



RENCANA STRATEGIS BISNIS (RENBIS) FAKULTAS BAHASA DAN SENI, UNDIKSHA TAHUN 2020-2024

fbs@undiksha.ac.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat-Nya dan usaha semua pimpinan, Rencana Strategis Bisnis (Renstrabis) Fakultas Bahasa dan Seni (FBS), Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) Tahun 2020-2024 dapat dirampungkan. Renstrabis ini disusun berdasarkan hasil analisis kondisi internal, eksternal, kinerja layanan fakultas dalam beberapa tahun terakhir dan prediksi perubahan yang diperkirakan terjadi untuk masa yang akan datang. Dasar pertimbangan lainnya adalah nilai-nilai utama yang menjadi tuntunan dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Renstrabis FBS Undiksha 2020-2024 memuat Sasaran Strategis yang berbasis pada Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Tata Kelola Kelembagaan dengan merespons perubahan menuju era Revolusi Industri 4.0 dengan harapan FBS Undiksha mampu bersaing pada tingkat Nasional, Regional Asia maupun Internasional. Dalam Renstrabis dimuat pula kebijakan strategis, program strategis dan indikator program yang akan menjadi arah bagi sivitas dan *stakeholder* dalam menyamakan langkah untuk melaksanakan program kegiatan maupun penganggaran. Penyempurnaan Renstrabis FBS Tahun 2020-2024 telah melalui serangkaian tahapan (1) Pembentukan tim penyusun; (2) Rapat tim penyusun; (3) workshop tim penyusun untuk menyimak, mengkritisi, dan memberi masukan terhadap draf Renstrabis FBS Undiksha Tahun 2020-2024; dan (4) *Focus Group Discussion* (FGD) dengan mengundang pimpinan fakultas dan *stakeholder* terkait. Berdasarkan masukan yang diperoleh dalam workshop dan FGD, selanjutnya Renstrabis diperbaiki oleh tim penyusun. Melalui rangkaian kegiatan tersebut dihasilkan dokumen yang siap disajikan kepada Dekan FBS Undiksha. Dekan kemudian mengajukan Renstrabis Tahun 2020-2024 ini pada rapat senat FBS Undiksha untuk mendapatkan pengesahan.

Renstrabis FBS Undiksha Tahun 2020-2024 ini akan digunakan sebagai acuan dalam membuat program kerja di Fakultas Bahasa dan Seni untuk tiap tahunnya sampai tahun 2024. Program kerja tahunan akan dievaluasi pada tiap akhir tahun yang selanjutnya digunakan sebagai acuan untuk penyempurnaan program tahun berikutnya yang telah ditetapkan. Terwujudnya dokumen ini diharapkan dapat memberikan layanan yang prima, menghasilkan lulusan berkualitas, dan berdaya saing tinggi baik di tingkat nasional, regional, maupun internasional.

Singaraja, 30 Desember 2019

Tim Penyusun

LEMBAR PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Prof. Dr. I Made Sutana, M.Pd.

NIP : 196004241986031002

Jabatan : Dekan FBS

menyatakan bahwa Rencana Strategis Bisnis (Renbis) FBS ini mulai berlaku dari tahun 2020 hingga 2024 di Fakultas Bahasa dan Seni, Undiksha.

Singaraja, 30 Desember 2019

Dekan,

Prof. Dr. I Made Sutana, M.Pd.
NIP. 196004241986031002

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Lembar Pengeshan	ii
Daftar Isi.....	iii
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Landasan Penyusunan.....	2
1.2.1 Landasan Filosofis.....	2
1.2.2 Landasan Yuridis.....	5
1.2.3 Landasan Pedagogis.....	6
1.3 Sistematika Isi Renstrabis.....	9
Bab II Gambaran Umum Fakultas Bahasa dan Seni	
2.1 Sejarah FBS Undiksha.....	10
2.2 Visi Misi FBS Undiksha.....	12
2.3 Tugas dan Fungsi Organisasi.....	14
Bab III Kondisi Kinerja Tahun Berjalan	
3.1 Aspek Pelayanan FBS Undiksha.....	24
3.2 Aspek Keuangan FBS Undiksha.....	39
3.3 Aspek Sumber Daya Manusia.....	41
3.4 Aspek Sarana dan Prasarana.....	44
Bab IV Analisis Lingkungan	
4.1 Analisis Internal.....	54
4.1.1 Kekuatan.....	54
4.1.2 Kelemahan.....	59
4.2 Analisis Eksternal.....	63
4.2.1 Peluang.....	63
4.2.1 Ancaman.....	66
4.3 Analisis SWOT.....	67
Bab V Rencana Strategis Bisnis FBS Tahun 2020-2024	

5.1 Visi Misi.....	74
5.2 Tujuan Strategis.....	74
5.3 Sasaran Strategis	76
5.4 Arah Kebijakan, Strategi, Program Kegiatan.....	84
5.5 Anggaran.....	86
5.6 Pengukuran Kinerja dan Target Capaiannya	88
5.7 Proyeksi Pendapatan dan biaya.....	89

BAB VI Penutup

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 telah mengubah hidup dan kerja manusia secara fundamental. Hidup manusia sangat dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Revolusi industri generasi ke-4 ini memiliki skala, ruang lingkup dan kompleksitas yang luas. Kemajuan teknologi baru dalam revolusi industri 4.0 yang mengintegrasikan dunia fisik, digital dan biologis telah mempengaruhi semua disiplin ilmu, ekonomi, industri, pemerintah, dan pendidikan. Perkembangan teknologi menjadi acuan dunia pendidikan.

Perguruan tinggi memiliki peran yang strategis dalam menyongsong era revolusi industri 4.0. Penyelenggaraan pendidikan tinggi merupakan sebuah ikhtiar untuk menyiapkan generasi muda agar memiliki akhlak mulia, kompetensi akademik dan intelektual yang unggul, sebagai bekal dalam mengarungi kehidupan di masa-masa yang akan datang. Dengan posisi strategis ini, perguruan tinggi diharapkan senantiasa mengembangkan diri, dan responsif terhadap perubahan sosial, ekonomi, budaya dan lingkungan, sehingga mampu mengartikulasikan kebutuhan pembangunan nasional dan kehidupan sosial secara umum. Untuk itu, perguruan tinggi dituntut agar mengembangkan berbagai strategi, program, dan kegiatan guna pencapaian maksud tersebut. Pada puncaknya, perguruan tinggi diharapkan dapat mewujudkan cita-cita dan amanat nasional, yakni Indonesia yang cerdas, adil, makmur, dan sejahtera.

Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) termasuk salah satu fakultas yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya pembangunan di bidang pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Dalam melaksanakan peran dan tanggungjawab tersebut, FBS Undiksha mengemban mandat utama pengembangan tenaga kependidikan dan mandat perluasan dalam pengembangan tenaga non kependidikan. Dalam rangka menyongsong era globalisasi yang sudah memasuki

era revolusi 4.0 dan melaksanakan mandat yang diberikan FBS Undiksha menetapkan untuk 25 tahun kedepan yaitu visi “Menjadi Fakultas Unggul Berlandaskan Falsafah Tri Hita Karana di Asia Pada Tahun 2045.

Untuk mewujudkan visi tersebut, pimpinan fakultas menyusun Rencana Strategis Bisnis. Renstrabis FBS Undiksha Tahun 2020-2024 disusun mengacu pada Renstrabis Undiksha, tugas pokok dan fungsi penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Isu-isu strategis seperti kualitas, relevansi, daya saing, dan tata kelola yang efektif, efisien, berintegritas dalam rangka reformasi birokrasi masih menjadi perhatian. Oleh karena itu penyusunan Renstrabis FBS Undiksha Tahun 2020-2024 dimaksudkan untuk menjaga kesinambungan capaian-capaian Renstrabis Undiksha Tahun 2015-2019 dan difokuskan kepada penguatan daya saing nasional dan rintisan daya saing internasional.

Rencana Strategis Bisnis FBS Undiksha 2020-2024 diharapkan menjadi pegangan seluruh sivitas akademika dalam meraih target lima tahunan, yaitu Tahun 2020-2024. Selanjutnya, dokumen ini akan dijadikan dasar acuan penyusunan rencana operasional tahunan yang dituangkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA). Pelaksanaan Rencana Strategis Bisnis FBS Undiksha 2020-2024 memerlukan komitmen dari seluruh civitas akademika untuk berusaha bersama-sama melakukan tugas sebaik-baiknya sesuai dengan tugas pokok masing-masing dan sesuai rencana yang telah disepakati bersama.

1.2 Landasan Penyusunan

Landasan penyusunan Rencana Strategis Bisnis FBS Undiksha 2020-2024 mencakup : (1) landasan filosofis, (2) landasan prinsip dan wawasan, (3) landasan yuridis, dan (4) landasan pedagogis.

1.2.1 Landasan Filosofis

Rencana Strategis Bisnis (Renstrabis) pengembangan pendidikan tinggi di FBS Undiksha mengikuti Renstra Undiksha yaitu perencanaan strategis yang berlandaskan falsafah Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta filosofi kearifan lokal *Tri Hita Karana* (yang menyangkut dimensi *keselarasan hubungan antara manusia dan Tuhan, antara manusia dan manusia,*

serta antara manusia dan lingkungan). Berdasarkan landasan filosofis tersebut, FBS Undiksha juga ingin mewujudkan sebuah lembaga pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berakhlak mulia, humanis dan berbudaya, memiliki kompetensi tinggi dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, berdaya saing tinggi serta peduli terhadap lingkungan serta mampu mengembangkan kehidupannya secara berkesinambungan.

Nilai-nilai dan norma yang dianut FBS Undiksha dalam mengemban visi dan misi serta mengawal restrabisnya adalah: (1) norma agama dan nilai ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa sebagai makhluk ciptaan Tuhan untuk membentuk insan yang beriman, bertaqwa, berbudi luhur dan bermoral atau berakhlak mulia; (2) norma kemanusiaan dan keadilan sosial baik sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial untuk membentuk insan berbudaya yang menjunjung tinggi hak asasi manusia (humanis), dan mampu mewujudkan masyarakat berkeadilan sosial; (3) norma persatuan bangsa, sebagai makhluk individu dan sosial dalam wadah bangsa Indonesia untuk membentuk insan berkarakter kebangsaan yang *Bhinneka Tunggal Ika*; (4) norma demokrasi kerakyatan, untuk membentuk insan yang memahami dan menerapkan prinsip-prinsip demokrasi dan kerakyatan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara; (5) norma ekologis dan berkelanjutan untuk membentuk insan yang memahami dan menerapkan nilai-nilai kepedulian lingkungan dan pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan; dan (6) nilai-nilai etos kerja untuk membentuk insan yang disiplin, ulet, jujur, berintegritas tinggi dan bertanggungjawab.

Keharmonisan hubungan-hubungan tersebut dapat diwujudkan sebagai berikut. Hubungan antara sivitas akademika dengan Tuhan Yang Maha Esa dilakukan melalui kegiatan persembahyangan atau berdoa sebelum dan sesudah kegiatan, menghayahati dan mengamalkan ajaran agama yang dianutnya, dan merayakan hari-hari suci keagamaan yang bersifat nasional. Keharmonisan hubungan antarunsur sivitas akademika dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan akademik dan kegiatan-kegiatan sosial, seperti kegiatan perkuliahan, seminar, *workshop*, *dharmashanti*, diskusi, dan arisan. Keharmonisan hubungan antara sivitas akademika dan lingkungan dapat dilakukan melalui kegiatan kepedulian

lingkungan, menjaga kebersihan lingkungan, penataan dan pemeliharaan lingkungan kerja, dan lain-lain.

Selain landasan filosofis di atas, landasan filosofis yang juga digunakan dalam penyusunan Renstra FBS Undiksha 2020–2024 adalah filosofis pendidikan Ki Hajar Dewantara, yang terdiri atas *Ing Ngarso Sung Tulodo*, *Ing Madyo Mangun Karso*, dan *Tut Wuri Handayani*. *Ing Ngarso Sung Tulodo* memiliki makna bahwa pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang di sekitarnya. Dalam hal ini, pimpinan FBS Undiksha harus mampu memberi dan menjadi contoh akademisi yang menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi dengan menjunjung tinggi kaidah-kaidah akademik yang bisa ditiru pada kemudian hari. *Ing Madyo Mangun Karso* memiliki makna bahwa pemimpin harus mampu menggerakkan organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Dalam hal ini, pimpinan FBS Undiksha harus mampu menjadi motor penggerak organisasi dan sekaligus menjadi pimpinan pergerakan organisasi FBS Undiksha. *Tut Wuri Handayani* mempunyai makna bahwa pemimpin harus mampu mendorong dan memberi semangat kerja dari belakang kepada bawahannya agar terus bekerja tanpa henti untuk meningkatkan produktifitasnya dan memberi kontrol terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

1.2.2. Landasan Prinsip dan Wawasan

Dalam membangun lembaga yang sehat, tangguh dan mandiri, lembaga menerapkan prinsip korporasi, penjaminan mutu, evaluasi diri secara berkesinambungan, otonomi, transparansi, dan akuntabilitas. Pengembangan Undiksha ke depan dilaksanakan berdasarkan wawasan lokal, nasional, regional, dan global. Dengan memperhatikan berbagai wawasan tersebut, pengembangan Undiksha memperhatikan asas keseimbangan antara wawasan global dan nasional, antara sifat universal dan individual, antara nilai tradisional dan modern, antara perkembangan jangka pendek dan jangka panjang, antara kebutuhan kompetisi dan persamaan kesempatan, serta antara orientasi material dan spiritual. Dengan demikian, FBS Undiksha berkewajiban memberikan kontribusi yang optimal dalam transformasi sosial budaya dan sumber daya manusia, yakni SDM yang unggul dan kompetitif dengan menjunjung tinggi keseimbangan atau harmoni

kehidupan sesuai dengan konsep *Tri Hita Karana* yang tercantum dalam Visi FBS Undiksha.

1.2.3 Landasan Yuridis

Renstrabis FBS Undiksha Tahun 2020-2024 mengacu kepada landasan yuridis, yaitu ketentuan-ketentuan yang bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku yang menjadi titik tolak dalam rangka praktek penyelenggaraan pendidikan. Adapun peraturan perundang-undangan yang diacu dalam penyusunan Renstra Undiksha Tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang No.25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
4. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
5. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005–2025;
6. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang PendidikanTinggi;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan
10. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen;
11. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
12. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
13. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI);

14. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
15. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 14 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pendidikan Ganesha;
16. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 75 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Pendidikan Ganesha;
17. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya; dan
18. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 32 Tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.
19. Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Ganesha Nomor 264 Tahun 2019 tentang Rencana Strategis Universitas Pendidikan Ganesha Tahun 2020-2024.

1.2.4. Landasan Pedagogis

Landasan pedagogis merupakan dasar bagi penyelenggaraan pendidikan di FBS Undiksha karena pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana dan proses pembelajaran yang mampu mengeksplorasi seluruh potensi komprehensif peserta didik (intelektual, praktikal, sosial, dan spiritual) sebagai calon tenaga kependidikan dan pengembang ilmu pendidikan dan keguruan, dan tenaga ahli.

FBS Undiksha mengemban mandat utama pada pengembangan tenaga dan kependidikan yang didukung (diperluas) pada bidang tenaga nonkependidikan. Landasan pedagogis menjadi penting sebagai dasar penyusunan Renstrabis dan pengembangan FBS Undiksha ke depan. Bidang nonkependidikan juga diberikan kesempatan yang ekuivalen dan sejajar dalam pengembangan lembaga ke depan. Adapun landasan pedagogis yang dimaksudkan adalah sebagai dasar

penyelenggaraan pendidikan baik untuk bidang kependidikan maupun nonkependidikan.

Landasan pedagogis menjadi dasar bagi pengembangan proses pembelajaran agar pembelajaran ke depan lebih interaktif, inovatif, inspiratif, menyenangkan, menantang, dan memotivasi peserta didik untuk mengembangkan seluruh potensi komprehensif mereka agar kelak menjadi tenaga kependidikan, pengembang ilmu pendidikan dan keguruan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, dan tenaga ahli dalam bidangnya. Penyelenggaraan pendidikan tinggi di FBS Undiksha didasarkan pada paradigma pendidikan, yaitu : (1) pembelajaran berpusat pada peserta didik, (2) pembelajaran sepanjang hayat, (3) pendidikan untuk semua, (4) pemberdayaan manusia seutuhnya, dan (5) pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan.

Pembelajaran berpusat pada peserta didik merupakan paradigma yang menempatkan peserta didik sebagai subyek belajar sementara pendidik sebagai fasilitator. Hal ini mendorong peserta didik untuk mampu sebagai subyek pembelajar mandiri yang bertanggungjawab, kreatif, dan inovatif.

Pembelajaran sepanjang hayat dimaksudkan bahwa pembelajaran adalah proses yang berlangsung seumur hidup. Pembelajaran sepanjang hayat mengandung dua maksud yaitu pembelajaran yang diselenggarakan secara terbuka dan pembelajaran multimakna. Pembelajaran secara terbuka dapat melalui jalur formal, nonformal dan informal yang dapat diakses oleh peserta didik, tidak dibatasi oleh waktu, usia, dan tempat. Sedangkan pembelajaran multimakna mengisyaratkan pada penyelenggaraan pembelajaran yang berorientasi pada pembudayaan, pemberdayaan, pembentukan akhlak mulia, budi pekerti luhur, berkepribadian atau berkarakter unggul dengan berbagai kecakapan hidup.

Pemberdayaan manusia seutuhnya dimaksudkan untuk memperlakukan peserta didik sebagai subyek dan merupakan penghargaan terhadap peserta didik sebagai manusia yang utuh. Peserta didik difasilitasi untuk bisa mengaktualisasikan dirinya secara optimal dalam berbagai aspek kecerdasan baik kecerdasan intelektual, emosional, sosial, kinestetik, spiritual dan ekologis. Hal ini memungkinkan peserta didik berhasil menjadi pribadi yang mandiri (mahluk individu), sebagai elemen dari sistem sosial (mahluk sosial), bertakwa dan

mengamalkan ajaran Ketuhanan Yang Maha Esa (makhluk spiritual/makhluk Tuhan), serta sebagai bagian tak terpisahkan dari lingkungannya (makhluk sosial-ekologis).

Pendidikan untuk semua mengakomodasi hak asasi manusia dan hak setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan yang bermutu, terbuka, demokratis, berkesetaraan gender dan menjangkau ke segenap lapisan masyarakat tanpa kendala domisili di tempat terpencil atau kendala ekonomi dan sosial. Paradigma ini menjamin terselenggaranya pendidikan yang demokratis, merata, berkeadilan dan berkesetaraan gender.

Paradigma pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan menumbuhkan pemahaman tentang pentingnya keberlanjutan dan keseimbangan ekosistem, serta nilai-nilai tanggung jawab sosial dan natural. Manusia adalah bagian dari sistem sosial yang harus bersinergi dengan manusia lain dan merupakan bagian dari sistem alam yang harus bersinergi dengan alam beserta seluruh isinya. Paradigma ini mengajak manusia untuk berpikir tentang keberlanjutan planet bumi dan keberlanjutan keseluruhan alam semesta.

Pilar strategis pendidikan nasional mengacu pada strategi pembangunan pendidikan nasional sebagaimana ditetapkan dalam penjelasan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu: (1) pendidikan agama serta akhlak mulia, (2) pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi, (3) proses pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (4) evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi pendidikan yang memberdayakan, (5) peningkatan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan, (6) penyediaan sarana belajar yang mendidik, (7) pembiayaan pendidikan sesuai prinsip pemerataan dan berkeadilan, (8) penyelenggaraan pendidikan yang terbuka dan merata, (9) pelaksanaan wajib belajar, (10) pelaksanaan otonomi satuan pendidikan, (11) pemberdayaan peran masyarakat, (12) pusat pembudayaan dan pembangunan masyarakat, dan (13) pelaksanaan pengawasan dalam sistem pendidikan nasional.

Berdasarkan pilar strategis tersebut, Renstrabis FBS Undiksha 2015-2019 mengacu pada ketiga pilar kebijakan pembangunan pendidikan nasional sebagai pilar strategis, yaitu (1) pemerataan dan perluasan akses pendidikan; (2) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing; dan (3) penguatan tata kelola,

akuntabilitas dan pencitraan Publik. Berdasarkan pilar strategis di atas, selanjutnya Fakultas Bahasa dan Seni melaksanakan pilar tersebut secara lebih operasional pada semua program studi.

1.3 Sistematika Isi Renstrabis

Dokumen Renstrabis FBS Undiksha Tahun 2020-2024 terdiri atas enam bab utama, yaitu (1) Bab I Pendahuluan, (2) Bab II Gambaran Umum Fakultas Bahasa dan Seni, (3) Bab III Kondisi Kinerja Tahun Berjalan, (4) Bab IV Analisis Lingkungan, (5) Bab V Rencana Strategis Bisnis FBS Tahun 2020-2024, dan (6) Bab VI Penutup. Dalam Bab I dipaparkan tentang latar belakang, landasan penyusunan, dan sistematika isi Renstra FBS Undiksha. Bab II berisi tentang sejarah FBS Undiksha, Visi Misi FBS Undiksha, dan tugas dan fungsi organisasi. Dalam Bab III diulas tentang aspek pelayanan FBS Undiksha, aspek keuangan FBS undiksha, aspek sumber daya manusia, dan aspek sarana prasarana. Bab IV, Analisis Lingkungan berisi tentang analisis internal, kekuatan, kelemahan, analisis eksternal, peluang, ancaman, dan analisis SWOT. Dalam Bab V digambarkan tentang visi, misi, tujuan strategis, sasaran strategis, arah kebijakan, strategi, program, kegiatan, anggaran, pengukuran kinerja dan target capaiannya, proyeksi pendapatan dan biaya. Bab VI, Penutup berisi sosialisasi, sistem tata kelola dan pengawasan internal, monitoring dan evaluasi.

BAB II

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

2.1 Sejarah FBS Undiksha

Sejarah perkembangan Fakultas Bahasa dan Seni, Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha), sangat terkait dengan sejarah pendidikan guru di Indonesia. Pada tahun 1950-an, di Indonesia didirikan Kursus B-I dan B-II yang bertugas mendidik calon guru SMTA. Terkait dengan kebijakan tersebut, pada tahun 1955 di Singaraja didirikan kursus B-1 Bahasa Indonesia untuk mempersiapkan guru sekolah menengah atas (SMA). Kursus tersebut menjadi bagian dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Airlangga dan FKIP Universitas Udayana. Sejalan dengan kebijakan pemerintah melalui SK Presiden Nomor 1 Tahun 1963, FKIP Universitas Udayana dilepas dan diintegrasikan pada Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Malang, menjadi IKIP Malang cabang Singaraja.

IKIP Malang cabang Singaraja hanya bertahan sekitar lima tahun karena pada tahun 1968 IKIP Malang cabang Singaraja kembali diintegrasikan ke Universitas Udayana menjadi dua fakultas, yaitu Fakultas Keguruan (FKg) dan Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP). Langkah ini diambil karena adanya kebijakan pemerintah untuk mengintegrasikan kembali semua IKIP cabang di Indonesia ke universitas atau institusi negeri yang terdekat. Kebijakan ini tertuang dalam SK Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi Nomor 161 tahun 1967. Sampai dengan tahun 1979, Fakultas Keguruan Universitas Udayana memiliki sembilan jurusan, dua di antaranya adalah Jurusan Pendidikan Bahasa Indonesia dan Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris.

