ujian Masuk Program S1 Reguler dan Ekstensi		1,590,435,000	1,126,125,000	1,238,737,500	1,362,611,250	1,498,872,375
	1.2.3. Ujian Masuk Program Pascasarjana		2,119,430,000	714,275,000	785,702,500	864,272,750	950,700,025
	1.2.3 Wisuda		2,772,000,000	3,168,000,000	3,342,080,464	3,676,288,510	4,043,917,361
<b>423513</b>	<b>1.3. Pendapatan Uang Ujian untuk</b>		<b>421,740,000</b>	463,914,000	510,305,400	561,335,940	617,469,534



	<b>Menjalankan Praktek</b>						
	1.3.1. Program Sarjana Reguler		222,750,000	245,025,000	269,527,500	296,480,250	326,128,275
	1.3.2. Program Sarjana Non Reguler		198,990,000	218,889,000	240,777,900	264,855,690	291,341,259
<b>423519</b>	<b>1.4 Pendapatan Pendidikan Lainnya</b>		<b>3,246,012,242</b>	<b>4,499,550,000</b>	<b>4,949,505,000</b>	<b>5,444,455,500</b>	<b>5,988,901,050</b>
	1.4.1. Uang Pendaftaran kembali Mahasiswa Baru (Dana Kegiatan Mhs Baru dan Pengembangan Kemhs Program S0/S1 Reguler dan Non Reguler)	5,940,000,000	3,246,012,242	<b>4,499,550,000</b>	<b>4,949,505,000</b>	<b>5,444,455,500</b>	<b>5,988,901,050</b>
	<b>Jml. Pendapatan Akademik</b>	<b>112,165,558,788</b>	<b>171,310,056,200</b>	<b>179,676,097,102</b>	<b>188,300,320,609</b>	<b>197,140,009,089</b>	<b>206,124,869,503</b>
	<b>2. Pendapatan Non Akademik</b>						
	<b>2.1. Pendapatan Kerjasama</b>		<b>15,306,250,000</b>	<b>19,211,460,000</b>	<b>23,053,752,000</b>	<b>27,664,502,400</b>	<b>33,197,402,880</b>
	2.1.1. Kerjasama Bidang Penelitian		11,153,125,000	13,023,460,000	15,628,152,000	18,753,782,400	22,504,538,880
	2.1.2. Kerjasama Bidang Pengabdian Masyarakat		4,153,125,000	6,188,000,000	7,425,600,000	8,910,720,000	10,692,864,000
	<b>2.2. Pendapatan Jasa Penyediaan Barang dan Jasa Lainnya</b>	<b>143,040,440</b>	<b>1,260,369,000</b>	<b>1,966,288,500</b>	<b>34,042,641,650</b>	<b>40,419,924,845</b>	<b>47,823,356,691</b>
	2.2.1. Pendapatan Asrama		402,732,000	440,748,000	661,122,000	991,683,000	1,487,524,500
	2.2.2. Pendapatan Lab Analitik		709,137,000	1,371,100,500	1,782,430,650	2,317,159,845	3,012,307,799
	2.2.3. Pendapatan UPT Lab Bahasa		148,500,000	154,440,000	169,884,000	186,872,400	205,559,640
	2.2.4. Pendapatan Food Court Sea Side Kuta			-	4,775,000,000	7,162,500,000	10,743,750,000
	2.2.5. Pendapatan Udayana Press				400,000,000	440,000,000	484,000,000
	2.2.6. Pendapatan Bengkel				150,000,000	165,000,000	181,500,000
	2.2.7. Pendapatan SPBU				2,725,000,000	3,270,000,000	3,924,000,000



	2.2..8. Pendapatan Rumah Sakit				18,800,000,000	20,680,000,000	21,714,000,000
	2.2..9. Pendapatan Guest House				2,600,000,000	2,990,000,000	3,588,000,000
	2.2.10. Pendapatan Jasa Giro dan lainnya	143,040,440			1,979,205,000	2,216,709,600	2,482,714,752
<b>423149</b>	<b>2.3. Pendapatan Sewa</b>	<b>74,874,383</b>	<b>318,473,100</b>	<b>1,424,811,960</b>	<b>2,411,616,636</b>	<b>4,082,846,368</b>	<b>4,735,783,388</b>
	2.3.1. Sewa Gedung, Bangunan, Gudang	74,874,383	66,023,100	105,636,960	169,019,136	270,430,618	432,688,988
	2.3.3. Udayana Plaza (PT Metafora )		252,450,000	378,675,000	643,747,500	1,094,370,750	1,313,244,900
	2.3.4. Udayana Lodge			940,500,000	1,598,850,000	2,718,045,000	2,989,849,500
	<b>2.4. Pendapatan Hibah BLU</b>		9,238,606,700	<b>20,616,115,000</b>	<b>40,201,424,250</b>	<b>46,231,637,888</b>	<b>48,543,219,782</b>
	Jml. Pendapatan Non Akademik		26,123,698,800	43,218,675,460	99,709,434,536	118,398,911,500	134,299,762,741
	<b>Total Pendapatan PNB</b>	<b>112,383,473,611</b>	<b>197,433,755,000</b>	<b>222,894,772,562</b>	<b>288,009,755,145</b>	<b>315,538,920,590</b>	<b>340,424,632,244</b>
	<b>B. Pendapatan dari APBN</b>						
	<b>Pendapatan dari APBN</b>	<b>294,232,160,717</b>	<b>299,410,341,000</b>	<b>314,380,858,050</b>	<b>298,661,815,148</b>	<b>283,728,724,390</b>	<b>269,542,288,171</b>
	<b>TOTAL PENDAPATAN ( A + B )</b>	<b>406,615,634,328</b>	<b>496,844,096,000</b>	<b>537,275,630,612</b>	<b>586,671,570,293</b>	<b>599,267,644,980</b>	<b>609,966,920,414</b>



**Proyeksi Belanja Unud diproyeksikan sebagai berikut:**

Proyeksi Belanja Universitas Udayana Tahun 2011 – 2015 Sumber Dana PNBPN dan APBN

No	Jenis Belanja	Proyeksi Belanja					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>A. Biaya Operasional</b>						
	1. Biaya Pegawai	146,647,363,323	154,421,029,868	165,661,244,166	179,771,586,320	194,955,292,628	210,726,097,391
	2. Biaya Langganan Daya dan Jasa	2,694,992,996	2,838,596,000	3,122,455,600	3,434,701,160	3,778,171,276	4,155,988,404
	3. Biaya Pemeliharaan	5,375,397,037	9,381,812,000	10,319,993,200	11,351,992,520	12,487,191,772	13,735,910,949
	4. Biaya Bahan	11,411,420,573	31,243,802,132	31,885,278,700	35,073,806,570	38,581,187,227	42,439,305,950
	4. Biaya Pelayanan	109,985,498,152	138,488,229,000	154,183,707,050	174,255,731,178	197,033,005,731	222,890,762,955
	5. Biaya Perjalanan	4,568,103,718	8,587,162,000	9,445,878,200	10,390,466,020	11,429,512,622	12,572,463,884
	<b>Total belanja operasional</b>	<b>280,682,775,799</b>	<b>344,960,631,000</b>	<b>374,618,556,916</b>	<b>414,278,283,767</b>	<b>458,264,361,256</b>	<b>506,520,529,533</b>
	<b>B. Biaya Non Operasional</b>						
	1. Belanja Sosial	7,802,860,000	15,359,350,000	16,895,285,000	18,584,813,500	20,443,294,850	22,487,624,335
	2. Belanja Modal	136,369,247,870	136,524,115,000	144,197,008,571	150,707,717,628	118,281,551,966	70,716,126,812
	<b>Total Belanja non operasional</b>	<b>144,172,107,870</b>	<b>151,883,465,000</b>	<b>161,092,293,571</b>	<b>169,292,531,128</b>	<b>138,724,846,816</b>	<b>93,203,751,147</b>
	<b>TOTAL BELANJA (A+B)</b>	<b>424,854,883,669</b>	<b>496,844,096,000</b>	<b>535,710,850,487</b>	<b>583,570,814,895</b>	<b>596,989,208,072</b>	<b>599,724,280,680</b>



