



**LAKIS**  
**UNIVERSITAS WARMADewa**  
**2015**

## Kata Pengantar

Berkat koordinasi dan kerjasama dari Tim Pengembang Lakis serta dukungan dari seluruh Unit Pelaksana Teknis di tingkat Universitas, Laporan Akuntabilitas Kinerja Universitas Warmadewa 2015 dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu patut kita panjatkan puja dan puji syukur kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa / Tuhan Yang Maha Esa dan Ida Sri Kesari Warmadewa atas petunjuk dan tuntunanNya.

Lakis Unwar 2015 berisikan informasi singkat yang berhubungan dengan perencanaan stratejis 2015 - 2018, RKAT 2015, akuntabilitas kinerja, yang meliputi: (1) analisis pencapaian dan evaluasi kinerja kegiatan, (2) masalah dan usaha penanggulangan, serta (3) kesimpulan dan rekomendasi.

Tim telah berusaha maksimal agar Lakis 2015 dapat mencerminkan pelaksanaan dan hasil kegiatan secara lebih komprehensif, namun sangat menyadari adanya kelemahan di beberapa aspek. Oleh karena itu saran dan masukan yang konstruktif untuk menjadikan Lakis Unwar 2015 lebih berkualitas amat diperlukan.

Akhir kata, Tim Pengembang Lakis menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah bersedia mengorbankan waktu dan menyumbangkan buah pikirannya mulai dari saat perencanaan sampai rampungnya Lakis 2015 ini.

Denpasar, 1 Juni 2016

Universitas Warmadewa

Rektor,



Prof. dr. Dewa Putu Widjana, DAP & E.Sp.ParK.  
NIK: 230 80 0260

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	1
I. PENDAHULUAN.....	3
1.1 Latar Belakang.....	3
1.2 Dasar Hukum.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan.....	4
II. RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) 2015.....	5
2.1 Visi, Misi dan Tujuan .....	5
2.2 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran (IKS).....	6
2.3 <i>Grand Strategy</i> dan <i>Strategy/Program</i> Mencapai Sasaran.....	9
III. RKAT 2015 DAN PENGUKURAN INDIKATOR KINERJA SASARAN (IKS).....	12
3.1 RKAT 2015.....	12
3.2 Pengukuran IKS.....	13
IV CAPAIAN IKS 2015 .....	15
V PEMBAHASAN .....	17
VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	27
6.1 Simpulan .....	27
Daftar Rujukan:.....	32
LAMPIRAN.....	33
Tabel 1. Distribusi Rencana Aksi Berdasarkan TW Kegiatan dan Standar Borang .....	33
Tebel 2. Distribusi Rencana Aksi Berdasarkan Kegiatan Tri Dharma dan TW kegiatan .....	33
Tebel 3. Distribusi Pagu Anggaran Berdasarkan TW Kegiatan dan Standar Borang.....	34
Tabel 4. Tingkat Realisasi dan Tingkat Capaian Indikator Kinerja Sasaran Tahun 2015.....	34

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Lakis memuat rangkuman Renstra 2015-2018, RKAT 2015, pengukuran IKS, pembahasan, simpulan, dan rekomendasi Lakis dibuat sebagai wujud pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dalam setahun sekaligus sebagai bahan bacaan agar pemahaman *stakeholders* menjadi lebih baik sehingga tingkat partisipasi dalam membangun institusi diharapkan semakin meningkat. Lakis juga dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk memantapkan pengembangan perencanaan tahun berikutnya.

Renstra adalah rencana pembangunan jangka menengah yang merupakan perwujudan dari *milestone* pembangunan jangka panjang untuk periode 2015 – 2018, di mana dalam periode ini *goal* yang ingin dicapai adalah Unwar mampu bersaing paling tidak di *level* Indonesia Timur. Dalam rangkumannya dijelaskan secara garis besar tentang Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Strategi mencapai Sasaran. Selain itu, Renstra juga memuat Indikator Kinerja Sasaran yang selanjutnya disingkat menjadi IKS beserta target capaian setiap tahunnya.

Sementara itu rangkuman, RKAT (Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan) 2015 berceritra tentang elaborasi strategi atau program kerja menjadi aktifitas dan rencana aksi. Dari 19 program kerja yang tercantum dalam Renstra, 19 program kerja tersebut dijabarkan menjadi 141 aktifitas dan 213 rencana aksi. Mengingat basis pengembangan RKAT dan pengelolaan keuangan adalah Standar Borang dan Triwulan Kegiatan (TW), maka semua rencana aksi maupun pendanaan dijelaskan berdasarkan kedua variabel dimaksud (lihat tabel 1, 2, 3; Lampiran). Dari tabel ini dapat disimpulkan bahwa distribusi kegiatan maupun dana masih banyak terakumulasi pada TW I dibandingkan dengan TW lainnya dan nampak proporsionalitasnya masih kurang baik. Kondisi yang sama juga dapat dilihat pada pendistribusian kegiatan dan anggaran berdasarkan Tri Dharma Perguruan Tinggi di mana akumulasinya sangat padat pada kegiatan pendidikan jika dibandingkan dengan 2 kegiatan dharma lainnya (penelitian dan pengabdian).

Dari hasil pengukuran ternyata 22,8% IKS termasuk katagori tingkat capaian yang kurang baik, 14,1% cukup baik, 59,8% baik, dan 3,3% tidak bisa dihitung karena data tidak tersedia (secara rinci nama nama IKS dimaksud dapat dilihat pada tabel 4, lampiran).

Dari pembahasan dan analisis hasil pengukuran dapat diidentifikasi faktor faktor yang ditenggarai menyebabkan terjadinya ketidaktercapaian target IKS, yang secara umum dapat digolongkan sebagai berikut: (1) disproporsi penempatan rencana aksi dalam TW-TW kegiatan, (2) sosialisasi kurang intensif, (3) tupoksi belum difahami dengan baik, (4) koordinasi dan sinkronisasi belum berjalan efektif,(5) akses informasi masih belum baik, (6) monevin, audit, dan RTM belum berjalan efektif, (7) kapasitas civitas akademika dalam pengembangan proposal dan kemampuan berbahasa Inggris masih belum memadai, (8) *leadership* kurang mumpuni, (9) struktur organisasi beberapa UPT belum mampu menyelesaikan persoalan yang berkembang dinamis, (10) *mindset* mutu belum bertumbuh dengan baik, (11) pengalokasian dana masih belum efektif untuk menjamin semua kegiatan berjalan dengan baik,(12) sistem rekrutmen belum mampu menjaring SDM berkualitas, (13) penerapan sistem *reward and punishment* belum konsisten.

Dari simpulan di atas disarankan sejumlah rekomendasi yang secara ringkas dapat dikelompokkan menjadi 12 (dua belas), yaitu (1) hendaknya RKAT dirancang dengan lebih cermat, (2) semua aturan dan kegiatan penting harus disosialisasikan secara intensif, (3) membuat Tupoksi untuk semua penyelenggara kegiatan dan menempatkannya dalam posisi yang mudah dibaca, (4) meningkatkan koordinasi dan sinkronisasi lewat pengembangan kebijakan yang tepat dan memanfaatkan media secara seksama, (5) meningkatkan akses informasi lewat pengimplementasian SIM-T yang lebih intensif, (6) revitalisasi LPM dan SPI lewat pelaksanaan reorganisasi dan restrukturisasi, (7) meningkatkan kapasitas civitas akademika dalam membuat proposal dan bahasa Inggris dengan melakukan pelatihan dan peningkatan kerjasama institusional, (8) memperbaiki kemampuan *leadership* melalui pelatihan yang lebih sering dan lebih intensif, (9) memicu perubahan *mindset* mutu dengan mengumandangkan pentingnya mutu dalam dunia kesejagatan secara konsisten dan berkelanjutan, (10) memperbaiki pengalokasian dana dan kegiatan sedemikian rupa agar mampu menjamin terlaksananya semua kegiatan secara optimal, (11) memperbaiki sistem rekrutmen dalam rangka menjaring SDM yang lebih berkualitas, dan (12) menyempurnakan sistem *reward and punishment* serta menerapkannya dengan lebih konsisten. Secara lebih rinci rekomendasi ini dapat dilihat pada bab simpulan dan rekomendasi.

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seperti diketahui bahwa mimpi Unwar adalah menjadi salah satu Institusi Pendidikan Tinggi yang bermutu, berintegritas, berwawasan lingkungan kepariwisataan, dan mampu bersaing secara global pada tahun 2034. Agar mimpi ini bisa terwujud, institusi ini harus dikelola dengan sistem pengelolaan yang baik (*good governance*) yang dicirikan oleh sistem perencanaan yang matang serta pertanggungjawaban yang komprehensif, tepat, jelas, terukur, dan *legitimate*. Dalam atmosfer seperti ini diharap penyelenggaraan kegiatan dan upaya pengembangan dapat berjalan dengan mulus, berdaya guna, berhasil guna, transparan, akuntabel, dan bertanggungjawab.

Dalam dunia pendidikan, *strategic issue* yang sedang hangat adalah tentang mutu. Terkait dengan mutu, peran sistem penilaian kinerja menjadi sangat penting dan sangat strategis, dan bahkan Dikti memasukkan penilaian kinerja ke dalam format manajemen baru dalam rangka meningkatkan mutu.

Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Permendiknas No. 14 tahun 2006 mengamanatkan hal yang sama, khususnya di jajaran Kementerian Pendidikan Nasional. Amanat serupa tercantum dalam Surat Keputusan Yayasan No. 725/YAS KORPS/KH/2013 dan Statuta Universitas Warmadewa tahun 2015 untuk UPK yang ada dalam lingkungan Yayasan Kesejahteraan Korpri Provinsi Bali yang di dalamnya termasuk Universitas Warmadewa.

Berdasarkan hal tersebut di atas, pelaporan kinerja yang di lingkungan UPK Yayasan Kesejahteraan Korpri Provinsi Bali dikenal dengan istilah LAKIS menjadi sangat penting dan wajib dilaksanakan.

### 1.2 Dasar Hukum.

1. Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja
2. Permendiknas No. 14 tahun 2006
3. Surat Keputusan Yayasan No. 725/YAS KORPS/KH/2013
4. Statuta Universitas Warmadewa tahun 2015.



### 1.3 Maksud dan Tujuan

Lakis bermaksud untuk mengevaluasi pencapaian kinerja tahunan institusi (Unwar), yang memiliki tujuan sebagai berikut.

- (1) Membangun pemahaman yang baik dari *stakeholders* tentang pelaksanaan pembangunan Unwar selama tahun 2015 terutama terkait dengan sisi akuntabilitas dan transparansinya sehingga dengan demikian diharapkan tingkat partisipasi dalam pembangunan tahun berikutnya dapat lebih ditingkatkan.
- (2) Meningkatkan kebermanfaatannya dalam evaluasi diri berkelanjutan sehingga dapat menjadi input yang penting dalam rangka perencanaan pembangunan (RKAT) yang lebih relevan pada tahun berikutnya.
- (3) Mampu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan pelaksanaan kegiatan atau kinerja yang pada gilirannya amat penting dalam rangka memperbaiki kualitas pelaksanaan kegiatan tahun berikutnya.

## II. RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) 2015

### 2.1 Visi, Misi dan Tujuan

#### 1. Visi

Menjadi pusat pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang bermutu, berintegritas, berwawasan lingkungan kepariwisataan, dan kompetitif secara global pada tahun 2034.

#### 2. Misi

- (1) Melaksanakan pendidikan secara profesional yang mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dalam atmosfer akademik yang kondusif, sistem penjaminan mutu yang baik dan relevan dengan kebutuhan masyarakat (social needs), serta berorientasi pada peningkatan relevansi, atmosfer akademik, manajemen internal, keberlanjutan, kesetaraan dan efisiensi.
- (2) Melaksanakan penelitian unggulan berbasis lingkungan kepariwisataan yang dapat memberi kontribusi terhadap pengembangan ilmu dan kebutuhan masyarakat.
- (3) Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat berbasis riset dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- (4) Mengembangkan tata kelola modern berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

#### 3. Tujuan

- (1) Menghasilkan lulusan yang bermutu, berintegritas, beretika akademik, dan berwawasan lingkungan kepariwisataan.
- (2) Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian.
- (3) Meningkatkan kuantitas dan kualitas pengabdian kepada masyarakat.
- (4) Mengembangkan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta di dalam dan di luar negeri untuk meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi.
- (5) Meningkatkan layanan Tridharma Perguruan Tinggi berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- (6) Meningkatkan kesejahteraan sivitas akademika dan pegawai.
- (7) Meningkatkan aksesibilitas institusi bagi masyarakat.