Mengacu pada kebijakan baru pemerintah dalam penataan kembali Universitas dan Institut Negeri Indonesia yang tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 5 tahun 1980, Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 1981, dan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0174/0/1983, dan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 62 tahun 1982 pada tanggal 12 Februari 1983, Fakultas Keguruan dan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Udayana dilebur menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)

Universitas Udayana. FKIP Universitas Udayana memiliki empat jurusan, salah satunya Jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni yang membawahkan dua program studi, yakni Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia dan Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris.

Mulai tahun akademik 1988/1989, Jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni mendapat kepercayaan mengelola Program Studi Pendidikan Seni Rupa. Pada tahun 1993, Surat Keputusan Presiden Nomor 8 tahun 1993 tanggal 16 Januari 1993, secara resmi menyatakan perubahan FKIP Universitas Udayana menjadi Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Singaraja. Perubahan ini disusul pula dengan perubahan nama Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia menjadi Program Studi Pendidikan Bahasa Sastra Indonesia dan Daerah.

Kebijakan pemerintah untuk memberikan perluasan mandat memotivasi STKIP Singaraja untuk mempersiapkan diri mengemban program nonpendidikan. Mulai tahun 1997 sudah dirintis pembukaan Diploma–III bidang nonkependidikan untuk tiga bidang studi, yaitu Manajemen Informatika, Akuntansi, dan Bahasa Inggris untuk Pariwisata. Setelah melalui proses pembahasan yang cukup panjang, berdasarkan SK Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 216/DIKTI/KEP/2000 tanggal 5 Juli 2000 ditetapkan pembukaan Program Studi D-III Bahasa Inggris. Program Studi D-III Bahasa Inggris berada di bawah Jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni. Dengan demikian pada tahun 2000, Jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni membawahkan empat program studi, yakni Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Program Studi Seni Rupa, dan Program Studi D-III Bahasa Inggris.

Berdasarkan Organisasi Tata Kerja (OTK) dan Statuta yang dimiliki, pada tahun akademik 2002/2003 Jurusan yang berada di lingkungan IKIP Negeri Singaraja disetarakan dengan fakultas dan program studi disetarakan dengan jurusan. Pada rentang waktu tahun 2006 terjadi beberapa perkembangan yang mewarnai perjalanan Fakultas Bahasa dan Seni. Berdasarkan SK Dirjen Dikti Depdiknas No. 12/D/T/2006 disetujui pembukaan Jurusan Pendidikan Bahasa Bali (DIII) dan Jurusan Pendidikan Bahasa Jepang (D-III). Kedua jurusan ini berada di bawah naungan Fakultas Bahasa dan Seni.

Perkembangan besar lainnya yang terjadi pada tahun 2006 adalah pada perubahan status lembaga. Melalui perjuangan yang cukup berat untuk melaksanakan rencana perluasan mandat dan melalui studi kelayakan, usulan perubahan Institusi dari STKIP menjadi Universitas, akhirnya disetujui. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor: 11/2006, status IKIP Negeri Singaraja diubah menjadi Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha). Pada tanggal 29 November 2007 terbit Keputusan Direktur Jenderal Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 631/Dikti/Kep/2007 tentang Penataan dan Kodifikasi Program Studi pada Perguruan Tinggi. Hal ini berakibat pada perubahan nama Jurusan Pendidikan Bahasa, Sastra Indonesia dan Daerah menjadi Jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia.

Pada tahun 2011, Undiksha memperoleh kewenangan untuk mengelola Jurusan Pendidikan Bahasa Bali jenjang S1 dan Jurusan Pendidikan Bahasa Jepang jenjang S1. Sejalan dengan kebijakan pemerintah pusat tentang kualifikasi calon guru, mulai tahun akademik 2011/2012 Jurusan Pendidikan Bahasa Bali dan Bahasa Jepang jenjang D-III tidak lagi menerima mahasiswa baru. Pada tahun akademik 2013/2014, berdasarkan Surat Penugasan Penyelenggaraan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 292/E.E2/DT/2013, Undiksha kembali memperoleh kewenangan untuk mengelola jurusan baru, yakni Jurusan D-III Desain Komunikasi Visual yang berada di lingkungan Fakultas Bahasa dan Seni.

2.2 Visi Misi FBS Undiksha

Mengacu pada visi Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) yang menyatakan bahwa visi Undiksha adalah menjadi universitas unggul berlandaskan falsafah Tri Hita Karana di Asia pada Tahun 2045. Visi Fakultas Bahasa dan Seni adalah menjadi fakultas yang unggul berlandaskan falsafah Tri Hita Karana dalam pengembangan SDM pada bidang bahasa dan seni di Asia pada tahun 2045.

Dua kata kunci dalam rumusan visi fakultas, yakni kata *unggul* dan *Tri Hita Karana*. Kata *unggul* berarti keunggulan yang diharapkan dimiliki oleh Fakultas Bahasa dan seni yang ditunjukkan dari tiga indikator, yaitu kompetitif, berkarakter, dan berbudaya. Kompetitif berarti fakultas mengembangkan SDM dan Ipteks yang mampu berkompetisi dalam menciptakan pengembangan bahasa

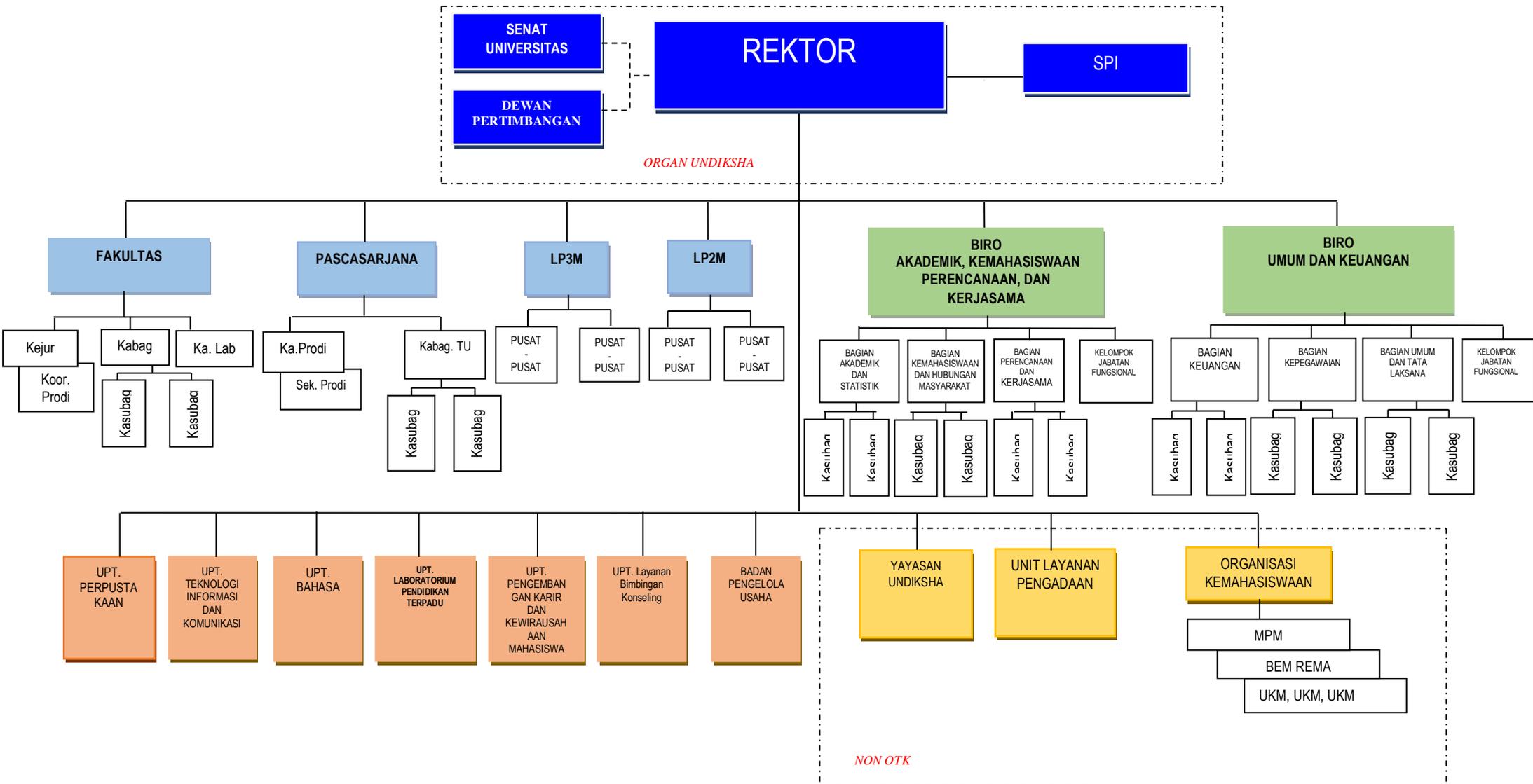
dab seni. Berkarakter bermakna fakultas mengembangkan SDM dan Ipteks yang menjunjung tinggi moralitas (*morality*), kemanusiaan (*humanity*), dan keharmonisan (*harmony*). Berbudaya bermakna fakultas mengembangkan Ipteks dan SDM dengan berlandaskan pada nilai-nilai budaya daerah (*local wisdom*) dan budaya nasional (*national wisdom*).

Landasan *Tri Hita Karana* merupakan landasan filosofi yang digunakan sebagai landasan fakultas dalam membangun dan mewujudkan visi dengan bersumber pada nilai kearifan lokal yang menyangkut kesejahteraan (*welfare*), kedamaian (*peacefulness*) dan keharmonisan (*harmony*) hidup. Ketiga sumber tersebut, yaitu hubungan antara manusia dan Tuhan Yang Maha Esa; hubungan antara manusia dan manusia lainnya; dan hubungan antara manusia dan lingkungan. Falsafah *Tri Hita Karana* menjadi fondasi pengembangan SDM dan Ipteks pada Fakultas Bahasa dan Seni yang diarahkan pada pengembangan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, kepedulian terhadap sesama manusia, dan kepedulian terhadap lingkungan dan makhluk ciptaan Tuhan lainnya.

Berdasarkan Visi FBS di atas, misi FBS adalah (1) menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang melahirkan SDM yang kolaboratif, kompetitif, dan berkarakter dalam bidang bahasa dan seni, (2) menyelenggarakan penelitian yang kompetitif, kolaboratif, dan inovatif untuk pengembangan dan penerapan ipteks dalam bidang bahasa dan seni, dan (3) menyelenggarakan Pengabdian kepada Masyarakat yang akomodatif, kompetitif, kolaboratif, dan inovatif dalam bidang bahasa dan seni.

Paparan Visi dan Misi Fakultas, penentuan wilayah dan tahun pencapaian sudah sangat jelas dan realistis untuk diwujudkan karena mengandung prinsip spesifik, rasional, terukur, dan berjangka waktu. Hal ini didasari oleh dukungan kualitas dan kuantitas SDM yang dimiliki oleh Fakultas Bahasa dan Seni, sarana prasarana, dan tata kelola yang berlandaskan *Tri Hita Karana*.

2.3 Tugas dan Fungsi Organisasi



Tugas Pokok dan Fungsi Dekan :

1. Menelaah dan melaksanakan peraturan perundangan-undangan dibidang akademik, administrasi keuangan dan kepegawaian, kemahasiswaan, serta umum dan perlengkapan.
2. Menyusun dan melaksanakan rencana kerja Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Pendidikan Ganesha dalam bidang akademik, administrasi keuangan dan kepegawaian, kemahasiswaan serta umum dan perlengkapan.
3. Membagikan tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
4. Memberikan arahan kepada Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Wakil Dekan III, dan Kepala Bagian Tata Usaha.
5. Mengoordinasikan para Wakil Dekan, Kepala Bagian TU, dan para Ketua Jurusan agar terjalin kerjasama yang baik dalam melaksanakan tugas.
6. Menyelia pelaksanaan tugas Wakil Dekan, Kepala Bagian TU, dan para Ketua Jurusan tentang tugas-tugas di bidang akademik, keuangan dan kepegawaian, kemahasiswaan, umum dan perlengkapan untuk mengetahui permasalahan yang ada dan cara pemecahannya.
7. Menyusun kebijakan teknis di bidang akademik, administrasi keuangan, kepegawaian, kemahasiswaan serta umum dan perlengkapan.
8. Melaksanakan pembinaan dosen dan pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan profesionalitas dan tanggung jawab di bidang masing-masing.
9. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan bidang akademik, administrasi keuangan dan kepegawaian, kemahasiswaan, serta umum dan perlengkapan.
10. Menyelia pengadaan sarana dan prasarana fakultas untuk kelancaran kegiatan.
11. Membuat/menyusun saran alternatif dibidang akademik, keuangan, kepegawaian, kemahasiswaan, serta umum dan perlengkapan.

12. Merencanakan kebutuhan pegawai dan dosen di lingkungan Fakultas Bahasa dan Seni Undiksha.
13. Menyusun laporan Fakultass Bahasa daan Seni Undiksha di bidang akademik keuangan dan perlengkapan , kemahasiswaan, serta umum dan perlengkapan.
14. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Tanggung jawab Dekan :

1. Menyelenggrakan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan. Mahasiswa dan administrasi di Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Pendidikan Ganesha.

Tugas Pokok dan Fungsi Wakil Dekan I :

1. Merencanakan dan mengkordinakasi proses belajar-mengajar (perkualiahan), penyusunan kurikulum, penulisan buku ajar, penyusunan SAP, dan silabus.
2. Merencanakan, melaksanakan, mengembangkan dan menginventarisasi evaluasi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Mengkoordinasikan pelaksanaan pratikum, pemeliharaan laboratorium, dan pengembangannya.
4. Membina dosen di bidang akademik.
5. Menelaah pembukaan program studi baru diberbagai strata pendidikan.
6. Melakukan pemantauan dan evaluasi system penerimaan siswa baru.
7. Mengkoordinasikan sirkulasi dan pengembangan perpustakaan.
8. Mengkoordinasikan pelaksanaan akreditasi jurusan.
9. Melaksanakan penjaminan mutu akademik fakultas.
10. Bekerjasama dengan LP2 dan Puskom mengkoordinasikan pelaksanaan system akademik berbasis IT dan perancangan model *e-learning*.
11. Bekerjasama dengan jurusan dan LPPL mengkoordinasikan pelaksanaan PPL awal dan PPL real mahasiswa.
12. Bekerjasama dengan jurusan dan LPM mengkoordinasikan pelaksanaan KKN/KKL mahasiswa.

13. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan penelitian jurusan/fakultas.
14. Mengarah, memfasilitasi pelaksanaan kegiatan penelitian di jurusan/fakultas.
15. Mengarah, memfasilitasi dan memantau dosen-dosen yang study lanjut.
16. Mengkoordinasikan kegiatan penerbitan jurnal jurusan/fakultas.
17. Mengkoordinasikan kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
18. Mengkoordinasikan pelaksanaan tertib administrasi akademik.
19. Merencanakan dan melaksanakan program-program kerjasama dan pengembangan lembaga sesuai dengan kebutuhan fakultas.
20. Bekerjasama dengan Wakil Dekan II, mengkoordinasikan pengadaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan.
21. Bekerjasama dengan Wakil Dekan III, mengkoordinasikan pengembangan mahasiswa di bidang akademik, kegiatan mahasiswa, dan wisuda.
22. Melakukan koordinasi fungsional dengan WAKil Dekan Rektor Bidang Akademik/WD I.

Tanggung jawab Wakil Dekan I :

1. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Pendidikan Ganesha berjalan dengan lancar.

Tugas Pokok dan Fungsi Wakil Dekan II :

1. Menelaah peraturan perundang-undangan di bidang administrasi dan keuangan.
2. Menyusun rencana dan program kerja fakultas di bidang administrasi umum dan keuangan sebagai pedoman tugas.
3. Memberi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidangnya.
4. Memberi arahan kepada Kepala Bagian Tata Usaha di bidang administrasi umum dan keuangan agar pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

5. Menyelia pelaksanaan tugas Kepala Bagian Tata Usaha di bidang administrasi umum dan keuangan agar pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
6. Mengevaluasi pelaksanaan tugas Kepala Bagian Tata Usaha di bidang administrasi umum dan keuangan untuk mengetahui permasalahan dan penanggulangannya.
7. Menyusun kebijakan teknis di bidang administrasi umum dan keuangan sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
8. Menyusun saran alternative di bidang administrasi umum dan keuangan.
9. Memeriksa konsep rencana kebutuhan pegawai di lingkungan fakultas untuk mengetahui kesesuaiannya.
10. Melaksanakan pembinaan pegawai di lingkungan fakultas berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk peningkatan karier dan prestasi pegawai.
11. Memonitor pelaksanaan kegiatan administrasi umum dan keuangan di lingkungan fakultas agar sesuai dengan ketentuan.
12. Menentukan skala prioritas pengadaan sarana dan prasarana fakultas untuk kelancaran kegiatan.
13. Memonitor pelaksanaan anggaran di lingkungan fakultas agar sesuai dengan ketentuan.
14. Menyusun laporan fakultas di bidang administrasi umum dan keuangan sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
15. Mengkoordinasikan Tim EWMP fakultas setelah SK mengajar ditetapkan.
16. Mengkoordinasikan penggunaan, pengadaan dan perawatan sarana dan prasarana fakultas.
17. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Tanggung jawab Wakil Dekan I :

1. Melaksanakan kegiatan dibidang administrasi umum dan keuangan di Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Pendidikan Ganesha.

Tugas Pokok dan Fungsi Wakil Dekan III :

1. Menyusun rencana dan program kerja bidang pembinaan serta pelayanan kemahasiswaan sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
2. Membagi tugas dengan bawahan sesuai dengan bidangnya.
3. Memberi arahan kepada Kepala Bagian untuk kelancaraan pelaksanaan tugas.
4. Menyelia atau mengatur dengan baik pelaksanaan tugas Kepala Bagian di bidang kemahasiswaan agar pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Mengevaluasi pelaksanaan tugas Kepala Bagian di bidang kemahasiswaan untuk mengetahui permasalahan dan penangulangannya.
6. Menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan karier.
7. Menetapkan kebijakan teknis di bidang pembinaan serta kesejahteraan mahasiswa.
8. Memberikan layanan teknis di bidang pembinaan serta kesejahteraan mahasiswa.
9. Menelaah peraturan perundang-undangan di bidang kemahasiswaan untuk penjabaran pelaksanaannya.
10. Menyusun petunjuk teknis pelaksanaan di bidang pembinaan dan pelayanan kesejahteraan mahasiswa sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
11. Menyusun sarana alternatif di bidang kemahasiswaan.
12. Melakukan urusan pemberian izin/rekomendasi kegiatan kemahasiswaan, penandatanganan surat keterangan kuliah, surat keterangan sebagai mahasiswa berdasarkan prosedur yang telah ditentukan.
13. Melakukan pembinaan kelembagaan mahasiswa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
14. Mempersiapkan usulan pemilihan dan seleksi mahasiswa berprestasi ditingkat fakultas.
15. Mempersiapkan dan melayani pelaksanaan administrasi kegiatan kemahasiswaan.
16. Melaksanakan kebijakan tentang beasiswa bagi mahasiswa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

17. Melaksanakan penyeleksian terhadap pemohon melalui prosedur dengan menggunakan pedoman seleksi beasiswa yang telah ditetapkan sampai dengan mahasiswa lolos dan tidak lolos seleksi, serta sampai melayani proses perpanjangan sesuai dengan pengajuan yang baru, kemudian hasil penyeleksian bagi pemohon direkapitulasi kedalam form table data yang dikeluarkan oleh Dikti dengan surat pengantar disampaikan kepada Kasubag Kemahasiswaan Undiksha.
18. Melakukan penyajian informasi di bidang kemahasiswaan dan alumni.
19. Melakukan penyimpanan dokumentasi dan surat dibidang kemahasiswaan.
20. Menyimpulkan, mengolah dan menganalisis data di bidang kemahasiswaan dan alumni.
21. Melakukan pendampingan dan pembinaan mahasiswa dalam mengikuti kegiatan lomba, baik ditingkat daerah, regional, dan nasional, merancang dan melakukan pelatihan PKM mahasiswa di fakultas dan di perguruan tinggi serta pengiriman proposal PKM mahasiswa untuk mengikuti lomba di tingkat nasional sesuai dengan ketentuan yang diminta penyelenggara dalam Pedoman PKM DP2M Dikti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
22. Membina mahasiswa melalui pelaksanaa seminar, raker, kegiatan akademik, dan kegiatan kemahasiswaan lainnya.
23. Mengkoordinir penyelenggaraan KSL mahasiswa di tingkat jurusan.
24. Mengembangkan soft skills mahasiswa ditingkat fakultas dan universitas.
25. Pembinaan prestasi mahasiswa melalui pelatihan dan ikut dalam kegiatan PKM dan sejenisnya.
26. Membina dan meningkatkan kepekaan social mahasiswa melalui P2M, kesadaran kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara yang bermartabat.
27. Merancang, melaksanakan, mengembangkan pelatihan keterampilan berorganisasi, manajemen dan kepemimpinan serta jurnalistik mahasiswa.
28. Mengawasi pelaksanaan program kerja SMFBS dan HMJ.
29. Merencanakan, melaksanakan, mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler kemahasiswaan terutama yang bersifat penalaran, keilmuan, minat, bakat

kegemaran, dan kesejahteraan mahasiswa serta pengabdian masyarakat di fakultas dan jurusan.

30. Mengawas tatacara berbusana dan berperilaku mahasiswa di kampus.
31. Menampung atau mengakomodasi menyalurkan dan merumuskan aspirasi positif mahasiswa di lingkungan fakultas dan jurusan, menetapkan garis-garis besar program dan kegiatan.
32. Mengkoordinasikan kegiatan kemahasiswaan dan kelembagaan mahasiswa agar terpadu dan serasi.
33. Mengoptimalkan keterlibatan dosen pembimbing kegiatan kemahasiswaan, serta pelatihan PKM, pelatihan pembimbing/pendamping penalaran mahasiswa dan kegiatan yang sejenisnya.
34. Mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan dan kelembagaan mahasiswa untuk mengetahui permasalahan dan penanggulangannya.
35. Menyusun laporan fakultasi di bidang kemahasiswaan sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
36. Meminta kepada Kasubag Kemahasiswaan tentang jumlah daftar mahasiswa secara keseluruhan setelah registrasi dilakukan melalui proses komputerisasi administrasi akademik.
37. Melaksanakan tugas lain, baik yang diberikan oleh atasan PT maupun fakultas yang terkait dengan kegiatan kemahasiswaan.

Tanggung jawab Wakil Dekan III :

1. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Pendidikan Ganesha dengan lancer.

