



UNDIP | UNIVERSITAS
DIPONEGORO
become an excellent research university

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUBAHAN III TA 2022

TAHUN ANGGARAN 2022



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas karunia yang dilimpahkan kepada kami sehingga kami mampu menyelesaikan usulan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Perubahan III TA 2022. RKAT ini merupakan dokumen penganggaran sebagai wujud dari operasionalisasi Rencana Strategis (Renstra) Undip.

RKAT ini disusun dengan mempertimbangkan penerimaan dan pencairan dana kerjasama tahun 2022 dimana sampai dengan bulan Desember melebihi anggaran yang tersedia. Proses penyusunan RKAT Perubahan III TA 2022 mempertimbangkan beberapa asumsi faktor internal dan faktor eksternal. Target penerimaan sumber pendanaan Undip RKAT Perubahan III TA 2022 diuraikan pada bab III dan pembahasan anggaran biaya (belanja) RKAT Perubahan III TA 2022 dijelaskan pada bab IV dan bab V. Selain itu, untuk mengantisipasi pengeluaran yang sudah diselesaikan di tahun anggaran 2021 namun pengeluaran tersebut belum dapat dibayar dikarenakan adanya faktor-faktor tertentu maka RKAT Perubahan III TA 2022 membuat pencadangan pengeluaran pembiayaan yang akan diuraikan dalam bab VI. Pada RKAT Perubahan III TA 2022, semua anggaran pengeluaran belanja digunakan untuk menjalankan kegiatan dan output dalam rangka mencapai program Undip.

Harapan kami, dokumen RKAT ini dapat memberikan kejelasan bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Selain itu, semoga Undip dapat melaksanakan program-program yang termaktub dalam RKAT dan secara bertahap Undip dapat mewujudkan visi yaitu “Undip menjadi Universitas Riset yang Unggul”.

Rektor



Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum
REKTOR
NIP.196211101987031004

LEMBAR PENGAJUAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum
Jabatan : Rektor Universitas Diponegoro
Alamat : Jl. Prof Soedarto, S.H. No.1 Tembalang,
Semarang
Telepon : (024) 7460012
Fax : (024) 7460013
E-mail : rektor@undip.ac.id

Dengan ini mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Perubahan III TA 2022 untuk memenuhi ketentuan dalam rangka Universitas Diponegoro sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

Semarang,
Rektor,



Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum
REKTOR
NIP.196211101987031004

RINGKASAN EKSEKUTIF

Undip sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) diharuskan untuk menyusun rencana kerja dan tahunan sesuai dengan rencana strategis (Renstra) Universitas Diponegoro (Undip). Renstra Undip memuat tujuan strategis dan sasaran strategis serta indikator kinerja utama. Tujuan strategis dan sasaran strategis Undip dapat dicapai dengan penjabaran renstra ke dalam aktivitas dan kebutuhan dana anggaran yang didokumentasikan dalam RKAT. RKAT Perubahan III TA 2022 mengacu pada renstra Undip Tahun 2020-2024.

Target penerimaan sumber pendanaan Undip TA 2022 adalah sebesar Rp2.011.363.189.945,00. RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp2.011.363.189.945,00. Target penerimaan pendanaan berasal dari (3) tiga sumber yaitu: pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), pendanaan selain APBN yang terdiri dari pendapatan UKT dan Non UKT, dan Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA) tahun sebelumnya. Sumber pendanaan APBN dikelompokkan menjadi dua, yaitu: Pendanaan APBN untuk gaji dan tunjangan PNS dan Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTN-BH). BPPTN-BH digunakan untuk biaya operasional dan investasi kecuali pengadaan tanah. Perbandingan Proyeksi Penerimaan dan Pengeluaran RKAT Perubahan II TA 2022 dan RKAT Perubahan III TA 2022 disajikan dalam Tabel 1.

Target penerimaan sumber dana tersebut direncanakan untuk mencapai visi Undip yaitu menjadi universitas riset yang unggul. Visi tersebut dijabarkan dalam empat misi, empat tujuan dan sembilan sasaran strategis. Berdasarkan tujuan strategis dan sasaran strategis maka ditetapkan program-program dan anggarannya seperti pada Tabel 2. Adapun total anggaran tahun 2022 yang dibutuhkan untuk melaksanakan program-program sebesar Rp2.011.363.189.945,00. Rincian pengeluaran RKAT Perubahan III TA 2022 adalah anggaran untuk gaji dan tunjangan PNS sebesar Rp279.071.139.000,00; anggaran

pengeluaran BPPTN-BH sebesar Rp107.956.942.000,00; anggaran belanja selain APBN sebesar Rp1.624.335.108.945,00 termasuk estimasi pengeluaran untuk pembayaran hutang pihak ketiga sebesar Rp20.000.000.000,00.

RKAT Perubahan III TA 2022 mengalami pergeseran anggaran antar program disebabkan penambahan anggaran karena penerimaan dan pencairan dana kerjasama tahun 2022 sampai dengan bulan Desember melebihi anggaran yang tersedia, diantaranya Kerjasama Fakultas Kedokteran sebesar Rp11.136.817.374,00 (berdasarkan surat Dekan Fakultas Kedokteran nomor 410/UN7.F4.2/KU/XII/2022 tanggal 15 Desember 2022) serta penerimaan atas Kerjasama LPDP tahun 2022 sebesar Rp10.727.200.000,00.

Tabel 1

Perbandingan Proyeksi Penerimaan dan Pengeluaran RKAT Perubahan II TA 2022 dan RKAT Perubahan III TA 2022

NO	Sumber Dana		RKAT Perubahan II TA 2022		RKAT Perubahan III TA 2022	
				Jumlah (Rp)		Jumlah (Rp)
A	PENDAPATAN APBN			387.028.081.000		387.028.081.000
	1	Gaji dan Tunjangan PNS	279.071.139.000		279.071.139.000	
	2	BPPTN-BH	107.956.942.000		107.956.942.000	
B	PENDAPATAN SELAIN APBN			1.211.075.108.945		1.211.075.108.945
	1	UKT	916.136.605.010		916.136.605.010	
	2	Non UKT	294.938.503.935		294.938.503.935	
C	Jumlah Pendapatan			1.598.103.189.945		1.598.103.189.945
D	BELANJA					
	Jumlah Belanja Program-Program			2.011.363.189.945		2.011.363.189.945
E	SURPLUS/DEFISIT ANGGARAN			(413.260.000.000)		(413.260.000.000)
F	POS PEMBIAYAAN					
	1	Penerimaan Pembiayaan				
		a. Saldo SILPA Awal Tahun	1.730.298.021.524		1.730.298.021.524	
		b. penerimaan lainnya				
	2	Sub jumlah penerimaan pembiayaan	1.730.298.021.524		1.730.298.021.524	
	3	Pengeluaran Pimbiayaan				
		a. Menutup Defisit Anggaran	(413.260.000.000)		(413.260.000.000)	
		b. Bayar hutang pihak ketiga				
		c. Pengeluaran lainnya				
	4	Sub Jumlah pengeluaran pembiayaan	(413.260.000.000)		(413.260.000.000)	
	5	Saldo SILPA Akhir Tahun	1.317.038.021.524		1.317.038.021.524	

*) Saldo SILPA Awal Tahun 2022 RKAT Perubahan II TA 2022 disesuaikan dengan laporan keuangan audited UNDIP tahun 2021

Tabel 2
Program dan Anggaran RKAT Perubahan III TA 2022

No	Jenis Program	BPPTN-BH (Rp)	APBN (Rp)	Selain APBN (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Peningkatan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik			15.642.792.120	15.642.792.120
2	Peningkatan Kompetensi Mahasiswa dan Lulusan			77.533.564.052	77.533.564.052
3	Peningkatan Reputasi Undip			27.449.636.023	27.449.636.023
4	Peningkatan Kualitas Penelitian dan Publikasi			32.889.535.000	32.889.535.000
5	Peningkatan Kapasitas Penelitian dan Publikasi			32.691.678.458	32.691.678.458
6	Penguatan Kualitas Riset dan Pengembangan			14.864.116.000	14.864.116.000
7	Peningkatan Kerjasama dan Komersialisasi Hasil Riset			75.225.567.500	75.225.567.500
8	Peningkatan RGA dari Unit Bisnis dan <i>Endowment Fund</i>			184.481.680.000	184.481.680.000
9	Pengembangan Sistem Informasi Terintegrasi			31.892.295.000	31.892.295.000
10	Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan			68.982.298.807	68.982.298.807
11	Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana serta Pengembangan Aset			518.297.783.074	518.297.783.074
12	Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola		279.071.139.000	373.590.705.411	652.661.844.411
13	Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan	107.956.942.000		170.793.457.500	278.750.399.500
Total		107.956.942.000	279.071.139.000	1.624.335.108.945	2.011.363.189.945

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	9
LEMBAR PENGAJUAN	10
RINGKASAN EKSEKUTIF	11
DAFTAR ISI.....	15
DAFTAR TABEL.....	17
DAFTAR GAMBAR.....	18
BAB I RENCANA STRATEGIS UNDIP 2020-2024.....	19
1.1 VISI DAN MISI UNIVERSITAS DIPONEGORO.....	19
1.1.1 Visi Universitas Diponegoro.....	19
1.1.2 Misi Universitas Diponegoro	21
1.2 TUJUAN STRATEGIS	22
1.3 SASARAN STRATEGIS	24
1.4 ARAH KEBIJAKAN	26
1.4.1 Penguatan Universitas Riset.....	26
1.4.2 Penguatan sebagai PTNBH	27
1.4.3 Penguatan Karakteristik Universitas Diponegoro.....	27
1.4.4 Pencapaian <i>World Class University</i> (WCU)	28
1.4.5 Pengembangan Program Studi Diluar Kampus Utama (PSDKU)	31
1.4.6 Peningkatan Kualitas Pembelajaran	33
1.4.7 Peningkatan Kualitas Dosen dan Tenaga Kependidikan ..	35
1.5 STRATEGI.....	37
1.5.1 Strategi Bidang Akademik dan Kemahasiswaan	37
1.5.2 Strategi Bidang Sumberdaya	38
1.5.3 Strategi Bidang Komunikasi dan Bisnis.....	38
1.5.4 Strategi Bidang Riset dan Inovasi	38