## 2.2 Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran (IKS)

### a. Sasaran 1: Terimplementasikannya kurikulum berbasis kompetensi yang menuju KKNI.

#### IKS :

(1) 100% Program studi memiliki dokumen kurikulum KBK mengacu KKNI; (2) Minimal 80% Prodi sudah melaksanakan proses pembelajaran yang berbasis *Student Centered Learning* (SCL); (3) Minimal 80% sudah melaksanakan *assesment* berbasis KBK; (4) Minimal 80% lulusan dengan IPK  $\geq 3,0$ .

### b. Sasaran 2: Terwujudnya peningkatan kualitas sumber daya.(SDM, sarana, prasarana, dan dana).

#### IKS :

(1) Minimal 20% dosen berkualifikasi pendidikan S3; (2) Minimal 6% dosen berkualifikasi guru besar; (3) Minimal 65% dosen memiliki jabatan akademik lektor kepala; (4) Minimal 90% dosen yang memiliki sertifikat pendidik; (5) 100 % rasio dosen mahasiswa maksimal 1 : 30 untuk IPA dan 1 : 40 untuk IPS ; (6) Minimal 90% orang dosen memiliki nilai TOEFL  $\geq 450$ ; (7) Minimal 90% dosen memiliki nilai TPA  $\geq 400$ ; (8) Minimal 80% dosen memiliki EWMP  $\Rightarrow 12$  sks; (9) Minimal 45% tenaga kependidikan sudah berkualifikasi S1; (10) Minimal 4% tenaga kependidikan sudah berkualifikasi S2; (11) 90% tenaga kependidikan mengikuti pelatihan yang relevan; (12) Minimal 75% karyawan (dosen dan pegawai) naik pangkat tepat waktu; (13) Minimal 95% karyawan (dosen dan pegawai) datang dan pulang kantor tepat waktu; (14). Minimal 80% pegawai memiliki nilai kinerja  $\geq$  baik; (15) Minimal 85% kegiatan Unitas mahasiswa berjalan baik; (16) Minimal 85% kegiatan BEM Universitas dan Fakultas berjalan baik; (17) 10% Mahasiswa mendapatkan beasiswa; (18) 20 Proposal PKM diterima dan dibiayai KEMENRISTEK DIKTI; (19) 100% Program Studi melakukan *treasure study* sekali dalam setahun; (20) Rp. 1 Milyar Sumbangan Alumni terhadap pembangunan Institusi; (21). 1 M<sup>2</sup> luas ruangan perpustakaan per mahasiswa; (22) Minimal tersedia 50.020 eksemplar *text books*; (23) Minimal 20 judul langganan jurnal internasional terakreditasi; (24) Minimal ada 100 eks prosiding; (25) Minimal terlaksana 25% operasional turnitin; (26) Minimal ada 10% rata-rata jumlah kunjungan dosen ke perpustakaan per hari; (27) Minimal terdapat 5% rata-rata jumlah kunjungan mahasiswa ke perpustakaan per hari; (28) Minimal tersedia 17 judul langganan jurnal

nasional terakreditasi; (29) Minimal tersedia 4 M<sup>2</sup> luas ruangan kegiatan praktikum permahasiswa; (30) 100% ruangan kuliah telah dilengkapi *LCD Projector* dan *Audio System*; (31) Minimal tersedia 4 M<sup>2</sup> luas ruangan kerja per dosen; (32) Minimal tersedia 4 M<sup>2</sup> luas ruangan pelayanan administrasi; (33) Minimal tersedia 12 M<sup>2</sup> luas ruangan pimpina; (34) Minimal tercapai pembiayaan operasional per mahasiswa Rp.18 juta S1 dan Rp.24 juta S2/tahun; (35) Minimal ada 15% peningkatan jumlah dana yang dihimpun dari sumber lain selain mahasiswa; (36) Minimal 80% Unit Pelaksana Kegiatan membuat RKAT tepat waktu; (37) Minimal 80% fakultas/pasca sarjana menyetor LAKIS tepat waktu; (38) Minimal 90% UPK Warmadewa mencapai hasil audit opini wajar tanpa syarat.

c. **Sasaran 3:** Tercapainya peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian.

**IKS.**

(1) Minimal ada 100 judul penelitian yang dibiayai internal per tahun; (2) Minimal 6 jumlah penelitian diterima dan dibiayai pihak swasta; (3) Minimal ada 80 judul penelitian yang diterima dan dibiayai instansi pemerintah diluar Dikti; (4) Minimal ada 20 judul penelitian yang diterima dan dibiayai Dikti; (5) Minimal 4 jumlah penelitian diterima dan dibiayai dana asing; (6) Minimal terlaksana 2 kali pelatihan (klinik) proposal penelitian; (7) Minimal terrealisasi Rp. 8 juta biaya penelitian per dosen; (8) Minimal ada 0.60 judul penelitian per dosen per tahun; (9) Minimal 20 % mahasiswa dilibatkan dalam kegiatan penelitian; (10) Minimal 25 judul artikel hasil penelitian yang dipublikasikan ke jurnal nasional terakreditasi; (11) Minimal 8 judul artikel hasil penelitian yang dipublikasikan ke jurnal internasional terakreditasi; (12) Minimal 10 sitasi artikel yang tercatat dalam lembaga sitasi; (13). Minimal 30 Judul hasil karya dalam bentuk buku yang mempunyai ISBN dan diterbitkan oleh penerbit anggota IKAPI; (14). 25% monitoring dan evaluasi (MONEV) internal terhadap hasil penelitian dan pengabdian.

d. **Sasaran 4:** Meningkatnya kuantitas dan kualitas pengabdian kepada masyarakat.

**IKS.**

(1) Minimal 1 kali masing-masing dosen melaksanakan pengabdian kepada masyarakat per tahun; (2) Minimal 2 kali pelatihan (klinik) proposal pengabdian kepada masyarakat per tahun; (3) Minimal terpenuhi Rp. 5 juta biaya pengabdian per dosen

per tahun; (4) Minimal 60 % mahasiswa terlibat dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat per tahun.

- e. **Sasaran 5:** Terjalannya kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta di dalam dan di luar negeri guna meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi.

**IKS**

(1) Minimal 50% kerjasama institusional ada realisasinya; (2) Minimal 80% *stakeholders* memiliki persepsi baik terhadap kinerja kehumasan; (3) Minimal 75% terlaksana kerjasama dengan institusi negeri maupun swasta di Indonesia Timur.

- f. **Sasaran 6:** Terlaksananya tata pamong yang berkualitas dengan peningkatan sistem penjaminan mutu dalam pengelolaan institusi.

**IKS**

(1) Minimal 80% *stakeholders* internal memiliki pemahaman baik tentang VMTS; (2) Minimal 80 % indikator kinerja setiap tahun tercapai sesuai dengan target; (3) 80% kelengkapan dokumen penjaminan mutu di Universitas, yang meliputi : Kebijakan Akademik, Standar Akademik, Standar Mutu, prosedur monitoring, evaluasi dan audit, Peraturan Akademik, RIP, RENSTRA, RENOP/RKAT, SOP, LAKIS, OTK, Prosedur Kerja, Instruksi Kerja., Buku Pedoman Kurikulum, Pedoman Analisis Jabatan, Pedoman Penerimaan Mahasiswa Baru, Pedoman Dosen dan Karyawan Berprestasi, Pedoman Tata Kelola Keuangan, Evaluasi kompetensi dosen, Kode Etik Dosen, Pedoman Otonomi Keilmuan, Pedoman Kebebasan Akademik, Pedoman Kebebasan Mimbar Akademik; (4) Minimal 75% prodi telah melakukan Monev pembelajaran secara komprehensif; (5) Minimal 50% program studi telah di-AMAI; (6) Minimal 50% hasil AMAI program studi dalam katagori baik; (7) 100% Unit Kerja (Universitas, Fakultas, dan Pascasarjana) melaksanakan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) minimal 1 kali setahun untuk menyikapi hasil monev dalam AMAI; (8) 100% hasil RTM ditindaklanjuti; (9) Minimal 80% prodi terakreditasi B atau lebih tinggi; (10) Minimal 80% sistem manajemen mutu dilaksanakan berdasarkan pola ISO.

- g. Sasaran 7:** Terwujudnya layanan prima yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

**IKS.**

(1) 100% Unit yang ada di Universitas Warmadewa telah melaksanakan SIM-T yang berbasis TI; (2) 100% penerimaan mahasiswa baru yang menggunakan sistem *Online*; (3) Minimal ada 40 orang tenaga administrasi dan operator SIM-T; (4) 100% tersedia jaringan internet berupa *Hotspot*; (5) 100% *Website* Universitas dan Fakultas terintegrasi dalam satu domain; (6) Ada rata-rata 112.500 pengunjung *web* Unwar setiap bulan; (7) 22 kbps *bandwidth* dapat dinikmati mahasiswa dan karyawan.

- h. Sasaran 8:** Membaiknya tingkat kesejahteraan sivitas akademika dan pegawai.

**IKS**

(1) Minimal ada 30% peningkatan jumlah anggaran tahunan; (2) Minimal gaji karyawan sama dengan gaji PNS; (3) Minimal terlaksana 1 kali dalam setahun kegiatan tirta yatra; (4) Minimal 90% karyawan terlindungi oleh asuransi kesehatan.

- i. Sasaran 9:** Meningkatnya aksesibilitas Unwar bagi masyarakat.

**IKS**

(1) Minimal terbentuk 10 prodi S1 dan S2 baru; (2) Minimal terbentuk 1 prodi S3 baru; (3) Minimal memiliki 5 pendidikan vokasi baru; (4). Minimal memiliki 5 kursus keterampilan; (5) Minimal terlaksana 12 seminar skala lokal (Bali); (6) Minimal terlaksana 12 kali seminar nasional; (7) Minimal terlaksana 2 kali seminar internasional; (8) Minimal ada 5 kali *visiting professor*.

## **2.3 Grand Strategy dan Strategy/Program Mencapai Sasaran**

### **a. Grand strategy (I) : Penguatan kurikulum**

**Strategy/Program :** (1) Mengimplementasikan KBK berorientasi mutu mengacu SNPT,-KKNI, SPMI, SPME, SMNSI; (2) Memantapkan pembelajaran berpusat pada mahasiswa/*student centered learning* (SCL); (3) Mengefektifkan pemanfaatan metoda *E-learning* dan *distance learning* dalam pembelajaran; (4) Mengimplementasikan sistem *assessment* berbasis kompetensi.

**b. *Grand strategy* (II) : Penguatan SDM (mahasiswa, alumni, dosen, pegawai).**

*Strategy/Program* : (1) Memperkuat kualifikasi kompetensi tenaga pendidik dalam bidang ilmu dan teknik pembelajaran yang relevan; (2) memperkuat kualifikasi kompetensi tenaga kependidikan sesuai dengan bidang kerja; (3) Membangun sistem rekrutmen, penempatan, peningkatan karier, dan retensi SDM; (4) Memantapkan disiplin dan motivasi kerja; (5) Meningkatkan kualitas pelayanan kepada mahasiswa; (6) Mengintensifkan komunikasi dan peran serta Alumni dalam pembangunan Institusi.

**c. *Grand strategy* (III) : Penguatan Sarana dan Prasarana**

*Strategy/Program* : (1) Meningkatkan kualitas pelayanan perpustakaan; (2) Meningkatkan kapasitas sarana dan prasarana agar lebih kondusif pelayanan dan tempat pembelajaran.

**d. *Grand strategy* (IV) : Penguatan dana**

*Strategy/Program* : (1) Mendiversifikasi sumber dana; dan (2) Memantapkan pengelolaan keuangan berbasis kinerja.

