



**BAN-PT**  
**AKREDITASI**  
**INSTITUSI PERGURUAN TINGGI**



**EVALUASI DIRI**  
**UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



**BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI**  
**TAHUN 2018**



**BORANG EVALUASI DIRI**  
**UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**

**SINGARAJA**  
**TAHUN**  
**2018**



## IDENTITAS INSTITUSI PERGURUAN TINGGI

Institusi Perguruan Tinggi	: Universitas Pendidikan Ganesha (Negeri)
Alamat	: Jalan Udayana No. 11 Singaraja Bali
Nomor Telpon	: 0362 22570
Nomor Faksimili	: 0362 25735
E-mail dan Website	: <a href="mailto:humas@undiksha.ac.id">humas@undiksha.ac.id</a> dan <a href="http://www.undiksha.ac.id">http://www.undiksha.ac.id</a>
Nomor SK Pendirian PT (*)	: Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 1993
Tanggal SK Pendirian PT	: 16 Januari 1993
Pejabat Penandatanganan SK Pendirian PT	: Presiden Republik Indonesia
Tahun Pertama Kali Menerima Mahasiswa	: 1993
Peringkat Terbaru Akreditasi Institusi	: B (Skor 329)
Nomor SK BAN-PT	: 0366/SK/BAN-PT/Akred/PT/II/2017
Masa berlaku	: Tanggal 19 Januari 2017-19 Januari 2022

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat-Nya Borang Evaluasi Diri Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) ini dapat diselesaikan. Penyelesaian borang ini dilakukan dalam rangka mengajukan **Re-Akreditasi** Undiksha tahun 2018. Setidaknya ada tiga alasan yang mendorong Undiksha mengajukan Re-Akreditasi yaitu:

1. Sesuai dengan kontrak kerja antara Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Menristekdikti) dengan Rektor Undiksha bahwa pada tahun **2018** ini Undiksha ditargetkan meraih nilai **akreditasi A (Unggul)**.
2. Bahwa pasca akreditasi reguler Undiksha tahun 2016, Rektor Undiksha telah membuat dua kebijakan strategis yakni: tahun 2017 Undiksha ditetapkan sebagai tahun **Publikasi Ilmiah**, dan pada tahun 2018 ditetapkan sebagai tahun **Teknologi Informasi (TI)**. Dua Kebijakan tersebut telah menunjukkan adanya perubahan yang signifikan kinerja Undiksha dalam hal Publikasi Ilmiah dan Teknologi Informasi.
3. Adanya dorongan dan dukungan dari Senat dan pimpinan Undiksha serta seluruh pimpinan fakultas/jurusan/Prodi/dosen di lingkungan Undiksha yang muncul pada saat rapat-rapat maupun di media sosial yang bertebaran di dalam lingkungan Undiksha.

Sangat disadari bahwa borang ini mungkin masih memiliki beberapa kelemahan. Oleh karena itu, sangat diharapkan adanya masukan dari Tim Asesor BAN-PT untuk penyempurnaan terhadap isi borang evaluasi diri ini.

Akhir kata, diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas semua masukan yang bersifat konstruktif untuk membangun **budaya mutu akademik** dalam mewujudkan visi Undiksha yaitu **Menjadi Universitas**



**Unggul Berlandaskan Falsafah Tri Hita Karana di Asia pada Tahun 2045.**

Singaraja, 9 September 2018

Rektor,

Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.  
NIP 195910101986031003

## DAFTAR ISI

IDENTITAS INSTITUSI PERGURUAN TINGGI .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	ix

<b>KOMPONEN A. VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN, SERTA STRATEGI PENCAPAIANNYA .....</b>	<b>1</b>
1. Visi Undiksha.....	1
2. Misi Undiksha.....	1
3. Tujuan Undiksha.....	2
4. Sasaran dan Strategi Pencapaian .....	2
5. Analisis Keterkaitan Antara Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Lembaga .....	4
Deskripsi SWOT Komponen A.....	6

<b>KOMPONEN B. TATA PAMONG, KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGELOLAAN, DAN PENJAMINAN MUTU .....</b>	<b>10</b>
1. Personil Beserta Fungsi dan Tugas Pokoknya.....	10
2. Sistem kepemimpinan, dan pengalihan ( <i>deputizing</i> ) serta akuntabilitas pelaksanaan tugas. ....	28
3. Partisipasi <i>civitas academica</i> dalam pengembangan kebijakan, serta pengelolaan dan koordinasi pelaksanaan program.....	33
4. Perencanaan program jangka panjang (Renstra) dan monitoring pelaksanaannya sesuai dengan visi, misi, sasaran dan tujuan program.....	35
5. Efisiensi dan efektivitas kepemimpinan.....	36
6. Evaluasi program dan pelacakan lulusan.....	37
7. Perencanaan dan pengembangan program, dengan memanfaatkan hasil evaluasi internal dan eksternal. ....	37
8. Dampak hasil evaluasi program terhadap pengalaman dan mutu pembelajaran mahasiswa.....	38
9. Pengelolaan mutu secara internal pada tingkat program studi (misalnya kajian kurikulum, monitoring dan mekanisme balikan bagi mahasiswa, dosen dan penguji eksternal). ....	39
10. Hubungan dengan penjaminan mutu pada tingkat lembaga. ...	40
11. Dampak proses penjaminan mutu terhadap pengalaman dan mutu hasil belajar mahasiswa. ....	43
12. Metodologi baku mutu ( <i>benchmarking</i> ). ....	46
13. Pengembangan dan penilaian pranata kelembagaan. ....	48
14. Evaluasi internal yang berkelanjutan. ....	49
15. Pemanfaatan hasil evaluasi internal dan eksternal/akreditasi dalam perbaikan dan pengembangan program. ....	50
16. Kerjasama dan kemitraan instansi terkait dalam pengendalian mutu.....	52
Deskripsi SWOT Komponen B.....	53



<b>KOMPONEN C. MAHASISWA DAN LULUSAN .....</b>	<b>55</b>
1. Sistem Rekrutmen dan Seleksi Calon Mahasiswa.....	55
2. Profil Mahasiswa: Akademik, Sosio-ekonomi, Pribadi (Termasuk Kemandirian dan Kreativitas) .....	57
3. Keterlibatan mahasiswa dalam berbagai kegiatan yang relevan. ....	62
4. Kegiatan Ekstrakurikuler .....	63
5. Keberlanjutan Penerimaan Mahasiswa (Minat Calon Mahasiswa dan Kebutuhan akan Lulusan).....	66
6. Pelayanan untuk mahasiswa .....	66
7. Kompetensi dan Etika Lulusan yang Diharapkan.....	71
8. Hasil Pembelajaran .....	75
9. Kepuasan Pemakai Lulusan dan Keberlanjutan Penyerapan Lulusan .....	78
10. Produk Perguruan Tinggi Berupa Model-model, Karya Inovatif, Hak Paten, Hasil Pengembangan Prosedur Kerja, Produk Fisik sebagai Hasil Penelitian .....	79
Deskripsi SWOT Komponen C .....	81
<b>KOMPONEN D. SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>83</b>
1. Sistem Rekrutmen & Seleksi Dosen dan Tenaga Kependidikan	83
2. Pengelolaan Dosen dan Tenaga Kependidikan .....	85
3. Profil Dosen dan Tenaga Pendukung: Mutu, Kualifikasi, Pengalaman, Ketersediaan (Kecukupan, Kesesuaian, dan Rasio dosen-mahasiswa). ....	88
4. Karya akademik dosen (hasil penelitian, karya lainnya) .....	91
5. Peraturan Kerja dan Kode Etik .....	95
6. Pengembangan Staf .....	96
7. Keberlanjutan Pengadaan dan Pemanfaatannya.....	97
Deskripsi SWOT Komponen D .....	97
<b>KOMPONEN E. KURIKULUM, PEMBELAJARAN DAN SUASANA AKADEMIK.....</b>	<b>101</b>
1. Kesesuaian dengan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran .....	101
2. Relevansi dengan Tuntutan dan Kebutuhan <i>Stakeholder</i> .....	102
3. Struktur dan isi kurikulum (keluasan, kedalaman, koherensi, penataan/ organisasi).....	104
4. Derajat integrasi materi pembelajaran (intra dan antar disiplin ilmu). ....	104
5. Kurikulum lokal yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat terdekat dan kepentingan internal lembaga. ....	105
6. Mata kuliah pilihan yang merujuk pada harapan/kebutuhan mahasiswa secara individual/kelompok mahasiswa tertentu. ...	105
7. Peluang bagi mahasiswa untuk mengembangkan diri: melanjutkan studi, mengembangkan pribadi, memperoleh pengetahuan dan pemahaman materi khusus sesuai dengan bidang studinya, mengembangkan keterampilan yang dapat dialihkan ( <i>transferable skills</i> ), terorientasikan ke arah karir, dan pemerolehan pekerjaan.....	106
8. Misi pembelajaran .....	106
9. Mengajar .....	107

10. Belajar .....	109
11. Penilaian kemajuan dan keberhasilan belajar .....	112
12. Sarana yang tersedia untuk memelihara interaksi dosen– mahasiswa, baik di dalam maupun di luar kampus, dan untuk menciptakan iklim yang mendorong perkembangan dan kegiatan akademik/profesional. ....	114
13. Mutu dan kuantitas interaksi kegiatan akademik dosen, mahasiswa dan <i>civitas academica</i> lainnya. ....	115
14. Rancangan menyeluruh untuk mengembangkan suasana akademik yang kondusif untuk pembelajaran, penelitian, dan pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat. ....	116
15. Keikutsertaan <i>civitas academica</i> dalam kegiatan akademik (seminar, simposium, diskusi, eksibisi) di kampus.....	116
16. Pengembangan kepribadian ilmiah.....	117
Deskripsi SWOT Komponen E.....	118

## **KOMPONEN F. PEMBIAYAAN, PRASARANA, SARANA, DAN SISTEM INFORMASI ..... 120**

1. Sistem Alokasi Dana .....	120
2. Pengelolaan dan Akuntabilitas Penggunaan Dana.....	124
3. Keberlanjutan Pengadaan dan Pemanfaatannya. ....	128
4. Pengelolaan, Pemanfaatan, dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana .....	130
5. Ketersediaan dan Mutu Gedung, Ruang Kuliah, Laboratorium, Perpustakaan, dll. ....	130
6. Fasilitas Komputer dan Pendukung Pembelajaran dan Penelitian 149	
7. Kesesuaian dan kecukupan sarana dan prasarana.....	151
8. Keberlanjutan pengadaan, pemeliharaan, dan pemanfaatannya. 151	
9. Rancangan pengembangan sistem informasi.....	152
10. Kecukupan dan Kesesuaian Sumber Daya, Sarana dan Prasarana Pendukung untuk Pemberdayaan Sistem Informasi. 156	
11. Efisiensi dan Efektivitas Pemanfaatan Sistem Informasi.....	158
12. Keberadaan dan Pemanfaatan <i>On-Campus Connectivity Devices</i> (intranet).....	162
13. Keberadaan dan pemanfaatan <i>global connectivity devices</i> (internet).....	162
Deskripsi SWOT Komponen F.....	164

## **KOMPONEN G. PENELITIAN, PELAYANAN/ PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT, DAN KERJA SAMA ..... 167**

1. Mutu, Produktivitas, Relevansi Sasaran, dan Efisiensi Pemanfaatan Dana Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat .....	167
2. Efisiensi dan Pemanfaatan Dana Penelitian dan PKM .....	170
3. Agenda, Keberlanjutan, dan Diseminasi Hasil Penelitian dan Pelayanan/ Pengabdian kepada Masyarakat .....	170
4. Kegiatan Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat Bersama Dosen dan Mahasiswa.....	173





5. Banyak dan Mutu Kegiatan Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat yang Dilakukan oleh Mahasiswa .....	173
6. Hubungan antara Pengajaran, Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat .....	174
7. Banyak dan Mutu Kegiatan Penelitian dan Publikasi Dosen....	175
8. Hubungan kerja sama dan kemitraan pengabdian kepada masyarakat dengan lembaga dalam dan luar negeri .....	177
9. Mutu dan Kurun Waktu Penyelesaian Skripsi/ Tesis/ Disertasi (termasuk proses penulisan tesis dan pembimbingannya. ....	178
10. Publikasi Hasil Penelitian, Karya Inovatif dan Rangkuman Skripsi/Tesis/Disertasi .....	179
11. Kerja sama Dengan Instansi yang Relevan. ....	180
12. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Kerja Sama.....	183
13. Hasil Kerja Sama yang Saling Menguntungkan .....	184
14. Kepuasan Pihak-Pihak yang Bekerja Sama.....	185
Deskripsi SWOT Komponen G .....	185

<b>II. ANALISIS SWOT ANTAR KOMPONEN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN.....</b>	<b>189</b>
A. Analisis antar-Komponen .....	189
B. Strategi Pengembangan Undiksha .....	202

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Visi dan misi Undiksha disusun oleh suatu tim yang dibentuk oleh Rektor melalui Keputusan Rektor Undiksha Nomor 01/UN48/PP/2017. *Draft* rumusan visi dan misi ini dibahas dalam *workshop* yang dihadiri dari berbagai pemangku kepentingan oleh unsur-unsur pimpinan Undiksha, dosen, mahasiswa, pegawai, alumni, pengguna lulusan, dan tokoh-tokoh masyarakat. Rumusan visi Undiksha adalah **“Menjadi universitas unggul berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* di Asia pada Tahun 2045”**. Sementara itu, rumusan misi adalah (1) menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang bermartabat untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif, kolaboratif, dan berkarakter, (2) menyelenggarakan penelitian yang kompetitif, kolaboratif, dan inovatif untuk pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang kompetitif, kolaboratif, akomodatif, dan inovatif. Tujuan, sasaran dan strategi pencapaian Undiksha telah disusun secara sistematis yang mengacu pada visi dan misi yang telah disusun sehingga tercipta keterkaitan satu sama lainnya. Visi, misi, tujuan dan sasaran ini disosialisasikan melalui buku pedoman studi Undiksha, website ([www.undiksha.ac.id](http://www.undiksha.ac.id)), media sosial (*facebook*, *WhatsApp*) kegiatan Orientasi Kehidupan Kampus (OKK), spanduk, poster, brosur, *banner*, baliho, media cetak dan elektronik, kegiatan akademik dan non-Akademik. Visi, misi, tujuan dan sasaran ini dijadikan acuan dalam menyusun rencana strategis dan rencana operasional di tingkat Undiksha, fakultas/pascasarjana, jurusan/program studi, dan lembaga/unit.

Sistem tata pamong Undiksha telah memenuhi unsur-unsur tata pamong yang baik, yakni (1) kredibel, (2) transparan, (3) akuntabel, (4) bertanggung jawab, dan (5) adil. Untuk melaksanakan sistem tata pamong yang baik Undiksha telah memiliki struktur organisasi yang meliputi 13 komponen penting dan komponen lain yang dibutuhkan. Ketiga belas

komponen penting yang dimaksud adalah (1) Senat Universitas, (2) Rektor, (3) Satuan Pengawas Internal, dan (4) Dewan Pertimbangan, (5) Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M), (6) Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M), (7) Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan, (8) UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi, (9) UPT Bahasa, (10) Laboratorium Pendidikan Terpadu, (11) UPT Pengembangan Karir dan Kewirausahaan Mahasiswa, (12) UPT Layanan Bimbingan dan Konseling, dan (13) Badan Pengelola Usaha. Kepemimpinan perguruan tinggi yang meliputi kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan publik telah berjalan dengan baik, dan diwujudkan dalam fungsi pengelolaan (*planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*) yang dilaksanakan secara efektif. Sistem audit internal Undiksha dilaksanakan oleh Pusat Penjaminan Mutu (PJM) dan Satuan Pengawas Internal (SPI). Sistem penjaminan mutu Undiksha telah berjalan menurut **Model PDCA** (*Plan-Do-Check-Act*) didukung oleh manual mutu yang lengkap meliputi: (1) Pernyataan Mutu, (2) Kebijakan Mutu, (3) Manual mutu, (4) Standar Mutu, (5) Prosedur Mutu, (6) Instruksi Kerja, dan (7) Pentahapan Sasaran Mutu yang terintegrasi dalam suatu sistem dokumen.

Penerimaan mahasiswa Undiksha menunjukkan peningkatan yang baik. Minat masyarakat untuk melanjutkan studi di Undiksha tergolong tinggi. Terbukti pada tahun akademik 2017/2018 Undiksha menerima 3148 orang mahasiswa baru dari 16.777 orang yang ikut seleksi, yang berasal dari 30 provinsi yang ada di Indonesia. Untuk mendukung proses belajar mahasiswa, Undiksha juga memberikan beasiswa dari berbagai jenis dan sumber sebagai komitmen Undiksha guna mendorong terjadinya peningkatan prestasi akademik, mencegah putus kuliah karena faktor ekonomi, menstimulus mahasiswa agar dapat menyelesaikan studinya tepat waktu, seperti beasiswa Rektor Undiksha, Peningkatan Prestasi Akademik, Bank Indonesia, Dispora Provinsi Bali, Afirmasi Adik Papua, dan Bidikmisi. Proses akademik mahasiswa dilaksanakan secara *online*, hal ini menjadikan proses belajar menjadi lebih efisien dan efektif,



sehingga tercipta prestasi mahasiswa, tingkat kepuasan mahasiswa terhadap layanan, IPK yang tinggi.

Sistem rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan Undiksha mengacu pada petunjuk teknis yang dikeluarkan Kemenristekdikti. Pelaksanaan rekrutmen SDM di Undiksha mengutamakan dan menjunjung tinggi kredibilitas (*credibility*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*) dan adil (*fairness*) dengan melibatkan pihak kepolisian, ombudsman, dan tim dari kemenristekdikti untuk mengawasi jalannya seleksi/rekrutmen. Undiksha memiliki tenaga pendidik (433 orang) dan tenaga kependidikan (251 orang) yang sangat memadai, rasio dosen dengan mahasiswa sesuai standar nasional (1:25) dan jumlah guru besar yang memadai, yaitu 10%. SDM Undiksha ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya melalui strategi-strategi yang komprehensif melalui pengembangan karir yang efektif, terencana, dan terarah.

Kurikulum Undiksha dikembangkan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran Undiksha yang berbasis kompetensi dan berorientasi Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Kurikulum memuat *hidden curriculum* yang berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* untuk mengembangkan kecerdasan secara holistik yang meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual (harmonisasi hubungan civitas akademika dengan sang pencipta), kecerdasan sosial (harmonisasi hubungan sesama), kecerdasan ekologis (harmonisasi hubungan civitas akademika dengan lingkungan). Kurikulum Undiksha bersifat dinamis dan terus dikembangkan sesuai dengan kebijakan pengembangan kurikulum dan pedoman penyusunan kurikulum serta dievaluasi secara berkala sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Struktur kurikulum yang disusun mampu membentuk mahasiswa yang memiliki pribadi yang profesional dan berdaya saing serta sistem pembelajaran yang bermutu telah menciptakan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Di lain, pihak kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan dilaksanakan dengan sangat baik yang mengacu pada dokumen

(1) Kebijakan Akademik Undiksha, (2) Kebebasan Akademik, Kebebasan Mimbar Akademik, dan Otonomi Keilmuan, (3) Dokumen Sistem Pengembangan Suasana Akademik, (4) Dokumen Penghargaan dan Sanksi, (5) Etika Dosen, dan (6) Etika Tenaga Kependidikan.

Undiksha merupakan salah satu Perguruan Tinggi Pemerintah (PTP) yang telah menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Sistem keuangan Undiksha mengikuti kebijakan keuangan negara yang berlandaskan asas efisiensi, akuntabilitas, evaluasi dan produktivitas. Sistem ini mengarah pada *performance based indicator budgeting*. Strategi pendanaan dan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan tinggi Undiksha mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan serta Peraturan Pemerintah Nomor: 17 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan. Sistem pengalokasian dana Undiksha mengacu pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga (RKKAL) dan Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Undiksha. Sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki Undiksha sudah sangat memadai baik untuk tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mahasiswa. Pengelolaan dan pencatatan keuangan, sarana dan prasarana telah menggunakan sistem informasi yang terintegrasi. Sistem informasi Undiksha telah memiliki *backbone* berbasis teknologi *fiber optic* yang mampu mendukung kecepatan transfer data yang sangat tinggi. *Bandwidth* yang disediakan Undiksha untuk menunjang kegiatan berbasis TIK adalah sebesar 440 Mbps, dengan kondisi tersebut, maka dipastikan semua layanan TIK di Undiksha mampu diakses secara daring selama 24 jam penuh tiap harinya. Sistem informasi yang ada telah didukung oleh sistem pemulihan data yang disebut dengan sistem *Disaster Recovery* atau pemulihan data yang menjamin keamanan data maupun sistem informasi yang diimplementasikan. Saat ini seluruh aktivitas akademik telah menggunakan sistem pengelolaan data menggunakan komputer jaringan luas (internet).

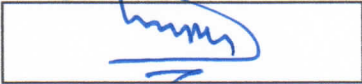


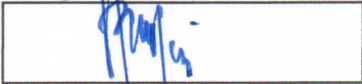
Undiksha telah menghasilkan sejumlah penelitian bermutu yang berskala nasional seperti Program Penelitian Kompetitif Nasional, Program Penelitian Desentralisasi, dan Program Penelitian Nasional lainnya. Kuantitas penelitian lolos seleksi dan didanai baik dari kompetitif nasional maupun kompetitif institusi mengalami peningkatan, hal ini juga terjadi pada karya publikasi hasil penelitian dalam jurnal nasional, jurnal nasional terakreditasi, dan jurnal internasional bereputasi. Hak Kekayaan Intelektual (HKI) yang dihasilkan tenaga pendidik Undiksha juga mengalami peningkatan yang signifikan baik berupa paten maupun hak cipta. Di sisi lain, karya pengabdian tenaga pendidik juga mengalami peningkatan, baik pada skala nasional maupun lokal (institusi). Undiksha menjalin kerja sama dengan berbagai institusi baik di dalam maupun di luar negeri. Kerja sama yang dibangun berlandaskan kebijakan kerja sama untuk mencapai visi, misi dan tujuan Undiksha. Setiap kegiatan kerja sama yang dilakukan Undiksha diawali dengan membuat MoU dan MoA. MoU dan MoA yang disepakati mencantumkan program-program yang merupakan turunan dari kebijakan kerja sama berupa kerja sama bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Keterlaksanaan kerja sama Undiksha diawasi dan di evaluasi secara berkala setiap enam bulan oleh panitia Monev yang dibentuk oleh Kantor Urusan Informasi dan Kerja sama (KUIK) Undiksha.




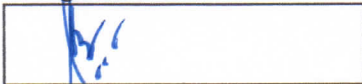


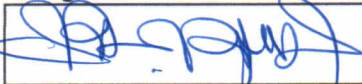
## IDENTITAS TIM INTI PENGISI BORANG AKREDITASI INSTITUSI PERGURUAN TINGGI


Nama : Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.  
NIDN : 0010105908  
Jabatan : Rektor Undiksha  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : Prof. Dr. Ida Bagus Putu Arnyana, M.Si.  
NIDN : Wakil Rektor I  
Jabatan : 0031125821  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

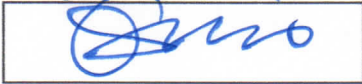
Nama : Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd.  
NIDN : 0021026701  
Jabatan : Wakil Rektor II  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

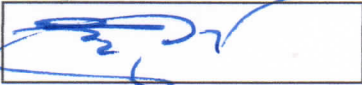
Nama : Dr. I Gusti Ngurah Pujawan, M.Kes.  
NIDN : 0016086004  
Jabatan : Wakil Rektor III  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 


Nama : Drs. I Wayan Suarnajaya, MA., Ph.D.  
NIDN : 0031125612  
Jabatan : Wakil Rektor IV  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 


Nama : Prof. Dr. Putu Kerti Nitiasih, MA.  
NIDN : 0026066203  
Jabatan : Dekan Fakultas Bahasa dan Seni  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

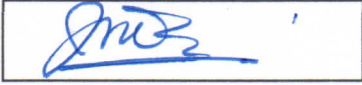


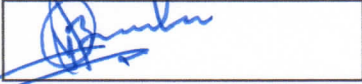
Nama : Dr. I Gede Sudirtha, S.Pd., M.Pd.  
NIDN : 0016067102  
Jabatan : Dekan Fakultas Teknik dan Kejuruan  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : Prof. Dr. I Nengah Suparta, M.Si.  
NIDN : 0011076503  
Jabatan : Dekan Fakultas Matematika dan Ilmu  
Pengetahuan Alam  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : Prof. Dr. Naswan Suharsono, M.Pd.  
NIDN : 0007085812  
Jabatan : Dekan Fakultas Ekonomi  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : Prof. Dr. Ni Ketut Suarni, M.S., Kons.  
NIDN : 0003035705  
Jabatan : Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : Prof. Dr. Sukadi, M.Pd., M.Ed.  
NIDN : 0010036302  
Jabatan : Dekan Fakultas Hukum dan Ilmu Sosial  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : I Ketut Budaya Astra, S.Pd., M.Or.  
NIDN : 0008046802  
Jabatan : Dekan Fakultas Olah raga dan Kesehatan  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 



Nama : Prof. Dr. I Gede Astra Wesnawa, M.Si.  
NIDN : 0025046203  
Jabatan : Ketua LPPM  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

Nama : Prof. Dr. Anak Agung Istri Ngurah Marhaeni, M.A.  
NIDN : 0026036403  
Jabatan : Ketua LPPPM  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

Nama : Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd.  
NIDN : 0020055604  
Jabatan : Kepala Pusat Penjaminan Mutu Undiksha  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

Nama : Dr. Ketut Agustini, S.Si., M.Si.  
NIDN : 0001087401  
Jabatan : Sekretaris PJM Undiksha  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

Nama : Dr. Made Agus Dharmadi, S.Pd., M.Pd.  
NIDN : 0027087604  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

Nama : Prof. Dr. I Nyoman Kanca, M.S.  
NIDN : 0008105906  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :





Nama : Prof. Dr. I Wayan Redhana, M.Si.  
NIDN : 0025036506  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

Nama : Dr. Ni Nyoman Parwati, M.Pd.  
NIDN : 0029126502  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

Nama : Dr. Ni Ketut Widiartini, S.Pd., M.Pd.  
NIDN : 0001087504  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :


Nama : Prof. Dr. I Gusti Putu Suharta, M.Si.  
NIDN : 0015126205  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

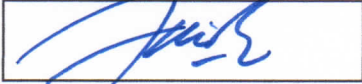
Nama : Dr. I Ketut Gading, M.Psi.  
NIDN : 0031125913  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

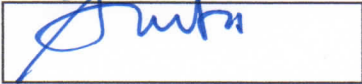
Nama : Ratna Artha Windari, S.H., M.H.  
NIDN : 0015128302  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :

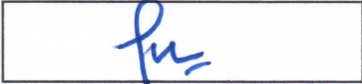
Nama : I Putu Pasek Suryawan, S.Pd., M.Pd.  
NIDN : 0017068802  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :




Nama : Dr. I Gusti Lanang Agung Parwata, S.Pd., M.Kes.  
NIDN : 0006066904  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

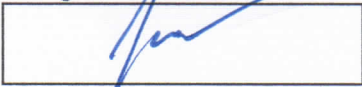
Nama : Gede Aditra Pradnyana, S.Kom., M.Kom.  
NIDN : 0819018901  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

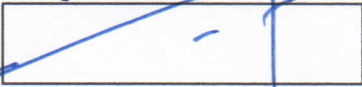
Nama : I Made Sarmita, S.Pd., M.Sc.  
NIDN : 0023058902  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 


Nama : Dr. I Gede Aris Gunadi, S.Si., M.Si.  
NIDN : 0018037706  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

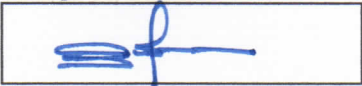
Nama : I Made Citra Wibawa, S.Pd., M.Pd.  
NIDN : 0026078302  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 


Nama : Gede Eka Budi Darmawan, S.Pd., M.Or.  
NIDN : 0017037903  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

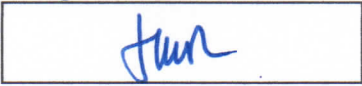
Nama : Prof. Dr. Putu Budi Adnyana, M.Si.  
NIDN : 0028015903  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 


Nama : Prof. Dr. I Made Ardana, M.Pd.  
NIDN : 0027086205  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : Dr. Ida Bagus Made Astawa, M.Si.  
NIDN : 0019085806  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : Dr. I Gede Margunayasa, S.Pd., M.Pd.  
NIDN : 0002048501  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

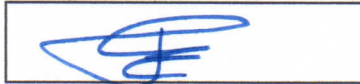
Nama : Gede Adi Yuniarta, SE.Ak, M.Si.  
NIDN : 0016067903  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

Nama : I Made Suarsana, S.Pd., M.Si.  
NIDN : 0017028301  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 

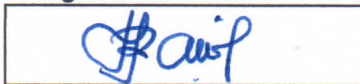
Nama : I Gede Partha Sindu, S.Pd., M.Pd.  
NIDN : 0007098702  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan : 



Nama : Prof. Dr. I Wayan Suastra, M.Pd.  
NIDN : 0015056203  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :



Nama : Ni Putu Rai Yuliantini, S.H., M.H.  
NIDN : 0016078303  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :



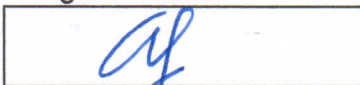
Nama : Dr. I Wayan Kertih, M.Pd.  
NIDN : 0008116404  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :



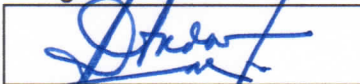
Nama : Dr. Ni Made Ratminingsih, M.A.  
NIDN : 0008096602  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :



Nama : Dr. I Nyoman Yasa, S.Pd., M.A.  
NIDN : 0005018301  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :



Nama : I Made Ardwi Pradnyana, S.T., M.T.  
NIDN : 0818118602  
Jabatan : Tim Penyusun Evaluasi Diri  
Tanggal Pengisian : 9 Agustus 2018  
Tanda Tangan :



## A. VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN, SERTA STRATEGI PENCAPAIANNYA

Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) merupakan sebuah perguruan tinggi negeri secara konseptual memiliki peluang tinggi untuk dapat menjadi perguruan tinggi unggul yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, dan teknologi (IPTEK) dan mampu memberikan layanan prima dalam menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi yang berbudaya dan humanis di bidang kependidikan, dan non-Kependidikan berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal, yaitu falsafah *Tri Hita Karana*. Layanan prima yang diselenggarakan Undiksha dalam rangka menghasilkan tenaga kependidikan dan non-Kependidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dalam bidang akademik, vokasi, dan profesi yang berkontribusi pada daya saing bangsa di tingkat Internasional. Berdasarkan perihal tersebut, Undiksha merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta strategi pencapaian sebagai berikut.

### 1. Visi Undiksha

Rumusan visi Undiksha adalah “menjadi universitas unggul berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* di Asia pada Tahun 2045”.

### 2. Misi Undiksha

Rumusan misi Undiksha adalah sebagai berikut.

- (1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang bermartabat untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif, kolaboratif, dan berkarakter.
- (2) Menyelenggarakan penelitian yang kompetitif, kolaboratif, dan inovatif untuk pengembangan dan penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
- (3) Menyelenggarakan Pengabdian kepada Masyarakat yang kompetitif, kolaboratif, akomodatif, dan inovatif.

### 3. Tujuan Undiksha

Rumusan tujuan Undiksha adalah sebagai berikut.

- (1) Menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dengan lulusan universitas lain dalam mengisi pasar kerja.
- (2) Menghasilkan lulusan yang mampu bekerja secara bersama-sama atau dalam bentuk tim di tempat kerja.
- (3) Menghasilkan lulusan yang menjunjung tinggi nilai-nilai ketuhanan, kemanusiaan, dan kelestarian alam dalam menjalankan tugas.
- (4) Menghasilkan karya penelitian yang mampu bersaing dengan karya-karya penelitian yang dihasilkan oleh sivitas akademika universitas lain.
- (5) Menghasilkan karya penelitian yang dilakukan secara bersama-sama dengan sivitas akademika lain dan/atau masyarakat, baik yang berasal dari dalam maupun luar Undiksha.
- (6) Menghasilkan karya penelitian yang memiliki kebaruan.
- (7) Menghasilkan karya Pengabdian kepada Masyarakat yang mampu bersaing dengan karya Pengabdian kepada Masyarakat yang dilakukan oleh universitas lain.
- (8) Menghasilkan karya Pengabdian kepada Masyarakat yang dilakukan secara bersama-sama antar-Sivitas akademika dan/atau pegawai, baik yang berasal dari dalam maupun luar Undiksha.
- (9) Menghasilkan karya Pengabdian kepada Masyarakat yang dilakukan atas permintaan masyarakat.
- (10) Menghasilkan karya Pengabdian kepada Masyarakat yang memiliki kebaruan.
- (11) Menghasilkan kerjasama nasional, regional, dan internasional yang saling menguntungkan

### 4. Sasaran dan Strategi Pencapaian

Rumusan sasaran dan strategi Undiksha merupakan operasionalisasi dari 11 (sebelas) tujuan yang sudah dirumuskan.

Sasaran yang dicanangkan Undiksha dioperasionalkan menjadi 9 (sembilan) sasaran, yaitu

- (1) Meningkatnya kualitas sistem tata kelola kelembagaan secara terpadu, transparan, akuntabel, adil, dan bertanggung jawab berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*.
- (2) Diperolehnya masukan (*input*) yang berkualitas untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang memiliki daya saing yang tinggi dalam memasuki dunia kerja, mampu bekerja sama, dan memiliki nilai-nilai Ketuhanan, kemanusiaan, dan mampu menjaga kelestarian lingkungan, meningkatnya sumber daya manusia yang berkualitas unggul yang mencerminkan bahwa Undiksha mampu memenuhi kebutuhan Undiksha menjadi universitas unggul berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*.
- (3) Meningkatnya sumber daya manusia yang berkualitas yang memenuhi kebutuhan Undiksha menjadi universitas unggul berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*.
- (4) Dihasilkannya kurikulum yang adaptif yang mampu memenuhi tuntutan dunia usaha dan industri masa kini dan masa mendatang serta terlaksananya pembelajaran yang kondusif, inovatif, kreatif, berpusat pada mahasiswa, berbasis teknologi informasi, dan pembelajaran *bilingual* serta berbahasa asing penuh waktu berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*.
- (5) Tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap, berkualitas, dan bertaraf nasional dan internasional berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*.
- (6) Terwujudnya pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan bertanggungjawab, serta unit-unit bisnis yang mampu menghasilkan jalan (*generating avenue*) finansial bagi Undiksha sebagai perguruan tinggi yang berstatus Badan Layanan Umum.
- (7) Dihasilkannya karya penelitian yang kompetitif, inovatif, dan kolaboratif, baik tingkat nasional, regional maupun internasional, dan

publikasi hasil-hasil penelitian dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*.

- (8) Dihasilkannya karya Pengabdian kepada Masyarakat yang unggul yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- (9) Meningkatnya kerjasama dan kemitraan dalam dan luar negeri yang saling menguntungkan yang mampu meningkatkan proses pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan publikasi, serta Pengabdian kepada Masyarakat.

Strategi pencapaian sasaran diwujudkan dalam tonggak-tonggak capaian (*milestones*) yang merupakan target terukur. Tahapan-tahapan ini dituangkan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) tahun 2015-2035. Dalam RIP 2015-2035 ditetapkan ada empat tahap arah pengembangan Undiksha. Empat tahap arah pengembangan Undiksha sebagai berikut.

- (1) Tahap I (2015-2019) Undiksha menjadi *Teaching University*,
- (2) Tahap II (2020-2024) Undiksha sebagai *excellent teaching university*,
- (3) Tahap III (2025-2029) Undiksha sebagai *pre-research university*, dan
- (4) Tahap IV (2030-2035) Undiksha sebagai *research university*.

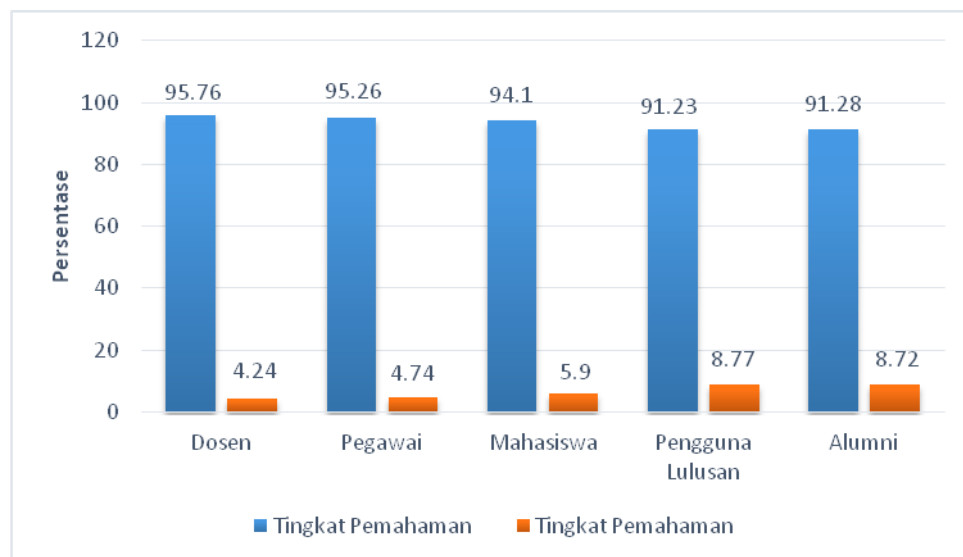
## 5. Analisis Keterkaitan Antara Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Lembaga

Visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha digunakan sebagai acuan oleh fakultas/jurusan/program studi/lembaga/unit kerja untuk mengembangkan visi, misi, tujuan, dan sasaran masing-masing. Dengan demikian, implementasi visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha ada di tingkat fakultas, lembaga, jurusan, program studi, dan unit kerja lainnya melalui renstra dan renop.

Secara teoretis, visi dan misi memberikan warna penyelenggaraan program sebuah institusi. Visi Undiksha adalah menjadi “**universitas unggul berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* di Asia pada Tahun 2045**”. Berdasarkan visi tersebut, dijabarkan misi Undiksha berupa pernyataan-pernyataan yang akan dicapai. Dalam misi Undiksha, ada tiga pernyataan yang dilakukan, yaitu tiga pernyataan dalam upaya

penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pencapaian tujuan yang merupakan perwujudan dari Visi Undiksha dicapai secara bertahap. Tahapan-tahapan tersebut dituangkan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) atau Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) yang kemudian di-*break down* menjadi Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJPM) atau Renstra.

Visi dan misi Undiksha memberikan pengaruh kuat bagi sivitas akademika dalam beraktivitas yang terkait dengan tujuan dan sasaran yang telah diturunkan dari misi Undiksha. Pemahaman sivitas akademika Undiksha tentang visi dan misi berdasarkan hasil survei tahun 2018 rata-rata berkategori sangat baik (93,53 %), hasil selengkapnya ditunjukkan dalam gambar A.1. Berdasarkan visi dan misi Undiksha, dirumuskan ada 11 (sebelas) tujuan dengan masing-masing tujuan tertuang sasaran yang akan dicapai. *Stakeholders* juga memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan dan sasaran yang dicanangkan Undiksha.



**Gambar A.1. Persentase Pemahaman Sivitas Akademika tentang Visi dan Misi Undiksha**

Melalui strategi pencapaian tujuan dan sasaran, banyak kebijakan dan program serta aktivitas yang dilakukan dalam aspek pelayanan, keuangan, administrasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana. Semua aspek tersebut memberikan orientasi bagi pengembangan staf akademik dan tenaga kependidikan dalam bidang IPTEK dan *soft skill*.



Analisis kinerja tahun berjalan secara umum menunjukkan hasil yang menggembirakan, meskipun beberapa diantaranya masih perlu ditingkatkan kinerjanya. Kinerja tahun berjalan ini diyakini akan semakin memantapkan peran Undiksha dalam memangku tanggung jawab sosial dan akademik.

Beberapa bukti semakin meningkatnya peran Undiksha dalam aspek pelayanan adalah (1) dari tahun ke tahun, daya tampung mahasiswa baru di Undiksha meningkat, (2) keberadaan mahasiswa baru yang mendaftar dan diterima untuk kuliah di Undiksha meningkat dibandingkan dengan jumlah yang diterima (persentase tingkat persaingan rata-rata 25.54%), (3) semua jurusan/program studi di Undiksha sejak tahun 2016 telah menggunakan kurikulum berbasis kompetensi berorientasi KKNI, (4) khusus di Fakultas MIPA perkuliahan dilaksanakan secara *bilingual* di semua program studi, dan (5) dalam perkuliahan, dosen dan mahasiswa memanfaatkan ICT sehingga efektivitas perkuliahan meningkat, (6) kemampuan dosen meningkat dan sarana-prasarana sudah memadai dengan kualitas baik.

Ditinjau dari analisis keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran, tampak jelas adanya keterkaitan antara komponen-komponen visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak terpisahkan.

### **Deskripsi SWOT Komponen A**

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal Undiksha, deskripsi SWOT komponen A dapat dibuat seperti di bawah ini.

**Tabel A.1. Analisis SWOT Komponen A**

<i>Strength/Kekuatan (S)</i>	<i>Weakness/Kelemahan (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran mengandung indikator lulusan yang bermutu dan berdaya saing.</li> <li>b. Rumusan misi telah mengakomodasi tridharma perguruan tinggi dengan pihak-pihak terkait.</li> <li>c. Rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran sudah rasional untuk bisa dicapai oleh semua prodi/jurusan/fakultas/pascasarjana dan lembaga/unit kerja di Undiksha.</li> <li>d. Rumusan strategi pencapaian tujuan dan sasaran sudah operasional dan memiliki indikator yg terukur.</li> <li>e. Visi, misi, tujuan, dan sasaran serta strategi pencapaiannya sudah dijadikan acuan oleh fakultas/pascasarjana/lembaga/unit-kerja/jurusan/prodi di Undiksha dalam menyusun rencana strategis dan/atau rencana kerjanya.</li> <li>f. Undiksha sebagai pendidikan tinggi negeri berstatus Badan Layanan Umum.</li> <li>g. Memiliki sumberdaya yang mampu mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Visi dan misi sudah disosialisasikan dan dipahami dengan sangat baik oleh segenap sivitas, pengguna lulusan, <i>stakeholder</i>, dan masyarakat luas, namun belum terimplementasikan secara optimal.</li> <li>b. Ketepatan (akurasi) penerapan strategi pencapaian target sasaran belum optimal.</li> <li>c. Undiksha sebagai Badan Layanan Umum (BLU) belum memiliki unit bisnis yang memadai sehingga biaya operasional Undiksha lebih mengandalkan (UKT/BKT yang dibayarkan oleh mahasiswa).</li> </ul>
<i>Opportunity/Peluang (O)</i>	<i>Threat/Ancaman (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adanya dukungan beberapa peraturan perundang-undangan untuk pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha, seperti Undang-undang guru dan dosen.</li> <li>b. Adanya beberapa kebijakan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota yang mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha</li> <li>c. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap tenaga kependidikan dan non-Kependidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi yang mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adanya fluktuasi anggaran (PNBP dan non-PNBP yang mengganggu pencapaian sasaran strategis akibat perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.</li> <li>b. Adanya kecenderungan meningkatnya biaya pendidikan dapat mengurangi pencapaian beberapa tujuan dan sasaran strategis Undiksha.</li> <li>c. Adanya persaingan yang ketat dalam proses perekrutan tenaga kerja, salah satunya</li> </ul>

<p>sasaran Undiksha.</p> <p>d. Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat pesat dapat dimanfaatkan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.</p> <p>e. Adanya berbagai pemeringkatan perguruan tinggi dapat digunakan sebagai <i>benchmarking</i> pencapaian visi dan misi Undiksha.</p> <p>f. Era globalisasi memberikan peluang bagi lulusan Undiksha untuk berkompetisi dan berkolaborasi secara profesional dalam menciptakan dan meraih kesempatan kerja.</p>	<p>mempertimbangkan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) mahasiswa tanpa melihat asal perguruan tinggi (PT),</p> <p>d. Diizinkannya tenaga kerja asing untuk dapat bekerja di Indonesia.</p> <p>e. Warga masyarakat sekitar (Bali) yang tergolong mampu, cenderung memilih perguruan tinggi di luar Bali yang dianggap lebih berkualitas.</p> <p>f. Pemberlakuan MEA.</p> <p>g. Masuknya perguruan tinggi asing berkelas Internasional ke Indonesia dapat mengancam ketercapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.</p>
---	---

**Strategi yang diambil untuk mengatasi kelemahan dan ancaman adalah sebagai berikut.**

- (1) Meningkatkan status dan kualitas kelembagaan Undiksha menjadi berpredikat A (Unggul) sehingga masyarakat menjatuhkan pilihan kepada Undiksha untuk pendidikan anak-anaknya.
- (2) Implementasi visi dan misi secara lebih masif dalam aktivitas sehari-hari oleh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa.
- (3) Optimalisasi penerapan strategi pencapaian target sasaran.
- (4) Undiksha sebagai Badan Layanan Umum (BLU) membangun unit-unit bisnis (usaha) yang prospektif yang memadai yang dapat menambah finansial Undiksha sehingga biaya operasional Undiksha tidak hanya mengandalkan UKT/BKT yang dibayarkan oleh mahasiswa.
- (5) Diadakan sosialisasi tentang keberadaan Undiksha (fakultas/pascasarjana/lembaga/unit-kerja/jurusan/prodi) kepada masyarakat secara lebih masif, dengan mengadakan kegiatan yang bersentuhan langsung kepada kebutuhan masyarakat (sekolah SMA/SMK dan sederajat, masyarakat umum), Jejaring Ikatan Alumni (IKA) Undiksha, media massa (cetak dan elektronik), brosur, baliho, forum ilmiah, dan *website* Undiksha ([www.undiksha.ac.id](http://www.undiksha.ac.id)).
- (6) Meningkatkan kualitas perencanaan agar tercapai target sasaran secara akurat.



- (7) Meningkatkan kuantitas dan kualitas rekrutmen calon mahasiswa baru.
- (8) Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana pembelajaran sehingga proses pembelajaran berjalan dengan sangat kondusif.
- (9) Diadakan kursus bahasa Inggris dan bahasa asing kepada mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan secara berkesinambungan.
- (10) Meningkatkan kuantitas dan kualitas tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan.

## B. TATA PAMONG, KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGELOLAAN, DAN PENJAMINAN MUTU

### 1. Personil Beserta Fungsi dan Tugas Pokoknya

Dalam upaya pencapaian visi, melaksanakan misi diperlukan sistem tata pamong yang kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil. Oleh karena itu, diperlukan pengelola atau personil tata pamong yang kompeten, berkomitmen, dan efektif. Personil tata pamong Undiksha mengacu pada OTK Undiksha 2016 yang secara detail diuraikan seperti Tabel B.1.