---

---

**Lampiran 1b. Perhitungan Tarif SPP dan SDPP tahun 2011 - 2015**

<b>Ket</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Jumlah mahasiswa	20112	21,092	22,072	23,052	24,032	25,012
Tarif SPP Rata-Rata Per mahasiswa	2,449,167.66	2,449,167.66	2,449,167.66	2,449,167.66	2,449,167.66	2,449,167.66
Total SPP	49,257,660,016	51,657,844,325	54,058,028,633	56,458,212,942	58,858,397,251	61,258,581,559
Tarif SDPP Rata-Rata Per mahasiswa	3,094,316.76	5,089,576.36	5,089,576.36	5,089,576.36	5,089,576.36	5,089,576.36
Total SDPP	62,232,898,772	107,349,344,633	112,337,129,468	117,324,914,303	122,312,699,138	127,300,483,974





## Lampiran 2. Asumsi Belanja Modal

**Tabel Asumsi Belanja Modal Tahun 2011-2015 (sumber dana PNBPN dan APBN)**

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Total Jumlah Mahasiswa	21,092	22,072	23,052	24,032	25,012
Jumlah dosen	1,622	1,698	1,773	1,849	1,924
Target Rasio Luas Kelas/Mahasiswa	1.10	1.35	1.52	1.76	2.00
Target Rasio Luas Ruang Dosen/Dosen	1.49	2.33	2.50	2.75	3.00
Target Rasio Luas Lab/Mahasiswa	0.76	0.86	0.96	1.06	1.16
Target Rasio Luas Administrasi/Mahasiswa	0.6	0.75	1	1	1
Luas Ruang Kelas (M <sup>2</sup> )	17,747	20,664	29,850	35,095	42,354
Luas Ruang kelas yang harus dibangun (M <sup>2</sup> )	2,917	9,186	5,244	7,260	7,730
Luas Ruang Dosen (M <sup>2</sup> )	1061.45	2,417	3,956	4,433	5,085
Ruang Dosen yang harus dibangun (M <sup>2</sup> )	1355.33	1539.56	476.16	652.25	687.25
Luas Lab (M <sup>2</sup> )	13,345	13,844	19,060	22,211	25,559
Lab yang harus dibangun (M <sup>2</sup> )	499	5,215	3,151	3,347	3,543
Ruang Administrasi (M <sup>2</sup> )	7,555	12,655	16,554	23,052	24,032
Ruang admin. Yang harus di bangun (M <sup>2</sup> )	5,100	3,899	6,498	980	980
Luas Asrama (M <sup>2</sup> )	6,000	9,000	13,000	13,000	20,000
Luas asrama yang harus dibangun (M <sup>2</sup> )	1,500	2,000	2,500	3000	3500
Biaya per meter kelas/ruang dosen/administrasi/asrama	2,500,000	2,750,000	3,025,000	3,327,500	3,660,250
Biaya per meter lab.	3,000,000	3,300,000	3,630,000	3,993,000	4,392,300
Biaya per meter lab.(kdp)	1,000,000	1,100,000	1,210,000	1,331,000	1,464,100



## Lampiran 3. Proyeksi Belanja Modal

**Tabel Proyeksi Belanja Modal Tahun 2011-2015 (sumber dana PNBP dan APBN)**

Investasi	2011	2012	2013	2014	2015
Biaya Investasi Ruang Kelas	5,218,240,000	25,262,490,941	15,863,706,035	24,156,453,238	28,293,880,162
Biaya Investasi Ruang Dosen		4,233,790,000	1,440,384,000	2,170,361,875	2,515,506,813
Biaya Investasi Ruang Lab	5,407,166,000	17,211,029,630	11,439,812,593	13,366,421,852	15,563,954,838
Biaya Investasi Ruang Administrasi	20,333,055,000	10,721,700,000	19,656,450,000	3,260,950,000	3,587,045,000
Biaya Investasi Parkir	1,500,000,000	2,500,000,000	3,000,000,000		
Biaya Investasi Pengembangan SIM	1,020,516,000	1,000,000,000	900,000,000	800,000,000	700,000,000
Biaya Investasi Peralatan lab.	2,920,081,000	2,744,865,000	2,344,865,000	2,044,865,000	1,744,865,000
Biaya Investasi Peralatan Rumah sakit			20,000,000,000	20,000,000,000	
Biaya Investasi Jaringan Listrik dan jaringan lainnya		1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000
Biaya Investasi Asrama		5,500,000,000	7,562,500,000	9,982,500,000	12,810,875,000
Biaya Investasi Sarana & Prasarana lainnya (Furniture, Komputer, LCD, dll)	42,108,230,000	2,000,000,000	1,000,000,000	2,000,000,000	2,000,000,000
Biaya Investasi Koleksi Perpustakaan	2,270,373,000	2,500,000,000	2,500,000,000	2,500,000,000	2,500,000,000
Peralatan dan Mesin	1,218,082,000				
Kendaraan	2,005,239,000				
pengadaan Tanah	2,523,133,000	2,523,133,000			
Pembuatan Bengkel		2,000,000,000	2,000,000,000		
Perluasan Guest House			2,000,000,000	2,000,000,000	
Pembangunan RS Internasional	50,000,000,000	65,000,000,000	60,000,000,000	35,000,000,000	
<b>Total Belanja Modal</b>	<b>136,524,115,000</b>	<b>144,197,008,571</b>	<b>150,707,717,628</b>	<b>118,281,551,966</b>	<b>70,716,126,812</b>
<b>Sumber Pendanaan:</b>					
<b>APBN</b>	<b>68,262,057,500</b>	<b>64,888,653,857</b>	<b>60,283,087,051</b>	<b>41,398,543,188</b>	<b>21,214,838,044</b>
<b>PNBP</b>	<b>68,262,057,500</b>	<b>79,308,354,714</b>	<b>90,424,630,577</b>	<b>76,883,008,778</b>	<b>49,501,288,769</b>



Lampiran 4. Rencana Arus Kas (Untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2011-2015)