**e. *Grand strategy* (V) : Penguatan penelitian**

*Strategy/Program* : (1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian berbasis lingkungan kepariwisataan

**f. *Grand strategy* (VI) : Penguatan pengabdian kepada masyarakat**

*Strategy/Program* : Meningkatkan kuantitas dan kualitas pengabdian berbasis hasil penelitian.

**g. *Grand strategy* (VII) : Penguatan kerjasama institusional dengan institusi negeri maupun swasta di Indonesia Timur dan peran humas yang profesional.**

*Strategy/Program* : (1) Membangun kelembagaan kerjasama institusional; (2) Revitalisasi kelembagaan kehumasan; dan (3) meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjasama dengan institusi negeri maupun swasta di Indonesia Timur

**h. *Grand strategy* (VIII) : Penguatan Tata Pamong**

*Strategy/Program* : (1) Memantapan pemahaman *stakeholders* terhadap VMTSS; (2) Memperkuat kelembagaan; (3) Membangun kepemimpinan yang kuat; (4) Meningkatkan kualitas sistem pengelolaan; (5) Menguatkan pelaksanaan penjaminan mutu.

**i. Grand strategy (IX) : Penguatan pelayanan berbasis TIK.**

*Strategy/Program* : (1) Meningkatkan efektivitas pelaksanaan SIM-T; (2) Meningkatkan kapasitas, efektivitas pemanfaatan internet; (3) Meningkatkan efektivitas *Web*; (4) emantapkan pelayanan Tridharma Perguruan Tinggi melalui sistem informasi *online*

**j. Grand strategy (X) : Perbaiki kesejahteraan**

*Strategy/Program* : (1) Meningkatkan konsistensi pelaksanaan pengelolaan keuangan berbasis TW; (2) Membangun sistem meritokrasi dalam penggajian; (3) Meningkatkan saradha dan bakti terhadap TYE; (4) Membangun sistem asuransi kesehatan bagi karyawan.

**k. Grand strategy (XI) : Penguatan akses institusi bagi masyarakat luas.**

*Strategy/Program* : (1) Membangun prodi baru baik level S1, S2, maupun S3 yang relevan dengan kebutuhan masyarakat; (2) Membangun pendidikan vokasi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat; (3) Membangun kursus/pelatihan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja; (4) Meningkatkan kegiatan seminar yang melibatkan masyarakat luas; (5) Menyelenggarakan visiting professor baik langsung maupun lewat *tele-conference*.

### **III. RKAT 2015 DAN PENGUKURAN INDIKATOR KINERJA SASARAN (IKS)**

#### **3.1 RKAT 2015**

RKAT Unwar 2015 dikembangkan berbasis pada hasil pelaksanaan RKAT tahun sebelumnya. Kantor Pusat sendiri memiliki 141 aktivitas yang dikembangkan dari 19 buah program kerja yang tercantum dalam Renstra 2015-2019. Dari 141 aktivitas yang dimaksud, dikembangkan sebanyak 213 rencana aksi.

Berdasarkan pada triwulan kegiatan, pada TW I terdapat 123 rencana aksi, pada TW II 44 rencana aksi, pada TW III 24 rencana aksi, dan pada TW IV 22 rencana aksi. Lima (5) buah rencana aksi dirancang untuk mendukung penguatan borang standar 1, yaitu visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi pencapaian sasaran, 33 buah untuk mendukung penguatan standar 2 (tata pamong, kepemimpinan, pengelolaan, dan penjaminan mutu, 42 rencana aksi untuk mendukung penguatan standar 3 (mahasiswa dan lulusan), 35 buah untuk penguatan standar 4 (sumber daya manusia), 16 rencana aksi guna mendukung penguatan standar 5 (kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik), 57 rencana aksi untuk menopang penguatan standar 6 (pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi, dan 25 rencana aksi digagas untuk diimplementasikan dalam rangka penguatan standar 7 (penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama)(Lihat tabel 1, Lampiran)

Kondisi ini jelas menunjukkan adanya beban berat pada TW I dibandingkan dengan TW lainnya sehingga perlu berhati hati serta cermat merencanakan agar semua rencana aksi dapat diimplementasikan dengan sebaik baiknya. Disproporsi rencana aksi juga dapat diamati dari distribusinya terhadap kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, di mana untuk mendukung penguatan dalam bidang pendidikan dicanangkan 188 buah rencana aksi, sementara dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, rencana aksinya masing masing hanya sebanyak 12 dan 13 buah. Hal ini hendaknya menjadi catatan penting yang patut mendapat perhatian dalam pengembangan RKAT tahun berikutnya (Lihat tabel 2, Lampiran)

Jika dilihat dari sisi pagu anggaran, kantor pusat mengelola sebanyak 37.544.604.539,00 (tiga puluh tujuh milyar lima ratus empat puluh empat juta enam ratus empat ribu lima ratus tiga puluh sembilan rupiah). Besaran ini adalah 85% dari total pendapatan dikurangi pagu untuk fakultas dan pascasarjana. Di dalamnya sudah termasuk



pagu untuk pembiayaan kebutuhan bersama seperti gaji, biaya listrik, air, internet, dan biaya biaya bersama lainnya. .

Dari aspek triwulan kegiatan, pagu anggaran yang dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan pada TW I ada sejumlah 11.118.786.650,00, TW II, TW III, dan TW IV berturut turut sebanyak 9.383.982.529,00, 9.757.217.531,00, dan 7.284.617.828. Jika dilihat berdasarkan standar borang maka pagu anggaran yang dialokasikan untuk mendukung penguatann standar 1 hanya berjumlah sepuluh juta rupiah (10.000.000,00), sementara untuk penguatan standar borang 2, 3, 4, 5, 6, dan 7 pagu anggarannya berturut turut sebesar 1.266.994.999,00, 4.914.001.200,00, 21.633.798.780, 204.775.000,00, 9.020.134.560,00, dan 494.900.000,00. Di bidang pendidikan dialokasikan dana sebanyak 37.086.604.539,00, sementara di bidang penelitian dianggarkan sebanyak 150.500.000,00, dan di bidang pengabdian kepada masyarakat dianggarkan sebanyak 307.500.000.00 (Lihat tabel 3; Lampiran).

Dari deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa postur RKAT Kantor Pusat Unwar 2015 tampaknya masih kurang bagus yang diindikasikan oleh adanya disproporsi pengalokasian rencana aksi dan pagu anggaran jika dilihat dari sisi TW kegiatan maupun dari sisi tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan ini hendaknya dijadikan masukan penting saat merancang dan merencanakan pengembangan RKAT tahun berikutnya (2016) agar posturnya menjadi lebih baik.

### **3.2 Pengukuran IKS**

Pengukuran IKS merupakan segmen penting dalam siklus pengembangan LAKIS, oleh karena itu harus direncanakan secara matang dan dilaksanakan dengan konsisten dan bertanggungjawab. Pengukuran IKS dipandang sangat penting karena dari hasil pengukuran inilah dapat dilakukan evaluasi atau penilaian tentang tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, aktivitas, maupun rencana aksi yang tercantum dalam RKAT.

Hasil pengukuran IKS yang dimaksud dituangkan secara rinci dalam tabel nomor 4 yang secara morfologis terdiri dari 6 kolom, yaitu: kolom satu memuat nomor urut IKS, kolom dua, nama IKS, kolom tiga, target capaian IKS 2015, kolom empat, realisasi capaian IKS 2015, kolom lima, tingkat capaian indikator kinerja 2015, dan kolom enam, keterangan. Formula untuk menghitung nilai dari kolom 5 (tingkat capaian) adalah dengan membagi nilai

kolom 4 (realisasi capaian 2015) dengan nilai kolom 3 (target capaian 2015) dikalikan dengan 100%. Nilai persentase hasil dari perhitungan ini selanjutnya dikonversi menjadi 3 katagori, yaitu katagori (A) apabila nilainya  $\geq 90\%$ , nilai (B) jika hasilnya  $< 90\% - \geq 70\%$ , dan katagori (c) apabila hasilnya  $< 70\%$ . Katagori (A) disebut tingkat capaian baik, katagori (B) disebut cukup baik, dan katagori (c) disebut kurang baik (lihat tabel 4, lampiran)

#### IV CAPAIAN IKS 2015

RKAT 2015 dirancang memiliki 19 program kerja, 141 aktivitas, dan 213 rencana aksi yang didistribusikan ke dalam 4 triwulan kegiatan. Adapun indikator pengukur keberhasilan pelaksanaan RKAT adalah terpenuhinya target capaian IKS 2015 yang secara keseluruhan berjumlah 92 buah.

Untuk kepentingan analisis, tingkat capaian IKS dibagi menjadi 3 katagori, yaitu: (1) baik, bila tingkat capaiannya  $\geq 90\%$ , (2) cukup baik apabila tingkat capaiannya  $\geq 70\%$  -  $< 90\%$ , dan (3) curang baik apabila tingkat capaian  $< 70\%$ . Dari hasil pengukuran, ternyata 22,8% IKS yang realisasi capaiannya termasuk katagori kurang baik, 59,8% dalam katagori baik, 14,1% dalam katagori cukup baik, dan 3 buah (3,3%) IKS yang tidak dapat dianalisis karena ketidakterediaan data pendukung.

IKS yang tingkat capaiannya kurang baik adalah: (1) kegiatan Unitas Kemahasiswaan (34,8), (2) kegiatan BEM (67,9%), (3) kegiatan *tracer study* (51,8%), (4) operasional turnitin (12,5%), (5) kunjungan dosen ke perpustakaan (56,3%), (6) UPK dengan hasil audit opini wajar tanpa syarat (63,3%), (7) penelitian yang dibiayai pemerintah di luar Dikti (33,3%), (8) penelitian dana asing (0,0%), (9) keterlibatan mahasiswa dalam penelitian (32,8%), (10) artikel yang disitasi dalam lembaga sitasi (66,7%), (11) biaya pengabdian dosen (34,3%), (12) persepsi *stakeholders* terhadap kinerja kehumasan (50,0%), (13) implementasi kerjasama dengan instansi di Indonesia Timur (50,0%), (14) pemahaman *stakeholders* internal terhadap VMTS (61,2%), (15) pencapaian Indikator Kinerja Sasaran setiap tahun (58,8%), (16) kelengkapan dokumen mutu (50,0%), (17) pelaksanaan RTM di fakultas/pasca (58,1%), (18) KBPs *bandwith* yang dinikmati dosen dan mahasiswa (50,0%), (19) peningkatan jumlah anggaran pertahun (45,8%), (20) pembentukan Prodi S3 (0,0%), dan (21) pembentukan Prodi Vokasi (0,0%).

IKS yang capaiannya cukup baik, yaitu: (1) dosen yang memiliki TOFL  $\geq 450$ , (87,4%), (2) dosen yang memiliki TPA  $\geq 400$  (77,0%), (3) tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan (76,9%), (4) mahasiswa yang mendapat beasiswa (84,88%), (5) kegiatan PKM (80%), (6) ruang kerja dosen  $\geq 4$  m<sup>2</sup> (88,7%), (7) biaya penelitian per dosen pertahun (77,9%), (8) artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi (75,0%), (9) monevin penelitian dan pengabdian (75%), (10) tindak lanjut hasil RTM (83,8%), (11) pelaksanaan manajemen mutu berbasis ISO (79,6%), (10), (12) tenaga administrasi dan

operator SIMT (80,0%), dan (13) tingkat integrasi Web Universitas dan Fakultas dalam 1 domain (74,1%).

Tiga buah IKS, yakni: (1) sumbangan alumni, (2) luasan ruangan perpustakaan, dan (3) pembiayaan operasional mahasiswa tingkat capaiannya tidak bisa diukur karena ketidaktersediaan data pendukung. Lima puluh lima IKS lainnya termasuk katagori IKS yang memiliki tingkat capaian baik yang nama-namanya dapat dilihat pada tabel 4.

IKS-IKS khususnya dengan tingkat capaian yang kurang baik tampaknya perlu diberikan perhatian dan perlakuan khusus, spesifik, dan intensif agar hal serupa tidak terjadi lagi pada tahun selanjutnya. Selain itu, terhadap IKS-IKS ini perlu dipertimbangkan tindakan revisi terhadap target capaian tahun berikutnya.