Tabel B.1 Personil Tata Pamong Undiksha beserta Fungsi dan Tugasnya

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Pimpinan institusi	Rektor	<p>Rektor merupakan organ yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan non-Akademik dan pengelolaan Undiksha. Rektor sebagaimana dimaksud dipimpin oleh seorang Rektor (Pasal 5 OTK Undiksha).</p> <p><b>Tugas Pokok:</b> Memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta membina pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan hubungannya dengan lingkungan (Pasal 7 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>pelaksanaan dan pengembangan pendidikan tinggi;</li> <li>pelaksanaan penelitian dalam rangka</li> </ol>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;</p> <p>c. pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>d. pelaksanaan pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan; dan</p> <p>e. pelaksanaan kegiatan layanan administratif (Pasal 8 OTK Undiksha).</p> <p><b>Tugas dan wewenang:</b></p> <p>a. menyusun statuta beserta perubahannya untuk diusulkan kepada menteri setelah mendapatkan persetujuan organ Undiksha;</p> <p>b. menyusun dan/atau mengubah rencana pengembangan jangka panjang;</p> <p>c. menyusun dan/atau mengubah rencana strategis 5 (lima) tahun;</p> <p>d. menyusun dan/atau mengubah rencana kerja dan anggaran tahunan (rencana operasional);</p> <p>e. mengelola pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan rencana kerja dan anggaran tahunan;</p> <p>f. mengangkat dan/atau memberhentikan pimpinan unit kerja di bawah Rektor berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;</p> <p>g. menjatuhkan sanksi</p>



No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>kepada sivitas akademika dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran terhadap norma, etika, dan/atau peraturan akademik berdasarkan rekomendasi Senat;</p> <p>h. menjatuhkan sanksi kepada dosen dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;</p> <p>i. membina dan mengembangkan dosen dan tenaga kependidikan;</p> <p>j. menerima, membina, mengembangkan, dan memberhentikan mahasiswa;</p> <p>k. mengelola anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;</p> <p>l. menyelenggarakan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang handal yang mendukung pengelolaan tridharma perguruan tinggi, akuntansi dan keuangan, kepersonaliaan, kemahasiswaan, dan kealumnian;</p> <p>m. menyusun dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi kepada menteri;</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>n. mengusulkan pengangkatan lektor kepala dan profesor kepada menteri;</p> <p>o. membina dan mengembangkan hubungan dengan alumni, Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, pengguna hasil kegiatan tridharma perguruan tinggi, dan masyarakat; dan</p> <p>p. memelihara keamanan, keselamatan, kesehatan, dan ketertiban kampus serta kenyamanan kerja untuk menjamin kelancaran kegiatan tridharma perguruan tinggi (Pasal 33 ayat (2) Statuta Undiksha).</p> <p><b>Tanggung jawab:</b> Terselenggaranya pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas, hubungan yang harmonis antara pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan lingkungan (berlandaskan <i>THK</i>), serta menghasilkan lulusan yang unggul (mampu berkomoetisi, berkolaborasi, dan berkarakter)</p>
		Wakil Rektor Bidang Akademik (Wakil Rektor I)	<p><b>Tugas:</b> Membantu Rektor dalam memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Pasal 9 ayat (3) OTK Undiksha).</p> <p><b>Tanggungjawab:</b></p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			Terselenggaranya pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas.
		Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan (Wakil Rektor II)	<p><b>Tugas:</b> Membantu Rektor dalam memimpin penyelenggaraan kegiatan di bidang administrasi umum dan keuangan (Pasal 9 ayat (4) OTK Undiksha) .</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terselenggaranya kegiatan di bidang administrasi umum dan keuangan yang akuntabel dan berkualitas.</p>
		Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni (Wakil Rektor III)	<p><b>Tugas:</b> Membantu Rektor dalam memimpin penyelenggaraan kegiatan di bidang kemahasiswaan dan alumni (Pasal 9 ayat (5) OTK Undiksha).</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terselenggaranya kegiatan di bidang kemahasiswaan dan alumni yang berkualitas.</p>
		Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Kerjasama (Wakil Rektor IV)	<p><b>Tugas:</b> Membantu Rektor dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang perencanaan, pengembangan, dan kerjasama.</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terelenggaranya perencanaan, pengembangan, dan kerjasama secara berkelanjutan.</p>
2	Senat perguruan tinggi/senat akademik	Senat Undiksha	<p><b>Fungsi:</b> Penetapan, pertimbangan, dan pengawasan pelaksanaan kebijakan</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>akademik (Pasal 4 ayat (1) OTK Undiksha).</p> <p><b>Tugas dan wewenang:</b></p> <p>a. menetapkan kebijakan, norma/etika, dan kode etik akademik;</p> <p>b. melakukan pengawasan terhadap:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) penerapan norma/etika akademik dan kode etik sivitas akademika;</li> <li>2) penerapan ketentuan akademik;</li> <li>3) pelaksanaan penjaminan mutu perguruan tinggi paling sedikit mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi;</li> <li>4) pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;</li> <li>5) pelaksanaan tata tertib akademik;</li> <li>6) pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja dosen; dan;</li> <li>7) pelaksanaan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.</li> </ol> <p>c. memberi pertimbangan dan usul perbaikan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat kepada</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>Rektor;</p> <p>d. memberi pertimbangan kepada Rektor dalam pembukaan dan penutupan program studi;</p> <p>e. memberi pertimbangan terhadap pemberian atau pencabutan gelar dan penghargaan akademik;</p> <p>f. memberi pertimbangan kepada Rektor dalam pengusulan lektor kepala dan profesor; dan</p> <p>g. memberi rekomendasi penjatuhan sanksi terhadap pelanggaran norma, etika, dan peraturan akademik oleh Sivitas Akademika kepada Rektor (Pasal 30 ayat 2 Statuta Undiksha).</p> <p><b>Tanggung jawab:</b> Terlaksananya penetapan, pertimbangan, dan pengawasan pelaksanaan kebijakan akademik</p>
3	Satuan pengawasan	Satuan Pengawas Internal	<p><b>Fungsi:</b> Pengawasan non-Akademik untuk dan atas nama Rektor (Pasal 124 ayat (1) OTK Undiksha).</p> <p><b>Tugas dan wewenang:</b></p> <p>a. menetapkan kebijakan program pengawasan internal bidang non-Akademik;</p> <p>b. melaksanakan pengawasan internal terhadap pengelolaan pendidikan bidang non-Akademik;</p> <p>c. menyusun laporan hasil</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>pengawasan internal; dan</p> <p>d. memberi saran dan/atau pertimbangan mengenai perbaikan pengelolaan kegiatan non-Akademik kepada Rektor atas dasar hasil pengawasan internal (Pasal 35 ayat (2) Statuta Undiksha).</p> <p><b>Tanggung jawab:</b> Terlaksananya pengawasan non-Akademik di Undiksha</p>
4	Dewan pertimbangan	Dewan Pertimbangan	<p><b>Fungsi:</b> Pertimbangan non-Akademik Undiksha (Pasal 125 ayat (1) OTK Undiksha).</p> <p><b>Tugas dan wewenang:</b></p> <p>a. memberikan pertimbangan terhadap kebijakan rektor di bidang non-Akademik;</p> <p>b. merumuskan saran/pendapat terhadap kebijakan Rektor di bidang non-Akademik;</p> <p>c. memberikan pertimbangan kepada rektor dalam mengelola Undiksha; dan</p> <p>d. membantu pengembangan Undiksha (Pasal 37 ayat (2) Statuta Undiksha).</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Memberikan saran/pendapat atau pertimbangan non-Akademik kepada Rektor.</p>
5	Pelaksana kegiatan akademik	Fakultas, terdiri atas: 1. Fakultas Ilmu Pendidikan; 2. Fakultas	<p><b>Tugas:</b> Menyelenggarakan dan mengelola pendidikan akademik, vokasi, dan/atau profesi dalam satu atau</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
		<p>Hukum dan Ilmu Sosial;</p> <p>3. Fakultas Bahasa dan Seni;</p> <p>4. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam;</p> <p>5. Fakultas Teknik dan Kejuruan;</p> <p>6. Fakultas Olahraga dan Kesehatan;</p> <p>7. Fakultas Ekonomi.</p>	<p>beberapa pohon/kelompok ilmu pengetahuan dan teknologi (Pasal 45 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>pelaksanaan dan pengembangan pendidikan di lingkungan fakultas;</li> <li>pelaksanaan penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;</li> <li>pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;</li> <li>pelaksanaan pembinaan sivitas akademika; dan</li> <li>pelaksanaan urusan tata usaha (Pasal 46 OTK Undiksha).</li> </ol> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terselenggaranya pendidikan akademik, vokasi, dan/atau profesi yang berkualitas.</p>
		Pascasarjana	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan pendidikan program magister dan program doktor untuk bidang ilmu multidisiplin (Pasal 67 ayat (1) OTK Undiksha).</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terselenggaranya pendidikan program magister dan doktor yang berkualitas.</p>
6	Pelaksana	Biro Akademik,	<b>Tugas:</b>



No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
	administrasi, pelayanan dan pendukung	<p>Kemahasiswaan, Perencanaan, dan Kerja Sama.</p> <p>Terdiri atas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bagian Akademik dan Statistik;</li> <li>Bagian Kemahasiswaan dan Hubungan Masyarakat;</li> <li>Bagian Perencanaan dan Kerja Sama; dan</li> <li>Kelompok Jabatan Fungsional.</li> </ol>	<p>Melaksanakan pelayanan di bidang akademik, kemahasiswaan dan alumni, serta urusan perencanaan dan kerja sama di lingkungan Undiksha (Pasal 12 OTK Undiksha)</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>pelaksanaan layanan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;</li> <li>pelaksanaan evaluasi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;</li> <li>pelaksanaan registrasi mahasiswa dan statistik akademik;</li> <li>pelaksanaan layanan pembinaan minat, bakat, dan kesejahteraan mahasiswa;</li> <li>pelaksanaan pengelolaan data dan fasilitasi kegiatan alumni;</li> <li>pelaksanaan urusan perencanaan;</li> <li>pelaksanaan koordinasi dan administrasi kerja sama;</li> <li>pelaksanaan urusan hubungan masyarakat (Pasal 13 OTK Undiksha);</li> <li>Penyusunan rencana pengembangan Undiksha;</li> <li>Penyusunan rencana, program, dan anggaran;</li> <li>Pelaksanaan koordinasi perencanaan di</li> </ol>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>lingkungan Undiksha;</p> <p>I. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana, program, dan anggaran.</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terlaksananya pelayanan prima di bidang akademik, kemahasiswaan dan alumni, serta urusan perencanaan dan kerja sama di lingkungan Undiksha.</p>
		<p>Biro Umum dan Keuangan</p> <p>Terdiri atas:</p> <p>a. Bagian Umum dan Tata Laksana;</p> <p>b. Bagian Kepegawaian ;</p> <p>c. Bagian Keuangan; dan</p> <p>d. Kelompok Jabatan Fungsional.</p>	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan, kerumahtanggaan, hukum, ketatalaksanaan, dan pengelolaan barang milik negara (Pasal 27 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <p>a. pelaksanaan urusan ketatausahaan;</p> <p>b. pelaksanaan urusan kerumahtanggaan;</p> <p>c. pelaksanaan pengelolaan barang milik negara;</p> <p>d. pelaksanaan urusan hukum;</p> <p>e. pelaksanaan urusan organisasi dan ketatalaksanaan;</p> <p>f. pelaksanaan urusan kepegawaian; dan</p> <p>g. pelaksanaan urusan keuangan dan akuntansi (Pasal 28 OTK Undiksha).</p> <p><b>Tanggungjawab:</b></p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			Terlaksananya urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan, kerumahtanggaan, hukum, ketatalaksanaan, dan pengelolaan barang milik negara yang akuntabel.
7	Pelaksana penjaminan mutu	<p>Pusat Penjaminan Mutu (PJM)</p> <p>PJM Undiksha menaungi empat bidang, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bidang Eksplorasi Data;</li> <li>2) Bidang Pengembangan Dokumen;</li> <li>3) Bidang Monitoring dan Evaluasi; dan</li> <li>4) Bidang Akreditasi.</li> </ol>	<p><b>Tugas:</b> Mengembangkan dokumen standar dan prosedur operasional standar pembelajaran, sekaligus mengawasi pelaksanaannya. Kinerja PJM di tingkat universitas didukung oleh kinerja Gugus Penjaminan Mutu di tingkat fakultas dan Gugus Kendali Mutu di tingkat jurusan. Setiap tahun PJM melaksanakan Audit Mutu Akademik Internal (AMAI) menggunakan Pedoman AMAI di masing-masing program studi dengan tujuan meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terselenggaranya sistem penjaminan mutu akademik dan non-Akademik secara berkelanjutan.</p>
8	Unit perencanaan dan pengembangan tridharma	<p>Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)</p> <p>Terdiri atas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pusat Penelitian;</li> </ol>	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan koordinasi, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Pasal 76 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b> a. penyusunan rencana,</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
		2) Pusat Pengabdian kepada Masyarakat; 3) Pusat HaKI. 4) Pusat Publikasi	<p>program, dan anggaran Lembaga;</p> <p>b. pelaksanaan penelitian ilmiah murni dan terapan;</p> <p>c. pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>d. koordinasi pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>e. pelaksanaan publikasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>f. pelaksanaan kerja sama di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>g. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; dan</p> <p>h. pelaksanaan urusan administrasi Lembaga (Pasal 77 OTK Undiksha).</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terlaksananya pengembangan dosen dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan Rencana Induk Penelitian.</p>
		Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LPPPM)  Terdiri atas: 1) Pusat	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan koordinasi, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu (Pasal 85 OTK Undiksha).</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
		Pengembang an Pendidikan dan Pembelajaran; 2) Pusat Pengembangan Kurikulum dan <i>Tracer Study</i> ; 3) Pusat Perencanaan dan Pengembangan Program Universitas; 4) Pusat Mata Kuliah Pengembangan Kepribadian; 5) Pusat Program Kuliah Kerja Nyata; 6) Pusat Pengembangan Kompetensi dan Karier Universitas; 7) Pusat Program Pengalaman Lapangan; dan 8) Pusat Pengembangan <i>Digital Learning</i> .	<b>Fungsi:</b> a. penyusunan rencana, program, dan anggaran Lembaga; b. pelaksanaan pengembangan sistem penjaminan mutu akademik; c. koordinasi dan pelaksanaan kegiatan pengembangan pembelajaran; d. pelaksanaan penjaminan mutu akademik; e. pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu akademik; f. pemantauan dan evaluasi pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu akademik; g. pelaksanaan urusan administrasi Lembaga (Pasal 86 OTK Undiksha); h. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan dokumen Renstra Undiksha; i. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan dokumen Renstra Sarana dan Prasarana; j. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan dokumen Renstra Ketenagaan; k. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan dokumen Renop Undiksha; dan l. Pelaksanaan

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>perencanaan dan pengembangan dokumen Naskah Akademik Kelompok Keilmuan Keahlian dosen</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terlaksananya pengembangan kualitas dosen dalam pendidikan dan pengajaran, pelaksanaan pembelajaran yang bermutu, dan penjaminan mutu yang berkelanjutan</p>
		<p>Unit Pelaksana Teknis (UPT)</p> <p>1) UPT Perpustakaan</p> <p>2) UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi</p>	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan pengelolaan perpustakaan (Pasal 98 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>penyusunan rencana, program, dan anggaran UPT;</li> <li>penyusunan rencana kebutuhan dan penyediaan bahan pustaka;</li> <li>pengolahan bahan pustaka;</li> <li>pemberian layanan dan pendayagunaan bahan pustaka;</li> <li>pemeliharaan dan perawatan bahan pustaka; dan</li> <li>pelaksanaan urusan tata usaha UPT (Pasal 99 OTK Undiksha).</li> </ol> <p><b>Tugas:</b> Melaksanakan pengembangan, pengelolaan, dan pelayanan</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
		3) UPT Bahasa	<p>teknologi informasi dan komunikasi serta pengelolaan sistem informasi dan jaringan (Pasal 103 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>penyusunan rencana, program, dan anggaran UPT;</li> <li>pengembangan teknologi informasi dan komunikasi;</li> <li>pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi;</li> <li>pemberian layanan di bidang teknologi informasi dan komunikasi;</li> <li>pengembangan dan pengelolaan sistem informasi;</li> <li>pengembangan dan pengelolaan jaringan;</li> <li>pemeliharaan dan perbaikan jaringan; dan</li> <li>pelaksanaan urusan tata usaha UPT (Pasal 104 OTK Undiksha).</li> </ol>
		4) UPT Laboratorium Pendidikan Terpadu	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan pengembangan pembelajaran, peningkatan kemampuan, dan pelayanan uji kemampuan bahasa (Pasal 108 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>penyusunan rencana, program, dan anggaran UPT;</li> <li>pengembangan pembelajaran bahasa;</li> <li>peningkatan kemampuan</li> </ol>



No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>bahasa;</p> <p>d. pelayanan uji kemampuan bahasa; dan</p> <p>e. pelaksanaan urusan tata usaha UPT (Pasal 109 OTK Undiksha).</p>
		5) UPT Pengembangan Karir dan Kewirausahaan Mahasiswa	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan layanan laboratorium untuk program pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara terpadu (Pasal 112 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <p>a. penyusunan rencana, program, dan anggaran UPT;</p> <p>b. pelaksanaan layanan laboratorium untuk program pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>c. pemeliharaan dan perawatan laboratorium; dan</p> <p>d. pelaksanaan urusan tata usaha UPT (Pasal 113 OTK Undiksha).</p>
		6) UPT Layanan Bimbingan dan Konseling	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan pengembangan karir dan kewirausahaan mahasiswa (Pasal 116 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <p>a. penyusunan rencana, program, dan anggaran UPT;</p> <p>b. inventarisasi dan identifikasi dunia kerja;</p> <p>c. peningkatan kemampuan mahasiswa di bidang karir dan kewirausahaan;</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			<p>d. fasilitasi dan kerja sama pengembangan karir dan kewirausahaan mahasiswa; dan</p> <p>e. pelaksanaan urusan tata usaha UPT (Pasal 117 OTK Undiksha).</p> <p><b>Tugas:</b> Melaksanakan layanan bimbingan dan konseling (Pasal 120 OTK Undiksha).</p> <p><b>Fungsi:</b></p> <p>a. penyusunan rencana, program, dan anggaran UPT;</p> <p>b. pelaksanaan layanan konsultasi;</p> <p>c. pelaksanaan pemberian mediasi;</p> <p>d. pelaksanaan penyuluhan;</p> <p>e. pelaksanaan pendampingan; dan</p> <p>f. pelaksanaan urusan tata usaha UPT (Pasal 121 OTK Undiksha).</p>
		Badan Pengelola Usaha Undiksha	<p><b>Tugas:</b> Melaksanakan pengembangan unit usaha dan mengoptimalkan perolehan sumber-sumber pendanaan universitas untuk mendukung pelaksanaan penerapan pengelolaan keuangan badan layanan umum Undiksha. (Pasal 126 Ayat (1) OTK Undiksha)</p> <p><b>Tanggungjawab:</b> Terselenggaranya pengembangan unit usaha dan optimalisasi perolehan sumber-sumber pendanaan universitas untuk</p>

No.	Nama Generik Unit	Nama Unit di Undiksha	Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab
(1)	(2)	(3)	(4)
			mendukung pelaksanaan penerapan pengelolaan keuangan badan layanan umum Undiksha

## 2. Sistem kepemimpinan, dan pengalihan (*deputizing*) serta akuntabilitas pelaksanaan tugas.

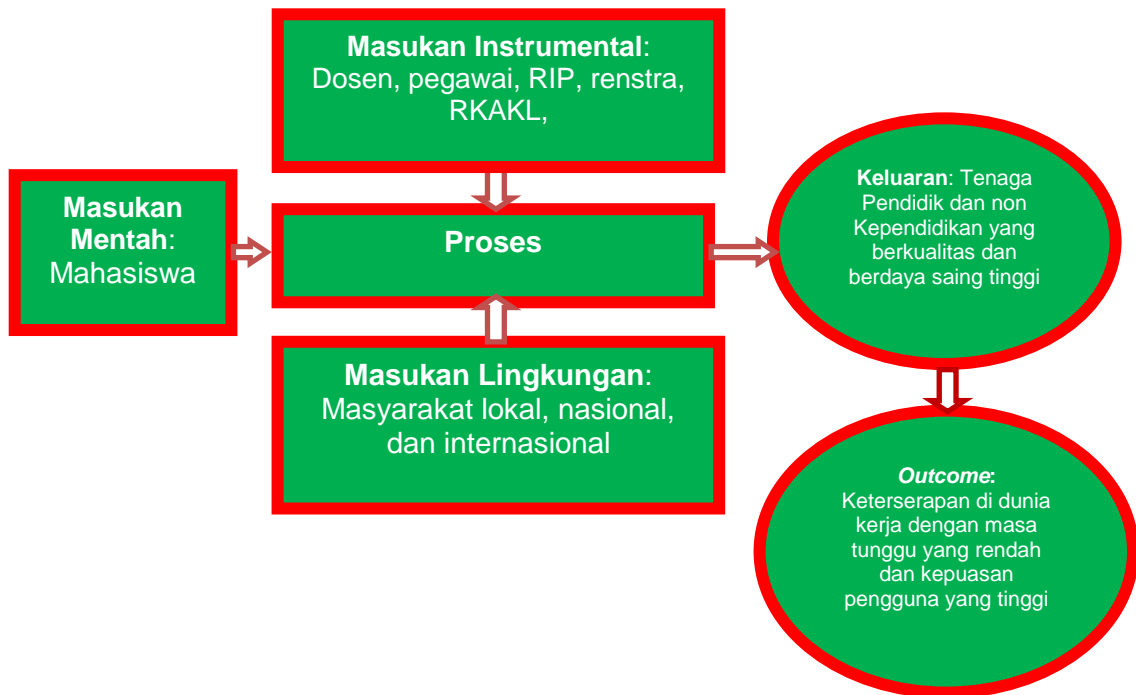
### 2.1. Sistem Kepemimpinan

Sistem kepemimpinan menunjuk kepada bagaimana pemimpin perguruan tinggi mengelola berbagai sumber daya untuk mencapai visi, misi, sasaran, dan tujuan perguruan tinggi. Sebagai sebuah sistem, Universitas Pendidikan Ganesha dapat digambarkan seperti nampak pada Gambar B.1.

Sistem kepemimpinan atau cara pimpinan mengelola berbagai sumber daya guna mencapai visi, misi, sasaran, dan tujuan Undiksha dapat diuraikan sebagai berikut.

#### 2.1.1. Masukan mentah

Untuk mendapatkan mahasiswa yang berkualitas, Undiksha menyelenggarakan seleksi calon mahasiswa Diploma, strata 1 (S1) dengan menggunakan beberapa jalur yang meliputi: Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN), Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN), dan Seleksi Mahasiswa Baru Jalur Mandiri (SMBJM). Sementara itu, untuk calon mahasiswa pascasarjana, seleksi dilakukan melalui jalur SMBJM, dan mahasiswa Pendidikan Profesional Guru (PPG) melalui jalur penugasan.



Gambar B.1. Undiksha Sebagai Sebuah Sistem

### 2.1.2. Masukan Instrumental

Masukan instrumental sebagaimana diuraikan dalam Gambar 2.1 meliputi: dosen, pegawai, rencana strategis (renstra), RKAKL, dan RBA. Untuk mendapatkan dosen dan pegawai yang berkualitas tinggi, Undiksha menyelenggarakan seleksi dengan mengikuti prosedur seleksi yang diselenggarakan secara nasional oleh kementerian terkait dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Proses seleksi nasional ini mulai dari pendaftaran, tes, evaluasi. Pengumuman hasil seleksi ujian nasional ini melalui Website Undiksha dan media cetak.

Rencana Induk Pengembangan (RIP) Undiksha disusun berdasarkan analisis SWOT, dan mengacu pada RIP Kemenristekdikti, serta prediksi perkembangan pada masa mendatang. Renstra disusun berdasarkan tahap-tahapan RIP dan berorientasi pada Renstra Kemenristekdikti. Proses penyusunan renstra diproses melalui serangkaian rapat kerja tim kecil dan tim penyusun secara keseluruhan serta penilaian oleh tim reviewer. Rapat terdiri atas 2 jenis, yaitu (1)

serangkaian rapat tim kecil untuk menyusun draf renstra, (2) serangkaian rapat lengkap semua anggota tim penyusun untuk menyimak, mengkritisi, dan memberi masukan terhadap draf renstra. Selanjutnya, draf renstra dievaluasi oleh tim reviewer. Berdasarkan masukan yang diperoleh dari hasil rapat dan dari tim *reviewer*, selanjutnya dilakukan analisis dan revisi oleh tim inti. Berdasarkan semua rangkaian kegiatan tersebut dihasilkan dokumen yang siap disampaikan kepada Rektor Undiksha. Rektor kemudian mengajukan rancangan renstra pada rapat senat Undiksha untuk mendapat masukan dan pengesahan. Sebelum ditetapkan, hasil pembahasan senat Undiksha ditindaklanjuti oleh tim inti.

Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian Lembaga (RKAKL) disusun melalui rapat kerja tahunan yang melibatkan unsur pimpinan, unsur dosen, unsur pegawai, dan mahasiswa. Proses penyusunan RKAKL bersifat *bottom-up* di bawah tanggung jawab Wakil Rektor (WR) IV terdiri atas: Rapat Koordinasi dan Pengembangan (Rakorbang), Raker Fakultas dan Pascasarjana, Penetapan Pagu Indikatif Lembaga, Unit dan Bagian, Penyusunan dan Pengumpulan RKAKL, TOR dan RAB Lembaga, Unit dan Bagian, Penyusunan dan Pengumpulan RKAKL, TOR dan RAB Fakultas dan Pascasarjana, Verifikasi RKAKL, TOR dan RAB Fakultas, Lembaga, Unit dan Bagian, dan Rapat Kerja Undiksha.

### 2.1.3. Masukan Lingkungan

Masukan lingkungan, baik lingkungan masyarakat lokal, nasional, maupun internasional yang dipandang memiliki potensi bagi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha diberdayakan melalui berbagai kerjasama, baik kerjasama dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian maupun Pengabdian kepada Masyarakat, serta dalam bidang penunjang penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Menjaga hubungan yang harmonis dengan Tuhan, dengan dosen lain, pegawai, dan mahasiswa, serta dengan lingkungan termasuk pihak-pihak

terkait menjadi keniscayaan. Pola kepemimpinan yang dilaksanakan di Undiksha adalah pola demokratis berlandaskan *Tri Hita Karana (THK)*. Pimpinan Undiksha memberikan otonom kepada semua satuan yang ada sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, dan dalam pengambilan keputusan selalu mengedepankan **musyawarah untuk mufakat**.

#### 2.1.4. Proses

Untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran Undiksha, pengelolaan berbagai sumber daya dilaksanakan dalam proses dan prosedur yang meliputi: (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, (3) pengawasan, (4) monitoring dan evaluasi, dan (5) tindaklanjut. Perencanaan dituangkan dalam renstra dan RKAKL. Pelaksanaan dilakukan dengan mengimplementasikan RKAKL sesuai jadwal kerja yang telah ditetapkan dalam kalender kerja Undiksha. Dalam pelaksanaan program disertai pengawasan yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI) sebagai pengawas internal, serta Inspektorat kementerian terkait, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sebagai satuan pengawasan eksternal.

Dalam upaya kelancaran pelaksanaan kegiatan dan dilaksanakan sebagaimana mestinya pimpinan melakukan pengawasan melalui rapat-rapat yang bersifat sistemik mulai dari rapim tingkat universitas sampai dengan rapat di tingkat program studi. Semua pimpinan satuan organisasi di lingkungan Undiksha melakukan pengawasan pada satuan yang dipimpinnya. Untuk memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan program dilakukan oleh Pusat Penjaminan Mutu (PJM) dibantu oleh Gugus Kendali Mutu yang ada di fakultas dan Jurusan/Program Studi sebagai monitoring dan evaluasi (monev) internal, serta Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) sebagai monev eksternal. Monev internal dilakukan melalui audit mutu internal (AMI) akademik dan AMI non-Akademik. Tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dibahas dalam

rapat pimpinan dan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan dan memantapkan kinerja pimpinan, dosen, dan pegawai; melakukan reorganisasi (reog) atau mutasi dan penghargaan terhadap dosen dan pegawai, serta sebagai bahan masukan dalam menyusun program kerja dan RKAKL tahun berikutnya.

### **2.1.5. Keluaran**

Sebagaimana diuraikan dalam Gambar 2.1, keluaran utama Undiksha sesuai Visi Undiksha adalah lulusan berupa tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan non-Kependidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Parameter yang digunakan untuk mengukur kualitas lulusan adalah rata-rata indeks prestasi mahasiswa, rata-rata masa studi mahasiswa, persentase mahasiswa lulus tepat waktu, prestasi mahasiswa dalam berbagai ajang kompetisi.

### **2.1.6. Outcome**

*Outcome* menunjuk kepada keterserapan lulusan di dunia kerja dan kepuasan pengguna lulusan. Parameter yang digunakan untuk menentukan keterserapan lulusan di dunia kerja adalah rata-rata masa tunggu lulusan untuk mendapatkan pekerjaan pertama. Sementara itu, untuk menentukan kepuasan pengguna lulusan dilakukan dengan jalan menyelenggarakan pertemuan dengan pengguna lulusan untuk mendapatkan umpan balik tentang kinerja lulusan serta melakukan penelitian (observasi) kepuasan pengguna lulusan. Komponen *outcome* sekaligus merupakan parameter tinggi rendahnya daya saing lulusan Undiksha.

Demikianlah sistem kepemimpinan atau cara yang digunakan pemimpin Undiksha mengelola berbagai sumber daya guna mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.



### **3. Partisipasi *civitas academica* dalam pengembangan kebijakan, serta pengelolaan dan koordinasi pelaksanaan program.**

Partisipasi sivitas akademika Undiksha dalam pengembangan kebijakan, baik kebijakan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek diwujudkan dengan cara-cara berikut ini.

Dalam pengembangan kebijakan jangka panjang dan jangka menengah sivitas akademika (dosen) dilibatkan sebagai penyusun konsep Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Strategis (Renstra) yang merupakan Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RPJM). RPJP dan Renstra kemudian dibahas pada rapat pimpinan, dilanjutkan pada rapat Senat Universitas, kemudian ditetapkan oleh Rektor Undiksha.

Dalam pengembangan kebijakan jangka pendek (tahunan), sivitas akademika dilibatkan pada penyelenggaraan rapat koordinasi dan pengembangan (Rakorbang ) untuk menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-KL) setiap tahun. Rakorbang atau sering juga disebut rapat kerja (raker) terdiri dari: (1) rakorbang lembaga kemahasiswaan mulai dari lembaga kemahasiswaan tingkat jurusan, fakultas, sampai kepada lembaga kemahasiswaan tingkat universitas, (2) rakorbang fakultas/program pascasarjana, (3) rakorbang sekolah laboratorium, dan (4) rakorbang universitas. Pada rakorbang lembaga kemahasiswaan dilibatkan unsur-unsur lembaga kemahasiswaan mulai dari rektor, wakil rektor bidang kemahasiswaan, dosen pembimbing kemahasiswaan, pegawai bidang kemahasiswaan, pimpinan lembaga kemahasiswaan, dan perwakilan mahasiswa. Pada rakorbang fakultas/program pascasarjana dilibatkan pimpinan fakultas/program pascasarjana, perwakilan dosen, pegawai, mahasiswa, alumni, dan pengguna lulusan. Pada rakorbang/raker, sekolah laboratorium diibatkan oleh Rektor Undiksha, Yayasan Undiksha, Direktur Sekolah Laboratorium, perwakilan guru, perwakilan pegawai, dan Pembina OSIS. Pada rakorbang tingkat universitas, dilibatkan pimpinan universitas, pimpinan

fakultas, pimpinan jurusan/program studi, Yayasan Undiksha, dan Direktur Sekolah Laboratorium, kepala biro, kepala bagian, pimpinan lembaga kemahasiswaan tingkat universitas, dan dewan pengawas. Tiap rakorbang diawali dengan penyusunan konsep RKA-KL oleh pimpinan lembaga sesuai jenis atau level lembaga. Konsep RKA-KL disusun berdasarkan Renstra dan hasil evaluasi pelaksanaan program tahun sebelumnya. Pada saat rakorbang, konsep itu dibahas, diberikan masukan, kemudian dirumuskan kembali, serta ditetapkan sebagai RKA-KL yang menjadi pedoman pelaksanaan program tahun berikutnya.

Dalam hal pengembangan kebijakan, partisipasi sivitas akademika tergolong sangat tinggi. Hal ini terlihat dari kehadiran semua pihak yang dilibatkan dalam pembahasan RPJP dan Renstra, serta kehadiran semua pihak yang diundang dalam rakorbang.

Partisipasi sivitas akademika dalam pengelolaan program diwujudkan melalui pelibatan dosen, pegawai, dan mahasiswa dalam pelaksanaan program. Pelibatan dimaksud mulai dari pelibatan sebagai pimpinan sampai kepada pelibatan sebagai pelaksana program. Sebagai contoh, dosen selain dilibatkan sebagai pimpinan fakultas dan pimpinan jurusan/program studi juga sebagai pelaksana pembelajaran bagi mahasiswa. Pegawai selain dilibatkan sebagai kepala biro, kepala bagian, kepala subbagian, juga dilibatkan sebagai pelaksana pelayanan sesuai bidang masing-masing. Kemudian mahasiswa, selain dilibatkan sebagai pimpinan lembaga kemahasiswaan juga dilibatkan sebagai pelaksana program-program lembaga kemahasiswaan. Partisipasi sivitas akademika dalam pengelolaan program sangat tinggi, karena tidak ada dosen, pegawai, maupun mahasiswa yang menolak menjadi pimpinan atau menolak melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Pelibatan sivitas akademika dalam koordinasi pelaksanaan program diwujudkan melalui serangkaian rapat-rapat koordinasi. Rapat koordinasi dilakukan secara rutin maksimal sekali dalam sebulan. Rapat koordinasi meliputi rapat koordinasi pimpinan universitas, rapat koordinasi

pimpinan fakultas/program pascasarjana, rapat koordiansi bagian, rapat koordinasi jurusan/program studi, dan rapat koordinasi lembaga kemahasiswaan. Rapat koordinasi dimaksudkan untuk memastikan bahwa RKA-KL dapat terlaksana dengan baik. Partisipasi sivitas akademika dalam koordinasi pelaksanaan program juga sangat tinggi, terlihat dari kehadiran peserta rapat koordinasi yang sangat tinggi.

#### **4. Perencanaan program jangka panjang (Renstra) dan monitoring pelaksanaannya sesuai dengan visi, misi, sasaran dan tujuan program.**

Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Undiksha yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Undiksha tertuang dalam keputusan Rektor Undiksha tentang RPJP. RPJP tersebut kemudian dijabarkan menjadi rencana pengembangan jangka menengah (lima tahunan) yang disebut dengan Rencana Strategis (Renstra). Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang tertuang ke dalam RKA-KL.

Monitoring pelaksanaan program dilakukan melalui: (1) audit mutu internal bidang akademik, (2) audit mutu internal non-Akademik, keduanya dilakukan oleh Pusat Penjaminan Mutu (PJM), (3) audit bidang keuangan yang dilakukan oleh satuan pengawan internal (SPI), (4) monitoring dan evaluasi (monev) kinerja dosen secara *online* melalui sistem informasi akademik (SIK), (5) monitoring melalui rapat-rapat koordinasi mulai dari tingkat universitas hingga jurusan/program studi, dan (6) audit mutu eksternal yang dilakukan oleh BAN-PT, Inspektorat Jenderal, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan audit oleh badang independen.

Audit Mutu Internal akademik dan non-Akademik yang dilakukan oleh PJM, dan audit bidang keuangan yang dilakukan oleh SPI diselenggarakan setiap tahun. Sementara itu, monev kinerja dosen yang dilakukan secara *online* dilaksanakan setiap semester. Kemudian monitoring melalui rapat koordinasi dilakukan setiap bulan. Sementara itu, audit eksternal ada yang dilakukan setiap tahun ada juga yang dilakukan setiap 5 tahun.

## 5. Efisiensi dan efektivitas kepemimpinan.

Kepemimpinan efisien dimaknai sebagai pembentukan struktur organisasi sesuai dengan OTK dan Statuta Undiksha, namun mempunyai kaya fungsi. Semua kegiatan direncanakan dengan baik dan pelaksanaan serta hasilnya terukur. Sumber daya pada satuan organisasi mempunyai tugas pokok dan fungsi yang jelas dan terukur. Semua pimpinan dalam satuan organisasi di lingkungan Undiksha melakukan pembinaan, pengawasan dan melaporkan kepada pimpinan di atasnya. Kepemimpinan efektif mengarahkan dan mempengaruhi semua unsur dalam satuan organisasi di lingkungan Undiksha mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat.

Untuk mencapai efisiensi sekaligus efektivitas kepemimpinan di Undiksha, dilakukan dengan jalan menyusun RKAKL sesuai dengan Renstra dan bersifat *bottom up*. Dalam RKAKL telah disertakan dengan jelas kegiatan yang dilakukan, anggaran yang disediakan, serta siapa yang melakukan kegiatan itu. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut, telah disediakan aturan penyelenggaraan atau standar operasional prosedur (POS)-nya yang dituangkan dalam pedoman studi, pedoman pelaksanaan penelitian, pedoman pelaksanaan Pengabdian kepada Masyarakat, pedoman pelaksanaan program pengalaman lapangan, pedoman penggunaan perpustakaan, dan pedoman-pedoman lainnya. Dalam pedoman itu, selain memuat bagaimana kegiatan itu dilakukan juga memuat sanksi yang harus ditanggung bagi setiap unsur sivitas akademika dan tenaga kependidikan yang melanggar pedoman pelaksanaan kegiatan atau standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Selama ini seluruh sivitas akademika dan tenaga kependidikan telah terbiasa melaksanakan tugas berdasarkan program dan RKAKL yang telah disusun serta berdasarkan pedoman pelaksanaan kegiatan atau POS tiap kegiatan, tanpa menunggu perintah atau koordinasi dari

pimpinan. Ini sebuah bukti penting bahwa kepemimpinan di Undiksha telah berlangsung secara efisien sekaligus efektif.

## **6. Evaluasi program dan pelacakan lulusan.**

Evaluasi program dilakukan melalui monev internal dan monev eksternal. Monev internal dikoordinasikan oleh Pusat Penjaminan Mutu (PJM) dibantu oleh Gugus Kendali Mutu yang ada di fakultas/pascasarjana dan jurusan/ program studi. Monev internal dilakukan melalui AMI akademik dan AMI non-Akademik, survei kepuasan mahasiswa, dan survei kepuasan pengguna lulusan. Sementara itu, monev eksternal dilakukan oleh Inspektorat kementerian terkait, BPKP, BPK, dan BAN-PT. Studi pelacakan lulusan (*tracer study*) di tingkat universitas berada di bawah tanggung jawab Wakil Rektor I, di tingkat fakultas berada di bawah tanggung jawab Wakil Dekan 1, dan di tingkat program studi berada di bawah tanggung jawab Ketua Program Studi. Pelaksanaan *tracer study* dilakukan melalui *online* pada website <http://tracerstudy.undiksha.ac.id>.

## **7. Perencanaan dan pengembangan program, dengan memanfaatkan hasil evaluasi internal dan eksternal.**

Hasil-hasil evaluasi internal yang dilakukan oleh PJM dan SPI, serta hasil-hasil evaluasi eksternal yang dilakukan oleh BAN-PT, Inspektorat Jenderal, BPK, dan badan independen disusun secara sistematis dalam suatu laporan. Laporan tersebut disampaikan kepada rektor dan dipresentasikan menjelang rakorbang. Hasil-hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan penting dalam penyusunan RKA-KL setiap tahun.

Hasil monitoring dan evaluasi kinerja dosen yang dilakukan secara *online* melalui SIAK digunakan sebagai masukan dalam pengembangan program pembelajaran dan pengembangan program pembinaan staf berwujud

kegiatan lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran, pelatihan dosen muda, pencangkakan, dan studi lanjut.

Hasil evaluasi yang dilakukan BAN-PT selain digunakan sebagai masukan dalam pengembangan RKA-KL, juga digunakan sebagai masukan dalam pengembangan program berkaitan dengan pemenuhan 7 standar Akreditasi Perguruan Tinggi. Bahkan, rektor pada tahun 2017 menetapkan sebagai tahun akreditasi.

## **8. Dampak hasil evaluasi program terhadap pengalaman dan mutu pembelajaran mahasiswa.**

Dampak hasil evaluasi program terhadap pengalaman dan mutu pembelajaran mahasiswa dapat dilihat dari saran dan kritik dosen yang dilakukan secara *online* melalui situs <https://staff.undiksha.ac.id/lecture/> . Saran dan kritik yang diberikan oleh mahasiswa dijadikan bahan refleksi oleh dosen untuk membuat perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam perkuliahan lebih lanjut. Pengawasan dosen dalam melaksanakan perkuliahan dilakukannya melalui pengembangan sistem yang disebut SIAK , yang mana dosen diwajibkan meng-*upload* rencana perkuliahan berupa Silabus, RPS, dan kontrak perkuliahan, serta disetiap akhir perkuliahan wajib mengisi agenda perkuliahan, baik secara *online* maupun *offline*.

Di sisi lain, LP3M berkomitmen melakukan peningkatan kualitas pembelajaran. Program dan kegiatan yang dikembangkan oleh LP3M diarahkan untuk peningkatan kualitas dosen, seperti pelatihan untuk dosen muda, pengembangan kurikulum dalam konteks mikro, pengembangan *e-learning* ataupun *blended learning*, dan peningkatan fasilitas perkuliahan.

Sebagai penjaminan mutu yang berkelanjutan, PJM melaksanakan Audit Mutu Internal akademik secara sistemik, periodik dan kontinyu yang berkoordinasi dengan gugus kendali mutu tingkat fakultas/pascasarjana dan prodi. Pengendalian mutu proses pembelajaran dilakukan dengan: (1) mewajibkan dosen menyampaikan kepada mahasiswa silabus, RPS dan

kontrak kuliah, (2) melakukan monitoring proses pembelajaran dengan menggunakan jurnal kuliah, daftar hadir mahasiswa, dan daftar hadir dosen, dan (3) melakukan evaluasi pelaksanaan program pembelajaran melalui evaluasi kinerja dosen.

### **9. Pengelolaan mutu secara internal pada tingkat program studi (misalnya kajian kurikulum, monitoring dan mekanisme balikan bagi mahasiswa, dosen dan penguji eksternal).**

Pengelolaan mutu internal pada tingkat jurusan/program studi dikoordinasikan oleh Gugus Kendali Mutu (GKM) yang ditetapkan berdasarkan surat keputusan rektor. Pengelolaan mutu program studi diawali dengan menetapkan beberapa pedoman penyelenggaraan program studi. Pedoman-pedoman itu meliputi Buku Pedoman Studi untuk program S1, Buku Pedoman Pendidikan Program Pascasarjan, Pedoman Pelaksanaan Penelitian, Pedoman Pelaksanaan P2M, dan Pedoman Penulisan Karya Ilmiah. Pedoman-pedoman itu menjadi acuan penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi di tingkat jurusan atau program studi. Pengembangan kurikulum tiap jurusan/program studi dilakukan oleh program studi masing-masing bekerja sama dengan organisasi profesi atau himpunan program studi sejenis. Berdasarkan kurikulum yang telah ditetapkan, dikembangkan perangkat pembelajaran yang meliputi silabus, kontrak kuliah, dan rencana pembelajaran semester. Semua perangkat pembelajaran itu diunggah oleh dosen pengampu mata kuliah pada SIAK . Monitoring pembelajaran dilakukan secara *online* melalui SIAK dengan jalan meminta dosen mengunggah perangkat pembelajaran, agenda perkuliahan, dan daftar hadir mahasiswa maupun dosen setiap kali melakukan perkuliahan. Jika hal tersebut tidak dilakukan oleh dosen, dosen dianggap tidak melakukan perkuliahan dan remunerasi untuk mata kuliah bersangkutan tidak dihitung.

Penilaian terhadap mahasiswa dilakukan dengan melaksanakan penilaian terhadap proses dan hasil belajarnya. Penilaian proses belajar



dengan bobot 60% dan penilaian hasil dengan bobot 40%. Hasil penilaian diunggah setiap semester ke dalam SIAK, dan mahasiswa dapat mengakses hasil penilaian tersebut di dalam SIAK. Masukan kepada dosen dialukan secara *online* juga melalui SIAK dengan jalan meminta mahasiswa mengisi kuesioner secara *online*, dalam hal mana di kuesioner tersebut diberikan peluang kepada mahasiswa untuk memberikan kritik, saran, pujian atau apa saja berkaitan dengan perilaku dosen dalam mengelola pembelajaran. Mahasiswa yang memberikan masukan namanya disembunyikan. Masukan kepada penguji eksternal (khusus program S3) dilakukan sebagaimana ketika memberikan umpan balik kepada dosen.

## **10. Hubungan dengan penjaminan mutu pada tingkat lembaga.**

Sesuai dengan Permenristekdikti Nomor: 14 Tahun 2016 tentang OTK Undiksha dan Permenristekdikti Nomor: 75 Tahun 2017 tentang Statuta Undiksha, untuk menjamin mutu Undiksha telah dibentuk Pusat Penjaminan Mutu (PJM) yang berada di bawah koordinasi Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) Undiksha. Personalia PJM Undiksha ditetapkan dengan SK Rektor Nomor: 1027/UN48/PP/2017, yang mana organisasi PJM dipimpin oleh seorang ketua dan dibantu oleh dua orang sekretaris dan menaungi empat bidang, yaitu (1) Bidang Eksplorasi Data, (2) Bidang Pengembangan Dokumen, (3) Bidang Monitoring dan Evaluasi, dan (4) Bidang Akreditasi. PJM yang merupakan salah satu pusat di bawah LP3M Undiksha merupakan pelaksana penjaminan mutu di tingkat universitas dengan ruang lingkup kerja mencakup pengkoordinasian penjaminan mutu di Undiksha, baik di bidang akademik maupun non-Akademik. Karena beban kerja, dan tanggung jawab PJM sangat tinggi dan berbeda dengan pusat-pusat lainnya di LP3M, Rektor sebagai ketua organ pengelola memberikan kapasitas yang lebih kepada PJM **untuk dapat langsung** berkonsultasi kepada Rektor atau menerima instruksi langsung dari Rektor, serta

berkoordinasi langsung kepada penjamin mutu di tingkat fakultas, jurusan/prodi, dan unit-unit lainnya yang ada di lingkungan Undiksha.

Pelaksana penjaminan mutu di tingkat fakultas/pascasarjana adalah Gugus Kendali Mutu (GKM) Fakultas/Pascasarjana Undiksha dengan ruang lingkup kerja mencakup pengkoordinasian penjaminan mutu di fakultas/pascasarjana, baik di bidang akademik maupun non-Akademik. GKM fakultas/pascasarjana dibentuk melalui SK Dekan/Direktur Pascasarjana yang personalianya independen di luar pimpinan Fakultas/Pascasarjana. Sementara itu, Gugus Kendali Mutu (GKM) Jurusan/Prodi Undiksha merupakan pelaksana penjaminan mutu di tingkat Jurusan/Prodi dengan ruang lingkup kerja mencakup pengkoordinasian penjaminan mutu di Jurusan/Prodi yang lebih fokus pada bidang akademik. GKM Jurusan/Prodi dibentuk melalui SK Dekan/Direktur Pasca yang personalianya independen di luar pimpinan Jurusan/Prodi.

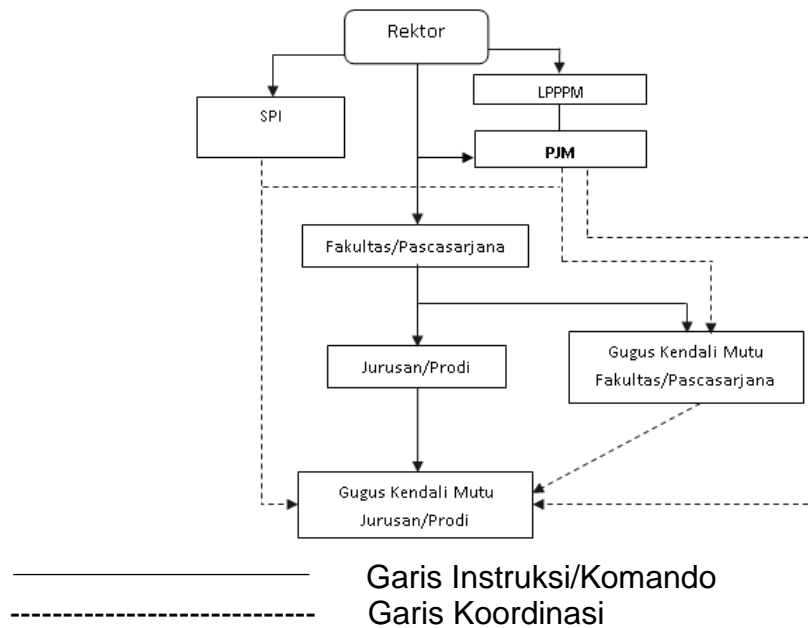
Unit pelaksana sistem penjaminan mutu Undiksha di setiap tingkatan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan sesuai tingkat cakupan kerja. PJM bertanggung jawab langsung kepada Ketua LP3M dan Rektor, sedangkan GKM-Gakultas/Pascasarjana bertanggung jawab langsung kepada Dekan/Direktur Pascasarjana, dan pada tingkat Jurusan/Prodi terdapat Gugus GKM-Jurusan/Prodi di bawah koordinasi Ketua Jurusan. Secara organisasi, hierarki hubungan antara PJM, GKM-Fakultas/Pasca, dan GKM-Jurusan/Prodi adalah bersifat koordinasi. Di dalam mekanisme kerjanya, PJM berkoordinasi dengan GKM-Fakultas/Pascasarjana di tingkat fakultas/pascasarjana dan GKM-Jurusan/Prodi di tingkat jurusan/prodi dalam menyusun rencana monitoring dan evaluasi, instrumen monitoring dan evaluasi, merekrut dan melatih auditor, serta secara bersama-sama melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum di setiap jurusan/prodi di lingkungan Undiksha.

PJM Undiksha menyusun dan mengendalikan prosedur penjaminan mutu setiap unit-unit yang ada di Undiksha sehingga semua unit, baik

tingkat institusi maupun tingkat jurusan/prodi menggunakan standar dokumen yang sama dalam melaksanakan kegiatan akademik dan non-Akademiknya. Dokumen-dokumen mutu yang dijadikan sebagai prosedur dalam melaksanakan layanan akademik maupun non-Akademik di Undiksha terdokumentasi pada 70 Dokumen SPMI Undiksha beserta POS-nya yang disusun oleh PJM Undiksha melalui koordinasi Divisi Pengembangan Dokumen, dan sampai sekarang dijadikan sebagai dokumen pedoman sistem manajemen mutu di seluruh unit yang ada di Undiksha. Namun, GKM-Fakultas/Pascasarjana dan GKM-Jurusan/Prodi dapat mengembangkan sendiri instrumen atau dokumen yang dibutuhkan sesuai karakteristik fakultas/pascasarjana dan jurusan/prodi masing-masing yang terdokumentasi sendiri pada fakultas dan jurusan/prodi masing-masing, misalnya pengembangan instrumen atau panduan laboratorium pembelajaran yang dituntut oleh karakteristik keilmuan prodi masing-masing.

Mekanisme kerja yang sinergis antara PJM, GKM-Fakultas/Pascasarjana, dan GKM-Jurusan/Prodi juga ditunjukkan pada saat melaksanakan pendampingan atau persiapan penyusunan borang akreditasi program studi dan pendampingan pada saat visitasi di tingkat fakultas dan prodi. GKM-Fakultas/Pascasarjana mengambil peran mendampingi pimpinan fakultas dalam menyusun borang akreditasi 3B, dan GKM-Jurusan/prodi lebih fokus pada pendampingan penyusunan borang akreditasi 3A, sedangkan PJM melalui Divisi Akreditasinya mengawal perkembangan penyusunan borang akreditasi 3A dan 3B dengan berkoordinasi langsung dengan GKM-Fakultas/Pascasarjana atau GKM-Jurusan/Prodi. Sebagai tahap lanjut, GKM-fakultas/pascasarjana dan GKM-Jurusan/Prodi mengirimkan borang yang sudah disusun oleh prodi dan fakultas ke PJM untuk mendapatkan review dari tim yang sudah ditetapkan oleh PJM dan tidak jarang PJM mendatangkan reviewer nasional untuk meminta masukan lebih lanjut. Seperti itulah mekanisme hubungan kerja unit pelaksana penjaminan mutu di Undiksha dari tingkat

universitas, fakultas/pascasarjana, dan jurusan/prodi, yang secara umum dapat diilustrasikan seperti Gambar B.2.



Gambar B.2. Diagram Struktur Organisasi Pelaksanaan Implementasi SPMI di Undiksha, Fakultas/Pascasarjana, dan Jurusan/Prodi.

## 11. Dampak proses penjaminan mutu terhadap pengalaman dan mutu hasil belajar mahasiswa.

Proses penjaminan mutu di Undiksha sudah dilaksanakan di seluruh unit kerja, baik dalam bidang akademik (pendidikan, penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat) maupun bidang non-Akademik (administrasi dan manajemen perguruan tinggi) yang mencakup siklus perencanaan standar mutu, pelaksanaan standar mutu, diikuti dengan monitoring dan evaluasi mutu yang intensif secara internal oleh PJM, GKM-Fakultas/Pascaarjana, dan GKM-Jurusan/Prodi ataupun melalui evaluasi pimpinan universitas, fakultas/pascasarjana, dan jurusan/prodi pada semua layanan di Undiksha, dan diakhiri dengan tindakan perbaikan sebagai tindak lanjut dari hasil audit yang sudah dilakukan sebagai perbaikan dari tahun sebelumnya. Hasil evaluasi program sebagaimana telah disinggung sebelumnya digunakan sebagai masukan dalam merencanakan dan mengembangkan program pada tahun berikutnya.

Dengan demikian, program tridharma dari tahun ke tahun semakin berkualitas. Program dan pelaksanaan program yang kian berkualitas tersebut memiliki dampak terhadap pengalaman dan mutu pembelajaran mahasiswa.

Dampak proses penjaminan mutu tersebut diawali dengan peningkatan layanan akademik yang didapatkan oleh mahasiswa. Melalui kegiatan audit mutu internal akademik yang dilaksanakan PJM, fakultas dan prodi diberikan masukan oleh auditor, dan temuan yang didapatkan saat audit dilaporkan ke pimpinan untuk selanjutnya pimpinan menindaklanjuti hasil audit kepada masing-masing fakultas atau prodi untuk melakukan perbaikan layanan akademik. Peningkatan layanan akademik tersebut terbukti dengan meningkatnya kepuasan mahasiswa pada layanan akademik, seperti hasil penelusuran kepuasan mahasiswa yang dinyatakan seperti Tabel B.11.

Tabel B.2. Hasil Survei Tingkat Kepuasan Mahasiswa

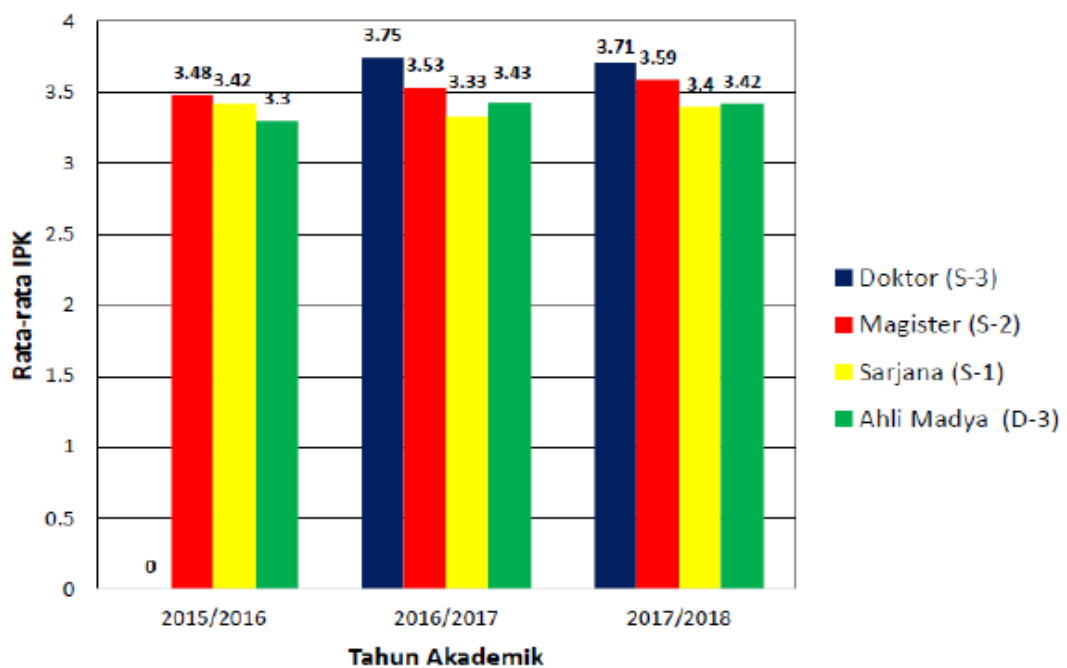
No.	Bidang Pelayanan	Tingkat Kepuasan Mahasiswa (%)				
		Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1	Pelayanan Akademik	76.49	21.04	2.48	0.00	0.00
2	Pelayanan Bimbingan dan Konseling	59.90	27.97	12.13	0.00	0.00
3	Pelayanan Minat dan Bakat (Ekstrakurikuler)	74.26	21.78	3.96	0.00	0.00
4	Pelayanan pembinaan <i>Soft Skills</i>	64.85	29.46	5.69	0.00	0.00
5	Pelayanan Beasiswa	66.83	25.50	7.67	0.00	0.00
6	Pelayanan Kesehatan	58.17	24.26	17.57	0.00	0.00

(Sumber : Laporan Hasil Survei Kepuasan Mahasiswa, 2017)

Berdasarkan Tabel B.11a dapat disimpulkan bahwa mahasiswa Undiksha tahun 2017 sangat puas (76.49%) terhadap layanan bidang akademik, sangat puas (59.90%) terhadap pelayanan bidang bimbingan dan konseling, sangat puas (74.26%) terhadap pelayanan minat dan bakat, sangat puas (66.83%) terhadap pelayanan pembinaan *soft skills*,

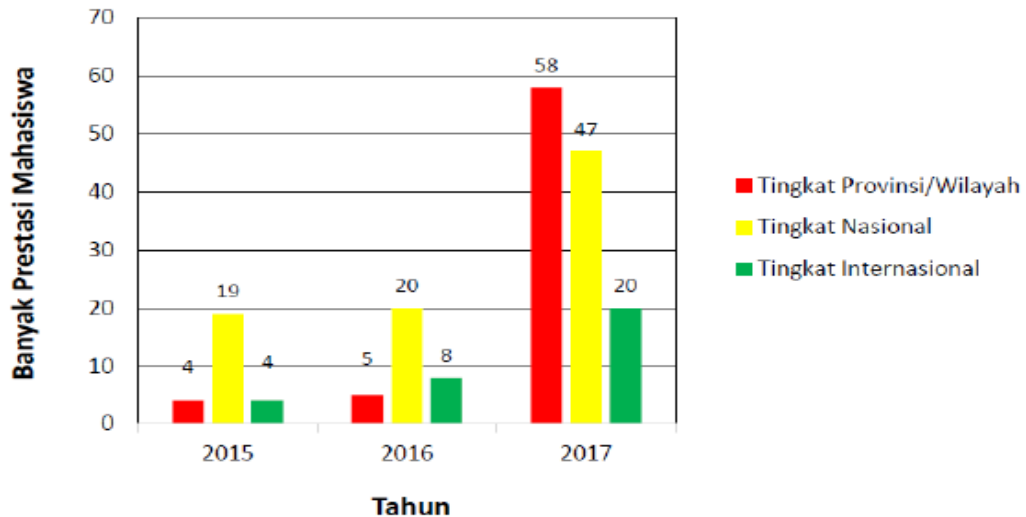
sangat puas (61,63%) terhadap pelayanan beasiswa, dan sangat puas (58,99%) terhadap pelayanan kesehatan.

Melalui peningkatan layanan akademik yang merupakan akibat dari proses penjaminan mutu yang dilaksanakan, secara tidak langsung berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar mahasiswa yang ditunjukkan oleh IPK mahasiswa dalam tiga tahun terakhir cenderung naik. Berdasarkan Gambar B.3 di bawah, dapat dilihat bahwa dengan proses penjaminan mutu pada kegiatan pembelajaran yang konsisten dan berkelanjutan bermuara pada kecenderungan meningkatnya IPK mahasiswa pada semua jenjang program pendidikan (Diploma III, Sarjana, Magister, dan Doktor) di Undiksha (program Doktor baru menghasilkan lulusan tahun 2017).



Gambar B.3 Diagram Perkembangan IPK Mahasiswa Undiksha

Proses penjaminan mutu yang menyeluruh juga berdampak pada peningkatan prestasi mahasiswa pada ajang lokal, nasional, maupun internasional pada berbagai *event* perlombaan/kompetisi seperti digambarkan pada Gambar B.4.



Gambar B.4 Diagram Pencapaian Prestasi Mahasiswa Undiksha

Dampak lain yang secara langsung dirasakan akibat proses penjaminan mutu yang dilaksanakan adalah meningkatnya status akreditasi program studi di lingkungan Undiksha dari tahun 2016 (Akreditasi Perguruan Tinggi terakhir) sampai tahun 2018 (tahun pengajuan re-Akreditasi). Pada tahun 2016, dari 51 prodi yang ada di Undiksha hanya terdapat 1 prodi terakreditasi A, 32 prodi terakreditasi B, 6 prodi terakreditasi C, dan 12 prodi belum terakreditasi. Sedangkan pada tahun 2018, 51 prodi tersebut sudah terakreditasi dengan rincian, yaitu 3 prodi terakreditasi A, 45 prodi terakreditasi B, dan 3 prodi terakreditasi C. Data tersebut menunjukkan upaya yang dilakukan lembaga dalam kurun waktu 2 tahun pada aspek penjaminan mutu dipandang efektif untuk meningkatkan status akreditasi prodi di lingkungan Undiksha.