	1.6 Target Kinerja Undip Tahun 2022.....	38
BAB II	GAMBARAN UMUM PROSES PENYUSUNAN RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN PERUBAHAN III TA 2022	47
	2.1 Asumsi Penyusunan RKAT	47
	2.1.1 Faktor Eksternal	47
	2.1.1.1 Lingkungan Eksternal Makro	47
	2.1.1.2 Lingkungan Eksternal Mikro	54
	2.1.2 Faktor Internal	56
	2.2 Pendekatan dan Strategi Penyusunan RKAT.....	68
	2.2.1 Pendekatan Penyusunan RKAT	68
	2.2.2 Strategi dan Kebijakan Penyusunan RKAT	70
	2.3 Unit Kerja Pengguna Anggaran	78
BAB III	SUMBER PENDANAAN RKAT PERUBAHAN III TA 2022.....	81
	3.1 Pendahuluan	81
	3.2 Sumber Pendanaan Undip	81
	3.3 Rincian Sumber Pendanaan.....	82
	3.4 Penerimaan Pembiayaan dari SILPA	83
	3.5 Kegunaan Sumber Pendanaan.....	83
BAB IV	RENCANA PROGRAM, TARGET KINERJA, DAN ANGGARAN PERUBAHAN III TA 2022 DENGAN SUMBER PENDANAAN SELAIN APBN.....	86
BAB V	RENCANA PROGRAM, KEGIATAN DAN ANGGARAN PERUBAHAN III TA 2022 DENGAN SUMBER PENDANAAN APBN.....	99
	5.1 Belanja Gaji dan Tunjangan Pegawai Negeri Sipil (PNS)	99
	5.2 Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BP-PTNBH)	100
BAB VI	ESTIMASI PENGELUARAN PEMBIAYAAN.....	105
BAB VII	PENUTUP	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbandingan Proyeksi Penerimaan dan Pengeluaran RKAT Perubahan II TA 2022 dan RKAT Perubahan III TA 2022	13
Tabel 2	Program dan Anggaran RKAT Perubahan III TA 2022	14
Tabel 1.1	Penyelarasan Tujuan Strategis Universitas Diponegoro	23
Tabel 1.2	Sasaran Strategis Universitas Diponegoro Tahun 2020 – 2024	25
Tabel 1.3	Indikator Pemingkatan Universitas Berdasarkan QS	30
Tabel 1.4	Indikator Kinerja Utama dan Target Kinerja IKU PTNBH Universitas Diponegoro Tahun 2022	39
Tabel 1.5	Indikator, Target Kinerja dan Program Universitas Diponegoro Tahun 2022	40
Tabel 2.1	Unit Kerja Yang Selaku Pengguna Anggaran.....	80
Tabel 3.1	Sumber Pendanaan RKAT Perubahan III TA 2022	81
Tabel 3.2	Rincian Sumber Pendanaan Selain APBN RKAT Perubahan III TA 2022.....	83
Tabel 4.1	Perbandingan RKAT Perubahan II TA 2022 dan RKAT Perubahan III TA 2022 Per Program.....	89
Tabel 4.2	Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja dan Anggaran Belanja Undip	90
Tabel 5.1	Perbandingan RKAT Perubahan II TA 2022 dan RKAT Perubahan III TA 2022 Per Program.....	102
Tabel 5.2	Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja dan Anggaran Belanja Undip sumber dana APBN - Gaji RKAT Perubahan III TA 2022	103
Tabel 5.3	Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja dan Anggaran Belanja Undip sumber dana APBN – BPPTN-BH RKAT Perubahan III TA 2022	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tahapan Pencapaian Visi Universitas Diponegoro	21
Gambar 1.2 Roadmap Target Capaian Undip Menuju 500 Besar Dunia Tahun 2020-2024.....	29

BAB I

RENCANA STRATEGIS UNDIP 2020-2024

Rencana Strategis (Renstra) Universitas Diponegoro Tahun 2020 – 2024 disahkan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) tanggal 27 Desember 2019 dan Peraturan Rektor Undip Nomor 33 Tahun 2019. Sejalan dengan adanya perubahan kebijakan di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi serta telah disahkannya dokumen Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 yang diturunkan dalam Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi sebagai pedoman Perguruan Tinggi dalam penyusunan dokumen Renstra, Renstra Undip Tahun 2020 – 2024 telah dilakukan penyempurnaan sehingga selaras dengan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 dan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Tahun 2020-2024. Renstra Undip Tahun 2020 - 2024 Perubahan telah disahkan oleh MWA tanggal 22 Maret 2022 dan melalui Peraturan Rektor Nomor 7 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Nomor 33 Tahun 2019 tentang Rencana Strategis (Renstra) Universitas Diponegoro Tahun 2020–2024.

1.1 VISI DAN MISI UNIVERSITAS DIPONEGORO

1.1.1 Visi Universitas Diponegoro

Visi Universitas Diponegoro – yang terdapat dalam Statuta Universitas Diponegoro – memiliki keselarasan dengan visi Nasional (RPJMN) dan visi Kemendikbud, dalam rangka mendukung sinergitas pembangunan pendidikan tinggi secara nasional.

Visi Pembangunan Nasional dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 adalah *“Indonesia Berpenghasilan Menengah - Tinggi yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan”*. Sedangkan Kemendikbud menetapkan visi: *“Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mendukung Visi dan Misi Presiden untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat,*

mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan berkebinekaan global”.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 52 tahun 2015 tentang Statuta Universitas Diponegoro dan Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 7 tahun 2016 tentang Kebijakan Umum Universitas Diponegoro 2015-2039, maka pada tahun 2024 **Visi Universitas Diponegoro** “Menjadi Universitas Riset yang Unggul dan berkelas dunia”.

Beberapa definisi tentang universitas riset dinyatakan oleh Carnegie dan Salmi. Carnegie^[1] mengklasifikasikan universitas riset sebagai : universitas yang memberikan prioritas tinggi terhadap penelitian;

- a. menghasilkan lulusan doktor yang disertai dengan publikasi internasional minimal 50 lulusan setiap tahun;
- b. menawarkan semua program studi dari sarjana sampai doktor dengan memberikan prioritas pada program doktor, dll.

Salmi^[2] menyampaikan tiga faktor yang menjadi penentu universitas riset yaitu:

1. mempunyai kualitas dosen dan mahasiswa yang tinggi,
2. mengalokasi sumber daya untuk penciptaan atmosfer akademik bagi pembelajaran dan memberikan prioritas tinggi pada penelitian dan
3. mempunyai tata kelola yang efektif dan efisien.

Kriteria universitas riset yang digunakan oleh Universitas Diponegoro adalah:

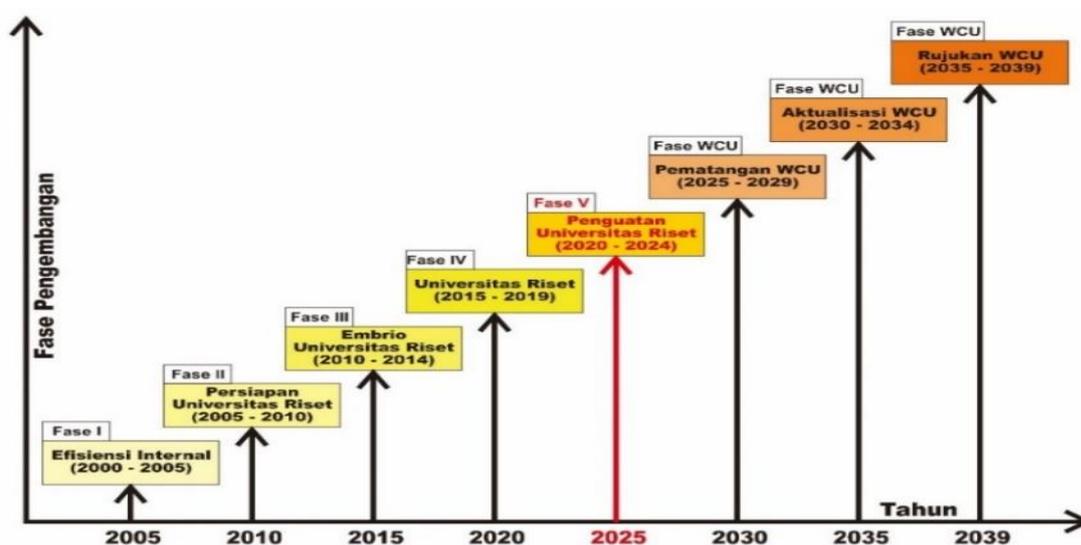
- a. Memberikan perhatian yang secara serius terhadap penelitian dan publikasi internasional
- b. Aktif dalam pemecahan permasalahan bangsa
- c. Mempunyai program doktor sebagai pusat pembelajaran
- d. Mempunyai banyak teknologi/produk/jasa yang diaplikasikan pada industri
- e. Mempunyai banyak profesor yang aktif dalam riset dan publikasi
- f. Mempunyai banyak mahasiswa yang terlibat dalam riset
- g. Mempunyai banyak tenaga kependidikan yang mendukung kegiatan

riset

- h. Mengalokasikan anggaran yang tinggi untuk riset

Tahapan pencapaian visi untuk Renstra 2020-2024 adalah Penguatan Universitas Riset, dilanjutkan dengan Pematangan Universitas Kelas Dunia (2025-2029), Aktualisasi Universitas Kelas Dunia (2030-2034), dan Universitas Kelas Dunia Rujukan (2034-2039), seperti pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1
Tahapan Pencapaian Visi Universitas Diponegoro



Landasan awal dalam pencapaian visi universitas adalah nilai-nilai Universitas Diponegoro yakni jujur, peduli, berani dan adil, didukung dengan struktur organisasi yang kompatibel, proses modernisasi, suasana dan lingkungan yang mendukung, serta kebersamaan dan keselarasan dengan pendanaan yang memadai. Visi Universitas Diponegoro menjadi universitas riset yang Unggul akan dicapai melalui Tridharma, yakni pendidikan berbasis riset, pengabdian masyarakat berbasis riset, dan penelitian multidisiplin yang berorientasi pada hilirisasi implementasi hasil riset.

1.1.2 Misi Universitas Diponegoro

Misi Universitas Diponegoro dijabarkan untuk mempertegas peran

strategis Universitas Diponegoro dalam pelaksanaan Tridharma Pendidikan Tinggi. Misi Universitas Diponegoro juga memiliki keselarasan yang kuat dengan misi Nasional yang tertuang dalam RPJMN tahun 2020-2024 dan misi Kemendikbud yang mencakup upaya dalam mewujudkan pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi, merata dan berkelanjutan pada periode 2020-2024 dalam aspek pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan tata kelola.

Misi Universitas Diponegoro adalah:

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi di bidang akademik, profesi dan atau vokasi yang menghasilkan lulusan yang unggul, kompetitif, dan berkelas dunia;
2. Menyelenggarakan penelitian yang menghasilkan publikasi, hak kekayaan intelektual, produk-produk inovasi dan teknologi yang mempunyai daya saing nasional dan internasional;
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dengan menerapkan hasil-hasil penelitian dan hak kekayaan intelektual yang berupa produk-produk inovasi dan teknologi yang mempunyai daya saing nasional dan internasional; dan
4. Menyelenggarakan tata kelola pendidikan tinggi yang efisien, efektif, akuntabel, transparan, dan berkeadilan.

1.2 TUJUAN STRATEGIS

Tujuan Universitas Diponegoro selaras dengan tujuan pendidikan nasional. Hal ini sangat penting dalam mendukung peran strategis Universitas Diponegoro dalam proses pembangunan nasional. Adapun

Tujuan Strategis Universitas Diponegoro adalah:

1. Menghasilkan lulusan berkualitas dunia dan unggul yang komunikatif, profesional, berjiwa *leader*, *entrepreneur*, berpikir kritis dan sebagai agen perubahan;

2. Mengembangkan dan menerapkan penelitian inovatif, memberikan solusi permasalahan masyarakat, industri dan negara berbasis karakteristik Undip, dan publikasi bertaraf internasional;
3. Mengimplementasikan hasil penelitian dan pengabdian masyarakat untuk peningkatan taraf hidup masyarakat dan kemajuan bangsa, serta menumbuh-kembangkan jiwa dan penerapan kewirausahaan (*entrepreneurship*) berbasis ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta didukung Sistem Informasi yang terpadu; dan
4. Mengembangkan profesionalisme, kapabilitas, dan akuntabilitas dalam tata kelola universitas yang baik, dan meningkatkan kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi serta menjadi teladan bagi Perguruan Tinggi lain.