Beberapa kondisi yang ditengarai menjadi penyebab terjadinya ketidak-tercapaian target dari beberapa IKS adalah: (1) distribusi rencana aksi yang sangat tidak merata (TW I terlalu banyak dibandingkan TW-TW lainnya), (2) sosialisasi RKAT yang kurang gencar, (3) masing-masing pelaksana belum mengenal dengan baik tupoksinya, (4) koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kegiatan belum berjalan efektif, (5) SIM-T belum berjalan merata di semua UPT sehingga ketersediaan, akses, dan ketepatan data masih menjadi kendala, (6) monevin, audit, dan RTM belum berjalan efektif sehingga diagnostik dan perbaikan sebagai salah satu komponen dalam siklus manajemen belum berjalan dengan baik.

## V PEMBAHASAN

Seperti diketahui bahwa dalam Renstra Unwar tahun 2015-2018 ditetapkan sebanyak 92 IKS yang besaran target capaiannya ditetapkan setiap tahun sesuai dengan yang tercantum dalam RKAT. Dari hasil pelaksanaan RKAT 2015 ternyata masih ditemukan 21 buah (22,8%) IKS yang tingkat capaiannya termasuk katagori kurang baik. Oleh karena itu bahasan selanjutnya akan lebih fokus pada diskusi tentang IKS-IKS tersebut tanpa sama sekali melupakan pembahasan IKS lainnya agar kesimpulan dan rekomendasi LAKIS 2015 menjadi lebih komprehensif. Dalam konteks pembahasan, selain target capaian yang tercantum dalam RKAT, standar nasional KEPMENRISTEK-DIKTI juga dijadikan referensi penting.

*SCL (Student-Centered Learning)* yang merupakan salah satu ciri proses belajar mengajar dalam KBK-KKNI ternyata capaian masih di bawah target (59% dari target 60%), hal ini mungkin terkait dengan: (1) lambatnya perubahan *mindset* dosen dari *TCL (Teacher-Centered Learning)* ke *SCL*, (2) infrastruktur belum benar-benar bisa mendukung pelaksanaan *SCL*, (3) dan kurangnya kompetensi dosen dan mahasiswa dalam *SCL*. Pembinaan secara terus menerus sarana dan prasarana pendidikan serta upaya meningkatkan kompetensi *SCL* dosen dan mahasiswa tampaknya harus menjadi program prioritas di Unwar.

Visi Unwar adalah *go global in 2034*, terkait dengan hal ini, kemampuan bahasa Inggris menjadi tantangan serius. *English proficiency* bisa dilihat dari nilai *TOEFL*. Tahun 2015 nilai IKS *TOEFL* masih belum mencapai target. Hal ini mungkin terkait dengan (1) metode pengajaran bahasa Inggris yang selama ini didapatkan di SMP, SMA maupun di Perguruan Tinggi kurang mendukung pertumbuhan kemampuan berbahasa Inggris aktif, (2) kemampuan yang didapat kurang diperaktekkan, (3) ada pendapat bahwa bahasa Inggris sulit dikuasai apalagi diaplikasikan. Ke depan perlu diciptakan banyak kesempatan yang memungkinkan dosen dan mahasiswa dapat meningkatkan kompetensi berbahasa Inggris, misalnya lewat *agency cooperation* dengan badan yang *qualified* dan melalui kebijakan yang mengharuskan dosen dan mahasiswa berbahasa Inggris setiap hari Jumat (*Friday English*).

Dosen yang ditarget memiliki hasil TPA baik pada tahun 2015 adalah 70%, realisasi baru mencapai 54%, berarti tingkat capaiannya 77,04% (cukup baik) namun masih belum memenuhi target. Hal ini bisa disebabkan oleh: (1) sistem penerimaan (*recruitment*) dosen

yang belum efektif menjangkau kualitas, (2) kesadaran akan pentingnya TPA kurang, dan (3) kurang atau bahkan tidak adanya pengalaman mengikuti TPA. Untuk diketahui bahwa TPA ini dimanfaatkan salah satunya ketika seorang dosen mau mendapatkan NIDN/NIDK.

Tenaga kependidikan mempunyai peran sangat strategis dalam upaya membantu menciptakan suasana yang kondusif agar proses pendidikan bisa berjalan optimal. Pelatihan bagi mereka menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kompetensi sesuai dengan bidang kerjanya. Tahun 2015 ditarget 78% tenaga kependidikan pernah mendapat pelatihan, namun kenyataannya baru terealisasi sebanyak 60% dengan tingkat keberhasilan sebanyak 76,9% (cukup baik, tetapi belum memenuhi target). Hal-hal yang diperkirakan menjadi penyebabnya: (1) pengalokasian dana untuk kepentingan pelatihan masih kurang, (2) ada keengganan di kalangan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan, (3) *leadership* kurang mumpuni sehingga pengawasan melekat (*waskat*) tidak berjalan optimal.

Disiplin karyawan tampaknya sudah makin baik jika dilihat dari nilai absensi sidik jarinya. Dari target 80% yang disiplin ternyata sudah terealisasi 76% dengan tingkat capaian sebanyak 94,5% (baik, belum memenuhi target). Hal ini mungkin terkait dengan: (1) kenaikan gaji setiap tahun, (2) pertemuan antara pimpinan dan karyawan membahas tentang pentingnya disiplin yang dilakukan secara periodik dan berkelanjutan, (3) penerapan sistem *reward and punishment* secara bertahap, (4) mutasi, promosi, dan demosi yang mulai dikumandangkan oleh pimpinan.

Di Unwar ada 28 buah Unit Kegiatan Kemahasiswaan yang kinerjanya sangat bervariasi dari yang super sibuk sampai yang (adem ayem) tanpa kegiatan. Unwar menargetkan pada tahun 2015, 75% Unitas berkinerja baik namun kenyataannya dari sekian banyak Unitas hanya 24% yang berkinerja baik dengan tingkat capaian sebanyak 34,8% (kurang baik). Adapun beberapa faktor yang diperkirakan menjadi penyebabnya adalah: (1) kesibukan PBM sehingga waktu yang masih tersedia untuk melakoni kegiatan non-kurikuler sangat terbatas, (2) kemungkinan dalam Unitas yang bersangkutan terutama pemimpinnya belum atau kurang memiliki jiwa aktivis, (3) dana pendukung kegiatan masih terbatas, (4) jiwa berkompetsii antar Unitas kurang menonjol, (5) kemampuan membuat RKAT dan proposal kegiatan masih lemah sehingga sulit mendapat bantuan dari agensi di luar institusi, dan (6) peran dosen pembina kurang optimal

Seperti halnya pada Unitas, BEM juga nyaris mengalami kondisi serupa. Target 2015 agar BEM Universitas dan Fakultas kinerjanya baik adalah 70%, nyatanya dari hasil

pengukuran hanya 48% yang berkualifikasi seperti itu dan ini berarti tingkat capaian IKS-nya hanya sebanyak 67,86% (kurang baik). Faktor yang bertanggungjawab terhadap amat jauhnya tingkat capaian hal tersebut adalah sesuai dengan faktor yang disebut pada IKS Unitas.

PKM (Program Kreativitas Mahasiswa) adalah program aktivitas dalam bentuk pengabdian dan atau penelitian yang diselenggarakan oleh KEMENRISTEKDIKTI. Program ini ditujukan untuk meningkatkan *softskills* mahasiswa, dan program ini sangat prestisius dan memiliki nilai yang amat strategis. Oleh karena itu Unwar pada tahun 2015 menargetkan 10 proposal PKM yang berhasil lolos tetapi kenyataannya hanya 8 proposal yang berhasil didanai, jadi tingkat keberhasilannya hanya 80% (cukup baik tapi belum memenuhi target) Yang menjadi pertanyaan adalah: mengapa proposal PKM baru masuk dari 3 fakultas saja (FKIK, FT, dan FP), itupun yang lolos hanya proposal dari FKIK saja. Ada beberapa hal yang ditengarai sebagai penyebabnya: (1) kurangnya kemampuan mahasiswa dalam pengembangan proposal PKM, (2) koordinasi dan sinkronisasi kegiatan kemahasiswaan di Unwar masih belum berjalan efektif, (3) minat atau motivasi khususnya meneliti di kalangan mahasiswa masih rendah (kesibukan PBM?), dan (4) dosen pembimbing kurang berperan maksimal.

*Tracer study* adalah satu kegiatan yang amat penting karena dari sini bisa diketahui kondisi terkini dari para alumni, misalnya tentang pekerjaannya, lama tunggu kerja, kecocokan pekerjaan dengan disiplin ilmunya, posisi dalam pekerjaannya, profesionalisme dalam bekerja, dan bahkan sampai besaran gaji yang mereka terima. Semua ini menjadi penanda kualitas lulusan dan sekaligus pencitraan bagi sebuah institusi pendidikan tinggi. Unwar pada 2015 menargetkan 70% prodinya melakukan *tracer study* paling tidak satu kali dalam setahun tetapi kenyataannya baru terealisasi 36%, berarti tingkat capaian baru 51,8% (kurang baik). Hal atau faktor yang diperkirakan sebagai penyebabnya antara lain: (1) *database* alumni yang kurang baik, (2) dana yang dialokasikan kurang, (3) komunikasi almamater dengan alumni kurang inten, dan (4) alumni kurang merasakan manfaat dari *tracer study* dimaksud.

Turnitin adalah sebuah *software* yang dapat dimanfaatkan untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya *flagiarism* dalam sebuah karya tulis ilmiah. Unwar telah mematok untuk tahun 2015, 35% karya ilmiah dosen dan atau mahasiswa sudah melewati *screening* turnitin, tetapi kenyataannya baru terealisasi sebanyak 4% dengan tingkat capaian sebesar 12,5% (kurang baik). Hal ini disebabkan antara lain oleh: (1) belum ada kesepahaman



terhadap kriteria *flagiarism*, (2) tenaga terlatih untuk operasional turnitin masih sangat minim, dan (3) belum ada sistem beserta SOP tentang tatakrma sebuah karya tulis ilmiah memasuki proses *screening* turnitin.

Perpustakaan adalah salah satu tempat yang menjadi sumber belajar penting baik bagi dosen maupun mahasiswa bahkan untuk tenaga kependidikan sekalipun. Perpustakaan juga merupakan salah satu kebanggaan sebuah institusi pendidikan sekaligus pencitraan. Perpustakaan yang baik adalah perpustakaan yang kaya kumpulan pustaka, nyaman, pelayanan prima, dan banyak pengunjung. Perpustakaan Unwar mematok target 2015 minimal 6% rerata kunjungan dosen setiap hari, realisasinya ternyata hanya 3%, berarti tingkat capaian baru 50,0% (kurang baik). Penyebab yang mungkin terkait dengan hal ini, antara lain: (1) kondisi lingkungan fisik dan psikologis (pegawai jarang ada di kantor?) masih memperhatikan, (2) kumpulan pustaka yang kurang dari sisi keterbaruannya, (3) perpustakaan belum mempunyai pemimpin yang memiliki *leadership* kuat (pemimpinnya bukan seorang pustakawan), dan (4) *networking* kurang.

Kenyamanan seorang dosen dalam melaksanakan tugas sedikit banyak dipengaruhi oleh luasan ruang kerja. Warmadewa mematok minimal 3,0 M<sup>2</sup> pada tahun 2015, kenyataannya/realisasi hanya 2,6 M<sup>2</sup> dengan tingkat capaian 88,7% (cukup baik tapi belum memenuhi target). Penyebabnya adalah: (1) penambahan jumlah dosen relatif cepat terutama dalam rangka memenuhi nisbah dan (2) pembangunan fisik yang begitu gencar orientasinya masih kurang ke arah pembangunan ruangan kerja dosen.