## 12. Metodologi baku mutu (*benchmarking*).

*Benchmarking* dilakukan dengan menetapkan universitas di sekitar atau yang berada pada satu wilayah (Kopertis Wilayah VIII) sebagai kompetitor, seperti Universitas Udayana, Universitas Mataram, Universitas Nusa Cendana, sehingga penjaminan mutu di Undiksha dilaksanakan secara konsisten agar tetap mampu bersaing, dan bahkan unggul minimal di Wilayah VIII. Kemudian dilakukan studi banding dan pertukaran



pengalaman melalui forum Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (forum LPTK) yang ada di seluruh Indonesia (12 LPTK), atau dilakukan secara bilateral dengan LPTK tertentu (misalnya dengan Universitas Negeri Semarang terkait tentang pendampingan penyusunan borang re-Akreditasi Perguruan Tinggi). Kegiatan *benchmarking* juga dilakukan dengan menghadirkan pakar dari universitas atau perguruan tinggi yang lebih maju, seperti Universitas Gadjah Mada (UGM), Institut Pertanian Bogor (Personalia PJM melakukan pelatihan terkait SPMI), Universitas Negeri Malang, Universitas Negeri Semarang, dan beberapa universitas lainnya berkaitan dengan pengembangan universitas, fakultas, jurusan/prodi, dan sistem penjaminan mutu internalnya.

Kegiatan *benchmarking* yang fokus berkaitan dengan penjaminan mutu dilaksanakan oleh PJM sebagai unit pelaksana penjaminan mutu internal akademik dan no-Akademik di Undiksha. PJM juga melakukan *benchmarking* ke beberapa perguruan tinggi yang lebih maju untuk belajar secara langsung mengenai pelaksanaan SPMI dan pengembangan fakultas, serta prodinya. Beberapa perguruan tinggi yang dikunjungi, antara lain Universitas Gadjah Mada, Institut Pertanian Bogor, Universitas Negeri Semarang, Universitas Negeri Yogyakarta, dan Universitas Mulawarman. Selain itu, PJM juga menerima beberapa perguruan tinggi yang ingin bertukar informasi berkaitan dengan strategi pengembangan lembaga dan sistem penjaminan mutu, misalnya Universitas PGRI Yogyakarta, Universitas Sriwijaya, dan beberapa universitas lain di Bali.

Hasil *benchmarking* tersebut mampu menghasilkan dokumen SPMI yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan penjaminan mutu di semua unit di Undiksha, dan sampai saat ini sudah menghasilkan 70 Dokumen SPMI Undiksha beserta POS-nya. Selain itu, kunjungan PJM ke beberapa universitas yang SPMI-nya sudah lebih maju adalah telah menghasilkan komposisi struktur organisasi pelaksanaan SPMI di tingkat universitas, fakultas/pascasarjana, dan jurusan/prodi yang mampu mengimplementasikan SPMI lebih baik. Struktur organisasi PJM dari hasil *benchmarking*, yaitu PJM Undiksha dipimpin oleh seorang ketua dan

dibantu oleh dua orang sekretaris dan menaungi empat bidang, yaitu (1) Bidang Eksplorasi Data, (2) Bidang Pengembangan Dokumen, (3) Bidang Monitoring dan Evaluasi, dan (4) Bidang Akreditasi. Walaupun PJM merupakan salah satu pusat di bawah LP3M Undiksha, tetapi memiliki beban kerja, dan tanggung jawab PJM yang sangat tinggi dan berbeda dengan pusat-pusat lainnya di LP3M, Rektor Undiksha sebagai ketua organ pengelola memberikan kapasitas yang lebih kepada PJM untuk dapat langsung berkonsultasi kepada Rektor atau menerima instruksi langsung dari Rektor, serta berkoordinasi langsung kepada penjamin mutu di tingkat fakultas, jurusan/prodi, dan unit-unit lain di Undiksha. Hal lainnya yang didapatkan dari *benchmarking* adalah dengan membentuk GKM tingkat fakultas/pascasarjana dan jurusan/prodi. GKM tingkat fakultas/pascasarjana, dan jurusan/prodi ini bukanlah sebagai perpanjangan tangan dari PJM, melainkan independen. GKM tingkat fakultas/pascasarjana, dan jurusan/prodi ini berada di tingkat fakultas dan jurusan/prodi yang dibentuk melalui SK Dekan.

Hasil *benchmarking* juga dirasakan efektif dalam pengelolaan prodi dalam evaluasi kurikulum, pelaksanaan proses pembelajaran, dan dalam penyusunan borang Akreditasi atau re-Akreditasi Prodi maupun Perguruan Tinggi. Hal itu tampak dari peningkatan status akreditasi prodi, misalnya pada tahun 2016 hanya sebesar 59,99% mendapatkan akreditasi A atau B dan sudah meningkat menjadi 90,56% pada tahun 2018.

### **13. Pengembangan dan penilaian pranata kelembagaan.**

Pengembangan pranata kelembagaan dilakukan Senat Universitas dengan merujuk berbagai peraturan yang relevan dan menggali masukan dari pakar atau ahli terkait dan sivitas akademika. Setelah mendapat masukan dari pakar, ahli, dan sivitas akademika, serta pengkajian yang mendalam dan komprehensif dari Senat Universitas konsep pranata kelembagaan diajukan oleh Rektor Undiksha ke menteri terkait (dulu

Menteri Pendidikan Nasional) untuk ditetapkan menjadi Statuta Universitas Pendidikan Ganesha. Penilaian pranata kelembagaan dilakukan dengan melihat relevansi pranata tersebut dengan perkembangan yang terjadi. Sebagai contoh simbol, *hymne*, dan nomenklatur lembaga yang semula merupakan simbol Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Singaraja disesuaikan dengan perubahan status kelembagaan menjadi IKIP Negeri Singaraja hingga menjadi Universitas Pendidikan Ganesha.

#### **14. Evaluasi internal yang berkelanjutan.**

Proses monitoring dan evaluasi berkelanjutan di Undiksha dilaksanakan secara independen oleh PJM melalui Divisi Monitoring dan Evaluasinya pada tingkat universitas, GKM Fakultas/Pascasarjana di tingkat fakultas/pascasarjana, dan GKM Jurusan/Prodi di tingkat jurusan/prodi. Kegiatan evaluasi internal berkelanjutan yang dilakukan oleh PJM dan GKM adalah Audit Mutu Internal (AMI). Audit Mutu Internal (AMI) ini menyangkut AMI Akademik dan AMI non-Akademik. Kedua AMI tersebut dilakukan setiap tahun. Hasil kegiatan AMI ini digunakan sebagai masukan dalam memperbaiki program dan pelaksanaan program tahun berikutnya. Selain itu, hasil kegiatan AMI juga digunakan untuk menetapkan program studi dan bagian terbaik untuk diberikan penghargaan.

Pelaksanaan AMI Akademik didasarkan atas pemenuhan tuntutan standar borang BAN-PT sebagai tolok ukur dalam memonitoring dan mengevaluasi mutu kinerja. Selain itu, pelaksanaan AMI Akademik juga didasarkan atas pemenuhan keadaan dan perangkat kependidikan program studi yang terdiri dari visi misi, tata pamong, mahasiswa dan lulusan, SDM, kurikulum, pembiayaan, sarpras dan sistem informasi, penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, serta kerjasama setiap tahunnya. AMI non-Akademik dilaksanakan untuk (1) mengukur kinerja Unit/Lembaga di Undiksha yang disajikan dalam bentuk uraian kepatuhan dan ketaatan dalam penerapan SPMI terhadap standar mutu berupa

deskripsi ketidaksesuaian terhadap data-data yang dimiliki unit kerja/lembaga dan (2) mendorong terwujudnya pelayanan yang prima dari unit/lembaga sehingga mampu menciptakan peningkatan kinerja yang efektif dan efisien di Undiksha setiap tahunnya. Kegiatan tersebut dilakukan setiap tahun secara berkala dan berkelanjutan sampai mendapatkan temuan dan rekomendasi pembinaan pada masing-masing unit. Selanjutnya, hasil AMI non-Akademik tersebut disampaikan kepada pimpinan untuk ditindaklanjuti dalam bentuk Laporan *Feedback* Hasil Audit setiap tahunnya.

Selain PJM dan GKM, evaluasi internal di Undiksha juga dilakukan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI). Ruang lingkup pengawasan internal yang dilakukan SPI Undiksha menyangkut bidang (1) Keuangan, Barang Milik Negara, (2) Sumber Daya Manusia, (3) Perencanaan Penyusunan Anggaran, dan (4) Sistem Informasi. Kegiatan ini juga dilakukan secara berkelanjutan dan berkala setiap tahunnya. Selain itu, evaluasi juga dilakukan oleh pimpinan dari semua level organ untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai supervisor.

#### **15. Pemanfaatan hasil evaluasi internal dan eksternal/akreditasi dalam perbaikan dan pengembangan program.**

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, hasil evaluasi internal maupun eksternal telah dijadikan masukan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan program. Perbaikan dan pengembangan program tersebut dapat dibuktikan dari arahan Rektor Undiksha dalam rapat kerja Undiksha tahun 2016 yang menekankan agar program seluruh komponen lembaga berbasis standar akreditasi (Rektor menetapkan tahun 2016 sebagai tahun Akreditasi yang ditetapkan melalui SK Rektor). Selain itu, Undiksha telah mengundang Ketua BAN-PT dan Direktur Kelembagaan Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi untuk melakukan analisis hasil akreditasi universitas dan seluruh jurusan/prodi guna menemukan kekuatan dan kelemahan Undiksha berdasarkan hasil

akreditasi BAN-PT. Berdasarkan hasil analisis itu, Undiksha mengembangkan program-programnya melalui rapat kerja yang dilakukan.

Melalui penetapan tahun 2016 sebagai Tahun Akreditasi, semua elemen yang ada di Undiksha berbenah. Upaya perbaikan itu merujuk pada hasil evaluasi internal yang dilakukan oleh PJM, GKM, dan SPI, dan merujuk pada hasil evaluasi eksternal dari Inspektorat, BPKP, BPK, dan tentunya dari BAN-PT terkait status akreditasi Perguruan Tinggi ataupun akreditasi program studi di lingkungan Undiksha. Dari tahun 2016, Undiksha telah melakukan perbaikan dari berbagai aspek yang dinilai masih kurang. Pada tahun 2017, Rektor menetapkan tahun 2017 sebagai Tahun Publikasi melalui SK Rektor. Mulai tahun 2017, di Undiksha terdapat Pusat Publikasi dan Pusat HAKI di bawah LP2M Undiksha. Melalui kedua pusat itu, semua dosen dan mahasiswa Undiksha belajar dan mengasah kemampuan dalam membuat artikel yang akan dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional. Upaya Pada tahun 2018, publikasi dosen Undiksha meningkat secara signifikan.

Selain upaya perbaikan itu, berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi tentang basis penyediaan/pelayanan data pada tahun 2017, Rektor Undiksha menetapkan tahun 2018 sebagai Tahun Fokus TIK untuk meningkatkan layanan penyediaan data di Undiksha melalui SK Rektor Nomor: 330/UN48/PJ/2018. Basis layanan data yang ada mencakup data informasi akademik dan non-Akademik sebanyak 41 layanan data yang ditetapkan berdasarkan SK Rektor. Semua layanan data yang ada tersebut sudah mendukung penyediaan data dalam penyusunan dokumen akreditasi dan evaluasi diri tentang sejarah, visi misi, tata pamong, sistem penjaminan mutu, mahasiswa dan lulusan, SDM (dosen dan pegawai), kurikulum, sarana-prasarana dan keuangan, penelitian, PkM, kerjasama baik di tingkat lembaga, unit, fakultas maupun prodi, layanan-layanan (sistem informasi akademik, *e-learning*, *e-journal*, perpustakaan, kemahasiswaan, jaminan mutu, layanan bahasa) dan lainnya. Akses dapat dilakukan melalui akun khusus ataupun secara *open access* dan

setiap informasi dikelompokkan sesuai kebutuhan data. Basis data secara periodik ter-*update* dengan data terbaru yang dikoordinir oleh UPT-TIK. Kelengkapan dan aksesibilitas basis data tersebut sangat membantu dalam penyusunan evaluasi diri program studi, fakultas maupun universitas. Evaluasi diri tahunan dapat didukung dengan sangat baik dengan ketersediaan data secara *online* melalui 41 layanan data yang tersedia di Undiksha dan terintegrasi.

Berdasarkan uraian di atas, pemanfaatan hasil evaluasi internal dan eksternal di Undiksha dijadikan sebagai dasar pijakan dalam perbaikan dan pengembangan program selanjutnya. Hal yang nyata yang bisa dilihat adalah pada tahun 2018, Rektor mendorong dan sekaligus menetapkan 20 prodi melakukan re-Akreditasi dan sekaligus melakukan re-Akreditasi Perguruan Tinggi untuk mendapatkan nilai A. Setiap perbaikan program yang ada di Undiksha dilakukan dalam upaya mencapai Akreditasi A untuk perguruan tinggi dan program studi. Pada masa mendatang, PJM sedang mengembangkan instrumen audit yang mampu mengukur standar-standar yang telah ditetapkan pada Dokumen SPMI Undiksha dan mengakomodasi tuntutan dari BAN-PT sehingga akreditasi perguruan tinggi dan program studi memperoleh skor yang optimal pada setiap aspek penilaian.

## **16. Kerjasama dan kemitraan instansi terkait dalam pengendalian mutu.**

Kerjasama dan kemitraan Undiksha terkait dengan pengendalian mutu dilakukan melalui peningkatan kerjasama dalam dan luar negeri yang berdampak kepada peningkatan kualitas lulusan. Sekolah-sekolah tempat PPL diperluas atau dikembangkan tidak saja di luar Buleleng (semua kabupaten di Bali), tetapi juga dilaksanakan di beberapa negara, seperti Thailand. Begitu pula, kerjasama dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) khususnya untuk mahasiswa program non-Kependidikan dikembangkan, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Dosen-dosen pembimbing mahasiswa, serta guru pamong harus

memenuhi kualifikasi dan persyaratan lainnya sehingga dapat memberikan pengalaman langsung yang bermakna kepada mahasiswa sehingga berdampak pada peningkatan kualitas diri mahasiswa. Pengendalian dan peningkatan mutu kerjasama dilakukan oleh Kantor Urusan Internasional dan Kerjasama (KUIK) di bawah koordinasi WR IV.

### Deskripsi SWOT Komponen B

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal Undiksha, maka Deskripsi SWOT Komponen B sebagai berikut.

**Tabel B.3 Analisis SWOT Komponen B**

Strength/Kekuatan (S)	Weakness/Kelemahan (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Undiksha telah memiliki struktur organisasi yang sesuai dengan OTK Tahun 2016 dan statuta tahun 2017.</li> <li>b. Uraian tupoksi dan tanggung jawab semua satuan di lingkungan Undiksha jelas dan sesuai dengan statuta Undiksha.</li> <li>c. Pimpinan di semua satuan sangat kredibel karena capabel dan dipilih secara demokratis, sesuai dengan peraturan yang ada.</li> <li>d. Kehidupan kampus sangat harmonis, karena semua sivitas akademika dan tenaga kependidikan menjunjung tinggi nilai-nilai THK .</li> <li>e. Kepemimpinan di Undiksha adalah efisien dan efektif dengan pola demokratis yang berlandaskan THK</li> <li>f. Sistem pengelolaan dengan mekanisme <i>planning, organizing, staffing, leading</i>, dan <i>controlling</i> telah dikembangkan dan dilaksanakan secara sistemik dan berkelanjutan serta didukung dengan layanan bersifat elektronik (<i>e-ganesha</i>).</li> <li>g. Memiliki RIP dan Renstra, baik di tingkat universitas, fakultas, pascasarjana, dan lembaga.</li> <li>h. Mempunyai organ SPI dan DP yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tindak lanjut hasil <i>tracer study</i> belum optimal.</li> <li>b. Status akreditasi prodi minim A</li> <li>c. Undiksha sedang pengembangan RIP, Renstra sesuai dengan Statuta yang baru.</li> <li>d. Minimnya pusat-pusat bisnis sehingga dana DIPA BLU rendah.</li> </ul>



<p>telah berfungsi maksimal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Mempunyai Dewan Kode Etik (DKE) yang bersifat independen.</li> <li>j. Mempunyai sistem penjaminan mutu internal PJM, GKM Fakultas/Prodi, serta SPI.</li> <li>k. Mempunyai perangkat penjaminan mutu yang lengkap dan perbaikan mutu yang berkelanjutan.</li> <li>l. Undiksha sering menjadi rujukan publik.</li> </ul>	
<p><b>Opportunity/Peluang (O)</b></p>	<p><b>Threat/Ancaman (T)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Banyak PT atau institusi lain yang menggunakan SDM atas ijin Undiksha.</li> <li>b. Adanya revolusi industri 4.0 memberikan peluang untuk pengembangan pembelajaran.</li> <li>c. Banyak pelatihan manajerial, baik yang dilaksanakan oleh Dikti atau lembaga independen.</li> <li>d. Banyak PT luar negeri yang bersedia bekerjasama dengan Undiksha.</li> <li>e. Adanya kebutuhan guru cukup tinggi.</li> <li>f. Pembinaan dan peningkatan profesionalisme guru sangat diperlukan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hampir semua PTN eks IKIP telah terakreditasi A.</li> <li>b. Semakin banyak PTS yang menyelenggarakan kependidikan</li> <li>c. Tuntutan standardisasi pengelolaan mutu yang semakin tinggi.</li> </ul>

**Strategi yang diambil untuk mengatasi kelemahan dan ancaman adalah sebagai berikut.**

- (1) Pendampingan dan pembinaan program studi untuk memperoleh akreditasi A.
- (2) Peningkatan kapasitas PJM dan GKM
- (3) Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi, instansi terkait, dan DUDI.
- (4) Meningkatkan penelusuran alumni yang komprehensif.
- (5) Pengembangan *e-learning/blended learning*.
- (6) Mengembangkan dan mengimplementasikan nilai-nilai *THK* dalam kegiatan tridarma dan kerjasama.

## C. MAHASISWA DAN LULUSAN

### 1. Sistem Rekrutmen dan Seleksi Calon Mahasiswa

Sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa baru Undiksha dilakukan melalui dua pola, yakni jalur seleksi secara nasional dan jalur seleksi secara mandiri. Jalur seleksi secara nasional terdiri atas jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) dan Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN), khusus diperuntukkan bagi rekrutmen mahasiswa baru program sarjana (S-1). Sementara itu, jalur seleksi secara mandiri melalui Seleksi Mahasiswa Baru Jalur Mandiri (SMBJM) digunakan untuk rekrutmen mahasiswa baru program diploma 3 (D-3), program sarjana (S-1), dan program pasca sarjana (S-2 dan S-3). Disamping dua jalur utama di atas, ada sistem perekrutan mahasiswa baru melalui program afirmasi yang sistemnya ditentukan oleh Kemenristekdikti.

Proses rekrutmen mahasiswa baru di Undiksha secara garis besarnya dimulai dengan kegiatan penetapan proses seleksi dan daya tampung, sosialisasi, pendaftaran peserta, proses ujian/seleksi, pengolahan hasil seleksi, penetapan kelulusan, pengumuman hasil seleksi, dan pendaftaran kembali mahasiswa baru. Penetapan alokasi mahasiswa baru di Undiksha telah konsisten mengikuti peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor: 90 Tahun 2017, dengan menerima mahasiswa baru jalur SNMPTN sebesar 50%, 40% jalur SBMPTN, dan 10% jalur SMBJM.

Sistem dengan jalur SNMPTN dilaksanakan sebelum pelaksanaan ujian nasional tingkat SLTA/MA/SMK atau sederajat melalui jalur undangan. Dalam rangka meningkatkan transparansi informasi, kredibilitas, jangkauan akses peserta, dan tingkat keketatan kompetisi, Undiksha membangun laman SNMPTN dengan nama <http://undiksha.ac.id/pmb> dan membuat [leaflet SNMPTN](#).

Untuk jalur SBMPTN, sistem seleksi dilakukan melalui ujian tulis dan/atau tes keterampilan. Pendaftaran ujian tulis dan/atau keterampilan dilakukan secara *online* pada laman <https://pendaftaran.sbmptn.ac.id/>. Dalam upaya memperluas akses dan meningkatkan keketatan kompetisi SBMPTN, Undiksha juga membuat laman SBMPTN dengan nama <http://undiksha.ac.id/pmb> dan leaflet SBMPTN Undiksha. Sesuai dengan ketentuan POB SBMPTN, kriteria seleksi peserta yang akan diterima dilakukan oleh perguruan tinggi masing-masing dengan tetap berbedoman pada ketentuan POB yang ditetapkan oleh Panitia Pusat. Kriteria seleksi penerimaan mahasiswa baru SBMPTN, meliputi kelompok ujian Saintek, Soshum, dan Bahasa.

Untuk Seleksi Masuk Bersama Jalur Mandiri (SMBJM), kriteria penerimaan mahasiswa baru menggunakan jalur minat bakat dan jalur tes tulis bagi calon mahasiswa D-3 dan S-1. Pendaftaran SMBJM melalui Jalur Ujian tertulis dilaksanakan secara *online* melalui laman <http://penerimaan.undiksha.ac.id> sehingga calon peserta dapat melaksanakan pendaftaran tanpa harus dibatasi tempat dan waktu sepanjang masih dalam satu pendaftaran. Semua peserta SMBJM wajib mengikuti tes tulis, sedangkan tes keterampilan hanya diikuti oleh peserta yang memilih Program Studi Pendidikan Seni Rupa, Program Studi Pendidikan Jasmani, Kesehatan, dan Rekreasi, Program Studi Ilmu Keolahragaan, dan Program Studi Pendidikan Kepelatihan Olahraga. Materi ujian tulis terdiri atas tiga kelompok, yaitu (1) Tes Kemampuan dan Potensi Akademi (TKPA), (2) Tes Kemampuan Dasar Saintek (TKD Saintek), dan (3) Tes Kemampuan Dasar Sosial Humaniora (TKD Soshum). Untuk SMBJM bagi mahasiswa baru S2 dan S3, kriteria penerimaannya melalui ujian tulis. Materi ujian tulis terdiri atas Tes Kemampuan Akademik (TKA), Tes Kemampuan Bahasa Inggris, dan Tes Kemampuan Bidang Studi.

Instrumen yang digunakan untuk jalur SNMPTN dalam rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa adalah instrumen yang telah ditetapkan secara nasional sesuai dengan rayon, tempat perguruan tinggi berada.

Sementara itu, instrumen SMBJM disusun oleh panitia penyusun soal yang memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing. Instrumen ini selanjutnya didiskusikan/divalidasi sehingga diperoleh instrumen yang benar-benar representatif.

Pengambilan keputusan kelulusan bagi calon mahasiswa baru jalur SNMPTN dilakukan oleh Undiksha melalui rapat pimpinan dengan menetapkan daftar usulan calon mahasiswa yang akan diterima (berdasarkan peringkat dan daya tampung), kemudian diteruskan ke Panitia Nasional untuk dibuatkan keputusan dan diumumkan hasilnya secara *online* (<http://pengumuman.snmpn.ac.id/>) dan lewat media cetak. Sementara itu, SBMPTN sepenuhnya dilakukan melalui rapat panitia nasional SBMPTN yang melibatkan semua Rektor PTN dan diumumkan secara *online* (<http://pengumuman.sbmptn.ac.id>) dan *offline*: media cetak. Sementara itu, sistem pengambilan keputusan penerimaan mahasiswa baru Jalur SMBJM, Undiksha melakukan evaluasi terhadap nilai hasil tes berdasarkan *ranking* nilai, kemudian dibahas dalam rapat pimpinan dan hasilnya ditetapkan dengan SK Rektor, selanjutnya diumumkan secara *online* di laman <http://penerimaan.undiksha.ac.id>.

## **2. Profil Mahasiswa: Akademik, Sosio-ekonomi, Pribadi (Termasuk Kemandirian dan Kreativitas)**

Keberadaan mahasiswa baru yang mendaftar dan diterima di Undiksha sedikit mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Jumlah Perkembangan mahasiswa ditunjukkan di borang pada bagian sub 3.1.5. Sedikit turunnya jumlah mahasiswa baru Undiksha di tahun terakhir (TS) tidak terlepas dari sistem seleksi penerimaan mahasiswa baru yang dilakukan oleh Undiksha yang semakin ketat. Dengan sistem seleksi yang dilakukan Undiksha yang semakin ketat, kualitas *input* mahasiswa menjadi lebih baik dari sebelumnya, baik dilihat dari nilai NEM, nilai ijazah, maupun prestasi calon mahasiswa.

Rasio jumlah mahasiswa yang diterima terhadap jumlah mahasiswa yang ikut seleksi di Undiksha dalam 5 (lima) tahun terakhir semakin tinggi seperti terlihat pada Tabel C.1.

Tabel C.1. Rasio jumlah mahasiswa yang ikut seleksi terhadap yang diterima di Undiksha dalam 5 (lima) tahun

Tahun	Rasio
2013/2014	4 : 1
2014/2015	4 : 1
2015/2016	4 : 1
2016/2017	5 : 1
2017/2018	5 : 1

Dengan demikian, berdasarkan Tabel C.1 diperoleh secara keseluruhan bahwa rata-rata rasio calon mahasiswa yang ikut seleksi dibanding calon mahasiswa yang diterima di Undiksha sebesar 5 : 1.

Rasio (dalam persen) jumlah mahasiswa yang mendaftar ulang terhadap jumlah mahasiswa yang lulus seleksi dalam 5 (lima) tahun terakhir masing-masing seperti terlihat pada Tabel C.2.

Tabel C.2. Rasio jumlah mahasiswa yang mendaftar ulang terhadap jumlah mahasiswa yang lulus seleksi dalam 5 (lima) tahun.

Tahun	Rasio (%)
2013/2014	93.22
2014/2015	96.30
2015/2016	96.67
2016/2017	97.11
2017/2018	98.36

Rata-rata rasio jumlah mahasiswa yang mendaftar ulang terhadap jumlah mahasiswa yang lulus seleksi adalah 96.33%.

Rata-rata rasio jumlah mahasiswa baru transfer terhadap jumlah mahasiswa baru non-transfer (regular) tahun akademik 2013/2014 sampai dengan 2017/2018 adalah 0,32%.

Ditinjau dari tingkat persaingan antara jumlah pendaftar dan yang diterima sebagai mahasiswa baru Undiksha, dapat disampaikan bahwa tingkat persaingan mahasiswa baru di undiksha adalah ketat. Ketatnya tingkat persaingan tersebut menunjukkan bahwa Undiksha memiliki daya tarik yang sangat tinggi secara nasional.

Pada sisi lainnya, Undiksha memiliki daya tarik yang tinggi di level nasional tercermin dari distribusi daerah asal mahasiswa Undiksha yang bervariasi dari ujung barat hingga ujung timur Indonesia. Hal itu ditunjukkan oleh data mahasiswa Undiksha menurut asal provinsi tahun 2013/2014 sampai 2017/2018. Mahasiswa yang berasal dari Bali sebanyak 11.673 (92.86%) dan mahasiswa yang berasal dari luar Bali sebanyak 898 (7.14%). Mahasiswa luar Provinsi Bali berasal dari 29 provinsi di Indonesia, yaitu Aceh (0.01%), Banten (0.13%), Bengkulu (0.06%), DI Yogyakarta (0.01%), DKI (0.14%), Jambi (0.04%), Jawa Barat (0.46%), Jawa Tengah (0.23%), Jawa Timur (3.36%), Kalimantan Barat (0.01%), Kalimantan Selatan (0.02%), Kalimantan Tengah (0.03%), Kalimantan Timur (0.05%), Bangka Belitung (0.05%), Kepulauan Riau (0,01%), Lampung (0.23%), Maluku (0.02%), Maluku Utara (0.01%), NTB (1,42%), NTT (0,37%), Papua (0,02%), Riau (0,04%), Sulawesi Barat (0,03%), Sulawesi Selatan (0.11%), Sulawesi Tengah (0.09%), Sulawesi Tenggara (0.02%), Sumatera Barat (0.05%), Sumatera Selatan (0.13%), dan Sumatera Utara (0,02%).

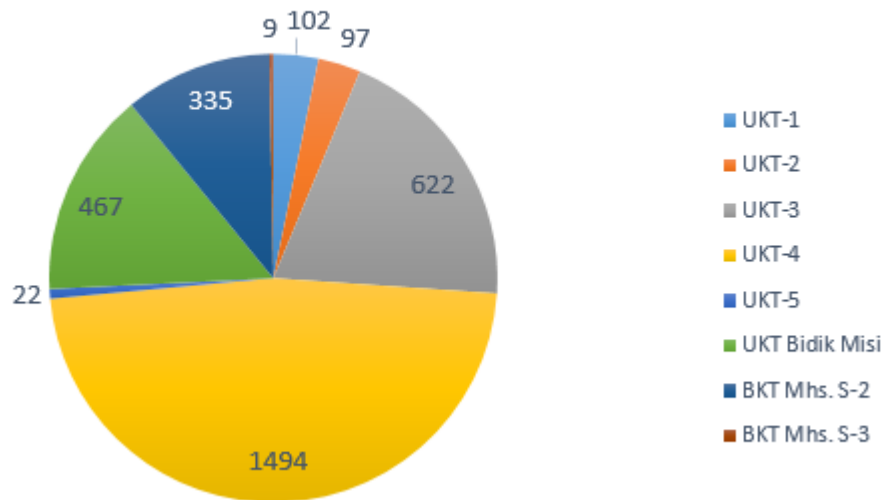
Sejak tahun 2015 hingga 2017, mahasiswa asing Undiksha ada sebanyak 136 orang dari berbagai negara, seperti Jepang, Prancis, Thailand, Australia, Belanda, Jerman, Denmark, Croatia, Slovenia, Ceko, Rusia, dan Timor Leste. Program kegiatan yang diikuti oleh seluruh mahasiswa asing di Undiksha diantaranya adalah Program Credit Earning, BIPA, Darma Siwa, Kuliah Reguler, dan Internship.

Profil sosial ekonomi mahasiswa dapat dilihat dari beasiswa yang diterima dan Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang dibayar oleh mahasiswa. Sejalan dengan semakin ketatnya penjangkaran calon mahasiswa baru, Undiksha secara konsisten tetap menerapkan kebijakan penerimaan mahasiswa yang memiliki potensi akademik dan kurang mampu secara ekonomi yang tertuang dalam salah satu tujuan strategis (TS-1). Hal tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor: 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi yang mengamanatkan PTN wajib mencari dan menjangkarkan calon mahasiswa yang memiliki potensi akademik tinggi, tetapi kurang mampu secara ekonomi dan calon mahasiswa dari daerah terdepan, terluar, dan tertinggal untuk diterima paling sedikit 20% dari seluruh mahasiswa yang diterima dan tersebar di semua program studi. Implementasi dari tujuan strategis (TS-1) dan amanat Undang-Undang Nomor: 12 tahun 2012, Undiksha menerapkan kebijakan program beasiswa bidikmisi dan Uang Kuliah Tunggal dalam penerimaan mahasiswa baru. Undiksha membuka kesempatan tanpa diskriminasi kepada semua peserta yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran bantuan biaya pendidikan bidikmisi melalui jalur SNMPTN, SBMPTN, dan SMBJM.

Untuk melihat kondisi ekonomi mahasiswa Undiksha, dapat dilihat dari sebaran Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang dibayarkan oleh mahasiswa. Kebijakan UKT mencerminkan prinsip keadilan sosial ekonomi karena uang kuliah yang dibebankan kepada mahasiswa baru didasarkan pada kemampuan ekonomi mahasiswa, orang tua mahasiswa, dan pihak lain yang membiayainya. Berdasarkan kriteria tersebut, Permenristekdikti Republik Indonesia Nomor: 39 Tahun 2017 menetapkan kelompok UKT 1 (UKT paling rendah) sampai UKT VIII (UKT paling tinggi). Sebaran UKT mahasiswa tahun akademik 2017/2018 dapat dilihat pada Gambar C.1.



**Distribusi Jumlah Mahasiswa Baru Tahun 2017/2018 Menurut Level UKT.**



Gambar C.1 Distribusi Jumlah Mahasiswa Baru Tahun 2017/2018 Menurut Level UKT.

Berdasarkan distribusi UKT Tahun 2017/2018, menunjukkan bahwa sebagian besar mahasiswa Undiksha berada di UKT 4 atau bisa dikatakan berada dalam kondisi ekonomi menengah. Mahasiswa dengan kelas ekonomi menengah berdampak pada sifat kemandirian yang dimiliki. Secara umum, mahasiswa Undiksha memiliki kemandirian yang sangat tinggi karena mereka pada umumnya dilatih untuk mandiri dari awal masuk perguruan tinggi. Kemandirian ini sangat membantu mahasiswa ketika mereka menghadapi permasalahan, baik yang bersifat non-Akademik maupun akademik. Kemandirian ini juga sangat bermanfaat bagi mahasiswa ketika mereka mengajukan atau mengikuti lomba karya ilmiah ataupun olimpiade nasional sehingga mereka mampu bersaing dengan Universitas non-Kependidikan dan sampai dapat meraih prestasi sesuai potensi yang dimiliki oleh mahasiswa masing-masing.

Profil mahasiswa dilihat dari kreativitas mahasiswa tercermin dari prestasi yang diraih dalam berbagai *event*. Prestasi mahasiswa Undiksha dalam bidang akademik dan non-Akademik sangat membanggakan. Dalam berbagai kompetisi, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional, mahasiswa Undiksha berhasil meraih juara satu, dua, dan

tiga. Di tingkat lokal, mahasiswa Undiksha memperoleh 67 predikat juara pada berbagai kejuaraan, di tingkat nasional memperoleh 86 predikat juara, dan di tingkat internasional memperoleh 32 predikat juara bidang akademik dan non-Akademik.

Untuk menjaga eksistensi dan meningkatkan prestasi mahasiswa pada masa yang akan datang, Undiksha secara berkelanjutan melakukan pembinaan terhadap mahasiswa melalui berbagai kegiatan akademik maupun non-Akademik. Di bidang akademik, Undiksha melaksanakan berbagai kegiatan, seperti bimbingan dan pembinaan PKM, PMW, mengadakan kompetisi Ilmiah tingkat BEM Fakultas/Jurusan/Prodi, mengoptimalkan peran dosen pembimbing akademik, menyelenggarakan mawapres, dan penyediaan sarana, prasarana, dan dana. Di bidang non-Akademik, upaya-upaya yang dilakukan seperti pembinaan UKM, Ormawa, dan penyediaan sarana, prasarana, dan pendanaan.

### **3. Keterlibatan mahasiswa dalam berbagai kegiatan yang relevan.**

Undiksha berusaha melibatkan mahasiswa dalam setiap kegiatan yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya, seperti Orientasi Kehidupan Kampus (OKK), Dies Natalis, UKM, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat.

Keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan kampus diatur terorganisir mulai dari tingkat prodi, jurusan, fakultas sampai ke tingkat lembaga, yaitu HMPS, HMJ, BEM Fakultas, BEM Rema, serta kegiatan pengembangan diri dalam bidang minat bakat yang diorganisir dalam suatu unit kegiatan mahasiswa UKM dan juga organisasi religius keagamaan, seperti KMHD dan Al-Hikmah.

Dalam kegiatan OKK mahasiswa secara penuh diberikan kesempatan untuk mendampingi mahasiswa baru berkaitan dengan ceramah tentang kegiatan ekstrakurikuler, kedisiplinan, hak dan kewajiban mahasiswa, kemandirian, dan lainnya. Namun untuk yang mengarah pada pembelajaran, seperti cara belajar di perguruan tinggi diberikan oleh

dosen, sedangkan mahasiswa mendampingi. Selain kegiatan OKK, mahasiswa juga dilibatkan dalam kegiatan Dies Natalis sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Untuk membantu melatih mahasiswa dalam penulisan karya ilmiah ataupun dalam penulisan skripsi, mahasiswa dilibatkan dalam kegiatan penelitian yang dilakukan oleh dosen. Keterlibatan mahasiswa dalam penelitian tidak hanya sebagai *field worker*, namun mereka melaksanakan penelitian payung dari penelitian yang dilakukan dosen. Pelibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian dosen berdampak positif, seperti meningkatnya kemampuan mahasiswa dalam menulis ilmiah, melaksanakan penelitian, dan mampu mempercepat kelulusan mahasiswa.

Selain dilibatkan dalam kegiatan OKK, Dies, dan Penelitian, mahasiswa juga dilibatkan dalam pengabdian masyarakat yang digagas oleh dosen ataupun Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM). Tidak hanya terlibat dalam kegiatan yang digagas dosen ataupun LPPM, mahasiswa pun memiliki inisiatif dalam Pengabdian kepada Masyarakat yang setidaknya dilakukan dalam kegiatan OKK.

#### **4. Kegiatan Ekstrakurikuler**

Kegiatan ekstrakurikuler mahasiswa Undiksha yang mencakup (1) pengembangan kegiatan kesejahteraan/pemberian beasiswa, (2) pengembangan kegiatan penalaran, dan (3) kegiatan pengembangan bakat dan minat.

(a) Perkembangan penerimaan beasiswa.

Pemberian beasiswa bertujuan untuk mendorong terjadinya peningkatan prestasi akademik dan memotivasi mahasiswa agar dapat menyelesaikan studinya tepat waktu. Pertimbangan yang

digunakan untuk penetapan penerima beasiswa di Undiksha adalah disesuaikan dengan sifat dan sasaran beasiswa itu sendiri. Dalam upaya menjamin objektivitas, transparansi dan akuntabilitas seleksi penerima beasiswa, Undiksha Singaraja telah menyusun pedoman seleksi beasiswa. Pedoman seleksi tersebut meliputi 4 (empat) variabel penilaian dengan sistem *credit point (CP)* dan bobot yang berbeda sesuai dengan jenis beasiswa yang dipersyaratkan. Keempat, variabel tersebut adalah (a) indeks prestasi kumulatif (IPK), (b) partisipasi di bidang ekstrakurikuler, (c) sosial ekonomi orang tua, dan (d) kepribadian. Perkembangan sebaran jumlah mahasiswa penerima beasiswa dan pemberi beasiswanya disajikan dalam Tabel C.3.

Tabel C.3. Jumlah mahasiswa Undiksha penerima Beasiswa 2013/2014-2017/2018

NO	JENIS BEASISWA	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
1	Bidikmisi	1075	1350	1834	2209	2145
2	PPA	560	450	810	86	626
3	Rektor	35	35	35	35	35
4	Supersemar	47	47	47	0	0
5	Bank Indonesia	40	40	40	40	40
6	Disdikpora	65	45	0	0	0
7	Afirmasi	8	0	5	14	14
8	ON GOING Afirmasi	13	13	13	18	23
9	Jembrana	0	0	91	163	141
10	BNI	40	0	0	0	0
11	Indonesia Cerdas BRI	50	0	0	0	0
12	LIPPO	0	0	40	0	0
13	Bangli	0	0	0	0	41
14	DKI	0	0	0	0	3
TOTAL PENERIMA		1933	1980	2915	2565	3068
JUMLAH MAHASISWA REGULER		13873	13403	12884	12571	12158
PERSENTASE PENERIMA BEASISWA		13,94	14,78	22,63	20,41	25,24

Sumber: Bagian Kemahasiswaan 2017.

Dari Tabel C.3 dapat disampaikan bahwa sumber beasiswa dan jumlah mahasiswa penerima beasiswa mengalami peningkatan. Saat-saat tertentu terjadi penurunan. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan jumlah donator penyandang dana masyarakat untuk beasiswa dana masyarakat.

(b) Pengembangan kegiatan mahasiswa bidang penalaran.

Pengembangan potensi diri mahasiswa agar menjadi insan yang kreatif, inovatif, produktif, dan bernalar ilmiah sudah terfasilitasi di Undiksha. Mahasiswa Undiksha aktif mengikuti berbagai jenis lomba karya ilmiah. Program-program yang diikuti adalah (1) PKM Penelitian (PKMP), (2) PKM Pengabdian Masyarakat (PKMM), (3) PKM Penerapan Teknologi (PKMT), (4) PKM Kewirausahaan (PKMK), dan (5) PKM Penulisan Ilmiah (PKMI), seperti Karya Tulis Ilmiah, Artikel Ilmiah dan Program Hibah Bina Desa (PHBD). Setiap mahasiswa diberikan kesempatan untuk mengajukan usulan Program Kreativitas Mahasiswa secara berkelompok yang kemudian diseleksi/dipilih yang terbaik untuk dikirim mewakili Undiksha.

(c) Pengembangan kegiatan mahasiswa bidang bakat-minat.

Program pengembangan minat dan bakat mahasiswa banyak bentuk dan jenisnya, namun yang umum terdapat di perguruan tinggi dan dikembangkan di Undiksha, meliputi bidang olahraga, kesenian, kepramukaan, keputrian, kepecintaan alam, korp sukarela Palang Merah Indonesia (KSR-PMI), dan resimen mahasiswa. Pengembangan minat dan bakat ini dilakukan mulai pada tingkat jurusan sampai pada tingkat universitas.

## 5. Keberlanjutan Penerimaan Mahasiswa (Minat Calon Mahasiswa dan Kebutuhan akan Lulusan)

Dalam upaya meningkatkan kualitas penerimaan mahasiswa, Undiksha melakukan proses seleksi yang cukup ketat berdasarkan POB yang ditetapkan. Undiksha menerapkan dua pola penerimaan, yaitu pola SMPTN jalur Undangan dan SBMPTN jalur ujian tulis dan atau ujian keterampilan. Alokasi mahasiswa baru sebesar 50% untuk pola SNMPTN, 40% untuk SBMPTN dan 10% untuk Pola Seleksi Mahasiswa Baru Jalur Mandiri (SMBJM).

Jumlah penerimaan mahasiswa dari tahun ke tahun secara umum dapat dikatakan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa universitas telah mampu menarik minat mahasiswa untuk kuliah di Undiksha. Namun tetap perlu melakukan terobosan-terobosan yang mampu meningkatkan animo mahasiswa secara jangka panjang dan menjaga kualitas *row input* mahasiswa Undiksha.

Di sisi lain, dalam upaya meningkatkan calon mahasiswa, Undiksha telah melaksanakan sosialisasi berupa: Penyebaran brosur ke sekolah-sekolah, Website [www.undiksha.ac.id](http://www.undiksha.ac.id), media sosial, seperti *facebook*, *whatsapp*, media cetak, dan media elektronik.

## 6. Pelayanan untuk mahasiswa

Pelayanan terhadap mahasiswa baik dalam bidang akademik maupun dalam bidang non akademik menjadi fokus utama dari institusi. Hal ini diupayakan maksimal agar para mahasiswa sebagai *raw-input* Undiksha dapat menyelesaikan studi dalam waktu tercepat sesuai yang diprogram oleh Undiksha, dengan masa studi normal untuk S3=6 semester, S2=4 semester S1=8 semester, dan DIII=6 semester. Berkaitan dengan masa studi yang ditetapkan oleh Undiksha, maka beberapa pelayanan untuk kepentingan mahasiswa menjadi hal utama yang harus dilaksanakan. Pelayanan yang dimaksud adalah:

#### (a) Pelayanan Akademik

Pelayanan terhadap proses dan kualitas pembelajaran, fasilitas penunjang proses pembelajaran, bimbingan akademik, dan pelayanan terhadap administrasi akademik.

Kegiatan tersebut dilakukan melalui (1) kegiatan pembimbingan dengan pelayanan Pembimbing Akademik (PA) secara intensif. Intensitas pembimbingan melalui pelayanan PA dilaksanakan diawal semester dalam pengambilan beban studi dan juga setiap saat ketika mahasiswa yang bersangkutan memerlukan bimbingan selama proses studinya, (2) kegiatan pemantauan (monev) terhadap perkuliahan dan perkembangan studi mahasiswa. (Bukti fisik jurnal bimbingan PA), (3) memberikan fasilitas layanan akademik melalui SIAK (Sistem Informasi Akademik) secara *online* melalui web Undiksha, serta (4) Tutorial terkait mata kuliah sesuai dengan tingkat kedalaman materi yang diberikan (dilakukan sesuai kebutuhan).

#### (b) Pelayanan Bimbingan dan Konseling

Pelaksanaan layanan bimbingan karir dilaksanakan melalui: Pelayanan bimbingan dan konseling bidang sosial, pribadi, akademik. Layanan Konseling pribadi dan sosial secara khusus juga dilaksanakan oleh UBK dengan prosedur sebagai berikut: (1) mengidentifikasi permasalahan mahasiswa di masing-masing jurusan oleh Ketua Jurusan, (2) para mahasiswa yang diprediksi memiliki kecenderungan bermasalah selanjutnya diberikan kuesioner atau Alat Ungkap Masalah (AUM) untuk mengungkap jenis masalah yang dialami mahasiswa. Berdasarkan analisis yang dilakukan, permasalahan yang dihadapi mahasiswa meliputi bidang-bidang berikut: (a) biaya kuliah minim,



sehingga kurang bisa membeli *literature*, (b) cara belajar masih seperti di SMA, (c) materi prasyarat kurang dikuasai, (d) tidak punya teman belajar (kelompok belajar yang cocok), (e) ada gangguan kesehatan, (f) *home sick*, (g) sulit mengatur waktu, karena tugas terlalu banyak. (3) memberikan layanan konseling untuk pengentasan masalah yang dihadapi siswa berorientasi dari pengentasan faktor-faktor penyebab. Sedangkan, layanan akademik dilakukan melalui pembimbingan kepada mahasiswa terhadap masalah-masalah dibidang akademik, seperti misalnya permasalahan pembelajaran.

Sebelumnya Unit BK juga bertugas dalam pengembangan karir, namun pada tahun 2016, pengembangan karir dilaksanakan oleh UPT Pengembangan Karir dan Kewirausahaan Mahasiswa (PKKM), dimana program kerjanya meliputi: (1) **Penyebaran Informasi Kerja**; Penyebaran informasi kerja yang telah dilakukan oleh UPT PKKM adalah melalui website <http://uptpkkm.undiksha.ac.id>, media sosial (*Facebook, WhatsApp*) dan *leaflet* ke jurusan-jurusan. Di samping itu, UPT PKKM juga menyelenggarakan Seminar informasi kerja yang rutin setiap tahun dilakukan dengan mengundang Narasumber dari berbagai perusahaan. (2) **Penyelenggaraan Bursa Kerja**; Program bursa kerja atau *UndikshaJob Fair* yang dilakukan dikemas dalam bentuk kegiatan informasi kesempatan kerja dari berbagai perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja, rekrutmen tenaga kerja (pegawai penuh atau kontrak) melalui pengumuman lowongan kerja, presentasi dari perusahaan untuk memperkenalkan profil perusahaan dan lowongan kerja yang dibutuhkan, dan tes/seleksi tenaga kerja secara langsung (*walk ininterview*). (3) **Perencanaan Karier**; UPT PKKM juga menyelenggarakan program perencanaan karir secara periodik baik yang bersifat kolektif maupun individu. Bimbingan karir secara kolektif dilaksanakan dalam bentuk *workshop* bimbingan karir yang diikuti oleh mahasiswa dan alumni. Bimbingan karir individual dilaksanakan pada setiap jam kerja di kantor UPT PKKM. (4) **Pelatihan Melamar Kerja**;

Untuk meningkatkan keterampilan mahasiswa dan alumni dalam melamar pekerjaan, UPT PKKM menyelenggarakan program pelatihan melamar kerja, berupa pelatihan tips wawancara kerja. Layanan penempatan kerja dilakukan melalui pemberian layanan informasi lowongan kerja kepada mahasiswa dan alumni. (5) **Layanan Penempatan Kerja**, Layanan penempatan kerja melalui kerjasama dengan perusahaan-perusahaan dalam bentuk MoU, diantaranya dengan Perbankan dan Lembaga Pendidikan. Dari MoU ini, Undiksha dipercaya untuk memfasilitasi dan menyediakan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan. Hal ini menunjukkan bahwa Undiksha telah memberikan pelayanan dalam hal penempatan kerja.

Semua jenis layanan di atas, dilakukan secara terjadwal setiap tahun melalui Rencana Kerja Tahunan yang di susun oleh UPT PKKM berdasarkan hasil Rapat Kerja Tahunan Undiksha, sehingga pengembangan karir mahasiswa di Undiksha terfasilitasi sesuai dengan apa yang menjadi tujuan UPT PKKM.

(c) Pelayanan Minat dan Bakat (Ekstrakurikuler)

Pelayanan minat dan bakat dilaksanakan melalui kegiatan Unit Mahasiswa (UKM). Undiksha memiliki 25 UKM yang terdiri dari unit kegiatan bidang penalaran, bidang seni, bidang olahraga, bidang minat dan bakat khusus, organisasi/kepemimpinan dan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM). Secara lebih rinci, terdiri dari UKM Keputrian, UKM KSR-PMI, UKM Sepakbola dan Futsal, UKM Kesenian Daerah, UKM Resimen Mahasiswa, UKM Bola Basket, UKM Teater Kampus, UKM Musik, UKM Beladiri Kempo, UKM Bola Voly, UKM Pencak Silat, UKM Prisi Diri, UKM Pramuka, UKM Mapala Loka Samgraha, UKM Bulutangkis, UKM INKAI, UKM Visi, UKM Karate, UKM Bridge, UKM Catur, UKM Tenis Meja, UKM Tenis Lapangan,

UKM Paduan Suara, UKM PIK M, UKM Penalaran dan Karya Ilmiah Mahasiswa.

(d) Pelayanan Pembinaan *Soft Skills*

Pembinaan *soft skills* dilakukan secara terjadwal dan berkelanjutan baik di tingkat Jurusan, Fakultas maupun Lembaga. Pengembangan *soft skills* mahasiswa Undiksha berlandaskan pada konsep kearifan lokal *Tri Kaya Parisudha* dengan metode *multilevel role model*. Atribut *soft skills* yang dikembangkan mencakup manajemen waktu, membangkitkan motivasi, kepemimpinan, keterampilan interpersonal, dan pengembangan etika. Bentuk kegiatan Pelatihan (*outbond*), *success story*, pembiasaan melalui media gambar.

(e) Pelayanan Beasiswa

Informasi beasiswa disampaikan secara transparan dan dilakukan seleksi sesuai dengan formulir (indikator) kelayakan mahasiswa penerima beasiswa.

Beasiswa yang ada terdiri dari Beasiswa Bidikmisi, BPP-PPA, Beasiswa Rektor, Beasiswa Bank Indonesia, Beasiswa Afirmasi, Beasiswa Pemkab Jembarana, Pemkab Bangli, Pemda DKI.

Pelayanan Undiksha terhadap layanan beasiswa, sangat jelas terlihat dengan menyediakan beasiswa Rektor yang ditujukan untuk mendorong terjadinya peningkatan prestasi akademik, mencegah putus kuliah, dan menstimulasi mahasiswa agar dapat menyelesaikan studinya tepat waktu yang setiap tahun penerima beasiswa rektor berjumlah berjumlah 35-40 orang.

(f) Pelayanan Kesehatan

Pelayanan kesehatan mahasiswa dilakukan dengan menyediakan fasilitas kesehatan berupa poliklinik dan kualitas pelayanannya, tenaga medis yang memadai serta asuransi perlindungan jiwa bagi mahasiswa baru. Mahasiswa memiliki akses penuh dalam penggunaan layanan ini. Layanan kesehatan Undiksha dikelola oleh Tim Kesehatan yang terdiri dari dokter, bidan dan perawat. Setiap bulan hampir 30 orang mahasiswa menggunakan layanan kesehatan yang dapat berupa cek kesehatan, penanganan luka, dan berobat.

## 7. Kompetensi dan Etika Lulusan yang Diharapkan

Kompetensi dan etika yang harus dikuasai oleh lulusan Undiksha untuk program kependidikan maupun non-Kependidikan merujuk pada Peraturan Presiden Nomor: 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Permenristekdikti Nomor: 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Kompetensi dan etika lulusan mahasiswa program diploma, sarjana, magister, dan doktor dirumuskan dalam naskah akademik pengembangan kurikulum Undiksha.

Sesuai dengan rumusan kemampuan yang tertera di KKNI seperti dalam naskah akademik pengembangan kurikulum Undiksha dapat disarikan *tingkat kedalaman dan keluasan materi pembelajaran* pada masing-masing level program akademik, profesi maupun vokasi, yang menjadi dasar dalam perumusan capaian pembelajaran (CP) yang meliputi (a) sikap, (b) pengetahuan, (c) keterampilan umum, dan (d) keterampilan khusus. Adapun CP yang harus dicapai sesuai dengan yang dirumuskan dalam naskah akademik pengembangan kurikulum Undiksha terdapat rumusan 13 kompetensi sikap, yaitu

- a. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan mampu menunjukkan sikap religius;
- b. Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral, dan etika;

- c. Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan kemajuan peradaban berdasarkan Pancasila;
- d. Berperan sebagai warga negara yang bangga dan cinta tanah air, memiliki nasionalisme serta rasa tanggungjawab pada negara dan bangsa;
- e. Menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain;
- f. Pekerja sama dan memiliki kepekaan sosial serta kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan;
- g. Taat hukum dan disiplin dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara;
- h. Menginternalisasi nilai, norma, dan etika akademik;
- i. Menunjukkan sikap bertanggungjawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri;
- j. Menginternalisasi semangat kemandirian, kejuangan, dan kewirausahaan;
- k. Menunjukkan perilaku berdasarkan nilai moral luhur, bersikap empatik dan menghargai adanya perbedaan baik suku, agama, ras, tingkat usia, jenis kelamin, dan status sosial-ekonomi-budaya;
- l. Mempunyai ketulusan, komitmen dan kesungguhan hati untuk mengembangkan sikap, nilai, dan kemampuan peserta didik.
- m. Memiliki kepribadian dan interaksi sosial yang berempatik dan humanis.

Kompetensi pengetahuan terdapat 7 rumusan, yaitu:

- a. Menguasai konsep dasar teoretik dan memiliki kemampuan profesional dalam bidang ilmu kependidikan;
- b. Menguasai konsep pengetahuan bidang studi yang terkait dengan lingkup tugasnya;
- c. Menguasai konsep dasar pedagogi yang terkait dengan lingkup tugasnya;

- d. Menguasai konsep teoretis pedagogi dan konsep teoretis pengetahuan bidang studi yang sesuai dengan lingkup tugasnya;
- e. Menguasai konsep, prinsip, dan aplikasi berbagai metode pembelajaran inovatif khususnya yang berorientasi pada kecakapan hidup;
- f. Menguasai prinsip, konsep, dan teknik perencanaan dan evaluasi pembelajaran;
- g. Menguasai pengetahuan faktual tentang fungsi dan manfaat teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi yang relevan untuk pengembangan mutu pendidikan.