**Tabel Proyeksi Arus Kas Tahun 2011-2015**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Arus Kas dari Aktivitas Operasi</b>					
<b>Arus Kas Masuk</b>					
1. Pendapatan Uang Pendidikan	159,675,438,958	167,922,233,102	175,513,789,745	183,074,825,139	190,653,167,158
2. Pendapatan Uang Ujian Masuk, Kenaikan Tingkat, dan Akhir Pendidikan	7,966,865,000	6,790,400,000	7,326,720,464	8,059,392,510	8,865,331,761
3. Pendapatan Uang Ujian untuk Menjalankan Praktek	421,740,000	421,740,000	463,914,000	510,305,400	561,335,940
4. Pendapatan Pendidikan Lainnya	3,246,012,242	3,246,012,242	4,499,550,000	4,949,505,000	5,444,455,500
5. Pendapatan Hasil Kerjasama	15,306,250,000	19,211,460,000	23,053,752,000	27,664,502,400	33,197,402,880
6. Pendapatan Jasa Penyediaan Brng & Jasa Lainnya	1,260,369,000	1,966,288,500	34,042,641,650	40,419,924,845	47,823,356,691
7. Pendapatan Sewa	318,473,100	1,424,811,960	2,411,616,636	4,082,846,368	4,735,783,388
8. Penerimaan piutang SPP tahun sebelumnya		3,180,143,779	3,327,903,162	3,475,662,545	3,623,421,928
9. Dana titipan pihak ketiga	2,938,540,000	3,232,394,000	3,555,633,400	3,911,196,740	4,302,316,414
	<b>188,195,148,300</b>	<b>204,163,089,583</b>	<b>250,639,887,657</b>	<b>272,236,964,207</b>	<b>294,904,255,246</b>
<b>Arus Kas Keluar</b>					
1. Biaya Pegawai	154,421,029,868	165,661,244,166	179,771,586,320	194,955,292,628	210,726,097,391
2. Biaya Langganan Daya dan Jasa	2,838,596,000	3,122,455,600	3,434,701,160	3,778,171,276	4,155,988,404
3. Biaya Pemeliharaan			11,351,992,520		13,735,910,949



4. Biaya Bahan	9,381,812,000	10,319,993,200		12,487,191,772	
4. Biaya Pelayanan	31,243,802,132	31,885,278,700	35,073,806,570	38,581,187,227	42,439,305,950
5. Biaya Perjalanan	138,488,229,000	154,183,707,050	174,255,731,178	197,033,005,731	222,890,762,955
6. Biaya Sosial (Beasiswa)	8,587,162,000	9,445,878,200	10,390,466,020	11,429,512,622	12,572,463,884
7. Pelunasan hutang tahun sebelumnya	15,359,350,000	16,895,285,000	18,584,813,500	20,443,294,850	22,487,624,335
	2,671,400,000	2,938,540,000	3,232,394,000	3,555,633,400	3,911,196,740
	<b>362,991,381,000</b>	<b>394,452,381,916</b>	<b>436,095,491,267</b>	<b>482,263,289,506</b>	<b>532,919,350,608</b>
<b>Arus kas masuk bersih dari Aktivitas Operasi</b>	<b>(174,796,232,700)</b>	<b>(190,289,292,333)</b>	<b>(185,455,603,610)</b>	<b>(210,026,325,299)</b>	<b>(238,015,095,362)</b>
<b>Arus Kas dari Aktivitas Investasi</b>					
<b>Arus Kas Masuk</b>					
<i>tidak ada</i>					
<b>Arus Kas Keluar</b>					
1. Pembelian Aktiva Tetap	136,524,115,000	144,197,008,571	150,707,717,628	118,281,551,966	70,716,126,812
<b>Arus kas masuk bersih dari Aktivitas Investasi</b>	<b>(136,524,115,000)</b>	<b>(144,197,008,571)</b>	<b>(150,707,717,628)</b>	<b>(118,281,551,966)</b>	<b>(70,716,126,812)</b>
<b>Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan</b>					
<b>Arus Kas Masuk</b>					
1. Penerimaan APBN*	299,410,341,000	314,380,858,050	298,661,815,148	283,728,724,390	269,542,288,171
2. Penerimaan Hibah			40,201,424,250		48,543,219,782



	9,238,606,700	20,616,115,000		46,231,637,888	
	<b>308,648,947,700</b>	<b>334,996,973,050</b>	<b>338,863,239,398</b>	<b>329,960,362,278</b>	<b>318,085,507,952</b>
<b>Arus Kas Keluar</b> <i>tidak ada</i>					
<b>Arus kas masuk bersih dari Aktivitas Pendanaan</b>	<b>308,648,947,700</b>	<b>334,996,973,050</b>	<b>338,863,239,398</b>	<b>329,960,362,278</b>	<b>318,085,507,952</b>
<b>Kenaikan/Penurunan Kas Bersih</b>	<b>(2,671,400,000)</b>	<b>510,672,146</b>	<b>2,699,918,160</b>	<b>1,652,485,013</b>	<b>9,354,285,778</b>
<b>Saldo Kas Awal Tahun</b>	<b>48,617,543,538</b>	<b>45,946,143,538</b>	<b>46,456,815,684</b>	<b>49,156,733,843</b>	<b>50,809,218,856</b>
<b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>	<b>45,946,143,538</b>	<b>46,456,815,684</b>	<b>49,156,733,843</b>	<b>50,809,218,856</b>	<b>60,163,504,634</b>



## Lampiran 5.Laporan Aktivitas

Tabel Laporan Aktivitas (untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2011-2015)

Uraian	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Pendapatan Operasional</b>					
<b>1. Pendapatan Jasa Operasional dari Pelayanan Pendidikan</b>					
<b>1.1. Uang Pendidikan</b>	<b>159,675,438,958</b>	<b>167,922,233,102</b>	<b>175,513,789,745</b>	<b>183,074,825,139</b>	<b>190,653,167,158</b>
1.1.1. SPP	51,657,844,325	54,058,028,633	56,458,212,942	58,858,397,251	61,258,581,559
1.1.2. SDPP	107,349,344,633	112,337,129,468	117,324,914,303	122,312,699,138	127,300,483,974
1.1.2. Kuliah Kerja Nyata	-	792,000,000	922,080,000	1,014,288,000	1,115,716,800
1.1.3. Perpustakaan	668,250,000	735,075,000	808,582,500	889,440,750	978,384,825
<b>1.2. Uang Ujian Masuk/Kenaikan Tingkat &amp; Akhir Pendidikan</b>	<b>7,966,865,000</b>	<b>6,790,400,000</b>	<b>7,326,720,464</b>	<b>8,059,392,510</b>	<b>8,865,331,761</b>
1.2.1. PMDK (S1 Reguler)	1,485,000,000	1,782,000,000	1,960,200,000	2,156,220,000	2,371,842,000
1.2.2. Ujian Masuk Program S1 Ekstensi	1,590,435,000	1,126,125,000	1,238,737,500	1,362,611,250	1,498,872,375
1.2.3. Ujian Masuk Program Pascasarjana	2,119,430,000	714,275,000	785,702,500	864,272,750	950,700,025
1.2.3 Wisuda	2,772,000,000	3,168,000,000	3,342,080,464	3,676,288,510	4,043,917,361
<b>1.3. Pendapatan Uang Ujian untuk Menjalankan Praktek</b>	<b>3,667,752,242</b>	<b>4,963,464,000</b>	<b>5,459,810,400</b>	<b>6,005,791,440</b>	<b>6,606,370,584</b>
1.3.1. Program Sarjana Reguler	222,750,000	245,025,000	269,527,500	296,480,250	326,128,275
1.3.2. Program Sarjana Non Reguler	198,990,000	218,889,000	240,777,900	264,855,690	291,341,259
1.3.3 Pendapatan Pendidikan Lainnya					
1.3.3.1. Uang Pendaftaran kembali Mahasiswa Baru (Dana Kegiatan Mhs Baru dan Pengembangan Kemhs Program S0/S1 Reguler dan Non Reguler)	3,246,012,242	4,499,550,000	4,949,505,000	5,444,455,500	5,988,901,050
<b>1.4 Pendapatan Hasil Kerja Sama BLU</b>	<b>15,306,250,000</b>	<b>19,211,460,000</b>	<b>23,053,752,000</b>	<b>27,664,502,400</b>	<b>33,197,402,880</b>