Audit internal oleh LPM maupun SPI memiliki peranan penting dalam rangka mempersiapkan diri untuk audit eksternal yang dilakukan BAN-PT maupun ISO. Pada 2015, diharap minimal 75% UPK dengan hasil audit opini wajar tanpa syarat, kenyataannya baru tercapai 48% (kurang baik). Faktor yang diperkirakan berhubungan dengan masalah ini, antara lain: (1) UPK belum menjalankan SIM-T secara optimal sehingga kesulitan dalam eksplorasi data, (2) kinerja belum mapan, (3) budaya mutu belum berkembang dengan baik, (4) waskat belum berjalan maksimal, dan (5) *reward and punishment system* belum terlaksana optimal.

Salah satu dharma dari Tridharma PT adalah penelitian. Penelitian berperan penting karena tugas Perguruan Tinggi adalah memperkaya khasanah ilmu. Rangka sebuah PT sangat ditentukan oleh hasil penelitian terutama yang didanai oleh agensi asing seperti *NIH*, *USAID*, *IDRC*, *Ford Foundation*, *WHO* dan agensi asing lainnya. Unwar memberi target

minimal 4 (empat) penelitian yang didanai agensi asing, namun faktanya pada 2015 belum ada penelitian yang mempunyai kualifikasi seperti itu, artinya tingkat keberhasilan capaian IKS ini masih jauh dari harapan (kurang baik). Beberapa hal yang bisa sebagai penyebabnya: (1) umumnya kriteria untuk proposal dana asing lebih berat dan (2) kemampuan bahasa asing khususnya bahasa Inggris di kalangan dosen dan mahasiswa masih kurang.

Selain penelitian dengan dana asing, IKS penelitian yang realisasinya sangat jauh di bawah target (kurang baik) adalah keterlibatan mahasiswa dalam penelitian. Dari target minimal 16% mahasiswa terlibat, terealisasi hanya 5% dengan tingkat keberhasilan sebanyak 32,8%. Faktor yang diyakini sebagai penyebabnya antara lain: (1) dosen enggan melibatkan mahasiswa dalam proses penelitian (paling-paling dilibatkan dalam proses pengumpulan data), (2) mahasiswa lebih meengutamakan mengikuti proses belajar mengajar saja untuk mengejar selesai pendidikan tepat waktu, dan (3) bimbingan dan pelatihan penelitian terutama untuk mahasiswa masih kurang memadai.

Mengkomunikasikan hasil penelitian ke dalam jurnal adalah sangat penting. Unwar pada 2015 menargetkan paling tidak 16 buah hasil penelitian yang dipublikasikan di jurnal ilmiah terakreditasi nasional, kenyataannya baru bisa diraih sebanyak 12 buah dengan tingkat keberhasilan 75,0% (cukup baik tapi belum memenuhi target). Hal ini mungkin berhubungan dengan: (1) jumlah jurnal nasional terakreditasi kurang sehingga kompetisi untuk tulisan bisa masuk amat ketat, (2) kemampuan menulis di jurnal ilmiah masih kurang, (3) keengganan dosen menulis, motivasi menulis hanya muncul pada saat mau naik pangkat, dan (4) insentif menulis belum disediakan oleh institusi.

Jumlah artikel yang tercatat dalam lembaga sitasi memiliki arti yang amat penting karena hal ini menunjukkan kualitas dari SDM khususnya tenaga edukatif. Selain itu jumlah artikel dalam lembaga sitasi juga menjadi parameter yang menunjukkan citra dan sekaligus *ranking* dari sebuah pendidikan tinggi dimata *stakeholders*. Unwar pada tahun 2015 dari target 6 artikel yang tercatat dalam lembaga sitasi baru bisa merealisasikan sebanyak 4 sitasi dengan tingkat keberhasilan sebanyak 66,7% (kurang baik). Ada beberapa faktor yang ditengarai sebagai penyebabnya: (1) kemampuan menulis artikel ilmiah para dosen rata rata masih kurang, (2) jumlah penelitian yang berkualitas dan didukung dana besar masih kurang, (3) para peneliti senior masih banyak yang melakukan penelitian dengan dana lokal yang pada umumnya jumlahnya relatif kecil, dan (4) artikel yang ditulis dalam bahasa Inggris yang pada umumnya lebih banyak disitasi jumlahnya masih kurang

Peran monev penelitian dan pengabdian sangat strategis karena dari kegiatan inilah bisa dilihat apakah penelitian dan pengabdian telah berjalan sesuai dengan kaidah yang telah ditetapkan. Dengan monev dapat pula dijamin kualitas hasil penelitian dan sekaligus dapat diidentifikasi kelemahan dan faktor pendorongnya. Unwar 2015 menargetkan 5% monev berjalan dengan baik, namun kenyataannya hanya terealisasi sebanyak 4%, jadi tingkat keberhasilan 80% (cukup baik tapi belum memenuhi target). Selama ini ternyata monev dari sisi kuantitas masih kurang belum lagi dilihat dari sisi kualitasnya. Lemahnya monev potensial diakibatkan oleh: (1) instrumen monev seperti kuesioner dan atau panduan observasi dan SOP belum tersosialisasikan dengan baik, (2) LPM dan LP2M sebagai badan yang bertanggungjawab belum bekerja optimal, dan (3) sikap menolak untuk dimonev.

Baik kualitas maupun kuantitas Pengabdian kepada masyarakat masih perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah biaya yang dipergunakan dalam menunjang pelaksanaannya. Target yang dipatok sebesar Rp 3,9 juta/dosen ternyata baru terealisasi sebanyak Rp 1,4 juta/dosen. Ini berarti angka keberhasilannya hanya 34,4% (kurang baik). Setelah dianalisis permasalahannya ternyata penyebabnya adalah: (1) pengabdian lebih banyak dikerjakan dengan dana lokal (mandiri atau institusi), (2) yang dihitung hanya *real cost* tanpa penghitungan *opportunity cost*, (3) jumlah pengabdian yang ditunjang dana Dikti dan bahkan asing masih amat terbatas, (4) kemampuan membuat proposal masih belum mumpuni, dan (5) minat meneliti dan mengabdikan kurang karena *reward* amat kecil.

Humas adalah salah satu UPT yang sesungguhnya memiliki fungsi amat strategis. Humaslah yang menjadi fasilitator untuk menghubungkan institusi dengan *stakeholders*nya. Kualitas kinerja kehumasan dapat diketahui dari persepsi *stakeholders* terhadap kinerja kehumasan. Unwar mematok minimal 60% *stakeholders* memiliki persepsi baik terhadap kinerja kehumasan, akan tetapi baru dapat diwujudkan sebanyak 30% dengan tingkat keberhasilan pencapaian sebanyak 50,0% (kurang baik). Ada beberapa variable yang ditengarai sebagai penyebabnya: (1) personil kehumasan terdiri dari orang yang tidak profesional di bidangnya, (2) humas belum didukung oleh dana operasional yang memadai, (3) kantor kehumasan posisinya kurang strategis, dan (4) staf kehumasan masih relatif kurang jumlahnya.

Membangun kerjasama institusional bukanlah pekerjaan mudah. Memang membuat kesepakatan (*MOU*) tidaklah terlalu sulit, tetapi yang sulit adalah mengisinya dengan karya nyata. Apa yang terjadi di Unwar pada 2015 adalah bahwa hanya 25% dari target 50%

kerjasama yang ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan, artinya baru setengah (50%) dari target 50%, jadi tingkat keberhasilan termasuk kurang baik. Beberapa faktor yang diprediksi menjadi penyebabnya, yaitu: (1) kurangnya kemampuan berbahasa Inggris terutama untuk mengisi MOU dengan institusi asing, (2) kurangnya sosialisasi tentang materi kerjasama, (3) minat dosen untuk melanjutkan pendidikan di luar Bali masih kurang, (4) bentuk penelitian dan pengabdian bersama (*joint research and joint community services*) sangat kurang, dan (5) ketersediaan dana masih belum mencukupi.

Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran (VMTS) institusi adalah panduan dan arahan dasar dalam pembangunan institusi. Agar masing masing penyelenggara institusi mampu untuk bekerja sinergis sesuai dengan arah yang dituju mereka harus memahami dengan baik isi dan makna dari VMTS dimaksud. Apa yang terlihat di Unwar pada periode 2015, ternyata tingkat keberhasilan pencapaian IKS (*stakeholders* internal yang paham VMTS dengan baik) hanya 61,2% (katagori kurang baik). Dari hasil analisis ditemukan beberapa faktor yang diperkirakan sebagai penyebabnya: (1) *stakeholders* banyak yang belum sadar akan pentingnya mengenal VMTS, (2) pelaksanaan sosialisasi kurang intensif, (3) disain media untuk kepentingan sosialisasi yang kurang menarik, dan (4) pemilihan media kurang tepat.

Berkali kali sudah dicetuskan dalam pertemuan pertemuan penting bahwa isu strategis ke depan adalah masalah mutu dengan menempatkan LPM sebagai garda terdepan dan bertanggungjawab terhadap perkembangan mutu. Namun kenyataannya sampai dengan tahun 2015 sistem penjaminan mutu yang diarsiteki oleh LPM dan UPMF masih berjalan sangat lambat. Hal ini diindikasikan oleh tingkat keberhasilannya dalam pengembangan dokumen mutu yang merupakan instrumen penting dalam sistem penjaminan mutu. Dari target 50% kelengkapan dokumen, baru terealisasi 25% dengan tingkat keberhasilan pencapaian sebanyak 50,0% (katagori kurang baik). Ada beberapa hal yang ditengarai sebagai penyebabnya, yaitu: (1) struktur organisasi penjaminan mutu belum efektif dalam mengakomodasi persoalan mutu yang terus berkembang, (2) staf penjaminan mutu pada umumnya adalah dosen yang kesibukan mengajarnya cukup padat sehingga waktu untuk mengurus mutu menjadi dinomor-duakan, dan (3) dana yang dialokasikan untuk menjamin pelaksanaan sistem pencaminan mutu masih kurang ideal.

RTM (Rapat Tinjauan Manejemen) adalah satu segmen penting dalam lingkaran mutu. Dalam rapat inilah dibahas temuan yang merupakan hasil audit maupun monev yang selanjutnya disampaikan kepada pimpinan untuk segera mendapatkan tindak-lanjut

sebagaimana mestinya. Pada tahun 2015 Unwar menargetkan 85% prodi telah melakukan RTM namun yang tercapat baru 49%, berarti tingkat keberhasilannya hanya 58,1% (katagori kurang baik). Hal ini disebabkan oleh faktor faktor seperti yang telah disebutkan dalam pembahasan IKS kelengkapan dokumen mutu.

Hasil RTM tanpa tindak lanjut pastilah tidak mempunyai makna apa apa karena tindak lanjut yang menjadikan masalah bisa dihilangkan dan mutu terjamin. Di Unwar tindak lanjut RTM ternyata keberhasilannya cukup baik (83,3%), namun masih tetap belum mencapai target. Ada beberapa hal yang diperkirakan sebagai penyebabnya, antara lain: (1) kultur mutu khususnya pada diri para pemimpin belum bertumbuh dan berkembang dengan baik, (2) rapat rapat pimpinan yang merupakan media penting dalam menyampaikan informasi dan menginstruksikan kebijakan belum berjalan efektif, dan (3) rapat koordinasi di bawah level rapat pimpinan belum menjadi kebiasaan sehingga perintah pimpinan sering tidak sampai ke tingkat paling bawah.

Unwar telah berhasil memperoleh sertifikat *ISO* sejak tahun 2014 dan berharap dalam 4 tahun ke depan 80% sistem manajemen mutu berbasis *ISO*. Pada RKAT 2015 Unwar menargetkan 65%, namun kenyataannya baru tercapai sebanyak 52% dengan tingkat keberhasilan pencapaian IKS sebanyak 79,6% (cukup baik tapi masih belum mencapai target) Hal ini dapat dihubungkan dengan hal hal berikut: (1) *ISO* bagi Unwar adalah barang baru sehingga belum dipahami benar oleh para *stakeholders*, khususnya *stakeholders* internal dan (2) *database* masih belum sempurna karena SIM-T belum terlaksana dengan maksimal

SIM-T adalah suatu sistem yang diharapkan mampu menyediakan data yang valid serta dapat diakses dengan cepat dan tepat. Unwar telah memperkenalkan SIM-T berbasis IT sejak tahun 2013, sementara pada tahun 2015 target yang ingin dicapai adalah 60%. UPT Unwar telah melaksanakan pekerjaan berbasis SIM-T. Data pada akhir 2015 menunjukkan bahwa sudah ada sebanyak 55% unit yang telah mengaplikasikan SIM-T, artinya tingkat keberhasilannya sudah mencapai 91,7% (sedikit di bawah target). Banyak mensinyalir keterbatasan tenaga IT sebagai penyebabnya padahal tenaga operasional SIM-T yang ada telah dilatih berkali kali. Sangat dicurigai bahwa petugas yang sudah ada belum memperlihatkan kinerja yang baik. Tampaknya operator SIM-T ini perlu dibuatkan sistem *reward and punishment* secara khusus.