Tugas Pokok dan Fungsi Ketua Jurusan :

1. Menyusun rencana kegiatan atau program kerja jurusan
2. Menjalankan kebijakan akademik dan standar mutu pendidikan yang ditetapkan fakultas
3. Merumuskan strategi pencapaian mutu jurusan

4. Mengkoordinasikan kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat di jurusan
5. Mengusulkan kepada atasan yang berwenang tentang surat tugas, surat keterangan, atau surat keputusan bagi kegiatan dosen.
6. Melaksanakan pengembangan jurusan di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat
7. Mengembangkan kerjasama dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam rangka peningkatan relevansi jurusan
8. Melakukan sosialisasi dan promosi jurusan
9. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan proses belajar mengajar yang diselenggarakan oleh Program Studi di lingkungannya
10. Merencanakan, mengembangkan, dan membina sumber daya manusia jurusan
11. Mengkoordinasikan kegiatan kemahasiswaan di tingkat jurusan
12. Memfasilitasi penyelenggaraan akreditasi prodi
13. Menyampaikan laporan kegiatan secara berkala kepada dekan

Tugas Pokok dan Fungsi Sekretaris Jurusan :

1. Membantu tugas pokok ketua jurusan
2. Mengadministrasi kegiatan jurusan

Tugas Pokok dan Fungsi Koordinator Program Studi :

1. Merencanakan, melaksanakan, dan mengobservasi/evaluasi penyelenggaraan kegiatan akademik prodi dalam rangka peningkatan kualitas prodi
2. Mengkoordinasikan kegiatan prodi kepada jurusan
3. Mengkoordinasikan tugas-tugas dosen dalam mengajar, membimbing, menguji, mahasiswa (seperti PA, KKL, KKN, PPL, proposal, skripsi, tesis, disertasi)

4. Mengkoordinir penyusunan dan pengembangan kurikulum prodi
5. Merumuskan strategi pencapaian mutu pendidikan prodi
6. Mengkoordinasikan persiapan dan pelaksanaan akreditasi prodi
7. Mengkoordinasikan *tracer study* kepada jurusan

Tugas Pokok dan Fungsi Ketua Laboratorium :

1. Mengelola dan mengembangkan laboratorium untuk kepentingan kegiatan pendidikan dan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat
2. Memberikan pelayanan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di laboratorium
3. Mengkoordinasikan jadwal kegiatan laboratorium
4. Melakukan pembinaan kepada staf yang bertugas di laboratorium
5. Menjalinkan kerjasama dengan pihak luar dalam rangka *resource sharing* dan pemberdayaan laboratorium melalui ketua jurusan
6. Melakukan pemantauan dan evaluasi ketersediaan sarana-prasarana dan kegiatan laboratorium
7. Melaporkan kegiatan laboratorium setiap semester kepada ketua jurusan terkait.

BAB III

KONDISI KINERJA TAHUN BERJALAN

3.1 Aspek Pelayanan

3.1.1 Pendidikan dan Pengajaran

3.1.1.1 Perkembangan Mahasiswa Baru dan Jumlah Mahasiswa

Keberadaan mahasiswa baru yang mendaftar dan diterima di Fakultas Bahasa dan Seni, Undiksha bervariasi dari tahun ke tahun. Variasi jumlah mahasiswa tersebut tidak terlepas dari semakin selektifnya calon mahasiswa dalam menentukan pilihan program studi dan universitas yang dituju untuk studi lanjut. Untuk mendapatkan input mahasiswa, penerimaan mahasiswa baru dilakukan melalui beberapa seleksi yaitu untuk S1 terdapat 3 jalur yaitu Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi (SNMPTN), Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi (SBMPTN) dan Seleksi Masuk Bersama Jalur Mandiri (SMBJM) yaitu jalur Computer Based Test (CBT). Untuk D3 terdapat jalur Seleksi Masuk Bersama Jalur Mandiri (SMBJM) yaitu Jalur Minat Bakat dan Computer Based Test (CBT). Seluruh sistem seleksi ini menyebabkan input mahasiswa menjadi lebih baik kualitasnya, baik dilihat dari nilai UN maupun nilai ijazah.

Ditinjau dari tingkat persaingan masuk perguruan tinggi, jumlah pendaftar relatif banyak dibandingkan dengan jumlah yang diterima (persentase tingkat persaingan berkisar antara 4%). Berdasarkan tingkat keketatan tersebut, dapat disampaikan bahwa tingkat persaingan mahasiswa baru cukup ketat. Ketatnya tingkat persaingan tersebut menunjukkan bahwa Fakultas Bahasa dan Seni, memiliki daya tarik yang sangat tinggi bagi calon mahasiswa baru, khususnya bagi yang berasal dari Bali dan daerah lain (Jawa, Medan, NTB dan NTT). Jumlah mahasiswa baru yang mendaftar dan diterima serta tingkat persaingan melalui ketiga jalur penerimaan yang diterapkan, disajikan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Jumlah Mahasiswa Baru yang Mendaftar dan Diterima serta Tingkat Persaingan Berdasarkan Semua Jalur Penerimaan

Tahun Masuk	Jurusan	Daya Tampung	Pendaftar	Diterima	Tingkat Persaingan (%) (Pendaftar: Diterima)	Perbandingan
2015	PBSI	80	511	62	8%	8:1
	PBI	257	1308	275	5%	5:1
	PSR	43	81	31	3%	3:1
	B. Inggris D3	30	107	11	10%	10:1
	B. Jepang	79	258	50	5%	5:1
	B. Bali	85	74	13	6%	6:1
	Dekomvis	20	16	3	5%	5:1
2016	PBSI	80	388	73	5%	5:1
	PBI	236	1264	256	5%	5:1
	PSR	36	69	24	3%	3:1
	B. Inggris D3	35	58	14	4%	4:1
	B. Jepang	50	134	39	3%	3:1
	B. Bali	60	93	8	12%	2:1
	Dekomvis	15	7	7	1%	1:1
2017	PBSI	70	205	71	3%	3:1
	Pend. Bhs. Inggris	230	1,029	253	4%	4:1
	Pend. Seni Rupa	36	80	44	2%	2:1
	Pend. Bhs. Bali	39	73	14	5%	5:1
	Pend. Bhs. Jepang	63	123	43	3%	3:1
	Bhs. Inggris (D3)	70	95	27	4%	4:1
	Desain Kom. Visual (D3)	20	21	7	3%	3:1
2018	PBSI	70	297	63	5%	5:1
	Pend. Bhs. Inggris	186	1,105	243	5%	5:1
	Pend. Seni Rupa	36	66	22	3%	3:1
	Pend. Bhs. Bali	36	61	16	4%	4:1
	Pend. Bhs. Jepang	50	117	30	4%	4:1
	Bhs. Inggris (D3)	70	158	40	4%	4:1

	Desain Kom. Visual (D3)	20	49	22	2%	2:1
Rata-Rata secara Umum						

Sumber : laporan penerimaan mahasiswa baru (SNMPTN, SBMPTN dan SMBJM)

Gambaran tingkat persaingan antara jumlah (orang) pendaftar dan yang diterima sebagai mahasiswa Fakultas Bahasa dan Seni Undiksha jalur SNMPTN sebagaimana tersaji pada Tabel 3.1 dapat disampaikan bahwa tingkat persaingan mahasiswa baru di Undiksha lewat jalur SNMPTN juga cukup ketat.

Tabel 3.2 Pencapaian Target Tingkat Persaingan Penerimaan Mahasiswa Baru

No	Indikator	Tahun 2016			Kategori penilaian
		Tingkat Persaingan		Ketercapaian target (%)	
		Target	Realisasi		
1.	Tingkat keketatan persaingan Penerimaan Mahasiswa Baru dari semua jalur	5:1	4.1	80%	Baik

Sumber : laporan penerimaan mahasiswa baru (SNMPTN, SBMPTN dan SMBJM)

Belum tercapainya beberapa target persaingan penerimaan mahasiswa baru pada beberapa program studi melalui semua jalur perlu disikapi lebih khusus. Beberapa usaha yang telah dilakukan selama ini melalui Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi perlu lebih diefektifkan sehingga informasi tentang Fakultas Bahasa dan Seni lebih menyebar dan animo lulusan SMA/SMK dari luar Bali untuk studi pada Fakultas Bahasa dan Seni bertambah. Program-program terobosan yang perlu terus dilaksanakan secara berkesinambungan oleh fakultas terkait dengan upaya peningkatan kualitas input mahasiswa dan perluasan daerah asal/cakupan geografis mahasiswa adalah sebagai berikut.

1. Visitasi, sosialisasi fakultas ke sekolah-sekolah sasaran, dan melakukan sosialisasi pada saat kegiatan seminar maupun kegiatan pengabdian pada masyarakat.
2. Pemasangan iklan melalui media massa dan elektronik.
3. Pembuatan video profil Fakultas Bahasa dan Seni yang disiarkan pada kegiatan-kegiatan ilmiah seperti seminar nasional, forum bahasa, maupun kegiatan organisasi kemahasiswaan yang melibatkan *stakeholder*.

4. Penerbitan dan penyebaran *leaflet*, *booklets*, *block notes* dan *stiker* tentang Fakultas Bahasa dan Seni serta profil lulusannya dalam setiap kegiatan dosen maupun program-program kerja organisasi kemahasiswaan.
5. Pemanfaatan media sosial dalam memperkenalkan Fakultas Bahasa dan Seni.

Di samping itu, fakultas juga perlu melakukan promosi pemberian bantuan (beasiswa atau pembebasan) biaya pendidikan kepada calon mahasiswa sehingga dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa baru. Kebijakan ini penting diambil untuk meningkatkan kesempatan memperoleh pendidikan untuk mahasiswa berprestasi dari kalangan ekonomi lemah.

Data perkembangan jumlah mahasiswa dalam 5 (lima) tahun terakhir menunjukkan kecenderungan adanya peningkatan jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun. Hal ini diakibatkan oleh berbagai faktor baik dari faktor eksternal maupun internal. Faktor-faktor tersebut di antaranya adanya kebijakan sertifikasi guru dan semakin meningkatnya jumlah fakultas, jurusan maupun program studi yang diselenggarakan.

3.1.1.2 Kurikulum

Kurikulum yang digunakan dalam pengelolaan pembelajaran di FBS Undiksha mengacu pada Perpres Nomor 12 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Mengacu pada regulasi tersebut, setiap program studi sudah menetapkan profil lulusan, kompetensi lulusan/capaian pembelajaran, pengkajian kandungan elemen kompetensi, penentuan bahan kajian atau materi ajar, perkiraan dan penetapan beban (SKS) serta pembentukan mata kuliah, dan penyusunan struktur kurikulum.

Berdasarkan SK Menristekdikti No. 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dan Pedoman Penyusunan Kurikulum dari Dirjen Belmawa Nomor: 255/B/SE/VIII/2016, ditetapkan distribusi mata kuliah yang terdiri atas 5 kelompok, yaitu: (1) Mata Kuliah Wajib, (2) Mata Kuliah Inti Keilmuan, (3) Mata Kuliah IPTEK Pendukung, (4) Mata Kuliah IPTEK yang dikembangkan, dan (5) Mata Kuliah Penciri Program Studi. Pengelolaan pembelajaran dan penilaian dilakukan dalam satu sistem yang diberi nama SIAK (Sistem Informasi Akademik dan Kemahasiswaan).

Sebagai implementasi kurikulum dalam pembelajaran, setiap dosen telah mengembangkan perangkat pembelajaran seperti: silabus, Rencana Pembelajaran Semester (RPS), dan Rencana Tugas Mahasiswa (RTM). Panduan pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar mahasiswa dibuat dalam bentuk buku pedoman studi. Untuk mengukur keberhasilan proses pembelajaran ditetapkan sistem penilaian untuk setiap mata kuliah. Acuan penilaian untuk semua mata kuliah pada dasarnya menggunakan Penilaian Acuan Patokan (PAP). Skala nilai yang digunakan adalah skala 5 dengan menggunakan kisaran antara, yaitu dengan rentangan nilai dari 0 sampai dengan 4. Penilaian, baik yang bertalian dengan sistem, metode, maupun standar penilaian wajib dikomunikasikan oleh dosen yang bersangkutan kepada mahasiswa yang mengambil mata kuliah tersebut pada awal perkuliahan. Pembelajaran efektif paling sedikit dilakukan 16 kali pertemuan, termasuk UTS dan UAS. Penilaian hasil belajar mahasiswa belum bisa dilakukan, apabila kuliah tatap muka dan hasil kerja lapangan belum memenuhi target 75% dari 16 kali pertemuan dan/atau praktikum belum 100%. Selain buku pedoman studi, secara terpisah juga disediakan pedoman penulisan tugas akhir (TS) dan Skripsi. Kurikulum pembelajaran diperbarui secara berkelanjutan. Terakhir penyempurnaan kurikulum dilakukan tahun 2016.

3.1.1.3 Proses Pembelajaran

Sejauh ini proses pembelajaran di FBS Undiksha sudah dominan menerapkan pendekatan yang berpusat pada mahasiswa dengan melalui berbagai model dan strategi pembelajaran inovatif seperti; pembelajaran berbasis inkuiri (*inquiry based learning*), pembelajaran berbasis proyek (*project based learning*), pembelajaran berbasis masalah (*problem based learning*), pembelajaran pengajaran kontekstual (*contextual teaching and learning*), pembelajaran berbasis kasus (*case based learning*), dan pendekatan inovatif lainnya sesuai dengan karakteristik mata kuliah dan peserta didik.

Proses pembelajaran di FBS Undiksha juga sudah menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) baik sebagai media pembelajaran, sistem evaluasi, dan pengelolaan proses dan hasil pembelajaran. Dalam pemanfaatan TIK, dosen dapat mengakses dan mengembangkan multimedia. Melalui sarana

akses internet (sistem kabel dan nir-kabel) secara gratis. Untuk ini, Undiksha telah memiliki Unit Pelaksana Teknis Teknologi Informasi dan Komunikasi (UPT TIK). Unit ini bertugas mengelola pemanfaatan fasilitas TIK dan mengembangkan aplikasi-aplikasi untuk manajemen operasional organisasi dan tata kelola, serta mendukung proses pembelajaran

Melalui hibah-hibah yang telah dimenangkan oleh Undiksha telah banyak ada tambahan peralatan, seperti elektronik, meubeler, dan alat-alat laboratorium. Keberadaan ini telah menjadikan kualitas pelaksanaan praktikum di laboratorium dan praktek kerja studio/bengkel, serta lapangan juga terus meningkat.

Pelaksanaan proses pembelajaran didukung oleh tenaga pendidikan yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kualifikasi dan kualitas dosen Undiksha saat ini (Desember 2018) tergolong sangat baik (99,8% berkualifikasi S2 dan 36% berkualifikasi S3). Bertolak dari jumlah dosen sebanyak 451 orang, terdapat 40 orang sudah guru besar atau profesor (9%), 161 orang sudah berkualifikasi S3, dan 290 orang berkualifikasi S2.

Pembinaan kompetensi dosen, khususnya dalam penyelenggaraan perkuliahan, juga terus dilakukan secara berkelanjutan. Upaya ini telah dilaksanakan oleh LP3M secara rutin setiap Tahun. Tambahan pula bahwa di Undiksha sudah ada Pusat Penjaminan Mutu (PJM), yang secara formal diperlukan untuk pelaksanaan sistem monitoring yang efektif dan efisien untuk pengembangan dan penyelenggaraan penjamin mutu pendidikan dan pembelajaran di Undiksha.

Proses pembelajaran umumnya telah berjalan cukup baik. Tingkat persiapan dosen dalam melaksanakan perkuliahan sudah tergolong baik karena mereka rata-rata sudah menyiapkan dalam bentuk silabus, deskripsi mata kuliah, SAP, handout, dan modul-modul, bahkan banyak yang sudah memiliki buku ajar ber-ISBN. Kemampuan pengelolaan pembelajaran dosen juga meningkat sebagai akibat dari diterimanya beberapa jenis hibah yang terkait dengan kegiatan *teaching grant*, *research grant*, dan penelitian peningkatan kualitas proses pembelajaran (perkuliahan) di beberapa jurusan. Dosen dapat mengembangkan berbagai inovasi pembelajaran dan pengembangan media-media pembelajaran hingga yang berbasis ICT dan mensosialisasikan hasil pengembangannya. Di sisi

lain, kegiatan asesmen pembelajaran dan hasil belajar mahasiswa di Undiksha juga sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik. Kegiatan asesmen secara kelembagaan dilakukan melalui kegiatan UTS dan UAS serta pemberian tugas-tugas. Sistem penentuan kelulusan mahasiswa umumnya menggunakan prinsip mastery learning dengan pendekatan PAP. Selain itu, penggunaan asesmen alternatif dalam pembelajaran juga sudah mulai banyak digunakan, terutama yang menekankan pendekatan asesmen kinerja (*performance-based assessment*), evaluasi diri (*self-assessment*), dan portofolio.

Sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, Undiksha telah memiliki Buku Pedoman Studi yang berisi kurikulum dan program pendidikan lembaga untuk tiap-tiap jurusan di tingkat fakultas, kalender pendidikan tiap Tahun ajaran, dan buku pedoman bimbingan akademik mahasiswa untuk masing-masing mahasiswa dan pembimbing akademik. Program layanan akademik juga sudah dilakukan dengan sistem komputer yang dikelola di UPT Puskom. Meskipun demikian, masih perlu dikembangkan program-program layanan akademik terpadu yang lebih inovatif.

3.1.1.4 Kinerja di Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Kinerja di bidang pendidikan dan pengajaran dalam kurun waktu 2015-2019 berupa jumlah lulusan dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Jumlah Lulusan Undiksha Pada Periode 2015-2019

Tahun / Periode Wisuda	Jenjang		Grand Total
	D3	S1	
2015			
Maret	0	99	99
Agustus	23	203	226
November	0	133	133
2016			
Maret	0	50	50
Agustus	25	179	204

Tahun / Periode Wisuda	Jenjang		Grand Total
	D3	S1	
November	0	144	144
2017			
Maret	0	69	69
Agustus	26	142	168
November	0	132	132
2018			
Maret	1	84	85
Agustus	14	181	195
November	0	120	120
Grand Total	66	1536	1602

Dari Tabel 3.3 tampak bahwa terjadi peningkatan jumlah lulusan yang sesuai dengan target yang sudah dicanangkan. Peningkatan tersebut disebabkan oleh banyaknya keterlibatan mahasiswa (yang sedang menyelesaikan skripsi) dalam program penelitian dosen (*research grant* dan jenis penelitian lainnya) yang dimenangkan dalam hibah-hibah. Keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dosen sangat membantu percepatan penyelesaian studi mahasiswa dan peningkatan nilai skripsi mahasiswa. Disamping kuantitas lulusan, kinerja di bidang pendidikan dan pengajaran juga ditunjukkan oleh kualitas lulusan yang direpresentasikan oleh IPK. Tabel 3.4 menunjukkan kondisi IPK lulusan pada tahun 2019.

Tabel 3.4. IPK Lulusan FBS Undiksha Selama Lima Tahun Terakhir

TAHUN	IPK	PROGRAM STUDI									JUMLAH
		PBSI	PEND. BAHASA INDONESIA	PEND. SENI RUPA	D-III BAHASA INDONESIA	PEND. BAHASA BALI D-III	PEND. BAHASA BALI S-1	PEND. BAHASA JEPANG D-III	PEND. BAHASA JEPANG S-1	D-III DKV	
2012	≥ 3,00	64	87	39	37	68	0	29	0	0	324
	< 3,00	30	24	7	23	2	0	14	0	0	100
2013	≥ 3,00	51	94	16	40	65	56	45	0	0	367

	< 3,00	24	15	3	21	2	0	6	0	0	71
2014	≥ 3,00	71	120	39	25	2	6	1	42	0	306
	< 3,00	14	26	5	12	1	0	0	0	0	58
2015	≥ 3,00	62	134	15	16	0	99	0	67	0	393
	< 3,00	16	29	2	7	0	1	0	2	0	57
2016	≥ 3,00	47	100	44	18	0	61	0	44	2	316
	< 3,00	10	37	3	5	0	2	0	3	0	60
2017	≥ 3,00	54	163	21	18		22		39	6	323
	< 3,00	8	31	2	2		1		0	0	44
2018	≥ 3,00	58	205	26	12		15		42	1	359
	< 3,00	3	19	9	2		1		7	0	41
TOTAL		389	666	173	204	140	225	95	197	9	2419

Di samping oleh IPK, kualitas lulusan juga dapat direpresentasikan oleh masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan pertama. Secara umum masa tunggu lulusan Undiksha untuk mendapat pekerjaan pertama adalah antara 3 (tiga) sampai 10 (sepuluh) bulan. Program studi yang memiliki waktu tunggu lulusan terpendek adalah Pendidikan Seni Rupa (3 bulan), dan D3 Bahasa Inggris (3,6 bulan). Lulusan prodi tersebut memiliki peluang relatif besar untuk menciptakan lapangan kerja sendiri seperti mengajar les privat. Untuk mempercepat masa tunggu lulusan dalam memperoleh pekerjaan, Undiksha melakukan pemuktahiran kurikulum secara periodik yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan membekali mahasiswa dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Artinya bahwa selain membelajarkan mahasiswa tentang bidang ilmunya, juga dibekali keterampilan alternatif dan *soft skills*.

3.1.2 Bidang Penelitian

Lembaga yang menangani masalah penelitian adalah LPPM, yaitu lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penelitian yang terkait dengan kearifan lokal dan falsafah Tri Hita Karana, lebih memperoleh tempat, tanpa mengabaikan penelitian jenis lain sesuai dengan kebijakan yang sesuai dengan DRPM Pusat. LPPM Undiksha memiliki pedoman pengelolaan penelitian yang lengkap, meliputi (1) kebijakan dasar, (2) penanganan plagiasi, paten, dan HKI, (3) Rencana dan pelaksanaan agenda penelitian, dan (4) peraturan pengusulan proposal, yang terdokumentasi dengan baik dan mudah diakses oleh

pihak luar. 1. Kebijakan Dasar Penelitian Penelitian di Undiksha dilaksanakan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) sebagai pelaksana manajemen yang bertugas untuk memfasilitasi dan mendukung pelaksanaan kegiatan penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat di Undiksha. Level LPPM Undiksha di tingkat nasional berada pada level madya.

LPPM Undiksha memiliki kebijakan penelitian yang terkait dengan penelitian kearifan lokal, dan juga penelitian unggul lainnya, sesuai dengan trend yang ada di masyarakat nasional maupun internasional. Penelitian berkaitan dengan nilai-nilai falsafah *Tri Hita Karana*, dapat dilihat pada beberapa penelitian berikut.

- a. Penelitian MP3EI dengan judul “Pengembangan Pariwisata Pendidikan Berbasis Tri Hita Karana untuk Menopang Pertumbuhan Ekonomi Masyarakat di Wilayah WBD Jatiluwih” tahun 2015-2017.
- b. Penelitian strategis nasional dengan judul “Rekonstruksi Model Pembelajaran Karakter Berbasis Lokal Genius (Studi Pengembangan Model Pembelajaran PKn Pada Siswa SMP di Propinsi Bali)” tahun 2015.
- c. Penelitian unggulan institusi dengan judul “Pengembangan Model Pembelajaran Karakter Berbasis *Tri Hita Karana* (Studi Pengembangan Model Pembelajaran PKn-SD di kota Singaraja)” tahun 2014.
- d. Penelitian pada tahun 2017, tentang kearifan lokal, dapat dirinci sebagai berikut: (1) Kearifan Lokal sebagai dasar Rekonstruksi Pendidikan Karakter melalui Buku Pelajaran Bahasa Indonesia Kelas Rendah: Sebuah kajian etnopedagogi pada siswa SD di Bali (2) Pengembangan dan Penerapan Model Manajemen Sekolah berbasis Kearifan Lokal untuk Membangun Budaya Sekolah Berkarakter dan Harmonis pada SMP di Provinsi Bali.

Di samping penelitian yang berkaitan dengan kearifan lokal dan yang terkait dengan falsafah *Tri Hita Karana*, sangat banyak penelitian lain yang berhubungan dengan pengembangan dalam bidang pendidikan, teknologi informasi, lingkungan, bahan alam, sosial ekonomi dan hukum. Penelitian yang ditetapkan untuk memberikan kontribusi pada penyelesaian permasalahan bangsa dalam bidang pendidikan dan non-Kependidikan. Untuk itu, Undiksha menetapkan tujuh bidang unggulan penelitian Undiksha. Ketujuh bidang unggulan

penelitian Undiksha tersebut, 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. Ketujuh bidang unggulan tersebut selanjutnya diurai menjadi tema dan subtema. Kinerja Penelitian para dosen dapat dikategorikan baik, karena hampir setiap dosen memiliki penelitian, baik sebagai ketua maupun anggota, disamping itu setiap dicanangkan hibah penelitian, baik hibah dari pusat maupun dari DIPA Undiksha, selalu memperoleh usulan/proposal yang banyak, dengan berbagai variasi gagasan.