Kompetensi Keterampilan umum terdapat 8 rumusan, yaitu:

- a. Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif dalam konteks pengembangan atau implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora yang sesuai dengan bidang keahliannya;
- b. Mampu menunjukkan kinerja mandiri, bermutu, dan terukur;
- c. Mampu mengkaji implikasi pengembangan atau implementasi ilmu pengetahuan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora sesuai dengan keahliannya berdasarkan kaidah, tatacara dan etika ilmiah dalam rangka menghasilkan solusi, gagasan, desain atau kritik seni, serta menyusun deskripsi saintifik hasil kajiannya dalam bentuk skripsi atau laporan tugas akhir, dan mengunggahnya dalam laman perguruan tinggi;
- d. Mampu mengambil keputusan secara tepat dalam konteks penyelesaian masalah di bidang keahliannya, berdasarkan hasil analisis informasi dan data;
- e. Mampu memelihara dan mengembangkan jaringan kerja dengan pembimbing, kolega, sejawat baik di dalam maupun di luar lembaganya;
- f. Mampu bertanggungjawab pencapaian hasil kerja kelompok dan melakukan supervisi dan evaluasi terhadap penyelesaian pekerjaan

yang ditugaskan kepada pekerja yang berada di bawah tanggungjawabnya;

- g. Mampu melakukan proses evaluasi diri terhadap kelompok kerja yang berada di bawah tanggungjawabnya, dan mampu mengelola pembelajaran secara mandiri;
- h. Mampu mendokumentasikan, menyimpan, mengamankan, dan menemukan kembali data untuk menjamin kesahihan dan mencegah plagiasi.

Kompetensi keterampilan khusus terdapat 10 rumusan, yaitu:

- a. Memiliki kemampuan pedagogic terkait dengan lingkup pembelajaran dan pendidikan;
- b. Mampu merancang, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran yang saintifik, inspiratif, inovatif, menantang, menyenangkan dan memotivasi baik kurikuler, ko-kurikuler maupun ekstra-kurikuler, dengan memanfaatkan berbagai sumber belajar, media pembelajaran berbasis IPTEK, dan potensi lingkungan setempat, sesuai standar proses dan mutu;
- c. Mampu merencanakan dan mengelola sumberdaya dalam penyelenggaraan kelas, sekolah, dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya, dan mengevaluasi aktivitasnya secara komprehensif;
- d. Mampu melakukan riset tingkat pemula dengan menggunakan logika berpikir ilmiah untuk memberikan alternative pemecahan masalah pembelajaran dan kependidikan;
- e. Mampu mengambil keputusan strategis berdasarkan analisis informasi dan data dalam penyelenggaraan kelas, sekolah, dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya;
- f. Mampu melakukan kajian terhadap masalah mutu, relevansi, dan akses di bidang pendidikan, dan menyajikan pilihan terbaik dari solusi yang telah ada untuk dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan;



- g. Mampu mengkaji dan mengembangkan berbagai metode pembelajaran yang telah tersedia secara inovatif dan teruji;
- h. Mampu menjalin hubungan profesional dan interpersonal secara konstruktif dan bertanggungjawab untuk membantu menyelesaikan persoalan pendidikan dan pembelajaran, baik secara individu maupun kelompok;
- i. Mampu berkomunikasi secara lisan dan tertulis, serta membangun hubungan interpersonal dan intrapersonal yang produktif;
- j. Mampu merencanakan kariernya sendiri (*career and personal development*).

Berdasarkan CP seperti yang dituangkan di atas, kompetensi dan etika lulusan Undiksha untuk program kependidikan meliputi kompetensi sikap, pengetahuan, keterampilan umum, dan keterampilan khusus. Sedangkan kompetensi lulusan untuk program non-Kependidikan menyesuaikan dengan kompetensi yang ditetapkan oleh masing-masing program studi. Berkaitan dengan itu, Undiksha mengembangkan secara luas kegiatan yang berorientasi pada peningkatan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spritual secara simultan. Dengan adanya peningkatan aspek-aspek ini, diharapkan di Undiksha lahir lulusan yang memiliki kemampuan *hardskill* dan *softskill*.

## 8. Hasil Pembelajaran

(a) Kompetensi yang dicapai dibandingkan dengan yang diharapkan.

Penguasaan kompetensi para mahasiswa dapat dilihat dari hasil studi mahasiswa atau Indeks Prestasi Akademik (IPK). Karena capaian IPK dapat dijadikan indikator untuk menggambarkan kompetensi yang dicapai oleh mahasiswa. Semua kompetensi yang diharapkan telah dibentuk melalui pembelajaran, *modeling*, pembinaan-pembinaan, sehingga pencapaian IPK dapat dijadikan salah satu indikator pencapaian kompetensi. Semakin tinggi pencapaian IPK mahasiswa berarti semakin tinggi penguasaan kompetensi yang diharapkan.

Adapun perkembangan pencapaian IPK mahasiswa dapat digambarkan pada Tabel C.4.

Tabel C.4 Deskripsi rata-rata pencapaian Indeks Prestasi Kumulatif mahasiswa Undiksha dalam tiga tahun terakhir

Jenjang	Tahun Ajaran		
	TS-2	TS-1	TS
S 3		3.75	3.71
S 2	3.48	3.53	3.59
S 1	3.42	3.33	3.40
D III	3.30	3.43	3.42

Berdasarkan capaian IPK mahasiswa pada semua jenjang, dapat disimpulkan pencapaian kompetensi mahasiswa Undiksha sudah sangat baik ( $IPK > 3.00$ ).

Rata-rata IPK yang diperoleh untuk semua jenjang ( $S3=3.73$ ;  $S2=3.53$ ;  $S1=3.38$ ;  $DIII=3.38$ )

- (b) Kesesuaian kompetensi yang dicapai dengan tuntutan dan kebutuhan peminfaat lulusan.

Dengan tercapainya rata-rata IPK mahasiswa di atas 3,0 menunjukkan IPK mahasiswa melampaui IPK yang direncanakan. Hal ini menunjukkan penguasaan kompetensi mahasiswa sangat memadai. Sementara tuntutan dan pemanfaatan lulusan dari *stake holder* secara umum menentukan syarat minimal IPK = 3,0. Ini berarti pencapaian kompetensi lulusan dengan tuntutan dan pemenuhan kebutuhan sudah sesuai.

- (c) Data tentang kemajuan, keberhasilan, dan kurun waktu penyelesaian studi mahasiswa (termasuk IPK dan yudisium lulusan).

Kemajuan dan keberhasilan mahasiswa Undiksha dalam pendidikan ditunjukkan pada data rata-rata menyelesaikan studi pada setiap

jenjang pada setiap tahunnya dalam waktu 3 tahun terakhir yang disajikan pada Tabel C.5 berikut.

Tabel C.5. Diskripsi rata-rata masa studi mahasiswa Undiksha dalam tiga tahun terakhir

Jenjang	Rerata Masa Studi Lulusan Pada Tahun Wisuda*:		
	TS-2	TS-1	TS
S 3	-	3.86	4.42
S 2	2.13	2.06	2.30
S 1	4.03	4.10	4.07
D III	2.96	2.86	2.94

Catatan: \* Rerata masa studi lulusan yang diwisuda pada bulan Februari dan September setiap tahun.

Perkembangan rata-rata masa studi mahasiswa Undiksha dari tahun akademik 2015/2016 sampai 2017/2018 untuk jenjang S1 dan S2 nampak menunjukkan bahwa masa studi mahasiswa tepat waktu.

(d) Kepuasan lulusan. Kepuasan lulusan diinput dari pendapat para mahasiswa dengan menjawab kuesioner layanan akademik yang diberikan kepada Mahasiswa dan dilakukan secara sampling. Dari analisis yang dilakukan tergambar jawaban mahasiswa seperti terlihat pada Tabel C.6 berikut.

Tabel C.6 Presentase kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik

No.	Bidang Pelayanan	Tingkat Kepuasan Mahasiswa (%)				
		Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1	Pelayanan Akademik	76.49	21.04	2.48	0.00	0.00
2	Pelayanan Bimbingan dan Konseling	59.90	27.97	12.13	0.00	0.00
3	Pelayanan Minat dan Bakat (Ekstrakurikuler)	74.26	21.78	3.96	0.00	0.00
4	Pelayanan pembinaan <i>Soft Skills</i>	64.85	29.46	5.69	0.00	0.00
5	Pelayanan Beasiswa	66.83	25.50	7.67	0.00	0.00
6	Pelayanan Kesehatan	58.17	24.26	17.57	0.00	0.00
Rerata		66.75	25.00	8.25	0.00	0.00

Sumber : Laporan Hasil Survei Kepuasan Mahasiswa, 2017.

Berdasarkan data yang diperoleh dari tabel tersebut, dapat dipaparkan bahwa sekitar 66.75% mahasiswa berpendapat sangat puas, 25.00% berpendapat puas dan sisanya 8.25% berpendapat cukup puas, terhadap keenam bidang pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa. Dapat disimpulkan, mahasiswa mendapatkan kepuasan yang sangat tinggi terhadap pelayanan yang diperoleh di Undiksha.

## **9. Kepuasan Pemakai Lulusan dan Keberlanjutan Penyerapan Lulusan**

Disamping melakukan *tracer study* terhadap lulusan, Undiksha juga melakukan *tracer study* untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna/pemakai lulusan. Kebijakan Undiksha terkait dengan studi pelacakan, baik dari lulusan maupun dari pengguna lulusan dituangkan dalam Surat Keputusan Rektor Nomor: 1023/UN.48/PP/2015 tentang Kebijakan Studi Pelacakan. Tingkat kepuasan pemakai lulusan Undiksha cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan tingginya permintaan tenaga dari sekolah/lembaga bertaraf internasional termasuk hotel berbintang. Kepuasan pemanfaatan lulusan sebagai wujud keberhasilan Undiksha dalam mengantisipasi lulusannya melalui pemuktahiran kurikulum secara periodik yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan membekali mahasiswa dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Artinya, selain membelajarkan mahasiswa tentang bidang ilmunya, juga dibekali keterampilan alternatif (kemampuan bahasa asing, kemampuan menggunakan teknologi informasi) dan kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerjasama, kemampuan mengembangkan diri melalui kegiatan *soft skills*. Di samping itu, untuk mengetahui kepuasan pemakai lulusan dan keberlanjutan penyerapan lulusan digunakan instrumen kuesioner.

Pemanfaatan lulusan Undiksha tersebar di seluruh Bali dan di luar Bali, seperti NTB, Jawa Timur, Sulawesi, Kalimantan (Tarakan), dan lain-lain. Hampir semua guru di sekolah-sekolah di Bali merupakan lulusan

Undiksha meskipun di Bali ada beberapa LPTK swasta. Selain di Undiksha, beberapa lulusan juga menjadi dosen di beberapa perguruan tinggi negeri/swasta, seperti di Unram, Unej, UNY, Unmas, STKIP Hamzanwadi Selong, Universitas Borneo, Kaltara, dan lain-lain. Selain di bidang pendidikan, beberapa lulusan bekerja di luar bidang pendidikan, seperti di *bank*, *software house*, atau berwiraswasta. Beberapa instansi menawarkan beasiswa untuk mahasiswa berprestasi atau sebagai sponsor kegiatan kemahasiswaan. Ini menunjukkan kepercayaan dan kepuasan instansi bersangkutan terhadap lulusan Undiksha. Kepuasan pemanfaatan lulusan juga ditunjukkan oleh banyaknya lulusan Undiksha yang dipercaya menjadi pimpinan di tempat bekerja, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, atau pengawas.

#### **10. Produk Perguruan Tinggi Berupa Model-model, Karya Inovatif, Hak Paten, Hasil Pengembangan Prosedur Kerja, Produk Fisik sebagai Hasil Penelitian**

Ada sejumlah karya inovatif, baik yang dihasilkan oleh mahasiswa, dosen, maupun kolaborasi antara mahasiswa dan dosen. Karya-karya inovatif yang dimaksud adalah berupa model-model pembelajaran inovatif, karya-karya seni inovatif, dan juga hasil penelitian inovatif yang memperoleh HaKI. Kreativitas yang dimiliki mahasiswa ini telah menghasilkan produk-produk yang telah terbukti dapat membantu masyarakat. Karya yang terkait dengan model-model pembelajaran inovatif berupa buku-buku ajar untuk pengajaran “*English for Young Learners*” di Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris, model-model simulasi pembelajaran fisika berbasis komputer di Jurusan Pendidikan Fisika, mahasiswa dan dosen Jurusan Pendidikan Seni Rupa menghasilkan karya-karya seni inovatif yang berupa produk fotografi, karya lukis, dan patung, serta mahasiswa dan dosen jurusan Pendidikan Teknik Informatika yang membuat media belajar berbasis teknologi informasi untuk anak berkebutuhan khusus.

Karya inovatif lainnya juga dihasilkan oleh Tim IPTEKS bagi Inovasi dan Kreativitas Kampus (IbIKK) berupa Pigmen Anorganik Alami dari Batubarak Tajun. Karya inovatif yang tertinggi berupa hasil penelitian yang memiliki HaKI. Karya-karya inovatif yang dimaksud ditemukan oleh (1) Drs. I Wayan Muderawan, M.S., Ph.D, berupa *Novel Chiral Ionic Compounds Based on functionalized Cyclodextrins* dengan HaKI; dan *Cationic Oligomer of a Saccharide for Resolving Enantiomers and Assymetric Synthesis* dengan Hak Paten Internasional No: WO 2005/056609, tanggal 30 Januari 2009, (2) Proses Pengolahan Air Limbah Tekstil Menggunakan Biofilm Konsorsium Bakteri yang ditempatkan dalam Reaktor Sederhana Semianaerob (Dr. I Dewa Ketut Sastrawidana, M.Si.), 3) Elektroda Biosensor untuk Penentuan Gliserida Menggunakan Enzim Lipase Termotabil (Dr. I Nyoman Tika, M.Si.), (4) *Enzim Lipase Termotabil dari Bakteri Termofilik Isolat Banyuwedang* (Dr. I Nyoman Tika, M.Si.), (5) *Nanokomposit Silika- Karbon sebagai Penguat Kayu Sintetik dari Serat Lignoselulosa Berbahan Biomassa Tropis Kaya Silikon* (Dr.rer.nat. I Wayan Karyasa, S.Pd., M.Sc.). Beberapa produk juga dihasilkan melalui penelitian dosen yang berupa media pembelajaran berbasis *ICT*. Produk-produk ini telah diseminasikan melalui kegiatan seminar, konferensi, kegiatan pengabdian pada masyarakat, atau disediakan bebas secara *online*. Produk yang berupa pengembangan prosedur kerja dihasilkan oleh mahasiswa dan dosen dalam perkuliahan *workshop*. Produk-produk karya mahasiswa dan dosen ini juga selalu dipamerkan dalam *event-event* internal Undiksha maupun di luar Undiksha. Dalam bidang non-Akademik, mahasiswa juga menghasilkan karya inovatif tarian dan music pengiringnya. Namun karya ini belum didaftarkan untuk memperoleh HaKI.

Tabel C.7 Rekapitulasi Jumlah Perolehan Penghargaan dalam Berbagai Bentuk

No.	Jenis Produk	Jumlah
1	Paten	5 Karya
2	Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI)	72 Karya

3	Penghargaan Tingkat Nasional	416 Karya
4	Buku Tingkat Nasional	219 Karya
5	Seni Tingkat Internasional	3 Karya Seni
6	Seni Tingkat Nasional	15 Karya Seni
7	Jurnal Ilmiah Terakreditasi	34 Artikel
8	Jurnal Ilmiah Internasional	146 Artikel
9	Karya Sastra Tingkat Nasional	6 Karya

### Deskripsi SWOT Komponen C

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal Undiksha, deskripsi SWOT Komponen C dapat dibuat seperti Tabel C.8.

**Tabel C.8 Analisis SWOT Komponen C**

<i>Strength/Kekuatan (S)</i>	<i>Weakness/Kelemahan (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rasio jumlah mahasiswa yang ikut seleksi terhadap yang diterima tinggi.</li> <li>b. Rasio jumlah mahasiswa yang mendaftar ulang terhadap jumlah mahasiswa yang lulus seleksi sangat tinggi.</li> <li>c. Tingkat Kepuasan Mahasiswa Undiksha terhadap keenam bidang pelayanan menunjukkan prosentase yang tinggi.</li> <li>d. Rata-rata pencapaian Indeks Prestasi Kumulatif mahasiswa dalam tiga tahun terakhir meningkat.</li> <li>e. Pelaksanaan program layanan bimbingan karier dan informasi kerja bagi mahasiswa dan lulusan terjadwal dengan baik setiap tahun.</li> <li>f. Pencapaian prestasi mahasiswa dalam tiga tahun terakhir sangat baik (nasional dan internasional)</li> <li>g. IPK rata-rata lulusan dari semua jenjang &gt; 3,0</li> <li>h. Eksistensi Ikatan Keluarga Alumni (IKA) yang sangat baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sebaran jumlah mahasiswa di masing-masing prodi kurang merata.</li> <li>b. Animo mahasiswa mengikuti Program ICCE yang masih rendah.</li> <li>c. Penguasaan bahasa asing mahasiswa masih kurang</li> <li>d. Kurangnya animo mahasiswa non bahasa inggris mengikuti program PPL Luar Negeri</li> <li>e. Rata-rata masa studi mahasiswa dalam tiga tahun terakhir 4 tahun, 3 bulan.</li> </ul>
<i>Opportunity/Peluang (O)</i>	<i>Threat/Ancaman (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adanya program <i>Undiksha Job Fair</i></li> <li>b. Sistem Informasi Undiksha bisa diakses melalui <i>website</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persaingan pangsa kerja lulusan dalam menghadapi <i>MEA</i>.</li> </ul>



c. Ada <i>Native Speaker</i> di undiksha (Program ICCE)	b. Adanya 6 PTN lain di Bali yang menjadi saingan dalam merekrut mahasiswa
---	--

**Strategi yang diambil untuk mengatasi kelemahan dan ancaman adalah sebagai berikut.**

- (1) Meningkatkan promosi dan sosialisasi penerimaan mahasiswa.
- (2) Meningkatkan promosi dan sosialisasi program ICCE serta memfasilitasi mahasiswa dalam mengikuti ICCE.
- (3) Meningkatkan program-program khusus berbahasa asing di lingkungan Undiksha.
- (4) Meningkatkan promosi dan sosialisasi serta memfasilitasi mahasiswa dalam mengikuti kegiatan PPL luar negeri.
- (5) Memperpendek rata-rata lama studi mahasiswa.
- (6) Meningkatkan kualitas lulusan mahasiswa dengan *hard skill* dan *soft skill* serta jiwa *entrepreneurship* dalam menyiapkan SDM yang berdaya saing.
- (7) Meningkatkan kualitas institusi dengan penciri keunggulan yang khusus dan berbeda dengan PTN lainnya sehingga Undiksha tetap menjadi pilihan masyarakat.

## D. SUMBER DAYA MANUSIA

### 1. Sistem Rekrutmen dan Seleksi Dosen dan Tenaga Kependidikan

Sistem rekrutmen dan seleksi dosen dan tenaga kependidikan Undiksha mengacu pada petunjuk teknis yang dikeluarkan kementerian. Proses rekrutmen dan seleksi dosen dan pegawai tahun 2017 didasarkan petunjuk teknis pengadaan calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian, Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi 2017.

Jurusan/program studi, fakultas, dan unit mengusulkan dosen dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan melalui Rektor Undiksha ke kementerian. Selanjutnya, berdasarkan kuota yang disetujui kementerian membuka kesempatan bagi Warga Indonesia untuk menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di lingkungan Kementerian termasuk kesempatan yang tersedia di Undiksha. Informasi ini selain diumumkan dengan mengunggah melalui *web* kementerian dan Undiksha juga diumumkan melalui media cetak. Seleksi CPNS dilakukan dalam 3 tahapan, sebagai berikut:

1. Seleksi administrasi dilakukan bagi pelamar yang telah dinyatakan memenuhi persyaratan (MP) pada Tes Kompetensi Dasar (TKD).
2. Tes Kompetensi Dasar (TKD) dilaksanakan bagi semua pelamar yang memenuhi persyaratan tata cara pendaftaran. Tes dilaksanakan menggunakan sistem *Computer Assisted Tes* (CAT), dengan cakupan materi meliputi Tes Wawasan Kebangsaan, Tes Intelegensia Umum, dan Tes Karakteristik Pribadi.
3. Tes Kompetensi Bidang (TKB) dilaksanakan bagi pelamar yang memenuhi persyaratan administrasi. Metode tes dan cakupan materi ditentukan oleh Undiksha. Pada seleksi tenaga pengajar (dosen), dilaksanakan tes keterampilan mengajar.

Kegiatan tersebut dilakukan untuk menjamin pelaksanaan seleksi/rekrutmen SDM di Undiksha mengutamakan dan menjunjung tinggi kredibilitas (*credibility*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*) dan adil (*fairness*). Undiksha melibatkan pihak lain untuk ikut serta mengawasi proses seleksi/perekrutan. Pihak-pihak yang dilibatkan diantaranya pihak kepolisian, ombudsman, dan tim dari kemenristekdikti untuk mengawasi jalannya seleksi/rekrutmen. Hal ini dilakukan mulai saat seleksi sampai pengumuman.

Terkait usulan kebutuhan rekrutmen mengacu pada perencanaan yang telah tertuang dalam Renstra Undiksha 2015-2019 dan Renstra Ketenagaan Undiksha 2015-2019. Identifikasi kebutuhan dosen yang dilakukan oleh masing-masing jurusan/program studi dilakukan dengan mendasarkan diri pada data rasio dosen dan mahasiswa. Pelibatan program studi juga dilakukan dalam menentukan spesifikasi dosen yang diperlukan dengan mempertimbangkan kebutuhan dosen untuk konsentrasi tertentu, rencana pengembangan program studi ke depan dan lainnya. Demikian pula rekrutmen untuk pustakawan, laboran, teknisi, programmer, dan tenaga administrasi juga didasarkan pada analisis kebutuhan masing-masing unit kerja. Dalam hal ini, Undiksha menetapkan kemampuan mengoperasikan komputer sebagai persyaratan khusus bagi tenaga-tenaga di luar program tersebut.

Sumber calon yang direkrut dapat berasal dari masyarakat umum yang memenuhi persyaratan sesuai dengan keputusan panitia penerimaan CPNS di Undiksha. Kriteria calon dosen didasarkan pada Undang-undang Nomor: 14 Tahun 2005 pasal 45 dijelaskan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan fakultas/program studi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kriteria tenaga kependidikan didasarkan pada keahlian atau profesionalisme calon, latar belakang pendidikan/pelatihan dan

pengalaman calon yang sesuai, dan ketentuan akan keterampilan atau kemampuan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Kriteria tenaga administrasi umum didasarkan pada (1) kemampuan dan persyaratan yang dimiliki calon, (2) kualifikasi pendidikan yang sesuai, dan (3) ketentuan akan keterampilan yang dibutuhkan.

Sebagai pelaksana tugas dalam perekrutan ini, Undiksha membentuk panitia perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Tugas dan wewenang dari panitia tersebut mengikuti aturan yang berlaku dalam penerimaan CPNS secara nasional. Rektor menindaklanjuti hasil keputusan rapat panitia penerimaan CPNS di Undiksha ke kementerian. Pengangkatan pertama kali sebagai CPNS berdasarkan surat keputusan dari kementerian. Seluruh rangkaian perekrutan tersebut ditunjang dengan Prosedur Operasional Standar (POS). Oleh karena itu, Undiksha telah melaksanakan sistem perekrutan ini dengan menjunjung tinggi prinsip-prinsip transparansi, keadilan, dan obyektivitas yang memungkinkan diperolehnya sumber daya yang unggul.

## 2. Pengelolaan Dosen dan Tenaga Kependidikan

Keluwesannya dan keeluasaan sistem kerja, budaya kerja, dan penyegaran organisasi Undiksha dievaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan. Oleh karena itu, Undiksha telah melakukan pengelolaan SDM secara efektif dan efisien. Hal ini ditunjukkan dengan pengelolaan SDM yang kuat dan profesional sebagai upaya penjaminan mutu SDM. Penjaminan mutu dosen adalah segala upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu dosen dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh Undiksha secara terus-menerus dan berkesinambungan. Undiksha mewujudkannya secara terstruktur dan terencana dengan baik sesuai dengan “Siklus *Deming*” yang terdiri atas Perencanaan (*plan*), Pelaksanaan/ Implementasi (*do*), Evaluasi (*check*) dan Perbaikan/ Penyempurnaan (*action*). Berbagai pedoman dan prosedur operasional standar untuk menunjang pelaksanaan siklus ini telah dibuat.

Pada tahap perencanaan meliputi: penetapan standar mutu SDM, kebutuhan/kecukupan, kualifikasi yang diperlukan, kompetensi yang diperlukan, sistem rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, retensi, monitoring dan evaluasi, penghargaan dan sanksi, dan pemberhentian SDM. Seluruh rencana yang telah disusun dilaksanakan oleh unit kerja di tingkat universitas maupun fakultas dan jurusan/program studi. Kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) dilakukan baik oleh Unit Jaminan Mutu, Gugus Kendali Mutu, maupun Satuan Pengawas Internal untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil monev ini dijadikan masukan, bahkan rekomendasi yang selanjutnya digunakan untuk penyusunan program-program perbaikan pengelolaan SDM.

Undiksha memberikan kesempatan dan mendorong kepada setiap Dosen dan Tenaga Kependidikan untuk mengembangkan kompetensinya. Pengembangan kompetensi yang telah dilakukan terutama melalui pendidikan (studi lanjut), pelatihan, seminar, kursus, dan studi banding. Dalam mengembangkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, pimpinan Undiksha mewajibkan setiap unit kerja untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang dituangkan dalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing unit kerja.

Pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kualifikasi dan bidang studi guna efisiensi dan efektivitas kerja. Dosen ditempatkan di masing-masing jurusan sesuai bidang ilmu yang dibutuhkan. Tenaga kependidikan ditempatkan di jurusan untuk teknisi/laboran, unit atau lembaga lainnya. Dosen yang tergolong dalam tenaga fungsional difungsikan dalam kegiatan lembaga dalam jabatan-jabatan struktural dari tingkat jurusan, fakultas, dan lembaga. Tenaga kependidikan terdiri atas teknisi/laboran, pustakawan, arsiparis, dan tenaga administrasi lainnya difungsikan sesuai bidang kegiatan, yaitu perencanaan, akademik, kepegawaian, dan keuangan. Pengelolaan tenaga kependidikan masing-masing bidang kegiatan ini secara struktural dilakukan berdasarkan pangkat dan golongan yang dilakukan melalui

pertemuan Tim Baperjakat. Dalam kurun waktu tertentu, penempatan pegawai administrasi dilakukan reorganisasi guna penyegaran dan pembinaan terhadap kinerja pegawai.

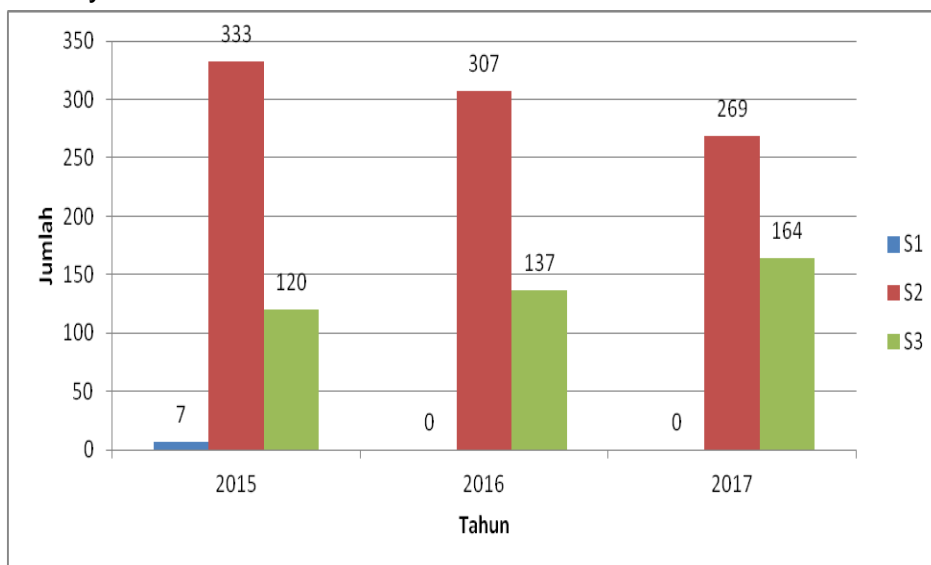
Penempatan pegawai Undiksha dilakukan melalui perencanaan yang mendalam untuk memperoleh daya guna dan hasil guna yang optimal serta memberikan motivasi agar pegawai selalu meningkatkan kinerjanya dan memberikan kesempatan bagi pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Jenis dan bidang jabatan yang dapat diduduki oleh pegawai, meliputi:

- (a) Jabatan fungsional, yaitu dosen dan pegawai fungsional lainnya: pustakawan, laboran, dan lainnya,
- (b) Jabatan organik sub/unit kerja, yaitu pelaksana akademik, pelaksana administratif, dan unsur penunjang,
- (c) Jabatan struktural dengan masa jabatan tertentu meliputi: pimpinan perguruan tinggi, pimpinan fakultas, pimpinan program studi/jurusan,
- (d) Jabatan struktural di fakultas dengan masa jabatan tidak tertentu, meliputi: kepala bagian tata usaha, kepala subbagian kemahasiswaan, kepala subbagian akademik, kepala subbagian keuangan dan kepala subbagian administrasi.

Pengangkatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dapat dipercaya dan syarat-syarat obyektif lainnya. Seorang pegawai yang diangkat dalam suatu jabatan harus mempunyai pangkat yang sesuai dengan jenjang pangkat bagi jabatan yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sebagai penghargaan atas pengabdian pegawai terhadap Undiksha dan memberi dorongan untuk lebih meningkatkan pengabdianya, pegawai diberikan kenaikan pangkat yang ditetapkan pada buku pedoman kenaikan pangkat dan jabatan yang dikeluarkan oleh Undiksha. Tenaga kependidikan yang memiliki prestasi minimal juara I lomba tenaga kependidikan tingkat Undiksha diberikan kenaikan jabatan sesuai dengan kompetensi persyaratan yang sesuai.

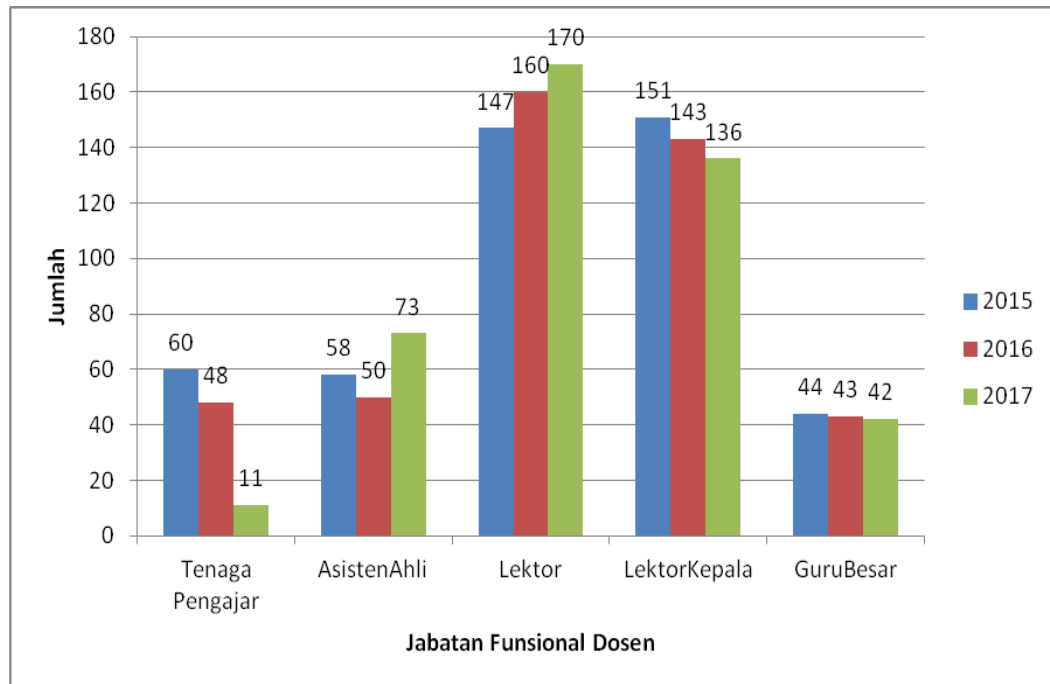
### 3. Profil Dosen dan Tenaga Pendukung: Mutu, Kualifikasi, Pengalaman, Ketersediaan (Kecukupan, Kesesuaian, dan Rasio dosen-mahasiswa).

Tersedia sumber daya manusia (SDM), terutama tenaga pendidik (dosen) yang terakumulasi sejak berdirinya cikal-bakal Undiksha pada tahun 1993 sampai dengan tahun 2017 dalam bentuknya sebagai sebuah universitas yang diberi perluasan mandat untuk mengembangkan program-program kependidikan dan nonkependidikan. Sampai akhir 2017, Undiksha telah memiliki dosen sebanyak 433 orang yang terdiri atas 269 orang (62.13%) S2, dan 164 orang (37.87%) S3. (Gambar D1) menyatakan komposisi kualifikasi pendidikan dosen di Undiksha dalam 3 tahun terakhir. Dari keseluruhan tenaga edukatif tersebut, sebanyak 42 orang (10%) telah mencapai jabatan guru besar tetap pada berbagai bidang keilmuan, terdapat 137 orang (32%) memiliki jabatan Lektor Kepala, 172 orang (40%) memiliki jabatan Lektor, 71 orang (16%) memiliki jabatan Asisten Ahli dan 11 orang (3%) sebagai tenaga pengajar. Gambar D.2 menunjukkan komposisi profil jabatan akademik dosen dari tahun 2015-2017. Pada saat ini (akhir 2017), sebanyak 44 orang mengikuti pendidikan S3. Dengan demikian, kuantitas dan kualitas sumberdaya dosen Undiksha sudah memadai.



Gambar D.1 Profil Kualifikasi Akademik Dosen 2015-2017





Gambar D.2 Profil Jabatan Akademik Dosen per 2017

Rasio dosen:mahasiswa secara keseluruhan per Desember 2017 adalah: 1 : 29. Hal ini berarti bahwa rasio dosen: mahasiswa Undiksha tergolong memenuhi standar nasional, yaitu 20-30. Kondisi per Desember rasio dosen dengan mahasiswa per fakultas adalah 1:13 sampai dengan 1: 61. Kondisi rasio dosen terhadap mahasiswa adalah 1:61 terjadi pada Fakultas Hukum dan Ilmu Sosial (FHIS). Hal ini terjadi akibat dibukanya prodi S1 akutansi dan S1 Manajemen. Prodi-prodi ini merupakan prodi yang sangat diminati masyarakat. Total jumlah mahasiswa di FHIS per Desember 2017 adalah 2950 orang, sedangkan jumlahnya 48 orang. Sementara itu, kondisi rasio dosen terhadap mahasiswa 1:13 terjadi pada fakultas FOK. Dalam 3 tahun terakhir terjadi penurunan minat pada jurusan maupun prodi yang ada pada FOK. Rasio dosen mahasiswa pada fakultas lainnya umumnya sudah sesuai dengan standar nasional, antara 1:20 sampai 1:30. Solusi yang perlu diambil adalah segera menambah tenaga dosen pada FHIS, terutama pada prodi dan jurusan favorit (akutansi, manajemen, dan hukum). Sementara itu, pada FOK

perlu dipikirkan metode promosi, perbaikan kurikulum, dan tindakan-tindakan lain untuk meningkatkan minat masyarakat pada jurusan di FOK. Jumlah tenaga kependidikan (staf pegawai) PNS Undiksha secara keseluruhan berjumlah 251 orang, dan tenaga tidak tetap 118 orang (per 2017). Tenaga tidak tetap meliputi: tukang kebun, tenaga kebersihan, dan satpam. Kesemuanya tersebar ke berbagai fakultas, unit dan lembaga. Dilihat dari Kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan tetap (PNS) memiliki kualifikasi pendidikan S-2 (10 orang), S-1 (161 orang), D3 (21 orang), D2 (2 orang) dan SLTA (57 orang). Rasio pegawai: mahasiswa adalah 1:50, sedangkan rasio pegawai, 1 orang pegawai melayani 50 mahasiswa. Rasio pegawai terhadap dosen adalah 1: 1,7 atau 10 pegawai berbanding 17 dosen. Hal ini berarti bahwa beban kerja pegawai dalam melayani mahasiswa dan dosen masih memadai.

Disamping secara jumlah yang sudah sangat memadai, kualifikasi tingkat pendidikan pegawai atau tenaga kependidikan juga sudah sangat memadai. Presentase tenaga dengan kualifikasi pendidikan sarjana (S1) dan Magister mencapai 68%. Pada pekerjaan yang membutuhkan kompetensi khusus, seperti programmer, teknisi, operator, arsparis, dan laboran, 81% telah memiliki sertifikat kompetensi ( 60 dari 74 orang). Pada tenaga pustakawan 100% telah memiliki sertifikat kompetensi sebagai pustakawan.

Berdasarkan profil dosen dan tenaga kependidikan yang telah dimiliki Undiksha, kuantitas dan kualitas dosen sudah memadai. Namun demikian, universitas secara terus-menerus berupaya untuk melakukan pembenahan terutama yang berkaitan dengan masalah kinerja kepegawaian guna pencapaian keseimbangan antara target kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja. Beberapa aspek kepuasan pegawai yang sudah mendapatkan respon positif, terus ditingkatkan, seperti pelaksanaan kenaikan pangkat dan jabatan, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan kegairahan motivasi bekerja. Selain itu, perhatian juga telah diberikan berkaitan dengan pemberian jaminan atas keselamatan dan keamanan kerja pegawai, pemberian kenyamanan kerja, pemberian

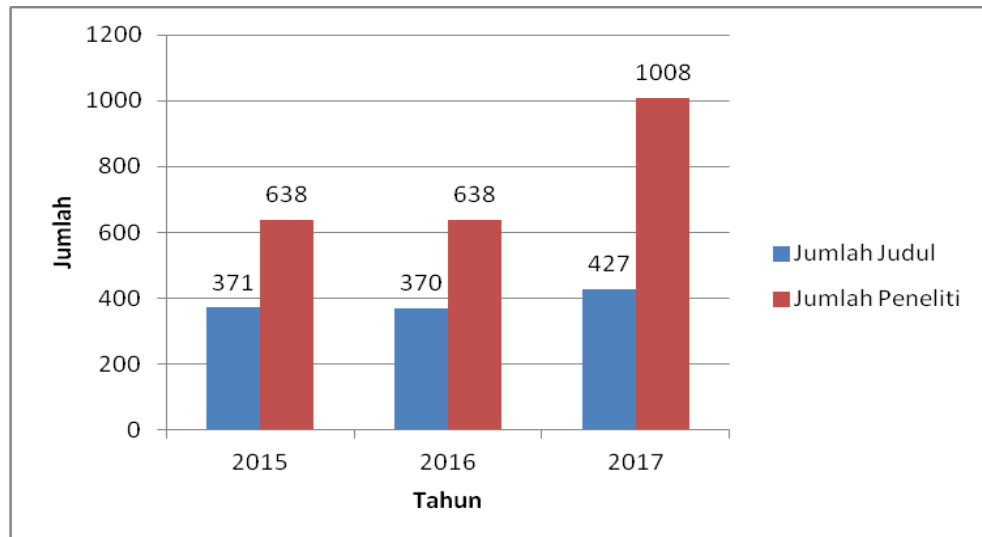
insentif, penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi, pengakuan terhadap prestasi kerja pegawai, promosi (karier) pegawai, dan pelaksanaan peraturan terkait pegawai. Namun, kelemahan yang dikeluhkan selama ini, baik dosen maupun mahasiswa adalah masih terbatasnya layanan berbasis *IT* dan jumlah pegawai. Namun, untuk mengatasi persoalan tersebut, Undiksha telah merekrut dosen kontrak yang minimal berpendidikan S2 dan mengangkat pegawai kontrak untuk menutupi kekurangan tenaga kependidikan.

#### **4. Karya akademik dosen (hasil penelitian, karya lainnya)**

Dalam bidang penelitian, beberapa jenis penelitian yang diperoleh dosen Undiksha tiga tahun terakhir adalah penelitian institusi, desentralisasi, kompetitif nasional, kebijakan dan penelitian Fakultas/Pasca/Unit/Lembaga Secara kuantitas, jumlah penelitian yang diperoleh mengalami peningkatan.

Pada tahun 2015, jumlah judul penelitian 371 buah, jumlah peneliti yang terlibat 638 peneliti, dan dana penelitian Rp. 11.049.000.000,00. Tahun akademik 2016 jumlah judul penelitian hampir sama dengan tahun 2015, sebanyak 370 judul, jumlah peneliti yang terlibat 638 peneliti, dan dana penelitian Rp. 12.885.000.000,00. Tahun akademik 2017 terjadi peningkatan jumlah judul penelitian menjadi 427, dengan melibatkan 1008 peneliti (dosen) dengan total dana 16.280.000.000,00. Keterlibatan dosen dalam penelitian pada tiga tahun terakhir ditunjukkan pada Gambar D.3. Prestasi Undiksha dalam bidang penelitian juga dapat dilihat dari dimenangkannya beberapa hibah di tingkat nasional seperti Penelitian Fundamental, Hibah Bersaing, Unggulan Perguruan Tinggi, Pascasarjana, Hibah Doktor, Dosen Pemula, Strategis Nasional, Hibah Kompetensi, MP3EI, dan Pusat Unggulan Strategis Nasional dan Penelitian lainnya bekerja sama dengan pemerintah daerah di Bali. Sejalan dengan potensi yang dimiliki oleh Dosen Undiksha, peningkatan kuantitas dan kualitas

penelitian masih memiliki peluang yang cukup besar dalam kurun lima tahun ke depan.



Gambar D.3. Kuantitas Judul Penelitian dan Jumlah Peneliti (Dosen ) dalam Tiga Tahun Terakhir

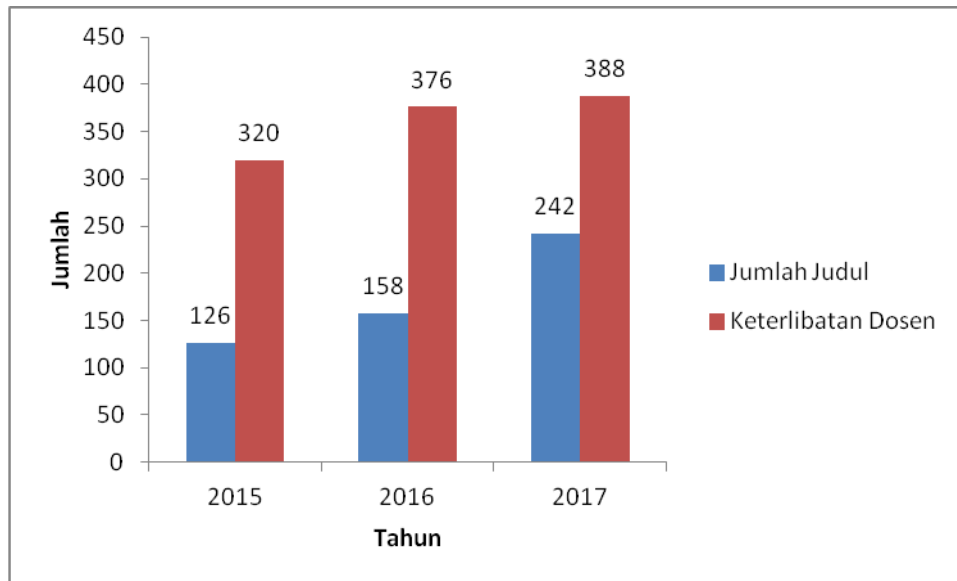
Hal ini menunjukkan bahwa, penelitian merupakan hal yang prospektif sebagai sumber utama pendapatan PNBPN non SPP. Kekuatan penelitian Undiksha tiga tahun terakhir dideskripsikan dengan sebaran tema kependidikan dan humaniora 80%; ilmu dasar dan ilmu terapan 20%. Oleh karena itu, Undiksha layak menjadi pusat pengembangan kependidikan dan humaniora di samping juga pengembangan IPTEKS yang berbudaya. Prestasi dosen Undiksha dalam memenangkan hibah penelitian, baik di tingkat daerah maupun nasional, merupakan modal dasar dalam meningkatkan kualitas dosen serta mengembangkan Undiksha dalam mengemban tugas Tridharma Perguruan Tinggi. Kondisi ini merupakan modal awal pengembangan kemampuan penelitian oleh SDM Undiksha pada masa depan.

Kemampuan dosen Undiksha dalam bidang publikasi ilmiah masih perlu ditingkatkan terutama publikasi ilmiah taraf internasional. Kualitas dan kuantitas sumber daya peneliti (42 professor, 164 doktor, 137 lektor kepala) belum banyak menghasilkan karya-karya ilmiah bertaraf internasional bereputasi. Hal ini, terbukti dari rendahnya artikel ilmiah yang

diterbitkan di jurnal ilmiah bertaraf internasional atau jurnal nasional yang terakreditasi dibandingkan dengan jumlah penelitian yang dilakukan dosen. Beberapa artikel berkala internasional lebih banyak dihasilkan oleh dosen yang sedang atau pernah studi di luar negeri. Namun, kontribusi karya ilmiah dosen bereputasi internasional tersebut sudah dapat di *tracing* dalam sitasi internasional oleh *Scopus* (sitasi internasional).

Jumlah paten/Haki dalam 3 tahun terakhir sudah mengalami peningkatan secara signifikan dibandingkan periode 3 tahun sebelumnya. Pada akhir 2017, jumlah paten/HAKI adalah 96, meningkat 24 kali lipat dibanding tahun 2015. Pada tahun 2015 masih sangat terbatas, hanya terdapat empat paten/HAKI. Banyak karya ilmiah dosen sebenarnya prospektif untuk dipublikasikan di tingkat internasional dan/atau didaftarkan untuk memperoleh HAKI, namun upaya sistematis untuk mengembangkan karya-karya tersebut menjadi karya ilmiah bereputasi tinggi perlu ditingkatkan. Inilah salah satu kelemahan sumber daya akademik Undiksha yang harus segera ditangani.

Dalam bidang pengabdian pada masyarakat, tiga tahun terakhir secara kuantitas, persentase kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (P2M) mengalami peningkatan. Pada tahun 2015, jumlah judul yang diterima sebanyak 126 buah, jumlah dosen yang terlibat 320 orang, dan jumlah dana yang diterima sebesar Rp.6.043.000.000,00. Pada tahun anggaran 2016, jumlah judul yang diterima sebanyak 158 buah, jumlah dosen yang terlibat 376 orang, dan jumlah dana yang diterima sebesar Rp 6.945.050.000,00. Pada tahun anggaran 2017, jumlah judul yang diterima sebanyak 242 buah, jumlah dosen yang terlibat 388 orang, dan jumlah dana yang diterima sebesar Rp 6.930.000.000,00. Prestasi Undiksha dalam bidang P2M juga dapat dilihat dari dimenangkannya beberapa hibah di tingkat nasional seperti Hi-Link, IbIKK, IbK, IbM, IbPE, IbW, KKN-PPM, dan PM-PMP dan P2M lainnya bekerja sama dengan pemerintah daerah di Bali. Peningkatan kuantitas dan kualitas P2M masih memiliki peluang yang cukup besar dalam kurun lima tahun ke depan. Keterlibatan dosen dalam P2M pada tiga tahun terakhir ditunjukkan pada Gambar D.4.



Gambar D.4. Keterlibatan Dosen dalam P2M pada Tiga Tahun Terakhir

Pengabdian pada masyarakat sangatlah tepat bila didasarkan pada kebutuhan real dan permasalahan yang dihadapi masyarakat. Untuk itu, analisis tentang kebutuhan (*need assesment*) permasalahan/kebutuhan masyarakat merupakan strategi kebijakan awal yang harus ditempuh. Di samping hal di atas, hasil-hasil penelitian Undiksha yang relevan dan terkait dengan pemecahan permasalahan masyarakat digunakan sebagai basis pengabdian. Dalam rangka memacu dan memotivasi staf dosen untuk mengadakan P2M, Undiksha perlu memberikan perhatian dan prioritas pendanaan yang lebih pada kegiatan ini. Peningkatan mutu pengabdian kepada masyarakat juga diarahkan pada publikasi hasil-hasil P2M dalam bentuk Paten/HAKI, artikel ilmiah untuk jurnal/majalah tingkat nasional dan internasional serta dalam bentuk pameran-pameran produk-produk pengabdian.

Untuk mendorong dosen untuk lebih aktif dalam menghasilkan produk-produk penelitian dan pengabdian pada masyarakat, sejak tahun 2016 universitas telah menetapkan kebijakan pemberian insentif bagi dosen yang berhasil mempublikasikan artikelnya pada jurnal ilmiah internasional. Hal ini telah memberikan dampak pada peningkatan jumlah

artikel yang yang berhasil dipublikasikan dosen pada jurnal internasional. Namun demikian, penghargaan atas karya ilmiah dosen dalam berbagai bentuk perlu ditingkatkan sehingga semakin mendorong produktivitas karya ilmiah dosen dalam forum-forum ilmiah internasional.

## 5. Peraturan Kerja dan Kode Etik

Untuk mewujudkan kinerja yang unggul, kualitas SDM tidak bisa hanya diukur dengan tingkat pendidikan dan jabatan akademik tetapi juga kualitas moral dan spiritualnya. Untuk menjaga kualitas moral dan spiritual diperlukan peraturan dan kode etik dosen maupun tenaga kependidikan. Lembaga kode etik ada dalam Komisi Guru Besar Undiksha yang khusus menangani pelanggaran kode etik akademik maupun non-Akademik. Seluruh warga Undiksha wajib mentaati kode etik Undiksha berupa norma yang mengikat dan pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan dalam melaksanakan tugas dan interaksi di dalam lingkungan kampus dan di masyarakat. Undiksha memberlakukan kode etik dosen dan kode etik tenaga kependidikan. Kode etik Dosen Undiksha berlaku mengikat untuk setiap dosen Undiksha dalam menyelenggarakan kegiatan akademik. Kode etik Tenaga Kependidikan Undiksha berlaku mengikat untuk setiap pegawai Undiksha dalam menunjang penyelenggaraan tridharma. Dosen Undiksha yang melakukan kegiatan di lembaga lain harus mendapat izin Rektor.

Guna keefektifan pelaksanaan kode etik tersebut, pemantauan secara intensif dilakukan oleh atasan masing-masing. Atasan bertanggung jawab untuk membina dan menangani serta memberikan rekomendasi kepada Rektor Undiksha jika terjadi pelanggaran disiplin dan aturan dan atau yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa Undiksha telah memiliki mekanisme yang dapat dipertanggungjawabkan dalam mewujudkan kinerja SDM yang unggul dari aspek moral.



## 6. Pengembangan Staf

Sumber daya manusia yang menduduki posisi strategis di perguruan tinggi ini, baik kini maupun masa yang akan datang dikembangkan terus dengan terencana, terarah guna mendukung sepenuhnya pencapaian visi, misi, dan tujuan Undiksha. Strategi yang digunakan adalah sebagai berikut.

- (a) Peningkatan kuantitas dan kualitas tenaga dosen, teknisi, pustakawan, laboran, dan tenaga administrasi sesuai dengan persyaratan dan keperluan, yang didukung oleh sistem rekrutmen (penyaringan dan penjangkaran) dan pengembangan karier yang efektif, terencana, dan terarah.
- (b) Peningkatan aspek afektif dari SDM, baik yang bertalian dengan moral, sikap, dan etika.
- (c) Pengembangan iklim kerja, budaya akademik, persaingan ilmiah, dan keterampilan profesional di kalangan sivitas akademika.
- (d) Peningkatan kesejahteraan dosen dan karyawan lainnya, baik melalui pengembangan karier secara terencana, maupun melalui pengembangan satuan usaha strategis yang memberikan keuntungan finansial bagi lembaga.
- (e) Peningkatan kemampuan SDM dosen di bidang bahasa asing dan teknologi komunikasi.

Di samping itu, pengembangan dan peningkatan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai disusun dengan pola karier berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai, seperti tenaga administratif minimal berpendidikan SMA/SMK/setingkat dan D3, tenaga penunjang akademik minimal berpendidikan S1. Penjenjangan jabatan tenaga pengajar dan tenaga kependidikan) mengikuti aturan PNS yang ada di pusat, yaitu Undang-Undang ASN.

Untuk membentuk, membekali, meningkatkan kualifikasi, dan mengembangkan wawasan tenaga pengajar dan tenaga kependidikan sehingga memiliki kepribadian, kecerdasan, dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, dan mampu melaksanakan tugas yang diembankan, maka dilaksanakan pendidikan dan pelatihan, seminar, *workshop*, baik untuk tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan. Di samping pelatihan di lembaga sendiri, para pegawai juga diberikan kesempatan untuk melakukan magang/studi banding di luar Undiksha sesuai dengan bidang keahlian yang akan ditingkatkan. Sementara itu, untuk peningkatan kualitas dosen, Undiksha juga memberikan kesempatan kepada dosen untuk studi lanjut ke jenjang S2 dan S3.

## 7. Keberlanjutan Pengadaan dan Pemanfaatannya

Undiksha sebagai institusi yang tengah mengembangkan diri akan selalu melakukan pengadaan pegawai dan dosen sesuai dengan kebutuhan lembaga dan dengan mempertimbangkan kemampuan Undiksha yang mengacu pada rencana strategis Undiksha. Prinsip pengadaan dan pemanfaatan pegawai senantiasa dijunjung tinggi agar terjamin penyelenggaraan organisasi secara efektif dan efisien.

### Deskripsi SWOT Komponen D

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal Undiksha, deskripsi SWOT Komponen D dapat dibuat seperti Tabel D.1.