Internet dalam dunia pendidikan menjadi kebutuhan mendasar baik untuk kepentingan akademik maupun kepentingan non akademik. Kualitas internet sangat ditentukan selain oleh

infrastruktur jaringan maupun *hardwares* lainnya juga oleh besaran *bandwidth*. Pada tahun 2015 Unwar mentargetkan *bandwidth* internet yang bisa dinikmati oleh mahasiswa dan karyawan sebesar 15 *kbps* tapi baru dapat direalisasikan sebanyak 7,5 *kbps* dengan tingkat keberhasilan sebanyak 50,0% (kurang baik). Hal ini disebabkan oleh: (1) cepatnya penambahan jumlah mahasiswa tanpa diimbangi oleh penambahan jumlah *bandwidth* internet dan (2) orientasi prioritas pembangunan yang masih ke arah pembangunan prasarana.

Peningkatan kualitas tidak bisa terlepas dari dukungan anggaran. Unwar berharap pada tahun 2015 target peningkatan anggaran sebanyak 15% dibandingkan anggaran tahun sebelumnya. Kenyataannya peningkatan anggaran baru bisa direalisasikan sebanyak 7,5%, berarti tingkat keberhasilan capaiannya sebanyak 45,8% dan tingkat capaian sebesar ini masih dalam katagori kurang baik. Ada beberapa faktor yang ditengarai sebagai penyebabnya, yaitu: (1) biaya pendidikan di Unwar bagi sebagian besar program studi masih relatif murah sehingga peningkatan jumlah mahasiswa belum meningkatkan jumlah pemasukan secara signifikan, (2) sistem tatakelola keuangan masih belum berjalan dengan optimal, dan (3) kebutuhan bersama jumlahnya masih cukup besar sehingga presentase untuk dana operasional ke fakultas/program studi masih relatif kecil.

Pendidikan S3 dan pendidikan Vokasi adalah 2 IKS yang dipakai untuk mengukur keberhasilan kepemimpinan sekarang. Tahun 2015 Unwar belum menargetkan prodi S3 mengingat kondisi institusi yang diperkirakan masih belum siap untuk itu. Namun, untuk prodi Vokasi 2015 ditargetkan minimal 1 prodi. Untuk vokasi tampaknya masih juga belum bisa direalisasikan sehingga tingkat keberhasilan pencapaian IKS masih 0,0%. Beberapa fakultas sesungguhnya telah mempunyai rencana untuk pengembangan vokasi namun ada kesulitan yang sangat mendasar menghadang yaitu ketersediaan SDM. Mudah mudahan hal ini dapat kita selesaikan pada 2016 mendatang.

Dasar pendidikan di Unwar adalah KBK-KKNI (Kurikulum Berbasis Kompetensi Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia). Target 2015 adalah 70% prodi di Unwar memiliki dokumen KBK. Target ini sudah tercapai dan bahkan melewati target. Tampaknya kesadaran dan komitmen terhadap pentingnya KBK-KKNI menggantikan kurikulum konvensional yang terlalu berorientasi *knowledge* tetapi kurang dalam *skill* dan *attitude* semakin meningkat. Kesadaran dan motivasi ini juga dipicu oleh tuntutan regulasi dari KEMENRISTEKDIKTI yang pada intinya ingin menyetarakan lulusan perguruan tinggi di Indonesia dengan lulusan perguruan tinggi di negara lain. Pengembangan kurikulum yang mengacu KKNI ini diawali

tahun 2012 dengan adanya hibah kurikulum untuk program studi Peternakan dan Program Studi Teknik Arsitektur. Selanjutnya untuk memantapkan kurikulum ini, beberapa program studi telah mendatangkan nara sumber dari Tim Pengembangan kurikulum yang mengacu KKNI Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. KKNI ini merupakan penera atau tolok ukur yang dipergunakan untuk lulusan pendidikan tinggi sehingga tidak mempunyai disparitas yang tinggi antara lulusan perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Kurikulum ini merupakan amanat Peraturan Presiden Nomor 8 tahun 2012 dan Permendikbud Nomor 073 tentang petunjuk teknis penerapan kurikulum yang mengacu KKNI, yang mewajibkan semua program studi agar melakukan peninjauan terhadap kurikulum sebelumnya. Ke depan yang perlu mendapat perhatian adalah pelaksanaan kegiatan review kurikulum terutama terkait dengan pengembangan muatan lokal yang menjadi kekhasan Unwar yaitu lingkungan kepariwisataan.



## VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 6.1 Simpulan

Dari sisi tingkat capaian ternyata 55 IKS (59,8%) targetnya tercapai dalam katagori baik, 13 IKS (14,1%) target tercapai dalam katagori cukup baik, 21 IKS (22,8%) dalam katagori kurang baik, dan 3 IKS (3,3%) datanya tidak tersedia sehingga tingkat capaian IKSnya tidak bisa dihitung. Dari informasi ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan RKAT 2015 masih dalam posisi suboptimal yang sekaligus mengindikasikan bahwa kinerja para penyelenggara kegiatan masih belum maksimal.

IKS yang tingkat capaiannya termasuk katagori kurang baik, yaitu: (1) kegiatan Unitas Kemahasiswaan (34,8%), (2) kegiatan BEM (67,9%), (3) kegiatan *tracer study* (51,8%), (4) operasional Turnitin (12,5%), (5) kunjungan dosen ke perpustakaan (56,3%), (6) UPK dengan hasil audit opini wajar tanpa syarat (63,3%), (7) penelitian dana instansi di luar Dikti (33,3%), (8) penelitian dana asing (0,0%), (9) keterlibatan mahasiswa dalam penelitian (32,8%), (10) sitasi artikel dalam lembaga sitasi (66,7%), (11) biaya pengabdian dosen (34,3%), (12) persepsi *stakeholders* terhadap kinerja kehumasan (50,0%), (13) implementasi kerjasama dengan instansi di Indonesia Timur (50,0%), (14) pemahaman *stakeholders* internal terhadap VMTS (61,2%), (15) ketercapaian IKS setiap tahun (58,8%), (16) kelengkapan dokumen mutu (50,0%), (17) pelaksanaan RTM di fakultas/pasca (58,1%), (18) *bandwidth* internet yang dinikmati mahasiswa dan karyawan (50,0%), (19) peningkatan jumlah anggaran tahunan (45,8%), (20) Ppmbentukan Prodi S3 (0,0%), dan (21) pembentukan Prodi Vokasi (0,0%).

IKS yang tingkat capaiannya termasuk katagori cukup baik, yaitu: (1) dosen yang memiliki TOFL  $\geq 450$ ; (87,4%), (2) dosen yang memiliki TPA  $\geq 400$  (77,0%), (3) tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan (76,9%), (4) mahasiswa yang mendapat beasiswa (84,88), (5) proposal PKM yang diterima KEMENRISTEKDIKTI (80,0%), (6) ruang kerja dosen  $\geq 4$  m<sup>2</sup> (88,7%), (7) biaya penelitian per dosen (78,0%), (8) artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi (75,0%), (9) monev penelitian dan pengabdian (75%), (10) tindak lanjut hasil RTM (83,8%), (11) pelaksanaan manajemen mutu berbasis ISO (79,6%), (12) tenaga administrasi dan operator SIMT (80,0%), dan (13) integrasi *web* universitas dengan fakultas (74,1%).

Faktor penyebab ketidak tercapaian IKS sangat bervariasi mulai dari pendistribusian rencana aksi yang sangat tidak merata (TW I terlalu banyak dibandingkan TW-TW lainnya), sosialisasi RKAT yang kurang gencar, pelaksana kegiatan belum memahami tupoksi, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kegiatan belum berjalan efektif, SIM-T belum berjalan optimal, monev, audit, dan RTM belum berjalan efektif, pengalokasian dana kurang proporsional, keterlambatan perubahan *mindsets*, kompetensi pelaksana kegiatan dalam beberapa hal masih belum mencukupi, *reward and punishment system* belum berjalan efektif, waskat belum berjalan optimal, kinerja belum maksimal, dan lain lain.

## 6.2 Rekomendasi.

Berikut adalah beberapa rekomendasi yang jika dijalankan dengan baik yang diharapkan mampu meminimalisasi dan bahkan meniadakan masalah yang berhubungan dengan tingkat capaian IKS, terutama IKS yang tingkat capaiannya termasuk katagori kurang baik. Rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil analisis maka untuk memperbaiki penampilan dosen dalam ujian TOEFL maka perlu dilakukan hal hal berikut: (1) melaksanakan *courses* dengan *output* sertifikat TOEFL dengan nilai paling tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, (2) perlu membangun kerjasama dengan Pusat Pelatihan Bahasa Inggris yang para pengajarnya bukan saja domestik tapi juga *native speackers*, (3) perlu dirancang kebijakan yang mewajibkan Civitas Akademika dan Pegawai berbahasa Inggris misalnya setiap hari Jumat (*Friday English*).
2. Untuk meningkatkan kinerja BEM dan atau Unitas Mahasiswa perlu dilakukan hal hal berikut: (1) perlu dibuatkan persyaratan sebagai seorang Ketua BEM/Unitas, misalnya pernah berpengalaman memimpin sebuah organisasi siswa/mahasiswa, pernah/bersedia mengikuti pelatihan kepemimpinan, (2) perlu dilakukan secara periodik pertemuan koordinasi antar BEM/unitas dihadiri oleh para pembimbing, dan (3) memilih pembimbing yang memang aktivitas waktu mereka masih kuliah.
3. Guna meningkatkan kapasitas para tenaga kependidikan maka perlu dilakukan hal hal berikut: (1) mengalokasikan dana yang cukup untuk mendukung penyelenggaraan pelatihan keterampilan dikalangan tenaga kependidikan dan (2) kursus kepemimpinan bagi para pimpinan unit agar mereka mampu melakukan waskat dengan benar dan berkesinambungan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan agar mau menuruti perintah khususnya dalam mengikuti pelatihan pelatihan yang relevan.