Sistem Kompetisi Penelitian Undiksha dilaksanakan secara terbuka berdasarkan skema-skema penelitian. Seleksi penelitian untuk pendanaan DIPA Undiksha diselenggarakan dan diputuskan oleh Lembaga Penelitian Undiksha. LPPM memiliki sejumlah SOP yang telah dilaksanakan mulai dari proses seleksi sampai dengan pelaporan penelitian. Adapun SOP tersebut adalah SOP Review Proposal, SOP Monev. LPPM Undiksha menyediakan dana untuk membiayai 16 skema penelitian. Keenam belas penelitian tersebut adalah (1) Penelitian Unggulan Institusi (2) PPBT (Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi) (3) Penelitian Kelompok Bidang Keilmuan (4) Penelitian Fundamental Institusi (5) Penelitian Produk Terapan Institusi (6) Penelitian Pascasarjana Institusi (7) Penelitian Kerjasama Institusi (8) Penelitian Sosial Humaniora dan Pendidikan (9) Penelitian Publikasi Internasional (10) Penelitian Penciptaan dan Penyajian Karya Seni (11) Penelitian Dosen Pemula (12) Penelitian Disertasi Doktor (13) Penelitian Pusat-pusat Kajian (14) Penelitian Penugasan (15) Penelitian Stranas (Strategi Nasional) (16) Penelitian MP3EI (Penelitian Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia).

LPPM Undiksha juga telah mengembangkan 108 jurnal ber-ISSN sebagai media publikasi hasil-hasil penelitian. Terdapat 10 jurnal yang telah terindex DOAJ, 1 (satu) jurnal terakreditasi Sinta 2, 4 (empat) jurnal terakreditasi Sinta 3, dan 6 (enam) jurnal terakreditasi Sinta 4. Capaian kinerja Undiksha dibidang penelitian dalam periode 2016-2019 dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Capaian Kinerja Penelitian FBS Periode 2016-2019.

SUMBERDANA/ TAHUN	PNBP	RM	TOTAL
2016	44	16	60
2017	46	15	61
2018	51	11	62
2019	42	2	44
Grand Total	183	44	227

Kualitas penelitian Undiksha juga dapat dilihat dari jumlah judul penelitian dan luaran penelitian yang dihasilkan seperti artikel pada jurnal nasional dan internasional terakreditasi, Hak Kekayaan Intelektual seperti Paten, Merek, Hak Cipta, PVT, Rahasia Dagang, Desain Industri, Dalam periode 2015-2019 luaran penelitian FBS Undiksha dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Luaran Penelitian Undiksha dalam Periode 2015-2018

No	Jenis Luaran	Jumlah
1	Artikel pada jurnal nasional BerISSN	75
2	Artikel pada Jurnal nasional terakreditasi/ Terindek Sinta/DOAJ	18
3	Artikel pada Jurnal Internasional	24
4	Artikel pada jurnal internasional bereputasi (terindek scopus/Thomson	15
5	Artikel pada SINTA/Google Scholar	132
6	Jumlah Sitasi di Google Scholar dan SINTA	3500
7	Buku Tingkat Nasional	35
8	Buku Tingkat Internasional	0
9	Karya Seni Tingkat Nasional	8
10	Karya Seni Tingkat Internasional	2
11	Karya Sastra Tingkat Nasional	19
12	Paten	0
13	Hak Cipta	44

No	Jenis Luaran	Jumlah
14	Rahasia Dagang	0
15	Karya Teknologi Seni Non Paten	0

3.1.3 Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (PkM)

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) merupakan lembaga pelaksana tugas pokok dan fungsi Universitas Pendidikan Ganesha di bidang pengabdian kepada masyarakat yang berada di bawah Rektor. Semenjak dinyatakan berdiri, LPPM Universitas Pendidikan Ganesha telah melakukan serangkaian program pengabdian, baik yang bersifat terminal maupun berkelanjutan.

LPPM Universitas Pendidikan Ganesha memiliki lima pusat layanan yang memiliki tugas yang sangat diversiatif. Masing-masing pusat layanan ini harus memberikan layanan maksimal kepada segenap Civitas Akademika Universitas Pendidikan Ganesha dan masyarakat umum. Dilihat dari kualifikasi staf dan tenaga yang mengelola pusat-pusat layanan, tampak bahwa LPPM Universitas Pendidikan Ganesha memiliki potensi yang relatif cukup baik untuk bisa mengaplikasikan berbagai program dan kegiatan P2M, baik yang sumber dananya dari institut maupun dari lembaga mitra (masyarakat sekolah dan masyarakat umum). Program pengabdian berhasil dilaksanakan civitas akademik Undiksha 5 tahun terakhir yang pendanaannya berasal, baik dari DIPA Undiksha, DRPM Kemenristekdikti, maupun dari Pemda/Dunia Usaha. Capaian keberhasilan PkM dalam lima tahun terakhir seperti yang tersebut di atas, dapat ditampilkan pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Capaian Kinerja LPM Periode 2015-2019

Kode Program	Indikator Kinerja	Target					
		2014 <i>Baselin</i>	2015	2016	2017	2018	2019
P12	Persentase jumlah prodi yang terlibat P2M per tahun (%)	100	100	100	100	100	
P12	Persentase dosen FBS Undiksha yang terlibat dalam P2M (%)	100	100	100	100	100	
P12	Jumlah judul kegiatan P2M yang dilaksanakan (judul)			54	52	60	

Dari tabel 3.7 terlihat bahwa jumlah program studi yang terlibat dalam P2M, presentase dosen FBS Undiksha yang terlibat dalam P2M, dan jumlah judul kegiatan P2M yang dilaksanakan menunjukkan kecenderungan yang meningkat. Dalam tiga tahun terakhir persentase prodi yang melaksanakan P2M dan persentase dosen yang terlibat dalam P2M sudah menunjukkan angka optimal yaitu 100%. Jika dibandingkan dengan jumlah dosen dengan jumlah judul P2M yang dilaksanakan, tampak bahwa 1 judul P2M dilaksanakan oleh 4-5 orang pelaksana.

Pengembangan PkM Undiksha mengacu pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 20 dan 24 yang menyatakan bahwa Perguruan Tinggi mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan PkM. Dalam pengelolaan kegiatan, LPPM mengacu pada buku Pedoman Kegiatan PkM Undiksha sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan Rektor Undiksha No. 1170/UN48/LL/2016, tentang Panduan Pelaksanaan PkM, LPPM Undiksha tahun 2016. Buku pedoman ini memuat aspek: Kebijakan Dasar, Arah dan Fokus PkM (tingkat PT, Fakultas, dan Jurusan), Sifat PkM, Bentuk kegiatan, Kedudukan kelembagaan, Sumberdaya, sumber dana, fasilitas, dan prosedur/mekanisme PkM.

Kebijakan PkM Undiksha mengacu pada kebijakan Akademik Undiksha yang ditetapkan dengan Keputusan Rektor Undiksha No. 1242/UN48/PJ/2016 tentang Kebijakan Akademik Undiksha dan Keputusan Rektor Undiksha No. 1243/UN48/PJ/2016 tentang Standar Akademik dan Turunan. Kebijakan Akademik Undiksha menetapkan misi dan tujuan Bidang PkM adalah (1) meningkatkan kegiatan PkM yang dilandasi oleh tanggungjawab dan kepedulian terhadap masyarakat luas, (2) melaksanakan kegiatan PkM sesuai dengan kebutuhan masyarakat, (3) menyosialisasikan dan menerapkan hasil-hasil penelitian untuk menyelesaikan masalah-masalah aktual serta faktual yang ada di masyarakat.

Dalam rangka menunjang pembangunan daerah dan nasional, LPPM Undiksha melalui pusat-pusat layanan yang dikoordinasikannya telah dan akan terus melakukan kerjasama PkM melalui jaringan PkM dengan instansi-instansi lain yang terkait. Untuk kebutuhan tersebut, pusat-pusat layanan diarahkan untuk

mengembangkan program pengabdian yang khas, *up to date*, dan memiliki prospektif terhadap pembangunan daerah dan nasional.

Program PkM di Undiksha sangat beragam jenisnya. Jenis *pertama* adalah Program Kemitraan Masyarakat. *Kedua*, Program Kemitraan Wilayah. *Ketiga*, Program Kemitraan Wilayah Antara Perguruan Tinggi dan Pemda CSR. *Keempat*, IPTEK bagi Pusat Layanan. *Kelima*, Program Pengembangan Sekolah Berkarakter Berbasis Kearifan Lokal. *Keenam*, Program Pengembangan Desa Binaan Berbasis *Tri Hita Karana*.

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, secara kuantitas kinerja PkM mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.8 Jumlah Judul PkM, Dosen yang Terlibat, dan Dana dalam Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Jumlah Judul	54	52	60
Jumlah Dosen	100	101	102
*Jumlah Dana	1377,4	1223,5	1227,11

*Dalam juta rupiah

Prestasi Undiksha dalam bidang PkM juga dapat dilihat dari dimenangkannya beberapa hibah di tingkat nasional seperti Hi-Link, IbIKK, IbK, IbM, IbPE, IbW, KKN-PPM, dan PM-PMP dan PkM lainnya bekerja sama dengan pemerintah daerah di Bali. Peningkatan kuantitas dan kualitas PkM masih memiliki peluang yang cukup besar dalam kurun lima tahun ke depan.

Hasil pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan civitas akademik Undiksha di diseminasi dan di sosialisasi dalam forum komunikasi (forkom) pengabdian yang secara rutin dilakukan setiap tahun, baik di tingkat institusi maupun tingkat nasional. Selanjutnya, artikel pengabdian yang bersifat inovatif dan memiliki substansi IPTEKS yang bermutu dan bermanfaat bagi masyarakat luas dipublikasi dalam *International Journal of Community Service Learning*

(IJCSL) dan Jurnal Widya Laksana LPPM Undiksha dengan status terakreditasi Sinta 4.

3.2 Aspek Keuangan

3.2.1 Pendapatan

Realisasi Penerimaan PNBPN TA. 2018

NO	PROGRAM UNIT / FAKULTAS	TARGET PENERIMAAN	REALISASI PENERIMAAN
1	FAKULTAS BAHASA SENI	9.048.150.000	9.314.525.000

3.2.2 Belanja dan Struktur Biaya

TA.2018

525112	Belanja Barang	587.749.000	PNBP
521811	Belanja Barang Persediaan Barang Konsumsi	21.558.000	RM/APBN
525113	Belanja Jasa	52.850.000	PNBP
525114	Belanja Pemeliharaan	215.412.000	PNBP
525115	Belanja Perjalanan	465.060.000	PNBP
525119	Belanja Penyediaan Barang dan Jasa BLU Lainnya	819.840.000	PNBP
525121	Belanja Barang Persediaan Barang Konsumsi	236.946.000	PNBP
537112	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	173.627.000	PNBP
537115	Belanja Modal Fisik Lainnya	49.300.000	PNBP
	TOTAL	2.622.342.000	

Gaji	6.138.411.600	RM
Uang Makan	725.199.600	RM
Remon	3.201.754.500	PNBP
Tunjangan Profesi Dosen	3.774.946.800	RM
Tunjangan Kehormatan	1.423.951.200	RM
Total	15.264.263.700	

TA.2017

521211	Belanja Bahan	18.900.000	RM BOPTN
525112	Belanja Barang	769.833.000	PNBP
525113	Belanja Jasa	26.600.000	PNBP
525114	Belanja Pemeliharaan	386.728.000	PNBP
525115	Belanja Perjalanan	293.260.000	PNBP
525119	Belanja Penyediaan Barang dan Jasa BLU Lainnya	1.039.075.000	PNBP
537112	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	300.000.000	PNBP
537115	Belanja Modal Fisik Lainnya	16.000.000	PNBP
	TOTAL	2.850.396.000	

Gaji	5.991.735.600	RM
Uang Makan	738.749.400	RM
Tunjangan Profesi Dosen	3.540.033.600	RM
Tunjangan Kehormatan	1.533.645.600	RM
Total	11.804.164.200	

3.3. Aspek Sumber Daya Manusia

Pada bagian ini disajikan data perkembangan sumber daya manusia (SDM) FBS Undiksha sejak tahun 2015 sampai tahun 2019. SDM yang dimaksudkan meliputi dosen dan pegawai.

3.3.1 Dosen dan Tenaga Kependidikan

Perkembangan jumlah dan kualifikasi akademik tertinggi dosen Undiksha Tahun 2012-2016 ditunjukkan dalam Tabel 3.9.

Tabel 3.9. Perkembangan Jumlah dan Kualifikasi Akademik Dosen Undiksha

JENJANG PENDIDIKAN	2015	2016	2017	2018	2019
D4	-	-	-	-	-
S1	4	2	1	-	-
S2	74	74	76	72	69
S3	25	26	26	30	31
Jumlah	103	102	102	102	100
Persentase Peningkatan (%)					

Sumber : Bagian Kepegawaian

Jumlah dosen relative tetap. Perkembangan jumlah dosen lulusan S2 dan S3 dalam dan luar negeri digambarkan pada Tabel 2.14 berikut.

Tabel 3.10. Perkembangan Jumlah Dosen Lulusan S2 dan S3 Dalam dan Luar Negeri

DESKRIPSI	2016			2017			2018			2019		
	D	L	J	D	L	J	D	L	J	D	L	J
Jumlah Lulusan S3	20	6	26	20	6	26	24	6	30	25	6	31
Persentase lulusan S3 luar negeri	23%			23%			30%			30%		
Jumlah lulusan S2	72	5	76	72	5	76	72	5	72	72	5	69
Persentase lulusan S2 luar negeri	67%			67%			70%			70%		
Jumlah	102			102			102			100		

Sumber : Bagian Kepegawaian

Perimbangan jumlah dosen yang berkualifikasi S2 dan S3 lulusan dalam dan luar negeri memberikan gambaran bahwa untuk pengembangan FBS dan Undiksha ke depan dalam rangka membuka jurusan-jurusan yang proses pembelajarannya secara bilingual sangat memungkinkan. Hal ini dimaksudkan

untuk menyediakan calon guru yang mengajar di beberapa sekolah internasional maupun sekolah yang menekankan pembelajaran secara bilingual yang ada di Bali. Berdasarkan perspektif pengembangan jurusan-jurusan nonkependidikan, pembukaan prodi-prodi baru nonkependidikan sangat memungkinkan karena sudah banyak dosen yang memiliki kualifikasi lulusan dari bidang ilmu nonkependidikan. Perkembangan jumlah dosen berdasarkan kualifikasi bidang ilmunya dalam tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut, ditunjukkan pada Tabel.

Tabel 3.11. Jabatan Fungsional Akademik Dosen Tahun 2016 – 2019

No	Jabatan Fungsional	2016	2017	2018	2019
1	Tenaga Pengajar	11	12	1	1
2	Asisten Ahli	15	14	18	17
3	Lektor	44	44	47	48
4	Lektor Kepala	20	20	22	20
5	Guru Besar/ Profesor	12	12	11	11
	Jumlah	102	102	99	97

Sumber : Bagian Kepegawaian

Tabel 3.12. Perkembangan Jumlah Dosen Menurut Pangkat dan Golongan dari Tahun 2016 – 2019

No.	Pangkat dan Golongan	2016	2017	2018	2019
1	Pembina Utama IV/e	3	3	3	3
2	Pembina Utama Madya IV/d	9	9	8	8
3	Pembina Utama Muda IV/c	4	4	3	3
4	Pembina Tk I IV/b	4	4	5	4
5	Pembina IV/a	12	12	13	13
6	Penata Tk I III/d	10	10	16	16
7	Penata III/c	19	19	27	27
8	Penata Muda TK I III/b	33	33	22	22
9	Penata Muda III/a	8	8	1	1
	Jumlah	102	102	99	97

Sumber : Bagian Kepegawaian

Berdasarkan data pada tabel tersebut, jika dipersentase jumlah dosen golongan III lebih banyak dari golongan IV. Dimana jumlah dosen golongan III adalah 70 (69%) dan jumlah dosen golongan IV adalah 32 (31%) sehingga diperlukan dorongan lebih kuat dari pimpinan agar kepangkatan dosen meningkat ke pangkat yang lebih tinggi. Jumlah data FBS yang sudah disertifikasi sebanyak 98 orang. Data Dosen yang sudah sertifikasi dipaparkan sebagai berikut.

Deskripsi	2019		
	Sudah Sertifikasi	Belum Sertifikasi	Jumlah
Jumlah Dosen	98	2	100
Persentase	98%	2%	100%

Sumber : Bagian Kepegawaian

3.3.2 Tenaga Kependidikan

Jumlah tenaga kependidikan di FBS Undiksha mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perkembangan jumlah tenaga kependidikan berdasarkan tingkat pendidikan mulai Tahun 2016 ditunjukkan dalam Tabel 3.13.

Tabel 3.13. Jumlah Tenaga Kependidikan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Status	Tingkat Pendidikan								
	SD	SMP	SMA	DII	DIII	S-1	S-2	S-3	Jumlah
PNS	-	-	5	-	-	12	1	-	18
NON PNS			12	-	3	4	-	-	19

Sumber : Bagian Kepegawaian

Perkembangan jumlah pegawai di FBS Undiksha disesuaikan dengan formasi dan beban kerja yang diberikan. Namun, diperlukan perhitungan kembali untuk tambahan dan rasionalisasi karena ada beberapa bagian yang masih belum efektif kinerjanya serta ada unit bagian yang beban kerjanya tinggi serta memerlukan kualifikasi pegawai yang memadai. Salah satu parameter untuk menentukan kualifikasi pegawai adalah kepemilikan sertifikat terkait tugasnya. Berdasarkan pendidikan tambahan bersertifikat, pegawai FBS Undiksha dapat digambarkan dalam Tabel 3.14.

Tabel 3.14. Perkembangan Jumlah Pegawai Berdasarkan Tambahan Sertifikat

No.	Jenis Pegawai	Jumlah	Jumlah yang memiliki sertifikat
1	Administrasi	29	
2	Pustakawan	1	1
3	Laboran dan Teknisi	2	
4	Pranata Humas	1	
5	Arsiparis	1	
6	Bendaharawan	2	2

No.	Jenis Pegawai	Jumlah	Jumlah yang memiliki sertifikat
7	Caraka	1	
Jumlah		37	3

Sumber : Bagian Kepegawaian

Data di atas menunjukkan tidak banyak pegawai yang memiliki sertifikat keahlian. Hal ini penting untuk diperhatikan oleh pimpinan fakultas agar kinerja pegawai lebih professional lagi.

3.4 Aspek Sarana dan Prasarana

3.4.1 Tanah dan Bangunan

Sarana dan prasarana merupakan pendukung aktivitas civitas akademika dalam menjalankan tugasnya. Secara umum, sarana dan prasarana berwujud tanah atau lahan, gedung atau bangunan, laboratorium, studio, kebun percobaan, bengkel, peralatan perkuliahan, peralatan perkantoran/administrasi, perpustakaan dan koleksi bahan pustaka. Pada bagian ini diuraikan gambaran global kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki Undiksha. Lahan yang dimiliki FBS Undiksha terletak di jalan Ahmad Yani Singaraja, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 3.15.

Tabel 3.15.Lokasi dan Luas Lahan Kampus FBS Undiksha

NO	URAIAN		BANYAK	UKURAN			JML. LUAS	KET.
			RUANG	(M)			(M2)	
	BLOK A							
1	Lantai Dasar							
	1	Ruang HMJ	1	7.2	*	7.2	51.84	
	2	Ruang Free Function	1	7.2	*	7.2	51.84	
	3	Ruang Toilet Wanita	1	4.2	*	5.2	21.84	
	4	Ruang Toilet Pria	1	6.6	*	5.2	34.32	
	5	Ruang Panel	2	2.6	*	2.1	10.92	
	6	Ruang Tangga Naik ke lantai 1	2	10.2	*	8.85	180.54	
	7	Wantilan	1	7.4		5.2	38.48	
	8	Parkir Sepeda Motor	1	68.4	*	18	1231.2	
			10				1620.98	
2	Lantai 1							
	1	Entrace	1	10.8		8.5	91.8	

	2	Ruang Lobby	1	10.8	*	10.8	110.16	
	3	Ruang Front Office	1	3.85	*	3	11.55	
	4	Ruang Tunggu	2	5.12	*	3.85	39.424	
	5	Ruang Pembantu Dekan	2	7.2	*	6.95	100.08	
	6	Ruang Kajur, Sekjur, Kalab	8	7.2	*	3.6	207.36	
	7	Ruang Dosen	1	7.2	*	14.4	103.68	
	8	Toilet	2	1.8	*	1.8	6.48	
	9	Selasar	1	4.4	*	68.4	300.96	
	10	Ruang tangga	3	7.2	*	4.1	88.56	
	11	Ruang Pantry	1	2.7	*	3.6	9.72	
	12	Ruang Server	1	2.5	*	3.6	9	
	13	Ruang Panel	1	3.6	*	2.6	9.36	
	14	Selasar	2	2.5		7.2	36	
	15	Ruang Rapat	1	11.91	*	7.2	85.752	
	16	Ruang Seminar proposal	2	7.2		7.8	112.32	
	17	Ruang Tunggu	1	7.2	*	3.8	27.36	
	18	selasar	2	9.2		3	55.2	
	19	selasar	1	2		4.8	9.6	
	20	Ruang Dekan	1	7.8	*	7.2	56.16	
	21	Toilet	1	5.2	*	10.8	56.16	
	22	R. Pembantu Dekan 1	1	7.2	*	7.2	51.84	
	23	R. Dosen	2	7.2	*	7.84	112.896	
	24	R. Pantry	1	4.6	*	3.6	16.56	
	25	R. Panel	1	3.6	*	2.6	9.36	
			40				1717.342	
3	Lantai 2							
	1	Ruang Dosen	16	3.12	*	7.2	359.424	
	2	Ruang Dosen	2	7.2	*	3.6	51.84	
	3	Ruang Kasub	1	3.6	*	4.6	16.56	
	4	Ruang Panel	1	3.6		2.6	9.36	
	5	Ruang Tata Usaha	1	11.28	*	7.2	81.216	
	6	Ruang Sidang/Pertemuan	1	7.2	*	14.4	103.68	
	7	Ruang Seminar	1	7.4	*	14.4	106.56	
	8	Ruang Administrasi	1	11.28	*	7.2	81.216	
	9	Pantry	1	3.6	*	4.6	16.56	
	10	Ruang Panel	1	3.6		2.6	9.36	
	11	Toilet Wanita	1	4.2	*	5.2	21.84	
	12	Toilet Pria	1	6.6	*	5.2	34.32	
	13	Ruang Tangga	3	4.1		7.2	88.56	
	14	selasar	1	3.6		68.4	246.24	
	15	selasar	2	9.2		3	55.2	
	16	selasar	1	4.8		2	9.6	
	17	Selasar	2	2.5		7.2	36	