Tujuan Strategis Universitas Diponegoro selaras dengan Tujuan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi untuk mencapai Visi dan Misi Kemendikbud sebagaimana tertuang dalam Renstra Dirjen Dikti yaitu : (1) Penguatan mutu dan relevansi pendidikan tinggi; (2) Penguatan mutu dosen dan tenaga kependidikan; (3) Penguatan sistem tata kelola Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Ketercapaian Tujuan Strategis Undip akan mendukung ketercapaian Program Pendidikan Tinggi yang ditunjukkan dengan rumusan indikator dan target pada tahun 2024 sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Penyelarasan Tujuan Strategis Universitas Diponegoro
dengan Tujuan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Tahun 2020 - 2024

Tujuan Strategis Renstra Undip	Indikator Tujuan^{*)}	Target 2024^{**)}
1. Menghasilkan lulusan berkualitas dunia dan unggul yang komunikatif, profesional, berjiwa <i>leader</i> , <i>entrepreneur</i> , berpikir kritis dan sebagai agen perubahan;	IKP 5.1.1 Rasio Angka Partisipasi Kasar (APK) jenjang pendidikan tinggi 20% termiskin dan 20% terkaya	0,23

Tujuan Strategis Renstra Undip	Indikator Tujuan*)	Target 2024**)
2. Mengembangkan dan menerapkan penelitian inovatif, memberikan solusi permasalahan masyarakat, industri dan negara berbasis karakteristik Undip, dan publikasi bertaraf internasional.	IKP 5.1.3 Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 World Class University by Subject	6
3. Mengimplementasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk peningkatan taraf hidup masyarakat dan kemajuan bangsa, serta menumbuhkan jiwa dan penerapan kewirausahaan (<i>entrepreneurship</i>) berbasis ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta didukung Sistem Informasi yang terpadu	IKP 5.2.2 Persentase dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri atau profesinya	80,0
4. Mengembangkan profesionalisme, kapabilitas, dan akuntabilitas dalam tata kelola universitas yang baik, dan meningkatkan kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi serta menjadi teladan bagi Perguruan Tinggi lain	IKP 5.3.2 Jumlah Satker di Ditjen Dikti mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM	1

1.3 SASARAN STRATEGIS

Sasaran strategis Universitas Diponegoro selaras dengan Sasaran Program Pendidikan Tinggi pada Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Sasaran strategis yang diselaraskan dengan : (1) Penguatan Mutu dan Relevansi Pendidikan Tinggi; (2) Penguatan Mutu Dosen dan Tenaga Kependidikan; dan (3) Penguatan Sistem Tata Kelola Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Berdasarkan sasaran strategis tersebut, maka **Sasaran Strategis Universitas Diponegoro** dirumuskan sebagai berikut :

1. Meningkatnya Kualitas Pendidikan Tinggi yang Unggul.
2. Meningkatnya Reputasi Nasional dan Internasional di bidang kemahasiswaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan publikasi.
3. Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Publikasi di jurnal internasional bereputasi.

4. Meningkatnya Penerapan Hasil Riset dan Kualitas Pengabdian kepada Masyarakat berbasis IPTEK.
5. Meningkatnya Kontribusi Unit Bisnis Undip.
6. Meningkatnya Penggunaan dan Keterpaduan Sistem Informasi.
7. Meningkatnya Kualitas Sumberdaya Manusia yang memiliki kompetensi dan profesional.
8. Meningkatnya Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola yang efisien, akuntabel, transparan, berkeadilan dan terintegrasi antar bidang.
9. Meningkatnya Kemandirian dan Keberlangsungan Kemampuan Keuangan.

Tabel 1.2

Sasaran Strategis Universitas Diponegoro Tahun 2020 – 2024

Misi Undip	Tujuan Strategis Renstra Undip	Sasaran Strategis Undip
1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang unggul dan kompetitif;	1. Menghasilkan lulusan berkualitas dunia dan unggul yang komunikatif, profesional, berjiwa <i>leader</i> , <i>entrepreneur</i> , berpikir kritis dan sebagai agen perubahan;	1. Meningkatnya Kualitas Pendidikan Tinggi yang Unggul 2. Meningkatnya Reputasi Nasional dan Internasional di bidang kemahasiswaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan publikasi
2. Menyelenggarakan penelitian yang menghasilkan publikasi, hak kekayaan intelektual, buku, kebijakan, dan teknologi yang berhasil guna dan berdaya guna dengan mengedepankan budaya dan sumber daya lokal;	2. Mengembangkan dan menerapkan penelitian inovatif, memberikan solusi permasalahan masyarakat, industri dan negara berbasis karakteristik Undip, dan publikasi bertaraf internasional.	3. Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Publikasi di jurnal internasional bereputasi 4. Meningkatnya Penerapan Hasil Riset dan Kualitas Pengabdian kepada Masyarakat berbasis IPTEK
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang dapat	3. Mengimplementasikan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk	5. Meningkatnya Kontribusi Unit Bisnis Undip

Misi Undip	Tujuan Strategis Renstra Undip	Sasaran Strategis Undip
menghasilkan publikasi, hak kekayaan intelektual, buku, kebijakan, dan teknologi yang berhasil guna dan berdaya guna dengan mengedepankan budaya dan sumber daya lokal; dan	peningkatan taraf hidup masyarakat dan kemajuan bangsa, serta menumbuhkan jiwa dan penerapan kewirausahaan (<i>entrepreneurship</i>) berbasis ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta didukung Sistem Informasi yang terpadu	6. Meningkatnya Penggunaan dan Keterpaduan Sistem Informasi
4. Menyelenggarakan tata kelola pendidikan tinggi yang efisien, akuntabel, transparan, dan berkeadilan.	4. Mengembangkan profesionalisme, kapabilitas, dan akuntabilitas dalam tata kelola universitas yang baik, dan meningkatkan kemandirian penyelenggaraan perguruan tinggi serta menjadi teladan bagi Perguruan Tinggi lain	7. Meningkatnya Kualitas Sumberdaya Manusia yang memiliki kompetensi dan profesional 8. Meningkatnya Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola yang efisien, akuntabel, transparan, berkeadilan dan terintegrasi antar bidang. 9. Meningkatnya Kemandirian dan Keberlangsungan Kemampuan Keuangan

1.4 ARAH KEBIJAKAN

1.4.1 Penguatan Universitas Riset

Universitas Riset adalah universitas yang dalam menjalankan fungsi pendidikan yang meliputi aspek kultur, proses, sumber daya manusia, dan pembiayaannya bertumpu pada kegiatan riset. Indikator universitas riset yang harus dipenuhi antara lain :

1. Budaya riset hidup dalam universitas
2. Sebanyak 10% - 25% biaya operasional universitas diperoleh dari kegiatan riset, kerjasama riset (hasil riset) dengan industri, hak kekayaan intelektual/paten.
3. Jumlah profesor > 10%
4. Jumlah doktor > 80%
5. Jumlah program studi S2/S3 > 50%

Fase Undip sebagai Penguatan Universitas Riset selama 5 tahun diarahkan untuk peningkatan capaian kegiatan berdasarkan indikator di atas dengan penguatan dosen sebagai peneliti, alokasi pendanaan untuk penelitian, pendampingan penelitian dan publikasi dosen lektor kepala menuju ke guru besar, serta mengintensifkan publikasi internasional bereputasi bagi mahasiswa program doktor sebagai syarat kelulusan yang tertuang dalam Peraturan Rektor.

1.4.2 Penguatan sebagai PTNBH

Universitas Diponegoro merupakan salah satu perguruan tinggi non-vokasi dengan jumlah total sebanyak 2.141 perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Sebagai PTNBH, Undip termasuk pada klaster 1 perguruan tinggi Indonesia bersama 13 perguruan tinggi yang sebagian besar berstatus PTNBH.

Pemeringkatan Perguruan Tinggi berfokus pada indikator atau penilaian yang berbasis Output – Outcome Base, yaitu dengan melihat Kinerja Masukan dengan bobot 40% yang meliputi kinerja Input (15%) dan Proses (25%), serta Kinerja Luaran dengan bobot 60% yang meliputi Kinerja Output (25%), dan Outcome (35%). Penambahan indikator baru tersebut sebagai upaya agar perguruan tinggi dapat secara aktif merespon perkembangan zaman, terutama revolusi industri keempat dan kebutuhan tenaga kerja.

Undip pada tahun 2020 – 2024 harus mampu menduduki peringkat teratas pada klaster 1 pemeringkatan perguruan tinggi, sehingga indikator sebagai salah satu PTNBH terbaik di Indonesia akan terus diraih oleh Undip.

1.4.3 Penguatan Karakteristik Universitas Diponegoro

Indonesia merupakan negara maritim, mengingat dua pertiga wilayahnya berupa wilayah perairan laut. Potensi wilayah perairan laut yang sangat besar, sehingga diperlukan penanganan dan pengelolaan yang maksimal dan profesional. Pembangunan berporos maritim adalah

pilihan yang tepat pada masa depan. Sejalan dengan hal tersebut, peran Undip sebagai salah satu pusat keilmuan di Jawa Tengah, menjadi sangat besar untuk memecahkan berbagai persoalan kelautan baik di dalam maupun di luar negeri.

Universitas Diponegoro, selain menjadi universitas berkelas dunia berbasis *Entrepreneurial University*, juga ingin menjadi kiblat atau acuan peradaban universitas-universitas di dunia. Ciri dan kekhasan kearifan lokal yang dimiliki oleh Undip diantaranya pengembangan lingkungan wilayah tropis, pantai, pesisir serta pemberdayaan dan pengolahan sumber daya laut dan kemaritiman.

Hal ini dituangkan dalam Pola Ilmiah Pokok (PIP) Universitas Diponegoro yang berorientasi pada Pengembangan Wilayah Pantai (*Coastal Region Eco-Development*). Hal ini sangat mendukung upaya pemerintah saat ini yang ingin menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia. Hal ini didukung oleh potensi serta kondisi luas wilayah laut Indonesia yang mencapai 5,8 juta km² atau sekitar 70% dari luas total wilayah Indonesia. Selain itu Indonesia juga memiliki garis pantai terpanjang keempat di dunia yaitu 95.181 km.

Orientasi dan ciri penelitian Undip yang tertuang dalam PP No 52 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Diponegoro pasal 24 ayat 5 diarahkan pada **“pengembangan lingkungan wilayah tropis, pantai, dan pesisir secara berkelanjutan yang diperluas menjadi pemberdayaan dan pengolahan sumberdaya laut dan kemaritiman”**.

Penguatan karakteristik ini dapat dilakukan melalui penerapan kebijakan penelitian baik oleh LPPM maupun Fakultas/Sekolah dengan menitikberatkan pada pemberdayaan sumberdaya laut dan kemaritiman yang dilakukan secara interdisiplin atau transdisiplin bidang-bidang ilmu yang ada di Undip.

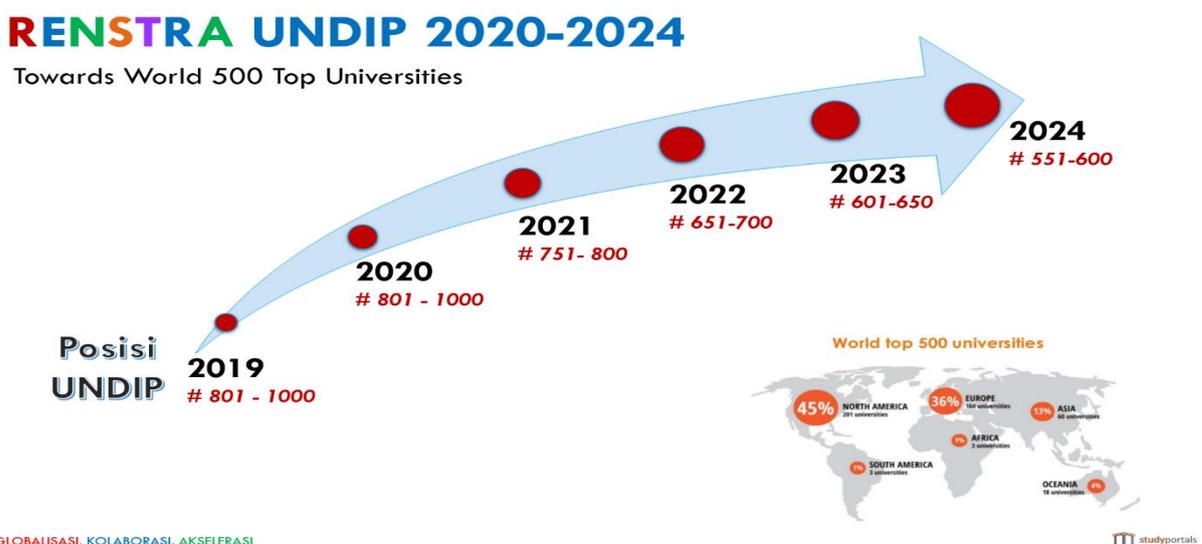
1.4.4 Pencapaian *World Class University* (WCU)

Universitas berskala dunia (WCU) adalah universitas yang unggul dalam mengelola pendidikan, pembelajaran, dan penelitian yang dicirikan

dari manajemen pengelolaan sumberdaya manusia, infrastruktur, prestasi, reputasi dan karya-karya individu dosen yang diakui dunia. *World class university* identik dengan universitas riset, dimana lebih mengutamakan prestasi dan reputasi (pengakuan). Undip sebagai universitas riset sekaligus berupaya mencapai prestasi menuju 500 besar universitas kelas dunia (*world class university*) pada tahun 2024, yaitu pada peringkat 551-600 QS WUR (*Quacquarelli Symonds - World University Rankings*).