4. Terkait dengan lemahnya kegiatan *tracer study*, perlu direkomendasikan hal berikut: (1) memperbaiki *database* alumni misalnya dengan mengembangkan Simon Wisuda yang telah dirintis pada Wisuda Sarjana ke 53 dan Wisuda Pascasarjana ke 6, (2) meningkatkan komunikasi dengan alumni misalnya dengan memasukkan laman alumni ke dalam Web Unwar, dan (3) karya tulis yang dihasilkan oleh universitas baik berupa majalah, *newsletter*, laporan penelitian dan lain lain perlu dikomunikasikan kepada alumni dalam rangka menggugah persepsi mereka bahwa itulah manfaatnya menjadi alumni.
5. Untuk memacu implementasi Turnitin diperlukan hal hal berikut: (1) harus ada kebijakan pimpinan yang berisi kesepakatan tentang kriteria minimal sebuah karya disebut karya plagiat; (2) pelatihan bagi dosen dalam rangka menambah jumlah operator turnitin; (3) membuat sistem serta SOP tentang bagaimana sebuah karya ilmiah harus melalui proses turnitifikasi sebelum dimanfaatkan.
6. Untuk meningkatkan kunjungan ke perpustakaan, perlu dilakukan hal berikut: (1) memperbaiki fisik perpustakaan (tahun ini sudah akan diperbaiki berkat bantuan Pemda Bali), (2) mencarikan dana untuk memperkaya koleksi sumber belajar (usulan ke Pemprov. Bali sudah jalan), (3) melakukan reorganisasi dengan menempatkan personil yang kompeten sebagai pimpinan, (4) meningkatkan waskat untuk memperbaiki disiplin pegawai, (5) menghimbau seluruh dosen agar membuat *instructional* yang mengharuskan para mahasiswa ke perpustakaan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
7. Ada 2 hal penting yang harus dilakukan untuk bisa meraih dana asing dalam penelitian, yaitu: (1) banyak berlatih dan banyak mencoba membuat proposal penelitian dengan dana asing, dan (2) banyak berlatih bahasa asing khususnya bahasa Inggris.
8. Untuk meningkatkan keterlibatan mahasiswa dalam proses penelitian maka perlu direkomendasikan hal berikut: (1) harus ada kebijakan pimpinan yang mewajibkan setiap dosen untuk melibatkan mahasiswa dalam proses penelitiannya, (2) dalam setiap kesempatan pimpinan dan para dosen harus terus menanamkan kepada mahasiswa tentang pentingnya meneliti dalam rangka menumbuhkembangkan kemampuan kritis, imajinatif, dan inovatif mahasiswa, dan (3) perlu secara berkelanjutan dilakukan pelatihan membuat proposal penelitian di kalangan mahasiswa.
9. Untuk meningkatkan jumlah artikel yang tercatat dalam lembaga sitasi, perlu direkomendasikan hal berikut: (1) meningkatkan kemampuan menulis para dosen dan mahasiswa terutama menulis artikel dalam bahasa Inggris melalui latihan latihan, (2)

mengimbu para dosen senior terutama yang telah berkualifikasi S3 untuk berusaha merebut dana penelitian asing atau dari donor yang bergengsi, dan (3) Meningkatkan upaya memperbaiki kapasitas bahasa Inggris para dosen dan mahasiswa untuk mempermudah mereka menulis artikel dalam bahasa Inggris.

10. Kecilnya dana pengabdian kepada masyarakat per dosen per tahun dapat diatasi apabila rekomendasi berikut dapat dilaksanakan. Rekomendasi dimaksud adalah: (1) perlu dibuat kebijakan agar para dosen senior membuat proposal pengabdian yang pelaksanaannya ditopang oleh dana di luar dana institusi yang biasanya jauh lebih besar, (2) mungkin perlu ada semacam pelatihan menghitung *opportunity cost* yang selama ini belum pernah diperhitungkan sebagai komponen dari *total cost* pengabdian, (3) pelatihan membuat proposal perlu ditingkatkan, dan (4) memberikan *reward* bagi mereka yang berhasil mendapat dana luar institusi.
11. Untuk memperbaiki persepsi *stakeholders* terhadap kinerja kehumasan perlu direkomendasikan hal berikut: (1) restrukturisasi dan reorganisasi kehumasan dengan menambah dan menempatkan tenaga yang profesional di bidangnya, (2) revitalisasi kantor humas sehingga lebih *expose* dan lebih aksesibel kepada *stakeholders*, dan (3) realokasi dana agar kehumasan dapat bekerja lebih intensif.
12. Untuk memperbaiki implementasi kerjasama diperlukan berbagai usaha dan terkait dengan hal ini beberapa hal perlu direkomendasikan, yaitu: (1) memperbaiki kemampuan berbahasa asing khususnya bahasa Inggris para dosen dan mahasiswa, (2) meningkatkan intensitas sosialisasi dari materi kerjasama, (3) melakukan upaya motivasi agar dosen dan mahasiswa mau melanjutkan pendidikan di luar negeri, (4) meningkatkan *joint research* khususnya dengan institusi pendidikan tinggi di luar negeri, dan (5) reorientasi *budgetting* sedemikian rupa agar tersedia cukup dana untuk meningkatkan kualitas kerjasama.
13. IKS audit mutu dengan opini wajar tanpa syarat ternyata realisasinya masih sangat jauh dari target. Untuk memperbaiki *performance* audit mutu ini diperlukan berbagai upaya yang antara lain, di antaranya adalah: (1) implementasi SIM-T harus ditingkatkan dalam rangka memenuhi *database* yang berkualitas, (2) menumbuhkembangkan kultur mutu dengan cara sosialisasi yang intensif dari pentingnya mutu dalam era kesejagatan, (3) memperbaiki kinerja lewat pelaksanaan waskat yang lebih konsisten dan intensif serta pemberlakuan sisten *reward and punishment* yang objektif.

14. Visi, Tujuan, Sasaran bisa tercapai apabila Misi, *Grand Strategy*, dan Program Kerja dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini hanya mungkin apabila VMTS Unwar dipahami dengan baik oleh para penyelenggara kegiatan. Yang terjadi saat ini adalah bahwa tingkat pemahaman *stakeholders* khususnya *stakeholders* internal ternyata masih amat jauh di bawah target sehingga diperlukan upaya kongkrit untuk memperbaikinya. Terkait dengan hal ini ada beberapa rekomendasi yang patut disampaikan, yaitu: (1) kesadaran akan pentingnya pemahaman VMTS perlu terus ditingkatkan melalui usaha sosialisasi yang lebih intensif dan berkelanjutan, (2) media sosialisasi perlu *redesign* agar lebih menarik, dan (3) perlu dilakukan penelitian untuk memilih media yang paling tepat dan paling efisien untuk sosialisasi.
15. Mutu adalah isu strategis dunia saat ini maka untuk menjawabnya peran BPM menjadi sangat strategis. Dalam realitanya lembaga ini belum dapat bekerja optimal dibuktikan dari amat jauhnya capaian IKS dokumen mutu. Dalam rangka mengoptimalkan kinerja LPM, diusulkan beberapa rekomendasi sebagai berikut: (1) meningkatkan komitmen kerja dan profesionalisme untuk memperbaiki mutu (jika personilnya dosen harus ada keseimbangan kerja pendidikan dan penjaminan mutu), (2) reorganisasi dan restrukturisasi LPM, dan (3) realokasi dana penunjang kegiatan LPM.
16. Salah satu siklus penting dalam manajemen mutu adalah kegiatan RTM. Selama ini, paling tidak pada tahun 2015 RTM Unwar belum berjalan dengan baik dibuktikan dari amat jauhnya tingkat capaian IKS RTM dibandingkan dengan target. Sesuai dengan hasil analisis maka untuk memperbaiki *performancennya* maka direkomendasikan hal hal berikut: (1) mempercepat bertumbuh dan berkembangnya kultur mutu dikalangan *stakeholders* dengan terus menerus menyosialisasikan pentingnya mutu dikaitkan dengan MEA dan globalisasi, (2) meningkatkan efektivitas rapat pimpinan terkait dengan upaya penumbuhkembangan budaya mutu, dan (3) membuat kebijakan agar rapat koordinasi di bawah level rapat pimpinan juga dapat dilakukan secara rutin agar hasil rapat pimpinan bisa tersosialisasikan sampai ke level paling bawah.
17. Khusus dalam rangka meningkatkan *supply* internet bagi mahasiswa dan karyawan maka tidak ada jalan lain selain meningkatkan jumlah *bandwidth* melalui upaya rasionalisasi RKAT sedemikian rupa sehingga memungkinkan penganggaran untuk berlangganan internet dapat ditingkatkan.
18. Peningkatan jumlah anggaran pembangunan setiap tahun hanya mungkin apabila dapat dilakukan hal berikut, yaitu: (1) peningkatan jumlah dosen sehingga bisa meningkatkan

jumlah mahasiswa baru yang lebih signifikan tanpa mengganggu nisbah dosen-mahasiswa, (2) memperbaiki tatakelola keuangan, dan (3) meningkatkan biaya pendidikan secara gradual.

19. Tentang rendahnya tingkat capaian IKS terkait pendirian Program Studi S3 dan Vokasi, sesuai dengan analisis maka ada satu rekomendasi penting yang layak disampaikan yaitu: Meningkatkan jumlah Guru Besar, Doktor, dan tenaga profesional lainnya melalui upaya fasilitasi yang intensif dan penyediaan dana investasi yang memadai.
20. Untuk menghindari kemungkinan adanya IKS yang tidak bisa diukur dan dianalisis karena ketidaktersediaan data maka perlu direkomendasikan: (1) penyempurnaan *database* melalui upaya intensifikasi pelaksanaan SIM-T, (2) laporan kegiatan sebagai kewajiban setelah rencana aksi dilaksanakan harus dikelola dengan lebih baik, salah satu hal penting disini adalah perbaikan kualitas PO, dan (3) khusus untuk data kunjungan perpustakaan perlu dilakukan perbaikan *software* pencatat kunjungan perpustakaan.

#### **Daftar Rujukan:**

1. Statuta Universitas Warmadewa tahun 2011
2. Rencana Induk Pengembangan Universitas Warmadewa 2011- 2034
3. Rencana Strategis (Renstra) Universitas Warmadewa tahun 2015- 2018
4. Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD-DIKTI)
5. Buku 6. Borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi
6. RKAT Universitas Warmadewa tahun 2015

## LAMPIRAN

**Tabel 1. Distribusi Rencana Aksi Berdasarkan TW Kegiatan dan Standar Borang**

NO	STANDAR BORANG	TRIWULAN				TOTAL
		I	II	III	IV	
I	Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Strategi Pencapaian	1	4	-	-	5
II	Tata Pamong, Kepemimpinan, Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu	20	7	4	2	33
III	Mahasiswa dan Lulusan	25	4	7	6	42
IV	Sumber Daya Manusia	18	8	1	8	35
V	Kurikulum, Pembelajaran dan Suasana Akademik	9	4	2	1	16
VI	Pembiayaan, Sarana dan Prasarana serta Sistem Informasi	39	7	9	2	57
VII	Penelitian, Pelayanan / Pengabdian kepada Masyarakat dan Kerjasama	11	10	1	3	25
	<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>44</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>213</b>
	<b>PERSENTASE TOTAL</b>	<b>58%</b>	<b>21%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

**Tabel 2. Distribusi Rencana Aksi Berdasarkan Kegiatan Tri Dharma dan TW kegiatan**

NO	TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI	TRIWULAN				TOTAL
		I	II	III	IV	
1	Pendidikan	120	34	23	11	188
2	Penelitian	4	5	2	1	12
3	Pengabdian	7	3	1	2	13
	<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>213</b>
	<b>PERSENTASE TOTAL</b>	<b>62%</b>	<b>20%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>



**Tabel 3. Distribusi Pagu Anggaran Berdasarkan TW Kegiatan dan Standar Borang**

NO	STANDAR BORANG	TRIWULAN				TOTAL
		I	II	III	IV	
I	Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Strategi Pencapaian	10.000.000	-	-	-	10.000.000
II	Tata Pamong, Kepemimpinan, Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu	435.224.999	249.380.000	407.655.000	174.735.000	1.266.994.999
III	Mahasiswa dan Lulusan	1.300.191.200	220.580.000	2.796.030.000	597.200.000	4.914.001.200
IV	Sumber Daya Manusia	4.926.370.381	5.557.473.039	5.624.037.531	5.525.917.828	21.633.798.780
V	Kurikulum, Pembelajaran dan Suasana Akademik	106.100.000	29.675.000	34.000.000	35.000.000	204.775.000
VI	Pembiayaan, Sarana dan Prasarana serta Sistem Informasi	4.303.750.070	3.261.874.490	823.745.000	630.765.000	9.020.134.560
VII	Penelitian, Pelayanan / Pengabdian kepada Masyarakat dan Kerjasama	37.150.000	65.000.000	71.750.000	321.000.000	494.900.000
	<b>TOTAL</b>	<b>11.118.786.650</b>	<b>9.383.982.529</b>	<b>9.757.217.531</b>	<b>7.284.617.828</b>	<b>37.544.604.539</b>
	<b>PERSENTASE TOTAL</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>