**Tabel D.1 Deskripsi SWOT Komponen D**

Strength/Kekuatan (S)	Weakness/Kelemahan (W)
<p>a. Sistem rekrutmen dan seleksi dosen dan tenaga kependidikan dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.</p> <p>b. Pengelolaan SDM yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan pegawai,</p>	<p>a. Secara ratio dosen terhadap mahasiswa sudah sesuai standar 1:29, namun sebaran dosen secara umum tidak merata.</p> <p>b. Kuantitas publikasi dosen masih rendah.</p>

<p>pengembangan karir, penghargaan, sanksi, dan pemberhentian pegawai diatur dalam peraturan yang ditunjang dengan POS.</p> <p>c. Ratio pelayanan pegawai terhadap dosen sudah memadai 1: 1.7</p> <p>d. Ratio pelayanan pegawai terhadap mahasiswa sudah memadai 1: 35</p> <p>e. Tingkat kualifikasi pendidikan pegawai sudah sangat baik 68% berpendidikan S1 dan S2.</p> <p>f. Tenaga kependidikan yang membutuhkan kompetensi khusus seperti (Laboran/programer/teknisi/operator/arsiparis), sebagian besar telah memiliki sertifikat kompetensi (81%).</p> <p>g. Terdapat kecenderungan peningkatan jumlah tenaga doktor setiap tahunnya. Pada tahun 2015/2016 presentase kenaikan tenaga doktor 3.82%, naik pada periode 2016/2017 menjadi 6.25%.</p> <p>h. Terjadi kecenderungan kenaikan keterlibatan dosen pada penelitian dan pengabdian. Presentase kenaikan dari periode 2015 sampai 2017, untuk penelitian meningkat 57.9% dan pengabdian meningkat 17.5%.</p> <p>i. Peningkatan jumlah paten /HAKI meningkat 24 kali pada periode 2015 sampai 2017.</p> <p>j. Adanya kebijakan institusi untuk memberikan penghargaan bagi dosen yang berhasil publikasi di jurnal internasional.</p> <p>k. Terdapat aturan ataupun kebijakan yang jelas untuk pengembangan staf.</p> <p>l. Keberlanjutan pengembangan regulasi dan evaluasi pengelolaan SDM.</p>	<p>c. Jumlah dosen yang studi lanjut ke luar negeri masih terbatas.</p> <p>d. Jumlah Dosen dengan kualifikasi Doktor masih rendah 38%.</p> <p>e. Jumlah presentase guru besar masih rendah hanya 10%.</p> <p>f. Kecendrungan terjadi kondisi stagnan untuk peningkatan jumlah jabatan fungsional lektor kepala, bahkan penurunan untuk jabatan guru besar, dalam periode 3 tahun terakhir.</p>
Opportunity/Peluang (O)	Threat/Ancaman (T)
<p>a. Tawaran beasiswa untuk studi lanjut baik di dalam maupun ke luar negeri cukup banyak.</p> <p>b. Adanya Insentif dari Kemenristekdikti untuk penulisan buku ajar dan buku teks.</p>	<p>a. Syarat dan persaingan untuk mendapatkan beasiswa S3, semakin berat.</p> <p>b. Tuntutan terhadap kinerja dosen dan pegawai ke depannya semakin berat.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>c. Peraturan penghentian tunjangan guru besar yang tidak memenuhi ketentuan pemerintah.</li><li>d. Sangat sedikit jurnal terakreditasi nasional dalam bidang pendidikan</li><li>e. Adanya aturan baru, yang mengharuskan dosen untuk memiliki publikasi internasional sebagai syarat untuk mengajukan usulan penelitian ke dikti.</li></ul>
--	---

**Strategi yang diambil untuk mengatasi kelemahan dan ancaman adalah sebagai berikut.**

- (1) Segera mengadakan pemenuhan tenaga dosen tambahan untuk prodi dan fakultas yang memiliki ratio dosen terhadap mahasiswa diatas 1:35.
- (2) Evaluasi pada prodi yang memiliki ratio dosen: mahasiswa dibawah 1:20.
- (3) Dorongan kepada dosen untuk publikasi pada jurnal internasional bereputasi. Bentuk dorongan tersebut antara lain pelatihan klinik manuscript penulisan artikel, bantuan dana publikasi, bahkan dapat sampai sanksi yang sifatnya memaksa.
- (4) Mendorong dosen yang masih S2 untuk studi lanjut ke S3, baik di dalam maupun di luar negeri.
- (5) Mendorong dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala agar segera menjadi Guru Besar.
- (6) Meningkatkan dosen yang studi lanjut ke luar negeri.
- (7) Meningkatkan jumlah penelitian yang dimenangkan oleh dosen di tingkat nasional/internasional) dan meningkatkan dana penelitian yang dimenangkan oleh dosen di tingkat nasional/internasional.
- (8) Meningkatkan jumlah artikel yang dipublikasikan oleh dosen dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan dalam jurnal ilmiah internasional.
- (9) Meningkatkan jumlah artikel penelitian yang diseminarkan dalam forum ilmiah tingkat nasional dan internasional.



- (10) Meningkatkan jumlah hak paten yang dimiliki oleh dosen.
- (11) Pembentukan tim percepatan kenaikan jabatan lektor kepala ke guru besar atau profesor.

## E. KURIKULUM, PEMBELAJARAN DAN SUASANA AKADEMIK

### 1. Kesesuaian dengan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) telah mengembangkan kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik untuk mencapai visi, misi, dan tujuan Undiksha. Kurikulum dikembangkan berbasis kompetensi dan berorientasi Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Kompetensi yang dikembangkan tertuang dalam capaian pembelajaran (CP). Rumusan CP disusun dalam 4 unsur, yaitu sikap dan tata nilai, kemampuan kerja, penguasaan pengetahuan, wewenang, dan tanggung jawab. Kurikulum Undiksha memuat *hidden curriculum* yang berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* untuk mengembangkan kecerdasan secara holistik yang meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual (harmonisasi hubungan sivitas akademika dengan sang pencipta), kecerdasan sosial (harmonisasi hubungan sesama), kecerdasan ekologis (harmonisasi hubungan sivitas akademika dengan lingkungan). Untuk mewujudkan visi yang berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*, dilakukan secara integratif dalam mata kuliah, muatan materi, dan proses pembelajaran. Mata kuliah umum yang wajib diimplementasikan oleh seluruh prodi di Undiksha adalah Pendidikan Agama, Pendidikan Pancasila, Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Ilmu Alam Dasar, Ilmu Sosial Dasar, dan Bahasa Inggris.

Kurikulum diimplementasikan dalam pembelajaran dengan memperhatikan standar proses, yakni pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, dan memotivasi mahasiswa untuk mengembangkan kreativitasnya. Di samping itu, pembelajaran dilaksanakan berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana*. Pembelajaran berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* diawali dengan berdoa untuk mengembangkan harmonisasi dengan Tuhan, menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dengan membangun harmonisasi antar

mahasiswa dan dosen, serta menjaga kebersihan lingkungan belajar untuk membangun harmonisasi dengan lingkungan.

## 2. Relevansi dengan Tuntutan dan Kebutuhan *Stakeholder*

Kurikulum Undiksha bersifat dinamis dan terus dikembangkan sesuai dengan kebijakan pengembangan kurikulum dan naskah akademik pedoman dan penyusunan kurikulum. Salah satu dasar pengembangan dan penyusunan kurikulum yang baru adalah tuntutan dan kebutuhan *stakeholder*. Relevansi kurikulum dengan permintaan *stakeholder* memberi peluang yang lebih besar dalam keterserapan lulusan oleh *stakeholder* atau industri. Guna mengetahui sejauh mana lulusan memenuhi tuntutan dan kebutuhan *stakeholder*, Undiksha menyelenggarakan *tracer study*. Secara spesifik, *point-point* dalam *tracer study* yang mencerminkan relevansi kurikulum dengan tuntutan dan kebutuhan *stakeholder* dilihat dari mayoritas responden menjawab 'baik' pada butir pertanyaan tentang apakah pengetahuan yang diperoleh di Undiksha sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditekuni; tentang kemampuan berpikir kritis, dan kemampuan berkomunikasi.

Kurikulum Undiksha dievaluasi secara berkala dan bersifat dinamis serta disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan *stakeholder*. Hasil *tracer study* yang dilakukan Undiksha melalui penjangkauan data secara *online* data sampai April 2016 diperoleh data seperti Tabel E.1. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa penilaian alumni terhadap pengalaman belajar yang ditempuh selama studi di Undiksha sebesar 67,97% memilih Baik dan 18,12% memilih Sangat Baik. Untuk dimensi peran kompetensi yang diperoleh alumni di Undiksha dalam melaksanakan pekerjaannya, sebesar 74,23% memilih baik dan sebesar 14,75% memilih Sangat Baik.



Tabel E.1. Hasil *Tracer Study* (N=2987)

Dimensi	Indikator	Frekuensi dan Persentase Responden				
		SK	K	C	B	SB
Penilaian alumni terhadap pengalaman belajar yang ditempuh selama studi di Udiksha (N=2987)	Pengalaman belajar di kelas	11 (0,37)	8 (0,27)	223 (7,47)	2194 (73,45)	551 (18,45)
	Pengalaman belajar yang diberikan pada saat magang/kerja lapangan/praktikum	66 (2,21)	123 (4,12)	291 (9,74)	1859 (62,24)	648 (21,69)
	Pergalaman alumni pada saat menulis skripsi/riset	7 (0,23)	28 (0,94)	260 (8,70)	2066 (69,16)	626 (20,96)
	Kegiatan ekstra-kurekuler	18 (0,60)	82 (2,75)	545 (18,25)	2002 (67,24)	340 (11,38)
Peran kompetensi yang diperoleh alumni di perguruan tinggi (Undiksha) dalam melaksanakan pekerjaannya (N=2014)	Pengetahuan yang dipelajari di Undiksha/diplin ilmu	3 (0,14)	4 (0,19)	194 (9,22)	1522 (72,34)	381 (18,11)
	Relevansi pengetahuan umum yang diperoleh	3 (0,14)	4 (0,19)	252 (11,98)	1587 (75,43)	258 (12,26)
	Perkuliahan dapat memberikan keterampilan komputer	3 (0,14)	4 (0,19)	227 (10,79)	1557 (74,00)	313 (14,88)
	Hasil studi di Undiksha dapat meningkatkan kemampuan berpikir kritis	3 (0,14)	5 (0,24)	263 (12,50)	1557 (74,00)	276 (13,12)
	Kemampuan berkomunikasi yang diperoleh	2 (0,10)	4 (0,19)	188 (8,94)	1586 (75,38)	324 (15,40)

Keterangan: SK= Sangat Kurang; K= Kurang; C= Cukup; B= Baik; SB= Sangat Baik

### **3. Struktur dan isi kurikulum (keluasan, kedalaman, koherensi, penataan/organisasi)**

Struktur dan isi kurikulum Undiksha berbasis kompetensi yang memuat komponen-komponen kelompok Mata Kuliah Pengembangan Kepribadian (MPK), Mata Kuliah Keilmuan dan Keterampilan (MKK), Mata Kuliah Keahlian Berkarya (MKB), Mata Kuliah Perilaku Berkarya (MPB), dan Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB). Lebih jauh, struktur dan isi kurikulum Undiksha telah memenuhi kaidah-kaidah keluasan dan kedalaman koherensi penataan/organisasi yang baik, yaitu melalui analisis hubungan antara kompetensi dan bahan kajian, distribusi kedalaman Mata Kuliah, sks, rancangan pembelajaran, dan metode pembelajaran. Isi kurikulum dan silabus dievaluasi secara berkala agar dapat mengikuti perkembangan, serta kebutuhan *stakeholder*.

Struktur kurikulum program studi terdiri atas (1) Identitas Prodi yang mencakup nama prodi, izin pendirian, status akreditasi, visi, misi, dan tujuan), (2) Profil Lulusan dan CP Prodi, dan (3) Pemetaan mata kuliah berbasis CP dan Elemen kompetensi.

### **4. Derajat integrasi materi pembelajaran (intra dan antar disiplin ilmu).**

Materi pembelajaran untuk mata kuliah tertentu memiliki derajat integrasi, baik interdisipliner maupun antardisipliner. Hal ini terjadi khususnya bagi mata kuliah yang memiliki cakupan terlalu luas untuk diselesaikan dalam satu semester, sehingga prodi dapat memberlakukan mata kuliah yang berlanjut dan berurutan ketika mahasiswa tidak dapat mengikuti mata kuliah lanjutan sebelum mengambil mata kuliah dasar. Dengan kata lain, terdapat prasyarat untuk mengikuti mata kuliah tertentu, di mana materi pembelajaran dalam kedua mata kuliah tersebut memiliki derajat integrasi. Contohnya adalah matakuliah pada Prodi Pendidikan Biologi, seperti matakuliah anatomi tumbuhan merupakan prasyarat mata kuliah fisiologi tumbuhan, pada prodi PGSD terdapat mata kuliah

pembalajaran terpadu yang merupakan gabungan pembelajaran materi lima, (5) mata pelajaran ini di sekolah dasar.

#### **5. Kurikulum lokal yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat terdekat dan kepentingan internal lembaga.**

Materi kurikulum mengandung muatan lokal yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kepentingan internal lembaga. Contoh yang dapat diambil adalah kurikulum di Prodi Pendidikan Bahasa Bali. Materi pembelajaran pada prodi tersebut sesuai dengan kebutuhan masyarakat Bali. Undiksha sebagai institusi pendidikan juga berkepentingan membantu menjaga eksistensi Bahasa Bali sebagai Bahasa Daerah melalui struktur kurikulum.

#### **6. Mata kuliah pilihan yang merujuk pada harapan/kebutuhan mahasiswa secara individual/kelompok mahasiswa tertentu.**

Mata kuliah pilihan pada kurikulum di Undiksha dimaksudkan untuk memberi kesempatan pada mahasiswa menambah pengetahuannya sesuai dengan minat dan ketertarikan. Pengembangan mata kuliah pilihan juga memperhatikan harapan, masukan, atau kebutuhan mahasiswa secara individu maupun kelompok, dengan demikian minat dan ketertarikan mahasiswa terhadap mata kuliah pilihan dapat diakomodasi, sehingga diharapkan lulusan Undiksha memiliki keahlian yang memadai pada bidangnya dan memiliki wawasan dalam berbagai bidang yang semakin beragam sesuai tuntutan kerja. Kurikulum prodi wajib memuat mata kuliah pilihan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dunia kerja.

**7. Peluang bagi mahasiswa untuk mengembangkan diri: melanjutkan studi, mengembangkan pribadi, memperoleh pengetahuan dan pemahaman materi khusus sesuai dengan bidang studinya, mengembangkan keterampilan yang dapat dialihkan (*transferable skills*), terorientasikan ke arah karir, dan pemerolehan pekerjaan.**

Kurikulum Undiksha dirancang dengan tingkat integritas antarmatakuliah yang cukup tinggi. Struktur kurikulum yang demikian diharapkan dapat mendorong mahasiswa untuk mengembangkan diri seluas-luasnya. Komposisi antara teori, tugas dan praktek diharapkan membantu mahasiswa memperoleh bekal yang cukup menyelesaikan masalah-masalah nyata. Di sisi lain, mahasiswa Undiksha mendapatkan ruang gerak yang luas dalam mengembangkan diri dalam hal pengetahuan dan keterampilan, baik yang berorientasi pada karier dan pemerolehan pekerjaan maupun pada kemungkinan studi lanjut. Melalui berbagai kegiatan akademik dan non-Akademik berskala lokal, nasional, maupun internasional, mahasiswa mendapatkan pengalaman tambahan yang sangat bermanfaat bagi perkembangan pengetahuan dan keterampilan, misalnya adanya kelompok-kelompok belajar, seperti *English Club*, kelompok olahraga, dan yang lainnya. Beberapa mahasiswa, bahkan tampil dalam presentasi ilmiah pada konferensi tingkat nasional dan internasional.

## **8. Misi pembelajaran**

### **(a) Pengembangan/Pelatihan Kompetensi yang Diharapkan**

Pengimplementasian Kurikulum Undiksha 2012 (Kurikulum Berbasis Kompetensi) yang kemudian disempurnakan dengan Kurikulum Undiksha 2016 (Kurikulum Berbasis Kompetensi Berorientasi KKNI), mahasiswa Undiksha memperoleh kompetensi yang relevan dengan yang diharapkan oleh semua pihak terkait (*stakeholder*) termasuk di dalamnya kebutuhan pasar kerja. Relevansi tersebut menjadikan

lulusan Undiksha di pasar kerja memiliki daya guna dan daya saing yang tinggi. Upaya-upaya yang ditempuh tidak hanya dengan memberikan pelatihan/pembekalan bagi para calon lulusan, namun juga mengundang dosen tamu yang merupakan pakar dan praktisi dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kependidikan maupun nonkependidikan yang relevan.

### **(b) Efisiensi Internal dan Eksternal**

Pembelajaran di Undiksha diawali dengan perencanaan, diakhiri dengan monitoring dan evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui keberhasilan dari pembelajaran yang dilakukan. Proses perencanaan, pelaksanaan, dan monev merupakan cerminan efisiensi internal dari suatu pembelajaran karena keseluruhan proses belajar mengajar dapat diketahui, termasuk penentuan jadwal dan ruang kuliah. Sementara itu, efisiensi eksternal pencapaiannya dapat diketahui melalui *tracer study* yang dilakukan melembaga maupun upaya konvensional dengan menyebarkan kuesioner.

## **9. Mengajar**

### **(a) Kesesuaian Strategi dan Metode dengan Tujuan**

Setiap dosen dalam pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diampu memiliki kewajiban untuk menyusun Silabus dan RPS/SAP. Berkaitan dengan itu, Kesesuaian strategi dan metode pembelajaran dengan tujuan pembelajaran dapat dilihat dari Silabus dan RPS/SAP setiap mata kuliah yang disusun oleh dosen. Penyusunan Silabus, RPS/SAP, Pemberian Tugas, dan Alat Evaluasi sesuai dengan SOP yang disusun lembaga setiap tahun. Dosen pada pertemuan awal akan menyampaikan tujuan pembelajaran yang tertuang dalam Silabus dan RPS/SAP. Selain itu, pada pertemuan awal juga dilakukan kontrak kuliah antara dosen dan mahasiswa yang disepakati bersama sehingga kesesuaian strategi dan metode

pembelajaran dapat tercapai, termasuk juga evaluasi yang akan digunakan.

### **(b) Kesesuaian Materi Pembelajaran dengan Tujuan Mata Kuliah**

Tujuan mata kuliah merupakan acuan yang digunakan dalam mengembangkan materi pembelajaran mata kuliah bersangkutan dengan menggunakan referensi yang pada umumnya diambil dalam lima tahun terakhir. Sebagian besar dosen Undiksha sudah mengembangkan bahan ajar untuk mata kuliah yang diampu, bahkan sudah diterbitkan secara nasional (ber-ISBN). Penyusunan bahan ajar mengacu pada pedoman yang telah ditentukan institusi, sementara yang diterbitkan secara nasional sesuai dengan gaya selingkung penerbit.

### **(c) Efisiensi dan Produktivitas**

Buku Pedoman Akademik telah mengatur jumlah pertemuan kelas, yaitu sebanyak enam belas (16) kali pertemuan, termasuk Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS). Jumlah pertemuan tersebut dituntut dalam mencapai efisiensi dan produktivitas secara optimal. Pelaksanaan perkuliahan dicatat melalui jurnal mengajar dan absensi yang dilakukan, baik secara manual maupun melalui *online* (SIAK). Rekapitulasi daftar absensi dilakukan pada akhir semester. UAS yang dapat diberikan jika perkuliahan telah diselesaikan minimal 75% dan mahasiswa yang boleh mengikuti UAS jika telah hadir minimal 75% dalam perkuliahan.

### **(d) Struktur dan Rentang Kegiatan Mengajar**

Buku Pedoman Studi Undiksha mencantumkan Kegiatan Mengajar sebagai berikut.

- i. Struktur dan Rentang kegiatan mengajar untuk Mata Kuliah Teori, 1 sks sama dengan 50 menit tatap muka, 60 menit tugas terstruktur, dan 60 menit tugas mandiri

- ii. Struktur dan Rentang kegiatan mengajar untuk Mata Kuliah Praktik, 1 sks sama dengan 2 x 50 menit tatap muka, 60 menit tugas terstruktur dan 60 menit tugas mandiri
- iii. Struktur dan Rentang kegiatan mengajar untuk mata kuliah kerja lapangan, 1 sks sama dengan 4 x 50 menit tatap muka, 60 menit tugas terstruktur dan 60 menit tugas mandiri.

### **(e) Penggunaan Teknologi Informasi**

Salah satu elemen penting sarana dan prasarana dalam menunjang keberhasilan pembelajaran adalah ketersediaan teknologi informasi. Setiap fakultas dan unit lembaga di Undiksha dilengkapi dengan fasilitas *WIFI*. Melalui fasilitas tersebut dan Sistem Informasi Akademik (SIK) yang dikembangkan Undiksha (Web [www.undiksha.ac.id](http://www.undiksha.ac.id)) dosen dan mahasiswa dapat mengaksesnya, baik untuk proses KRS (mahasiswa) maupun memasukkan nilai, absensi, jurnal kuliah, dan sebagainya. Dosen pada umumnya juga memanfaatkan teknologi informasi dalam perkuliahan, baik penugasan untuk menelusuri secara *online* tentang referensi terkini, maupun tugas-tugas yang lainnya. Penggunaan *E-learning* juga sudah dikembangkan oleh sejumlah dosen, selain pemanfaatan audio visual sebagai wujud keterlibatan teknologi dan informasi dalam proses belajar mengajar. Penggunaan *Whatsap (WA)*, *LINE*, dan sebagainya, juga digunakan terutama dalam melakukan koordinasi menyangkut persiapan suatu kegiatan, baik oleh mahasiswa maupun dosen.

## **10. Belajar**

### **a. Keterlibatan Mahasiswa**

Buku Pedoman Studi Undiksha telah mengatur keterlibatan mahasiswa dalam proses pembelajaran. Mahasiswa dituntut untuk hadir dalam perkuliahan minimal 75% dari jumlah pertemuan dan merupakan syarat mengikuti ujian akhir. Sejalan dengan metode pembelajaran *student centered learning activities*, dalam pertemuan tatap muka, dosen pada



umumnya juga memberikan penilaian berdasarkan partisipasi mahasiswa di kelas dan menjadi salah satu aspek dalam penilaian proses.

### **b. Bimbingan Skripsi/Tesis/Disertasi**

Tugas Akhir (TA)/Skripsi/Tesis/Disertasi merupakan kewajiban mahasiswa tingkat akhir untuk menyusunnya sesuai dengan stratanya. Berkenaan dengan itu, mahasiswa diwajibkan untuk menjalani proses bimbingan TA/Skripsi dengan dosen yang ditentukan oleh prodi masing-masing sebelum dapat mengajukan diri untuk diujikan. Untuk Skripsi, jumlah pembimbing terdiri dari dua orang, yaitu Pembimbing I dan Pembimbing II. Jumlah bimbingan yang diperlukan minimal sejumlah 6 kali. Mahasiswa berkewajiban mencatat hasil dari setiap bimbingan dalam Kartu Bimbingan yang telah disiapkan secara melembaga. Kartu Bimbingan yang telah diisi ditandatangani oleh dosen dan mahasiswa yang bersangkutan. Dengan demikian, efektivitas pelaksanaan bimbingan yang dilakukan dapat dilihat dalam Kartu Bimbingan yang digunakan sebagai salah satu *point* untuk menentukan kebijakan terkait skripsi dan tugas akhir mahasiswa bersangkutan.

### **c. Peluang bagi Mahasiswa untuk Mengembangkan:**

- 1) Pengetahuan dan Pemahaman Materi Khusus sesuai Bidanganya.

Mahasiswa di Undiksha diberikan keleluasaan untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman terhadap materi khusus sesuai bidangnya. Keleluasaan tersebut dapat dilihat pada saat mahasiswa memilih topik penelitian yang dilakukan dalam skripsi yang akan disusun. Mahasiswa diberikan kebebasan untuk memilih topik yang relevan dengan bidangnya dan mendalaminya. Mahasiswa juga dapat mengembangkan pengetahuan khusus melalui mata kuliah pilihan dan dalam kelompok-kelompok atau unit-unit

kemahasiswaan, seperti UKM Olahraga, UKM Kesenian, *English Club*, dan sebagainya.

2) Keterampilan Umum dan yang Dapat Dialihkan (*transferable*)

Struktur kurikulum yang dikembangkan di Undiksha memberikan peluang kepada mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan umum yang dapat dialihkan. Komposisi mata kuliah-mata kuliah dalam kurikulum Undiksha dapat ditransfer antarprodi. Di beberapa fakultas terdapat mata kuliah fakultas yang dapat diadopsi untuk seluruh prodi di fakultas bersangkutan.

3) Pemahaman dan Pemanfaatan Kemampuannya Sendiri

Di Undiksha, proses pembelajaran ditekankan pada unsur pemahaman dan pemanfaatan kemampuan mahasiswa. Berkenaan dengan itu, untuk uji pemahaman mahasiswa dilakukan melalui penilaian pada mayoritas sesi pertemuan tatap muka. Uji pemahaman juga dilakukan melalui *review* terhadap pemahaman topik sebelumnya; ujian tengah dan akhir semester. Pelaksanaan pembelajaran yang berlangsung di kelas dilakukan secara dua arah sebagai usaha untuk meyakinkan pemahaman mahasiswa terhadap materi yang diberikan. Berkenaan dengan usaha untuk mengetahui pemanfaatan kemampuan mahasiswa, yang dilakukan di antaranya mencakup tes praktik dan pemberian contoh-contoh aplikasi lapangan.

4) Kemampuan Belajar Mandiri

Berpijak pada Struktur dan Rentang Kegiatan Mengajar yang telah ditetapkan dalam Buku Pedoman Studi Undiksha, kemampuan belajar mandiri mahasiswa untuk mata kuliah teori dengan 1 sks dirancang dengan pemberlakuan 60 menit untuk

kegiatan belajar mandiri dan 60 menit kegiatan terstruktur, selain 50 menit tatap muka. Kegiatan belajar mandiri dan terstruktur merupakan salah satu unsur dalam meningkatkan efektivitas belajar mahasiswa yang secara holistik dapat dilihat pada hasil ujian mahasiswa. Fasilitas untuk mengakses sumber-sumber literatur diberikan kepada mahasiswa melalui pemberdayaan *WIFI* yang sudah terpasang di setiap fakultas, unit/lembaga, dan perpustakaan.

#### 5) Nilai, Motivasi dan Sikap

Dalam upaya mengembangkan lulusan yang berkarakter sejalan dengan Visi dan Misi Undiksha, elemen-elemen yang diperhitungkan dalam proses pembelajaran adalah nilai, motivasi, dan sikap. Hal tersebut tercermin dari bobot yang tinggi pada aspek proses dan sikap dalam evaluasi pembelajaran yang diberlakukan di Undiksha. Selain itu, Undiksha juga telah menyusun Pedoman Etika yang digunakan sebagai pedoman dalam berperilaku bagi seluruh sivitas akademika di lingkungan Undiksha.

## 11. Penilaian kemajuan dan keberhasilan belajar

### (a) Peraturan mengenai Penilaian Kemajuan dan Penyelesaian Studi

#### Mahasiswa

Peraturan mengenai penilaian kemajuan dan penyelesaian studi mahasiswa secara tegas sudah tertuang dalam Buku Pedoman Studi Undiksha, terutama pada bagian tata cara penilaian dan syarat penyelesaian studi. Kehadiran mahasiswa dalam perkuliahan, baik teori maupun praktik sekurang-kurangnya adalah 75% dari jumlah pertemuan dalam satu semester. Mahasiswa yang berhak mendapatkan nilai akhir untuk mata kuliah yang diambil adalah yang telah mengikuti kegiatan perkuliahan melalui tatap muka,

menyelesaikan tugas-tugas, baik dalam bentuk kegiatan terstruktur maupun kegiatan mandiri, mengikuti ujian tengah semester, dan ujian akhir. Mahasiswa yang telah menyelesaikan seluruh program yang dipersyaratkan prodi dalam masa studi seorang mahasiswa berhak mendapatkan penilaian kelulusan dan penyelesaian studi.

(b) Strategi dan Metode Penilaian Kemajuan dan Keberhasilan Mahasiswa

Buku Pedoman Studi Undiksha menjelaskan mengenai strategi dan metode penilaian kemajuan dan keberhasilan mahasiswa dalam pembelajaran dan menempuh studi di Undiksha. Buku Pedoman Studi Undiksha menawarkan pilihan metode dalam melakukan penilaian, yaitu Pedoman Acuan Patokan (PAP) dan Pedoman Acuan Normatif (PAN). Nilai akhir dengan acuan metode ini ditentukan oleh tiga komponen, yaitu Sikap, Tugas (meliputi tugas individu, tugas kelompok, kehadiran, dan partisipasi kelas), Ujian Tengah Semester, dan Ujian Akhir Semester. Keempat, komponen tersebut diberikan bobot masing-masing 20%, 40%, 15%, dan 25%. Penghitungan nilai akhir dilakukan dengan menjumlahkan hasil dari mengalikan komponen tersebut dengan bobot masing-masing. Nilai akhir mahasiswa dimasukkan oleh masing-masing dosen pengampu mata kuliah ke dalam SIAK. Hasil penilaian terhadap Tugas dan UTS dan UAS dikembalikan kepada mahasiswa dengan berita acara yang ditandatangani oleh wakil mahasiswa (Kordinator mahasiswa). Melalui strategi dan metode penilaian tersebut, transparansi dan akuntabilitas penilaian dapat dijaga.

(c) Penentuan Yudisium (*pernyataan kualitatif dari hasil belajar seorang mahasiswa pada akhir jenjang pendidikan*)

Kelulusan seorang mahasiswa setelah ujian skripsi maupun tugas akhir yang lain dinyatakan dalam yudisium yang diselenggarakan di tingkat fakultas untuk program diploma dan sarjana, serta di tingkat

prodi untuk program pascasarjana. Kategori-kategori kelulusan hasil belajar mahasiswa ketentuannya diatur dalam Buku Pedoman Studi. Buku Pedoman Studi Undiksha menyebutkan bahwa secara kualitatif, hasil akhir belajar mahasiswa digolongkan ke dalam pujian, sangat memuaskan, dan memuaskan. Setiap katagori tersebut mewakili jumlah IPK tertentu, yaitu pujian diberikan bagi mahasiswa dengan IPK 3.51-4.00, Sangat Memuaskan IPK 2.76-3.50, dan Memuaskan IPK 2.00-2.75.

(d) Penelaahan mengenai Kepuasan Mahasiswa

Kepuasan terhadap kinerja dosen dalam pembelajaran yang diberikan mahasiswa pada akhir semester merupakan usaha yang dilakukan Undiksha dalam meningkatkan kualitas layanan pembelajaran. Penelaahan mengenai kepuasan mahasiswa sejak tahun 2017 dilakukan Pusat Pengembangan Pendiidkan dan Pembelajaran LPPPM Undiksha. Hasil penelaahan menunjukkan bahwa kualitas kinerja dosen dalam merancang pembelajaran termasuk kategori sangat baik dengan skor rata-rata adalah 4,8; kualitas kinerja dosen dalam melaksanakan proses pembelajaran termasuk kategori sangat baik dengan skor rata-rata adalah 4,7; kulitas kinerja dosen dalam menyusun instrumen asesmen dan melaksanakan evaluasi pembelajaran termasuk kategori sangat baik dengan skor rata-rata adalah 4.8. Sementara itu, respons mahasiswa terhadap pembelajaran yang dilaksanakan dosen Undiksha termasuk dalam kategori sangat positif.

**12. Sarana yang tersedia untuk memelihara interaksi dosen-mahasiswa, baik di dalam maupun di luar kampus, dan untuk menciptakan iklim yang mendorong perkembangan dan kegiatan akademik/profesional.**

Berbagai sarana disediakan oleh Undiksha untuk memelihara interaksi dosen-mahasiswa, antara lain ruang kuliah yang sangat nyaman,

ruang laboratorium yang sangat memadai, ruang prodi, ruang seminar/ auditorium, perpustakaan, fasilitas internet, dan fasilitas lain yang sangat memadai. Sarana tersebut digunakan dalam proses perkuliahan, perwalian, dan pembimbingan misalnya dalam kegiatan pengenalan akademik di awal masa studi bagi mahasiswa baru; pembimbingan akademik termasuk pengambilan mata kuliah pada semester baru (KRS); kegiatan-kegiatan seminar/*workshop*, penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat di tingkat lembaga, fakultas, maupun prodi; pembimbingan PKM; dan sebagainya. Interaksi mahasiswa dan dosen juga berlangsung secara *online*, khususnya dalam mata kuliah-mata kuliah yang diselenggarakan dengan metode *e-learning dan e-conference*. Sarana interaksi tersebut ditujukan untuk mendorong pengembangan iklim dan kegiatan akademik/profesional, baik di dalam kampus maupun di luar kampus.

### **13. Mutu dan kuantitas interaksi kegiatan akademik dosen, mahasiswa dan *civitas academica* lainnya.**

Kualitas interaksi kegiatan akademik dosen, mahasiswa dan sivitas akademika lainnya ditunjukkan dalam proses pembelajaran, pembimbingan, perwalian, tutorial, dan praktikum berlangsung sangat baik dan berjalan sesuai mekanisme yang ada. Mahasiswa memperoleh pembelajaran yang berkualitas, bimbingan tepat waktu, dan praktikum sesuai dengan SOP yang ada. Dari segi kuantitas, untuk proses pembelajaran minimal dilakukan sejumlah 16 kali pertemuan, proses bimbingan akademik dilakukan minimal 3 kali setiap semester, proses bimbingan tugas akhir/skripsi/tesis/disertasi dilakukan minimal 10 kali bimbingan, seminar akademik dilakukan setiap semester pada masing-masing prodi atau lembaga. Di luar jumlah tersebut, dosen dan mahasiswa berinteraksi secara individu, baik di dalam maupun di luar kampus.

#### **14. Rancangan menyeluruh untuk mengembangkan suasana akademik yang kondusif untuk pembelajaran, penelitian, dan pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat.**

Pengembangan suasana akademik yang kondusif dilakukan melalui penyadaran peran masing-masing melalui asas saling menghargai, keterbukaan, dan kekeluargaan. Dalam mencapai hal tersebut, universitas menyusun berbagai aturan organisasi, mekanisme, dan deskripsi kerja yang jelas, dan disosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika. Pengembangan suasana akademik juga didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai di tingkat universitas.

#### **15. Keikutsertaan *civitas academica* dalam kegiatan akademik (seminar, simposium, diskusi, eksibisi) di kampus.**

Seluruh dosen dan sivitas akademika Undiksha ikut serta dalam berbagai kegiatan akademik di kampus. Kegiatan seminar di kampus meliputi, seminar proposal TA/skripsi/tesis/desertasi dan seminar hasil TA/skripsi/tesis/desertasi mahasiswa, seminar hasil penelitian dan pengabdian dosen yang dilaksanakan secara rutin, dan seminar lain yang tidak terjadwal yang diselenggarakan oleh sivitas akademika, dari tingkat himpunan mahasiswa, prodi, fakultas, maupun yang dilakukan di tingkat lembaga. Pada kegiatan tersebut, mahasiswa dan dosen berperan aktif baik sebagai peserta, penyaji, maupun penyelenggara. Kegiatan pameran dilakukan di kampus dan di luar kampus dengan melibatkan karya-karya mahasiswa, dosen, dan mahasiswa. Sebagai contoh pelaksanaan pameran di kampus adalah pada saat dies natalis, sedangkan pameran di luar kampus diadakan menyesuaikan dengan pihak pemerintah daerah misalnya pada waktu perayaan HUT RI, *Buleleng Expo Education*, dan lain-lain.



## 16. Pengembangan kepribadian ilmiah.

Pengembangan kepribadian ilmiah senantiasa dilakukan oleh Undiksha bagi dosen melalui motivasi untuk meningkatkan kualitas akademik bidang pengajaran, penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Dorongan untuk menulis buku dan mempresentasikan hasil penelitian pada konferensi nasional dan internasional juga diberikan melalui penawaran hibah atau insentif serta pelatihan-pelatihan. Di samping itu, dosen juga diberikan kesempatan untuk terlibat dalam kepanitiaan penyelenggaraan kegiatan akademik, seperti seminar, *workshop*, dan sebagainya. Untuk pengembangan kepribadian ilmiah mahasiswa dilakukan melalui seminar akademik oleh organisasi himpunan kemahasiswaan, penelitian payung, program kreativitas mahasiswa, dan program kewirausahaan mahasiswa untuk memupuk pengembangan kepribadian ilmiah mereka.

## Deskripsi SWOT Komponen E

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal Undiksha dapat dicermati bahwa Deskripsi SWOT Komponen E sebagai berikut.

**Tabel E.2 Deskripsi SWOT Komponen E**

<i>Strength/Kekuatan (S)</i>	<i>Weakness/Kelemahan (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kurikulum undiksha dikembangkan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Undiksha</li> <li>b. Struktur kurikulum memberi peluang kepada mahasiswa Undiksha menjadi pribadi yang profesional dan berdaya saing tinggi.</li> <li>c. Tersedianya sistem pembelajaran yang bermutu untuk menghasilkan lulusan sesuai dengan kebutuhan <i>stakeholder</i>.</li> <li>d. Pelaksana Tridharma perguruan tinggi telah didukung pedoman pelaksana Tridharma perguruan tinggi dan dokumen lainnya.</li> <li>e. Kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan dilaksanakan dengan sangat baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerbitan buku teks sebagai sumber belajar mahasiswa masih rendah</li> <li>b. Urutan mata kuliah yang ditawarkan tiap semester belum memberi peluang untuk mahasiswa lulus lebih cepat</li> </ul>
<i>Opportunity/Peluang (O)</i>	<i>Threat/Ancaman (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adanya dukungan pemerintah dalam bentuk hibah untuk pengembangan jaringan internet</li> <li>b. Adanya insentif dari pemerintah dalam penulisan buku.</li> <li>c. Perhatian pemerintah terhadap pendidikan semakin besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perkembangan Ipteks yang sangat cepat dan tuntutan masyarakat semakin tinggi dan kompleks</li> <li>b. Adanya globalisasi dan megakompetisi</li> </ul>

**Strategi yang diambil untuk mengatasi kelemahan dan ancaman adalah sebagai berikut.**

- (1) Memperbanyak matakuliah pilihan yang sesuai dengan perkembangan Ipteks
- (2) Mengatur urutan mata kuliah yang ditawarkan setiap semester untuk memberi peluang mahasiswa bisa lulus lebih cepat
- (3) Meningkatkan kualitas kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan



masyarakat dan pasar kerja

- (4) Meningkatkan pelaksanaan evaluasi kurikulum yang sesuai dengan perkembangan ipteks dan globalisasi
- (5) Meningkatkan karya penerbitan buku teks dengan menjalin kerjasama dengan penerbit.
- (6) Meningkatkan kualitas *raw input*, melalui sistem seleksi yang ketat dan berkualitas.

## F. PEMBIAYAAN, PRASARANA, SARANA, DAN SISTEM INFORMASI

### 1. Sistem Alokasi Dana

Kebijakan keuangan yang diterapkan Undiksha mengikuti kebijakan keuangan negara yang meliputi: (1) efisiensi, (2) akuntabilitas, (3) Evaluasi, dan (4) produktivitas. Kebijakan ini mengarah pada *performance based indicator budgeting*. Kebijakan ini diimplementasikan melalui strategi pendanaan dan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan tinggi Undiksha berlandaskan pada Undang-Undang Nomor: 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor: 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan serta Peraturan Pemerintah Nomor: 17 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan.

Sistem pengalokasian dana Undiksha mengacu pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga (RKKAL) dan Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Undiksha. Acuan ini ditetapkan melalui siklus perencanaan yang memuat kegiatan/program maupun rincian anggaran dan belanja Undiksha secara keseluruhan, dengan memperhatikan usulan dari prodi/unit/jurusan serta skala prioritas, baik rektorat maupun pemerintah. Namun, pada dasarnya alokasi dana di Undiksha dapat di bagi menjadi:

- (1) Biaya Operasional penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan tinggi yang meliputi pengajaran, penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.
- (2) Biaya investasi, yaitu penyediaan sarana dan prasarana penunjang baik itu penunjang pendidikan seperti lahan, gedung, alat pendidikan maupun operasional perguruan tinggi.
- (3) Biaya pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dilingkungan Undiksha.

Penerimaan Undiksha bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), Rupiah Murni (RM) bersumber dari pemerintah pusat,

BOPTN, dan sumber lainnya. Proses perencanaan dana institusi dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) Perencanaan pengelolaan dana institusi selalu mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) Undiksha, (b) Perencanaan diawali dengan penyusunan target pendapatan PNBP Undiksha yang disusun secara *online* melalui sistem *e-planning* Undiksha oleh fakultas dan unit, (c) Setelah target pendapatan tersusun maka dilanjutkan dengan dilakukannya Rapat Pimpinan Universitas untuk menentukan jadwal pelaksanaan Rapat Koordinasi Pengembangan Program (Rakorbang) Universitas. Pelaksanaan Rakorbang melibatkan unsur pimpinan rektorat, pimpinan fakultas dan lembaga. Ada beberapa hal yang dibahas dalam Rakorbang Universitas, diantaranya (1) penyampaian kebijakan pimpinan dalam tahun anggaran terkait, (2) penyampaian evaluasi oleh SP<sub>4</sub>, SPI terkait kinerja dan temuan yang terjadi TS-2, TS-1, (3) estimasi penerimaan masing-masing fakultas, lembaga dan unit, (4) Plafon dan persentase perimbangan penggunaan dana antara universitas, fakultas dan pascasarjana, yang mana untuk unit dan lembaga termasuk kedalam plafon pengelolaan universitas, (d) Fakultas, lembaga, dan unit melakukan pra-rapat Kerja dan rapat kerja dengan merujuk pada hasil Rakorbang Universitas, yang menyangkut kebijakan pimpinan dan hasil evaluasinya serta merujuk pada pagu indikatif, (e) Hasil Rapat Kerja Fakultas dalam bentuk RKA Fakultas diserahkan kebagian perencanaan untuk di kompilasi. Hasil kompilasi secara menyeluruh oleh bagian perencanaan setelah mendapat pertimbangan dari bagian SP<sub>4</sub> dimintakan persetujuan Rektor Undiksha selaku pemangku jabatan tertinggi di universitas untuk ditetapkan sebagai bahan rapat kerja universitas (Rapat Kerja Institusi), (f) Dilaksanakannya Rapat Kerja Institusi yang melibatkan unsur: pimpinan rektorat, fakultas, jurusan/prodi, pegawai dan mahasiswa, (g) fakultas, lembaga, pascasarjana, dan unit menyusun data dukung berdasarkan hasil rapat kerja Institusi sebagai data dukung RKA, (h) SPI melakukan verifikasi data dukung dan RKA sesuai dengan hasil rapat kerja institusi, (i) Hasil rapat kerja institusi berupa daftar kegiatan dan program serta data

dukungnya yang menyangkut keseluruhan kebutuhan fakultas, pascasarjana, dan rektorat selanjutnya di *entry* kedalam sistem DIPA yang kemudian dibahas di Direktorat Jenderal Keuangan Kemenkeu, (J) Ketika DIPA Institusi telah turun (ditetapkan definitif) oleh Kemenkeu Cq. Dirjen Dikti barulah semua alokasi anggaran bisa direalisasikan sesuai dengan plafon yang ada di RKAKL yang dalam aplikasinya telah menggunakan POK *Online* (Sistem Perencanaan dan Penganggaran *Online*). Proses perencanaan penganggaran Undiksha dapat dilihat pada Gambar F.1 berikut.



Gambar F.1. Alur Siklus Perencanaan dan Penganggaran Undiksha

Pada proses perencanaan, Undiksha mengacu pada sistem *bottom-up* dan *top-down* hal ini dilakukan agar pengalokasian penganggaran lebih tepat sasaran karena langsung dilakukan oleh prodi-prodi dan unit-unit yang ada dilingkungan Undiksha dengan tetap mengedepankan pada program-program yang menjadi skala prioritas yang telah digariskan oleh pihak rektorat dan pemerintah. Dalam kaitan ini, Undiksha memberikan kebebasan kepada setiap program studi/unit/jurusan/lembaga/pascasarjana untuk menentukan program dan kegiatan dan biayanya sendiri yang tentu berimbang pada jumlah pengalokasian dananya yang merupakan realisasi Proses Perencanaan yang telah dijalankan dengan memperhatikan ketersediaan dan pemanfaatan/penggunaan dana yang disesuaikan dengan prioritas kegiatan, sehingga program dapat

terlaksana dengan baik. Adapun dokumen perencanaan penerimaan dana di Undiksha meliputi:

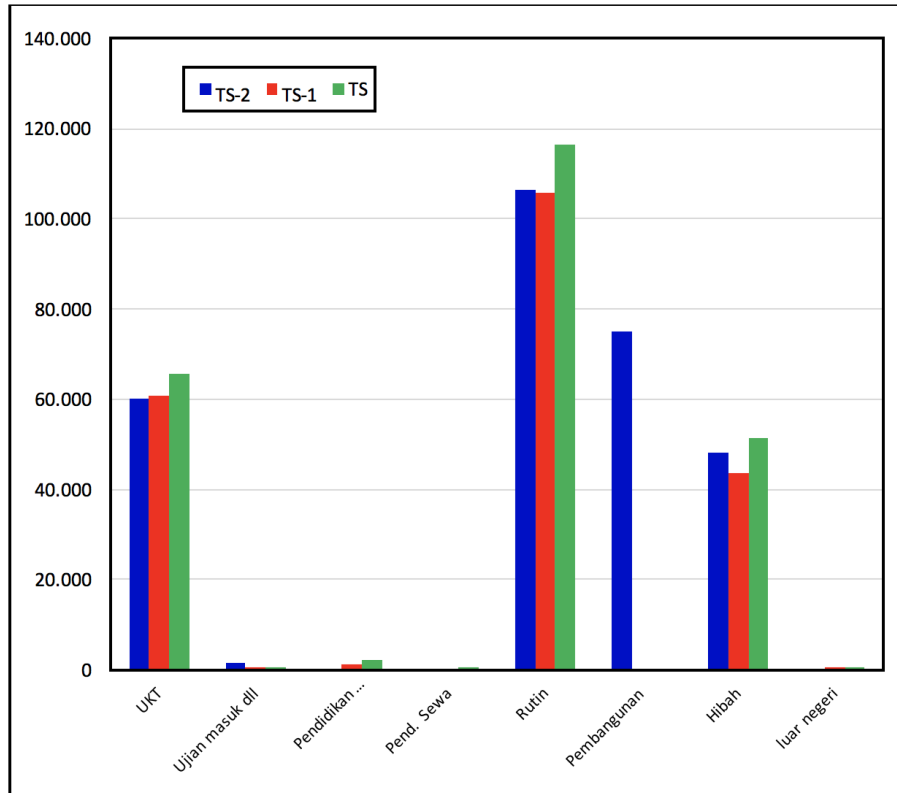
- (1) Target PNBP,
- (2) RKA /Rencana Kerja Anggaran,
- (3) RKAKL,
- (4) POK DIPA,
- (5) RBA /Rencana Bisnis Anggaran,
- (6) Rentsra Undiksha,
- (7) Renop Undiksha,
- (8) Aplikasi *e-planning, e- Budgeting*

Realisasi pendapatan Undiksha mengalami fluktuasi dari tahun-ketahun. Fluktuasi realisasi pendapatan Undiksha yang dimaksud seperti Tabel F.1 dan Gambar F.2 berikut.

Tabel F.1 Realisasi penerimaan dana (termasuk hibah) dalam juta rupiah, selama tiga tahun terakhir

Sumber Dana	Jenis Dana	Jumlah Dana (Juta Rupiah)			Jumlah (Juta Rupiah)
		2015	2016	2017	
Mahasiswa	UKT	60209	60657	65472	186338
	Ujian Masuk, kenaikan tingkat, dan akhir pendidikan	1465	669	558	2692
	Pendapatan pendidikan lainnya	24	1246	2303	3573
PT sendiri*	Pendapatan sewa tanah, gedung dan bangunan	280	4	445	729
Kemenristekdikti/ Kementerian lain terkait	Anggaran rutin**	106299	105617	116332	328248
	Anggaran pembangunan	75000			75000
	Hibah	48125	46282	51320	145727
	Kerjasama lainnya	-	-	-	-
Luar Negeri		-	447	547	994
<b>Total</b>		<b>291402</b>	<b>214922</b>	<b>236977</b>	<b>743301</b>





Gambar F.2 Realisasi penerimaan Undiksha 2015-2017

Realisasi penerimaan Undiksha dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 mengalami fluktuasi. Pendapatan di tahun 2015 lebih besar dibandingkan tahun 2016 dan 2017. Penyebabnya adalah pada tahun 2016 dan 2017 Undiksha tidak memperoleh dana pembangunan fisik dari Pemerintah Pusat. Namun pendapatan yang bersumber dari pos pendanaan lain, seperti UKT maupun anggaran rutin mengalami kenaikan. Untuk menjamin keberlanjutan pendanaan (*found sustainability*), maka Undiksha tetap mengupayakan sumber pendanaan lainnya, seperti sumber pendanaan dari pemerintah daerah, baik pemerintah provinsi maupun kabupaten serta sumber-sumber pendanaan dari kerjasama, baik dengan pihak dalam maupun luar negeri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sesuai dengan peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor: 24 tahun 2006 tentang kebijakan penerimaan satu pintu sebagai bentuk kegiatan monitoring dalam aspek penerimaan maka Undiksha menggunakan satu rekening untuk penerimaan keseluruhan dana. Dana yang terkumpul

dialokasi dengan lebih mengedepankan kegiatan akademik dan juga mengalokasikan 10% dana untuk keperluan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini bertujuan untuk tercapainya visi dan misi Undiksha.

## 2. Pengelolaan dan Akuntabilitas Penggunaan Dana.

Dana yang diperoleh oleh Undiksha dikelola untuk memastikan keterlaksanaan tridharma Perguruan Tinggi. Pengelolaan dana Undiksha berbasis kinerja dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good University Government* (Pengelolaan Universitas Yang Baik) yang menerapkan prinsip-prinsip, antara lain keadilan, efisiensi, efektivitas dan ekonomis, transparansi, dan akuntabilitas.

Dana yang diperoleh dan telah mendapat persetujuan Kementerian Keuangan untuk satu tahun anggaran yang tercantum dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga (RKAKL), dan Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Undiksha dikelola berdasarkan aktivitas (*activity-based*) yang telah disetujui RKT-nya oleh universitas. Dana dikelola untuk mendukung pelaksanaan enam kelompok program dalam Program Anggaran Terpadu Undiksha yang meliputi (1) Penyelenggaraan Pendidikan, (2) Penelitian, (3) Pengabdian pada masyarakat, (4) Investasi Prasarana, (5) Investasi Sarana, dan (6) Investasi SDM.

Pengalokasian dana sebenarnya berjalan beriringan dengan perencanaan anggaran. Kegiatan diawali dari rapat di masing-masing fakultas, lembaga, pascasarjana, dan unit-unit untuk menentukan target pendapatan. Setelah itu, dilakukan rapat pimpinan untuk menentukan jadwal pelaksanaan Rapat Koordinasi Pengembangan Program (Rakorbang) Universitas yang pesertanya seluruh Pimpinan rektorat, Fakultas, Lembaga, Pascasarjana dan Unit-unit. Dalam Rakorbang inilah salah satunya disepakati tentang pengalokasian anggaran. Secara garis besar, pengalokasian anggaran dapat diuraikan sebagai berikut.

(1) Untuk dana RM (Rupiah Murni) yang berasal dari Pemerintah Pusat ini bersifat *given*. Pengelolaan dan pengalokasian dilakukan terpusat

oleh pihak Rektorat. Penggunaan dana RM meliputi: Penggajian, Honor tenaga kontrak, berbagai Tunjangan jabatan, Sertifikasi Dosen, Pembangunan Fisik, Penelitian, Pengabdian Pada Masyarakat, Pemeliharaan sarana dan prasarana yang memerlukan dana besar dan prioritas diberbagai Fakultas, Lembaga, Pascasarjana dan Unit-unit.

(2) Dana PNBK dialokasikan untuk: (1) dikelola Rektorat untuk Remunerasi, serta dialokasikan ke Unit-unit kerja Rektorat, (2) dialokasikan ke Fakultas, Lembaga, dan Pascasarjana untuk digunakan sebagai dana operasional pelaksanaan pendidikan, kemahasiswaan dan kerumahtanggaan.

(3) Hibah dari pihak lainnya, dikelola secara langsung oleh Unit kerja penerima hibah dengan berkoordinasi dengan pihak Rektorat.

Penggunaan dana Undiksha dalam tiga tahun terakhir dapat dilihat dalam Tabel F.2 berikut :

Tabel F.2 Penggunaan dana yang diterima selama tiga tahun terakhir

No.	Jenis Penggunaan	Juta Rupiah			Jumlah (Juta Rupiah)
		TS-2	TS-1	TS	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Penyelenggaraan pendidikan*	141350	166235	190687	498272
2	Penelitian	11049	13100	16605	40764
3	Pengabdian kepada masyarakat	6043	7167	7152	20362
4	Investasi prasarana	7247	7566	2147	16960
5	Investasi sarana	89236	5705	5756	100697
6	Investasi SDM	4886	5790	3843	14519
7	Lain-lain, kegiatan kemahasiswaan, pengelolaan dana hibah, pengembangan manajemen, dan profit BLU	7439	8749	10036	26224
<b>Total</b>		267250	214312	236226	717788

Dalam rangka menjamin akuntabilitas penggunaan dana, dilakukan audit oleh pihak internal dan pihak eksternal. Audit oleh pihak internal dilakukan oleh Unit Satuan Pengendalian Intern (SPI) yang melakukan audit pada masing-masing unit kerja dan fakultas secara berkala setiap triwulan. Adapun dokumen hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh SPI, diantaranya: (1) Laporan Review Penyerapan Anggaran, dan (2) Laporan monitoring Pegawai. Hasil dari proses audit internal oleh SPI dilaporkan ke Rektor. Rektor Undiksha menyampaikan hasil audit ini ke Rapat Pimpinan. Selain itu, hasil audit SPI ini dilaporkan juga ke Dewan Pengawas. Hasil monitoring dan evaluasi ini ditindaklanjuti segera oleh unit-unit dibawah pantauan SPI, dan hasil kegiatan tindak lanjut ini dilaporkan oleh SPI ke Rektor.

Audit eksternal terhadap keuangan Undiksha dilakukan oleh (1) Inspektorat, (2) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), (3) BPKP dan (4) Kantor Akuntan Publik (KAP). Semenjak ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Undiksha mulai diaudit oleh pihak Kantor Akuntan Publik. Untuk laporan keuangan tahun 2016 telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Johan Malonda dan Laporan Keuangan Undiksha ditetapkan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Hasil audit baik yang dilakukan oleh Inspektorat, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), BPKP dan Kantor Akuntan Publik (KAP) dapat diakses oleh berbagai pihak berdasarkan atas permintaan dari pihak-pihak yang berkepentingan.