Oleh karena itu telah ditetapkan arah kebijakan dan pengembangan Undip menuju *world class university* pada Rencana Strategis tahun 2020-2024 yang dituangkan dalam Indikator Kinerja Universitas Diponegoro Tahun 2020-2024. Pengembangan dalam menuju *world class university* perlu dilakukan secara sistematis, konsisten dan kontinyu dalam rangka mencapai tujuan menuju 500 besar dunia untuk periode 2020-2024. Secara bertahap Undip akan mengarah dari posisi 801-1000 pada tahun 2020 menuju posisi 551-600 pada tahun 2024 (Gambar 4.1)

Gambar 1.2
Roadmap Target Capaian Undip Menuju 500 Besar Dunia
Tahun 2020-2024



Adapun terkait beberapa indikator yang akan menjadikan acuan dalam pengembangan Undip menuju 500 besar ranking dunia,

digunakan beberapa indikator perangkian regional Asia (QS AUR) dan perangkian dunia (QS WUR) seperti pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 1.3
Indikator Pemeringkatan Universitas Berdasarkan QS

QS Asia University Ranking	Bobot	QS World University Ranking	Bobot
Academic Reputation	30 %	Academic Reputation	40 %
Employer Reputation	20 %	Employer Reputation	10 %
Faculty Student	10 %	Faculty Student	20 %
Staff with PhD	5 %	Citation per Faculty	20 %
Citations per Paper	10 %	International Faculty	5 %
Paper per Faculty	5 %	International Students	5 %
International Research	10 %		
International Faculty	2,5		
International Students	2,5		
Inbound Exchange	2,5		
Outbound Exchange	2,5		

Dalam Pokok-Pokok Kebijakan Umum Undip disebutkan 6 usaha mencapai WCU yaitu :

- 1) Meningkatkan reputasi akademik (*Academic reputation*) pada berbagai bidang yang meliputi : (i) meningkatkan publikasi internasional dan citation per faculty; (ii) pertukaran Dosen tamu dan Peneliti dengan universitas-universitas terkemuka di dunia; (iii) membangun kerjasama dengan industri nasional/ internasional, universitas terkemuka dunia, lembaga-lembaga internasional untuk mendapatkan dana penelitian internasional.
- 2) Meningkatkan *Employer reputation* melalui usaha : (i) penguatan UCC dengan perusahaan nasional maupun multi nasional; (ii) penguatan sistem informasi dan jejaring Alumni baik di dalam negeri maupun di luar negeri; (iii) Meningkatkan kerjasama dengan Asosiasi Profesi.
- 3) Membangun *International Branding* melalui usaha : (i) Meningkatkan jumlah mahasiswa asing; (ii) meningkatkan kerjasama akademik dengan universitas terkemuka dunia untuk program *dual degree* atau

- joint degree*; (iii) menyelenggarakan atau partisipasi pada kegiatan akademik yang bersifat internasional.
- 4) Meningkatkan kualitas pembelajaran (*teaching quality*) melalui usaha:
 - (i) peningkatan: buku ajar, monograf, book chapters, dan buku teks berbahasa Inggris; (ii) pelatihan dan pendampingan penulisan artikel untuk publikasi internasional.
 - 5) Meningkatkan aksesabilitas melalui usaha menyelenggarakan workshop untuk pengembangan website untuk berbagai tujuan bidang pendidikan maupun penelitian.
 - 6) Memperbaiki peringkat universitas dalam jajaran 500 besar dunia (pada tahun 2025) dan peringkat 300 besar (tahun 2030), dengan target capaian selama 2020-2024 Undip di ranking dunia berada pada posisi 800-1000 (2020), 751-800 (2021), 651-700 (2022), 601-650 (2023), 551-600 (2024).

1.4.5 Pengembangan Program Studi Diluar Kampus Utama (PSDKU)

Universitas Diponegoro memiliki tanah yang tersebar pada beberapa lokasi di Provinsi Jawa Tengah yang berada di Kota Semarang, Kabupaten Jepara, Kabupaten Magelang, serta Kampus Program Studi Diluar Kampus Utama (PSDKU) yang berada di Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Batang, Kabupaten Rembang dan Kabupaten Demak. Untuk pengembangan kedepan, diperlukan adanya konsep pengembangan aset tanah Undip baik yang berupa kampus maupun lahan. Hal ini terkait dengan pengoptimalan aset tanah yang dimiliki oleh Undip ke depan. Berikut konsep pengembangan pada masing-masing lokasi :

a. Kota Semarang

- 1) Kampus Pleburan: Diarahkan sebagai kawasan pendidikan kampus Pascasarjana serta didukung dengan Kawasan Bisnis. Kampus Undip Pleburan diarahkan akan dilengkapi dengan berbagai macam fasilitas seperti street retail, gedung parkir, auditorium, museum, convention hotel, *convention center*, *mixed use building*, masjid, *rental office*, kolam dan panggung *amphitheater*.

- 2) Kampus Tembalang: Diarahkan sebagai Kawasan Kampus Utama yang menunjang layanan administrasi dan akademik, kampus pendidikan, pengembangan fasilitas penunjang, serta pengembangan zona bisnis. Pengembangan zona bisnis dapat dikembangkan melalui penginapan (Undip Inn), SPBU Undip, gedung Convention Hall, serta pengembangan inkubator bisnis.
- 3) Kalisari: Pengembangan Laboratorium pengairan Fakultas Teknik.
- 4) Kagok: Diperuntukan untuk Mess/Wisma Karyawan dan Dosen Undip.

b. Kabupaten Jepara

- 1) Kampus LPWP : Pengembangan laboratorium Jurusan Perikanan, dilengkapi dengan perpustakaan, ruang seminar, asrama mahasiswa, serta guest house. Mengingat keberadaan lokasi yang berada di dekat dengan Pantai Kartini, sehingga cocok dikembangkan *guest house*.
- 2) Kampus Mlonggo : Pengembangan kampus Fakultas Kedokteran dan asrama mahasiswa.
- 3) Kampus Teluk Awur : Pengembangan *Marine Science Techno Park* yang diarahkan menjadi Pusat pengembangan tambak udang nasional dilengkapi dengan komplek rumah dinas, serta *guest house*.

c. Kabupaten Magelang

- 1) Poliklinik Diponegoro: Pengembangan klinik pratama sebagai fasilitas kesehatan dan balai pengobatan kebencanaan.
- 2) Kandang Bumiharjo: Pengembangan kandang ternak terpadu sebagai laboratorium untuk penelitian di bidang peternakan.

d. Kampus PSDKU

- 1) PSDKU Kabupaten Pekalongan: Pengembangan Science Techno Park di bidang peternakan. Kedepannya diarahkan sebagai pusat pengembangan sapi unggulan nasional. Kedepannya diarahkan untuk Kampus Fakultas Peternakan dan Pertanian dengan

kapasitas 8 Prodi (Desa Kesesi). Pengembangan kampus pendidikan dengan kapasitas 6 Prodi (Desa Tanjungkulon).

- 2) PSDKU Kabupaten Batang : Pengembangan *Science Techno Park* di bidang pertanian. Kedepannya diarahkan sebagai pusat pengembangan industri minyak atsiri dan kawasan agro tourism. Pengembangan kawasan tersebut berpotensi menjadi kawasan wisata mengingat kawasan berada dekat dengan Kawasan Dieng. Kedepannya diarahkan untuk Kampus Kampus Fakultas Peternakan dan Pertanian dengan kapasitas 6 prodi.
- 3) PSDKU Kabupaten Rembang : Pengembangan AKN (Akademi Komunitas Negeri) di bidang Teknik Informatika, Kelautan dan Perikanan (khususnya perikanan tambak), Teknik Industri, Sastra Inggris, dan Hukum. Potensi perikanan tambak menjadi potensi Kabupaten Rembang, sehingga perlu dikembangkan program studi terkait sektor tersebut.

1.4.6 Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Penjaminan mutu dan kualitas dalam proses pembelajaran harus memenuhi komposisi dosen dan mahasiswa secara proporsional. Rasio jumlah dosen tetap dan jumlah mahasiswa yang ideal menurut instrumen Akreditasi Institusi BAN-PT adalah 1 : 20 untuk mahasiswa eksak dan 1 : 30 untuk sosial. Dalam pedoman akreditasi BAN-PT terbaru disebutkan bahwa skor 4 diperoleh jika $15 \leq RMD \leq 25$ (Rasio Saintek) dan $25 \leq RMD \leq$ Rasio Soshum.

Rasio dosen terhadap mahasiswa Undip pada Tahun 2019 sebesar 1 : 32, akan ditingkatkan menjadi 1 : 24 pada Tahun 2024 dengan jumlah mahasiswa kumulatif setiap tahun sebesar 55.000 mahasiswa. Rasio dosen dan mahasiswa serta jumlah mahasiswa ini digunakan juga sebagai landasan pembukaan program studi baru.

Peningkatan fasilitas pembelajaran bagi mahasiswa menuju era *society industri* 5.0 dengan tersedianya fasilitas pembelajaran online dan

blended (*e-course*, Kuliah Online, *Single Sign-On*), e-library, Undip e-journal, e-book, e-print, e-tools. Fasilitas e-journal Undip terdiri dari jurnal dari berbagai bidang studi baik yang terindeks nasional (SINTA), internasional (DOAJ), internasional bereputasi (Scopus).

Sejalan dengan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), mahasiswa memiliki hak belajar 3 semester di luar Program Studi sehingga diharapkan mahasiswa mempunyai pengalaman belajar di dalam Program Studi Undip sebanyak 5 semester (mata kuliah wajib program studi), pengalaman belajar di luar Program Studi Undip sebanyak 1 semester (mata kuliah pilihan program studi) dan pengalaman belajar di luar kampus Undip sebanyak 2 semester. Pembelajaran di luar kampus Undip dapat mencakup 8 kegiatan yaitu magang/praktik industri, proyek di desa, pertukaran pelajar, penelitian/riset, wirausaha, studi/proyek independen, proyek kemanusiaan dan mengajar di sekolah. Perguruan Tinggi wajib memfasilitasi pelaksanaan pemenuhan masa dan beban belajar dalam proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020.