**Tabel 4. Tingkat Realisasi dan Tingkat Capaian Indikator Kinerja Sasaran Tahun 2015**

No.	Indikator Kinerja	Target 2015	Realisasi 2015	Tingkat capaian (%)	Keterangan
1	100% Program studi memiliki dokumen kurikulum KBK mengacu KKNI	70%	75%	107,14	A
2	Minimal 80% Prodi sudah melaksanakan proses pembelajaran yang berbasis <i>Student-Centre Learning</i> (SCL)	60%	71%	118,33	A
3	Minimal 80% sudah melaksanakan <i>assesment</i> berbasis KBK.	60%	76%	126,04	A
4	Minimal 80% lulusan dengan IPK $\geq 3.0$	60%	91%	152,11	A
5	Minimal 20% dosen yang berkualifikasi pendidikan S3.	12%	13,59%	113,25	A
6	6% dosen yang berkualifikasi Guru besar	2%	3,32%	166	A
7	65% Jabatan akademik dosen LEKTOR KEPALA	55%	57%	103,33	A
8	90% Dosen yang memiliki sertifikat pendidik	70%	74%	105,09	A
9	100 % Rasio dosen mahasiswa maksimal 1 : 30 untuk IPA dan 1 : 40 untuk IPS	90%	515%	571,83	A
10	Minimal 90% orang dosen memiliki nilai ToEFL $\geq 450$	70%	61%	87,42	B
11	Minimal 90% dosen memiliki nilai TPA $\geq 400$	70%	54%	77,04	B
12	Minimal 80% dosen memiliki EWMP $\geq 12$ sks	65%	78%	119,23	A
13	45% tenaga kependidikan sudah berkualifikasi S1	32%	37%	116,68	A
14	4% tenaga kependidikan sudah berkualifikasi S2	2,50%	4,09%	240,00	A
15	90% Tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan yang relevan	78%	60%	76,92	B

No.	Indikator Kinerja	Target 2015	Realisasi 2015	Tingkat capaian (%)	Keterangan
16	Minimal 75% karyawan (dosen dan pegawai) naik pangkat tepat waktu	65%	69%	106,67	A
17	Minimal 95% karyawan (dosen dan pegawai) datang dan pulang kantor tepat waktu	80%	76%	94,53	A
18	Minimal 80% pegawai memiliki nilai kinerja > = baik	65%	68%	105,31	A
19	Minimal 85% kegiatan Unitas Mahasiswa berjalan baik	70%	24%	34,82	C
20	Minimal 85% BEM Universitas dan Fakultas berjalan baik	70%	48%	67,86	C
21	10% mahasiswa mendapat beasiswa	4%	4%	84,88	B
22	20 proposal PkM diterima dan dibiayai KEMENRISTEK DIKTI	10	8	80	B
23	100% Prodi melakukan <i>treasure study</i> sekali dalam setahun	70%	36%	51,79	C
24	Rp. 1 milyar sumbangan alumni terhadap pembangunan institusi	400 jt	N/A	-	Tidak Tersedia Data
25	1 M <sup>2</sup> luas ruangan perpustakaan permahasiswa	0.55 M <sup>2</sup>	N/A	-	Tidak Tersedia Data
26	Judul buku 50.000 eksemplar <i>text books</i>	42.000 eks	88.120	209,80	A
27	10 Judul langganan Jurnal Internasional terakreditasi	1 Judul	13 judul	1300,00	A
28	17 Eksemplar <i>Prosiding</i> pertahun	5 eks	49 eks	980,00	A
29	25% Operasional Turnitin	35%	4%	12,50	C
30	Minimal 10% rata-rata jumlah kunjungan dosen ke perpustakaan per hari.	6%	3%	56,25	C
31	Minimal 5% rata-rata jumlah kunjungan mahasiswa ke perpustakaan per hari.	2%	3%	143,75	A
32	17 Judul Langganan Jurnal nasional terakreditasi	5 eks	43 Judul	860,00	A
33	4 M <sup>2</sup> Luas ruangan kegiatan praktikum permahasiswa	2.5 M <sup>2</sup>	267%	106,80	A
34	100% ruangan kuliah telah dilengkapi <i>LCD Projector</i> dan <i>Audio System</i>	80%	98%	121,88	A
35	4 M <sup>2</sup> Luas ruangan kerja per dosen.	2.9 M <sup>2</sup>	2,57 M <sup>2</sup>	88,70	B
36	4 M <sup>2</sup> Luas ruangan pelayanan administrasi.	2.5 M <sup>2</sup>	3.17 M <sup>2</sup>	126,80	A
37	12 M <sup>2</sup> Luas ruangan pimpinan.	10.5 M <sup>2</sup>	11.62 M <sup>2</sup>	110,71	A
38	Pembiayaan operasional per mahasiswa minimal Rp.18 juta S1 dan Rp.24 juta S2/tahun.	Rp.14.5 juta per MHS	13.5 juta per MHS	93,10	A
39	Minimal 15% peningkatan jumlah dana yang dihimpun dari sumber lain selain mahasiswa.	6%	35%	583,47	A
40	Minimal 80% Unit Pelaksana Kegiatan membuat RKAT tepat waktu.	65%	105%	160,77	A
41	Minimal 80% fakultas/Pasca menyetor LAKIS tepat waktu.	60%	266%	443,75	A
42	Minimal 90% UPK Warmadewa dengan hasil audit opini wajar tanpa syarat	75%	48%	63,33	C
43	Minimal 100 judul penelitian yang dibiayai institusi internal per tahun.	75 Judul	84 judul	112,00	A

No.	Indikator Kinerja	Target 2015	Realisasi 2015	Tingkat capaian (%)	Keterangan
44	Minimal 6 jumlah penelitian yang diterima dan dibiayai pihak swasta	3 Judul	4 Judul	133,33	A
45	80 Judul penelitian yang diterima dan dibiayai instansi pemerintah di luar Dikti	45 Judul	15 judul	33,33	C
46	20 Judul penelitian yang diterima dan dibiayai Dikti.	13 Judul	12 judul	161,53	A
47	Minimal 4 jumlah penelitian yang diterima dan dibiayai dana asing	2 Penelitian	0%	0,00	C
48	Minimal 2 kali pelatihan (klinik) proposal penelitian	1 kali	13%	100,00	A
49	Minimal Rp. 8 juta biaya penelitian per dosen	6.5 jt	5.6 jt	77,96	B
50	Minimal 0.60 judul penelitian per dosen	0.45 Judul	0.70 Judul	155,00	A
51	Minimal 20 % keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan penelitian	16%	5%	32,81	C
52	Minimal 25 judul artikel hasil penelitian yang dipublikasikan ke jurnal nasional terakreditasi	16 Judul	12 Judul	75,00	B
53	Minimal 8 judul artikel hasil penelitian yang dipublikasikan ke jurnal Internasional terakreditasi	3 Judul	6 Judul	200,00	A
54	Minimal 10 sitasi artikel yang tercatat dalam lembaga sitasi	6 Sitasi	4 Sitasi	66,66	C
55	Minimal 30 judul hasil karya dalam bentuk buku yang mempunyai ISBN dan diterbitkan oleh penerbit anggota IKAPI	17 Judul	17 judul	100,00	A
56	25% monitoring dan evaluasi (MONEV) internal terhadap hasil penelitian dan pengabdian.	5%	4%	75,00	B
57	Minimal 1 kali masing-masing dosen melaksanakan Pengabdian kepada Masyarakat pertahun	1 kali	1.25 kali	125,00	A
58	Minimal 2 kali pelatihan (klinik) proposal Pengabdian kepada Masyarakat per tahun	1 kali	1 kali	100,00	A
59	Minimal Rp. 5 juta biaya pengabdian per dosen per tahun	3.90 jt	1.38 jt	34,30	C
60	Minimal 60 % keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat per tahun.	40%	71%	176,88	A
61	Minimal 50% kerjasama institusional ada realisasinya	35%	35%	99,29	A
62	Minimal 80% <i>stakeholders</i> memiliki persepsi baik terhadap kinerja kehumasan	60%	30%	50,00	C
63	Minimal 75% terlaksananya kerjasama dengan institusi negeri maupun swasta di Indonesia timur	50%	25%	50,00	C
64	Minimal 80% <i>stakeholders</i> internal memiliki pemahaman baik tentang VMTS	65%	38%	61,2	C
65	Minimal 80 % indikator kinerja setiap tahun tercapai sesuai dengan target	65%	38%	58,85	C

No.	Indikator Kinerja	Target 2015	Realisasi 2015	Tingkat capaian (%)	Keterangan
66	80% Kelengkapan dokumen penjaminan mutu di Universitas, yang meliputi: Kebijakan Akademik, Standar Akademik, Standar Mutu, <i>Prosedur monitoring</i> , Evaluasi dan Audit, Peraturan Akademik, RIP, RENSTRA, RENOP/RKAT, SOP, LAKIS, OTK, Prosedur Kerja, Instruksi Kerja, Buku Pedoman Kurikulum, Pedoman Analisis Jabatan, Pedoman Penerimaan Mahasiswa Baru, Pedoman Dosen dan Karyawan Berprestasi, Pedoman Tata-kelola Keuangan, Evaluasi Kompetensi Dosen, Kode Etik Dosen, Pedoman Otonomi Keilmuan, Pedoman Kebebasan Akademik, Pedoman Kebebasan Mimbar Akademik	50%	25%	50,00	C
67	Minimal 75% Prodi telah melakukan Monev pembelajaran secara komprehensif	55%	86%	155,68	A
68	Minimal 50% Program Studi telah AMAI	35%	56%	160,71	A
69	Minimal 50% hasil AMAI Program Studi dalam katagori baik	20%	27%	134,38	A
70	100% Unit Kerja (Universitas, Fakultas, dan Pascasarjana) melaksanakan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) minimal 1 kali setahun untuk menyikapi hasil monev dalam AMAI	85%	49%	58,09	C
71	100% hasil RTM ditindaklanjuti.	85%	71%	83,82	B
72	Minimal 80% Prodi terakreditasi B atau lebih tinggi	55%	78%	142,05	A
73	Minimal 80% Sistem Manajemen Mutu yang dilaksanakan berdasarkan pola ISO	65%	52%	79,62	B
74	100% Unit yang ada di Universitas Warmadewa telah melaksanakan SIM-T yang berbasis TI	60%	55%	91,67	A
75	100% Penerimaan mahasiswa baru yang menggunakan sistem <i>Online</i>	30%	49%	164,58	A
76	40 orang tenaga administrasi dan Operator SIM-T	10 Orang	10 Orang	80,00	B
77	100% Tersedia jaringan <i>Internet</i> berupa <i>Hotspot</i> .	80%	100%	125,00	A
78	100% <i>Website</i> Universitas dan Fakultas terintegrasi dalam satu domain	70%	52%	74,11	B
79	112.500 rata-rata pengunjung web Unwar setiap bulan.	95.000 orang	N/A	-	Belum diakomodasi oleh web
80	22 <i>kbps bandwidth</i> yang dapat dinikmati mahasiswa dan karyawan	15 kbps	7,5 kbps	50,00	C
81	Minimal 30% peningkatan jumlah anggaran tahunan	15%	7%	45,83	C
82	Minimal Gaji karyawan sama dengan gaji PNS	85%	81%	95,29	A
83	Minimal 1 kali dalam setahun kegiatan tirta yatra	1 kali	12 kali	1200,00	A
84	Minimal 90% karyawan dilindungi oleh asuransi kesehatan	75%	78%	104,00	A
85	Minimal 10 prodi S1 dan S2 baru	1 Prodi	1 Prodi	1,00	A
86	Minimal 1 prodi S3 baru	NA	0%	-	C

No.	Indikator Kinerja	Target 2015	Realisasi 2015	Tingkat capaian (%)	Keterangan
87	Minimal 5 pendidikan vokasi baru	1 vokasi	0%	-	C
88	Minimal 5 kursus keterampilan	2 kursus	7 kursus	350,00	A
89	Minimal 12 seminar skala lokal (Bali)	12 Seminar	14 seminar	116,66	A
90	Minimal 12 kali seminar nasional	8 Seminar	12 semiar	150,00	A
91	Minimal 2 kali seminar internasional	1 Seminar	3 seminar	300,00	A
92	Minimal 5 kali <i>visiting profesor</i>	2 kali	5 kali	250,00	A

**Keterangan :**

**A : Baik (tingkat capaian IKS  $\geq$  90%)**

**B : Cukup baik (tingkat capaian IKS  $\geq$  70% < 90%)**

**C : Kurang baik (tingkat capaian IKS < 70%)**