Sebagai institusi pemerintah, Undiksha sudah melakukan pertanggungjawaban kepada semua pemangku kepentingan. Pertanggungjawaban disusun dalam Laporan keuangan yang pelaporannya melalui dua pola, yaitu *online* dan *hardcopy*. Adapun pemangku kepentingan yang tersebut, diantaranya

- (1) Kementerian Keuangan, adapun laporan yang disiapkan berupa Laporan Keuangan yang meliputi: (a) Laporan posisi keuangan, (b) Laporan aktivitas, (c) Laporan Arus Kas, (d) Laporan Perubahan Ekuitas dan catatan atas laporan keuangan. Laporan keuangan ini

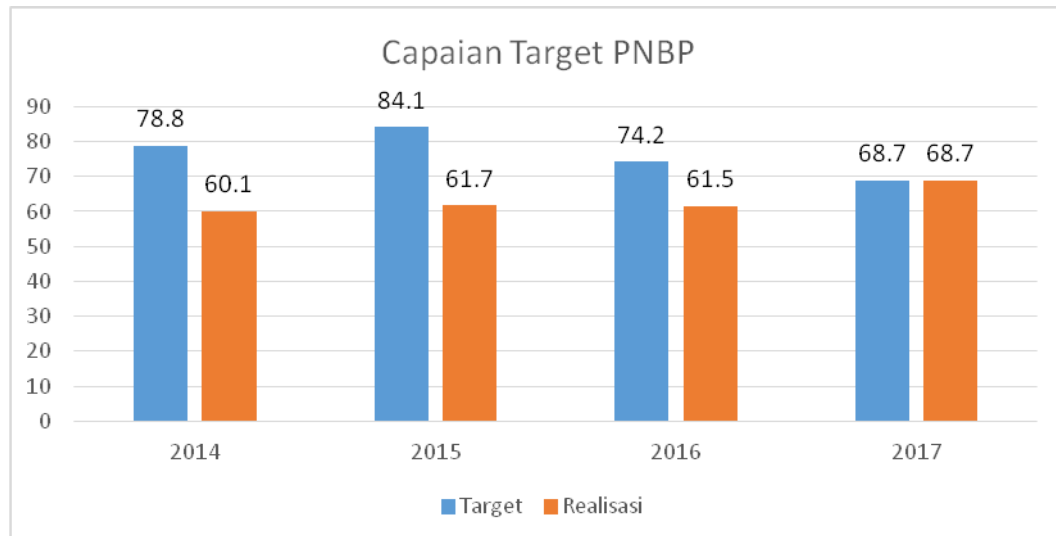
pada triwulan ke-1, semesteran, triwulan ke-3, dan tahunan serta laporan keuangan *Audited*.

- (2) Kemenristek DIKTI berupa laporan keuangan, meliputi: (1) laporan realisasi anggaran, (2) Laporan operasional, (3) Neraca, (4) Catatan atas laporan keuangan, dan (5) laporan Perubahan Ekuitas. Selain itu juga disusun laporan Kinerja Institusi Publik (LAKIP). Penyusunan LAKIP berbasis Web dan dimonitor secara langsung oleh pihak Kemenristek Dikti.
- (3) Khusus untuk belanja modal dan pembangunan fisik sistem pelaporan juga melalui Simak BMN.

Selain itu, secara langsung berbagai laporan keuangan dan aktivitas keuangan termasuk hasil monitoring dan evaluasi, audit internal, dan audit eksternal juga dilaporkan ke Dewan Pengawas BLU yang memiliki tugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLU yang dilakukan oleh pejabat pengelola BLU.

### **3. Keberlanjutan Pengadaan dan Pemanfaatannya.**

Undiksha merupakan salah satu Perguruan Tinggi Pemerintah (PTP) yang telah menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Oleh karena itu, tatakelola keuangan harus menyesuaikan dengan peraturan yang berlaku di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi serta Kementerian Keuangan. Pola PK BLU memberikan fleksibilitas dalam penggunaan dana PNBP. Anggaran Undiksha mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, demikian juga proyeksinya akan mengalami peningkatan. Sumber dana untuk pengembangan Program Studi Undiksha bersumber dari APBN atau RM dan dari PNBP. Capaian pendapatan PNBP Undiksha dapat dilihat pada Gambar F.3 berikut.



Gambar F.3. Capaian Target PNBPN (dalam Miliar) Undiksha Tahun 2014-2017

Penerimaan PNBPN seperti pada gambar F.3 dari tahun 2014 s/d tahun 2016 tidak pernah mencapai target. Pada tahun 2014 capaian PNBPN hanya sebesar 76,3 persen, tahun 2015 hanya 73,4 persen, tahun 2016 82,9 persen. Namun di tahun 2017 capaian PNBPN mencapai 100 persen. Berdasarkan gambar F.3 juga diketahui bahwa target PNBPN berfluktuasi bahkan cenderung menurun tiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk menentukan target PNBPN semakin rasional dari tahun ketahun yang dibuktikan dengan peningkatan persentase capaian.

PNBPN terbesar masih bersumber pada SPP/UKT mahasiswa. Keberlanjutan pengadaan dan pemanfaatan dana diusahakan diantaranya : (1) meningkatkan pendapatan PNBPN baik yang bersumber melalui UKT dengan meningkatkan jumlah mahasiswa dan juga meninjau kembali besaran UKT, (2) meningkatkan PNBPN melalui kegiatan-kegiatan kerjasama dengan institusi lain baik dalam negeri maupun luar negeri, (3) mengupayakan hibah-hibah dari pihak lain baik dari dalam maupun luar negeri, (4) Meningkatkan peranan Badan Pengelola Usaha sebagai badan yang dibentuk dengan tujuan memperoleh *income generating activity*. Untuk menjamin keberlanjutan pendanaan (*found sustainability*) maka Undiksha tetap mengupayakan sumber pendanaan lainnya seperti sumber pendanaan dari pemerintah daerah baik pemerintah provinsi maupun

kabupaten serta sumber-sumber pendanaan dari kerjasama baik dengan pihak dalam maupun luar negeri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pemanfaatan keuangan sebagai suatu institusi akademik membawa pada pengalokasian anggaran Undiksha yang semakin difokuskan untuk kegiatan akademik dan pengembangannya. Proporsi tertinggi dibidang akademik ini menunjukkan kepedulian yang tinggi untuk pengalokasian anggaran pada kegiatan akademik.

#### **4. Pengelolaan, Pemanfaatan, dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana**

Pengelolaan dan pencatatan sarana dan prasarana menggunakan sistem informasi SIMAKBMN, pemanfaatan sudah berjalan optimal mulai dari gedung, ruang kuliah yang pemakaian sampai sore/malam, laboratorium, maupun fasilitas juga dimanfaatkan dengan optimal untuk penunjang proses pembelajaran mahasiswa maupun kegiatan lain. Pemeliharaan sudah berjalan dengan sangat baik, yang direncanakan secara berkala baik dari segi pembiayaan waktu pelaksanaan sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi.

#### **5. Ketersediaan dan Mutu gedung, Ruang Kuliah, Laboratorium, Perpustakaan, dll.**

##### **A. Sarana dan Prasarana**

##### **1. Lahan**

Ketersediaan prasarana dan sarana yang dimiliki oleh Undiksha menyebar di 8 lokasi, yaitu (1) Kampus di Jalan Udayana (sebelah selatan) Singaraja yang di dalamnya dihuni oleh beberapa fakultas, diantaranya: Fakultas MIPA, Fakultas Hukum dan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Teknik dan Kejuruan, Fakultas Olah Raga Kesehatan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dan Program Pascasarjana. Di samping ke-6 fakultas dan program pascasarjana, kampus di jalan udayana juga ada Unit Pelaksana Teknis (UPT) TIK, UPT Perpustakaan, UPT Bimbingan Konseling, UPT Pengembangan Karir dan Kewirausahaan



Mahasiswa, UPT Penerbitan, LPPM, LP3M. Kampus Undiksha yang ada di Jalan Udayana memiliki luas 127.560 M<sup>2</sup>. (2) Kampus di jalan Raya Sesetan Denpasar dipergunakan untuk UPP II PGSD Denpasar yang memiliki luas lahan 24.000 M<sup>2</sup>, (3) Kampus Jalan Jatayu Singaraja, dipergunakan untuk Sekolah Laboratorium, Edutel, Asrama mahasiswa yang memiliki luas lahan 22.500 M<sup>2</sup>, (4) Kampus Jalan Bisma Singaraja yang memiliki luas lahan 3.350 M<sup>2</sup>, (5) Kampus di Desa JinengDalem dipergunakan oleh Fakultas Olahraga dan kesehatan yang memiliki luas lahan 138.162 M<sup>2</sup>, (6) Kampus di jalan A.Yani yang sampai sekarang kampus Undiksha yang kepemilikan lahannya hanya Hak Guna Pakai, yang memiliki luas lahan 12.474 M<sup>2</sup>, yang dipergunakan untuk Fakultas Bahasa dan Seni, (7) Lahan lainnya di jalan Udayana Singaraja (Sebelah Utara) dipergunakan untuk Klinik Kesehatan, Pusat Bisnis yang memiliki luas lahan 1.200 M<sup>2</sup>, serta (8) Lahan di jalan Dewi Sartika Singaraja, yaitu Hotel Mini, yang peruntukannya sebagai tempat praktek dari mahasiswa jurusan perhotelan fakultas Ilmu Sosial, yang memiliki luas lahan 360 M<sup>2</sup>. Data lokasi, status kepemilikan, penggunaan lahan dan luas lahan tersebut dapat dilihat pada Tabel F.3.

Tabel F.3. Lokasi, Status Kepemilikan, Penggunaan Lahan, dan Luas Lahan

No	Lokasi Lahan (Nama dan Nomor Jalan, Kota, Propinsi)	Status Penguasaan/ Kepemilikan Lahan	Penggunaan Lahan	Luas Lahan (hektar)
1	Jl. Udayana Singaraja (di sebelah selatan jalan)	Milik Sendiri	Kampus Utama Undiksha di Singaraja	12.76
2	Jl. Raya Sesetan Denpasar	Milik Sendiri	Kampus Undikshadi Denpasar	2.4
3	Jl. Jatayu Singaraja	Milik Sendiri	Sekolah Lab Undiksha dan Asrama Undiksha	2.25
4	Jln Bisma Singaraja	Milik Sendiri	FOK (D3 Kebidanan)	0.34
5	Desa Jinang Dalem Buleleng	Milik Sendiri	FOK	13.82

No	Lokasi Lahan (Nama dan Nomor Jalan, Kota, Propinsi)	Status Penguasaan/ Kepemilikan Lahan	Penggunaan Lahan	Luas Lahan (hektar)
6	Jln A. Yani Singaraja	Hak guna pakai	FBS	1.25
7	Jl. Udayana Singaraja (sebelah utara jalan)	Milik Sendiri	Klinik Kesehatan, Pusat Bisnis	0.12
8	Jl. Dewi Sartika Singaraja	Milik Sendiri	FE (Lab Perhotelan)	0.04
<b>TOTAL</b>				<b>32.98</b>

## 2. Ruang Kuliah, Administrasi, Ruang Diskusi/Rapat, Ruang Kerja Dosen

Ketersediaan sarana dan prasana ruang kuliah yang dimiliki oleh Undiksha sebanyak 107 buah menyebar di 7 fakultas dan program pascasarjana, ruang administrasi 1 buah, ruang kuliah 51 buah, ruang rapat 5 buah, ruang kerja dosen 41 buah, laboratorium 8 buah, dan perpustakaan 1 buah. Jumlah sarana dan prasana yang memadai merupakan kunci kekuatan Undiksha dalam penyelenggaraan pendidikan. Kualitas sarana dan prasarana fisik yang setiap tahunnya terus ditingkatkan semakin memperkuat keunggulan ini. Ruang kelas yang tersedia sebanyak itu menunjukkan ketercukupan untuk tercapainya suasana belajar yang nyaman. Ketersediaan ruang untuk dosen memungkinkan terciptanya suasana kerja yang nyaman dan memungkinkan interaksi antara dosen dan mahasiswa dengan baik. Ketersediaan ruang administrasi sebagai salah satu komponen dalam proses pembelajaran nampak sudah cukup, karena proses administrasi selain ditangani oleh unit puskom juga ditangani terlebih dahulu oleh staf administrasi di masing-masing fakultas, baik yang menyangkut administrasi akademik maupun administrasi non-akademik. Jumlah ruang yang dimiliki oleh Undiksha dapat dilihat seperti Tabel F.3.

Perbandingan kebutuhan ruangan antara penggunaan administratif dan akademik dengan perbandingan 1:4,6. Besarnya perbandingan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan universitas dilihat dari aspek

manajemen sumber daya terkait dengan ketersediaan ruang sudah sangat efisien. Semakin kecil perbandingan penggunaan ruang untuk administratif akan menunjukkan efisiensi pengelolaan dan pemanfaatan untuk kegiatan akademik.

Pada saat ini, rata-rata ruang perkuliahan disediakan untuk dapat menampung mahasiswa dalam jumlah antara 20-40 orang. Walaupun demikian, ada juga ruang-ruang besar dan kecil sehingga dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan ruang. Ruang kelas pada umumnya dipergunakan antara 3-6 *shift* per hari dengan hari perkuliahan sebanyak 5 hari dalam satu minggu. Beberapa ruang termanfaatkan sampai malam hari.

Pemanfaatan ruang kelas secara umum masih dalam kategori cukup. Namun demikian, peningkatan efisiensi pemanfaatan masih terbuka luas untuk dicapai. Keseimbangan pemanfaatan ruangan secara keseluruhan masih dalam kategori kurang baik. Kondisi-kondisi *over utilization* yang dapat mempercepat proses kerusakan ruang/bangunan masih ditemui di beberapa tempat. Pada sisi yang lain, *under utilization* ruang kelas yang menunjukkan rendahnya efisiensi penggunaan juga masih ditemui.

Fasilitas pendukung pelaksanaan proses belajar-mengajar di dalam ruang kelas bervariasi dari satu lokal kelas ke lokal kelas yang lain. Manajemen pemanfaatan ruang kelas yang tersedia diusahakan tidak bersifat sektoral berdasarkan fakultas agar tercapai *resource sharing* ruang kelas. Upaya yang dilakukan adalah pengembangan suatu sistem manajemen ruang kuliah secara terpusat dengan didukung sistem informasi manajemen ruang yang transparan berbasis teknologi informasi. Dengan menghimpun dan menata ruang kelas yang ada sebagai satu kesatuan dalam mendukung kesatuan kegiatan akademik, universitas diyakini di kemudian hari akan memberikan dampak efisiensi pemanfaatan ruang kelas. Pada sisi lain, sentralisasi manajemen pemanfaatan ruang kelas dan perawatannya akan memberikan dampak efisiensi dalam pengelolaan anggaran untuk perawatan. Pendistribusian

pemanfaatan ruangan yang merata juga akan meningkatkan waktu pakai rata-rata bangunan yang akan mengalami proses kerusakan akibat penggunaan.

Tabel F.4. Peruntukan bangunan secara spesifik dan rasio per mahasiswa

Total Keseluruhan		Total Dalam m <sup>2</sup>	Rasio m <sup>2</sup> /mhs
1	Ruang kuliah	12507	0.99
2	Ruang diskusi, seminar	3493	0.28
3	Laboratorium/ studio/bengkel/dsb	2493	0.20
4	Perpustakaan	2150	0.17

Tabel F.5. Peruntukan bangunan secara spesifik dan rasio per dosen

Total Keseluruhan		Total Dalam m <sup>2</sup>	Rasio m <sup>2</sup> /dsn
1	Perkantoran/ administrasi	5043	11.65
2	Ruang rapat	2160	5.00
3	Ruang kerja dosen	2539	5.86

### 3. Fasilitas Kegiatan Mahasiswa

Proses pendidikan di Undiksha bukan hanya ditekankan pada aspek *hard skills*, namun juga sudah memperhatikan aspek *soft skills* mahasiswa. Pengembangan *soft skills*, antara lain dilakukan melalui kegiatan-kegiatan pendidikan formal dan kegiatan ekstrakurikuler mahasiswa. Berbagai prestasi telah dicapai oleh mahasiswa Undiksha dalam berbagai ajang kegiatan mahasiswa pada tingkat nasional. Hal ini merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki Undiksha. Namun demikian, untuk mempertahankan kekuatan yang dimiliki ini, Undiksha perlu menghadapi ancaman dan kelemahan yang ada. Secara umum, kelemahan yang dimiliki menyangkut kelengkapan fasilitas, misalnya *Sport Centre*, Gedung Sekretariat Kemahasiswaan, Gedung Pusat Bisnis dan Kewirausahaan, Gedung Pascasarjana dan Pendas Denpasar, Gedung Lab, dan Gedung Kuliah Teknik Mesin Lanjutan, dan GOR Tenis Indoor Jineng Dalem Lanjutan akan dibangun tahun 2021. Dengan demikian, fasilitas yang tersedia sangat memadai. Setiap Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) memiliki kantor, sarana olahraga, yaitu lapangan sepak

bola, bulu tangkis, tenis meja, bola basket, bola voli, dan lain-lain sudah tersedia di kampus.

Program pengembangan minat, bakat, penalaran dan kesejahteraan mahasiswa diwadahi dalam organisasi UKM, dan dikelompokkan dalam berbagai bidang. Dukungan terhadap pengembangan dan pembinaan kemampuan mahasiswa di luar bidang akademik langsung dapat dilihat bukan hanya dari ketersediaan unit-unit kegiatan, namun juga dari komitmen dukungan dana dan prasarana yang memadai. Alokasi pendanaan yang semakin besar menunjukkan perhatian yang semakin serius. Hal ini terkait dengan kesadaran bahwa unit kegiatan cukup signifikan dalam meningkatkan *soft skill* mahasiswa yang pada akhirnya berdampak pada daya saing setelah lulus.

Tabel F.6. Fasilitas Kegiatan Mahasiswa

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Total Luas (m <sup>2</sup> )	Kepemilikan		Kondisi	
				Milik Sendiri	Sewa / Pinjam / Kerjasama	Terawat	Tidak Terawat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	UKM	6	200	V		V	
2.	Asrama	11	9649	V		V	
3.	Ruang Sekretariat BEM Universitas	1	40	V		V	
4.	Ruang Sekretariat BEM Fakultas	7	84	V		V	
5.	Ruang Sekretariat MPM	1	16	V		V	
6.	Ruang himpunan Mahasiswa	33	495	V		V	
7.	Klinik Kesehatan	1	288	V		V	
8.	Kantin	4	360	V		V	
9.	Koperasi Pegawai / dosen	1	80	V		V	
10.	Unit Percetakan	1	48	V		V	
11.	Musola	1	75	V		V	
12.	Parahyangan	1	600	V		V	
13.	Kopma	1	24	V		V	
14.	Internet Area	7	800	V		V	
15.	Parkir	13	28510	V		V	
<b>Luas Seluruhnya</b>			<b>41269</b>				

#### 4. Fasilitas Prasarana Tambahan

Tidak dapat dipungkiri bahwa Undiksha memegang peran cukup dominan dalam mendukung perkembangan kota Singaraja menjadi salah satu kota tujuan pendidikan. Dengan keberadaan sumberdaya manusia di universitas, berdampak pula dengan bertumbuh kembangnya lembaga-lembaga pendidikan tinggi lain di kota Singaraja. Secara psikologis dan praktis, pada kenyataannya banyak lembaga tinggi yang didirikan di sekitar lahan kampus universitas. Hal ini berdampak pula terhadap nilai aset lahan kampus yang dimiliki oleh universitas, yang mana pertumbuhan nilai aset dari lahan utama kampus berikut prasarananya tidak terlepas dari pertumbuhan universitas serta dampaknya pada pertumbuhan perekonomian masyarakat di sekitar kampus serta kota Singaraja secara keseluruhan. Hal ini menjadikan kampus utama universitas sebagai salah satu aspek prasarana fisik yang pendukung kelayakan finansial, jika dilihat dari nilai aset yang dimiliki.

Prasarana tambahan yang dikelola dalam tiga tahun terakhir dan rencana investasi untuk prasarana dalam lima tahun mendatang seperti Tabel F.7. berikut.

Tabel F.7. Investasi Prasarana Tambahan

No.	Jenis Prasarana Tambahan	Investasi Prasarana Selama Tiga Tahun Terakhir (Juta Rp)	Rencana Investasi Prasarana dalam Lima Tahun Mendatang	
			Nilai Investasi (Juta Rupiah)	Sumber Dana
1.	Pembangunan Gedung Pusat Bisnis Dan Kewirausahaan	93.61	5552.59	PNBP
2.	Gedung Pascasarjana UPP II Denpasar	282.97	18456.84	RM PNBP
3.	Pembangunan Gedung Kuliah Pendas UPP II Denpasar	497.53	32450.75	RM PNBP
4.	Pembangunan Gedung Basket Indoor Fakultas Olahraga Dan Kesehatan Kampus	757.68	39242.32	RM PNBP

No.	Jenis Prasarana Tambahan	Investasi Prasarana Selama Tiga Tahun Terakhir (Juta Rp)	Rencana Investasi Prasarana dalam Lima Tahun Mendatang	
			Nilai Investasi (Juta Rupiah)	Sumber Dana
	Jineng Dalem			
5.	Pembangunan Gedung <i>Tennis Indoor</i> Kampus Jineng Dalem (Masih ada Tunggakan ke Pihak Ketiga)	7936.36	29195.98	RM PNB
6.	Laboratorium FTK	7605.05		PNBP
7.	Mushola	227		PNBP dan Hibah
8.	Pengadaan Sarana dan Prasarana Penunjang Pembelajaran Fakultas Hukum dan Ilmu Sosial		1000	RM PNB
9.	Gedung Pusat Layanan Pengembangan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Denpasar		4000	RM PNB
10.	Pengadaan Peralatan Praktikum FMIPA		5000	RM PNB
11.	Pembangunan Gedung Parkir		7500	RM PNB
12.	Pembangunan Gedung Lemlit, LPM, LP3		12000	RM PNB
13.	Pembangunan Gedung Sekretariat Kemahasiswaan		12221.91	RM PNB
14.	Gedung Fakultas MIPA		25000	RM PNB
15.	Pengembangan Fakultas Kedokteran Gedung A		31000	RM PNB
16.	Pembangunan Gedung LPPM, dan LP3M		12000	RM PNB
17.	Pengadaan Pagar Wilayah kampus FOK Jinengdalem		750	RM PNB



No.	Jenis Prasarana Tambahan	Investasi Prasarana Selama Tiga Tahun Terakhir (Juta Rp)	Rencana Investasi Prasarana dalam Lima Tahun Mendatang	
			Nilai Investasi (Juta Rupiah)	Sumber Dana
18.	Pengadaan Bangunan Kantin FOK Jinengdalem		1500	RM PNBPN
19.	Pembuatan Jembatan Fakultas Olah Raga dan Kesehatan Jinengdalem		4800	RM PNBPN
20.	Pembuatan 2 Lapangan Bola Voli Outdoor FOK Jinengdalem		972	RM PNBPN
21.	Pembuatan 2 Lapangan Bola Basket <i>Outdoor</i> FOK Jinengdalem		1260	RM PNBPN
22.	Pembangunan <i>Guest House</i> /asrama Kampus Denpasar		4000	RM PNBPN
23.	Pengadaan Peralatan Penunjang Pendidikan ( <i>Marching Band</i> ) Undiksha		9894.04	RM PNBPN
<b>JUMLAH</b>		<b>17400.2</b>	<b>257796.43</b>	

## B. Laboratorium

### 1. Ruang Laboratorium

Ketersediaan sarana dan prasana ruang laboratorium dengan jumlah yang memadai merupakan kekuatan Undiksha dalam penyelenggaraan pendidikan. Kualitas sarana dan prasarana fisik yang terus ditingkatkan semakin memperkuat keunggulan ini. Ketersediaan laboratorium yang bersesuaian dengan bidang-bidang pendidikan dan penelitian memberikan suatu keunggulan untuk tercapainya kegiatan akademik yang berkualitas. Kondisi bangunan yang digunakan untuk laboratorium ada dalam kondisi sangat baik. Artinya, bangunan tersebut dari segi fisik maupun fasilitas/sarana yang ada di dalamnya siap digunakan untuk mendukung proses belajar-mengajar serta dalam keadaan terawat.

Sarana dan prasarana laboratorium yang ada di masing-masing jurusan dikelola secara otonomi dengan tetap berkoordinasi kepada pihak lembaga. Selain infrastruktur yang dikelola oleh masing-masing jurusan, terdapat juga fasilitas yang pengelolaannya dilakukan oleh fakultas dan lembaga Undiksha. Misalnya, sebagai penunjang pengembangan pembelajaran MIPA, telah dibangun gedung Laboratorium MIPA. Demikian pula, Labotarium di Fakultas Olahraga dan kesehatan (FOK). Pemakaian fasilitas bersama diatur sesuai dengan prosedur yang ada di lembaga.

Secara bertahap laboratorium MIPA dilengkapi dengan peralatan penunjang yang memadai. Keberadaan laboratorium MIPA belum memadai, baik sebagai laboratorium pendidikan maupun untuk kegiatan riset dosen dan mahasiswa Pascasarjana. Demikian halnya dengan Laboratorium Fakultas Olahraga dan Kesehatan (FOK) keberadaannya belum memenuhi syarat strategis sebagai laboratorium pendidikan, kegiatan riset dosen dan mahasiswa serta sebagai alat tes kondisi fisik Atlet Porprov setiap tahunnya. Fakultas Teknik dan Kejuruan (FTK), belum layak keberadaannya sebagai penunjang pembelajaran bagi mahasiswa. Beberapa jurusan yang terlibat dalam penggunaan laboratorium ini adalah Jurusan PKK, Jurusan Teknik Mesin, Jurusan D3 Manajemen Informatika, Jurusan Biologi, Jurusan Kimia, Jurusan Fisika, D3 Analis Kimia, D3 Kelautan, Jurusan Ilmu Keolahragaaan, Jurusan Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi, Jurusan Pendidikan Kepelatihan, dan Mahasiswa Program Pendidikan Sains Pascasarjana, serta Lab. Puskom.

Kelengkapan dan kondisi laboratorium belum terawat dengan baik. Ketersediaan peralatan yang belum memadai. Luas ruangan laboratorium tidak memungkinkan mahasiswa beraktivitas dengan baik. Ketersediaan sarana dan prasarana laboratorium ini memiliki dampak positif bagi proses pembelajaran dan penelitian. Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana laboratorium dan ruang kuliah dipenuhi melalui dana rutin maupun dana-dana kompetitif yang diperoleh melalui hibah kompetisi dari Ditjen

Dikti. Sebagian lagi terpenuhi dari dana-dana masyarakat (PNBP) yang dialokasikan untuk kepentingan pendidikan. Perkembangan peralatan yang semakin meningkat dan menuju standar peralatan untuk melaksanakan kegiatan penelitian diharapkan juga berdampak pada kualitas proses pembelajaran.

Kualitas peralatan-peralatan di laboratorium pada umumnya dapat ditingkatkan dengan memanfaatkan dana-dana dari beberapa sumber, antara lain PGSM, Dana Rutin, DBO. Mahalnya harga peralatan laboratorium menyebabkan peningkatan mutu sarana-prasarana harus dilakukan secara bertahap. Akibatnya di beberapa jurusan, seperti D3 Analisis kimia, D3 Budidaya Kelautan ketersediaan peralatan masih belum memadai. Untuk mengatasi hal ini dilakukan penggunaan laboratorium bersama, seperti penggunaan laboratorium Kimia bersama, Jurusan Pendidikan Kimia, dan D3 Analisis Kimia. Ke depan laboratorium perlu ditingkatkan, baik dari segi sarana maupun prasarana.

Ketersediaan informasi yang bisa diakses luas oleh sivitas akademika atas ketersediaan sarana dan prasarana laboratorium masih sedikit. Hal ini terkait dengan masih belum optimalnya sistem informasi manajemen sarana dan prasarana. Terkait dengan permasalahan tersebut, lembaga terus berupaya mengusahakan sumber-sumber dana pengadaan sarana dan prasara laboratorium. Diharapkan ke depan pemanfaatan peralatan yang ada menjadi jauh lebih optimal dengan akses pengguna yang semakin luas.

Sarana dan prasarana yang ada di Undiksha telah digunakan untuk menunjang pelaksanaan tridharma Perguruan Tinggi, dan telah dilengkapi dengan *Standar Operational Procedure* (POS). Untuk mencegah terjadinya kerusakan peralatan, terutama instrumen elektronik, yang dapat mengoperasikan peralatan tersebut hanyalah operatornya, atau didampingi oleh operator. Mengingat biaya perawatan alat-alat tersebut cukup tinggi, penggunaan di luar kepentingan pembelajaran dikenakan biaya perawatan dan penggantian bahan-bahan habis, termasuk untuk kegiatan *entrepreneurship*.

## 2. Ketersediaan dan Kualitas Gedung Laboratorium

Pengembangan laboratorium di masing-masing jurusan secara otonomi dikelola oleh jurusan, baik menyangkut infra struktur maupun pemberdayaan daya dukung laboratorium. Salah satu contohnya, di jurusan Pendidikan Kimia dikembangkan 4 unit laboratorium, meliputi:

- (1) Laboratorium Kimia Organik dan Biokimia, digunakan untuk penyelenggaraan praktikum Kimia Organik, Biokimia, dan Kimia Pangan.
- (2) Laboratorium Kimia Dasar dan Kimia Anorganik, digunakan untuk menyelenggarakan praktikum Kimia Dasar dan Kimia Anorganik.
- (3) Laboratorium Kimia Fisika dan Analitik, digunakan untuk menyelenggarakan praktikum Kimia Fisika, Kimia Analitik, dan Kimia Lingkungan.
- (4) Laboratorium Media Pembelajaran Kimia digunakan untuk menyelenggarakan perkuliahan/praktik komputer dan pembuatan media pembelajaran.

Selain ke empat laboratorium di atas, jurusan juga memiliki ruangan instrumentasi yang dipergunakan untuk kegiatan penunjang perkuliahan dan penelitian mahasiswa dan dosen, serta melayani analisis sampel dari luar. Instrumen yang dimiliki oleh Jurdik Kimia, meliputi: Spectrofotometer UV-VIS, Spectrofotometer Serapan Atom (AAS), dan Kromatografi Gas (GC). Secara umum, setiap laboratorium dilengkapi dengan ruang alat dan bahan, ruang persiapan, lemari asam dengan *blower*. Peralatan praktikum kimia yang tersedia meliputi alat-alat gelas, neraca, oven, lemari pendingin, pompa vakum, stirer, dan sebagainya.

Di jurusan PKK keberadaannya belum layak strategis dalam pemanfaatan lab., seperti Lab. Boga, Lab Busana, Lab Kecantikan. Di jurusan Teknik Mesin juga pemanfaatan Lab. Mesin belum memadai sebagai penunjang proses pembelajaran mahasiswa. Di Jurusan Elektro juga pemanfaatan lab.-nya untuk Lab Elektro. Demikian juga di Jurusan D3 Manajemen Informatika kebermanfaatannya labnya belum layak untuk pengembangan pembelajaran tentang elektro. Demikian halnya dengan

jurusan Penjasokesrek, jurusan ilmu keolahragaan, jurusan D3 Olahraga wisata dan Jurusan Pendidikan Kepelatihan keberadaan laboratoriumnya belum memadai untuk proses pembelajaran praktikum mahasiswa dan masih dalam satu induk di Fakalutas Olahraga dan Kesehatan.

### 3. Kesesuaian dan Kecukupan Sarana dan Prasarana Laboratorium

Jika dibandingkan antara infrastruktur dengan volume aktivitas yang dilakukan oleh sivitas di Undiksha, fasilitas yang ada belum cukup memadai, meskipun dapat dipergunakan sesuai dengan keperluan dan peruntukannya. Alat-alat yang dimiliki dipergunakan untuk menunjang kegiatan perkuliahan/praktikum, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, serta untuk kegiatan kewirausahaan.

Tabel F.8. Alat-alat Perkuliahan/Praktikum

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Total Luas (m <sup>2</sup> )	Kepemilikan		Kondisi	
				Milik Sendiri	Sewa / Pinjam / Kerjasama	Terawat	Tidak Terawat
1	Perkantoran/ administrasi	16	5043	V		V	
2	Ruang kuliah	104	12507	V		V	
3	Kebun Percobaan	1	300	V		V	
4	Musium Sejarah	1	75	V		V	
5	Lapangan Olahraga indoor	1	600	V		V	
6	Lapangan Olahraga outdoor Tennis	1	800	V		V	
7	Lapangan Olahraga outdoor voli	1	300	V		V	
8	Lapangan Olahraga outdoor	1	300	V		V	

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Total Luas (m <sup>2</sup> )	Kepemilikan		Kondisi	
				Milik Sendiri	Sewa / Pinjam / Kerjasama	Terawat	Tidak Terawat
	Basket						
9	Auditorium	1	1760	V		V	
10	Unit Bimbingan konseling	1	50	V		V	
11	UPT Bahasa	1	120	V		V	
12	UPT TIK	1	120	V		V	
13	Gedung Serbaguna Denpasar	1	700				
14	GOR	2	3141	V		V	
15	Ruang diskusi, seminar, rapat	23	3493	V		V	
16	Ruang kerja dosen	56	2539	V		V	
17	Laboratorium/ studio/bengkel	30	2493	V		V	
18	Lab multi media	3	210	V		V	
19	Lab Micro T	10	600	V		V	
20	Studio Radio Pendidikan	1	40	V		V	
21	Ruang Teater	1	75	V		V	
22	Bengkel	1	50	V		V	
23	Studio Seni Rupa	1	60	V		V	

No	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Total Luas (m <sup>2</sup> )	Kepemilikan		Kondisi	
				Milik Sendiri	Sewa / Pinjam / Kerjasama	Terawat	Tidak Terawat
24	Sekolah Laboratorium	1	22500	V		V	
25	Hotel Mini/Edutel	1	800	V		V	
26	Perpustakaan	5	2150	V		V	
<b>Luas Seluruhnya</b>			60826				

#### 4. Keberlanjutan pengadaan, pemeliharaan dan pemanfaatannya

Alat-alat yang dimiliki di masing-masing jurusan diadakan lewat dana rutin (PNBP). Alat-alat yang diadakan lewat dana rutin, umumnya alat-alat yang tidak tergolong mahal, termasuk alat-alat gelas. Sebaliknya, untuk alat-alat yang tergolong mahal, seperti yang dibutuhkan di laboratorium kimia antara lain Spectrofotometer UV-VIS, Spectrofotometer Serapan Atom (AAS), dan Kromatografi Gas (GC), HPLC. Dengan dilengkapi alat-alat instrumen yang canggih tersebut, diharapkan dapat mendorong peningkatan daya dukung laboratorium terhadap pengembangan keilmuan, penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan kewirausahaan. Mengingat penggunaan instrumentasi yang tergolong mahal relatif jarang digunakan untuk kegiatan perkuliahan, alat-alat tersebut diberdayakan untuk kegiatan penelitian dan kewirausahaan. Untuk menghindari kesalahan dalam mengoperasikannya, alat-alat tersebut dilengkapi dengan POS dan operator. Selanjutnya, untuk menjaga kesinambungan penggunaan alat-alat tersebut diluar kegiatan perkuliahan, dikenakan biaya pemakaian dan penggantian bahan habis. Untuk menjaga kesinambungan keberadaan dan kebermanfaatannya alat-alat yang ada di jurusan, ke depan terus diupayakan penggunaan alat-alat tersebut untuk kegiatan kewirausahaan dan penelitian, serta pencarian sumber dana lewat program hibah kompetitif lainnya.

### C. Perpustakaan

Perpustakaan Undiksha (Undiksha) sebagai unit di bidang perpustakaan berperan dan berfungsi untuk melaksanakan penyediaan layanan bahan pustaka untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Sebagai salah satu sumber informasi utama di Undiksha, perpustakaan memainkan peran penting dalam penyebaran pengetahuan, baik melalui cetakan maupun elektronik yang memperkaya elemen ilmu pengetahuan. Saat ini, Perpustakaan Undiksha telah menyediakan kedua bahan informasi tersebut. Bahan informasi (tercetak dan elektronik) sudah dapat diperoleh, baik melalui layanan penelusuran berbasis TI (*OPAC*) maupun internet, yang mana dalam hal ini pemustaka dapat masuk ke halaman <http://lib.undiksha.ac.id> atau <http://perpustakaan.undiksha.ac.id>.

Perhatian pimpinan universitas terhadap peningkatan layanan perpustakaan semakin membaik, sebagaimana ditunjukkan oleh peningkatan anggaran untuk menambah koleksi bahan pustaka, peningkatan kualitas SDM Perpustakaan, peningkatan operasional manajemen perpustakaan, dan peningkatan anggaran untuk pelestarian dan pemeliharaan bahan pustaka.

Perpustakaan Undiksha saat ini juga menunjukkan sebagai perpustakaan universitas yang progresif dengan banyak inisiatif, terutama dalam mewujudkan dan mengimplementasikan *online library* sistem. Selain itu, perpustakaan Undiksha telah tumbuh menjadi pusat pembelajaran dan informasi yang dapat mendukung kebutuhan universitas.

Lokasi Perpustakaan Undiksha ada di 7 (tujuh) tempat, yaitu Perpustakaan Pusat Undiksha, Perpustakaan Pascasarjana Undiksha, Perpustakaan PGSD UPP II Undiksha di Denpasar, Perpustakaan Fak. Bahasa dan Seni (FBS) Undiksha, Perpustakaan Fak. Olahraga dan Kesehatan (FOK) Undiksha, Perpustakaan Fak. Hukum dan Ilmu Sosial (FHIS), Perpustakaan Akademi Kebidanan Undiksha. Perpustakaan Pusat Undiksha menempati bangunan yang cukup representatif dan strategis berada di tengah-tengah pusat pembelajaran, dan terletak di bagian



tengah dari kampus. Ruang yang tersedia dialokasikan untuk berbagai tujuan, yang sebagian besar untuk ruang baca dan koleksi buku. Hal ini semua menunjukkan bahwa kebijakan penggunaan ruang telah menunjukkan arah yang benar.

Staf perpustakaan berjumlah 27 orang, yaitu dengan komposisi 1 orang Kepala UPT Perpustakaan, 1 orang Kasubag TU, 24 orang tenaga fungsional pustakawan, dan 1 orang tenaga fungsional umum. Untuk pustakawan yang berjumlah 24 orang, dibagi lagi berdasarkan jenjang jabatan, yaitu pustakawan ahli madya 11 orang, pustakawan ahli muda 9 orang, pustakawan ahli pertama 3 orang, pustakawan penyelia 1 orang. Kemudian, berdasarkan kualifikasi pendidikan, staf perpustakaan terdiri dari: 1 orang yang berpendidikan S2 ilmu perpustakaan, 2 orang dari S2 non-Perpustakaan, 2 orang berpendidikan S1 ilmu perpustakaan, Sarjana umum ditambah Diklat Pustakawan sebanyak 21 orang, Diploma 3 (D3) sebanyak 1 orang.

Melihat jumlah koleksi buku, jumlah kunjungan pemustaka, serta jumlah 27 staf yang ada, hal ini menunjukkan bahwa perpustakaan memiliki kecukupan sumber daya. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelayanan perpustakaan telah menyentuh manajemen perpustakaan. Implementasi teknologi informasi dan komunikasi ini makin meningkatkan efisiensi. Pemanfaatan TIK selanjutnya ditingkatkan untuk memberikan layanan informasi.

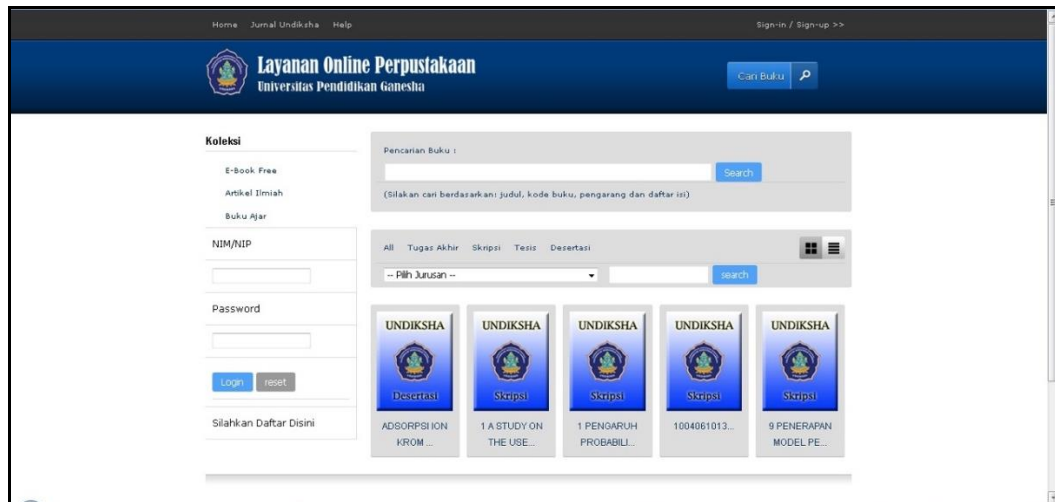
Dalam menunjang tridharma Perguruan Tinggi, perpustakaan menyediakan layanan informasi (koleksi) untuk dapat dimanfaatkan oleh pemustaka. Adapun bentuk koleksi yang dimiliki oleh perpustakaan Undiksha adalah koleksi buku, koleksi karya ilmiah, koleksi karya terbitan berseri/berkala serta koleksi pandang dengar (audio-visual). Adapun jumlah pustaka yang dimiliki oleh perpustakaan undiksha adalah sebagai berikut :

Tabel F.9 Jumlah Pustaka di Perpustakaan Undiksha

No.	Jenis Pustaka	Jumlah Judul		Jumlah Copy
		Cetak	Elektronik	
1	Buku teks	20752	1400	51802
2	Jurnal nasional yang terakreditasi	62	60	
3	Jurnal internasional	45	1251	
4	Prosiding	202	50	
	<b>TOTAL</b>	21061	2761	51802

Ketersediaan koleksi yang memadai ini direspons cukup positif oleh sivitas akademika. Jumlah pengunjung, transaksi peminjaman, dan pengembalian buku, dari waktu ke waktu terus meningkat. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata jumlah kunjungan, yaitu sebanyak 30,31%. Hal ini menunjukkan bahwa perpustakaan telah berkembang menjadi salah satu kekuatan Undiksha dalam penyelenggaraan kegiatan akademik, khususnya dalam penyediaan informasi. Ini juga ditunjukkan dengan kinerja perpustakaan yang baik dan dapat menjadi rujukan lokal dan nasional untuk pengembangan perpustakaan. Terhubungnya ruang baca dengan Perpustakaan Pusat semakin memudahkan para sivitas akademika untuk mendapatkan informasi pustaka yang dibutuhkan. Dengan demikian, *resources sharing* dan efisiensi dapat dilakukan.

Pengelolaan pelayanan perpustakaan Undiksha telah berbasis Teknologi Informasi (TI) dengan memakai program berbasis *web* dan *desktop*, baik untuk layanan kartu anggota, layanan penelusuran informasi, layanan sirkulasi, dan layanan teknis (pengolahan). Pengelolaan berbasis *TI* ini sangat dirasakan bermanfaat bagi pemustaka dan staf dalam upaya pengembangan dan pemanfaatan perpustakaan menjadi meningkat. Proses pengelolaan pelayanan perpustakaan seperti dalam gambar/model berikut ini. Proses Pengelolaan Pelayanan Sirkulasi Berbasis *TI* pada Perpustakaan Undiksha seperti pada Gambar F.4 berikut.



Gambar F.4 Tampilan Layanan Sirkulasi pada Perpustakaan

Dalam upaya saling berbagi informasi antarunit perpustakaan, Perpustakaan Undiksha telah ikut dalam berbagai forum kerjasama baik di tingkat provinsi Bali maupun Nasional, seperti Kerjasama dengan Perpustakaan Nasional RI, Perpustakaan Bengkulu, Perpustakaan Unud, Forum Kerjasama Perpustakaan se-Kabupaten Buleleng, Kerjasama Perpustakaan se-Bali, kerjasama yang lain adalah membentuk pagu Undiksha forum perpustakaan dengan nama FKP2TN (Forum Kerjasama Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri) dengan lingkup se-Indonesia. Ketersediaan akses *online* dan semakin berkembangnya akses *IT* di dalam kampus nampaknya telah diantisipasi oleh perpustakaan. Sebagai upaya melestarikan aset karya Undiksha yang berupa skripsi dan tugas akhir dan thesis diformat dalam suatu file di *server* yang disebut sebagai *Perpustakaan Undiksha Knowledge (PUK)*, yaitu suatu per-Undiksha-an bentuk penyimpanan koleksi tercetak ke bentuk elektronik yang bertujuan agar kelestarian dan kecepatan serta ketepatan akses informasi secara cepat, tepat, dan memadai.

Kinerja Perpustakaan Undiksha yang selalu berkembang dengan *digital library* dan handal menjadi daya tarik tersendiri bagi berbagai perpustakaan (baik dari kalangan perpustakaan sekolah, umum, perguruan tinggi, maupun perpustakaan lainnya) untuk dijadikan sebagai tempat pelatihan, serta kunjungan maupun obyek studi banding oleh

kalangan pustakawan maupun pemegang kebijaksanaan untuk mengembangkan perpustakaan. Perpustakaan Undiksha terus dikembangkan dan dibiayai agar menjadi perpustakaan mandiri dan berkualitas.

## 6. Fasilitas Komputer dan Pendukung Pembelajaran dan Penelitian

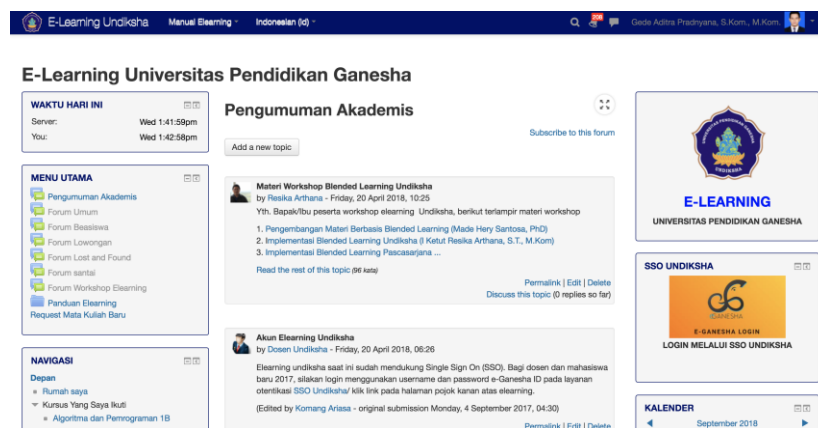
Ketersediaan perangkat *IT* untuk mendukung proses pembelajaran sudah merupakan suatu kebutuhan dan standar minimum yang harus terpenuhi. Hal ini memungkinkan dosen maupun mahasiswa dapat mengekspresikan ide dan inovasi dalam proses pembelajaran dengan lebih mudah. Interaksi dosen dan mahasiswa menjadi lebih dinamis dan menumbuhkan suasana belajar yang lebih nyaman dan menarik.

Terminal komputer yang tersedia dan dapat dipergunakan oleh mahasiswa dan dosen berada pada rasio 1:1. Akses informasi melalui jaringan yang disediakan juga dapat dilakukan melalui akses nirkabel yang tersedia secara luas di dalam kampus. Selain itu, fasilitas lain untuk mendukung proses pembelajaran berbasis multimedia dengan teknologi informasi terus ditingkatkan penyediaannya secara menyeluruh. Sampai sekarang *wireless access point* untuk *internet (hot spot)* sudah terpasang di semua titik yang menjadi tempat belajar mahasiswa, yang tersebar di area kampus Undiksha. Dengan demikian, mahasiswa yang memiliki perangkat *mobile computer (notebook/laptop)* dapat melakukan akses internet di mana saja di dalam kampus. Hal ini cukup membantu dalam meningkatkan rasio pemanfaatan IT oleh mahasiswa. Dengan ketersediaan sarana *mobile computer* yang semakin terjangkau oleh mahasiswa, nampaknya ke depan rasio ketersediaan terminal komputer tetap (*deskstop*) tidak perlu sesuai dengan jumlah mahasiswa dalam kelas praktikum karena sudah cukup untuk memenuhi keperluan praktikum. Terminal komputer untuk mendukung proses belajar-mengajar dari waktu ke waktu juga semakin meningkat. Kesadaran mahasiswa akan manfaat TI dalam proses pembelajaran merupakan salah satu kekuatan lain dari

aspek TI. Mahasiswa memanfaatkan komputer untuk proses pembelajaran sehari-hari lebih dari 80%. Kesadaran staf untuk memanfaatkan TI guna menunjang kelancaran tugas dan pekerjaan juga merupakan sisi positif dari universitas. Lebih dari 75%, tenaga kependidikan menggunakan komputer untuk menunjang pekerjaan sehari-hari. Lebih dari 90%, dosen menggunakan komputer untuk menunjang kegiatan tridharma. Hal ini menunjukkan kekuatan dengan tumbuhnya budaya TI dalam kampus. Namun demikian, kekuatan ini masih perlu didukung oleh ketersediaan sumberdaya energi yang memadai.

Sarana pembelajaran menggunakan TI telah tersedia dan dapat diakses oleh dosen, mahasiswa, dan masyarakat luas, baik dari dalam kampus maupun dari luar kampus melalui jaringan internet dengan menggunakan fasilitas *e-learning*. *E-Learning* Undiksha dapat diakses dengan mudah oleh dosen maupun mahasiswa melalui laman <http://elearning.undiksha.ac.id>.

Hal ini sejalan dengan rencana strategis Undiksha untuk memberdayakan pembelajaran yang terpadu dengan dukungan layanan sistem informasi elektronik telah disadari dan dimanfaatkan oleh sivitas akademika kampus terutama mahasiswa dan dosen. Hal itu dapat dibuktikan dengan adanya silabus *on-line*, *e-learning*, *e-books/e-journal*, dan pembelajaran berbasis multimedia. Untuk mendukung pelaksanaan program ini, Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusat Komputer Undiksha yang bertindak sebagai perancang program dan penyedia sejumlah fasilitas pendukung untuk aksesibilitasnya.



Gambar F.5 Tampilan *E-Learning* Undiksha

## 7. Kesesuaian dan kecukupan sarana dan prasarana.

Sistem manajemen informasi Undiksha yang mengarah kepada pelayanan di masing-masing fakultas/prodi ke depan memerlukan infrastruktur jaringan yang baik dengan terpasangnya jaringan kabel berbasis *Fiber Optic (FO)* sehingga komunikasi dan transformasi data berjalan dengan baik. Sumber daya yang handal dalam bidang TI sudah termanfaatkan dengan baik. Ini tercermin dari seringnya pihak Undiksha diminta oleh berbagai lembaga sebagai narasumber atau tenaga ahli, didukung oleh fasilitas yang cukup, seperti piranti komputer dan ruangan. Aktivitas sumber daya ini didukung oleh ketersediaan fasilitas yang cukup memadai, seperti beberapa komputer *server* administrasi, komputer *server web*, komputer *server internet*, komputer multimedia, komputer *user*, kamera ukuran besar dan kecil, *scanner*, printer berbagai tipe, dan ruangan yang dilengkapi AC. UPT Pusat Komputer yang diberi tugas dalam pengelolaan sistem informasi juga menyediakan ruangan dan sejumlah perangkat komputer yang dapat dimanfaatkan baik oleh dosen, mahasiswa, maupun staf administrasi.

## 8. Keberlanjutan pengadaan, pemeliharaan dan pemanfaatannya.

Undiksha yang masih terus berkembang dapat dilihat dari disetujuinya oleh Dikti pembukaan beberapa program studi baru terutama S1 non-Kependidikan dan S2 serta S3 pada program pascasarjana. Sampai saat ini, jumlah program studi di Undiksha secara keseluruhan adalah 62 program studi (12 Diploma, 35 S1, 12 S2, dan 3 S3). Untuk menunjang perkembangan di atas, secara berkelanjutan, pengadaan sarana prasarana saat ini juga berjalan dengan baik dengan tetap mengacu pada rencana strategis pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi Undiksha. Pemeliharaan sarana dan prasarana juga harus lebih dipotimalkan sehingga pemanfaatannya menjadi lebih efektif dan efisien.

## 9. Rancangan pengembangan sistem informasi.

Pengembangan, pengelolaan, dan pelayanan Teknologi Informasi dan Komunikasi serta pengelolaan sistem informasi dan jaringan di lingkungan Undiksha dilaksanakan oleh UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi (UPT TIK) seperti yang tertuang pada Pasal 103 Organisasi Dan Tata Kerja Undiksha (OTK Undiksha). Dengan semakin berkembangnya teknologi dan kebutuhan-kebutuhan berbasis layanan daring yang ada di Undiksha, maka dibutuhkan sebuah pengembangan yang terarah dan terintegrasi agar mampu menghasilkan sistem *TIK* andal dan kokoh yang mampu menunjang Undiksha untuk menjadi universitas yang unggul. Kehandalan dan kekokohan sistem *TIK* yang dimiliki sudah pasti akan mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam segala aktivitas yang ada di Undiksha.

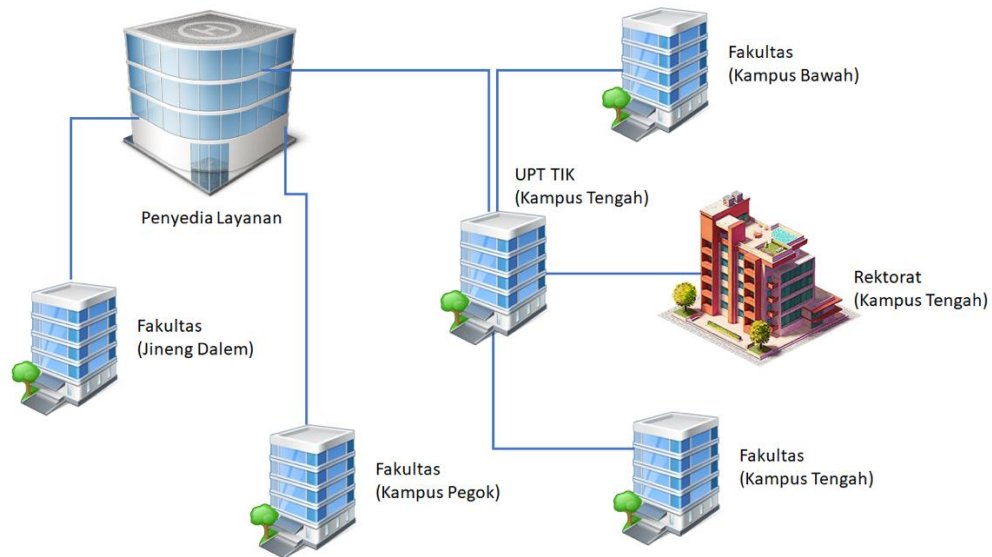
Untuk mewujudkan hal tersebut di atas, dibutuhkan kesiapan sarana dan prasarana pendukung yang baik pula, meliputi: (1) Infrastruktur jaringan yang mampu menghubungkan seluruh Undiksha dan dunia luar secara daring, (2) Unit pengelola dengan sistem tata kelola profesional yang mampu mengejawantahkan visi dan misi Undiksha untuk menjadi universitas unggul, (3) Pengaturan aliran serta otorisasi akses data yang konsisten melalui sistem informasi yang terintegrasi dengan baik, dan (4) Pengamanan data melalui perencanaan *backup* data dan sistem pemulihan yang baik dalam menghadapi bencana.