<b>Jumlah Pendapatan Operasional</b>	<b>186,616,306,200</b>	<b>198,887,557,102</b>	<b>211,354,072,609</b>	<b>224,804,511,489</b>	<b>239,322,272,383</b>
<b>B. Biaya Operasional</b>					
1. Biaya Pegawai	154,421,029,868	165,661,244,166	179,771,586,320	194,955,292,628	210,726,097,391
2. Biaya Langganan Daya dan Jasa	2,838,596,000	3,122,455,600	3,434,701,160	3,778,171,276	4,155,988,404
3. Biaya Pemeliharaan	9,381,812,000	10,319,993,200	11,351,992,520	12,487,191,772	13,735,910,949
4. Biaya Bahan	31,243,802,132	31,885,278,700	35,073,806,570	38,581,187,227	42,439,305,950
4. Biaya Pelayanan	138,488,229,000	154,183,707,050	174,255,731,178	197,033,005,731	222,890,762,955
5. Biaya Perjalanan	8,587,162,000	9,445,878,200	10,390,466,020	11,429,512,622	12,572,463,884
<b>Jumlah Biaya Operasional</b>	<b>344,960,631,000</b>	<b>374,618,556,916</b>	<b>414,278,283,767</b>	<b>458,264,361,256</b>	<b>506,520,529,533</b>
<b>Surplus (Defisit Operasional)</b>	<b>(158,344,324,800)</b>	<b>(175,730,999,814)</b>	<b>(202,924,211,158)</b>	<b>(233,459,849,767)</b>	<b>(267,198,257,150)</b>
<b>C. Pendapatan Non Operasional</b>					
<b>1. Pendapatan Jasa Penyediaan Barang dan Jasa Lainnya</b>					
2.2.1. Pendapatan Asrama	402,732,000	440,748,000	661,122,000	991,683,000	1,487,524,500
2.2.2. Pendapatan Lab Analitik	709,137,000	1,371,100,500	1,782,430,650	2,317,159,845	3,012,307,799
2.2.3. Pendapatan UPT Lab Bahasa	148,500,000	154,440,000	169,884,000	186,872,400	205,559,640
2.2.4. Pendapatan Food Court Sea Side Kuta	0	0	4,775,000,000	7,162,500,000	10,743,750,000
2.2.5. Pendapatan Udayana Press	0	0	400,000,000	440,000,000	484,000,000
2.2.6. Pendapatan Wartel	0	0	150,000,000	165,000,000	181,500,000
2.2.7. Pendapatan SPBU	0	0	2,725,000,000	3,270,000,000	3,924,000,000
2.2.8. Pendapatan Rumah Sakit			18,800,000,000	20,680,000,000	21,714,000,000
2.2.9. Pendapatan Guest House		0	2,600,000,000	2,990,000,000	3,588,000,000
2.2.10. Pendapatan Jasa Giro dan lainnya	0	0	1,979,205,000	2,216,709,600	2,482,714,752



<b>2.3. Pendapatan Sewa</b>					
2.3.1. Sewa Gedung, Bangunan, Gudang	66,023,100	105,636,960	169,019,136	270,430,618	432,688,988
2.3.2. Udayana Plaza (PT Metafora dan Usaha PPAK)	252,450,000	378,675,000	643,747,500	1,094,370,750	1,313,244,900
2.3.3. Udayana Lodge	0	940,500,000	1,598,850,000	2,718,045,000	2,989,849,500
<b>3. Pendapatan Hibah BLU</b>	9,238,606,700	20,616,115,000	40,201,424,250	46,231,637,888	48,543,219,782
<b>4. Pendapatan APBN*</b>	299,410,341,000	314,380,858,050	298,661,815,148	283,728,724,390	269,542,288,171
<b>Jumlah Pendapatan Non Operasional</b>	<b>310,227,789,800</b>	<b>338,388,073,510</b>	<b>375,317,497,684</b>	<b>374,463,133,490</b>	<b>370,644,648,031</b>
<b>D. Biaya Non Operasional</b>					
1. Belanja Sosial	15,359,350,000	16,895,285,000	18,584,813,500	20,443,294,850	22,487,624,335
2. Belanja Modal	136,524,115,000	144,197,008,571	150,707,717,628	118,281,551,966	70,716,126,812
<b>Jumlah Biaya Non Operasional</b>	<b>151,883,465,000</b>	<b>161,092,293,571</b>	<b>169,292,531,128</b>	<b>138,724,846,816</b>	<b>93,203,751,147</b>
<b>Surplus (Defisit) Non Operasional</b>	<b>158,344,324,800</b>	<b>177,295,779,939</b>	<b>206,024,966,556</b>	<b>235,738,286,675</b>	<b>277,440,896,884</b>
<b>Surplus (defifisit) sebelum pembiayaan</b>	<b>(0)</b>	<b>1,564,780,125</b>	<b>3,100,755,397</b>	<b>2,278,436,908</b>	<b>10,242,639,734</b>
<b>E. Penggunaan Saldo Awal Kas dan Setara Kas</b>	<b>48,617,543,538</b>	<b>45,946,143,538</b>	<b>46,456,815,684</b>	<b>49,156,733,843</b>	<b>50,809,218,856</b>
<b>Surplus/Defisit Keseluruhan</b>	<b>48,617,543,538</b>	<b>47,510,923,663</b>	<b>49,557,571,081</b>	<b>51,435,170,751</b>	<b>61,051,858,590</b>





## Lampiran 6. Neraca

**Tabel Neraca (untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2011-2015)**

U R A I A N	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ASET</b>						
<b>ASET LANCAR</b>						
Kas	45,946,143,538	45,946,143,538	46,456,815,684	49,156,733,843	50,809,218,856	60,163,504,634
Lainnya setara dengan Kas	2,671,400,000	2,938,540,000	3,232,394,000	3,555,633,400	3,911,196,740	4,302,316,414
Piutang bukan pajak		3,180,143,779	3,327,903,162	3,475,662,545	3,623,421,928	3,771,181,311
Persediaan	724,602,160	624,876,043	637,705,574	701,476,131	771,623,745	848,786,119
<b>JUMLAH ASET LANCAR</b>	<b>49,342,145,698</b>	<b>52,689,703,360</b>	<b>53,654,818,420</b>	<b>56,889,505,920</b>	<b>59,115,461,268</b>	<b>69,085,788,478</b>
<b>ASET TETAP</b>						
Tanah	1,337,306,576,000	1,337,306,576,000	1,337,306,576,000	1,337,306,576,000	1,337,306,576,000	1,337,306,576,000
Peralatan dan Mesin	83,294,503,655	128,322,814,655	133,067,679,655	156,412,544,655	180,457,409,655	184,202,274,655
Gedung dan Bangunan	150,490,774,831	163,742,735,531	265,548,792,156	385,416,325,754	519,539,115,423	619,183,398,945
Jalan, Irigasi dan Jaringan	2,311,496,750	3,332,012,750	4,332,012,750	5,232,012,750	6,032,012,750	6,732,012,750
Konstruksi dalam Pengerjaan	134,405,612,950	203,612,113,250	239,735,067,196	178,830,386,226	99,644,283,522	62,771,261,812
Aset Tetap Lainnya	9,817,385,571	14,231,754,689	14,461,381,689	14,461,381,689	14,461,381,689	14,461,381,689
Aset Tak Berwujud	1,404,206,250	1,544,626,875	1,699,089,563	1,868,998,519	2,055,898,371	2,261,488,208
Aset Lainnya	2,143,996,118	2,358,395,730	2,594,235,303	2,853,658,833	3,139,024,716	3,452,927,188
<b>JUMLAH ASET TETAP</b>	<b>1,721,174,552,125</b>	<b>1,854,451,029,480</b>	<b>1,998,744,834,311</b>	<b>2,082,381,884,426</b>	<b>2,162,635,702,126</b>	<b>2,230,371,321,247</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>1,770,516,697,823</b>	<b>1,907,140,732,840</b>	<b>2,052,399,652,731</b>	<b>2,139,271,390,345</b>	<b>2,221,751,163,395</b>	<b>2,299,457,109,725</b>