Peningkatan skill lulusan, perlu metode pembelajaran yang menerapkan pemecahan kasus (*case method*) dan *team-based-project*. Dalam metode *case method* mahasiswa berperan sebagai “protagonis” yang berusaha untuk memecahkan sebuah kasus, mahasiswa melakukan analisis terhadap kasus untuk membangun rekomendasi solusi, dibantu dengan diskusi kelompok untuk menguji dan mengembangkan rancangan solusi; dan kelas berdiskusi secara aktif, dengan mayoritas dari percakapan dilakukan oleh mahasiswa. Dosen hanya memfasilitasi dengan cara mengarahkan diskusi, memberikan pertanyaan, dan observasi. Sedangkan pada metode *team-based project* kelas dibagi menjadi kelompok (>1 mahasiswa) untuk mengerjakan tugas bersama selama jangka waktu yang lama, kelompok diberikan masalah asli atau pertanyaan kompleks, lalu diberikan ruang untuk buat rencana

kerja dan model kolaborasi; dan setiap kelompok mempersiapkan presentasi/karya akhir yang ditampilkan ke dosen, kelas, atau penonton lainnya yang dapat memberikan umpan balik yang konstruktif. Kedua metode pembelajaran ini memiliki bobot 50% dari bobot nilai akhir, sehingga kriteria evaluasi nilai akhir sebagai berikut :

$$\text{Kriteria Nilai Akhir} = \frac{\text{Jumlah mata kuliah yang menggunakan } \textit{case methode} \text{ atau } \textit{team-based project} \text{ sebagai bagian dari bobot evaluasi}}{\text{Total jumlah mata kuliah}} \times 100$$

1.4.7 Peningkatan Kualitas Dosen dan Tenaga Kependidikan

a. Kualitas Dosen

Pencapaian target Indikator Kinerja Utama (IKU) PTNBH dan Renstra yang telah ditetapkan oleh Universitas Diponegoro, perlu dilakukan beberapa upaya peningkatan kualitas dosen yang meliputi :

- 1) Penyediaan beasiswa studi lanjut bagi dosen bergelar Magister (S2) untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang doktor (S3) baik Dalam Negeri maupun Luar Negeri;
- 2) Dosen berkegiatan tridharma di luar kampus (bekerja sebagai praktisi di dunia industri) dengan seizin institusi atau pimpinan perguruan tinggi dapat diberikan keringanan beban kerja/jumlah sks yang harus dicapai selama berkegiatan tridharma di luar kampus. Kegiatan ini akan menambah pengalaman dosen untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki dan akan ada transfer pengalaman praktek tersebut kepada mahasiswa. Dosen dapat melakukan tridharma di perguruan tinggi di luar negeri yang setidaknya memiliki program studi yang terdaftar dalam QS 100 berdasarkan bidang ilmu (QS 100 by subject) atau perguruan tinggi dalam negeri lainnya. Kriteria kegiatan dapat mengacu pada rubrik kegiatan beban kerja dosen yang meliputi kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;

- 3) Dosen memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja. Adapun kriteria lembaga kompetensi meliputi :
- a) Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) nasional dengan lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) aktif;
 - b) Lembaga Sertifikasi Kompetensi (LSK) yang diakui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
 - c) Lembaga atau asosiasi profesi atau sertifikasi internasional;
 - d) Sertifikasi dari perusahaan Fortune 500; atau
 - e) Sertifikasi dari perusahaan BUMN.
- 4) Peningkatan capaian pembelajaran dengan mendatangkan dosen dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Untuk PTN Akademik harus memenuhi syarat berpengalaman kerja di : perusahaan multinasional, perusahaan swasta nasional, perusahaan teknologi global, perusahaan rintisan (*startup company*) teknologi, organisasi nirlaba kelas dunia, institusi/organisasi multilateral, lembaga pemerintah, atau BUMN/BUMD.

b. Jabatan Fungsional Tenaga Kependidikan

Sejalan dengan arahan Presiden RI dalam rangka efisiensi birokrasi, Undip sebagai Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTN-BH) mempunyai otonomi non akademik, salah satunya pengelolaan pendanaan yang berasal dari masyarakat. Di sisi lain, ada kecenderungan menurunnya alokasi dana dari pemerintah dari tahun ke tahun, sehingga Undip perlu mempunyai strategi apabila pada saatnya lepas dari pendanaan pemerintah. Kebijakan ini berdampak pula pada sistem dan tata kelola kepegawaian, dimana alokasi ASN dari tahun ke tahun juga berkurang, sehingga pada akhirnya pegawai ASN akan tereduksi oleh mutasi atau purna tugas, selain adanya wacana bahwa untuk PTNBH, status kepegawaiannya lepas dari pemerintah (swastanisasi).

Otonomi Perguruan Tinggi memberikan peluang bagi Undip untuk menentukan sendiri berbagai kebijakan yang terkait dengan kepegawaian. Status pegawai PTNBH yang sebelumnya merupakan pegawai pemerintah, dalam hal ini ASN akan dihapuskan dan status pegawai menjadi murni pegawai Undip. Menyikapi hal tersebut, Undip harus kuat dalam mengelola sumber-sumber pendapatan, karena porsi belanja pegawai merupakan yang terbesar dari belanja lainnya.

Jumlah tenaga kependidikan Undip saat ini berjumlah 1.995 orang, dengan proporsi 93,58% merupakan jabatan administrasi pelaksana, sedangkan untuk jabatan fungsional relatif lebih kecil. Arah kebijakan pengembangan kepegawaian Undip kedepan harus didasarkan pada penilaian dan pemetaan jabatan, juga didasarkan pada kompetensi yang dibutuhkan pada formasi jabatan tertentu. Pengembangan karir tenaga kependidikan Undip juga diarahkan pada pemenuhan jabatan fungsional berdasarkan kompetensi.

1.5 STRATEGI

Perumusan strategi dilakukan dengan cara analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Treat*) dengan memperhatikan tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai dan juga isu-isu strategis yang ada. Berdasarkan analisis SWOT, maka strategi Undip untuk menggapai tujuan strategis tersaji pada masing-masing bidang yaitu Akademik dan Kemahasiswaan, Sumberdaya, Komunikasi dan Bisnis, Riset, Inovasi dan Kerja Sama:

1.5.1 Strategi Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

1. Meningkatkan Siklus dan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik
2. Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa dengan Pengalaman Praktis yang Relevan dengan Revolusi Industri 4.0
3. Meningkatkan Reputasi Undip Skala Nasional dan Internasional

1.5.2 Strategi Bidang Sumberdaya

1. Meningkatkan Kualitas, Profesionalisme dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan
2. Meningkatkan Kualitas Sarana dan Prasarana
3. Meningkatkan Akuntabilitas, Tata Kelola, Manajemen dan Perampingan Organisasi
4. Meningkatkan Proporsi Sumber Dana Non Pendidikan

1.5.3 Strategi Bidang Komunikasi dan Bisnis

1. Meningkatkan jumlah unit dan nilai RGA melalui dana internal Undip maupun *Endowment Fund*
2. Meningkatkan Sistem Informasi Terintegrasi yang mendukung penciptaan kualitas Pendidikan

1.5.4 Strategi Bidang Riset dan Inovasi

1. Meningkatkan Kualitas Penelitian dan Publikasi Bereputasi
2. Meningkatkan pendanaan Penelitian dan Publikasi
3. Memperkuat Riset dan Pengembangan (Pusat Unggulan Iptek / PUI dan Sains Tekno Park / STP)
4. Meningkatkan Kerjasama, Relevansi dan Komersialisasi Hasil Riset

1.6 Target Kinerja Undip Tahun 2022

Universitas Diponegoro sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum menetapkan Indikator Kinerja, target kinerja dan program yang akan dicapai dalam kurun waktu Tahun 2020-2024 yang mencakup Indikator Kinerja Utama (IKU) PTNBH dan Indikator Kinerja Undip (IKU).

Berdasarkan Surat Sekdirjen Dikti nomor 826/E.E1/PR/2020 tanggal 28 Agustus 2020 tentang Penyampaian Perjanjian Kinerja PTN/LLDIKTI dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 tanggal 21 Januari 2021 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terdapat 8 Indikator Kinerja Perguruan Tinggi Negeri.

*)Penetapan target kinerja Universitas Diponegoro Tahun 2022-2024 merujuk pada Surat Plt. Sekdirjen Dikti Nomor 1543/E1/PR.01.02/2022 tanggal 18 Maret 2022 tentang Target Indikator Kinerja Utama dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2022 dimana target Universitas Diponegoro Tahun 2022 ditetapkan berdasarkan capaian kinerja Tahun 2021 dan dengan mempertimbangkan karakteristik Perguruan Tinggi. Adapun target IKU PTNBH Tahun 2020 – 2024 Universitas Diponegoro disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.4
Indikator Kinerja Utama dan Target Kinerja IKU PTNBH Universitas Diponegoro Tahun 2022

No.	Indikator Kinerja	Satuan	PTN BH Akademik	Target 2022
Sasaran : Meningkatkan Kualitas Lulusan Pendidikan Tinggi				
1	Kesiapan kerja lulusan : Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil : a. mendapat pekerjaan; b. melanjutkan studi; atau c. menjadi wiraswasta	persentase	80,00	80,00
2	Mahasiswa di luar kampus: Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang: a. menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau b. meraih prestasi paling rendah tingkat nasional	persentase	30,00	25,00
Sasaran : Meningkatkan Kualitas Dosen Pendidikan Tinggi				
3	Dosen di luar kampus : Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir.	persentase	20,00	30,00

No.	Indikator Kinerja	Satuan	PTN BH Akademik	Target 2022
4	Kualifikasi dosen: Persentase dosen tetap: a. berkualifikasi akademik S3; b. memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau c. berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	persentase	40,00	50,00
5	Penerapan riset dosen: Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	hasil penelitian per jumlah dosen	0,15	1,00
Sasaran : Meningkatnya Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran				
6	Kemitraan program studi: Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	persentase	50,00	57,00
7	Pembelajaran dalam kelas: Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi.	persentase	35,00	50,00
8	Akreditasi Internasional: Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	persentase	5,00	10,00

Dalam pencapaian Visi, Misi dan Tujuan Universitas Diponegoro juga menetapkan Indikator Kinerja Undip Tahun 2020 – 2024 yang disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.5

Indikator, Target Kinerja dan Program Universitas Diponegoro Tahun 2022

Sasaran Strategis	Strategi	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	Program	
Tujuan Strategis 1 : Menghasilkan Lulusan Berkualitas Dunia dan Unggul yang Komunikatif, Profesional, Berjiwa Leader, Entrepreneur, Berpikir Kritis dan sebagai Agen Perubahan							
Meningkatnya Kualitas	Meningkatkan Siklus dan Kualitas	1	Akreditasi Institusi	Unggul (Score)	-	Unggul / A (366)	Peningkatan Kualitas
		2	Jumlah prodi	persentase	kumulatif	76%	Penjaminan

Sasaran Strategis	Strategi	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	Program		
Pendidikan Tinggi yang Unggul	Penjaminan Mutu Akademik		terakreditasi Unggul			Mutu Akademik		
		3	Jumlah prodi terakreditasi internasional	persentase	kumulatif	15 %		
		4	Jumlah Prodi yang menawarkan program internasional	persentase	kumulatif	34%		
		5	Jumlah mahasiswa berwirausaha	persentase	nominal	9,5%		
	Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa dengan Pengalaman Praktis yang Relevan dengan Revolusi Industri 4.0	6	Jumlah Proposal Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) yang didanai dari alokasi pengajuan proposal yang diberikan Dikti	persentase	nominal	40%	Peningkatan Kompetensi Mahasiswa dan Lulusan	
		7	Jumlah mahasiswa lulus tepat waktu	persentase	nominal	76%		
		8	Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	persentase	nominal	40%		
		9	Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan	persentase	nominal	60%		
		10	Jumlah prestasi mahasiswa juara pertama tingkat nasional	prestasi per tahun	nominal	248		Peningkatan Reputasi Undip
		11	Jumlah prestasi mahasiswa juara pertama tingkat internasional	prestasi per tahun	nominal	157		
12	Jumlah mahasiswa internasional	orang per tahun	nominal	610				
35*)	Jumlah kerjasama dengan PT lain	kerjasama	kumulatif	429				
13	Jumlah dosen/peneliti tamu dari DN bergelar doktor	orang	nominal	531				
14	Jumlah dosen/peneliti tamu dari LN	orang	nominal	507				