			35			1327.536	
TOTAL BLOK A						4665.858	
BLOK B							
1	Lantai Dasar						
	1	Ruang Kelas	8	10.8	18	1555.2	
	2	Gudang	1	7.2	7.2	45.684	
	3	Ruang Panel	1	2.7	2.28	6.156	
	4	Toilet Pria	1	3.6	7.2	25.92	
	5	Toilet Wanita	1	3.6	7.2	25.92	
	6	Selasar	1	57.6	2.5	144	
			13			1802.88	
2	Lantai Satu						
	1	Ruang Kelas	8	10.8	18	1555.2	
	2	Gudang	1	7.2	7.2	51.84	
	3	Toilet Pria	1	3.6	7.2	25.92	
	4	Toilet Wanita	1	3.6	7.2	25.92	
	5	Selasar	1	57.6	2.5	144	
			12			1802.88	
3	Lantai Dua						
	1	Ruang Kelas	8	18	10.8	1555.2	
	2	Gudang	1	7.2	7.2	51.84	
	3	Toilet Pria	1	3.6	7.2	25.92	
	4	Toilet Wanita	1	3.6	7.2	25.92	
	5	Selasar	1	57.6	2.5	144	
			11			1802.88	
TOTAL BLOK B						5408.64	
BLOK C							
1	Lantai Dasar						
	1	Unit Usaha	3	4.71	7.2	101.736	
	2	Kantin	1	4.71	10.8	50.868	
	3	Gudang	1	7.2	7.2	45.684	
	4	R. Panel	1	2.7	2.28	6.156	
	5	Toilet Pria	1	7.2	3.6	25.92	
	6	Toilet Wanita	1	7.2	3.6	25.92	
	7	Selasar	1	2.5	32.4	81	
	8	Selasar	1	3.6	7.2	25.92	
			10			363.204	
2	Lantai Satu						
	1	Kelas	4	7.2	10.8	311.04	
	2	Toilet Pria	1	7.2	3.6	25.92	
	3	Toilet Wanita	1	7.2	3.6	25.92	
	4	Selasar	1	2.5	50.4	126	
			7			488.88	

3	Lantai Dua						
	1	Kelas	4	7.2		10.8	311.04
	2	Toilet Pria	1	7.2		3.6	25.92
	3	Toilet Wanita	1	7.2		3.6	25.92
	4	Selasar	1	2.5		50.4	126
			7				488.88
	TOTAL BLOK C						1340.964

NO	URAIAN		BANYAK	UKURAN			JML. LUAS	KET
			RUANG	(M)			(M2)	
	BLOK D							
1	Lantai Dasar							
	1	Ruang Studio Kria	1	8.8	*	14.4	126.72	
	2	Ruang Studio Pamer	2	8.8	*	14.4	253.44	
	3	Ruang Studio Patung Keramik/Tekstil	1	8.8	*	14.4	126.72	
	4	Selasar Samping 1	2	6.1	*	14.4	175.68	
	5	Selasar Samping 2	1	3.5	*	7.2	25.2	
	6	Selasar Depan dan Belakang	1	73	*	2	146	
	7	Ruang Tangga Naik ke lantai 1	2	5.2	*	2	20.8	
	8	Ruang Panel	1	3.6	*	2	7.2	
	9	Gudang	1	3.6		2	7.2	
			12				888.96	
2	Lantai 1							
	1	Ruang Studio Lukis	2	9.3	*	14.4	267.84	
	2	Ruang Lab Teater, Seni dan Tari	1	9.3	*	24.1	224.13	
	3	Ruang Studio Studio Fotografi, grafis dan New Media	1	9.3	*	9.7	90.21	
	4	Selasar Samping 1	2	6.1	*	12.3	150.06	
	5	Selasar Samping 2	2	2.1	*	3.6	15.12	
	5	Selasar Samping 3	1	3.5	*	7.2	25.2	
	6	Selasar Tengah	1	28.8	*	3	86.4	
	7	Ruang Tangga Naik ke lantai 2	2	5.2	*	2	20.8	
	8	Ruang Panel	1	3.6	*	2	7.2	
	9	Gudang	1	3.6		2	7.2	
			14				894.16	
3	Lantai 2							
	1	Ruang Lab Komputer	2	9.3	*	9.7	180.42	
	2	Ruang Lab Micro	2	9.3	*	7.2	133.92	

		Teaching							
	3	Ruang Lab bahasa	2	9.3	*	7.2	133.92		
	4	Perpustakaan	1	9.3	*	14.4	133.92		
	5	Selasar Samping 1	2	6.1	*	12.3	150.06		
	5	Selasar Samping 2	2	3.6	*	2.1	15.12		
	5	Selasar Samping 3	1	3.5	*	7.2	25.2		
	6	Selasar Tengah	1	28.8	*	3	86.4		
	7	Ruang Tangga	2	5.2	*	2	20.8		
	8	Ruang Panel	1	3.6	*	2	7.2		
	9	Gudang	1	3.6		2	7.2		
			17				894.16		
	TOTAL BLOK D							2677.28	

Secara umum kondisi Prasarana di FBS Undiksha dipaparkan dalam tabel berikut.
Tabel 3.16 Perkembangan Kondisi Prasarana

No.	Nama Prasarana	Jumlah	Luas (m ²)	Kondisi
1	Ruang kuliah	32 ruang	6220.8	Baik
2	Ruang <i>microteaching</i>	2 ruang	66.96	Baik
3	Ruang laboratorium	14 ruang	1537.32	Baik
4	Ruang dosen	21 ruang	590.256	Baik
5	Ruang pengelola jurusan	7 ruang	181.44	Baik
6	Ruang pimpinan fakultas	4 ruang	208.08	Baik
7	Ruang siding	1 ruang	85.752	Baik
8	Ruang seminar	4 ruang	319.68	Baik
9	Ruang pengurus HMJ	3 ruang	155.52	Baik
10	Ruang Senat Mahasiswa	1 ruang	51.84	Baik
11	Toilet dan kamar mandi	19 ruang	486.00	Baik
12	Shelter/ruang tunggu	37 ruang	2345.13	Baik
13	Lahan parker	5 lokasi	6000	Baik
14	Kebun dan taman	Beberapa	3000	Cukup terawatt

Sumber : SIMAK BMN (Bagian Perlengkapan)

Dari tahun 2011 sampai sekarang luas lahan dan bangunan FBS Undiksha masih tetap sama. Berdasarkan luas ruang dari sejumlah bangunan yang ada di masing-masing fakultas seperti pada tabel di atas, perlu dilihat apakah keberadaan luas ruang tersebut sudah memenuhi kualitas layanan kepada mahasiswa. Berikut akan disampaikan rasio ruang kuliah, ruang lab, ruang komputer berdasarkan jumlah mahasiswa yang dipaparkan sebagai berikut. Rasio ruang kuliah dengan jumlah mahasiswa adalah 0,98 m²/mahasiswa. Sedangkan rasio ruang

laboratorium dengan jumlah mahasiswa adalah 0,76 m²/mahasiswa. Hal ini kalau dibandingkan dengan standar sarana prasarana masih tergolong cukup memadai namun masih perlu ditingkatkan untuk mendekati ideal. Peningkatan fasilitas secara bertahap dari tahun ke tahun ditargetkan meningkat sesuai dengan perkembangan dana.

Bahan pustaka yang ada di FBS Undiksha sangat diperlukan oleh para mahasiswa dan dosen untuk mendukung proses kegiatan pembelajaran. Bahan pustaka terpusat di perpustakaan Undiksha, serta beberapa juga ada di masing-masing fakultas dan jurusan. Perkembangan jumlah bahan pustaka yang ada di Perpustakaan Undiksha ditunjukkan pada Tabel 3.17.

Tabel 3.17. Daftar Perkembangan Koleksi Pustaka Tahun 2017-2019

NO	KOLEKSI PUSTAKA	TAHUN					
		2017		2018		2019	
		Judul	Eksp	Judul	Judul	Eksp	Judul
A.	KEPENDIDIKAN						
1	Karya Umum	5,780	10,334	1226	5,780	10,334	1226
2	Filsafat	1,335	3,424	683	1,335	3,424	683
3	Agama	765	2,647	374	765	2,647	374
4	Ilmu-ilmu Sosial	7,375	20,728	4094	7,375	20,728	4094
5	Bahasa	2,287	7,446	1068	2,287	7,446	1068
6	Kesenian/Hiburan/Olah-raga	1,235	2,834	448	1,235	2,834	448
7	Kesusastraan	1,532	3,839	668	1,532	3,839	668
8	Sejarah/geografi	1,153	3,264	452	1,153	3,264	452
9	Karya Tulis Ilmiah	9,310	9,920	9531	9,310	9,920	9531
Jumlah		64436	30772	55618	64436	30772	55618
B	NONKEPENDIDIKAN						
1	Ilmu Eksata Murni	1,768	5,115	1871	5972	1.930	6.174
2	Ilmu Pengetahuan Praktis	1,945	5,155	1969	5557	2.129	6.368
3	Koleksi Serial (Jurnal/Majalah/Koran)	1,684	11,166	2431	14948	2.601	15.693
4	Koleksi Audio-Visual (Kaset, CD, Disket)	415	854	577	1502	603	1.583

NO	KOLEKSI PUSTAKA	TAHUN					
		2017		2018		2019	
		Judul	Eksp	Judul	Judul	Eksp	Judul
	Jumlah	34422	5812	35428	6848	7.263	29.818
	T O T A L	98,858	19,021	102,39	25,392	28.838	72.393

Sumber : Perpustakaan

Berdasarkan data pada Tabel 3.17, jumlah judul bahan pustaka yang ada di Perpustakaan Pusat Undiksha dari Tahun 2017 hingga 2019 mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Selain perpustakaan umum yang berada di kampus tengah, di FBS juga terdapat perpustakaan yang khusus menyediakan layanan buku-buku kajian kebahasaan, pendidikan, seni, dan humaniora pada umumnya. Ketersediaan perpustakaan FBS akan memudahkan mahasiswa dalam mencari referensi dan sumber belajar. Selain itu, perpustakaan FBS yang terletak di tengah gedung FBS mudah untuk dijangkau oleh mahasiswa.

3.4.2 Sarana Pelayanan Informasi

Teknologi internet mempunyai pengaruh yang cukup besar pada era digital saat ini. Di dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi, penggunaan internet sudah sering dipergunakan sebagai media untuk mencari informasi ataupun data-data perkuliahan, bahan ajar oleh dosen, *reference* untuk penelitian dan lain lain. Hampir di semua bidang saat ini menggunakan akses internet sebagai media pendukung komunikasi baik itu dalam program aplikasi maupun dalam mencari data.

Undiksha sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Bali, sudah memiliki *system* pelayanan untuk KRS dan KHS mahasiswa yang diberi nama SiAK dengan link si.undiksha.ac.id. SiAK yang terhubung melalui internet memungkinkan untuk dapat diakses dimana saja dan kapan saja. SiAK bisa dikatakan adalah solusi yang tepat untuk pelayanan administrasi heregistrasi mahasiswa mengingat jumlah dari mahasiswa di Undiksha yang cukup banyak. Dalam ruang lingkup yang lebih kecil seperti di fakultas, diperlukan pelayanan yang bersifat lebih “intim”. Pelayanan dilakukan lebih intensif dan aktifitas pelayanan yang lebih banyak.

FBS Undiksha juga sudah menggunakan media internet sebagai sarana pendukung melakukan pelayanan *public*. Semua *system* tersebut dibuat guna meningkatkan pelayanan dan kebutuhan dari manusia yang semakin kompleks. Sistem pelayanan yang dibuat secara *online*, seperti apa yang sudah diterapkan di lembaga dalam pelayanan administrasi heregistrasi mahasiswa. Cara ini dianggap tepat dan efektif, melihat perkembangan teknologi yang sudah semakin maju, akses internet yang sudah semakin mudah didapat, dan didukung juga dengan hadirnya *smartphone* yang hampir setiap mahasiswa sudah memilikinya. Dari beberapa peluang tersebut, Fakultas Bahasa dan Seni Undiksha berupaya membuat sebuah *system* pelayanan *online* yang dipercaya dapat meningkatkan mutu dari sebuah pelayanan. Layanan tersebut bernama LAYONSARI dengan link fbs.undiksha.ac.id/layonsari. LAYONSARI (Layanan Online Satu Jari) yaitu pelayanan administrasi mahasiswa pada ranah yang lebih spesifik (Fakultas) yang dilakukan secara *online* oleh mahasiswa dan untuk mahasiswa guna meningkatkan pelayanan yang lebih cepat dan efisien. Layonsari adalah solusi tepat untuk pelayanan yang cepat. Ada beberapa layanan yang tersedia dalam *system* ini di antaranya :

1. Layanan Akademik, meliputi :
 - Surat Ijin Observasi
 - Surat Ijin Penelitian
 - Surat Permohonan Ijin Ujian Skripsi/TA
 - Surat Pengantar Bebas Perpustakaan
 - Pendaftaran Yudisium
 - Surat Pendaftaran Wisuda
 - Surat Keterangan Lulus
 - Surat Permohonan Legalisir
2. Layanan Kemahasiswaan, meliputi :
 - Surat Permohonan Cuti
 - Surat Permohonan Aktif Kembali
 - Surat Dispensasi
 - Surat Permohonan Berhenti Dengan Hormat
 - Surat Permohonan Pindah

- Surat Keterangan Masih Aktif Kuliah
 - Surat Keterangan Mengikuti Prodi Reguler
 - Surat Keterangan Masih Aktif Kuliah (tanggungan Anak)
 - Surat Keterangan Pernah Kuliah
 - Surat Keterangan Tidak Sedang Mendapatkan Beasiswa dari Sumber Lain
 - Surat Pernyataan Bukan PNS
 - Surat Keterangan Tidak Pernah Mengambil Cuti Kuliah
 - Surat Keterangan Tidak Pernah Melanggar Hukum
3. Layanan Umum, meliputi :
- Surat Peminjaman Alat
 - Surat Peminjaman Ruang

Pada Tanggal 17 Juli 2017, Rektor Universitas Pendidikan Ganesha sudah *me-louning system* baru yang diberi nama e-Ganesha dengan link sso.undiksha.ac.id. Dalam e-Ganesha, terdapat banyak *system* yang dikembangkan mulai dari Pangkalan Data Dosen, Pangkalan Data Pegawai, Sitem Remunerasi, Sistem Kinerja, Sistem Informasi Manajemen Penilaian Prestasi Kerja (SIMPEKERJA), dan Sistem Aplikasi Hukum dan Tata Laksana (SAKUNTALA) yang diharapkan semua program tersebut memberikan manfaat yang besar dalam segi administrasi pegawai Undiksha. Fakultas Bahasa dan Seni sebagai bagian dari unit Undiksha juga sudah mengembangkan sistem pelayanan yang diberi nama LAYONSARI sejak 20 Februari 2017. Peran LAYONSARI juga meberikan dapat positif, kepada tanaga kependidikan FBS Undiksha dalam memberikan pelayanan yang menjadi lebih mudah. Berikut akan saya rangkum beberapa keunggulan dari sistem LAYONSARI.

- Memberikan kemudahan akses pelayanan kepada mahasiswa.
- Ketertiban dalam Arsip Surat (Terarsip Otomatis)
- Pelaksanaan Pekerjaan Sesuai dengan SOP
- Memberikan pelayanan yang cepat dan efesien
- Meminimalisir kesalahan pembuatan surat
- Operasional yang mudah yang memungkinkan untuk meminimalisir jumlah SDM yang digunakan

- Tidak memerlukan perawatan berkala sepanjang sistem ini masih terkoneksi dengan internet yang bagus.
- Dilengkapi dengan fitur *messages*, yang memungkinkan mahasiswa dapat berkomunikasi (pesan singkat) dengan operator jika terjadi kesulitan/kesalahan dalam pelayanan pembuatan surat.
- Sistem pencatatan Laporan yang jelas baik itu tentang laporan yudisium, wisuda, cuti mahasiswa, pindah dan lain lain
- Perhitungan IPK secara otomatis
- Dapat menampilkan album wisuda yang dibutuhkan ketika melakukan pelepasan.
- Menghitung lama study secara otomatis

Dalam implementasinya penerapan LAYONSARI sebagai sebuah program layanan kepada mahasiswa dibuat berdasarkan SOP yang ada. Pelayanan layonsari mencakup pelayanan *public* di bidang akademik, kemahasiswaan, dan umum. Terdapat 8 jenis pelayanan di bidang akademik, 13 pelayanan di bidang kemahasiswaan, dan 2 pelayanan di bidang umum.

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN

Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman). Analisis kekuatan dan kelemahan menggambarkan kondisi internal yang dimiliki oleh FBS Undiksha, sedangkan analisis peluang dan ancaman menunjukkan kondisi eksternal yang dihadapi oleh FBS Undiksha. Data dan informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menjadi dasar untuk melakukan analisis SWOT. Selanjutnya hasil analisis SWOT digali isu-isu strategis dan kebijakan strategis.

4.1. Analisis Internal

4.1.1. Kekuatan

Melalui analisis diagnostik teridentifikasi sejumlah kekuatan yang dimiliki oleh FBS Undiksha, sebagai berikut.

1. Bidang Pendidikan dan Pengajaran
 - a. FBS Undiksha membawahi program studi kependidikan dan nonkependidikan. Dua mandat (kependidikan dan nonkependidikan) ini memungkinkan FBS membuka *dual degree* yang berorientasi pada *centers of excellences* bidang kependidikan dan nonkependidikan, baik vokasi, keahlian akademik, dan profesi. Hal ini sesuai dengan visi, misi, dan tujuan FBS Undiksha.
 - b. Tersedia sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Terutama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Jumlah dosen FBS sebanyak 102, dengan rincian dosen yang telah menduduki jabatan tenaga pengajar sebanyak 12 orang, asisten ahli sebanyak 14 orang, jabatan fungsional Lektor (L) sebanyak 44 orang, Lektor Kepala (LK) sebanyak 20 orang, dan Guru Besar (GB) sebanyak 12 orang. Persentase GB yang dimiliki oleh fakultas telah melampaui standar nasional. Dari 102 jumlah dosen FBS, 77% dosen telah memiliki sertifikat pendidik. Jumlah tenaga kependidikan yang ditempatkan di FBS sebanyak 37 orang dengan kualifikasi akademik SMA sampai S2. Jumlah mahasiswa FBS per 2019

sebanyak 2040 orang. Berdasarkan data tersebut, rasio jumlah dosen, pegawai, dan mahasiswa yakni 1:20.

- c. Komitmen dosen dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan, pengajaran, dan pelayanan akademik cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kesiapan dosen dalam membuat perencanaan perkuliahan (RPS) serta rata-rata kehadirannya dalam perkuliahan cukup tinggi (>85%). Beberapa dosen telah menerapkan pembelajaran bilingual dan metode-metode pembelajaran inovatif. Semakin meningkatnya keikutsertaan dosen dalam kegiatan akademik bahasa dan sastra baik yang bertaraf nasional maupun internasional juga menjadi kekuatan dalam mendukung terjadinya perbaikan proses belajar-mengajar, penciptaan inovasi dalam pembelajaran.
- d. Program *lesson study* yang diterapkan di FBS memacu iklim pembelajaran yang lebih baik. Berdasarkan pengalaman, kualifikasi, kompetensi, dan komitmen dosen melalui program *lesson study* tersebut, pada tahun-tahun berikutnya, FBS Undiksha sangat dimungkinkan dapat mengembangkan program-program unggulan sesuai dengan kebutuhan pembangunan, baik pembangunan daerah maupun nasional, serta ikut dalam persaingan pada tingkat regional bahkan global. Potensi SDM FBS Undiksha yang cukup baik ini masih dapat dikembangkan lagi untuk berkontribusi pada tingkat daerah maupun nasional. Kenyataan di atas (rasio dan kesiapan perkuliahan) dan terjadinya asimilasi akademik antara *pedagogical knowledge* dan *scientific knowledge*, sangat memungkinkan terjadinya pengelolaan proses perkuliahan secara optimal. yang memberi peluang terjadinya kondisi perkuliahan yang inovatif, inspiratif, menyenangkan, menantang, dan memotivasi. Situasi akademik tersebut akan memengaruhi kualitas lulusan (*output*) dan arah pencapaian *outcome* bagi para lulusan nantinya.
- e. Sarana dan prasarana pendidikan telah tersedia secara memadai. FBS Undiksha memiliki lokasi kampus yang strategis dengan lahan yang cukup luas. Kampus FBS dibangun tiga lantai yang memungkinkan terjadinya koordinasi yang baik di antara pimpinan fakultas, pendidik, tenaga

kependidikan, dan mahasiswa. Sarana prasarana penunjang perkuliahan seperti wifi, media pembelajaran, proyektor (LCD), bangku, meja, AC sudah dipasang pada masing-masing kelas sehingga perkuliahan menjadi lebih nyaman. Sarana pendidikan yang dimiliki FBS Undiksha meliputi sarana perpustakaan, fasilitas laboratorium bahasa, lab. praktik kerja seni rupa, ruang teater, ruang mikro teaching, wantilan, dan ruang seminar yang dapat digunakan dalam proses perkuliahan. Fasilitas yang cukup memadai dengan dukungan tenaga pengelola yang profesional sangat membantu terjadinya peningkatan kualitas akademik dan kualitas pembelajaran baik yang bersifat teori, praktikum di laboratorium maupun lapangan, yang pada akhirnya berpengaruh pada kualitas output dan mengarah pada *predictable outcome* yang berkualitas tinggi.

2. Bidang Penelitian

- a. Dalam melakukan penelitian, dosen di lingkungan FBS merujuk Rencana Induk Penelitian (RIP) Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LP2M). RIP LP2M menguraikan penelitian dan tema-tema unggulan yang merupakan dasar pengembangan kawasan maupun pengelolaan penelitian. Berdasarkan RIP tersebut, banyak peluang yang mampu dimenangkan oleh dosen FBS untuk memperoleh dana penelitian baik melalui DP3M DIKTI maupun dari berbagai instansi terkait melalui kerjasama penelitian secara nasional maupun internasional. Kekuatan penelitian dosen FBS Undiksha lima tahun terakhir dideskripsikan dengan sebaran tema kependidikan 80%; ilmu dasar dan ilmu terapan 20%. Oleh karena itu, FBS Undiksha layak menjadi pusat pengembangan kependidikan di samping juga pengembangan budaya, sastra, dan kajian linguistik.
- b. Prestasi dosen FBS Undiksha dalam memenangkan hibah penelitian merupakan modal dasar dalam meningkatkan kualitas dosen serta mengembangkan Undiksha dalam mengemban tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini tercermin dari keterlibatan dosen PNS dalam melaksanakan penelitian dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

Selain itu, lembaga penelitian memiliki sistem informasi penelitian berupa SimLemlit Undiksha, Sistem Sitasi, dan Sistem Penilaian Kinerja Penelitian yang tersambung dengan Simlitabmas Dikti. Hal ini menyebabkan jaringan penelitian yang dimiliki oleh lembaga semakin luas dan memudahkan dosen dalam mengases penelitian.

- c. FBS Undiksha juga memiliki sejumlah dosen sebagai reviewer dalam kegiatan penelitian. Keberadaan reviewer di FBS menjadi kekuatan dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas Penelitian di FBS.

3. Pengabdian pada Masyarakat

- a. Secara kuantitas, jumlah dana kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (P2M) yang dikelola mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Capaian tersebut didorong oleh minat dan kapasitas dosen dalam bidang P2M yang sangat tinggi dengan bidang garapan yang semakin variatif. Kegiatan P2M juga tidak terpusat di Kota Singaraja, tetapi juga menysasar semua Kabupaten di Bali, bahkan dilakukan pula di luar Pulau Bali seperti Larantuka dan Banyuwangi. Selain itu, posisi LP2M Undiksha yang telah menjadi anggota dari forum layanan Iptek bagi masyarakat (Flymas) yang merupakan wadah kerja sama LPM di seluruh Bali menjadi kekuatan dalam mendorong peningkatan kuantitas dan kualitas P2M dosen.
- b. Prestasi dosen FBS Undiksha dalam bidang P2M juga dapat dilihat dari dimenangkannya beberapa hibah di tingkat lokal maupun nasional seperti Desa Binaan, Iptek bagi Masyarakat (IbM), KKN-PPM, dan Penerapan Iptek. Prestasi pemenang hibah ini merupakan pengalaman berharga dalam pengembangan keberlanjutan pengabdian yang dilakukan oleh para dosen di lingkungan FBS.
- c. Peningkatan kuantitas dan kualitas P2M masih memiliki peluang yang cukup besar dalam kurun lima Tahun ke depan karena FBS Undiksha juga memiliki sejumlah dosen sebagai reviewer dalam kegiatan P2M. Keberadaan reviewer di FBS menjadi kekuatan dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas P2M di FBS.