<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS DANA</b>						
<b>KEWAJIBAN</b>						
<b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>						
Hutang kepada pihak ketiga BLU	2,671,400,000	2,938,540,000	3,232,394,000	3,555,633,400	3,911,196,740	4,302,316,414
Pendapatan Yang Ditangguhkan	45,946,143,538					
<b>JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>	<b>48,617,543,538</b>	<b>2,938,540,000</b>	<b>3,232,394,000</b>	<b>3,555,633,400</b>	<b>3,911,196,740</b>	<b>4,302,316,414</b>
<b>EKUITAS DANA LANCAR</b>						
Dana Lancar BLU		45,946,143,538	46,456,815,684	49,156,733,843	50,809,218,856	60,163,504,634
Cadangan Piutang		3,180,143,779	3,327,903,162	3,475,662,545	3,623,421,928	3,771,181,311
Cadangan Persediaan	724,602,160	624,876,043	637,705,574	701,476,131	771,623,745	848,786,119
<b>EKUITAS DANA INVESTASI</b>						
Investasi dalam aset tetap	1,717,626,349,757	1,850,548,006,875	1,994,451,509,446	2,077,659,227,074	2,157,440,779,039	2,224,656,905,852
Investasi dalam aset lainnya	3,548,202,368	3,903,022,605	4,293,324,865	4,722,657,352	5,194,923,087	5,714,415,396
<b>JUMLAH EKUITAS DANA</b>	<b>1,721,899,154,285</b>	<b>1,904,202,192,840</b>	<b>2,049,167,258,731</b>	<b>2,135,715,756,945</b>	<b>2,217,839,966,655</b>	<b>2,295,154,793,311</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS DANA</b>	<b>1,770,516,697,823</b>	<b>1,907,140,732,840</b>	<b>2,052,399,652,731</b>	<b>2,139,271,390,345</b>	<b>2,221,751,163,395</b>	<b>2,299,457,109,725</b>



## Lampiran 7

Lampiran Matriks Keterkaitan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Kebijakan dan Program

Instansi Universitas Udayana

Visi Terwujudnya lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan sumberdaya manusia unggul, mandiri, dan berbudaya

Misi 1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang memiliki moral/etika/ahlak dan integritas yang tinggi sesuai dengan tuntutan masyarakat lokal, nasional dan internasional

2. Mengembangkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan masyarakat dan bangsa

3. Memberdayakan Unud sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan pengembangan ipteks

### Matriks Unit Pelayanan Pendidikan dan Pengajaran

No	Tujuan	Sasaran	Kebijakan	Program	Kegiatan
	Menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan ipteks	Terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu, relevan, dan berdaya saing internasional	Pembaharuan KBK; Penyempurnaan sistem dan metode proses pembelajaran disesuaikan dengan standar minimal pendidikan tinggi nasional, Penyempurnaan pedoman perkuliahan dan pratikum; Penyempurnaan penilaian berbasis kompetensi; Penyempurnaan kebijakan dan pedoman akademik; Menciptakan suasana akademik yang kondusif menuju WCU.	1.Peningkatan mutu kompetensi lulusan	1.Semiloka penyempurnaan kurikulum berbasis kompetisi (KBK), kesesuaian dengan visi dan misi Unud, SPM dan SOP proses pembelajaran.
					2. Pelaksanaan pendidikan (S1, S2, S3)



					3. Penelitian Tindakan Kelas
					4. Pelatihan proses pembelajaran KBK
					5. Meningkatkan kemampuan lulusan dalam berbahasa Inggris melalui pembinaan bahasa Inggris
					6. Pelatihan soft skill sivitas akademika
					7. Hibah Pengajaran
					8. Pengiriman Mahasiswa ke ajang kompetisi nasional dan internasional
					9. Pengembangan unjuk kerja lulusan
					10. Meningkatkan sumber-sumber memberi dana beasiswa
					11. Pemberian beasiswa bagi calon mahasiswa dan mahasiswa berprestasi dari keluarga kurang mampu.
				2. Peningkatan kompetensi dosen (pendidik) dan tenaga kependidikan (administrasi, teknisi, laboran, pustakawan) untuk mendukung peningkatan mutu pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang berdaya saing internasional	1. Memberi beasiswa bagi dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi (dari S1 ke S2, S2 ke S3)
					2. Melakukan sertifikasi dosen
					3. Melaksanakan akademik recharging
					4. Pelatihan bagi tenaga kependidikan



Program	Kegiatan	Anggaran (dalam jutaan Rp)					Target Kinerja					
		2011	2012	2013	2014	2015	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
1.Peningkatan mutu kompetensi lulusan	1.Semiloka penyempurnaan kurikulum berbasis kompetisi (KBK), kesesuaian dengan visi dan misi Unud, SPM dan SOP proses pembelajaran.	247	329	345	244	421	Pkt/th	1	2	2	2	2
	2. Pelaksanaan pendidikan (S1, S2, S3)	73.851	98.154	103.053	72.968	125.736	Jdl/th	20	20	20	20	20
	3.Penelitian Tindakan Kelas	247	329	345	244	421	Keg/th	2	2	2	2	2
	4.Pelatihan proses pembelajaran KBK	307	408	428	303	522	Keg/th	2	2	2	2	2
	5.Meningkatkan kemampuan lulusan dalam berbahasa Inggris melalui pembinaan bahasa Inggris	690	917	963	682	1.175	Keg/th	2	2	2	2	2
	6.Pelatihan soft skill sivitas akademika	247	329	345	244	421	Keg/th	1	1	2	2	2
	7.Hibah Pengajaran	773	1.027	1.079	764	1.316	Keg/th	1	1	1	1	1
	8.Pengiriman Mahasiswa ke ajang kompetisi nasional dan internasional	989	1.315	1.381	978	1.685	Keg/th	1	1	1	1	1



	9.Pengembangan unjuk kerja lulusan	247	329	345	244	421	Keg/th	2	2	2	2	2
	10.Meningkatkan sumber-sumber pemberi dana beasiswa	31	41	43	31	53	Keg/th	1	1	1	1	1
	11.Pemberian beasiswa bagi calon mahasiswa dan mahasiswa berprestasi dari keluarga kurang mampu.	11.074	14.718	15.453	10.942	18.854	Keg/th	1	1	1	1	1
2. Peningkatan kompetensi dosen (pendidik) dan tenaga kependidikan (administrasi, teknisi, laboran, pustakawan) untuk mendukung peningkatan mutu pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang berdaya saing internasional	1.Memberi beasiswa bagi dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi (dari S1 ke S2, S2 ke S3)	17.606	23.400	24.568	17.396	29.976	Keg/th	2	2	2	2	2
	2. Melakukan sertifikasi dosen	435	578	606	429	740	Keg/th	1	1	1	1	1
	3. Melaksanakan akademik recharging	1.010	1.342	1.409	998	1.719	Org/th	3	3	3	5	5
	4. Pelatihan bagi tenaga kependidikan	13.206	17.551	18.427	13.048	22.483	Keg/th	10	10	10	10	10