### A. Infrastruktur Jaringan, *Bandwidth*, dan Perangkat Keras

Saat ini Undiksha telah memiliki *backbone* berbasis teknologi *Fiber Optic* yang mampu mendukung kecepatan transfer data yang sangat tinggi. Undiksha memiliki empat tiga lokasi kampus yang terpisah, meliputi Kampus Tengah, Kampus Bawah, Kampus Jineng Dalem, dan Kampus Pegok. UPT TIK menjadi pusat dari infrastruktur jaringan yang berada di Kampus Tengah dan Kampus Bawah. Sementara itu, Kampus Jineng Dalem berada jauh terpisah dari dua lokasi utama walaupun masih berada di Singaraja. Sementara itu, Kampus Pegok



berada di Denpasar. Namun demikian, jaringan *fiber optic* telah terpasang antargedung dan terhubung dengan jaringan di kampus utama melalui perantara penyedia layanan internet. Gambar F.6. menunjukkan kondisi jaringan di Undiksha saat ini.



Gambar F.6. Infrastruktur jaringan di Undiksha yang meliputi lokasi Kampus Tengah, Kampus Bawah, Kampus Jineng Dalem, dan Kampus Pegok dengan pusat layanan berada di UPT TIK. Kampus Jineng Dalem dan Kampus Tengah terhubung melalui perantara internet/penyedia jasa layanan.

*Bandwidth* yang disediakan Undiksha untuk menunjang kegiatan berbasis TIK saat ini adalah sebesar 440 Mbps. Dengan kondisi tersebut, dipastikan semua layanan TIK di Undiksha mampu diakses secara daring selama 24 jam penuh tiap harinya. Dengan kondisi normal, sivitas akademika mampu mengakses layanan multimedia dengan sangat lancar. Namun, kondisi tersebut akan sedikit berkurang saat akses terhadap layanan internet mencapai puncaknya. Akses terhadap layanan-layanan di Undiksha maupun akses internet sudah difasilitasi dengan terpasangnya unit-unit akses jaringan, baik berbasis kabel maupun nirkabel. Untuk akses jaringan di komputer-komputer yang berada di laboratorium, akses berbasis kabel lebih dipilih dikarenakan kebutuhan akan akses secara stabil dibutuhkan



saat dilakukannya kegiatan-kegiatan daring seperti tes berbasis komputer (*Computer-Based Test /CBT*) ataupun akses pembelajaran daring. Untuk pelaksanaan pendidikan maupun kegiatan-kegiatan berbasis daring, Undiksha memiliki laboratorium-laboratorium komputer yang telah dilengkapi komputer berspesifikasi baik. Adapun jumlah keseluruhan adalah sejumlah 250 komputer.

## B. Unit Pengelola dan Tata Kelola

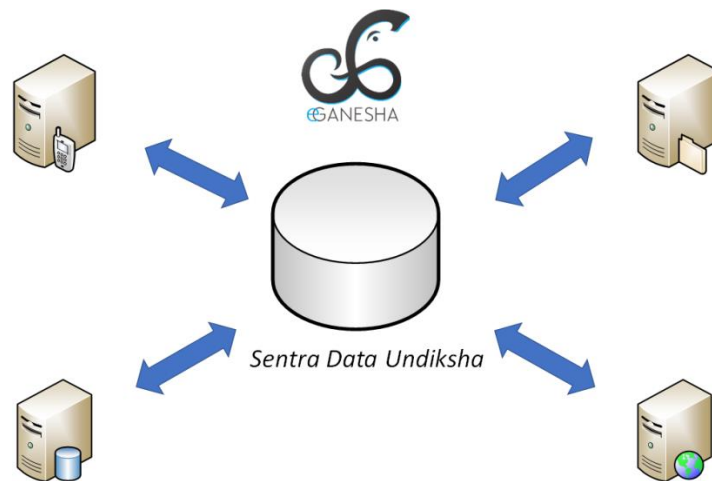
Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, unit yang bertanggung jawab dalam mengelola TIK di lingkungan Undiksha adalah UPT TIK seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 14 Tahun 2016 tentang OTK Undiksha. UPT TIK memiliki delapan tugas pokok yang meliputi:

- (1) penyusunan rencana, program, dan anggaran UPT,
- (2) pengembangan teknologi informasi dan komunikasi,
- (3) pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi,
- (4) pemberian layanan di bidang teknologi informasi dan komunikasi,
- (5) pengembangan dan pengelolaan sistem informasi,
- (6) pengembangan dan pengelolaan jaringan,
- (7) pemeliharaan dan perbaikan jaringan, dan
- (8) pelaksanaan urusan tata usaha UPT.

Tata kelola untuk memenuhi kebutuhan TIK di Undiksha dibagi menjadi enam divisi yang meliputi Divisi Pengembangan Sistem Informasi, Divisi Pusat Data, Divisi Infrastruktur dan Jaringan Komputer, Divisi Konten dan Multimedia, Divisi Riset dan Pengembangan, serta Divisi *Helpdesk* dan Dokumentasi. Dengan tata kelola yang berfokus pada hal-hal penting dalam pengembangan TIK, maka diharapkan dalam lima tahun ke depan, Undiksha mampu mewujudkan sebuah universitas yang mampu memiliki kemampuan dalam implementasi TIK dalam menunjang tridarma Perguruan Tinggi.

### C. Sistem Aliran dan Akses Data

Sistem terintegrasi Undiksha telah mulai diwujudkan dalam sebuah sistem yang disebut dengan *e-Ganesha*. Sistem ini menaungi beragam sistem informasi yang mendukung segala kegiatan administrasi, akademik, maupun aktivitas lainnya di lingkungan Undiksha. Integrasi ini ditunjukkan dengan adanya sentra data Undiksha yang menjadi pusat penyimpanan data, dalam hal ini dengan kehadiran *data center* secara fisik dan *data warehouse*. Dengan terintegrasinya data, alir data dapat dengan mudah dikontrol serta mampu ditekannya dualitas data yang dapat mengakibatkan kebingungan dalam proses yang dilakukan oleh sivitas akademika di Undiksha. Sistem-sistem yang terkait dalam sistem besar *e-Ganesha* adalah beragam, dari sistem berbasis *web* sebagai sarana informasi ke publik, sistem informasi untuk transaksi administratif maupun akademik, hingga aplikasi yang berbasis perangkat bergerak (*mobile based applications*). Adapun gambaran dari sistem *e-Ganesha* dapat dilihat pada Gambar F.7.



Gambar F.7. Skema aliran data dalam e-Ganesha

Untuk melaksanakan aktivitas dengan baik, setiap unsur yang ada di Undiksha harus bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Dengan demikian, otoritas akses data harus diatur dengan baik untuk memastikan hanya pengguna yang berhak yang mampu mengakses

data terkait. Perihal tanggung jawab dan hak akses data di Undiksha telah dituangkan dalam SK Rektor terhadap 24 sistem yang sudah memfasilitasi aktivitas daring di Undiksha.

#### D. Sistem Pemulihan Data

Bersamaan dengan bertambahnya data secara terus-menerus, sudah dipastikan bahwa dibutuhkan adanya sistem *Disaster Recovery* atau pemulihan data yang menjamin keamanan data maupun sistem informasi yang diimplementasikan. Lokasi server *backup* untuk menjamin keamanan data sistem informasi berada di 3 lokasi, yaitu kampus Jineng Dalem ( $\pm 7$  km), kampus Denpasar ( $\pm 80$  km), dan satu lokasi disediakan oleh Provider (di Jakarta,  $\pm 1000$  km). *Backup* dilakukan terhadap sistem-sistem dalam *e-Ganesha* beserta basis data yang terkait dengan sistem-sistem tersebut. Sistem terbagi atas dua bagian yang meliputi *data backup* dan *data restore*. Dalam proses *data backup*, sistem akan melakukan *backup* terhadap basis data secara berkala. Untuk sistem atau aplikasi akan dilakukan penyimpanan terhadap versi terakhir sistem yang dikembangkan dari folder aplikasi sistem ke *server backup*.

#### 10. Kecukupan dan Kesesuaian Sumber Daya, Sarana dan Prasarana Pendukung untuk Pemberdayaan Sistem Informasi.

Sebagai universitas yang melahirkan tenaga pendidik dan profesional berkualitas, Undiksha dituntut pula untuk membekali sumber dayanya dengan pengetahuan dan kemampuan yang baik seputar penggunaan, pemanfaatan, ataupun pengimplementasian teknologi informasi dalam bidang pendidikan.

Sistem Informasi Manajemen Undiksha yang dikelola secara sentral oleh UPT TIK terus berkembang dengan mengarah kepada desentralisasi dan mengoptimalkan layanan daring. Layanan daring yang desentralisasi sudah dilakukan secara menyeluruh mulai dari pendaftaran mahasiswa baru hingga mahasiswa tersebut menuntaskan perkuliahannya, dari

seorang tenaga pendidik atau kependidikan masuk hingga berhenti dari Undiksha. Segala aktivitas terkait kinerja pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian juga telah difasilitasi dalam sistem *e-Ganesha*. Bersamaan dengan upaya perbaikan internal sistem informasi manajemen, Undiksha juga perlu segera menangani potensi lain terkait TI di sekitar kampus. Posisi geografis kampus di jantung kota Singaraja merupakan salah satu kekuatan tersendiri untuk dapat dimanfaatkan untuk menjadikan Undiksha sebagai *service provider* institusi pendidikan di Singaraja.

Ketercukupan infrastruktur perangkat keras dan sistem jaringan masih belum secara optimal dimanfaatkan, sehingga masih memungkinkan dilakukannya upaya-upaya pemanfaatan sumber daya TIK dengan lebih baik. Langkah konsolidasi, sosialisasi dan pelatihan-pelatihan nampaknya perlu ditingkatkan dan dicarikan terobosan agar dapat dipercepat. Pengembangan manajemen dalam hal ketersediaan sumber daya untuk *support* teknis perlu ditingkatkan sehingga mampu memberikan pelayanan dalam hal pengembangan dan operasional secara optimal dan dapat memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada secara optimal.

Sistem informasi mendapat porsi yang cukup memadai. Aktivitas sumber daya ini didukung oleh ketersediaan fasilitas yang cukup memadai, seperti komputer multimedia, kamera ukuran besar dan kecil, perangkat masukan dan luaran yang beragam, dan ruangan yang memadai.

Kuantitas dan kualitas sumber daya dibidang TI yang difungsikan secara optimal dapat memaksimalkan pengelolaan sistem informasi. Tim TI yang dibentuk berdasarkan SK Rektor sangat membantu dalam melaksanakan administrasi, *entry* data pada layanan sistem informasi *online*. Fasilitas *hotspot* yang sudah bisa diakses di masing-masing fakultas memudahkan koordinasi, dan sudah dimanfaatkan dengan cukup tinggi oleh staf operator, dosen, dan mahasiswa.

## 11. Efisiensi dan Efektivitas Pemanfaatan Sistem Informasi

Sistem informasi yang dipergunakan di Undiksha selama ini dirasa telah cukup memadai. Website resmi Undiksha adalah <http://undiksha.ac.id/>, yang menyajikan semua informasi dan aktivitas sivitas Undiksha. Informasi yang ditampilkan pada laman *website* Undiksha berkaitan dengan informasi atau berita sivitas akademika, kebijakan pimpinan, dan profil kelembagaan. Melalui *website* ini, masyarakat bisa mendapatkan informasi terkait kegiatan sivitas akademika Undiksha. Semua informasi yang ditampilkan dalam *website* Undiksha ini di bawah koordinasi Humas Undiksha, sedangkan untuk sistemnya di bawah kendali Unit Pelaksana Teknis Teknologi Informasi dan Komunikasi (UPT TIK). Implementasi TIK di Undiksha telah memberikan manfaat yang besar bagi Undiksha, terutama dalam meningkatkan citra publik. Berkembangnya layanan akademik, kemahasiswaan dan keuangan yang dilakukan secara *online* dapat berjalan dan berlangsung sesuai dengan harapan, dimulai dari Penerimaan Mahasiswa Baru Jalur Mandiri (PMJM), yaitu pada saat pendaftaran awal sampai pembayaran dilakukan secara *online* sangat membantu dalam efisiensi waktu, biaya, penyediaan data, dan validasi data. Proses administrasi akademik dan kemahasiswaan sebagian juga dikelola secara komputerisasi dengan menggunakan jaringan lokal (intranet) dengan tujuan menjaga keamanan data. Efektivitas dan efisiensi sistem informasi ini terus-menerus ditingkatkan melalui pengembangan sistem informasi terpadu UPT TIK, BAAKPSI, dan fakultas/prodi.

*E-Ganesha* merupakan sistem terintegrasi yang digunakan untuk mengakses berbagai layanan sistem informasi yang ada di Undiksha. *E-Ganesha* dapat diakses pada laman <https://sso.undiksha.ac.id>, dengan hanya sekali *login*, maka sudah dapat mengakses ke berbagai layanan sistem yang ada. Adapun sistem yang terintegrasi pada *e-Ganesha*, yaitu sistem SIAK, *e-learning*, sistem terkait dengan kinerja dosen dan pegawai, sistem pangkalan data dosen dan pegawai, sistem aplikasi hukum dan tata laksana, sistem terkait kegiatan-kegiatan akademik Undiksha (KKN,

PPL, dan PKL), sistem informasi terkait data mahasiswa, dan beberapa sistem pendukung lainnya.

Tabel F.10. Aplikasi yang digunakan pada Bidang Akademik dan Umum dan Keuangan

No	Layanan/Unit	Fungsi	URL
1	Akademik dan Kemahasiswaan	Sistem informasi akademik untuk mengisi agenda mengajar, absensi kehadiran mahasiswa, input nilai mahasiswa, perencanaan studi, krs dan khs	<a href="https://si.undiksha.ac.id/">https://si.undiksha.ac.id/</a>
		Mobile undiksha berjalan di sistem <i>Android</i> dan <i>IOS</i> digunakan untuk menginputkan agenda mengajar, absensi kehadiran mahasiswa	<a href="https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mobileundiksha">https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mobileundiksha</a>
		Sistem yang digunakan mahasiswa untuk melakukan pendaftaran Program pengalaman lapangan khusus mahasiswa kependidikan	<a href="http://ppl.undiksha.ac.id">http://ppl.undiksha.ac.id</a>
		Sistem Informasi yang memberikan fasilitas untuk pengelolaan administrasi KKN dan digunakan sebagai media informasi pelaksanaan KKN	<a href="http://kkn.undiksha.ac.id">http://kkn.undiksha.ac.id</a>
		Sistem yang digunakan untuk melakukan pendaftaran mahasiswa yang akan melakukan PKL.	<a href="http://pkl.undiksha.ac.id">http://pkl.undiksha.ac.id</a>

		Sistem layanan jurnal berbasis <i>online</i> dengan berbagai macam disiplin ilmu.	<a href="https://ejournal.undiksha.ac.id">https://ejournal.undiksha.ac.id</a>
		Sistem yang digunakan untuk pengecekan plagiarisme tugas akhir mahasiswa baik berupa dokumen, gambar, video dan kode program.	<a href="http://ejournal.undiksha.ac.id:8080/PlagiarismDetector/">http://ejournal.undiksha.ac.id:8080/PlagiarismDetector/</a>
		Sistem yang menyediakan data seluruh Mahasiswa undiksha baik yang aktif, cuti, drop out, berhenti maupun yang sudah lulus	<a href="https://mahasiswa.undiksha.ac.id/">https://mahasiswa.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem informasi penyedia data profil mengenai dosen, pegawai dan mahasiswa	<a href="https://data.undiksha.ac.id/">https://data.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem yang memfasilitasi penelitian mahasiswa	<a href="http://tracerstudy.undiksha.ac.id/">http://tracerstudy.undiksha.ac.id/</a>
2	Penerimaan Mahasiswa Baru	Sistem penerimaan mahasiswa baru terkait dengan proses pendaftaran	<a href="https://penerimaan.undiksha.ac.id/">https://penerimaan.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem daftar ulang kembali mahasiswa baru	<a href="https://daftarkembali.undiksha.ac.id/">https://daftarkembali.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem tes berbasis <i>CBT</i> untuk penerimaan mahasiswa baru	<a href="https://cbt.undiksha.ac.id">https://cbt.undiksha.ac.id</a>
3	E-Learning Undiksha	Sistem manajemen pembelajaran online Undiksha	<a href="https://elearning.undiksha.ac.id/">https://elearning.undiksha.ac.id/</a>
4	Perpustakaan	Sistem kegiatan pelayanan kepada pengguna	<a href="https://lib.undiksha.ac.id">https://lib.undiksha.ac.id</a>



		perpustakaan secara online	
5	Bidang Umum dan Keuangan	Sistem remunerasi	<a href="http://remunerasi.undiksha.ac.id">http://remunerasi.undiksha.ac.id</a>
		Sistem Informasi Manajemen Penilaian Prestasi Kerja ( Simpekerja )	<a href="https://simpekerja.undiksha.ac.id/">https://simpekerja.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem Informasi Dosen	<a href="https://dosen.undiksha.ac.id/">https://dosen.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem Kinerja	<a href="https://kinerja.undiksha.ac.id/">https://kinerja.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem Informasi Pegawai	<a href="https://pegawai.undiksha.ac.id/">https://pegawai.undiksha.ac.id/</a>
		SI Monitoring Pegawai	<a href="https://simonitoring.undiksha.ac.id">https://simonitoring.undiksha.ac.id</a>
		Sistem Informasi Akademik	<a href="https://si.undiksha.ac.id/">https://si.undiksha.ac.id/</a>
		<i>Executive Dashboard</i> Undiksha	<a href="https://data.undiksha.ac.id/">https://data.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem Aplikasi Hukum dan Tata Laksana	<a href="https://shakuntala.undiksha.ac.id/">https://shakuntala.undiksha.ac.id/</a>
		Sistem informasi keuangan	<a href="https://ebudgeting.undiksha.ac.id/">https://ebudgeting.undiksha.ac.id/.</a>
		Sistem informasi perencanaan	<a href="https://eplanning.undiksha.ac.id">https://eplanning.undiksha.ac.id</a>
		Sistem Informasi Inventaris Undiksha	<a href="https://inventaris.undiksha.ac.id/">https://inventaris.undiksha.ac.id/.</a>

Dengan kehadiran *e-Ganesha* sebagai sebuah sistem besar yang mengintegrasikan beragam sistem informasi manajemen yang ada di seluruh Undiksha, maka kebutuhan data yang valid sebagai titik awal dari pendukung pengambilan keputusan itu sendiri dapat diperoleh dengan sangat baik. Data dari berbagai sistem informasi bermuara pada sentra data undiksha (<https://datacenter.undiksha.ac.id>). Beragam data yang dibutuhkan dapat ditampilkan dalam sebuah Sistem Data Undiksha dalam bentuk *Executive Dashboard System* (EDS Undiksha: <https://data.undiksha.ac.id>).

Data dari EDS Undiksha inilah yang menjadi acuan bagi pihak-pihak terkait, dalam hal ini pada level pimpinan di lingkungan Undiksha dari Rektor hingga koordinator-koordinator program studi, untuk dapat merumuskan kebijakan maupun aturan terkait dengan rencana dan

program jangka pendek, menengah maupun panjang yang ada di lingkungan Undiksha. Saat ini, sistem pendukung keputusan (*decision support system*) yang berbasis teknologi informasi sedang disempurnakan untuk dapat memberikan fitur-fitur yang dapat mengurangi proses manual dalam perolehan data, pencermatan informasi, hingga perangkuman hasil pendukung keputusan yang akan diambil. Embrio dari sistem pendukung keputusan ini memanfaatkan data yang telah terangkum dalam EDS Undiksha untuk diproses lebih lanjut berdasarkan model yang telah ditentukan untuk ditampilkan kepada pengguna, dalam hal ini pimpinan-pimpinan di lingkungan Undiksha. Sistem pendukung keputusan di Undiksha dapat diakses pada laman <https://dss.undiksha.ac.id>.

## **12. Keberadaan dan Pemanfaatan On-Campus Connectivity Devices(intranet).**

Undiksha telah memanfaatkan fasilitas sistem informasi yang dikelola oleh UPT TIK. Pusat Komputer yang menunjang pelayanan akademik, kemahasiswaan, gaji, dan tenaga pendidik. Sampai dengan saat ini layanan akademik di Undiksha seperti pengisian data awal mahasiswa, penawaran mata kuliah, kartu rencana studi, kontrak mata kuliah, daftar hadir mahasiswa, serta pengelolaan nilai sudah hampir seluruhnya terkomputerisasi. Selanjutnya, Prodi telah memanfaatkan jaringan dalam kampus yang dikendalikan oleh UPT TIK. Pusat Komputer untuk kepentingan akses global dan lokal kampus dengan sistem *Local Area Network* (LAN).

## **13. Keberadaan dan pemanfaatan global connectivity devices(internet).**

Pada saat ini ketersediaan *bandwidth* dengan kapasitas keseluruhan 440 Mbps, yang tersebar di tiga lokasi kampus, yaitu 300 Mbps di kampus singaraja, 70 Mbps di kampus pegok Denpasar, dan 70 Mbps di kampus Jineng Dalem. *Bandwidth* ini sudah mengalami penambahan dibanding dengan 2 tahun sebelumnya, yaitu 250 Mbps, dan

tahun sebelumnya sebesar 300 Mbps. Setiap tahunnya kebutuhan akan terus ditingkatkan seiring dengan pertumbuhan kebutuhan dan jumlah pengguna. Pertumbuhan *bandwidth* dalam tiga tahun terakhir nampak seperti berikut.

Tahun	2016	2017	2018
<i>Bandwidth</i>	<b>250 Mbps</b>	<b>300 Mbps</b>	<b>440 Mbps</b>

Dengan rasio ketersediaan *bandwith* yang mendekati angka 12,93 Kbps per mahasiswa dirasa sudah cukup memadai dalam pemenuhan standar minimum kecukupan akses, jika dilihat dari standar UNESCO untuk pemenuhan *bandwith* minimal 1 Kbps untuk 1 mahasiswa. Meskipun demikian nampaknya kebutuhan akan ketersediaan *bandwidth* internet ini menjadi faktor yang harus diperhatikan dengan fakta bahwa sampai saat ini pemakaian *bandwidth* berada pada kondisi maksimum dari waktu ke waktu. Terminal komputer yang tersedia dan dapat dipergunakan oleh mahasiswa dan dosen berada pada rasio 1:1.

Selain itu, fasilitas lain untuk mendukung proses pembelajaran berbasis multimedia dengan teknologi informasi terus ditingkatkan penyediaannya secara menyeluruh. Hal ini cukup membantu dalam meningkatkan rasio pemanfaatan IT oleh mahasiswa. Dengan ketersediaan sarana *mobile computer* yang semakin terjangkau oleh mahasiswa, nampaknya ke depan pemanfaatan TI dalam mendukung proses pembelajaran dapat dilakukan secara optimal.

Dengan ketersediaan sarana dan prasarana IT untuk kegiatan akademik ini, maka salah satu keunggulan yang diperoleh adalah bahwa lulusan Undiksha memiliki kemampuan dasar IT yang memadai. Kemampuan dasar untuk membuat laporan, melakukan presentasi dan melakukan pengolahan data dapat dikuasai selama menjalani proses pendidikan di Undiksha.

Undiksha merupakan kampus negeri dengan luas mencapai kurang lebih 32,98 hektar, maka diperlukan pemetaan jaringan dan infrastruktur

yang memadai. Berikut ini adalah hasil aksesibilitas Data yang dimiliki oleh kampus Undiksha

Tabel F.11 Aksesibilitas Data di Undiksha

No.	Jenis Data	Sistem Pengelolaan Data			
		Secara Manual	Dengan Komputer Tanpa Jaringan	Dengan Komputer Jaringan Lokal (Intranet)	Dengan Komputer Jaringan Luas (Internet)
1	Mahasiswa				√
2	Pembayaran SPP				√
3	Kartu Rencana Studi (KRS)				√
4	Jadwal mata kuliah				√
5	Nilai mata kuliah				√
6	Transkrip akademik				√
7	Lulusan				√
8	Tenaga pendidik				√
9	Tenaga kependidikan				√
10	Tenaga pendukung lainnya				√
11	Keuangan				√
12	Inventaris				√
13	Perpustakaan				√
<b>Jumlah tanda √</b>		$N_A=0$	$N_B=0$	$N_C=0$	$N_D=13$

### Deskripsi SWOT Komponen F

Berdasarkan uraian di atas, kondisi internal Undiksha dibidang pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi ditemui beberapa kekuatan dan kelemahan. Sementara itu, kondisi eksternal memberikan peluang sekaligus ancaman kepada Undiksha berkaitan dengan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi. Berkaitan dengan hal tersebut, analisis SWOT dari masing-masing komponen dapat diuraikan sebagai berikut.

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal Undiksha, maka deskripsi SWOT Komponen F sebagai berikut.

**Tabel F.12 Analisis SWOT Komponen F**

Strength/Kekuatan (S)	Weakness/Kelemahan (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sistem pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel dan sistem penganggaran yang <i>bottom up – bottom down</i></li> <li>b. Penerimaan PNBP setiap tahun meningkat</li> <li>c. Sarana dan prasarana yang dimiliki memadai untuk mencapai Visi dan Misi Undiksha</li> <li>d. Sudah memanfaatkan sistem informasi yang terintegrasi dan memadai untuk berbagai aktivitas baik untuk akademik, administrasi, kemahasiswaan, kepegawaian, dan keuangan</li> <li>e. Pengelolaan data akademik menggunakan komputerisasi.</li> <li>f. Penggunaan <i>Global Connectivity Devices</i> dalam pembelajaran mahasiswa.</li> <li>g. Penggunaan <i>fiber optic</i> dalam pengembangan sistem informasi Undksha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketergantungan sumber dana dari pemerintah dan mahasiswa masih tinggi.</li> <li>b. Kemampuan pencapaian target pendapatan PNBP masih lemah</li> <li>c. Produk publikasi perpustakaan belum dikemas optimal.</li> <li>d. Pendanaan untuk pemasangan infrastruktur jaringan masih kurang.</li> <li>e. Layanan sistem informasi Undiksha belum optimal.</li> </ul>
Opportunity/Peluang (O)	Threat/Ancaman (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Terbukanya kesempatan kerjasama dengan berbagai pihak baik dalam maupun luar negeri untuk penambahan pendanaan institusi</li> <li>b. Tersedianya pendanaan kompetisi dari pemerintah maupun swasta baik untuk penelitian, pengabdian pada masyarakat maupun PKM</li> <li>c. Kebutuhan masyarakat terhadap sumber informasi dalam berbagai disiplin ilmu semakin meningkat.</li> <li>d. Perkembangan teknologi yang pesat termasuk juga dalam sistem informasi yang dapat dimanfaatkan untuk pencapaian Visi dan Misi Undiksha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berkembangnya Perguruan Tinggi lain dengan pembiayaan pendidikan bersaing.</li> <li>b. Meningkatnya kemampuan <i>networking</i> Perguruan tinggi lain dalam memperoleh dana pemerintah</li> <li>c. Terjadinya inflasi yang menyebabkan peningkatan biaya operasional Undiksha.</li> <li>d. Tuntutan pelayanan prima semakin meningkat.</li> <li>e. Banyaknya akses informasi di luar Undiksha akibat globalisasi.</li> </ul>

**Strategi yang dilakukan untuk mengatasi kelemahan dan tantangan adalah sebagai berikut.**

- (1) Mengupayakan sumber pendanaan lainnya, seperti sumber pendanaan dari pemerintah daerah, baik pemerintah provinsi maupun kabupaten serta sumber-sumber pendanaan dari kerjasama baik dengan pihak dalam maupun luar negeri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Mengembangkan unit-unit bisnis yang prospektif minimal dapat memenuhi kebutuhan internal lembaga sehingga dana yang ada tidak digunakan untuk belanja keluar lembaga
- (3) Menyusun penganggaran terutama target pendapatan PNBK dengan komprehensif sehingga dapat dicapai target yang rasional.
- (4) Meningkatkan *networking* Undiksha dalam memperoleh pendanaan dari pihak pemerintah dan lainnya.
- (5) Pengalokasian dana yang memadai untuk Unit TIK sebagai sentral pengelolaan infrastruktur TI dan sistem, sehingga dapat berkontribusi optimal dalam menyediakan layanan yang berbasis TI.
- (6) Meningkatkan pengelolaan UPT TIK dengan membentuk divisi-divisi yang sesuai sehingga integrasi sistem yang ada dapat segera diwujudkan.
- (7) Peningkatan kualitas layanan perpustakaan yang mengarah pada pola pelayanan berbasis TI.
- (8) Menyediakan sistem informasi manajemen yang memadai dalam hal pelayanan kepada masyarakat umum, serta peningkatan kompetensi tenaga kependidikan melalui pelatihan atau *workshop* keadministrasian.

## G. PENELITIAN, PELAYANAN/ PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT, DAN KERJA SAMA

### 1. Mutu, Produktivitas, Relevansi Sasaran, dan Efisiensi Pemanfaatan Dana Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat

#### A. Mutu

Hingga saat ini, sejumlah penelitian bermutu telah mampu dilakukan oleh dosen Undiksha. Hal ini dibuktikan dari sejumlah penelitian berskala nasional (Program Penelitian Kompetitif Nasional, Program Penelitian Desentralisasi, Insinas, LPDP dan CPPBT) berhasil dimenangkan oleh dosen Undiksha. Dalam rangka menjamin mutu penelitian dan PkM di LPPM Undiksha dikelola melalui kebijakan sistem pengelolaan penelitian dan PkM, yang mengacu pada RIP LPPM Undiksha (2015-2021, Permenristekdikti Nomor: 44 tahun 2015, Permenristekdikti Nomor: 15 tahun 2016 tentang OTK Undiksha, statuta Undiksha, Renstra Undiksha 2015-2021 Buku Pedoman Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat Edisi X DRPM Kemristekdikti 2016, dan Pedoman Penelitian dan PkM Undiksha tahun 2016.

Dalam pengendalian mutu penelitian dan PkM dilaksanakan dalam setiap tahanan mulai tahanan input, proses dan output. Pada tahap input melalui seleksi proposal yang dilaksanakan dalam dua kegiatan penilaian yaitu penilaian instatik dan penilaian *indynamic*. Tahap proses selama penelitian atau PkM dilaksanakan yang ditunjukkan prosesnya pada saat monitoring penelitian atau PkM, dan output berupa hasil penelitian atau PkM. Semua tahap tersebut dilakukan monitoring dan evaluasi untuk menjamin terkendalinya pelaksanaan masing-masing tahap, untuk menghasilkan karya penelitian atau PkM yang berkualitas tinggi. Peningkatan kualitas *output* penelitian atau PkM dan publikasi ilmiah dilaksanakan melalui strategi sosialisasi, pendampingan dan klinik dengan mengundang pakar yang dilakukan secara berkelanjutan. Penelitian kerja sama luar dan dalam negeri belum banyak dilakukan, hal ini ditingkatkan dengan melibatkan pusat penelitian, PkM, publikasi dan

jurnal ilmiah, inkubator bisnis, sentra HaKi dan lingkungan dan kebencanaan yang dikembangkan mulai tahun 2018.

RIP LPPM Undiksha menetapkan arah dan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan penelitian institusi oleh LPPM Undiksha dalam jangka waktu 5 tahun. Dalam dokumen tersebut ditetapkan penelitian yang menjadi unggulan Undiksha adalah yaitu (1) Pendidikan Nilai dan Karakter, (2) Pengembangan Metodologi dan Perangkat Pendidikan/Pembelajaran, (3) Pelatihan dan Pendidikan Kecakapan Hidup, (4) Pendidikan Informal dan Nonformal, (5) Pemberdayaan Masyarakat, (6) Bahasa, Seni, dan Budaya, dan (7) Sains dan Teknologi.

## **B. Produktivitas**

Dalam kurun waktu 3 tahun produktivitas penelitian dan PkM di Undiksha yang dikelola LPPM Undiksha dikelompokkan ke dalam 16 skim/jenis penelitian seperti Penelitian Unggulan Institusi, PPBT (Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi), Penelitian Kelompok Bidang Keilmuan, Penelitian Fundamental Institusi, Penelitian Produk Terapan Institusi, Penelitian Pascasarjana Institusi, Penelitian Kerja sama Institusi, Penelitian Sosial Humaniora dan Pendidikan, Penelitian Publikasi Internasional, Penelitian Penciptaan dan Penyajian Karya Seni, Penelitian Dosen Pemula, Penelitian Disertasi Doktor, Penelitian Pusat-pusat Kajian, Penelitian Penugasan, Penelitian Stranas (Strategi Nasional), dan Penelitian MP3EI (Penelitian Masterplan Percepatan dan Perluasan. Data terkait dengan kinerja penelitian oleh peneliti Undiksha yang mencakup jumlah usulan, jumlah yang lolos dan didanai tersimpan di LPPM Undiksha. Produktivitas tampak dari ketercapaian indikator kinerja penelitian. Penelitian dosen Undiksha selama 3 tahun terakhir menunjukkan peningkatan kuantitas judul yang lolos seleksi dan didanai baik dari kompetitif nasional maupun kompetitif institusi yang berjumlah 1.168 judul penelitian.



### C. Relevansi Sasaran

Relevansi sasaran merupakan target yang ingin dicapai dalam kurun waktu meliputi bidang penelitian, PkM, tahun 2018 dikembangkan 4 pusat lainnya yaitu: Pusat publikasi dan Jurnal ilmiah, Pusat /Sentra HaKI, Pusat Inkubator Bisnis, dan Lingkungan Kebencanaan.

#### (1) Bidang Penelitian

- a) Meningkatkan proporsi dosen yang melakukan penelitian yang bermutu.
- b) Meningkatkan proporsi dosen yang melakukan PkM yang bermutu.
- c) Meningkatkan persentase karya ilmiah yang terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi.
- d) Meningkatkan persentase karya ilmiah yang terpublikasi dalam jurnal internasional.
- e) Meningkatkan jumlah jurnal Undiksha yang terakreditasi nasional.
- f) Meningkatkan jumlah perolehan Hak atas kekayaan intelektual berdasarkan hasil penelitian dan PkM.
- g) Meningkatkan jumlah penelitian bersama dosen dan mahasiswa.

#### (2) Pengabdian kepada Masyarakat

Beberapa sasaran yang ingin dicapai dalam PkM adalah sebagai berikut.

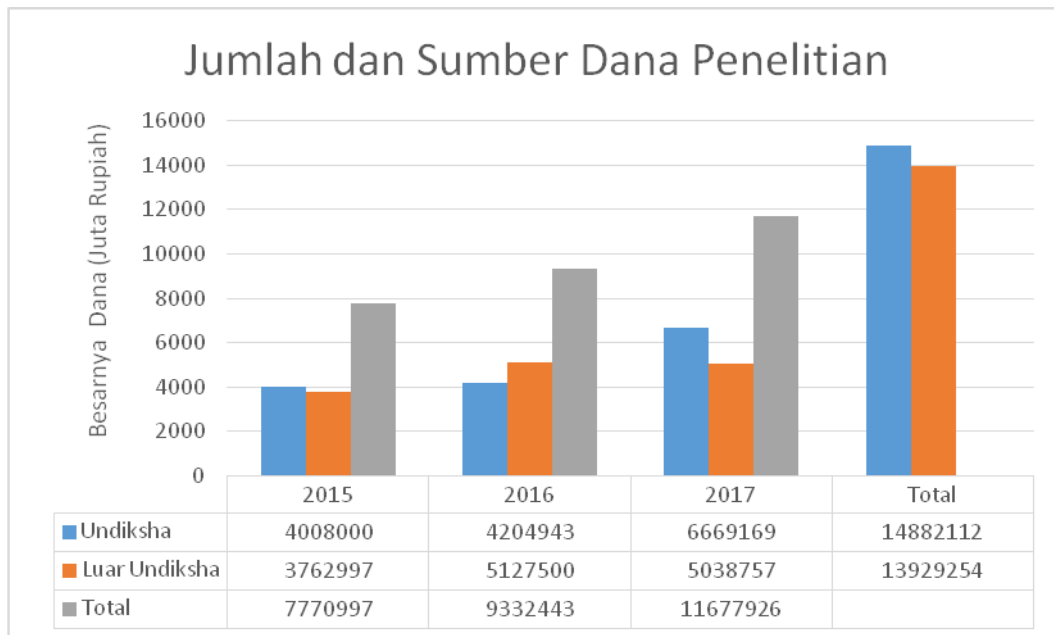
- a) Meningkatkan proporsi dosen yang melakukan PkM yang bermutu.
- b) Meningkatkan rasio jumlah dosen yang melaksanakan PkM

#### (3) Penyebarluasan gagasan

- a) Meningkatkan jumlah jurnal Undiksha berbasis OJS yang terakreditasi
- b) Meningkatkan jumlah author artikel ilmiah dalam jurnal internasional bereputasi
- c) Meningkatkan jumlah perolehan HaKI

## 2. Efisiensi dan Pemanfaatan Dana Penelitian dan PkM

Pemanfaatan dana penelitian dan PkM dilakukan melalui beberapa jenis sumber pendanaan, antara lain dana PNBPU Undiksha (PKBLU = minimal 15% total PNBPU), sumber pendanaan dari Kemristekdikti, dana pemerintah daerah maupun instansi lainnya (BKBPP, KPU dsb). Gambar G.1 menunjukkan perolehan dana penelitian dari berbagai sumber dalam 3 tahun terakhir.



Gambar G.1. Grafik Perolehan Dana Penelitian Dosen Undiksha

## 3. Agenda, Keberlanjutan, dan Diseminasi Hasil Penelitian dan Pelayanan/ Pengabdian kepada Masyarakat

Agenda penelitian sudah dirumuskan berdasarkan visi dan misi penelitian Undiksha dalam bentuk tujuan strategis Lembaga Penelitian sebagai berikut.

- (1) Menghasilkan produk-produk penelitian yang memiliki nilai unggul dalam menunjang pembangunan lembaga dan bangsa.
- (2) Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian pada bidang-bidang: pendidikan dan budaya, kajian wanita, bahasa dan seni, MIPA, lingkungan hidup dan pedesaan, ideologi dan demokrasi, serta olah raga dan kesehatan dalam rangka menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

- (3) Menyebarluaskan hasil-hasil penelitian yang relevan kepada pengguna.
- (4) Memfasilitasi tumbuh kembangnya budaya meneliti bagi civitas akademika Undiksha, para guru di sekolah, dan masyarakat lainnya.
- (5) Melakukan koordinasi secara intensif berbasis nota kesepahaman dengan instansi-instansi terkait dalam upaya pengajian berbagai bidang yang menjadi garapan Lembaga Penelitian Undiksha.

Namun, dari segi keberlanjutan penelitian, masih ditemukan beberapa kendala, yaitu (1) adanya penelitian multi tahun yang putus di tengah jalan karena tidak lolos seleksi pada tahap berikutnya, (2) masih terbatasnya artikel hasil penelitian yang berhasil menembus jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional, (3) terbatasnya hasil penelitian yang dijadikan dasar penyusunan buku ajar; (4) terbatasnya hasil-hasil penelitian yang langsung diaplikasikan pada praktek pembelajaran.

Agenda ke depan dari bidang garapan Pengabdian kepada Masyarakat, yaitu mengusung bidang unggulan Pemberdayaan Masyarakat berbasis riset berdimensi kerakyatan dan berkelanjutan. Bidang unggulan tersebut didukung oleh pelaksanaan bidang-bidang garapan berikut:

- (1) Pengabdian dan pendampingan dalam bidang pendidikan persekolahan.
- (2) Pengabdian dan pendampingan dalam bidang pendidikan masyarakat.
- (3) Pengabdian dan pendampingan dalam bidang pengembangan sumber daya.
- (4) Pengabdian dan pendampingan dalam bidang industri dan kewirausahaan.
- (5) Pelaksanaan KKN dan KKL bagi mahasiswa Undiksha.
- (6) Pengabdian dan pendampingan dalam bidang advokasi dan akuntan publik.

(7) Konsultan bidang pendidikan, industri, kewirausahaan, sumber daya, dan penerapan Ipteks.

Dilihat dari bidang garapan / bentuk kegiatan yang terakumulasi dalam kegiatan PkM ini dapat dijabarkan beberapa kegiatan, yaitu:

- (1) Pendidikan kepada masyarakat.
- (2) Pelayanan kepada Masyarakat.
- (3) Penerapan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni serta Hasil-hasil Penelitian.
- (4) Pengembangan Wilayah secara Terpadu.
- (5) Kuliah Kerja Nyata. Untuk pelaksanaan KKN telah diatur dalam buku pedoman tersendiri.
- (6) Alih Teknologi.
- (7) Kaji Tindak.
- (8) Program *Entrepreneurship* (Kewirausahaan). Program ini khusus bagi mahasiswa jurusan D-3 non-kependidikan di lingkungan Undiksha.

Program ini bertujuan untuk memberikan pengalaman belajar (teori dan praktek) sesuai bidang keilmuan atau profesi dengan cara langsung terjun ke lapangan pada dunia usaha dan industri, sehingga memiliki wawasan yang memadai dalam bidang kewirausahaan sesuai bidang ilmunya.

Keberlanjutan kegiatan PkM dijamin dengan semakin bertambahnya jumlah skim pengabdian multitaluh yang diterima oleh Undiksha. Dalam tiga tahun terakhir skim PkM multitaluh terus bertambah. Tahun 2015 LPM Undiksha memenangkan dua hibah IbPE dan 1 Hi-Link multitaluh. Tahun 2016 – 2017 juga memperoleh Ibikk, IbPE, dan IBW. Di samping itu keberlanjutan juga diupayakan melalui kegiatan diseminasi hasil-hasil pengabdian kepada masyarakat secara terprogram dan berkelanjutan dengan melibatkan pihak terkait (dosen, masyarakat mitra, dan pemerintah daerah), penulisan artikel, perluasan jaringan kerja sama dengan berbagai kelembagaan dan melalui seminar nasional yang dikelola oleh Undiksha.

#### **4. Kegiatan Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat Bersama Dosen dan Mahasiswa**

Pelibatan mahasiswa dalam penelitian dosen sudah dilakukan; misalnya dalam penelitian hibah pascasarjana untuk mahasiswa S2 dalam bentuk penelitian payung. Namun, jumlah penelitian bersama dosen dan mahasiswa masih relatif rendah (seperti Tabel G.1). Hal ini antara lain disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: (1) sulitnya memayungi judul-judul penelitian mahasiswa yang akan dijadikan skripsi; (2) kesadaran dosen akan pentingnya penelitian payung, (3) ketidakpercayaan dosen terhadap penelitiannya sendiri untuk dikembangkan menjadi beberapa penelitian yang akan dijadikan Tesis/Skripsi, (4) skala penelitian terlalu sempit sehingga sulit diserpah menjadi beberapa judul penelitian.

Tabel G.1 Jumlah Penelitian Bersama Dosen dan Mahasiswa (S2)

No	Tahun	Program Penelitian	Jumlah Penelitian	Jumlah Peneliti	Jumlah Mahasiswa
1	2015	Desentralisasi	4	9	25
		Kompetitif Institusi	3	8	10
2	2016	Desentralisasi	4	9	8
		Kompetitif Institusi	3	8	6
3	2017	Desentralisasi	12	36	24
		Kompetitif Institusi	8	24	16
<b>Jumlah Penelitian</b>			<b>34</b>	<b>94</b>	<b>89</b>

#### **5. Banyak dan Mutu Kegiatan Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat yang Dilakukan oleh Mahasiswa**

Kegiatan penelitian mahasiswa berupa PKMP (Program Kreativitas Mahasiswa Penelitian) adalah sebagai berikut. Tahun 2015 sebanyak 9 tim, tahun 2016 sebanyak 24 tim, dan tahun 2017 sebanyak 16 tim. Melihat perkembangan angka-angka di atas, tampak bahwa jumlah kegiatan penelitian mahasiswa yang berupa PKMP selama tiga tahun terakhir relatif sudah mengalami peningkatan signifikan pada tahun 2016, namun mengalami penurunan pada tahun 2017. Hal ini tampaknya disebabkan oleh beberapa faktor seperti (1) kesibukan mahasiswa, (2)

kurangnya pembinaan dari lembaga, (3) kurangnya motivasi untuk meneliti, dan (4) keterbatasan kemampuan mahasiswa dalam meneliti yang berupa PKMP.

Setiap tahun LPPM Undiksha memprogramkan kegiatan PkM yang dilakukan oleh mahasiswa dalam bentuk kuliah kerja nyata dan kuliah kerja lapangan. Kedua jenis PkM itu wajib diikuti oleh mahasiswa Undiksha. Informasi yang dihimpun dari para kepala desa yang desanya menjadi sasaran KKN/KKL secara umum diketahui bahwa kegiatan PkM ini direspon positif. Mereka umumnya meminta program KKN, KKL, dan Keaksaraan agar terus dilanjutkan. Hal itu juga sejalan dengan hasil kajian evaluasi terhadap mutu dan model pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan mahasiswa dalam bentuk KKN.

Sejauh ini, keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan PkM baik yang didanai dari DP2M Ristekdikti, DIPA Undiksha, maupun sumber dana lainnya belum maksimal. Keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan P2M itu dapat dilihat dari adanya kegiatan PKM mahasiswa, kegiatan PkM IbK, IbKK dan KKN/ KKL/ PKL. Pelibatan mahasiswa sifatnya sangat insidental, misalnya pada kegiatan penghijauan, bakti sosial, KKN-PPM atau kegiatan lainnya yang memerlukan jumlah personal yang banyak.

Tahun 2015 sampai tahun 2017 terus terjadi penurunan jumlah judul PKM mahasiswa yang lolos seleksi. Untuk itu diperlukan adanya upaya-upaya peningkatan banyak dan mutu kegiatan pengabdian kepada masyarakat mahasiswa melalui pembinaan secara terprogram dan berkelanjutan, dan meningkatkan peran pembimbing kemahasiswaan, serta menjadi kegiatan PKM pengabdian masyarakat sebagai salah satu aspek dalam pemberian beasiswa dan penentuan mahasiswa prestasi.

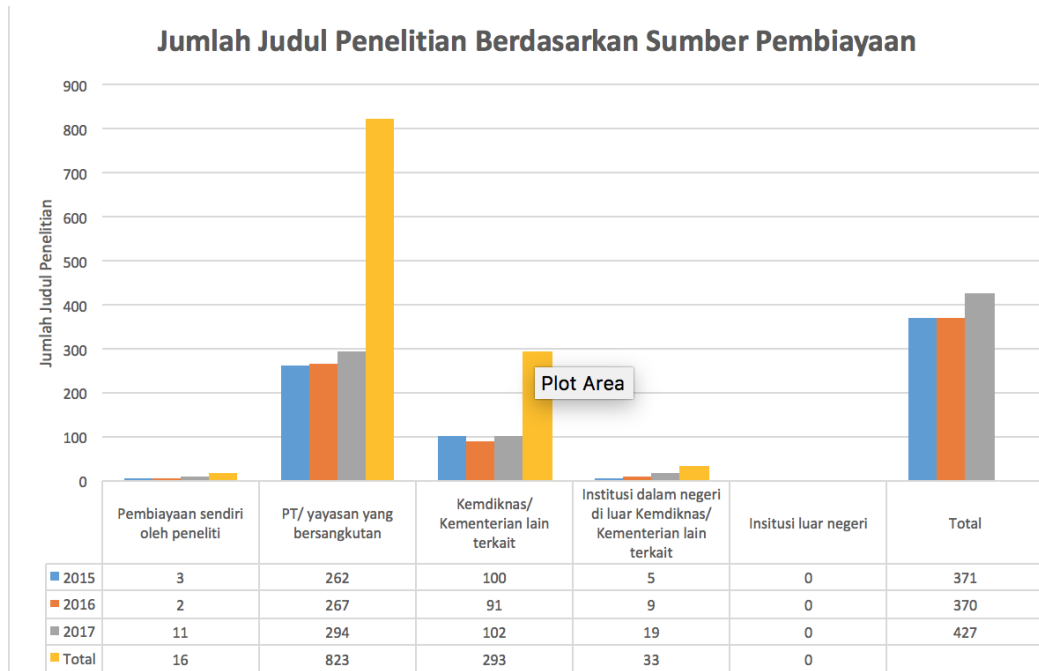
## **6. Hubungan antara Pengajaran, Penelitian dan Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat**

Pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat berhubungan secara sinergis. Dari problem pembelajaran yang dihadapi, dosen berhasil melahirkan ide-ide atau topik-topik penelitian dan PkM yang problematis,

inovatif, kreatif, dan implementatif. Sebaliknya, berdasarkan hasil-hasil atau temuan-temuan penelitian dan PkM yang dilakukan, dosen berusaha meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang akhirnya berdampak pada mutu pembelajaran. Demikian pula hasil-hasil penelitian perlu didiseminasikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Ini merupakan sinergi dari aspek-aspek ontologi keilmuan yang diteliti, epistemologinya adalah prosedur penelitian hingga mendapatkan hasil penelitian, dan aksiologi penelitian adalah sumbangan hasil penelitian tersebut untuk peningkatan mutu kehidupan. Hingga saat ini, implementasi aspek-aspek keilmuan tersebut telah dilakukan berupa diseminasi hasil-hasil penelitian oleh Lembaga Penelitian Undiksha ke sekolah-sekolah. Di samping itu, diseminasi juga dilakukan melalui forum seminar dan melalui jurnal. Melalui forum seminar, Lembaga Penelitian Undiksha setiap tahun secara rutin melakukan seminar nasional yang disebut SENARI (Seminar Nasional Riset Inovatif), SENADIMAS (Seminar Nasional Pengabdian pada Masyarakat) dan seminar internasional sejak tahun 2015 yang dikenal dengan nama ICIRAD (*International Conference on Innovative Research Across Disciplines*). Hasil-hasil penelitian dosen Undiksha juga diseminasikan melalui beberapa buah jurnal, yaitu (2) Jurnal Ilmu Pendidikan, (2) Jurnal Sains dan Teknologi, serta (3) Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora. Mulai tahun 2018, hasil-hasil penelitian didiseminasikan dalam 106 jurnal yang dikelola Undiksha.

## **7. Banyak dan Mutu Kegiatan Penelitian dan Publikasi Dosen**

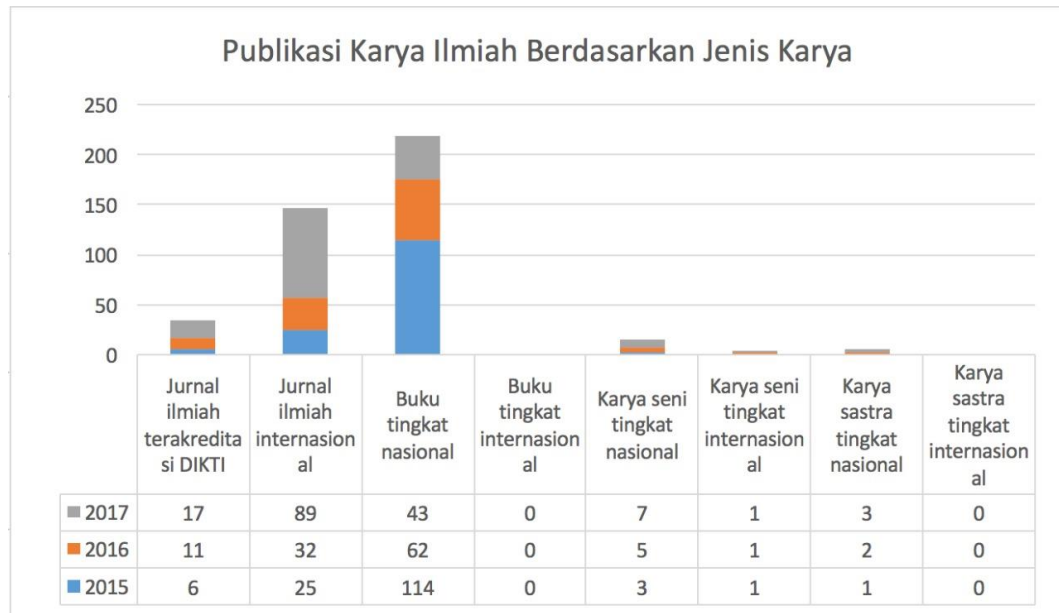
Jumlah penelitian yang bersumber dari dana DP2M Ristekdikti dan dana DIPA Undiksha selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan. Namun karena berada pada klaster madya, maka jumlah dana maksimal yang bisa diperoleh sesuai dengan klasternya. Dari berbagai skim yang ditawarkan DRPM jumlah penelitian dosen Undiksha selama tiga tahun terakhir tampak sebagai gambar G.2.



Gambar G.2. Grafik Jumlah Judul Penelitian Berdasarkan Sumber Pembiayaan

Gambar G.2 menunjukkan bahwa jumlah penelitian mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun 2016 sampai tahun 2017. Publikasi artikel ilmiah yang dihasilkan selama tiga tahun terakhir oleh dosen Undiksha seperti Gambar G.3 menunjukkan penurunan pada tahun 2016 pada jurnal terakreditasi, namun meningkat tajam pada publikasi jurnal ilmiah internasional. Sementara, publikasi berupa buku ajar terjadi penurunan. Karya seni tingkat nasional dan karya sastra tingkat nasional juga mengalami peningkatan.





Gambar G.3 Grafik Publikasi Karya Ilmiah Berdasarkan Jenis Karya

Terbatasnya jumlah publikasi ilmiah di kalangan dosen tampaknya disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: (1) masih adanya pola pikir sebagian dosen bahwa tugas peneliti berakhir pada penyusunan laporan penelitian; (2) masih terbatasnya jurnal nasional yang berstatus terakreditasi; (3) terbatasnya kemampuan peneliti untuk menulis artikel yang dapat menembus jurnal nasional terakreditasi dan jurnal nasional; (4) rendahnya motivasi peneliti untuk memuat artikelnya pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional.

## **8. Hubungan kerja sama dan kemitraan pengabdian kepada masyarakat dengan lembaga dalam dan luar negeri**

Undiksha telah memiliki hubungan kerja sama dan kemitraan dengan lembaga dalam negeri dan luar negeri di bidang pengabdian kepada masyarakat. Kebanyakan jangkauan kerja sama tersebut di lingkungan pemkab dan pemprov Bali. Namun demikian, tahun 2017 Undiksha memiliki kerja sama dengan pemprov lain, yaitu NTT dan dengan institusi luar negeri, yaitu Nanyang Polytechnic Singapore sejak tahun 2016. Beberapa bentuk kerja sama dan kemitraan yang telah dilakukan dengan, perguruan tinggi, pemkab/pemkot dan pemprov adalah.