4. Tata Kelola

Komitmen pimpinan fakultas dan staff terhadap sistem tata pamong menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan, berhasilnya strategi yang ditetapkan, dengan lima pilar berikut:(1) kredibel, (2) transparan, (3) akuntabel, (4) bertanggung jawab, (5) adil. Selain itu, kepemimpinan pimpinan fakultas dan prodi juga memiliki karakteristik: (1) kepemimpinan operasional, (2) kepemimpinan organisasi, (3) kepemimpinan publik. Dalam hal ini visi dan misi telah dijabarkan dalam kegiatan operasional fakultas, tata kerja organisasi antarunit berjalan baik, dan berbagai kerja sama juga telah diwujudkan. Selain itu, FBS Undiksha telah mengalami peningkatan kapasitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi seperti dibentuknya satuan-satuan organisasi nonstruktural yang meliputi (1) Unit Jaminan Mutu, (2) Unit Publikasi Ilmiah, (3) Unit Inkubasi Bisnis, (4) Unit Tenaga Kerja, dan (5) Unit *Creative Writing*, serta diterapkannya sistem Layonsari. Hal ini berdampak pula pada tata kelola FBS. Beberapa indikator membaiknya tata kelola FBS Undiksha, terlihat dalam hal :

- a. Partisipasi dosen Undiksha dalam berbagai program pengembangan diri baik di daerah maupun tingkat nasional yang tergolong tinggi. Keterlibatan tersebut dilakukan pada berbagai instansi/institusi seperti Dinas Pendidikan di Kabupaten Tabanan dan Kabupaten lainnya di Bali, Badan Bahasa Provinsi Bali, Masyarakat Linguistik Indonesia, IKABROPSI, BIPA, Forum Fakultas Bahasa dan Seni se-Indonesia dan kegiatan lainnya.
- b. Sejumlah mahasiswa baik secara individual maupun kelompok meraih juara dalam berbagai lomba/kejuaraan nasional/internasional baik di bidang akademik maupun nonakademik. Sejumlah mahasiswa juga menjadi mahasiswa Permata dan menjadi delegasi ke universitas di luar Bali seperti Universitas Negeri Yogyakarta dan beberapa negara lainnya seperti ke Jepang dan Thailand. Kelebihan ini dapat dipakai sebagai indikator empiris akuntabilitas publik dalam pengelolaan kemahasiswaan.
- c. Data IPK lulusan (Diploma dan S1) FBS Undiksha dari tahun ke tahun juga terus meningkat. Mahasiswa D3 dan S1, hampir 95% lulus dengan tepat waktu. Peningkatan IPK dan makin meningkatnya persentase mahasiswa

yang lulus dengan masa studi 4 - <4.5 tahun menunjukkan tata kelola pelayanan terhadap mahasiswa relative baik.

- d. Rata-rata masa tunggu lulusan pada beberapa jurusan seperti Bahasa Indonesia dan Seni Rupa tergolong pendek (< 3 bulan) sedangkan lulusan lainnya rata-rata masa tunggunya paling lama empat bulan. Masa tunggu ini dapat digunakan sebagai indikator empiris kredibilitas dan akuntabilitas publik beberapa jurusan yang ada di lingkungan FBS Undiksha.
- e. Penjaminan kualitas penyelenggaraan dan pelayanan akademik (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat) telah berjalan secara sistemik dan jaminan mutu menjadi komitmen tinggi kepemimpinan FBS Undiksha. Monev-In terhadap penyelenggaraan dan pelayanan akademik dan dan hibah-hibah lainnya telah berjalan dengan baik di semua unit/satuan kerja dan layanan.
- f. Pengembangan kapasitas dan pencitraan fakultas termasuk pengembangan sistem manajemen sumber daya, manajemen keuangan dan pengadaan, serta manajemen sistem informasi dan administrasi akademik cukup memadai sebagai dampak dari program hibah kompetisi. Peningkatan komitmen dan kinerja sivitas dalam peningkatan kapasitas dan pencitraan publik sudah didukung oleh pengembangan sistem terintegrasi kehumasan dan peningkatan kinerja kehumasan pada tingkat fakultas.
- g. MoU dan afiliasi akademik dengan berbagai perguruan tinggi di dalam dan luar negeri sudah terwujud dengan cukup baik. Hal ini karena kemampuan pengelola fakultas mengakses dan mengeksekusi kerja sama dengan universitas luar negeri. Kondisi ini memberikan keuntungan bagi dosen dan mahasiswa mengakses berbagai peluang belajar dan memperoleh beasiswa maupun kegiatan akademik lainnya baik di dalam maupun di luar negeri.
- h. Potensi dan prestasi mahasiswa dalam bidang seni, olahraga, dan akademik pada tingkat lokal, nasional, dan internasional cukup membanggakan.

4.1.2.Kelemahan

Di samping kekuatan-kekuatan yang diuraikan di atas, FBS Undiksha juga memiliki beberapa kelemahan, sebagai berikut.

1. Bidang Pendidikan dan Pengajaran
 - a. Kemampuan ekonomi mahasiswa FBS Undiksha secara umum tergolong kelas menengah ke bawah. Hal ini membawa konsekuensi pentingnya afirmasi bagi mahasiswa yang secara ekonomi kurang mampu.
 - b. Kurikulum yang relevan dengan perluasan mandat dan kebutuhan pasar kerja perlu disesuaikan lagi dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Kondisi ini menuntut pengelola bidang akademik untuk bekerja keras sehingga PBM, capaian pembelajaran (*learning outcome*), dan output yang berkualitas dapat dicapai secara efektif dan efisien.
 - c. Belum terbentuk kelompok-kelompok atau komunitas-komunitas pembidangan dosen dalam kajian sastra, linguistik, maupun pendidikan yang arahnya adalah pada pengembangan keilmuan dan profesionalitas melalui kegiatan diskusi bersama, seminar akademik, maupun *knowledge sharing*. Para dosen masih bergerak sendiri-sendiri dan belum melibatkan maupun merangkul dosen lain yang bidang keilmuannya sama dalam pengembangan diri.
 - d. Kemampuan berbahasa Inggris dosen di luar Prodi Pendidikan Bahasa Inggris dan Bahasa Inggris DIII pada umumnya belum memadai. Akibatnya, banyak program studi lanjut ke luar negeri dan kegiatan akademik lain yang membutuhkan kemampuan berbahasa Inggris menjadi terhambat. Sebagian besar lulusan studi lanjut (S2 dan S3) berasal dari perguruan tinggi nasional sedangkan yang berhasil lulus dari berbagai perguruan tinggi internasional masih terbatas. Kondisi ini kurang menguntungkan bagi pengembangan Fakultas dan Undiksha pada umumnya untuk menjadi perguruan tinggi bertaraf nasional menuju internasional sesuai dengan tuntutan kemajuan sains dan teknologi. Kondisi ini menuntut FBS mengembangkan program pendidikan dan latihan yang bisa meningkatkan kesiapan dosen dalam berbahasa Inggris.
 - e. Program studi lanjut dosen ke S2 dan S3 belum didasarkan pada pemetaan yang akurat terhadap kebutuhan pengembangan SDM karena belum tersedianya Renstra Pengembangan Ketenagaan. Hal ini

berimplikasi pada tidak seimbangnya perbandingan antara bidang keahlian dan jumlah dosen yang dibutuhkan. Konsekuensinya, pengembangan keilmuan pada bidang-bidang tertentu tidak dapat berjalan secara optimal. Kondisi ini menuntut fakultas untuk membuat pemetaan sumber daya manusia sesuai dengan keahliannya serta membuat proyeksi pemanfaatannya.

- f. Kredibilitas program studi/jurusan belum mencapai taraf yang diidealkan yang ditandai oleh belum adanya peringkat akreditasi A, dan adanya akreditasi C pada prodi Dekomvis. Kondisi ini menuntut pembenahan pengelolaan jurusan/program studi terutama yang terakreditasi C segera mengajukan usulan akreditasi dan meningkatkan kinerjanya untuk memenuhi persyaratan (borang) akreditasi BAN-PT.
- g. Persebaran jumlah mahasiswa dan dosen pada setiap program studi rasionya belum merata. Hal ini menyebabkan timpangnya beban kerja dosen dalam bidang pengajaran.

2. Bidang Penelitian

- a. Produk-produk akademik unggulan dosen FBS seperti berbagai hasil-hasil penelitian dalam bidang pendidikan, humaniora, dan IPTEKS belum dikemas seoptimal mungkin dalam bentuk program-program unggulan yang memiliki daya saing tinggi untuk bisa dijual atau ditawarkan pada pemerintah daerah maupun perguruan tinggi lain, swasta, dan industri terkait baik di dalam maupun di luar negeri. Hal ini berakibat pada rendahnya pemasukan dana yang berasal dari program tersebut.
- b. Sumber dana penelitian masih sebagian besar dari pemerintah khususnya Ditjen Dikti (DRPM). Sumber dana dari pemerintah daerah, dunia industri dan dunia usaha (Dudi) masih sangat minim.
- c. Jumlah publikasi ilmiah dalam Jurnal berskala internasional dan nasional terakreditasi serta HAKI/Paten nasional maupun internasional masih sedikit dan masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan berdasarkan potensi karya penelitian yang dimiliki. Hal ini terutama karena terbatasnya jenis jurnal yang telah terakreditasi pada lingkup nasional dan rendahnya

kemampuan sebagian besar dosen dalam menulis artikel dalam jurnal international.

- d. Penelitian payung belum diberdayakan dengan baik oleh para dosen dengan memanfaatkan hibah dari lembaga maupun dari DRPM. Penelitian payung baru dilakukan oleh dosen Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris.
 - e. Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa melalui PKM jumlahnya masih rendah. Hal ini disinyalir karena bimbingan dosen terhadap mahasiswa dalam penyusunan PKM belum optimal dan tugas-tugas perkuliahan yang diberikan oleh dosen kepada mahasiswa belum berbasis reseach.
3. Pengabdian pada Masyarakat
- a. P2M belum dilaksanakan secara komprehensif dan konstelatif secara berkelanjutan sebagai wujud kepekaan terhadap *stakeholders*. Hal ini karena masih adanya gap antara solusi yang ditawarkan dengan kebutuhan masyarakat.
 - b. P2M yang didasarkan pada hasil-hasil penelitian masih rendah demikian pula *spin off* teknologinya hal ini dikarenakan rendahnya hasil-hasil penelitian yang menghilir.
 - c. Kurang dilakukan *need assesment* terhadap kebutuhan *stakeholders* dan kurang dilibatkan instansi terkait maupun dunia usaha dalam pemberdayaan masyarakat mampu.
 - d. Rendahnya kemampuan dosen dalam menulis karya P2M pada jurnal internasional sehingga publikasi ilmiah berskala nasional dan internasional maupun HAKI/paten dari hasil P2M masih minim.
4. Tata Kelola
- a. Database dan sistem informasi manajemen (Layonsari) belum terintegrasi dengan kinerja dosen sehingga belum bisa didayagunakan guna mendukung tata kelola fakultas secara optimal.
 - b. Fakultas belum memiliki skema unit bisnis yang jelas yang mampu mendongkrak pendanaan PNBP non-SPP. Beberapa lembaga/unit yang prospektif untuk hal tersebut perlu diberdayakan dalam suatu sistem

lingkar seperti Lembaga Penerjemahan, Unit Bisnis Pariwisata dan Akomodasi, Pusat Kajian Bahasa, dan sebagainya.

- c. Pegawai Fakultas Bahasa dan Seni sebagian besar tidak memiliki sertifikat keahlian. Secara profesionalitas, banyak pegawai yang belum memiliki kualifikasi yang diharapkan.
- d. Banyak seminar maupun konferensi nasional maupun internasional yang diselenggarakan di fakultas tetapi informasi kegiatan seminar ilmiah tersebut belum terkoordinasi dengan baik dan belum memberdayakan semua dosen dan pegawai dalam pelibatangannya.

4.2. Analisis Eksternal

4.2.1. Peluang

1. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen berdampak positif terhadap peningkatan jumlah calon mahasiswa FBS Undiksha khususnya untuk jurusan/program studi kependidikan. Kondisi ini telah meningkatkan tingkat persaingan calon mahasiswa di Undiksha yang dengan demikian sangat memungkinkan bagi Undiksha untuk memperoleh calon mahasiswa baru yang berkualitas tinggi. Mengingat *raw input* merupakan salah satu faktor menentukan kualitas lulusan FBS Undiksha maka, semakin besar peluang FBS Undiksha untuk dapat menghasilkan SDM bidang kependidikan yang berkualitas tinggi.
2. Adanya kebijakan pemerintah tentang SM3T yang memberikan peluang bagi terserapnya lulusan Fakultas Bahasa dan Seni untuk mengabdikan diri menjadi guru.
3. Adanya persyaratan sertifikasi guru memberi peluang bagi fakultas untuk meningkatkan perannya dalam pembinaan dan pengembangan program-program peningkatan profesionalisme guru.
4. Kebutuhan masyarakat terhadap tenaga kependidikan dan nonkependidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi pada bidang vokasi, ahli akademik, dan profesi semakin meningkat. Hal ini merupakan peluang besar bagi FBS Undiksha untuk menjalankan perluasan mandat dalam bentuk peningkatan kualitas keilmuan dan kependidikan dalam bentuk *double degree* (kependidikan dan nonkependidikan).

5. FBS Undiksha menjadi harapan pemkab/pemkot se-Bali, pemerintah provinsi Bali, dan yang ada di Indonesia untuk berkontribusi dalam program-program peningkatan mutu, pemerataan, dan akses pendidikan yang diprogramkan dan dalam pengelolaan sastra. Oleh karena itu, ada peluang besar fakultas untuk membangun komunitas kerja sama yang saling menguntungkan (*community development*) dengan pemkab/pemkot/pemprov untuk menghasilkan PNB non-SPP bagi Undiksha, seiring dengan kebijakan otonomi daerah.
6. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang mensyaratkan porsi dana pendidikan 20% dari RAPBN/RAPBD yang didukung oleh komitmen pemerintah pusat dan daerah untuk terus mengusahakan keterwujudannya tujuan pendidikan nasional yang menjadi peluang bagi FBS Undiksha untuk memenuhi tuntutan terhadap mutu sumber daya manusia Indonesia sejalan dengan pengakuan dan kesadaran terhadap fungsi dan peran SDM tersebut dalam memajukan kehidupan bangsa dan negara Indonesia. Peningkatan anggaran tersebut menjadi peluang fakultas untuk meningkatkan kesejahteraan civitasnya dan menawarkan berbagai program peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan serta program-program peningkatan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan.
7. Sorotan masyarakat dan media massa mengenai maraknya perkelahian antarpelajar dan pemukulan siswa oleh guru memberi peluang bagi FBS Undiksha sebagai pusat pengembang pendidikan berkarakter, berkualitas, humanis, dan berbudaya untuk meningkatkan relevansi fakultas dan menawarkan program-program terkait.
8. Globalisasi memberikan peluang semakin terbuka luas untuk bekerja sama baik dengan kalangan perguruan tinggi di dalam negeri maupun dengan kalangan perguruan tinggi luar negeri dalam berbagai bentuk kegiatan akademik dan nonakademik yang terkait. FBS memiliki peluang yang besar dalam pelaksanaan kegiatan BIPA dengan asal mahasiswa dari berbagai negara.
9. Posisi Bali sebagai daerah tujuan wisata (DTW) nasional dan internasional membuka peluang kerja yang besar di sektor kepariwisataan dengan berbagai keahlian pendukung termasuk di dalamnya penguasaan berbagai bahasa asing.

Di samping itu, Bali juga banyak dipelajari orang karena kesenian dan kebudayaannya. Oleh karena itu, ada peluang FBS untuk mengembangkan kebudayaan, kesenian, dan bahasa daerah.

10. Biaya hidup dan lingkungan sekitar di daerah Bali Utara (Singaraja) masih memungkinkan para pelajar memenuhi keperluan hidup dengan biaya yang relatif lebih murah dibandingkan dengan di Bali Selatan. Di samping itu, relatif terbebas dari berbagai gangguan lingkungan yang lazim muncul di daerah pusat dan kapariwisata. Demikian pula, beberapa sumber belajar yang tersedia di kota Singaraja seperti perpustakaan daerah, Museum Gedong Kertya serta obsesi Pemkab Buleleng menjadikan Kota Singaraja sebagai Kota Pendidikan memberi peluang bagi FBS Undiksha untuk menjadi jantung pengembangan kota Pendidikan Singaraja. Hal ini akan berdampak pada peluang semakin banyaknya minat siswa/calon siswa bersekolah dan kuliah di kota Singaraja.
11. Akses untuk mencapai Singaraja tersedia dari berbagai arah dan cara sehingga menguntungkan komunikasi dan transportasi. baik dari laut. darat maupun udara. Akses melalui udara telah dirintis Pemkab Buleleng dengan pendirian Lapangan Udara Letkol Wisnu di Gerokgak, namun masih dalam taraf pengembangan.
12. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 20 Tahun 2017 tentang Pemberian Tunjangan Profesi yang salah satunya mensyaratkan publikasi artikel ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional bereputasi sebagai syarat pemberian tunjangan profesi. Selain itu pembayaran renumerasi Undiksha juga didasarkan pada kinerja dosen baik dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian, serta tugas-tugas tambahan lainnya. Hal ini menjadi peluang bagi fakultas untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan, penelitian, pengabdian, maupun publikasi ilmiah.
13. Rekrutmen penyuluh bahasa Bali di Provinsi Bali dari tahun 2016 sampai saat ini masih sangat banyak. Hal ini menjadi peluang bagi jurusan Bahasa Bali, khususnya untuk meningkatkan animo calon mahasiswa untuk memilih jurusan ini.

14. Program-program kerja organisasi kemahasiswaan di lingkungan FBS yang melibatkan *stakeholders* juga memberikan peluang bagi FBS dalam mengenalkan profil FBS kepada masyarakat. Selain itu, program-program kerja mahasiswa ini menjadi ajang pengembangan *softskill* mahasiswa.

4.2.2. Ancaman

1. Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen yang memberi peluang bagi lulusan nonkependidikan untuk menjadi guru akan memperketat persaingan lulusan FBS Undiksha di pasar kerja. Hal ini merupakan ancaman bagi FBS Undiksha yang mengharuskannya untuk meningkatkan daya saing lulusan.
2. Tuntutan terhadap mutu semakin meningkat baik secara nasional maupun internasional. Hal ini ditandai oleh semakin maraknya persaingan antarperguruan tinggi di tingkat nasional, regional, dan internasional. Memasuki Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang diberlakukan mulai Desember 2015 dan *Free Trade Asean* (FTA) maka akan terjadi perdagangan bebas ASEAN salah satunya adalah bidang perguruan tinggi yang menyebabkan terjadinya mobilitas keluar masuk sumberdaya untuk bekerja di perguruan tinggi, di samping masuknya perguruan tinggi asing yang menyasar warga masyarakat sebagai calon konsumen jasa pendidikan tinggi. Sebagai implikasinya tingkat persaingan semakin ketat sehingga untuk memenangkan persaingan itu diperlukan *resources embodyment* dan *resources utilization* secara optimal.
3. Keluhan *stakeholders* tentang melorotnya moral anak didik dan pendidik dengan maraknya perkelahian antarpelajar dan penggunaan cara-cara tidak manusiawi dalam mendidik oleh beberapa oknum guru menjadikan lembaga penghasil guru dan pengembang pendidikan menjadi sorotan banyak pihak dan humanisasi pendidikan dipertanyakan. Oleh karena itu, FBS Undiksha menghadapi tantangan untuk mengembangkan diri dan menawarkan pendidikan yang humanis dan berbudaya.
4. Warga masyarakat sekitar yang tergolong mampu cenderung memilih perguruan tinggi bergengsi di luar Bali dan di luar negeri sehingga menantang

FBS Undiksha untuk meningkatkan reputasi, akreditasi, dan pencitraan institusinya.

5. Tata kelola dan kegiatan-kegiatan yang dikelola oleh fakultas yang tidak terkoordinasi dengan baik menyebabkan munculnya konflik di antara civitas akademika.
6. Kecenderungan meningkatnya biaya pendidikan pada masa depan dalam menuju pendidikan tinggi yang lebih berkualitas pada sisi lainnya akan menyulitkan golongan ekonomi lemah untuk memperoleh pendidikan tinggi yang sesuai dengan harapan dan kemampuannya. Tantangan otonomi perguruan tinggi yang mematok biaya operasional yang harus ditanggung perguruan tinggi sebesar minimal 1/6. dan 1/3 dari mahasiswa di luar yang disubsidi pemerintah akan memberikan ancaman kritis jika tidak ditanggapi dengan segera melalui pengembangan program-program *self-generating revenue*.

4.3. Analisis SWOT

Sebelum analisis SWOT dilakukan, butir-butir kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah teridentifikasi diberikan skor yang bergerak dari 1 hingga 5. Pemberian skor didasarkan pada interpretasi relatif tentang urgensi butir-butir kekuatan dan kelemahan, dan intensitas persoalan dari butir-butir peluang dan ancaman. Deskripsi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman beserta skornya disajikan pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2.