Tujuan	Sasaran	Kebijakan	Program	Kegiatan
Meningkatkan jumlah dan mutu penelitian sesuai dengan perkembangan ipteks untuk kepentingan masyarakat, bangsa dan dunia	A. Meningkatkan jumlah dan mutu penelitian serta pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan	Memfasilitasi kegiatan dan desiminasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; revitalisasi manajemen lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; efektifkan pelatihan penyusunan proposal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; rasionalisasi dukungan anggaran untuk pengembangan program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; efektifkan sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat; restrukturisasi organisasi kedua lembaga, susun SOP, dan perbaiki mekanisme kerjanya.	1. Peningkatan jumlah, kualitas penelitian dan publikasi ilmiah hasil penelitian di tingkat nasional dan internasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa dan negara	1. Pelatihan penulisan proposal bagi dosen junior
				2. Peningkatan jumlah penelitian melalui hibah penelitian
				3. Peningkatan publikasi ilmiah melalui insentif
				4. Pelatihan penulisan artikel ilmiah nasional dan internasional
				5. Peningkatan fasilitas dan pemanfaatan laboratorium
				6. Peningkatan fasilitas dan pemanfaatan perpustakaan
				7. Memfasilitasi operasional grup riset
				8. Kerjasama Penelitian dengan instansi swasta dan pemerintah dalam maupun luar negeri



				9. Memfasilitasi pembentukan jurnal ilmiah di lingkungan Unud
			2. Peningkatan hasil penelitian yang dapat diaplikasikan oleh masyarakat (peningkatan paten dan komersialisasi hasil penelitian)	1. Memfasilitasi ide-ide penelitian yang berorientasi paten
				2. Pembentukan dan pengembangan grup riset yang berorientasi applied riset
				3. Peningkatan kerjasama dengan industri dalam aplikasi paten
				4. Peningkatan kegiatan promosi hasil-hasil penelitian terutama yang telah mendapat sertifikasi paten
				5. Memfasilitasi pengajuan paten yang dilakukan staf Unud
			3. Peningkatan kualitas dan partisipasi dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat	1. Memfasilitasi pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh staf akademik
				2. Pengembangan desa dampingan Unud
				3. Pelaksanaan kuliah kerja nyata
				4. Pelaksanaan kerja sosial
				5. Pelatihan penulisan buku dan penerjemahan bahan/buku ajar
				6. Peningkatan kemampuan dosen dalam implementasi hasil riset teknologi tepat guna





Program	Kegiatan	Anggaran (dalam jutaan Rp)					Target Kinerja					
		2011	2012	2013	2014	2015	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
1. Peningkatan jumlah, kualitas penelitian dan publikasi ilmiah hasil penelitian di tingkat nasional dan internasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa dan negara	1. Pelatihan penulisan proposal bagi dosen junior	622	789	829	587	1.011	Pkt/th	5	5	5	5	5
	2. Peningkatan jumlah penelitian melalui hibah penelitian	1.452	1.842	1.933	1.369	2.359	Jdl/th	20	20	20	20	20
	3. Peningkatan publikasi ilmiah melalui insentif	726	921	967	684	1.179	Jdl/th	2	2	2	2	2
	4. Pelatihan penulisan artikel ilmiah nasional dan internasional	415	526	552	391	674	Jdl/th	10	10	10	10	10
	5. Peningkatan fasilitas dan pemanfaatan laboratorium	518	658	691	489	842	Jdl/th	7	7	7	9	9
	6. Peningkatan fasilitas dan pemanfaatan perpustakaan	622	789	829	587	1.011	Jdl/th	1	1	1	2	2
	7. Memfasilitasi operasional grup riset	467	592	621	440	758	Jdl/th	30	30	30	50	50
	8. Kerjasama Penelitian dengan instansi swasta dan pemerintah dalam maupun luar negeri	156	197	207	147	253	Jdl/th	10	10	10	10	10
	9. Memfasilitasi pembentukan jurnal ilmiah di lingkungan Unud	207	263	276	196	337	Org/th	5	5	5	5	5



2. Peningkatan hasil penelitian yang dapat diaplikasikan oleh masyarakat (peningkatan paten dan komersialisasi hasil penelitian).	1. Memfasilitasi ide-ide penelitian yang berorientasi paten dan HAKI	620	787	826	585	1.008	Jdl/th	10	10	10	10	10
	2. Pembentukan dan pengembangan grup riset yang berorientasi applied riset	975	1.237	1.298	919	1.584	Grup/th	120	120	120	120	120
	3. Peningkatan kerjasama dengan industri dalam aplikasi paten	443	562	590	418	720	Jml/th	10	10	10	10	10
	4. Peningkatan kegiatan promosi hasil-hasil penelitian terutama yang telah mendapat sertifikasi paten	532	675	708	501	864	Pkt/th	10	10	10	10	10
	5. Memfasilitasi pengajuan paten yang dilakukan staf Unud	310	393	413	293	504	Jdl/th	10	10	10	10	10
3. Peningkatan kualitas dan partisipasi dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat	1. Memfasilitasi pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh staf akademik	1.002	1.272	1.335	945	1.629	Jdl/th	100	100	100	100	100
	2. Pengembangan desa dampingan Unud	173	219	230	163	281	Jdl/th	12	12	12	12	12
	3. Pelaksanaan kuliah kerja nyata	484	614	644	456	786	Desa/th	1	1	1	1	2
	4. Pelaksanaan kerja sosial	415	526	552	391	674	Mhs/th	200	200	200	200	200



	5. Pelatihan penulisan buku dan penerjemahan bahan/buku ajar	864	1.096	1.151	815	1.404	Org/th	200	200	200	200	200
	6. Peningkatan kemampuan dosen dalam implementasi hasil riset teknologi tepat guna	518	658	691	489	842	Pkt/th	5	5	5	5	5



Tujuan	Sasaran	Kebijakan	Program	Kegiatan
Meningkatkan pendirian unit-unit usaha di Unud	Meningkatkan pendanaan dari unit-unit usaha untuk pelayanan yang optimal	Memfasilitasi pembentukan unit-unit usaha dan Pelatihan kewirausahaan bagi civitas akademika	1. Penguatan organisasi pengelola unit usaha	1. Pelatihan manajemen pengelolaan unit usaha
				2. Pengembangan lembaga pengelola unit usaha yang produktif
				3. Memfasilitasi berdirinya income generating activities
			2.Peningkatan jumlah sumber-sumber pendanaan yang berasal dari unit bisnis akademik dan non akademik	1. Pengembangan usaha SPBU
				2. Pengembangan usaha Guest House
				3. Pengembangan usaha Rumat Sakit Internasional
				4. Pengembangan usaha asrama
				5. Pengembangan usaha (percetakan, perbengkelan, wartel)
				6. pengembangan usaha layanan laboratorium
			3.Penguatan aspek legalitas dan akseptabilitas unit usaha non akademik	1. Pengurusan Badan Hukum unit usaha
				2. Pengurusan ijin operasional unit usaha
				3. Promosi unit usaha kepada masyarakat