- (1) Kerja sama dengan beberapa perguruan tinggi di Bali seperti Universitas Mahasaraswati, Universitas Panji Sakti, dan Universitas Udayana, Universitas Warmadewa, dan Institut Hindu Dharma Negeri (IHDN) Denpasar.
- (2) Kerja sama dengan Pemkab Kab Buleleng, Karangasem, Klungkung, Bangli dan Tabanan dalam sharing pendanaan untuk program Iptek bagi Wilayah.
- (3) Kerjasama dengan Pemkab Buleleng dalam bidang kependidikan yaitu pelaksanaan PPL Real di berbagai SD, SMP, dan SMA/SMK , serta berbagai bentuk kajian antara lain: kajian batu merah di Tajun, kajian pengembangan Badan Bencana Daerah, Kajian pemekaran kecamatan, kajian pengembangan SKPD.
- (4) Kerjasama dengan Pemkab Badung, Tabanan, dan Pemkot Denpasar dalam pelaksanaan PPL Real sejak tahun 2017.
- (5) Kerja sama dengan Pemprov NTT dalam bentuk pendidikan yaitu pelatihan K13 dan pelatihan pengembangan pariwisata Diving tahun 2017.
- (6) Kerja sama dengan pihak Nanyang Polytechnic dalam hal sosialisasi kesehatan, yaitu peduli Aids, penanganan sampah, dan kebersihan lingkungan sejak tahun 2016.

Berpijak dari hal itu dapat dinyatakan bahwa kerja sama antara LPPM Undiksha dengan berbagai instansi yang relevan belum maksimal. Sampai saat ini LPPM Undiksha sudah memiliki kerja sama dan kemitraan dengan institusi lain di propinsi lain dan institusi luar negeri, namun belum maksimal.

## **9. Mutu dan Kurun Waktu Penyelesaian Skripsi/ Tesis/ Disertasi (termasuk proses penulisan tesis dan pembimbingannya).**

Berdasarkan catatan bidang akademik, rata-rata lama waktu mahasiswa melaksanakan penelitian dan penyusunan skripsi/tesis/disertasi adalah sebagai berikut: adalah 6,3 bulan. Mahasiswa yang akan

menyusun skripsi/tesis/disertasi terlebih dahulu harus menempuh mata kuliah metodologi penelitian. Dengan bekal metodologi penelitian diharapkan seorang mahasiswa dapat merencanakan, melaksanakan dan menuangkan hasil penelitiannya sesuai dengan sistematika karya ilmiah. Pedoman penyusunan skripsi/tesis/disertasi juga disusun untuk memberikan pedoman bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi/tesis/disertasi. Mutu skripsi/tesis mahasiswa Undiksha tergolong baik.

## **10. Publikasi Hasil Penelitian, Karya Inovatif dan Rangkuman Skripsi/Tesis/Disertasi**

Hasil penelitian staf Dosen Undiksha didesiminasikan ke dalam berbagai bentuk publikasi seperti seminar dan jurnal baik dalam lingkup nasional ataupun internasional. Data publikasi dosen dapat dilihat pada 7.1.3. Borang 3 A, untuk mahasiswa Undiksha hasil karya yang dipublikasikan melalui tugas akhir/skripsi/tesis yang berupa buku yang diletakkan di perpustakaan dan berupa artikel (rangkuman) TA/skripsi/tesis yang dipublikasikan dalam jurnal Undiksha secara *online* maupun *offline*.

Undiksha memiliki 106 jurnal dari berbagai program studi/pascasarjana/ lembaga untuk menampung tulisan mahasiswa dalam mempublikasikan karya ilmiah baik skripsi, tesis dan disertasi. Jurnal yang dimiliki Undiksha melalui Pusat Publikasi dan Jurnal Ilmiah di LPPM Undiksha melakukan upaya untuk meningkatkan status jurnal menuju jurnal terakreditasi. Beberapa jurnal yang telah terdaftar di Sinta adalah jurnal Pendidikan dan Pengajaran (Sinta 3), Jurnal Sains dan Teknologi (Sinta 3), Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora(Sinta 3), Jurnal Pendidikan Indonesia (Sinta 2), Widya laksana (Sinta 4), Jurnal Nasional Pendidikan Teknik Informatika (Sinta 3), Jurnal Komunikasi Hukum (Sinta 4), Media Komunikasi Geografi (Sinta 4), Wahana Matematika dan Sains: Jurnal Matematika, Sains dan Pembelajarannya (Sinta 4), Jurnal Pendidikan Teknologi (Sinta 4) dan Kejuruan dan Jurnal ilmiah Akuntansi (Sinta 4).

## 11. Kerja sama Dengan Instansi yang Relevan.

Undiksha menjalin kerja sama dengan berbagai institusi baik di dalam maupun di luar negeri. Kerja sama yang dibangun berlandaskan kebijakan kerja sama untuk mencapai visi, misi dan tujuan Undiksha. Kerja sama yang relevan menggunakan tiga acuan yaitu:

- (1) memenuhi salah satu kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi,
- (2) mendukung visi dan misi Undiksha menjadi universitas unggul berlandaskan falsafah Tri Hita Karana, dan
- (3) mendukung visi internasionalisasi Undiksha, yaitu di Asia pada tahun 2045.

Selain kebijakan kerja sama tersebut, Undiksha berupaya menjamin mutu dan relevansi kegiatan kerja sama yang dilakukan dengan berpedoman pada Rentra Undiksha 2015-2019. Setiap kegiatan kerja sama yang dilakukan Undiksha dimulai dengan dibuatkan MoU dan MoA. MoU dan MoA yang disepakati mencantumkan program-program yang merupakan turunan dari kebijakan kerja sama dan Rentra Undiksha. Sepanjang September 2015 sampai dengan Agustus 2018, kerja sama yang dilakukan undiksha yaitu 207 dengan institusi dalam negeri dan 34 dengan institusi luar negeri.

Pada MoU yang dilakukan tercantum bidang-bidang yang menjadi kesepakatan kerja sama, dimana kerja sama tersebut memenuhi aspek Tri Dharma perguruan tinggi dan pengelolaan institusi.

(1) Kerja sama dalam bidang pendidikan dilakukan Undiksha dalam beberapa program:

- a) Studi lanjut dosen di Universitas mitra kerja sama Undiksha, baik di dalam maupun di luar negeri.
- b) Program reguler mahasiswa asing
- c) Program *Credit Transfer/Credit Earning*
- d) Kursus BIPA
- e) *Sandwich program*

- f) Visiting Professor/ Scholar/ Honor Speaker/ Narasumber/ Presenter pada Ajang National dan International dari maupun di Institusi Lain di Dalam Negeri dan di Luar Negeri
- g) Program PERMATA atau Pertukaran Mahasiswa Tanah Air-Nusantara
- h) Kolaborasi Undiksha dengan Institusi Lain dalam Penyelenggaraan Seminar/ Konferensi/ Simposium/ Konvensi Nasional/ Internasional
- i) Darma Siswa/ Outbound Student exchange
- j) PPL/ PKL dalam dan luar Negeri
- k) Pelatihan pengembangan Social Entrepreneurship
- l) Wisata Pendidikan
- m) Pameran pendidikan
- n) Praktek mengajar di sekolah-sekolah.
- o) PLPG
- p) PPG SM3T
- q) Penyelenggaraan Program Doktor.
- r) Penyelenggaraan TOEFL dan IELTS oleh unit layanan bahasa (ULB) Undiksha.

Dari segi jumlah, kerja sama yang dimiliki Undiksha baik dalam negeri maupun luar negeri tergolong dalam jumlah yang cukup banyak. Namun, untuk kerja sama luar negeri, kegiatan-kegiatan seperti PPL/ PKL luar negeri dan Darma Siswa perlu ditingkatkan dari segi jumlah institusi mitra dari negara lain, maupun jumlah mahasiswa yang terlibat. Di samping itu, Undiksha juga perlu melaksanakan penguatan internasionalisasi dengan menambahkan beberapa program terkait dengan *short courses (summer course)* dan program-program reguler, seperti *joint degree* dan *double degree*.

- (2) Dari segi penelitian, Undiksha sudah memiliki kerja sama berupa *joint research* dan *joint publication* antardosen Undiksha dengan lembaga mitra, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Namun, secara

kuantitas, jumlah *joint research* masih sangat rendah sehingga Undiksha perlu mengembangkan kerja sama dengan lembaga mitra.

(3) Kerja sama dalam bidang pengabdian pada masyarakat meliputi hal-hal berikut.

- a) Program kerja sama antara Undiksha dan perguruan 5 tinggi lain (dalam Plitmas Ngayah) untuk memberikan pembinaan kepada Desa Bengkala
- b) Program Pembinaan Desa Tertinggal
- c) Program KKN dengan Pemerintah Kabupaten
- d) Kegiatan IbW
- e) Kegiatan I Ling
- f) Program Desa Binaan
- g) Pembinaan Olimpiade
- h) Pengabdian kepada Masyarakat Bersama Mitra Kerja sama

Dari segi jenis dan jumlah pengabdian masyarakat yang dimiliki oleh Undiksha bekerja sama dengan mitra dari institusi lain di dalam negeri sudah tergolong cukup banyak. Namun, kegiatan serupa belum maksimal dengan mitra dari institusi luar negeri. Oleh karena itu, berbagai upaya dalam pengabdian kepada masyarakat masih perlu diupayakan.

(4) Dalam bidang pengelolaan institusi, kerja sama Undiksha dengan institusi lain telah menghasilkan beberapa bantuan sarana prasarana, antara lain dengan BRI, BNI, dan BTN. Namun, dari segi kuantitas tergolong belum maksimal karena bantuan yang diterima masih sangat minim sehingga pimpinan terkait perlu memperluas jaringan kerja sama dan meningkatkan kemampuan berdiplomasi dengan pihak mitra baik dalam negeri maupun luar negeri untuk mendapatkan berbagai bantuan sarana dan prasarana serta bantuan dana pendidikan berupa beasiswa (*scholarship*).

## 12. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Kerja Sama

Monev dilakukan terhadap kemajuan pelaksanaan suatu program, kesesuaian pelaksanaan dengan program yang telah ditetapkan, faktor-faktor penghambat dan penunjang pelaksanaan program, usaha-usaha yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan dan hasilnya, hasil akhir pelaksanaan program, dan tindak lanjut serta rencana kerja untuk waktu (tahun) yang akan datang.

Monev setiap kegiatan dilakukan oleh staf kerja sama yang ditugaskan sesuai dengan SK Kepanitaan. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner, wawancara, dan observasi yang telah disiapkan oleh KUIK. Langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut.

- (1) Pemonev melakukan monev terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan dengan menggunakan instrumen yang telah disediakan.
- (2) Pemonev menyebarkan kuisisioner dan melakukan wawancara (FGD) kepada staf kerja sama terkait dengan persiapan.
- (3) Pemonev melakukan observasi terhadap persiapan seperti fasilitas dan pelaksanaan kegiatan.
- (4) Pemonev dan staf kerja sama menyebarkan kuesioner kepada peserta kegiatan untuk memberikan evaluasi terhadap kegiatan sesuai program yang diikuti oleh peserta.
- (5) Peserta mengisi lembar kuesioner sesuai dengan temuan mereka selama kegiatan
- (6) Data yang diperoleh dianalisis dan kemudian dilaporkan oleh pemonev dibantu oleh staf kerja sama.
- (7) Hasil analisis diarsipkan dalam sebuah laporan Monev.

Hasil monev setiap kegiatan digunakan sebagai acuan untuk merevisi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di tahun berikutnya.

### 13. Hasil Kerja Sama yang Saling Menguntungkan

Manfaat kerja sama yang dijalin Undiksha dengan mitra kerja sama, baik di dalam maupun luar negeri dirasakan oleh kedua belah pihak. Bagi Undiksha, kerja sama bermanfaat dalam mencapai visi dan misi Undiksha dengan terlaksananya program-program kerja sama yang sesuai dengan kebijakan kerja sama yaitu di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan bidang pengelolaan institusi. Manfaat tersebut dirasakan langsung oleh sivitas akademika, terutama dosen dan mahasiswa Undiksha maupun bagi pihak mitra. Manfaat kerja sama keduabelah pihak diantaranya:

- (1) peningkatan citra undiksha dan mitra kerja sama di mata masyarakat,
- (2) peningkatan kualitas SDM khususnya bagi dosen dan mahasiswa Undiksha dan mitra kerja sama,
- (3) perbaikan kurikulum untuk meningkatkan relevansi lulusan dengan dunia kerja yang disiapkan mitra,
- (4) terjadinya sharing pengetahuan dan pengalaman dalam penelitian dan publikasi hasil penelitian khususnya dosen Undiksha dan mitra kerja sama,
- (5) tercapainya target Undiksha dan mitra mengenai program-program yang dirancang,
- (6) saling mengenal dan belajar bahasa, seni serta budaya kedua pihak,
- (7) Undiksha memperoleh pendapatan tambahan melalui program yang dijalankan,
- (8) Undiksha memperoleh bantuan serana dan prasarana dari mitra,
- (9) terbangunnya jejaring untuk perluasan kerja sama kedua pihak,



## 14. Kepuasan Pihak-Pihak yang Bekerja Sama

Kepuasan mitra kerja sama sangatlah diperhatikan oleh Undiksha. Kepuasan didapat ketika apa yang menjadi harapan mereka dapat dipenuhi oleh Undiksha. Selanjutnya, ketika mitra kerja sama puas, mereka akan terus mempertahankan kerja sama dengan Undiksha.

Untuk memperoleh informasi kepuasan mitra kerja sama, Undiksha melalui KUIK melakukan penyebaran kuisisioner kepuasan pihak mitra yang dinilai dari 7 dimensi, yaitu produk (barang/jasa), relevansi, manfaat, pelayanan, kemudahan, produktivitas, dan keberlanjutan. Selain itu, Undiksha juga meminta testimoni dari pihak mitra yang diajak kerja sama dengan memberikan sejumlah pertanyaan (5 item) yang harus dijawab melalui email. Berdasarkan hasil analisis kuesioner dan testimoni pihak-pihak yang diajak bekerja sama didapat informasi bahwa pada tahun 2015, 2016 dan 2017, pihak-pihak yang diajak bekerja sama ada pada katagori sangat puas. Pihak mitra menilai kualitas pelayanan yang diberikan Undiksha sudah baik, efektif dan efisien serta sesuai dengan harapan mereka.

### Deskripsi SWOT Komponen G

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal Undiksha, maka deskripsi SWOT komponen G sebagai berikut.

**Tabel G.2 Hasil Analisis SWOT Bidang Penelitian, P2M, dan Kerja sama**

Strength/Kekuatan (S)	Weakness/Kelemahan (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Undiksha telah memiliki RIP yang merupakan arahan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat</li> <li>b. Memiliki Pusat HaKI dan Publikasi dan Jurnal Ilmiah yang bertugas merencanakan kegiatan yang berkaitan dengan penguatan HaKI dan publikasi ilmiah.</li> <li>c. Memiliki Pusat Pengabdian kepada masyarakat yang bertugas merencanakan melaksanakan dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Terbatasnya publikasi ilmiah hak paten/HaKI hasil-hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh civitas akademika Undiksha.</li> <li>b. Produk-produk akademik unggulan Undiksha belum dikemas optimal.</li> <li>c. Terbatasnya sumber dana penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan bidang kerja sama dari luar DRPM Ristekdikti.</li> <li>d. Rendahnya kemampuan Bahasa</li> </ul>

<p>mengelola kegiatan PKM melalui kerja sama dengan pihak internal dan eksternal.</p> <p>d. Adanya dukungan dana yang memadai dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>e. Tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang memadai.</p> <p>f. Memiliki Pusat Inkubator Bisnis</p> <p>g. Memiliki Pusat KKN yang bertugas mengelola program KKN</p> <p>h. Tersedianya sarana dan prasarana untuk kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat cukup memadai.</p> <p>i. Tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai yang dimiliki Undiksha</p> <p>j. Inovasi dan kreativitas dosen dan mahasiswa dalam bidang akademik dan non akademik cukup tinggi.</p>	<p>Asing.</p> <p>e. Belum adanya sanksi tegas bagi peneliti yang belum memenuhi target penelitian.</p> <p>f. Penelitian payung yang melibatkan dosen dan mahasiswa masih kurang dan belum terdata dengan baik</p> <p>g. Masih minimnya kerja sama dengan pihak luar negeri dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat</p> <p>h. Dana penelitian tiap fakultas tidak seragam</p> <p>i. Peran guru besar dalam membina penelitian dan publikasi belum maksimal</p>
<p><b>Opportunity/Peluang (O)</b></p>	<p><b>Threat/Ancaman (T)</b></p>
<p>a. Adanya persyaratan sertifikasi guru memberi peluang bagi Undiksha untuk meningkatkan perannya melalui pengembangan program.</p> <p>b. Kebutuhan Pemkab Se-Bali dan Pemprov Bali dalam bidang pendidikan.</p> <p>c. Komitmen <i>stakeholder</i> eksternal dalam pengembangan SDM cukup baik.</p> <p>d. Semakin diperlukannya produk-produk perguruan tinggi yang berkualitas yang berguna langsung untuk mengatasi berbagai masalah masyarakat.</p> <p>e. Globalisasi memberikan peluang yang semakin terbuka luas untuk mengembangkan kerja sama baik dalam bidang pendidikan, penelitian, dan PKM.</p> <p>f. Provinsi Bali merupakan salah satu daerah kunjungan wisata yang digemari, sehingga terbuka terhadap komunikasi internasional. Hal ini memungkinkan terciptanya</p>	<p>a. Tuntutan terhadap mutu semakin meningkat, baik secara nasional maupun global (MEA).</p> <p>b. Kecenderungan meningkatnya biaya pendidikan pada masa yang akan datang.</p> <p>c. Terbatasnya jumlah jurnal nasional yang terakreditasi.</p> <p>d. Terbatasnya jumlah jurnal internasional bereputasi (terindeks).</p> <p>e. Sulit dan lamanya proses publikasi artikel dosen dalam jurnal nasional terakreditasi.</p> <p>f. Sulit dan lamanya proses publikasi artikel dosen dalam jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional bereputasi.</p> <p>g. Kompleksnya peraturan dalam melakukan <i>joint research</i> dengan pihak luar negeri.</p> <p>h. Tuntutan profesionalisme peneliti dalam output semakin tinggi.</p> <p>i. Tingginya biaya suatu kegiatan di institusi mitra di luar negeri.</p>

<p>kerja sama bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang lebih luas.</p> <p>g. Adanya insentif dari kemenristekdikti untuk artikel yang dapat dipublikasikan pada jurnal internasional.</p> <p>h. Adanya insentif dari kemenristekdikti untuk penulisan buku ajar dan buku teks.</p>	
--	--

**Strategi yang diambil untuk mengatasi kelemahan dan ancaman adalah sebagai berikut.**

- (1) Meningkatkan mutu pendidikan agar mampu bersaing dalam era pasar bebas (MEA).
- (2) Meningkatkan jaringan kerja sama yang dimiliki untuk melakukan *joint research* dan mempublikasikan/ memamerkan karya dosen dan mahasiswa.
- (3) Meningkatkan kemampuan dosen dalam menulis jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional bereputasi melalui pelatihan-pelatihan penulisan karya ilmiah.
- (4) Mengembangkan usaha milik kampus sebagai upaya meningkatkan jumlah dana yang dimiliki untuk membiayai program-program kerja sama yang masih tertunda maupun memberikan subsidi dana publikasi artikel pada jurnal nasional maupun internasional kepada dosen.
- (5) Meningkatkan pelayanan pusat Bahasa terhadap dosen dalam bentuk pengadaan latihan intensif bagi para dosen dan mahasiswa yang memiliki kemampuan Bahasa Inggris rendah.
- (6) Meningkatkan motivasi para dosen dan mahasiswa non bahasa Inggris untuk mengikuti kursus bahasa Inggris yang disediakan oleh pihak *International Centre of English Excellence (ICEE)* sejak tahun 2017.
- (7) Meningkatkan jumlah dosen untuk melakukan *visiting professor* ke institusi mitra luar negeri.
- (8) Meningkatkan upaya pertukaran dosen dan mahasiswa ke luar negeri secara periodik maupun menerima pertukaran dosen dan mahasiswa dari luar negeri untuk mengembangkan kerja sama yang telah terjalin.



- (9) Mendorong dan memfasilitasi dosen dan mahasiswa untuk memperoleh paten/HaKI atas karya yang telah dihasilkannya.
- (10) Meningkatkan kemampuan diplomasi dalam menarik minat institusi mitra dalam negeri maupun luar negeri untuk bekerja sama dengan Undiksha dalam memperoleh bantuan baik berupa sarana prasarana dan beasiswa.

## II. ANALISIS SWOT ANTAR KOMPONEN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN

### A. Analisis Antar Komponen

Berdasarkan deskripsi SWOT setiap komponen seperti yang telah dipaparkan pada Bab I, berikut dilakukan analisis hubungan antar komponen untuk menentukan posisi Undiksha dan merumuskan strategi-strategi untuk menangani kelemahan dan ancaman, pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan program secara berkelanjutan dengan prosedur seperti berikut.

1. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ancaman setiap komponen.
2. Menetapkan bobot (b) setiap butir dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ancaman. Penetapan bobot setiap butir dari faktor SWOT didasarkan pada tingkat pentingnya butir tersebut dalam suatu komponen dan jumlah semua bobot butir dari masing-masing faktor SWOT adalah 1.
3. Memberikan rating (r) dengan pola Skala Likert dengan gradasi 1 – 5 untuk masing-masing butir berdasarkan pada pengaruh butir tersebut terhadap pencapaian visi dan pelaksanaan misi Undiksha, dengan perhitungan sebagai berikut.

- 1 = sangat rendah,
- 2 = rendah,
- 3 = sedang,
- 4 = tinggi, dan
- 5 = sangat tinggi

Pemberian rating untuk unsur kekuatan dan peluang bersifat positif (kekuatan atau peluang yang sangat besar/tinggi diberi rating + 5, sedangkan jika kekuatan atau peluangnya sangat kecil diberi rating + 1). Pemberian rating kelemahan dan ancaman adalah kebalikannya,

yaitu jika kelemahan atau ancamannya sangat besar diberi rating 1 dan jika ancamannya sangat kecil diberi rating 5.

4. Menghitung skor (s) setiap butir dengan mengalikan bobot dengan rating ( $s = b \times r$ ).
5. Menjumlah skor untuk masing-masing faktor SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ancaman).
6. Mengurangkan jumlah skor kekuatan dengan jumlah skor kelemahan, sebut = x
7. Mengurangkan jumlah skor peluang dengan jumlah skor tantangan/ancaman, sebut = y
8. Angka x dan y pada butir 6 dan 7 menjadi koordinat (x,y) yang menunjukkan posisi Undiksha saat ini.
9. Membuat matriks SWOT. Matriks SWOT pada intinya adalah mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ancaman dalam sebuah matriks. Dengan demikian, matriks tersebut terdiri atas empat kuadran, dimana tiap-tiap kuadran memuat masing-masing strategi, yang dikenal dengan strategi SO, WO, ST, dan WT.

#### A. Analisis Faktor Internal

No	Kekuatan	Bobot (b)	Rating (r)	Skor (b×r)
A1	Rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran mengandung indikator lulusan yang bermutu dan berdaya saing	0.02	5	0.10
A2	Rumusan misi telah mengakomodasi tri dharma perguruan tinggi dengan pihak-pihak terkait.	0.02	5	0.10
A3	Rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran sudah rasional untuk bisa dicapai oleh semua prodi/jurusan/fakultas dan lembaga/unit kerja di Undiksha	0.02	5	0.10
A4	Rumusan strategi pencapaian tujuan dan	0.01	4	0.04

	sasaran sudah operasional dan memiliki indikator yg terukur			
A5	Visi, misi, tujuan, dan sasaran serta strategi pencapaiannya sudah dijadikan acuan oleh fakultas/jurusan/prodi/lembaga/unit kerja di Undiksha dalam menyusun rencana strategis dan/atau rencana kerjanya.	0.02	4	0.08
A6	Undiksha sebagai pendidikan tinggi negeri berstatus Badan Layanan Umum.	0.01	4	0.04
A7	Memiliki sumberdaya yang mampu mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.	0.01	4	0.04
B1	Undiksha telah memiliki struktur organisasi yang sesuai dengan OTK 2016 dan statuta 2017	0.01	4	0.04
B2	Uraian tupoksi dan tanggung jawab semua satuan di lingkungan Undiksha jelas dan sesuai dengan statuta Undiksha.	0.01	3	0.03
B3	Pimpinan di semua satuan sangat kredibel karena <i>capabel</i> dan dipilih secara demokratis, sesuai dengan peraturan yang ada.	0.01	4	0.04
B4	Kehidupan kampus sangat harmonis karena semua sivitas akademika dan tenaga kependidikan menjunjung tinggi nilai-nilai <i>THK</i>	0.02	4	0.08
B5	Kepemimpinan di Undiksha adalah efisien dan efektif dengan pola demokratis yang berlandaskan <i>THK</i>	0.02	5	0.10
B6	Sistem pengelolaan dengan mekanisme <i>planning, organizing, staffing, leading, dan controlling</i> telah dikembangkan dan dilaksanakan secara sistemik dan berkelanjutan serta didukung dengan layanan bersifat elektronik ( <i>e-ganesha</i> ).	0.02	5	0.10
B7	Memiliki RIP, Renstra baik di tingkat Universitas, fakultas, pascasarjana, dan lembaga.	0.02	5	0.10
B8	Mempunyai organ SPI dan Dewas yang telah berfungsi maksimal	0.02	4	0.08
B9	Mempunyai Dewan Kode Etik (DKE) yang bersifat independen.	0.02	5	0.10
B10	Mempunyai sistem penjaminan mutu internal PJM, GKM Fakultas/Prodi serta SPI	0.01	4	0.04
B11	Mempunyai perangkat penjaminan mutu yang lengkap dan perbaikan mutu yang berkelanjutan.	0.01	4	0.04
B12	Undiksha sering menjadi rujukan publik.	0.01	4	0.04
C1	Rasio jumlah mahasiswa yang ikut seleksi terhadap yang diterima tinggi.	0.02	4	0.08
C2	Rasio jumlah mahasiswa yang mendaftar ulang terhadap jumlah mahasiswa yang lulus seleksi sangat tinggi.	0.02	4	0.08
C3	Tingkat Kepuasan Mahasiswa Undiksha	0.02	5	0.10

	terhadap keenam bidang pelayanan menunjukkan prosentase yang tinggi.			
C4	Rata-rata pencapaian Indeks Prestasi Kumulatif mahasiswa dalam tiga tahun terakhir meningkat.	0.02	5	0.10
C5	Pelaksanaan program layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi mahasiswa dan lulusan terjadwal dengan baik setiap tahun.	0.01	5	0.05
C6	Pencapaian prestasi mahasiswa dalam tiga tahun terakhir sangat baik (nasional dan internasional)	0.02	5	0.10
C7	IPK rata-rata lulusan dari semua jenjang > 3,0	0.02	4	0.08
C8	Eksistensi Ikatan Keluarga Alumni (IKA) yang sangat baik.	0.01	5	0.05
D1	Sistem rekrutmen dan seleksi dosen dan tenaga kependidikan dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.	0.02	4	0.08
D2	Pengelolaan SDM yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan pegawai, pengembangan karir, penghargaan, sanksi, dan pemberhentian pegawai diatur dalam peraturan yang ditunjang dengan POS.	0.02	5	0.10
D3	Ratio pelayanan pegawai terhadap dosen sudah memadai 1: 1.7	0.01	5	0.05
D4	Ratio pelayanan pegawai terhadap mahasiswa sudah memadai 1: 35	0.01	5	0.05
D5	Tingkat kualifikasi pendidikan pegawai sudah sangat baik 68% berpendidikan S1 dan S2.	0.02	5	0.10
D6	Tenaga kependidikan yang membutuhkan kompetensi khusus seperti (Laboran/programer/teknisi/operator/arsiparis), sebagian besar telah memiliki sertifikat kompetensi (81%).	0.02	4	0.08
D7	Terdapat kecenderungan peningkatan jumlah tenaga doktor setiap tahunnya. Pada tahun 2015/2016 presentase kenaikan tenaga doktor 3.82%, naik pada periode 2016/2017 menjadi 6.25%.	0.02	5	0.10
D8	Terjadi kecenderungan kenaikan keterlibatan dosen pada penelitian dan pengabdian. Presentase kenaikan dari periode 2015 sampai 2017, untuk penelitian meningkat 57.9% dan pengabdian meningkat 17.5%.	0.01	5	0.05
D9	Peningkatan jumlah paten /HAKI meningkat 24 kali pada periode 2015 sampai 2017.	0.02	5	0.10
D10	Adanya kebijakan institusi untuk memberikan penghargaan bagi dosen yang berhasil publikasi di jurnal internasional.	0.02	5	0.10
D11	Terdapat aturan ataupun kebijakan yang jelas untuk pengembangan staf.	0.02	4	0.08
D12	Keberlanjutan pengembangan regulasi dan	0.01	4	0.04



	evaluasi pengelolaan SDM.			
E1	Kurikulum undiksha dikembangkan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Undiksha	0.02	5	0.10
E2	Struktur kurikulum memberi peluang kepada mahasiswa Undiksha menjadi pribadi yang profesional dan berdaya saing tinggi.	0.02	4	0.08
E3	Tersedianya sistem pembelajaran yang bermutu untuk menghasilkan lulusan sesuai dengan kebutuhan <i>stakeholder</i> .	0.02	5	0.10
E4	Pelaksana Tridharma perguruan tinggi telah didukung pedoman pelaksana Tridharma perguruan tinggi dan dokumen lainnya.	0.01	5	0.05
E5	Kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan dilaksanakan dengan sangat baik.	0.02	5	0.10
F1	Sistem pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel dan sistem penganggaran yang <i>bottom up – bottom down</i>	0.02	5	0.10
F2	Penerimaan PNBPN setiap tahun meningkat	0.01	4	0.04
F3	Sarana dan prasarana yang dimiliki memadai untuk mencapai visi dan misi Undiksha	0.02	5	0.10
F4	Sudah memanfaatkan sistem informasi yang terintegrasi dan memadai untuk berbagai aktivitas baik untuk akademik, administrasi, kemahasiswaan, kepegawaian, dan keuangan	0.01	5	0.05
F5	Pengelolaan data akademik menggunakan komputerisasi.	0.02	5	0.10
F6	Penggunaan <i>Global Connectivity Devices</i> dalam pembelajaran mahasiswa.	0.01	4	0.04
F7	Penggunaan <i>fiber optic</i> dalam pengembangan sistem informasi Undksha.	0.02	4	0.08
G1	Undiksha telah memiliki RIP yang merupakan arahan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat	0.02	5	0.10
G2	Memiliki Pusat HaKI dan Publikasi dan Jurnal Ilmiah yang bertugas merencanakan kegiatan yang berkaitan dengan penguatan HaKI dan publikasi ilmiah.	0.01	4	0.04
G3	Memiliki Pusat Pengabdian kepada masyarakat yang bertugas merencanakan melaksanakan dan mengelola kegiatan PkM melalui kerja sama dengan pihak internal dan eksternal.	0.01	4	0.04
G4	Adanya dukungan dana yang memadai dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	0.02	5	0.10
G5	Tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang memadai.	0.02	4	0.08
G6	Memiliki Pusat Inkubator Bisnis	0.01	4	0.04
G7	Memiliki Pusat KKN yang bertugas mengelola program KKN	0.02	5	0.10

G8	Tersedianya sarana dan prasarana untuk kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat cukup memadai.	0.02	4	0.08
G9	Tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai yang dimiliki Undiksha	0.02	4	0.08
G10	Inovasi dan kreativitas dosen dan mahasiswa dalam bidang akademik dan non-Akademik cukup tinggi.	0.02	5	0.10
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>		<b>4.56</b>

No	Kelemahan	Bobot (b)	Rating (r)	Skor (bxr)
A1	Visi dan misi sudah disosialisasikan dan dipahami dengan sangat baik oleh segenap sivitas, pengguna lulusan, stakeholder, dan masyarakat luas, namun belum terimplementasikan secara optimal.	0.04	2	0.08
A2	Ketepatan (akurasi) penerapan strategi pencapaian target sasaran belum optimal.	0.03	2	0.06
A3	Undiksha sebagai Badan Layanan Umum (BLU) belum memiliki unit bisnis yang memadai, sehingga biaya operasional Undiksha lebih mengandalkan (UKT/BKT yang dibayarkan oleh mahasiswa).	0.03	4	0.12
B1	Tindak lanjut hasil <i>tracer study</i> belum optimal.	0.04	5	0.20
B2	Status akreditasi prodi minim A	0.03	2	0.06
B3	Undiksha sedang pengembangan RIP, Renstra sesuai dengan Statuta yang baru	0.02	2	0.08
B4	Minimnya pusat-pusat bisnis sehingga dana DIPA BLU rendah	0.03	4	0.12
C1	Sebaran jumlah mahasiswa di masing-masing prodi kurang merata.	0.02	1	0.02
C2	Animo mahasiswa mengikuti Program ICCE yang masih rendah.			
C3	Penguasaan bahasa asing mahasiswa masih kurang	0.02	2	0.04
C4	Kurangnya animo mahasiswa non bahasa Inggris mengikuti program PPL Luar Negeri	0.02	2	0.04
C5	Rata-rata masa studi mahasiswa dalam tiga tahun terakhir 4 tahun, 3 bulan.			
D1	Secara ratio dosen terhadap mahasiswa sudah sesuai standar 1:29, namun sebarannya yang tidak merata.	0.03	4	0.12
D2	Kuantitas publikasi dosen masih rendah.	0.04	2	0.08
D3	Jumlah dosen yang studi lanjut ke luar negeri masih terbatas.	0.04	2	0.08
D4	Jumlah Dosen dengan kualifikasi Doktor masih rendah 38%.	0.03	2	0.06

D5	Jumlah presentase guru besar masih rendah hanya 10%.	0.03	4	0.12
D6	Kecendrungan terjadi kondisi stagnan untuk peningkatan jumlah jabatan fungsional lektor kepala, bahkan penurunan untuk jabatan guru besar, dalam periode 3 tahun terakhir.	0.04	4	0.16
D7	Kuantitas publikasi dosen masih rendah.	0.04	2	0.08
E1	Penerbitan buku teks sebagai sumber belajar mahasiswa masih rendah	0.03	2	0.06
E2	Urutan mata kuliah yang ditawarkan tiap semester belum memberi peluang untuk mahasiswa lulus lebih cepat	0.03	2	0.06
F1	Ketergantungan sumber dana dari pemerintah dan mahasiswa masih tinggi.	0.03	4	0.12
F2	Kemampuan pencapaian target pendapatan PNBPN masih lemah	0.04	1	0.04
F3	Produk publikasi perpustakaan belum dikemas optimal.	0.02	1	0.02
F4	Pendanaan untuk pemasangan infrastruktur jaringan masih kurang.	0.03	3	0.09
F5	Layanan sistem informasi Undiksha belum optimal.	0.03	2	0.06
G1	Terbatasnya publikasi ilmiah hak paten/HaKI hasil-hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh sivitas akademika Undiksha.	0.04	2	0.08
G2	Produk-produk akademik unggulan Undiksha belum dikemas optimal.	0.03	4	0.12
G3	Terbatasnya sumber dana penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan bidang kerja sama dari luar DRPM Dikti.	0.03	2	0.06
G4	Rendahnya kemampuan bahasa Asing	0.03	4	0.12
G5	Belum adanya sanksi tegas bagi peneliti yang belum memenuhi target penelitian.	0.02	4	0.08
G6	Penelitian payung yang melibatkan dosen dan mahasiswa masih kurang dan belum terdata dengan baik	0.03	3	0.09
G7	Masih minimnya kerja sama dengan pihak luar negeri dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	0.03	3	0.09
G8	Dana penelitian tiap fakultas tidak seragam	0.03	2	0.06
G9	Peran guru besar dalam membina penelitian dan publikasi belum maksimal.	0.02	4	0.08
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>		<b>2.71</b>

Berdasarkan jumlah skor kekuatan dan kelemahan tersebut, diperoleh  $x = 4.56 - 2.71 = 1.85$ .

## B. Analisis Faktor Eksternal

No.	Peluang	Bobot (b)	Rating (r)	Skor (b <sub>x</sub> r)
A1	Adanya dukungan beberapa peraturan perundang-undangan untuk pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha, seperti Undang-undang guru dan dosen.	0.02	5	0.10
A2	Adanya beberapa kebijakan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota yang mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha	0.02	4	0.08
A3	Adanya kebutuhan masyarakat terhadap tenaga kependidikan dan non kependidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi yang mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.	0.04	5	0.20
A4	Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat pesat dapat dimanfaatkan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.	0.04	4	0.16
A5	Adanya berbagai pemeringkatan perguruan tinggi dapat digunakan sebagai <i>benchmarking</i> pencapaian visi dan misi Undiksha.	0.03	4	0.12
A6	Era globalisasi memberikan peluang bagi lulusan Undiksha untuk berkompetisi dan berkolaborasi secara profesional dalam menciptakan dan meraih kesempatan kerja.	0.03	5	0.15
B1	Banyak PT atau institusi lain yang menggunakan SDM Undiksha.	0.03	4	0.12
B2	Adanya revolusi industri 4.0 memberikan peluang untuk pengembangan pembelajaran.	0.03	4	0.12
B3	Banyak pelatihan manajerial baik yang dilaksanakan oleh Dikti atau lembaga independen.	0.02	4	0.08
B4	Banyak PT luar negeri yang bersedia kerja sama dengan Undiksha	0.03	4	0.12
B5	Adanya kebutuhan guru cukup tinggi.	0.04	5	0.20
B6	Pembinaan dan peningkatan profesionalisme guru sangat diperlukan	0.04	5	0.20
C1	Adanya program Undiksha <i>Job Fair</i>	0.02	4	0.08
C2	Sistem Informasi Undiksha bisa diakses melalui <i>website</i>	0.03	4	0.08
C3	Ada <i>Native Speaker</i> di undiksha (Program ICCE)	0.03	4	0.08
D1	Tawaran beasiswa untuk studi lanjut baik di dalam maupun ke luar negeri cukup banyak.	0.04	4	0.12
D2	Adanya insentif dari Kemenristekdikti maupun dari Undiksha untuk dosen yang dapat mempublikasikan artikelnya pada jurnal internasional bereputasi.	0.03	5	0.15
E1	Adanya dukungan pemerintah dalam bentuk	0.03	4	0.12

	hibah untuk pengembangan jaringan internet			
E2	Adanya insentif dari pemerintah dalam penulisan buku.	0.03	4	0.12
E3	Perhatian pemerintah terhadap pendidikan semakin besar.	0.03	4	0.12
F1	Terbukanya kesempatan kerjasama dengan berbagai pihak baik dalam maupun luar negeri untuk penambahan pendanaan institusi	0.04	5	0.20
F2	Tersedianya pendanaan kompetisi dari pemerintah maupun swasta baik untuk penelitian, pengabdian pada masyarakat maupun PKM	0.04	4	0.16
F3	Kebutuhan masyarakat terhadap sumber informasi dalam berbagai disiplin ilmu semakin meningkat.	0.03	4	0.12
F4	Perkembangan teknologi yang pesat termasuk juga dalam sistem informasi yang dapat dimanfaatkan untuk pencapaian visi dan misi Undiksha.	0.03	4	0.12
G1	Adanya persyaratan sertifikasi guru memberi peluang bagi Undiksha untuk meningkatkan perannya melalui pengembangan program.	0.03	5	0.15
G2	Kebutuhan Pengkab Se-Bali dan Pengprov Bali dalam bidang pendidikan.	0.03	5	0.15
G3	Komitmen <i>stakeholder</i> dalam pengembangan SDM cukup baik.	0.04	4	0.16
G4	Semakin diperlukannya produk-produk perguruan tinggi yang berkualitas yang berguna langsung untuk mengatasi berbagai masalah masyarakat.	0.04	4	0.16
G5	Globalisasi memberikan peluang yang semakin terbuka luas untuk mengembangkan kerja sama baik dalam bidang penelitian dan PKM.	0.03	5	0.15
G6	Provinsi Bali merupakan salah satu daerah kunjungan wisata yang digemari, sehingga terbuka terhadap komunikasi internasional. Hal ini memungkinkan terciptanya kerja sama bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang lebih luas.	0.02	4	0.08
G7	Adanya insentif dari kementerian untuk artikel yang dapat dipublikasikan pada jurnal internasional.	0.03	4	0.12
G8	Adanya insentif dari kementerian untuk penulisan buku ajar dan buku teks.	0.03	4	0.12
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>		<b>4.33</b>

No.	Ancaman	Bobot (b)	Rating (r)	Skor (b <sub>x</sub> r)
A1	Adanya fluktuasi anggaran (PNBP dan non PNBP yang mengganggu pencapaian sasaran strategis akibat perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.	0.04	2	0.08
A2	Adanya kecenderungan meningkatnya biaya pendidikan pada masa mendatang dapat mengurangi pencapaian beberapa tujuan dan sasaran strategis Undiksha.	0.03	4	0.12
A3	Adanya persaingan yang ketat dalam proses perekrutan tenaga kerja, salah satunya mempertimbangkan indek prestasi kumulatif (IPK) mahasiswa tanpa melihat asal perguruan tinggi (PT),	0.02	1	0.02
A4	Dijinkannya tenaga kerja asing untuk dapat bekerja di Indonesia.	0.02	2	0.04
A5	Warga masyarakat sekitar (Bali) yang tergolong mampu cenderung memilih perguruan tinggi di luar Bali yang dianggap lebih berkualitas.	0.03	4	0.12
A6	Pemberlakuan MEA.	0.03	2	0.06
A7	Masuknya perguruan tinggi berkelas Internasional ke Indonesia dapat mengancam ketercapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran Undiksha.	0.04	2	0.08
B1	Hampir semua PTN eks IKIP telah terakreditasi A.	0.04	2	0.08
B2	Semakin banyak PTS yang menyelenggarakan kependidikan	0.03	2	0.06
B3	Tuntutan standarisasi pengelolaan mutu yang semakin tinggi.	0.03	2	0.06
C1	Persaingan pangsa kerja lulusan dalam menghadapi MEA.	0.02	1	0.02
C2	Adanya 6 PTN lain di Bali yang menjadi saingan dalam merekrut mahasiswa	0.03	4	0.12
D1	Syarat dan persaingan untuk mendapatkan bea siswa S3, semakin berat.	0.03	4	0.12
D2	Tuntutan terhadap kinerja dosen dan pegawai ke depannya semakin berat.	0.04	4	0.16
D3	Peraturan penghentian tunjangan guru besar yang tidak memenuhi ketentuan pemerintah.	0.03	2	0.06
D4	Sangat sedikit jurnal terakreditasi nasional dalam bidang pendidikan	0.04	2	0.08
D5	Adanya aturan baru, yang mengharuskan dosen untuk memiliki publikasi internasional sebagai syarat untuk mengajukan usulan penelitian ke dikti.	0.02	4	0.08
E1	Perkembangan IPTEK yang sangat cepat dan tuntutan masyarakat semakin tinggi dan kompleks	0.04	4	0.16
E2	Adanya globalisasi dan megakompetisi	0.03	2	0.06

F1	Berkembangnya Perguruan Tinggi lain dengan pembiayaan pendidikan bersaing.	0.03	2	0.06
F2	Meningkatnya kemampuan <i>networking</i> Perguruan tinggi lain dalam memperoleh dana pemerintah	0.03	2	0.06
F3	Terjadinya Inflasi yang menyebabkan peningkatan biaya operasional Undiksha.	0.03	3	0.09
F4	Tuntutan pelayanan prima semakin meningkat.	0.03	2	0.06
F5	Banyaknya akses informasi di luar Undiksha akibat globalisasi.	0.02	2	0.04
G1	Tuntutan terhadap mutu semakin meningkat, baik secara nasional maupun global (MEA).	0.03	2	0.06
G2	Kecenderungan meningkatnya biaya pendidikan pada masa yang akan datang.	0.03	4	0.12
G3	Terbatasnya jumlah jurnal nasional yang terakreditasi.	0.03	2	0.06
G4	Terbatasnya jumlah jurnal internasional bereputasi (terindeks)	0.03	5	0.15
G5	Sulit dan lamanya proses publikasi artikel dosen dalam jurnal nasional terakreditasi.	0.03	2	0.06
G6	Sulit dan lamanya proses publikasi artikel dosen dalam jurnal internasional bereputasi.	0.04	2	0.08
G7	Kompleksnya peraturan dalam melakukan <i>joint research</i> dengan pihak luar negeri.	0.02	4	0.08
G8	Tuntutan profesionalisme peneliti dalam <i>output</i> semakin tinggi	0.03	2	0.06
G9	Tingginya biaya suatu kegiatan di institusi mitra di luar negeri	0.03	2	0.06
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>		<b>2.62</b>

Berdasarkan jumlah skor peluang dan ancaman terbut, diperoleh y  
 $= 4.33 - 2.62 = 1.71$ .

Sesuai dengan nilai x dan y di atas, posisi Undiksha dapat digambarkan sebagai berikut.





Posisi Undiksha saat ini berada pada kuadran progresif yang bermakna. Undiksha merupakan institusi yang kuat dan sangat berpeluang untuk menuju unggul. Dengan kata lain Undiksha adalah suatu lembaga yang sangat prima dan mantap sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan improvisasi maupun ekspansi untuk mencapai kemajuan secara optimal selaras dengan tonggak-tonggak (*milestone*) Visi Undiksha. Kekuatan yang dimiliki Undiksha dapat menanggulangi kelemahan-kelemahan yang ada, dan menangkap berbagai peluang yang ada dengan menggunakan berbagai strategi. Analisis strategi dilakukan menggunakan matriks SWOT, dengan mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ancaman.

### Matrik SWOT

Strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan program secara berkelanjutan dapat ditunjukkan dalam gambar matriks SWOT berikut.



	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengembangkan pelayanan prima bidang akademik maupun non-Akademik.</li> <li>b. Mengembangkan kegiatan pembelajaran berbasis riset yang mempertimbangkan kebutuhan <i>stakeholder</i>.</li> <li>c. Mengaktualisasikan peran Undiksha dalam kegiatan ilmiah dan kemasyarakatan baik nasional maupun internasional.</li> <li>d. Memfasilitasi dosen/mahasiswa dalam berinovasi dan menghasilkan paten/HAKI</li> <li>e. Memfasilitasi pegawai dalam berinovasi dan menghasilkan <i>research</i> di lingkup kerjanya.</li> <li>f. Mengaktualisasikan peran Undiksha dalam program-program daerah dalam bentuk penelitian maupun pengabdian.</li> <li>g. Memperpendek rata-rata lama studi mahasiswa serta meningkatkan rata-rata IPK mahasiswa.</li> <li>h. Meningkatkan keterlibatan mahasiswa yang memenangkan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan pembinaan SDM berdasar analisis kebutuhan.</li> <li>b. Meningkatkan peringkat akreditasi eksternal (BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) bagi seluruh prodi secara maksimal dengan dukungan semua <i>stakeholder</i>.</li> <li>c. Menyusun <i>roadmap</i> lembaga atas dasar perkembangan teknologi dan tuntutan pasar.</li> <li>d. Peningkatan mutu lembaga melalui <i>knowledge sharing</i> kepada PT unggul baik di dalam negeri maupun luar negeri.</li> <li>e. Meningkatkan upaya pertukaran staf/mahasiswa ke luar negeri secara periodik maupun menerima pertukaran staf/mahasiswa dari luar negeri</li> <li>f. Mengembangkan usaha milik kampus sebagai upaya meningkatkan jumlah dana yang dimiliki untuk membiayai program-program kerja sama</li> <li>g. Meningkatkan karya penerbitan buku teks dengan menjalin kerjasama dengan penerbit.</li> <li>h. Meningkatkan jumlah artikel yang dipublikasikan oleh dosen dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan dalam jurnal ilmiah internasional.</li> <li>i. Meningkatkan dosen untuk studi lanjut ke luar negeri</li> <li>j. Meningkatkan kualitas <i>raw input</i>, melalui sistem seleksi yang ketat dan berkualitas.</li> </ul>

		k. Meningkatkan penelusuran alumni yang menyeluruh
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membekali SDM Undiksha untuk berdaya saing</li> <li>b. Menguatkan kerjasama dan meningkatkan jejaring kerjasama dengan institusi di luar dan di dalam negeri</li> <li>c. Mengeksekusi <i>MoA</i> yang telah dimiliki baik di luar negeri maupun dalam negeri.</li> <li>d. Melakukan evaluasi diri secara berkala dengan mempertimbangkan perkembangan globalisasi.</li> <li>e. Mengembangkan jurnal nasional terakreditasi dan menginisiasi jurnal ilmiah internasional yang bereputasi.</li> <li>f. Penguatan kompetensi personal UPT TIK bidang keamanan komputer melalui sertifikasi bidang <i>Security System</i> dan peningkatan kemampuan programmer bidang keamanan sistem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengembangkan kurikulum yang efisien, berorientasi pada pasar serta memberi kesempatan yang luas bagi mahasiswa agar cepat lulus.</li> <li>b. Melaksanakan sosialisasi secara menyeluruh.</li> <li>c. Mengembangkan sistem informasi <i>tracer study</i> yang terpadu.</li> <li>d. Meningkatkan pendanaan infrastruktur jaringan sistem informasi.</li> <li>e. Peningkatan kemampuan SDM baik akademik maupun non-Akademik untuk meningkatkan jiwa kewirausahaan, kemampuan berbahasa Inggris, dan pemanfaatan Teknologi informasi.</li> <li>f. Meningkatkan pelayanan pusat bahasa terhadap dosen dalam bentuk pengadaan latihan intensif bagi dosen-dosen yang memiliki kemampuan bahasa Asing rendah.</li> </ul>

## B. Strategi Pengembangan Undiksha

Berdasarkan analisis SWOT sebagaimana dijelaskan di butir di atas, dengan mempertimbangkan unsur prioritas maka disusun strategi pengembangan Undiksha dengan tetap mengacu pada Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran dan RIP Undiksha serta dengan mempertimbangkan aspek *RAISE (Relevance, Academic Atmosphere, Internal Management, Sustainability, Efficiency/Effectiveness-Productivity)*.

**1. Penyelenggaraan pendidikan yang efektif, produktif dan berdaya saing.**

- a. Menerapkan dan memanfaatkan sistem, kekuatan, reputasi, dan jaringan Undiksha dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif, produktif dan berdaya saing.
- b. Penyelenggaraan kurikulum dengan kompetensi yang jelas dan fokus sesuai dengan karakter masing-masing prodi.
- c. Mendorong dosen, mahasiswa, dan staf pegawai secara sinergis memanfaatkan sumberdaya dan fasilitas yang tersedia untuk menghasilkan produk ilmiah pendidikan yang memiliki "nilai jual" tinggi di masyarakat.
- d. Memanfaatkan sumberdaya dan fasilitas yang tersedia sebagai modal dalam rangka pemeliharaan dan pengembangan Undiksha secara berkelanjutan. 5
- e. Pengembangan tata-pamong dan pengelolaan program sesuai dengan sistem yang berlaku di Undiksha serta peningkatan keterbukaan dan akuntabilitas.

**2. Penyelenggaraan penelitian dan pendayagunaan hasil-hasil temuan ilmiah dalam kerangka pengembangan iptek dan penerapannya untuk kemanusiaan**

- a. Menerapkan dan memanfaatkan sistem, kekuatan, reputasi, dan jaringan Undiksha dalam penyelenggaraan penelitian.
- b. Penguatan laboratorium dan penyelenggaraan penelitian yang tidak hanya bersifat kependidikan juga non-Kependidikan tetapi juga penyelenggaraan penelitian dengan topik-topik yang secara langsung bermanfaat bagi masyarakat dan memiliki memiliki "nilai jual" tinggi di masyarakat.
- c. Mengembangkan penelitian yang dapat secara langsung memperkuat proses pembelajaran bagi mahasiswa dan dosen (pembelajaran berbasis riset).

- d. Peningkatan peran-serta mahasiswa dalam kegiatan penelitian yang dilaksanakan oleh dosen.
- e. Mendorong dosen dan mahasiswa untuk lebih aktif dalam merespons tawaran penelitian, dan memenangkan dalam memperoleh dana penelitian dari berbagai sumber.
- f. Peningkatan penelitian kolaboratif baik antar bidang ilmu maupun antarkomponen (akademik-pemerintah-industri-masyarakat umum).
- g. Mengembangkan kelompok-kelompok riset dalam *centers of excellence* untuk koordinasi yang lebih baik dan peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya serta sarana/prasarana Undiksha.

### **3. Penyelenggaraan pengabdian pada masyarakat yang selaras dengan Visi Undiksha**

- a. Menerapkan dan memanfaatkan sistem, kekuatan, reputasi, dan jaringan Undiksha dalam penyelenggaraan pengabdian pada masyarakat.
- b. Pengembangan topik-topik pengabdian pada masyarakat yang dapat secara langsung memperkuat proses pembelajaran bagi mahasiswa dan dosen Undiksha maupun pengembangan *softskills*, pengembangan kepribadian/kepemimpinan secara umum.
- c. Mengembangkan jaringan yang lebih luas dengan pemerintah daerah, lembaga-lembaga pemerintah dan swasta agar dapat disusun program pengabdian pada masyarakat yang bermanfaat bagi semua (*mutual benefit*).

### **4. Penjalinan kerjasama dengan lembaga-lembaga di dalam dan di luar negeri dalam rangka Tri Dharma Perguruan Tinggi**

- a. Menerapkan dan memanfaatkan sistem, kekuatan, reputasi, dan jaringan Undiksha dalam penjalinan kerjasama dengan lembaga-lembaga di dalam dan di luar negeri.

- b. Mengembangkan jaringan yang lebih luas dengan pemerintah daerah, lembaga-lembaga pemerintah dan swasta baik, perguruan tinggi, baik di dalam dan luar negeri agar dapat disusun berbagai program baik pendidikan, pelatihan, penelitian/studi, yang relevan dengan disiplin ilmu di Undiksha.
- c. Pengembangan kerjasama ditargetkan untuk 3 sasaran, yaitu kerjasama dengan Pemda, kerjasama dengan industri, dan kerjasama dengan institusi pendidikan/riset baik di dalam maupun di luar negeri. Selain sasaran kerjasama, dalam perencanaan ekspansi jaringan Undiksha ke depan, juga akan lebih didorong kerjasama yang sifatnya interdisipliner dengan bidang-bidang keilmuan lain. Dengan demikian, kecepatan perluasan jaringan diharapkan akan lebih terakselerasi.
- d. Salah satu faktor penting dalam proses akreditasi adalah *benchmarking* dengan institusi pendidikan/riset yang diakui reputasinya di level internasional. Melalui kegiatan ini, Undiksha dapat selalu mengikuti *trend* pendidikan dan non-Kependidikan dan memperkenalkan keunikan-keunikan yang tidak ada di negara lain. Beberapa skema disiapkan untuk sektor ini, antara lain:
  - (1) memfasilitasi kegiatan penelitian dosen di luar negeri,
  - (2) memfasilitasi kegiatan pertukaran dosen/mahasiswa,
  - (3) menjajagi kerjasama program *dual degree* dengan universitas di luar negeri.



## **Informasi dan Layanan**

Jalan Udayana No.11 Singaraja - Bali 81116

Telephone (0362) 22570, Fax (0362) 25735

Email : [humas@undiksha.ac.id](mailto:humas@undiksha.ac.id)

[www.undiksha.ac.id](http://www.undiksha.ac.id)