Sasaran Strategis	Strategi	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	Program				
Tujuan Strategis 2 : Mengembangkan dan Menerapkan Penelitian Inovatif, Memberikan Solusi Permasalahan Masyarakat, Industri dan Negara Berbasis Karakteristik Undip, dan Publikasi Bertaraf Internasional										
Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Publikasi di Jurnal Internasional Bereputasi	Meningkatkan Kualitas Penelitian dan Publikasi Bereputasi	15	Jumlah sitasi dari publikasi internasional bereputasi selama 5 tahun terakhir	sitasi per tahun	nominal	5.828	Peningkatan Kualitas Penelitian dan Publikasi			
		16	Jumlah publikasi pada jurnal internasional bereputasi	publikasi	nominal	1.286 (50%)				
		17	Jumlah publikasi pada prosiding internasional bereputasi	publikasi	nominal	1.286 (50%)				
		18	Jumlah publikasi pada Jurnal nasional terakreditasi	publikasi	kumulatif	1.286				
		19	Jumlah jurnal ilmiah yang terakreditasi DIKTI	jurnal	kumulatif	86				
		20	Jumlah jurnal ilmiah yang terindeks database internasional bereputasi	jurnal	kumulatif	7				
		21	Jumlah ruang lingkup pada laboratorium yang terakreditasi	unit	kumulatif	11				
		Meningkatkan Pendanaan Penelitian dan Publikasi	Meningkatkan Pendanaan Penelitian dan Publikasi	22	Jumlah (judul) penelitian yang dibiayai oleh pendanaan nasional	judul		nominal	515	Peningkatan Kapasitas Penelitian dan Publikasi
				23	Jumlah dana penelitian dari pendanaan nasional	milyar rupiah		nominal	63,4	
				24	Jumlah dosen yang terlibat dalam penelitian dengan pendanaan internasional/joint research dengan	orang		nominal	230	

Sasaran Strategis	Strategi	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	Program
		pendanaan internasional				
		25 Jumlah (judul) riset yang dibiayai oleh pendanaan internasional dan atau joint research internasional	judul	nominal	64	
		26 Jumlah dana penelitian dari pendanaan internasional/joint research internasional	milyar rupiah	nominal	12,7	
Meningkatnya Penerapan Hasil Riset dan Kualitas Pengabdian kepada Masyarakat Berbasis IPTEK	Menguatkan Kualitas Riset dan Pengembangan (Pusat Unggulan Iptek / PUI dan Sains Tekno Park / STP)	27 Jumlah Hak Kekayaan Intelektual (HKI) Didaftarkan dan yang diberikan (granted)	sertifikat HKI	nominal	525	Penguatan Kualitas Riset dan Pengembangan
		28 Jumlah Paten	sertifikat paten	kumulatif	456	
		29 Jumlah prototipe R & D	prototipe	kumulatif	90	
		30 Jumlah prototipe laik industri	valuasi prototipe	kumulatif	25	
		31 Jumlah PUI	tenant/unit	kumulatif	7	
		32 Jumlah produk yang telah diproduksi	produk	kumulatif	30	
		33 Jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dibiayai dengan pendanaan nasional (di luar Undip)	kegiatan	nominal	60	
	Meningkatkan Kerjasama, Relevansi dan Komersialisasi Hasil Riset	34 Kontribusi penerimaan keuangan dari kerjasama institusi	milyar rupiah	nominal	55	Peningkatan Kerjasama dan Komersialisasi Hasil Riset
		36 Jumlah kerjasama hasil penelitian dan / atau kepakaran dosen dengan industri	kerjasama	nominal	81	

Sasaran Strategis	Strategi	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	Program
		37 Jumlah kerjasama pengabdian masyarakat dan / atau kepakaran dosen dengan instansi pemerintah / swasta / PT lain	kerjasama	nominal	273	
		38 Jumlah dana penelitian dari hasil kerjasama	milyar rupiah	nominal	26,91	

Tujuan Strategis 3 : **Mengimplementasikan Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat untuk Peningkatan Taraf Hidup Masyarakat dan Kemajuan Bangsa, serta Menumbuh-kembangkan Jiwa dan Penerapan Kewirausahaan (Entrepreneurship) Berbasis Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni serta Didukung Sistem Informasi yang Terpadu**

Meningkatnya Kontribusi Unit Bisnis Undip	Meningkatkan jumlah unit dan nilai RGA melalui dana internal Undip maupun Endowment Fund	39	Kontribusi penerimaan keuangan dari hasil unit usaha (RGU/RGA) terhadap institusi	milyar rupiah	nominal	129,782	Peningkatan RGA dari Unit Bisnis dan Endowment Fund
		40	Jumlah <i>Endowment Fund</i>	milyar rupiah	nominal	50	
		41	Jumlah jaringan usaha alumni yang terhubung dengan program kampus	unit	nominal	65	
Meningkatnya Penggunaan dan Keterpaduan Sistem Informasi	Meningkatkan Sistem Informasi Terintegrasi yang mendukung penciptaan kualitas pendidikan	42	Jumlah Sistem Informasi yang menunjang tata kelola	persentase	kumulatif	80%	Pengembangan Sistem Informasi Terintegrasi
		43	Jumlah Mata Kuliah pembelajaran daring	mata kuliah	kumulatif	343	
		44	Jumlah laman prodi yang berbahasa inggris dan update	persentase	kumulatif	80%	

Tujuan Strategis 4 : **Mengembangkan Profesionalisme, Kapabilitas, dan Akuntabilitas dalam Tata Kelola Universitas yang Baik dan Meningkatkan Kemandirian Penyelenggaraan Perguruan Tinggi serta menjadi Teladan bagi Perguruan Tinggi Lain**

Meningkatnya Kualitas Sumberdaya	Meningkatkan Kualitas, Profesionalisme	45	Jumlah Profesor	persentase	kumulatif	9,6% (202)	Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dosen dan
		46	Jumlah Lektor Kepala bergelar	persentase	kumulatif	24% (504)	

Sasaran Strategis	Strategi	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	Program	
Manusia yang Memiliki Kompetensi dan Profesional	dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan		doktor			Tenaga Kependidikan	
		47	Jumlah dosen berkualifikasi S3 dan Sp2	persentase	kumulatif	52% (1.092)	
		48	Persentase Capaian Kinerja Dosen 16 sks (sesuai komposisi)	persentase	nominal	80%	
		49	Rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa	rasio	rasio	1:26 (2.101/54.616)	
		50	Presentase Tendik dengan Jabatan Fungsional	persentase	kumulatif	11%	
		51	Persentase Tendik Bersertifikasi Kompetensi	persentase	kumulatif	38%	
Meningkatnya Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola yang Efisien, Akuntabel, Transparan, Berkeadilan dan Terintegrasi Antar Bidang.	Meningkatkan Kualitas Sarana dan Prasarana yang terstandar serta Pengembangan Aset	52	Ketersediaan fasilitas PBM (sarana) terstandar	persentase alat berfungsi dengan baik dan up to date	kumulatif	82%	Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana serta Pengembangan Aset
		53	Ketersediaan fasilitas pendukung (prasarana)	Persentase kecukupan sesuai standar (SNPT, UI GreenMetric dan Fasilitas Difabel)	kumulatif	85%	
		54	Pengembangan aset	milyar rupiah	kumulatif	3.147,35	
	Meningkatkan Akuntabilitas, Tata Kelola, Manajemen dan Perampingan Organisasi	55	Opini laporan keuangan	opini	nominal	WTP	Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola
		56	Pelayanan Administrasi dan Perkantoran	persentase SOP	kumulatif	90%	
		57	Ketepatan Penyampaian Laporan	persentase	nominal	90%	
	Meningkatnya Kemandirian dan Keberlangsungan Kemampuan	Meningkatkan Proporsi Sumber Dana Non Pendidikan	58	Peningkatan Proporsi pendapatan selain APBN dengan dana dari pemerintah	proporsi	nominal	2,3:1

Sasaran Strategis	Strategi	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	Program	
Keuangan		59	Persentase dana pendapatan non akademik dengan total pendapatan	persentase	nominal	17,5%	
		60	Jumlah dana hasil investasi	milyar rupiah	nominal	1,5	

*) Posisi IKU No 35 Jumlah Kerjasama Pendidikan dengan PT lain sampai dengan akhir tahun 2022 masih mengacu pada Peraturan Rektor Nomor 33 Tahun 2019 tentang Rencana Strategis Universitas Diponegoro Tahun 2020-2024, selanjutnya mulai TA 2023 akan mengacu pada Peraturan Rektor Nomor 7 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 33 Tahun 2019 tentang Rencana Strategis Universitas Diponegoro Tahun 2020-2024, karena untuk implementasinya memerlukan penyesuaian pada sistem perencanaan, penganggaran, pelaksanaan sampai dengan pelaporan yang terintegrasi.

BAB II
GAMBARAN UMUM PROSES PENYUSUNAN
RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN PERUBAHAN III TA 2022

2.1 Asumsi Penyusunan RKAT

Penyusunan rencana kerja dan anggaran Tahunan (RKAT) PTN Badan Hukum Undip perlu memperhatikan faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal. Faktor lingkungan eksternal bersifat dinamis atau bersifat tidak pasti yang sulit dikendalikan oleh manajemen PTN Badan Hukum Undip. Manajemen perlu mempersepsikan ketidakpastian lingkungan eksternal ini dalam pengambilan keputusannya. Faktor lingkungan internal seringkali dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal dan kebijakan-kebijakan baru dari manajemen. Faktor lingkungan internal secara umum mudah dikendalikan oleh manajemen PTN Badan Hukum Undip. RKAT PTN Badan Hukum Undip Tahun Anggaran 2022 disusun dengan asumsi-asumsi kondisi eksternal dan kondisi internal tersebut.

2.1.1 Faktor Eksternal

Universitas Diponegoro sebagai Perguruan Tinggi Negeri yang telah menyanggah status PTNBH dituntut untuk terus bergerak maju dan berinovasi untuk dapat menghadapi perubahan dunia yang semakin pesat. Tagline Undip “Globalisasi, Kolaborasi, Akselerasi” merupakan pendorong agar Undip senantiasa terbuka dan adaptif terhadap berbagai isu globalisasi, mengedepankan kolaborasi untuk membangun jejaring kerjasama baik dari mitra dari dalam maupun luar negeri, serta mampu melakukan akselerasi pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Lingkungan Eksternal Makro

Beberapa isu strategis eksternal seperti kondisi ekonomi, teknologi, politik hukum, sosial budaya dan perkembangan iptek merupakan lingkungan eksternal makro yang dapat menjadi peluang dan

ancaman bagi Undip dalam perencanaan dan pengembangan Undip 5 tahun kedepan.

a. United Nation's Sustainable Development Goals (UN-SDGs)

Dengan tidak berlakunya Tujuan Pembangunan Milenium sejak akhir 2015, maka PBB telah mengeluarkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dengan muatan 17 tujuan dengan 169 capaian terukur. Peningkatan pendidikan terutama pendidikan tinggi bagi masyarakat Indonesia akan memacu pencapaian terhadap tujuan dan sasaran lainnya dalam 17 poin SDGs, terutama untuk meningkatkan indeks pembangunan manusia Indonesia, sehingga diharapkan peran pendidikan mampu meningkatkan daya saing Indonesia dalam mendukung SDGs 2030. Bagi Undip daya saing ini menjadi tantangan dalam setiap perencanaan dan pengembangan.