Program	Kegiatan	Anggaran (dalam jutaan Rp)					Target Kinerja					
		2011	2012	2013	2014	2015	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
1. Penguatan organisasi pengelola unit usaha	1. Pelatihan manajemen pengelolaan unit usaha	432	1.754	1.841	1.304	2.247	Pkt/th	2	4	4	4	4
	2. Pengembangan lembaga pengelola unit usaha yang produktif	432	1.754	1.841	1.304	2.247	Unit/th	1	2	2	2	2
	3. Memfasilitasi berdirinya income generating activities	576	2.338	2.455	1.738	2.996	Unit/th	1	2	2	2	2
2. Peningkatan jumlah sumber-sumber pendanaan yang berasal dari unit bisnis akademik dan non akademik	1. Pengembangan usaha Guest House	-	-	2.000	2.000	-	Keg/th					1
	2. Pengembangan usaha Rumah Sakit Internasional	50.000	65.000	80.000	170.708	-	Unit/th	1			1	
	3. Biaya investasi parkir	1.500	2.500	3.000	-	-	Keg/th	1	1	1	1	1
	4. Pengembangan usaha asrama	-	5.500	7.563	9.983	12.811	Keg/th	1	1	1	1	1
	5. Pengembangan usaha (percetakan, perbengkelan, wartel)	-	2.000	2.000	-	-	Keg/th	1	1	1	1	1
	6. pengembangan usaha layanan laboratorium	2.920	2.745	2.345	2.045	1.745	Unit/th	1	2	2	2	2
3. Penguatan aspek legalitas dan akseptabilitas unit usaha non akademik	1. Pengurusan Badan Hukum unit usaha	504	2.046	2.148	1.521	2.621	Bh/th	1	2	2	2	2
	2. Pengurusan ijin operasional unit usaha	432	1.754	1.841	1.304	2.247	Bh/th	1	2	2	2	2
	3. Promosi unit usaha kepada masyarakat	504	2.046	2.148	1.521	2.621	Pkt/th	1	2	2	2	2



## Pendukung Layanan

### Matriks Organisasi dan Sumber Daya Manusia

No	Tujuan	Sasaran	Kebijakan	Program	Kegiatan
	Mewujudkan kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, berkualitas, mandiri, dan berjiwa kewirausahaan melalui sistem manajemen pendidikan yang bermutu, transparan, akuntabel dan demokratis	A. Terwujudnya kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, profesional, dan mandiri dengan mengembangkan sistem manajemen pendidikan tinggi yang berkualitas	Restrukturisasi organisasi Unud sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu layanan fungsi pendidikan tinggi; reformasi birokrasi dan revitalitas kinerja BAUK dalam pengelolaan anggaran; reformasi birokrasi dan revitalisasi kinerja BAUK dalam pengelolaan asset; optimalisasi kinerja SPL, sinkronisasi dan integrasi pengelolaan sumberdaya (lahan, SDM, dana, sarana, prasarana); revitalisasi fungsi dan kinerja ISS; optimalisasi layanan administrasi (akademik, kemahasiswaan, kepegawaian, perlengkapan, dan umum)	1. Peningkatan profesionalisme pelayanan dan kapabilitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	1. Meningkatkan kualifikasi staf administrasi melalui pendidikan bergelar dan non-gelar
		B. Terwujudnya kemampuan organisasi dan kepemimpinan institusi selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik.			2. Meningkatkan kapabilitas SDM melalui pendidikan dan latihan
					3. Meningkatkan pelayanan melalui pemanfaatan ICT
					4. Penerapan secara konsisten SPM dan SOP
					5. Monitoring dan Evaluasi



					berkelanjutan terhadap SPM dan SOP
					6. Pengembangan sistem penilaian kinerja dan renumerasi
				2. Peningkatan tata kelola penyelenggaraan pendidikan tinggi dan Pengembangan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel.	1. Penerapan standar pelaporan
					2. Penerapan dan pengembangan berkelanjutan sistem manajemen berbasis ICT
					3. Analisis jabatan administrasi pada setiap unit secara berkelanjutan
					4. Penguatan dan peningkatan kinerja BPMU, UPMF dan TPM Prodi
				3. Peningkatan kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi	1. Penataan sistem pengelolaan aset Unud yang efisien dan efektif
					2. Peningkatan usaha pendanaan diluar penerimaan dari mahasiswa
					3. Evaluasi unit cost pelaksanaan Prodi
					4. Evaluasi unit cost pendidikan mahasiswa pertahun secara berkelanjutan



Program	Kegiatan	Anggaran (dalam jutaan Rp)					Target Kinerja					
		2011	2012	2013	2014	2015	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
1. Peningkatan profesionalisme pelayanan dan kapabilitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	1. Meningkatkan kualifikasi staf administrasi melalui pendidikan bergelar dan non-gelar	1.548	1.178	1.237	876	1.509	Org/th	30	30	30	30	30
	2. Meningkatkan kapabilitas SDM melalui pendidikan dan latihan	1.981	1.508	1.583	1.121	1.932	Org/th	36	36	36	36	36
	3. Meningkatkan pelayanan melalui pemanfaatan ICT	2.601	1.980	2.078	1.472	2.536	Pkt/th	10	10	10	10	10
	4. Penerapan secara konsisten SPM dan SOP	1.796	1.367	1.435	1.016	1.751	Pkt/th	30	30	30	30	30
	5. Monitoring dan Evaluasi berkelanjutan terhadap SPM dan SOP	2.105	1.602	1.682	1.191	2.053	Pkt/th	50	50	50	50	50
	6. Pengembangan sistem penilaian kinerja dan renumerasi	2.167	1.650	1.732	1.226	2.113	Pkt/th	50	50	50	50	50
2. Peningkatan tata kelola penyelenggaraan pendidikan tinggi dan Pengembangan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel.	1. Penerapan standar pelaporan	2.485	1.891	1.986	1.406	2.423	Stdr/th	60	60	60	60	60
	2. Penerapan dan pengembangan	1.807	1.376	1.444	1.023	1.762	Pkt/th	30	30	30	30	30





	berkelanjutan sistem manajemen berbasis ICT											
	3. Analisis jabatan administrasi pada setiap unit secara berkelanjutan	1.412	1.075	1.128	799	1.377	Pkt/th	10	10	10	10	10
	4. Penguatan dan peningkatan kinerja BPMU, UPMF dan TPM Prodi	2.428	1.848	1.941	1.374	2.368	Pkt/th	5	5	5	5	5
3. Peningkatan kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi	1. Penataan sistem pengelolaan aset Unud yang efisien dan efektif	1.856	1.413	1.483	1.050	1.810	Pkt/th	5	5	5	5	5
	2. Peningkatan usaha pendanaan diluar penerimaan dari mahasiswa	2.475	1.884	1.978	1.400	2.413	%/th	10	5	5	5	5
	3. Evaluasi unit cost pelaksanaan Prodi	5.569	4.239	4.450	3.151	5.430	Pkt/th	15	15	15	15	15
	4. Evaluasi unit cost pendidikan mahasiswa pertahun secara berkelanjutan	4.331	3.297	3.461	2.451	4.223	Pkt/th	1	1	1	1	1