Tabel 4.1. Deskripsi Kekuatan dan Kelemahan FBS Undiksha

KEKUATAN/ <i>STRENGTH</i> (S)		KELEMAHAN/ <i>WEAKNESS</i> (W)	
Deskripsi	Skor	Deskripsi	Skor
1. Mengemban mandat kependidikan dan nonkependidikan sehingga dapat mengakomodasi pengembangan berbagai keahlian (vokasi, akademik, dan profesi).	5	1. Kemampuan ekonomi mahasiswa FBS Undiksha secara umum tergolong kelas menengah ke bawah.	4
2. Memiliki SDM (dosen dan pegawai) yang memadai.	4	2. Kurikulum yang relevan dengan perluasan mandat dan kebutuhan pasar kerja perlu disesuaikan lagi dengan KKNI.	3
3. Komitmen dosen dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan, pengajaran, dan	4	3. Belum terbentuk kelompok-kelompok atau komunitas-	3

<p>4. Program <i>lesson study</i> yang diterapkan di FBS memacu iklim pembelajaran yang lebih baik.</p> <p>5. Daya dukung lahan, prasarana, dan sarana pendidikan masih layak.</p> <p>6. Tema-tema penelitian dalam Rencana Induk Penelitian (RIP) Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LP2M) mampu ditembus oleh dosen FBS.</p> <p>7. Keterlibatan dosen dalam penelitian tinggi.</p> <p>8. Keterlibatan dosen FBS sebagai reviewer penelitian lokal dan nasional dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian.</p> <p>9. Secara kuantitas, jumlah dana kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (P2M) yang dikelola mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.</p> <p>10. Keterlibatan dosen dalam beberapa skim P2M tinggi.</p> <p>11. Keterlibatan dosen FBS sebagai reviewer P2M lokal dan nasional dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas pengabdian.</p> <p>12. Kapasitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi dilakukan melalui pembentukan unit-unit pelayanan.</p> <p>13. Partisipasi dosen Undiksha dalam berbagai program pengembangan diri baik di daerah maupun tingkat nasional yang tergolong tinggi.</p> <p>14. Sejumlah mahasiswa baik secara individual maupun kelompok meraih juara dalam berbagai lomba/kejuaraan nasional/internasional baik di bidang akademik maupun nonakademik.</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>komunitas pembedangan dosen dalam kajian sastra, linguistik, maupun pendidikan</p> <p>4. Kemampuan berbahasa Inggris dosen di luar Prodi Pendidikan Bahasa Inggris dan Bahasa Inggris DIII pada umumnya belum memadai.</p> <p>5. Program studi lanjut dosen belum didasarkan pada pemetaan yang akurat terhadap kebutuhan pengembangan SDM.</p> <p>6. Kredibilitas program studi/jurusan belum mencapai taraf yang diidealkan.</p> <p>7. Persebaran jumlah mahasiswa dan dosen pada setiap program studi rasionya belum merata.</p> <p>8. Produk-produk akademik unggulan dosen FBS belum dikemas seoptimal.</p> <p>9. Sumber dana dari pemerintah daerah, dunia industri dan dunia usaha (Dudi) masih sangat minim.</p> <p>10. Jumlah publikasi ilmiah dalam Jurnal berskala internasional dan nasional terakreditasi serta HAKI/Paten nasional maupun internasional masih sedikit.</p> <p>11. Penelitian payung belum diberdayakan dengan baik oleh para dosen.</p> <p>12. Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa melalui PKM jumlahnya masih rendah.</p> <p>13. P2M belum dilaksanakan secara komprehensif dan konstelatif secara berkelanjutan sebagai</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p>
--	--	---	---

15. IPK lulusan (Diploma dan S1) FBS Undiksha dari tahun ke tahun juga terus meningkat.	4	wujud kepekaan terhadap <i>stakeholders</i> .	
16. Rata-rata masa tunggu lulusan pada beberapa jurusan tergolong pendek.	4	14. P2M yang didasarkan pada hasil-hasil penelitian masih rendah demikian pula <i>spin off</i> teknologinya hal ini dikarenakan rendahnya hasil-hasil penelitian yang menghilir.	4
17. Sudah terbentuk dan berfungsinya unit sistem penjaminan mutu pendidikan.	4	15. Kurang dilakukan <i>need assesment</i> terhadap kebutuhan <i>stakeholders</i> .	4
18. Pengembangan kapasitas dan pencitraan fakultas tergolong baik sehingga kepercayaan pihak eksternal terhadap FBS makin meningkat.	4	16. Rendahnya kemampuan dosen dalam menulis karya P2M pada jurnal internasional sehingga publikasi ilmiah berskala nasional dan internasional maupun HAKI/paten dari hasil P2M masih minim	4
19. MoU dan afiliasi akademik dengan berbagai perguruan tinggi di dalam dan luar negeri sudah terwujud dengan cukup baik.	3	17. Database dan sistem informasi manajemen (Layonsari) belum terintegrasi dengan kinerja dosen.	4
20. Potensi dan prestasi mahasiswa dalam bidang seni, olahraga, dan akademik pada tingkat lokal, nasional, dan internasional cukup membanggakan.	4	18. Fakultas belum memiliki skema unit bisnis yang jelas yang mampu mendongkrak pendanaan PNB non-SPP.	3
		19. Pegawai Fakultas Bahasa dan Seni sebagian besar tidak memiliki sertifikat keahlian.	4
		20. Banyak seminar maupun konferensi nasional maupun internasional yang diselenggarakan di fakultas tetapi informasi kegiatan seminar ilmiah tersebut belum terkoordinasi dengan baik dan belum memberdayakan semua dosen dan pegawai dalam pelibatannya.	4
Total Skor Kekuatan	78	Total Skor Kelemahan	71

Tabel 4.2. Deskripsi Peluang dan Ancaman Undiksha

PELUANG/ <i>OPPORTUNITY</i> (O)		ANCAMAN/ <i>THREAT</i> (T)	
Deskripsi	Skor	Deskripsi	Skor
1. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen berdampak positif terhadap peningkatan jumlah calon mahasiswa FBS khususnya untuk jurusan/program studi kependidikan.	4	1. Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen yang memberi peluang bagi lulusan nonkependidikan untuk menjadi guru akan memperketat persaingan lulusan di pasar kerja.	4
2. Adanya kebijakan pemerintah tentang SM3T yang memberikan peluang bagi terserapnya lulusan Fakultas Bahasa dan Seni untuk mengabdikan menjadi guru.	4	2. Tuntutan terhadap mutu dan kompetisi antar-perguruan tinggi semakin meningkat dan kompetitif baik secara lokal, nasional maupun global.	4
3. Adanya persyaratan sertifikasi guru memberi peluang bagi fakultas untuk meningkatkan perannya dalam pembinaan dan pengembangan program-program peningkatan profesionalisme guru.	4	3. Keluhan <i>stakeholders</i> tentang melorotnya moral anak didik dan pendidik.	3
4. Kebutuhan masyarakat terhadap tenaga kependidikan dan nonkependidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.	4	4. Warga masyarakat sekitar yang tergolong mampu cenderung memilih perguruan tinggi bergengsi di luar Bali dan di luar negeri.	4
5. FBS Undiksha menjadi harapan pemkab/pemkot se-Bali, pemerintah provinsi Bali, dan yang ada di Indonesia untuk berkontribusi dalam program-program peningkatan mutu.	3	5. Tata kelola dan kegiatan-kegiatan yang dikelola oleh fakultas yang tidak terkoordinasi dengan baik menyebabkan munculnya konflik di antara civitas akademika.	4
6. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang mensyaratkan porsi dana pendidikan 20% dari RAPBN/RAPBD.	4	6. Kecenderungan meningkatnya biaya pendidikan dan otonomi pembiayaan pendidikan pada masa depan dalam menuju pendidikan tinggi yang lebih berkualitas.	4
7. Fenomena sosial yang terjadi menjadi peluang FBS Undiksha sebagai pusat pengembang pendidikan berkarakter, berkualitas, humanis, dan berbudaya.	4		
8. Globalisasi memberikan	4		

<p>peluang semakin terbuka luas untuk bekerja sama baik dengan berbagai kalangan di dalam maupun luar negeri.</p> <p>9. Posisi Bali sebagai daerah tujuan wisata (DTW) nasional dan internasional membuka peluang kerja yang besar di sektor kepariwisataan.</p> <p>10. Biaya hidup dan lingkungan sekitar di daerah Bali Utara (Singaraja) masih memungkinkan para pelajar memenuhi keperluan hidup dengan biaya yang relatif lebih murah.</p> <p>11. Letak geografis FBS Undiksha di Bali Utara sangat strategis sebagai pusat pengembangan pendidikan dilihat dari potensi dan kondisi fisik wilayah dan masyarakat dalam konteks Bali sebagai daerah tujuan wisata internasional.</p> <p>12. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 20 Tahun 2017 tentang Pemberian Tunjangan Profesi.</p> <p>13. Rekrutmen penyuluh bahasa Bali di Provinsi Bali dari tahun 2016 sampai saat ini masih sangat banyak.</p> <p>14. Program-program kerja organisasi kemahasiswaan di lingkungan FBS yang melibatkan <i>stakeholders</i> banyak dan bergengsi.</p> <p>15. Pengembangan berbagai unit bisnis seperti khursus bahasa Inggris, khursus bahasa jepang, BIPA, desain baju, logo, profil company, lukis wajah, patung, souvenir, penyuluh bahasa Bali, kursus penulisan aksara Bali, translater.</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>5</p>		
Jumlah Skor Peluang	60	Jumlah Skor Ancaman	23

Selisih skor kekuatan dengan kelemahan menunjukkan nilai positif, yakni +6, dan selisih skor peluang dengan ancaman juga nilainya positif, yakni +37. Hasil selisih skor yang bernilai positif menunjukkan posisi FBS Undiksha ada pada kuadran I, yang berarti posisinya mendukung strategi agresif. Hal tersebut berarti FBS Undiksha mempunyai kekuatan yang cukup signifikan dan tidak banyak mendapatkan ancaman eksternal. Artinya FBS Undiksha memiliki posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna: (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal.

Analisis butir-butir komponen SWOT di atas menghasilkan 4 strategi S-O, 6 strategi W-O, 3 strategi S-T, dan 4 strategi W-T (Tabel 4.3).

Tabel 4.3. Hasil Analisis Antar-Komponen SWOT

Internal / Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		Terdapat 20 butir kekuatan yang dimiliki oleh FBS Undiksha
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
Terdapat 6 butir peluang yang dapat dimanfaatkan oleh FBS Undiksha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan APK dan kualitas input mahasiswa. 2. Pengembangan program studi kependidikan dan nonkependidikan (vokasi, akademik, profesi) berorientasi nasional dan internasional. 3. Peningkatan pendapatan fakultas melalui pengembangan berbagai unit bisnis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afirmasi ekonomi mahasiswa yang tergolong tidak mampu. 2. Pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, KKNI, dan berorientasi pasar kerja. 3. Peningkatan akreditasi program studi menuju level baik atau sangat baik
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pengembangan dan optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana pendidikan. 5. Pengembangan kerja sama dengan stakeholders dalam dan luar negeri. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pengembangan studi lanjut staf dosen (S2 dan S3) ke luar negeri. 5. Peningkatan publikasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ke jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional, perolehan hal paten, dan buku ajar. 6. Penguatan tata kelola dan

		layanan prima Undiksha.
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
Terdapat 4 butir ancaman yang dihadapi oleh FBS Undiksha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kebijakan pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan memperhatikan profesionalisme. 2. Peningkatan prestasi akademik dan ekstrakurikuler mahasiswa di tingkat nasional dan internasional 3. Peningkatan daya saing penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam kompetisi hibah nasional dan internasional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mutu dan daya saing lulusan program kependidikan dan nonkependidikan. 2. Membangun pusat data base dan sistem informasi terintegrasi berbasis IT dan berkesinambungan. 3. Pengembangan unit-unit bisnis untuk mendukung <i>income generating</i> PNBPN. 4. Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pendayagunaan anggaran.

BAB V

RENCANA STRATEGI BISNIS TAHUN 2020 –2024

5.1 Visi Misi FBS Undiksha

Visi Fakultas Bahasa dan Seni adalah menjadi fakultas yang unggul berlandaskan falsafah Tri Hita Karana dalam pengembangan SDM pada bidang bahasa dan seni di Asia pada tahun 2045.

Berdasarkan Visi FBS di atas, misi FBS adalah sebagai berikut.

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang melahirkan SDM yang kolaboratif, kompetitif, dan berkarakter dalam bidang bahasa dan seni.
2. Menyelenggarakan penelitian yang kompetitif, kolaboratif, dan inovatif untuk pengembangan dan penerapan ipteks dalam bidang bahasa dan seni.
3. Menyelenggarakan Pengabdian kepada Masyarakat yang akomodatif, kompetitif, kolaboratif, dan inovatif dalam bidang bahasa dan seni.

5.2 Tujuan Strategis

Tujuan Misi 1

Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang melahirkan SDM yang kolaboratif, kompetitif, dan berkarakter dalam bidang bahasa dan seni.

A. Pengetahuan :

Menghasilkan lulusan yang memiliki penguasaan konsep, teori, metode dan atau falsafah dalam bidang bahasa dan seni untuk mengemban tugas pada bidang pendidikan dan nonkependidikan.

B. Keterampilan Umum :

1. Menghasilkan SDM yang mampu memelihara dan mengembangkan jaringan kerja dengan pembimbing, kolega, dan sejawat baik di dalam maupun di luar lembaga dalam bidang bahasa dan seni.
2. Menghasilkan SDM yang mampu menunjukkan kinerja yang bermutu dan terukur.
3. Menghasilkan SDM yang mampu bertanggung jawab atas pencapaian hasil kerja kelompok dan melakukan supervisi serta evaluasi terhadap penyelesaian pekerjaan.

4. Menghasilkan SDM yang mampu melakukan proses evaluasi diri terhadap kelompok kerja yang berada di bawah tanggung jawab dan mampu mengelola pembelajaran secara mandiri.

C. Keterampilan Khusus :

1. Menghasilkan SDM yang menguasai kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional serta memiliki kemampuan menggunakan teknologi informasi.
2. Menghasilkan SDM yang mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis dan inovatif dalam konteks pengembangan dan implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang bahasa dan seni.
3. Menghasilkan SDM yang mampu mendokumentasikan dan menyimpan hasil kajian secara sah dan mencegah plagiasi.
4. Menghasilkan SDM yang mampu mempublikasikan berbagai hasil kajian dalam berbagai forum ilmiah.
5. Menghasilkan SDM yang menguasai konsep dasar bidang keilmuan bahasa dan seni secara mendalam.

D. Sikap

1. Menghasilkan SDM yang beriman dan bertaqwa, jujur, amanah, adil, tertib, taat aturan, bertanggung jawab, berempati, berani, mengambil resiko, pantang menyerah, rela berkorban, dan berjiwa patriotik.
2. Menghasilkan SDM yang cerdas, kritis, kreatif, inovatif, ingin tahu, produktif, berorientasi ipteks, dan reflektif
3. Menghasilkan SDM yang bersih dan sehat, sportif, tangguh, andal berdaya tahan, bersahabat, kooperatif, determinatif, kompetitif, ceria dan gigih.
4. Menghasilkan SDM yang saling menghargai, gotong royong, kebersamaan, ramah, hormat, toleran, nasionalis, peduli, kosmolit (mendunia), mengutamakan kepentingan, umum, cinta tanah air (patriotis), bangga menggunakan bahasa dan produk Indonesia, dinamis, kerja keras dan beretos kerja.

Tujuan Misi 2

Menyelenggarakan penelitian yang kompetitif, kolaboratif, dan inovatif untuk pengembangan dan penerapan ipteks dalam bidang bahasa dan seni

1. Mengkaji, menerapkan dan mengembangkan ipteks dalam bidang bahasa seni.
2. Mengembangkan model-model pembelajaran inovatif untuk peningkatan mutu proses belajar mengajar.
3. Menggagas dan melaksanakan penelitian bersama (joint-research) dengan berbagai pihak baik di dalam dan luar negeri.
4. Menghasilkan, mempresentasikan dan memublikasikan berbagai temuan dan inovasi dalam bidang bahasa dan seni pada taraf nasional dan internasional.

Tujuan Misi 3

Menyelenggarakan Pengabdian kepada Masyarakat yang akomodatif, kompetitif, kolaboratif, dan inovatif dalam bidang bahasa dan seni

1. Memberikan pelayanan terhadap permasalahan dalam bidang kependidikan dan nonkependidikan yang dihadapi masyarakat pada bidang bahasa dan seni.
2. Mampu bersaing dengan memberikan solusi terbaik terhadap permasalahan kependidikan dan nonkependidikan yang dihadapi oleh masyarakat dalam bidang bahasa dan seni.
3. Mampu membangun dan mengembangkan kemitraan yang kolejal dan saling menguntungkan dalam mengatasi permasalahan pada bidang bahasa dan seni.
4. Mampu menggunakan hasil temuan dan inovasi pada bidang bahasa dan seni untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat baik dalam bidang kependidikan maupun nonkependidikan.

5.3 Sasaran Strategis

Sasaran FBS Undiksha Tahun 2020 – 2024 terfokus pada peningkatan kualitas dan daya saing regional yang didukung oleh sasaran-sasaran strategis Renstra FBS Undiksha tahun-tahun sebelumnya, yaitu : peningkatan kapasitas FBS Undiksha sebagai perguruan tinggi, peningkatan layanan pendidikan tinggi, dan peningkatan keunggulan akademik untuk daya saing nasional. Strategi untuk mencapai Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis FBS dipaparkan dalam Tabel 5.1. berikut

Tujuan	Sasaran dan Strategi	Jangka Pendek (2020)	Jangka Menengah (2021)	Jangka Panjang Tahap I (2022)	Jangka Panjang Tahap II (2023)	Jangka Panjang Tahap III (2024)
Pendidikan dan Pengajaran						
Pendidikan dan Pengajaran kolaboratif	Sasaran A. Pencapaian skor TOEFL	400	425	440	445	450
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. EAP <i>course</i> 2. Pertukaran Mahasiswa PERMATA dan asing 3. Pelatihan kepemimpinan dan <i>public speaking</i>					
	Sasaran B. Peningkatan jumlah program studi (1 Prodi baru)	1	1	2	2	2
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan Membuka program studi baru					
	Sasaran: C. Penyediaan subsidi pendidikan	20%	22%	25%	27%	30%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Meningkatkan jenis dan jumlah dana beasiswa 2. Meningkatkan jumlah mahasiswa penerima beasiswa					
Pendidikan dan Pengajaran kompetitif	Sasaran A. Peningkatan IPK Mahasiswa	80% \geq 3.25	80% \geq 3.30	80% \geq 3.35	80% \geq 3.40	85% \geq 3.45
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Melaksanakan kelas tutorial					

Sasaran: B. Mengefektifkan masa studi S1	70% tahun ≥ 4	75% tahun ≥ 4	80% ≥ 4 tahun	85% tahun ≥ 4	85% tahun ≥ 4
Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Melaksanakan penelitian payung dengan dosen					
Sasaran C. Peningkatan prestasi mahasiswa di bidang nonakademik (olah raga dan seni) pada tingkat nasional	2 emas 1 perak	3 emas 2 perak	4 emas 2 perak	5 emas 3 perak	5 emas 3 perak
Tingkat internasional	1 emas	2 emas 1 perak	2 emas 2 perak	2 emas 3 perak	2 emas 3 perak
Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Memberdayakan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) secara optimal 2. Mengikuti berbagai ajang kompetisi 3. Membentuk tim pembina					
Sasaran D. Penyediaan dan peningkatan sarana dan prasarana untuk mendukung Tri Dharma perguruan tinggi yang berkualitas	20% dari PNBP	22% dari PNBP	24% dari PNBP	25% dari PNBP	25% dari PNBP
Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Meningkatkan jumlah mahasiswa 2. Membentuk pusat/unit bisnis					

Sasaran E. Peningkatan jumlah dosen berpendidikan S3	15%	17%	20%	25%	25%
Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Mendorong dosen untuk melanjutkan studi 2. Membuat persyaratan untuk posisi dan kewenangan setiap dosen 3. Memfasilitasi dosen tentang berbagai informasi beasiswa baik di dalam maupun luar negeri 4. Memberikan kesempatan melalui ijin belajar					
Sasaran F. Peningkatan kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan	70%	75%	80%	85%	85%
Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Mengirim tenaga kependidikan untuk melakukan <i>degree dan nondegree training</i>					
Sasaran G. Peningkatan akreditasi Program studi	14% memperoleh akreditasi A	35% memperoleh akreditasi A	43% memperoleh akreditasi A	57% memperoleh akreditasi A	57% memperoleh akreditasi A
Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Melaksanakan pendampingan penyusunan borang akreditasi 2. Menyusun POS 3. Melaksanakan workshop 4. Inventarisasi data 5. Melaksanakan audit akreditasi tahunan					
Sasaran H. Peningkatan jumlah buku ajar	35%	40%	45%	50%	50%

	ber-ISBN					
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Menyelenggarakan klinik penyusunan buku ajar 2. Menyelenggarakan pelatihan penyusunan buku ajar 3. Memfasilitasi penerbitan					
	Sasaran I. Peningkatan jumlah HKI (15%)	15%	20%	25%	30%	35%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Mengusulkan <i>output</i> penelitian dan P2M untuk memperoleh HKI 2. Sosialisasi tata cara mendaftarkan kekayaan intelektual					
Ber karakter	Sasaran A. Tingkat plagiasi berkisar antara	Tingkat plagiasi berkisar antara 35-40	Tingkat plagiasi berkisar antara 30-35	Tingkat plagiasi berkisar antara 25-30	Tingkat plagiasi berkisar antara 15-20	Tingkat plagiasi berkisar antara 15-20
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Klinik manuskrip 2. Sanksi untuk plagiator 3. Menyediakan <i>software plagiarism detector</i>					
Penelitian						
Penelitian yang kolaboratif	Sasaran: A. Peningkatan Jumlah kerjasama penelitian dengan PT di Indonesia dan Luar Negeri Dengan lembaga dalam negeri	3	4	5	6	7
	Dengan lembaga luar negeri	1	2	3	4	5

	(1 judul)					
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan					
	1. Mengimplementasikan MOU 2. Meningkatkan jumlah MOU					
Penelitian yang kompetitif	Sasaran A. Peningkatan jumlah penelitian yang didanai oleh DRPM dalam berbagai <i>scheme</i>	10%	15%	20%	25%	25%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan					
	1. Klinik penyusunan proposal penelitian 2. Pelatihan penyusunan proposal					
	Sasaran B. Peningkatan jumlah publikasi di jurnal bereputasi terindex	10%	15%	20%	25%	25%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan					
	1. Melaksanakan klinik manuskrip 2. Memberikan pelatihan kepada dosen dalam penyusunan manuskrip					
Sasaran C. Peningkatan jumlah dosen yang mengikuti konferensi internasional (25%)	25%	30%	35%	40%	50%	
Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan						
Menyediakan bantuan biaya seminar						

Penelitian yang inovatif	Sasaran: A. Jumlah kebaruan hasil penelitian yang dihasilkan berbasis ICT	10%	15%	20%	25%	30%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Penambahan langganan jurnal nasional dan internasional 2. Peningkatan kemampuan Bahasa Inggris dosen					
Pengabdian kepada Masyarakat (P2M)						
P2M yang akomodatif	Sasaran : A. Jumlah permohonan dari <i>stakeholder</i> untuk memberikan pengabdian kepada masyarakat	10%	15%	20%	25%	25%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Sosialisasi pada saat promosi tentang potensi yang dimiliki oleh dosen di FBS 2. Menyediakan akses informasi ketersediaan tenaga ahli di Fakultas					
P2M yang kompetitif	Sasaran: A. Jumlah P2M yang didanai oleh DRPM dalam berbagai <i>scheme</i>	10%	15%	20%	25%	25%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Klinik penyusunan proposal P2M 2. Pelatihan penyusunan proposal P2M					

P2M yang kolaboratif	Sasaran: A. Jumlah kerjasama P2M degan PT di Indonesia dan Luar Negeri						
	Dengan lembaga dalam Negeri	2	3	4	5	6	
	Dengan lembaga luar negeri	1	2	3	4	5	
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Implementasikan MOU						
P2M Inovatif	Sasaran: A. Jumlah kebararuan hasil P2M yang dihasilkan berbasis ICT		10%	15%	20%	25%	30%
	Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan 1. Penambahan langganan jurnal nasional dan internasional 2. Peningkatan kemampuan Bahasa Inggris dosen						

5.4 Arah Kebijakan, Strategi, dan Program Kegiatan

Untuk mencapai sasaran strategis FBS Universitas Pendidikan Ganesha, perlu ditetapkan kebijakan strategis yang menjadi landasan pengembangan program-program penyelenggaraan pengembangan FBS Universitas Pendidikan Ganesha dalam kurun waktu 2020-2024. Kebijakan strategis ini juga menjadi rujukan bagi fakultas/pasacasarjana, lembaga, jurusan, dan program studi dalam menjabarkan Renstra Undiksha di unit kerja masing-masing. Setiap kebijakan strategis yang dirumuskan dilengkapi dengan strategi implementasi kebijakan tersebut. Dengan demikian akan terdapat sinkronisasi strategi implementasi kebijakan ini antara unit-unit kerja di lingkungan FBS Universitas Pendidikan Ganesha.

Untuk setiap sasaran strategis dikembangkan program-program bertolak sesuai dengan kebijakan strategis dan strategi implementasi kebijakan yang dilengkapi dengan Indikator Kinerja Utama. Target capaian pertahun dalam periode 5 (lima) tahun 2020-2024 ditetapkan mengacu kepada baseline (capaian sampai tahun 2019), yang diprediksi dengan berdasarkan rata-rata capaian 3 tahun terakhir dan kecenderungan perkembangannya. Tabel 5.2 menunjukkan kebijakan strategis dan strategi implementasi kebijakan untuk masing-masing sasaran strategis.