Peran dan kontribusi Undip telah dicantumkan dalam pasal 24 Peraturan Pemerintah No. 52 Tahun 2015 tentang Statuta Undip dan Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 7 tahun 2016. Peran Undip dalam meningkatkan daya saing bangsa dan kesejahteraan masyarakat diwujudkan melalui tiga aspek tridharma perguruan tinggi dengan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, menghasilkan inovasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan daya saing bangsa, serta mewujudkan Undip menjadi universitas berkelas dunia (World Class University) berbasis Entrepreneurial University dan menjadi universitas rujukan dunia yang mampu bersinergi dengan muatan 17 tujuan dari Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB (UN-SDGs).

b. Human Capital Index (HCI)

Adanya penilaian produktivitas generasi yang akan datang didukung dengan perkembangan kondisi kesehatan dan pendidikan dengan mengkombinasikan komponen-komponen probabilitas hidup hingga usia 5 tahun (survival), kualitas dan kuantitas pendidikan, serta kesehatan dengan posisi Indonesia yang masih berada di level HCI di

bawah 1, pemerintah pemerintah telah menjadikan perhatian khusus untuk meningkatkan kualitas human capital khususnya terkait pendidikan, kesehatan, dan generasi milenial dengan mengalokasikan 20 persen anggaran untuk Pendidikan. Meskipun, khusus komponen 2 dalam HCI yaitu kualitas dan kuantitas pendidikan, Indonesia lebih unggul dari negara Malaysia walaupun Malaysia termasuk dalam negara upper-middle income. Hampir di semua komponen perhitungan HCI, kondisi Indonesia lebih baik dari kelompok pendapatan rendah-menengah (lower-middle income countries). Hal ini tetap menjadi tantangan bagi Indonesia untuk menjadi lebih baik di tingkat HCI. Undip menitik beratkan peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan sistem admisi penerimaan mahasiswa baru, kualitas pembelajaran melalui usaha peningkatan buku ajar, monograf, book chapters, dan buku teks berbahasa inggris serta peningkatan sumberdaya manusia melalui penyediaan anggaran untuk kegiatan riset inovatif, dan penjaminan mutu.

c. Global Competitiveness Index

Pengukuran tingkat daya saing suatu negara dapat dinyatakan dengan Global Competitiveness Index (GCI). Pada tahun 2015 Indonesia berada pada peringkat 34 dari 144 negara, sedangkan China pada peringkat lebih tinggi yaitu peringkat 28. Kelemahan Indonesia pada aspek : inovasi, kesiapan teknologi dan aspek yang berhubungan dengan birokrasi. Pilar kesiapan Teknologi dan Inovasi pada peringkat yang rendah yaitu 77 dan 31. Fakta ini menunjukkan bahwa perkembangan sumberdaya Iptek belum memberikan sumbangan yang signifikan pada posisi Indonesia di dalam meningkatkan daya saing, Untuk meningkatkan peringkat daya saing, tentunya bidang-bidang tersebut harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh untuk ditangani.

Pada dasarnya pengertian daya saing bangsa adalah keunggulan relatif suatu bangsa dibandingkan dengan keunggulan rata-rata dari bangsa-bangsa lain (seluruh bangsa) pada masa yang sama dalam aspek

Sumber Daya Manusia, barang (produk) maupun jasa. Indikator keunggulan meliputi : Kualitas (baik), harga (murah), proses/pelayanan (cepat). Ketiga indikator tersebut bisa maksimal atau unggul dengan sentuhan teknologi melalui penelitian-penelitian yang inovatif.

Undip wajib berperan dan berkontribusi dalam meningkatkan daya saing bangsa dengan jalan menghasilkan lulusan yang berkualitas, melakukan penelitian yang kreatif, inovatif, dan hilirisasi hasil penelitian inovatif, sehingga menghasilkan luaran : produk yang unggul dalam skala komersial, publikasi internasional, dan paten. Undip juga meningkatkan kapasitas entrepreneurship mindset mahasiswa selama masa pendidikan melalui latihan dan merintis usaha. Undip menjadi agen perubahan dan penggerak pengembangan ekonomi melalui program-program pengabdian masyarakat untuk kesejahteraan masyarakat.

d. Perubahan Paradigma Perguruan Tinggi

Akses informasi saat ini yang sangat handal menjadi peluang bagi perguruan tinggi internasional untuk menawarkan berbagai fasilitas yang lebih baik dibanding perguruan tinggi dalam negeri sebagai bentuk efek globalisasi di seluruh aspek dinamika dunia. Upaya internasionalisasi pendidikan juga banyak dilakukan oleh perguruan tinggi negeri maupun swasta sebagai upaya proses integrasi sistem pendidikan internasional ke dalam sistem pendidikan yang ada. Tujuan internasionalisasi pendidikan tinggi ini sebagai upaya peningkatan kualitas perguruan tinggi dalam persaingan pasar tenaga kerja global. Bentuk kemitraan dan kerjasama juga dapat digunakan sebagai upaya internasionalisasi pendidikan meningkatkan daya saing, meningkatkan citra dan memperluas kekuatan ilmu pengetahuan untuk penelitian dan pendidikan. Dengan demikian, internasionalisasi pendidikan dan globalisasi merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait.

Menyikapi perubahan paradigma perguruan tinggi, Undip mengembangkan sistem pembelajaran dimana lulusannya tidak hanya

mempunyai kemampuan akademik saja (hard competence) tetapi juga dibekali dengan ketrampilan khusus (soft competence) dan kemampuan tambahan (supplement competence). Penguasaan soft skill mahasiswa bisa diperoleh melalui kegiatan-kegiatan kokurikuler, intrakurikuler, ekstra kurikuler, dan organisasi kemahasiswaan. Undip mengembangkan sistem pembelajaran berbasis penyelesaian masalah (problem solving), melalui perkuliahan dan diskusi yang dilaksanakan di luar kelas yaitu di lapangan/industri di mana mahasiswa dihadapkan langsung dengan permasalahan yang perlu penyelesaiannya. Selain pendidikan akademik, pendidikan karakter bagi mahasiswa penting dilakukan untuk membentuk jatidiri, dengan jalan mengembangkan pola pikir, sikap, perilaku yang kritis, inovatif, logis, kolaboratif, dinamis, dan berjiwa kewirausahaan, dengan mengedepankan nilai-nilai belajar sepanjang hayat (long life learning). Pendidikan Pascasarjana harus mendapat perhatian besar karena sebagai andalan untuk menghasilkan produk-produk penelitian yang inovatif dan inventif serta publikasi internasional.

e. Masyarakat Ekonomi ASEAN

Karakteristik Masyarakat Ekonomi ASEAN berdasarkan Blue Print tahun 2025 menfokuskan pada ekonomi ASEAN yang sangat terintegrasi dan kohesi, ASEAN yang kompetitif, inovatif dan dinamis, peningkatan konektivitas dan kerjasama sektoral, ASEAN yang tangguh, inklusif, berorientasi pada manusia, dan berpusat pada manusia, dan integrasi ekonomi ASEAN ke dalam ekonomi global. Ekonomi yang sangat terintegrasi dan kohesi bertujuan memperlancar pertukaran barang, untuk perbaikan, investasi, permodalan serta meningkatkan ketrampilan tenaga kerja pada lingkup ASEAN dalam rangka memberikan kemudahan dan kecepatan pada perdagangan dan produksi di ASEAN, sekaligus membentuk jaringan untuk membangun sebuah pasar bagi perusahaan dan konsumen.

Dampak positif Masyarakat Ekonomi ASEAN berupa meningkatnya kompetisi dalam produktivitas, etos kerja, daya saing,

deregulasi, dan pelayanan publik. Namun, terkait dengan kualitas sumber daya manusia, Indonesia memiliki tantangan terhadap ketidaksiapan dalam peningkatan mutu pendidikan tenaga kerja, ketersediaan dan infrastruktur yang kurang, ketergantungan industri terhadap bahan baku impor, keterbatasan pasokan energi, dan menjadi pangsa pasar produk impor. Terkait dengan kesiapan menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN, maka peran pendidikan tinggi dalam mencetak mahasiswa dalam sistem masyarakat ekonomi ASEAN dengan membekali ketrampilan dan kompetensi kerja siap pakai, berpengetahuan luas, berwawasan terbuka, bersemangat juang, berpikiran kritis, berkepedulian sosial, dan memiliki kemampuan entrepreneurship.

Peran Undip sebagai lembaga pendidikan tinggi dalam mencetak mahasiswa dalam sistem masyarakat ekonomi ASEAN dengan membekali ketrampilan dan kompetensi kerja siap pakai, berpengetahuan luas, berwawasan terbuka, bersemangat juang, berpikiran kritis, berkepedulian sosial, dan memiliki kemampuan entrepreneurship yang tertuang dalam arah kebijakan umum Undip dan usaha yang dilakukan terkait peningkatan kualitas pendidikan.

f. Revolusi Industri 4.0

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal pada semua tahap dalam industri (smart industri) menghasilkan model bisnis baru berbasis digital. Era revolusi 4.0 ini menanamkan efisiensi waktu, tenaga kerja, dan biaya. Revolusi industri 4.0 ini menghasilkan peluang dan juga ancaman. Peluang munculnya berbagai macam profesi yang saat ini belum ada (24-46 juta pekerjaan baru), dan ancaman berupa hilangnya pekerjaan yang bersifat repetisi/pengulangan (berisiko otomasi) sekitar 23 juta pekerjaan saat ini akan menjadi otomasi pada tahun 2030. Untuk itu, Indonesia perlu meningkatkan kualitas ketrampilan tenaga kerja dengan teknologi digital (Parray, ILO, 2017).

Kompetensi sumber daya manusia terkait perubahan dunia kerja menjadi kunci sukses dalam era revolusi industri 4.0 di mana terjadi perubahan yang cepat dan masiv. Pilar utama dalam era ini berupa Internet of Thing, big data, argumented reality, cyber security, artificial intelligence, addictive manufacturing, simulation, system integration, dan cloud computing. Analitik data besar dan komputasi awan, akan membantu deteksi dini cacat dan kegagalan produksi, sehingga memungkinkan pencegahan atau peningkatan produktivitas dan kualitas suatu produk berdasarkan data yang terekam. Hal ini dapat terjadi karena adanya analisis data besar dengan sistem 6c, yaitu *connection, cyber, content/context, community, dan customization*.

Undip merespon lima elemen penting yang harus menjadi perhatian untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa di era Revolusi Industri 4.0 dengan jalan menyelenggarakan pendidikan melalui kurikulum yang dikembangkan berdasarkan tujuan pendidikan dan program studi, jati diri Undip, kompetensi lulusan, tantangan lokal/regional/ global, yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) juga mengadopsi standar pendidikan tinggi internasional. Pengembangan kurikulum bersifat sangat dinamis, oleh karena itu perlu dievaluasi dan dikembangkan secara berkala dan komprehensif sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan ilmu serta keprofesian di tingkat nasional, regional, dan internasional. Undip memanfaatkan teknologi infomasi (TI) dengan mengembangkan e-learning dan cyber learning yakni dengan mengembangkan sistem pendidikan, penelitian, pengabdian dan tata kelola keuangan berbasis sistem informasi yang integratif dengan Sistem Single Sign-On (SSO). Sistem SSO diharapkan menjadi sistem informasi yang handal akan terhubung dengan pusat data, sehingga pengguna yang memiliki akses ke pangkalan data (database) secara real-time akan mendapatkan data yang diperlukan lebih cepat, lengkap, dan sangat akurat.