Tujuan	Sasaran	Kebijakan	Program	Kegiatan
Menumbuh-kembangkan lembaga-lembaga fungsional dan profesional yang berdaya saing dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan eksistensi Unud	Tersedianya dan meningkatnya sarana prasarana pendidikan tinggi yang memadai, berkualitas dan merata disemua unit kerja untuk mendukung penyelenggaraan Tri Dharma PT yang bermutu dan berdaya saing internasional.	1. Meningkatkan sarana-prasarana perkuliahan, penelitian, pengabdian masyarakat dan mengefektifkan ISS	Peningkatan jumlah dan jenis pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana perkuliahan Unud disesuaikan dengan standar minimal nasional	1. Peningkatan ruang kuliah, ruang dosen, ruang pegawai sesuai dengan standar minimal nasional
		1. Memperkuat dan memperluas pemanfaatan TIK dalam penyelenggaraan PT		2. Pengadaan perlengkapan sarana dan prasarana proses pembelajaran
				3. Penyambungan telepon dan internet ke masing-masing ruangan
				4. Pengadaan alat laboratorium dan bahan laboratorium
				5. Pengadaan buku teks dan jurnal yang sesuai dengan mata kuliah
			2. Peningkatan penggunaan sistem informasi berbasis TIK untuk peningkatan mutu pendidikan tinggi.	1. Perluasan jaringan TIK
				2. Pengadaan perangkat keras dan lunak
				3. Perluasan akses internet di lingkungan Unud
				4. Peningkatan bandwidth



gram	Kegiatan	Anggaran (dalam jutaan Rp)					Target Kinerja					
		2011	2012	2013	2014	2015	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
Peningkatan jumlah dan jenis pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana perkuliahan Unud disesuaikan dengan standar minimal nasional	1. Pembangunan ruang kuliah, ruang dosen, ruang pegawai sesuai dengan standar minimal nasional	35.337	21.967	23.064	16.330	28.140	Pkt/th	5	5	5	5	5
	2. Pengadaan perlengkapan sarana dan prasana proses pembelajaran	31.767	19.748	20.734	14.681	25.297	Pkt/th	10	10	10	10	10
	3. Penyambungan telepon dan internet ke masing-masing ruangan	9.159	5.693	5.978	4.232	7.293	Pkt/th	100	100	75	60	50
	4. Pengadaan alat laboratorium dan bahan laboratorium	6.682	4.154	4.361	3.088	5.321	Pkt/th	75	75	75	75	75
	5. Pengadaan buku teks dan jurnal yang sesuai dengan mata kuliah	9.216	5.729	6.015	4.259	7.339	Pkt/th	30	30	30	30	30
2. Peningkatan penggunaan sistem informasi berbasis TIK untuk peningkatan mutu pendidikan tinggi.	1. Perluasan jaringan TIK	4.320	2.686	2.820	1.996	3.440	Pkt/th	10	10	10	10	10
	2. Pengadaan perangkat keras dan lunak	10.080	6.266	6.579	4.658	8.027	Pkt/th	49	49	49	50	50
	3. Perluasan akses internet di lingkungan Unud	5.760	3.581	3.759	2.662	4.587	Pkt/th	25	25	25	25	25
	4. Peningkatan bandwidth	2.880	1.790	1.880	1.331	2.293	Pkt/th	5	5	5	5	5



### Matriks Keuangan

No	Tujuan	Sasaran	Kebijakan	Program	Kegiatan
	Pengembangan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel	Peningkatan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, transparan dan akuntabel.	Rekening satu pintu dan . Reformasi sistem keuangan Universitas	1. Penguatan organisasi dan personel pengelolaan keuangan	1. Penataan organisasi pengelolaan keuangan
					2. Pelatihan personel pengelolaan keuangan
					3. Penguatan fungsi satuan pengawas intern (SPI)
				2. Penguatan sistem perencanaan, akuntansi, dan pertanggungjawaban keuangan	1. Penyusunan dan implementasi SOP penganggaran, penatausahaan keuangan, dan akuntansi
					2. Komputerisasi sistem penganggaran berbasis kinerja
					3. Komputerisasi sistem penatausahaan keuangan dan pelaporan/akuntansi
					4. Komputerisasi sistem pelaporan kinerja instansi pemerintah
					5. Pengembangan Audit Guidance (internal dan eksternal)
					6. Penghitungan unit cost layanan



Program	Kegiatan	Anggaran (dalam jutaan Rp)					Target Kinerja					
		2011	2012	2013	2014	2015	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
1. Penguatan organisasi dan personel pengelolaan keuangan	1. Penataan organisasi pengelolaan keuangan	120	122	128	91	156	Keg/th	1	1	1	1	1
	2. Pelatihan personel pengelolaan keuangan	168	171	179	127	218	Pkt/th	1	1	1	1	1
	3. Penguatan fungsi satuan pengawas intern (SPI)	192	195	205	145	250	Keg/th	1	1	1	1	1
2. Penguatan sistem perencanaan, akuntansi, dan pertanggungjawaban keuangan	1. Penyusunan dan implementasi SOP penganggaran, penatausahaan keuangan, dan akuntansi	96	97	102	72	125	Keg/th	1	1	1	1	1
	2. Komputerisasi sistem penganggaran berbasis kinerja	144	146	153	109	187	Keg/th	1	1	1	1	1
	3. Komputerisasi sistem penatausahaan keuangan dan pelaporan/akuntansi	192	195	205	145	250	Keg/th	1	1	1	1	1
	4. Komputerisasi sistem pelaporan kinerja instansi pemerintah	192	195	205	145	250	Keg/th	1	1	1	1	1
	5. Pengembangan Audit Guidance (internal dan eksternal)	192	195	205	145	250	Keg/th	1	1	1	1	1
	6. Penghitungan unit cost layanan	144	146	153	109	187	Keg/th	1	1	1	1	1



## Matriks Kerjasama

No	Tujuan	Sasaran	Kebijakan	Program	Kegiatan
	Menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu tri dharma PT	Terjalannya kerjasama diberbagai bidang dengan berbagai pihak, baik didalam maupun diluar negeri untuk meningkatkan mutu pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan mutu pelayanan pendidikan tinggi	1. Memperkuat sistem dan pengelolaan kerjasama internal dan antar institusi	Peningkatan kerjasama dengan berbagai instansi dan stakeholders	1. Memfasilitasi MOU dengan berbagai pihak
			2. Pengembangan dan peningkatan kerjasama di bidang Tridharma PT dengan berbagai pihak terkait baik di dalam maupun luar negeri		2. Pengembangan pola kemitraan dengan dunia usaha
			3. Memfasilitasi kerjasama dengan pihak eksternal		3. Memfasilitasi penyediaan tenaga teknis, advokasi dan konsultasi
					4. Menjalin dan Membangun kerjasama dan networking antar universitas baik dalam dan luar negeri



Program	Kegiatan	Anggaran (dalam jutaan Rp)					Target Kinerja					
		2011	2012	2013	2014	2015	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015
Peningkatan kerjasama dengan berbagai instansi dan stakeholders	1. Memfasilitasi MOU dengan berbagai pihak	139	566	594	421	725	MOU/th	5	5	5	5	5
	2. Pengembangan pola kemitraan dengan dunia usaha	186	754	792	561	966	Keg/th	5	5	5	5	5
	3. Memfasilitasi penyediaan tenaga teknis, advokasi dan konsultasi	372	1.509	1.584	1.122	1.933	Org/th	20	20	25	25	30
	4. Menjalin dan Membangun kerjasama dan networking antar universitas baik dalam dan luar negeri	743	3.017	3.168	2.243	3.865	Keg/th	2	2	2	2	2