Tabel 5.2 Kebijakan Strategis dan Strategi Implementasinya

Sasaran Strategis	Arah Kebijakan	Strategi Kebijakan
Terselenggaranya Sistem Pendidikan dan pengajaran yang bermartabat untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif, kolaboratif, dan berkarakter berlandaskan falsafah Tri Hita Karana	Menyelenggarakan sistem pendidikan dan pengajaran yang relevan, berkualitas, dan aksesibel.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kurikulum berbasis KKNI dan berorientasi dunia kerja dan industri berorientasi revolusi industri 4.0. 2. Menyelenggarakan “<i>internatinalizati on at home</i>” dalam pendidikan di Universitas Pendidikan Ganesha. 3. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia tenaga pendidik. 4. Meningkatkan kuantitas kualitas dan masukan (input) mahasiswa. Meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan kualitas lulusan mengacu kepada keterampilan abad 21 dan era revolusi industri 4.0. 5. Meningkatkan kualitas pembinaan

Sasaran Strategis	Arah Kebijakan	Strategi Kebijakan
		<p>kemahasiswaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Diversifikasi program studi dalam cakupan pendidikan akademik, vokasi, dan profesi yang relevan dengan revolusi industri 4.0 7. Optimalisasi daya tampung untuk meningkatkan angka partisipasi Undiksha. 8. Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama akademik dengan lembaga pendidikan di dalam negeri maupun di luar negeri. 9. Meningkatkan kualitas penjaminan mutu penyelenggaraan sistem pendidikan secara berkelanjutan berskala nasional dan internasional.
<p>Terlaksananya penelitian yang kompetitif, inovatif, dan kolaboratif berlandaskan falsafah Tri Hita Karana.</p>	<p>Menyelenggarakan sistem pendidikan dan pengajaran yang relevan, berkualitas, dan aksesibel.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dengan pendekatan monodisiplin, multidisiplin, dan antar disiplin. 2. Hilirisasi hasil-hasil riset berbasis rujukan dunia industri dan role model rekayasa social. 3. Meningkatkan publikasi nasional. Publikasi internasional bereputasi, HKI, dan Produk Inovasi. 4. Perintisan <i>Trend-Setter University</i> dalam bidang penelitian 5. Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama bidang penelitian dengan perguruan tinggi, instansi pemerintah, dunia usaha dan industri baik di dalam maupun di luar negeri. 6. Meningkatkan kuantitas dan kualitas tenaga peneliti. 7. Meningkatkan kualitas tata kelola Penelitian. 8. Meningkatkan kualitas penjaminan mutu mutu penelitian secara berkelanjutan. 9. Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama penelitian dengan perguruan tinggi, instansi, duni usaha/industri baik di dalam maupun di luar negeri.

Sasaran Strategis	Arah Kebijakan	Strategi Kebijakan
Terlaksananya pengabdian kepada masyarakat yang kompetitif, kolaboratif, akomodatif, dan inovatif berlandaskan falsafah Tri Hita Karana.	Menyelenggarakan penelitian yang kompetitif, inovatif, dan kolaboratif untuk pengembangan keilmuan dan terapannya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pengabdian kepada masyarakat dengan pendekatan multidisiplin berbasis pada hasil-hasil penelitian, kebutuhan dan permasalahan masyarakat. 2. Meningkatkan jumlah HKI dan Produk Inovasi Pengabdian kepada masyarakat. 3. Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama bidang pengabdian kepada masyarakat dengan perguruan tinggi, instansi pemerintah, dunia usaha dan industri baik di dalam maupun di luar negeri. 4. Meningkatkan kuantitas dan kualitas tenaga pengabdian 5. Meningkatkan tata kelola pengabdian kepada masyarakat.
Meningkatnya tata kelola kelembagaan yang berkualitas secara terpadu, transparan, akuntabel, adil, dan bertanggung jawab berlandaskan falsafah Tri Hita Karana.	Mewujudkan sistem tata kelola universitas mengacu kepada Organisasi dan Tata Kerja (OTK), Statuta dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan regulasi pada level Universitas sebagai dasar hukum penyelenggaraan Sistem Tata Kelola Kelembagaan yang berkualitas secara Terpadu, Transparan, Akuntabel, Adil, dan Bertanggungjawab. 2. Pelaksanaan dan pengembangan dokumen tata kelola kelembagaan 3. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia tenaga kependidikan yang mampu memberikan pelayanan yang optimal. 4. Meningkatkan kualitas pengelolaan prasarana-sarana sesuai dengan standar mutu. 5. Meningkatkan perencanaan dan pengelolaan anggaran Undiksha. 6. Peningkatan Tata Kelola berbasis TIK

5.5 Anggaran

Universitas Pendidikan Ganesha merupakan Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum (PTN BLU). Satuan kerja BLU yaitu instansi pemerintah yang memiliki kewajiban memberi pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan

barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan program kegiatan didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Untuk melaksanakan program dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan setiap tahunnya FBS menerima hibah dari Universitas Pendidikan Ganesha. Lembaga mendapatkan pendanaan dari Rupiah Murni dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), Hibah Luar Negeri dan sumber pendapatan lainnya. Anggaran dalam APBN tersebut terdiri dari dua fungsi anggaran yaitu fungsi pendidikan dan fungsi layanan umum. Rata-rata tiap tahun FBS Undiksha mengelola anggaran sebesar **Rp 9 miliar rupiah**.

Undiksha memperoleh penerimaan dari beberapa sumber, yaitu dari pemerintah pusat (Rupiah Murni) dan sumber penerimaan yang dihasilkan oleh Undiksha yang meliputi PNBP, dana hibah kompetensi, dana kemitraan, serta pendapatan lain-lain. Secara rinci mengenai hal tersebut dapat dijabarkan dalam Tabel 5.3

Tabel 5.3 Sumber-Sumber Penerimaan Undiksha

No	Sumber Dana	Jumlah Dana			
		2015	2016	2017	2018
1	Sewa gedung. Bangunan	279.732.000	4.000.000	425.107.198	512.841.000
2	Pendapatan dari pemindahtanganan BMM		-	-	-
3	Jasa Layanan Perbankan	113.977.292	2.096.498.102	2.402.748.357	603.986.588
4	Uang Pendidikan (SPP)	60.208.800.00 0	60.068.475.00 0	65.472.875.00 0	77.548.600.038
5	Uang ujian masuk kenaikan tingkat dan ujian akhir	1.465.225.000	403.950.000	376.500.000	472.500.000
6	Pendapatan pendidikan lainnya	23.548.000	130.579.000	557.364.035	918.099.673
7	Penerimaan kembali belanja swadana	-	-	-	-
8	Penerimaan ujian untuk menjalankan pratek	-	-	-	-
9	Penerimaan TYAL	-	-	2.593.153	4.072.807
	Jumlah	62.091.282.292	62.703.502.102	69.237.187.743	80.060.100.106

Sumber : Bendahara Penerimaan, Bagian Keuangan

Tabel 5.3 di atas menunjukkan adanya peningkatan terhadap penerimaan FBS Undiksha dalam empat tahun terakhir. Bahkan alokasi pendapatan yang bersumber dari PNBPN Tahun Anggaran 2018 mencapai Rp 9 Milyar lebih dapat dikatakan memadai untuk menunjang biaya operasional dan investasi di samping alokasi anggaran Rupiah Murni (RM) DIPA Undiksha dikisaran Rp. 100-103 Milyar. Ada beberapa indikator kondisi kinerja layanan keuangan yang dapat dijadikan satuan analisis, di antaranya ketersediaan alokasi dana, mekanisme pencairan, administrasi keuangan, dan kesesuaian penggunaan keuangan dengan tata aturan formal yang telah ditetapkan baik oleh kementerian keuangan maupun direktorat pendidikan tinggi. Alokasi target PNBPN meningkat cukup signifikan. Keterserapan PNBPN maupun Rupiah Murni (RM) mencapai 96-97 % dari alokasi anggaran. Apabila dilihat dari kinerja staf yang berkicimpung dibidang keuangan pada berbagai jenjang Rektorat dan Fakultas telah ada upaya perbaikan dan peningkatan ke arah tercapainya standar layanan prima sebagaimana yang diusung dalam renstra Undiksha. Di sisi lain peningkatan kinerja pada bidang keuangan juga distimuli oleh adanya rapat koordinasi antara lini secara rutin serta peningkatan kualifikasi dan pemahaman staf terhadap tupoksinya masing-masing.

5.6 Pengukuran Kinerja dan Target Capaiannya

Skema pendanaan pendidikan tinggi pada FBS Universitas Pendidikan Undiksha mengacu pada:

1. Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945;
2. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
3. Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
4. Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
5. Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara; dan
6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.74 Tahun 2012 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara disebutkan bahwa proses penganggaran menggunakan

pendekatan penganggaran terpadu, penganggaran berbasis kinerja dan penganggaran dalam kerangka jangka menengah. Dengan mengacu berbagai peraturan perundangan yang ada diharapkan pendanaan FBS Undiksha mengarah pada pendanaan yang tidak lepas dari tujuan penyelenggaraan pendidikan tanpa meninggalkan prinsip efisiensi, transparansi dan akuntabilitas keuangan. Dengan akan ditetapkan sistem layanan Undiksha sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum maka pengelolaan PNBP sepenuhnya akan mengacu pada peraturan tentang pengelolaan keuangan badan layanan umum.

5.7 Proyeksi Pendapatan dan Biaya

Proyeksi Pendapatan dan Biaya FBS mengikuti proyeksi pendapatan dan biaya dari Undiksha. Pendanaan penyelenggaraan program dan kegiatan di Undiksha secara garis besarnya dijabarkan pada sub-bab berikut.

1. APBN Rupiah Murni, Pendanaan APBN Rupiah Murni terdiri atas Rupiah Murni eks-Rutin dan Rupiah Murni eks-Pembangunan. Penggunaan dana ini dapat dibagi dua yaitu a) Rupiah Murni eks-Rutin, sebagai sumber dipakai dalam pendanaan Belanja Pegawai dan operasional perkantoran yang terdiri dari; Belanja Gaji dan tunjangan, Operasional perkantoran, pemeliharaan alat dan mesin, serta pemeliharaan gedung, dan b) Rupiah Murni eks-Pembangunan/Proyek, sumber ini dipakai dalam pendanaan kegiatan-kegiatan prioritas Pendidikan Tinggi.
2. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), Pendanaan PNBPN diarahkan untuk dikelola dengan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) terdiri atas biaya pendidikan atau SPP (Sumbangan Penyelenggaraan Pendidikan) dengan pola uang kuliah tunggal (UKT) dan hasil dari IGA (income generating activities).

Pendapatan dana dari SPP digunakan untuk: (a) biaya operasional Tridharma PT (dibayar setiap semester), (b) biaya operasional pendidikan dan pengembangan program di fakultas, (c) pengadaan bahan praktikum, (d) biaya pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, (e) kegiatan kemahasiswaan, (d) pengembangan SDM, (e) peningkatan kinerja dosen

dan karyawan, dan (f) kegiatan pembinaan dan pembekalan bagi mahasiswa baru. Sesuai dengan kebijakan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Penerimaan Perguruan Tinggi dari sumber SPP menggunakan pola Uang Kuliah Tunggal yang tidak ada lagi pungutan lain selain SPP. Dalam hal ini, besaran SPP sama untuk tiap semesternya.

Sedangkan pendapatan dana hasil dari kerjasma, hibah dan IGA (jasa layanan, hasil usaha, dan hasil sewa fasilitas yang dimasukkan ke dalam APBN digunakan untuk pengembangan unit kerja yang bersangkutan dan pengembangan universitas. Pendapatan dari sumber ini masih sangat rendah sehingga proporsi sumber pendanaan saat ini masih mengandalkan dari APBN dan SPP. Pada Tahun mendatang proporsi tersebut secara bertahap akan ditingkatkan. Oleh karena itu, penerimaan dari sumber IGA dan peraih dana-dana hibah maupun dana kerja sama akan terus diupayakan peningkatannya di antaranya melalui pengembangan unit-unit usaha.

Kualitas tata kelola Undiksha juga dapat dilihat dari posisi Undiksha pada pemeringkatan nasional dan internasional. Pada pemeringkatan perguruan tinggi Indonesia oleh Kemenristekdikti secara nasional pada tahun 2018 menunjukkan Undiksha menempati peringkat ke-44 dengan indikator penilaian yang digunakan terdiri atas; kualitas SDM, kualitas manajemen, kualitas kegiatan mahasiswa, serta kualitas penelitian dan publikasi. Sedangkan berdasarkan ranking webometrik, Undiksha berada pada peringkat 89 di Indonesia dari 2.110 universitas, pada peringkat 2.073 di Asia dari 13.090 universitas, dan pada peringkat 5.691 di dunia dari 11.994 universitas (<http://www.webometrics.info>., diakses pada tanggal 16 Januari 2019). Posisi ini menunjukkan bahwa Undiksha berpotensi untuk menjadi universitas unggul di Asia pada tahun 2045.

BAB VI

PENUTUP

Implementasi merupakan tahapan kegiatan dalam satu siklus manajemen strategis yaitu: perencanaan (*Plan*), implementasi (*Do*), monitoring dan evaluasi (*Check*), serta tindakan perbaikan (*Correction Action*) yang sering disingkat PDCA. Sinkronisasi antara keempat kegiatan tersebut merupakan keniscayaan agar target pembangunan yang dinyatakan dalam indikator kinerja (IK) dalam Renstra dapat dilaksanakan dan diukur efektivitas pencapaiannya. Kerangka implementasi Renstra ini mencakup: (i) Sosialisasi, (ii) Strategi pendanaan; (iii) Sistem tata kelola dan pengawasan internal, serta (iv) Sistem monitoring dan evaluasi yang menjamin terlaksananya fungsi serta tercapainya tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan.

6.1. Sosialisasi

Kunci keberhasilan implementasi rencana strategis ini adalah komitmen dan kesadaran sivitas akademika FBS Undiksha akan pentingnya perencanaan strategis serta pemahaman peran dan tanggung jawab mereka untuk mengambil bagian dalam melaksanakan segenap program yang direncanakan. Komitmen dan kesadaran sivitas akademika akan pentingnya pencapaian rencana strategis akan muncul jika mereka mencapai pemahaman terhadap mengapa, apa, dan bagaimana renstra tersebut harus dilaksanakan.

Untuk membangun pemahaman tersebut perlu dilakukan sosialisasi berkelanjutan oleh pimpinan fakultas kepada seluruh warga fakultas secara merata tanpa terkecuali. Sosialisasi dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga setiap perubahan yang terjadi serta langkah-langkah yang akan ditempuh diketahui oleh seluruh warga FBS Undiksha. Agar warga FBS Undiksha mencapai pemahaman yang baik, sosialisasi dilaksanakan dengan dukungan data-data empiris yang dapat dipertanggungjawabkan/akuntabel.

Sosialisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik melalui pertemuan-pertemuan formal secara berjenjang, misalnya Raker Fakultas, Raker

Jurusan/Program Studi, dan pertemuan-pertemuan lainnya. Sosialisasi dapat dilakukan dengan bantuan teknologi informasi, khususnya website FBS Undiksha.

6.2. Strategi Pendanaan

Skenario pendanaan pendidikan tinggi di FBS Undiksha mengacu pada:

1. Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945;
2. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
3. Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
4. Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
5. Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara; dan
6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.74 Tahun 2012 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara disebutkan bahwa proses penganggaran menggunakan pendekatan penganggaran terpadu, penganggaran berbasis kinerja dan penganggaran dalam kerangka jangka menengah. Dengan mengacu berbagai peraturan perundangan yang ada diharapkan pendanaan FBS Undiksha mengarah pada pendanaan yang tidak lepas dari tujuan penyelenggaraan pendidikan tanpa meninggalkan prinsip efisiensi, transparansi dan akuntabilitas keuangan. Dengan ditetapkannya sistem layanan lembaga Undiksha sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum maka pengelolaan PNBK sepenuhnya akan mengacu pada peraturan tentang pengelolaan keuangan badan layanan umum. Sumber dana untuk penyelenggaraan program dan kegiatan di Undiksha yang dialihkan ke fakultas secara garis besar bersumber dari:

6.2.1. APBN Rupiah Murni

APBN Rupiah Murni terdiri atas Rupiah Murni eks-Rutin dan Rupiah Murni eks-Pembangunan.

1. Rupiah Murni eks-Rutin, sebagai sumber dipakai dalam pendanaan Belanja Pegawai dan operasional perkantoran yang terdiri dari; Belanja Gaji dan tunjangan, Operasional perkantoran, pemeliharaan alat dan mesin, serta pemeliharaan gedung.
2. Rupiah Murni eks-Pembangunan/Proyek, sumber ini dipakai dalam pendanaan kegiatan-kegiatan prioritas Pendidikan Tinggi.

6.2.2. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

PNBP diarahkan untuk dikelola dengan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) terdiri atas biaya pendidikan atau SPP (Sumbangan Penyelenggaraan Pendidikan) dengan pola uang kuliah tunggal (UKT) dan hasil dari IGA (*income generating activities*).

1. Biaya Pendidikan atau SPP.

SPP digunakan untuk (a) biaya operasional Tridharma PT (dibayar setiap semester), (b) biaya operasional pendidikan dan pengembangan program di fakultas, (c) pengadaan bahan praktikum, (d) biaya pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, (e) kegiatan kemahasiswaan, (d) pengembangan SDM, (e) peningkatan kinerja dosen dan karyawan, dan (f) kegiatan pembinaan dan pembekalan bagi mahasiswa baru. Sesuai dengan kebijakan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Penerimaan Perguruan Tinggi dari sumber SPP menggunakan pola Uang Kuliah Tunggal yang tidak ada lagi pungutan lain selain SPP. Dalam hal ini, besaran SPP sama untuk tiap semesternya.

2. Pendapatan dari Kerja sama, Hibah dan IGA.

Pendapatan dari kerja sama, hibah dan IGA (jasa layanan, hasil usaha, dan hasil sewa fasilitas) yang dimasukkan ke dalam APBN digunakan untuk pengembangan unit kerja yang bersangkutan dan pengembangan fakultas. Pendapatan dari sumber ini masih sangat rendah sehingga proporsi sumber pendanaan saat ini masih mengandalkan dari APBN dan SPP. Pada Tahun mendatang proporsi tersebut secara bertahap akan ditingkatkan. Oleh karena itu, penerimaan dari sumber IGA dan peraih dana-dana hibah maupun dana kerja

sama akan terus diupayakan peningkatannya di antaranya melalui pengembangan unit-unit usaha.

6.3. Sistem Tata Kelola dan Pengawasan Internal

Koordinasi implementasi program dan rencana strategis FBS Undiksha dilakukan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, koordinasi dilakukan dengan melibatkan seluruh pimpinan fakultas, prodi, dan unit pelaksana, seperti dekan dan jajaran struktural, senat, dan pimpinan prodi. Hal ini dimaksudkan untuk menampung aspirasi seluruh staff fakultas dan memperoleh perencanaan yang matang sesuai dengan dinamika dan kebutuhan pengembangan fakultas. Pada tahap implementasi program dan rencana strategis FBS Undiksha, koordinasi dilakukan secara terus-menerus melalui berbagai forum resmi maupun tidak resmi. Forum-forum resmi seperti Rapat Koordinasi (Program studi, Jurusan, Fakultas, unit kerja) yang dilaksanakan secara rutin di setiap unit kerja. Pada tahap evaluasi, koordinasi dilakukan melalui rapat kerja pimpinan fakultas dengan melibatkan seluruh organ universitas. Hal ini dimaksudkan untuk melihat kesesuaian implementasi dengan rencana program dan ketercapaian tujuan.

Selain itu, implementasi Renstra FBS Undiksha menuntut sistem pengembangan tata kelola tersendiri. Pengembangan sistem tata kelola implementasi Renstra mencakup kegiatan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam penyusunan, sosialisasi, dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan yang dituangkan dalam Renstra.

Kegiatan pengembangan sistem tata kelola Renstra diwujudkan dalam bentuk lokakarya penyusunan SOP, pelatihan dalam bidang perencanaan dan penganggaran untuk para perencana pendidikan, serta pengembangan data pendukung perencanaan. Tujuan dari pengembangan sistem tata kelola adalah agar terjadi kesamaan mekanisme serta sinergi dalam perencanaan antarperencana pada tingkat jurusan, fakultas, dan universitas.

Pengendalian terhadap implementasi Renstra dilakukan melalui pengawasan internal yang merupakan tanggung jawab dari unit utama yang membidangi pengawasan di Undiksha yaitu satuan pengawasan internal. Sistem

pengawasan internal dilakukan melalui pengendalian operasional dan finansial, manajemen resiko, sistem informasi manajemen, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pengawasan internal dilaksanakan untuk mencapai prestasi dan target yang menguntungkan, dan mencegah kehilangan sumber daya. Di samping itu dapat membantu menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya, dan juga dapat memastikan bahwa FBS Undiksha dalam mengimplementasikan Renstra mematuhi undang-undang dan peraturan, serta terhindar dari reputasi yang buruk dan segala konsekuensinya. Selanjutnya membantu mengarahkan fakultas untuk mencapai tujuannya, dan terhindar dari hal yang merugikan. Melalui program dan kegiatan pengawasan yang efektif dan efisien, baik melalui pemeriksaan maupun pembinaan teknis, universitas diharapkan dapat menghasilkan laporan penggunaan keuangan yang diterima wajar tanpa pengecualian (WTP) sebagai bukti tidak adanya penyimpangan dari peraturan perundang-undangan dalam penggunaan dana pembangunan dari pemerintah.

Dengan demikian, satuan pengawasan internal harus senantiasa mengevaluasi, menilai dan menganalisis semua aktivitas pelaksanaan program dan kegiatan universitas terhadap semua peraturan yang berlaku dan menggunakan pendekatan audit berbasis risiko berdasarkan kriteria efektivitas, efisiensi, dan biaya. Satuan pengawasan internal melaporkan hasil temuannya langsung kepada pimpinan universitas untuk ditindaklanjuti. Laporan dapat dihasilkan dari audit reguler dan audit khusus di semua unit kerja di lingkungan FBS Undiksha.

6.4. Sistem Monitoring dan Evaluasi

Pengendalian terhadap implementasi Renstra dilakukan melalui pengawasan internal yang merupakan tanggung jawab dari Gugus Kendali Mutu tingkat Fakultas dan unit jaminan mutu (UJM) dan satuan pengawas internal (SPI) yang masing-masing membidangi pengawasan tata kelola akademik dan keuangan. Sistem pengawasan internal yang efektif dilakukan melalui pengendalian operasional dan finansial, manajemen resiko, sistem informasi manajemen, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pengawasan internal dilaksanakan untuk membantu unit kerja di lingkungan FBS Undiksha dalam mencapai prestasi dan target yang menguntungkan, dan mencegah kehilangan sumber daya. Di samping itu dapat membantu menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya, dan juga dapat memastikan bahwa unit kerja dalam mengimplementasikan Renstra mematuhi undang-undang dan peraturan, serta terhindar dari reputasi yang buruk dan segala konsekuensinya. Selanjutnya dapat pula membantu mengarahkan unit kerja untuk mencapai tujuannya, dan terhindar dari hal yang merugikan. Melalui program dan kegiatan pengawasan yang efektif dan efisien, baik melalui pemeriksaan maupun pembinaan teknis, unit-unit kerja dapat menjalankan programnya secara efektif dan efisien dan berbasis kinerja.