2.1.1.2 Lingkungan Eksternal Mikro

Selain lingkungan eksternal makro, Undip juga dihadapkan pada lingkungan eksternal mikro seperti pesaing, pengguna lulusan, sumber calon mahasiswa, sumber calon dosen, sumber tenaga kependidikan, kebutuhan dunia usaha, mitra dan aliansi serta pemerintah. Lingkungan eksternal mikro ini dapat menjadi peluang dan ancaman bagi Undip 5 tahun kedepan, sehingga perlu mendapatkan perhatian yang serius dari para pembuat kebijakan di Undip.

a. Perguruan Tinggi Lain sebagai Pesaing

Tahapan pencapaian Visi Undip Tahun 2020-2024 yakni penguatan universitas riset serta pencapaian peringkat Undip menuju 500 besar kelas dunia. Terkait dengan lingkungan eksternal yang mempengaruhi pencapaian peringkat Undip menjadi 500 besar universitas kelas dunia adalah reputasi Undip di tingkat internasional. Terdapat 3 indikator yang mencerminkan reputasi Undip berdasarkan penilaian dari hasil survei dari academic peers maupun alumni/pengguna lulusan Undip di dunia lapangan pekerjaan.

- **Academic Reputation**

Kondisi reputasi akademik Undip saat ini cukup rendah dengan skor 12.9/100, dibandingkan dengan PTNBH lainnya seperti UI, UGM (41,3/100), ITB (39,3/100), IPB (17,6/100) dan UNAIR (20,6/100). Terdapat beberapa hal yang menyebabkan reputasi akademik Undip rendah, diantaranya adalah respon academic peers yang kecil, dari 472 academic peers yang diserahkan lembaga pemeringkatan QS (Quacquarelli Symonds), hanya 73 orang (15,5%) yang merespon dan mengetahui tentang Undip. Menjadi 500 besar dunia diperlukan nilai academic reputation dengan minimal skor 40 dari 100.

- **Employer Reputation**

Kondisi reputasi lulusan Undip saat ini masih cukup rendah dengan skor 11.8 dari 100, dibandingkan dengan PTNBH lainnya seperti UI, UGM (36,7/100), ITB (39,8/100), IPB (15,7/100) dan UNAIR

(23,7/100). Terdapat beberapa hal yang menyebabkan reputasi lulusan Undip rendah, diantaranya adalah respon alumni dan pengguna alumni yang kecil. Untuk menuju 500 besar dunia diperlukan nilai employer reputation dengan minimal skor 35 dari 100.

- **Industry income**

Sebagai universitas yang mempunyai visi menjadi universitas riset yang unggul, Undip membutuhkan kerjasama yang baik dengan dunia industri untuk mengimplementasikan hasil-hasil riset untuk industri. Undip juga memerlukan sumber pendanaan yang berasal dari Industri (industry income). Industry income merupakan indikator di dalam pemeringkatan dunia yaitu THE (Times Higher Education), dimana menjadi indikator Undip diharapkan dapat memperoleh pendapatan dari industri melalui kerjasama dengan unit usaha (RGU/RGA) yang dimiliki Undip. Pada tahun 2020 – 2024, diharapkan jumlah produk yang telah diproduksi oleh industri mencapai 21 – 43 produk, dengan kontribusi penerimaan keuangan dari hasil unit usaha (RGU/RGA) terhadap institusi sebesar 114,446 – 155,609 Milyar setiap tahun. Hal ini juga sejalan dengan target jumlah Hak Kekayaan Intelektual (HKI) yang didaftarkan dan diberikan (granted) sebesar 643, jumlah paten pada tahun 2024 mencapai 687 paten dan jumlah prototipe R&D mencapai 124 prototipe. Selain itu Undip juga selama tahun 2020-2024 juga berupaya meningkatkan jumlah kerjasama hasil penelitian dan/atau kepakaran dosen dengan industri sebanyak 62 – 100 kerjasama.

b. Kebijakan Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Diponegoro sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, Undip memiliki otonomi untuk mengelola urusannya sendiri, disamping masih tetap menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kebijakan PTNBH ke depan diarahkan pada pemberian otonomi yang lebih besar kepada Perguruan Tinggi, terutama untuk memperoleh pendapatan di luar tanggungan pemerintah.

Perguruan Tinggi Badan Hukum dituntut untuk mengembangkan bisnis dari produk-produk pendidikan, penelitian dan pengabdian, sehingga memiliki kemandirian dalam pengelolaan keuangan. Termasuk dalam urusan kepegawaian, PTNBH memiliki kewenangan merekrut pegawai sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Status kepegawaian PTNBH (ASN) tidak lagi menjadi tanggungan pemerintah, namun sudah menjadi pegawai PTNBH. Kebijakan lain terkait kepegawaian adalah akan dihapuskannya eselon 3 dan eselon 4, dimana sebelumnya jabatan struktural ini ditempati oleh tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional umum.

2.1.2 Faktor Internal

a. Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

Pengembangan Program Studi

Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), Undip saat ini menyelenggarakan Pendidikan jenjang Diploma 3 (D3), Diploma 4 (D4)/sarjana terapan, Sarjana (S1), Magister (S2), Doktor (S3), Spesialis dan Profesi. Proses pendidikan pada Undip dilaksanakan secara terpadu yang dikoordinasikan melalui 13 Fakultas / Sekolah yang mencakup 26 program studi D3, 11 program studi D4, 52 program studi S1, 8 program studi S2, 15 program studi S3, 4 program studi profesi dan 19 program studi spesialis.

Program pendidikan sebidang diharapkan kedepannya dirancang secara terintegrasi guna memungkinkan transisi yang mulus ketika lulusan melanjutkan studi. Integrasi ini akan mudah dilakukan ketika program pendidikan menjalankan pendidikan berbasis kepada capaian (*outcome-based education*). Capaian program pendidikan kedepannya juga harus memperlihatkan adanya penekanan kepada kemampuan berpikir dan pengembangan karakter. Setiap program pendidikan harus dapat memanfaatkan peluang kolaborasi dan fasilitas yang tersedia di program pendidikan lain yang relevan.

Pembukaan dan penutupan program studi didasarkan pada kajian yang seksama dengan memperhatikan kebutuhan pembangunan nasional. Pembukaan program studi harus mempertimbangkan pada kebutuhan yang ada. Jika memang kebutuhan-kebutuhan tersebut belum dapat terpenuhi dan diakomodir oleh program studi-program studi yang telah ada di Undip, maka pembukaan program studi baru dimungkinkan untuk diselenggarakan. Jumlah Program Studi pada Undip selama 5 tahun terakhir terus mengalami peningkatan pada setiap jenjangnya. Sesuai SK Rektor Undip No. 420/UN7.P/HK/2019 saat ini berjumlah 165 program studi.

Status Undip sebagai PTNBH memberikan kemudahan untuk usulan pendirian Program Studi baru secara internal. Pada tahun 2019 setidaknya telah terdapat 14 usulan pembukaan program studi baru baik program studi Sarjana (bidang lingkungan, energi, sistem informasi, dan geofisika), Magister (bidang pengadaan dan logistik, statistika, dan administrasi bisnis), Doktor (bidang sistem informasi dan perencanaan wilayah dan kota), profesi (bidang Fisika Medik dan pendidikan profesi kesehatan masyarakat) dan Spesialis (dokter subspesialis bedah, spesialis keperawatan komunitas dan spesialis keperawatan medikal bedah). Pendirian program studi tersebut dilakukan kajian dan penilaian kelayakan untuk mendapatkan persetujuan pembukaan.

Pengembangan program studi dalam 5 tahun ke depan (Tahun 2020-2024) dilakukan secara selektif mengacu pada Pola Ilmiah Pokok PIP Undip (maritim/kelautan/ tropis), kebijakan pendidikan tinggi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, revolusi industri 4.0, rasio dosen dan mahasiswa, jumlah mahasiswa Undip secara keseluruhan dan persentase akreditasi A sebesar 85% dari jumlah program studi keseluruhan pada tahun 2024.

Evaluasi secara berkala harus dilakukan untuk keberlangsungan program studi dengan memperhatikan perkembangan jumlah mahasiswa maupun tren kebutuhan pasar. Penutupan dan penggabungan Program

Studi mungkin dapat dilakukan apabila hasil dari evaluasi menunjukkan adanya penurunan dari target yang telah ditetapkan.

Pengembangan / pembukaan konsentrasi baru pada program studi sebidang dapat menjadi alternatif selain pendirian program studi baru, karena secara kelembagaan kebutuhan konsentrasi baru pada program studi dapat terpenuhi seperti kebutuhan fasilitas sarana dan prasarana penunjang kegiatan perkuliahan.

Program Studi Diluar Kampus Utama (PSDKU)

Peraturan Rektor Undip No. 15 Tahun 2017 tentang Peraturan Akademik Bidang Pendidikan Program Sarjana Undip menyebutkan bahwa Program Studi Di Luar Kampus Utama Undip yang selanjutnya disingkat PSDKU Undip adalah program studi yang diselenggarakan di kabupaten/kota/kota administratif yang tidak berbatasan langsung dengan kampus utama Undip. Pada Pasal 9 disebutkan bahwa :

- 1) Pembukaan kelas PSDKU merupakan penambahan jumlah program studi dalam bidang/disiplin ilmu dan teknologi yang sama dengan program studi yang telah ada di kampus utama Undip;
- 2) Program studi yang akan membuka kelas PSDKU telah menyelenggarakan program studi yang sama di Kampus Utama Undip dengan peringkat terakreditasi A atau unggul;
- 3) Pembukaan, perubahan, penutupan kelas PSDKU dilakukan sesuai ketentuan perundangan yang berlaku.

PSDKU pada Undip mulai operasional Tahun 2018 dengan membuka 7 Program Studi Diluar Kampus Utama (PSDKU) yang mencakup 3 wilayah di Jawa Tengah, yakni Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Batang dan Kabupaten Rembang. Sampai saat ini jumlah mahasiswa aktif mencapai 447 mahasiswa.

Pendirian PSDKU awalnya merupakan mandat dari Kemenristekdikti yang bertujuan untuk pemerataan pendidikan khususnya di daerah-daerah sekitar kampus utama. Jumlah mahasiswa

PSDKU saat ini telah mencapai 447 orang sejak 1 tahun dibuka. Hal ini menunjukkan bahwa peminat PSDKU cenderung tinggi.

Pengembangan PSDKU perlu mempertimbangkan kemampuan pengelolaan, penyediaan sumberdaya, dan pendanaan. PSDKU memungkinkan untuk dikembangkan sebagai Politeknik milik Undip dan diberikan otonomi pengelolaan mandiri.

Akreditasi Program Studi

Peringkat akreditasi program studi pada Undip selama 5 tahun terakhir mengalami peningkatan. Meskipun sebagian besar akreditasi program studi pada Undip sudah mencapai A, namun masih perlu ditingkatkan, terutama untuk akreditasi program studi baru. Mengingat status Undip sebagai PTNBH, dimana salah satu persyaratan PTNBH disebutkan bahwa status terakreditasi dan peringkat terakreditasi unggul, baik perguruan tinggi maupun 80% dari program studi yang diselenggarakan (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum). Universitas Diponegoro sebagai universitas kelas dunia perlu menjadikan akreditasi internasional sebagai salah satu poin penting dalam 5 tahun kedepan.

Animo Mahasiswa

Animo mahasiswa pendaftar pada Undip setiap tahun mengalami kenaikan, hal ini menunjukkan tingginya minat dan kepercayaan masyarakat kepada Undip. Selain mahasiswa dalam negeri, Undip juga memacu masuknya mahasiswa internasional untuk meningkatkan peringkat *World Class University* (WCU).

Universitas Diponegoro perlu melakukan berbagai upaya peningkatan untuk menarik minat mahasiswa internasional, seperti optimalisasi peran Kantor Urusan Internasional dalam menjaring mahasiswa internasional dari melalui berbagai kerjasama internasional

maupun kegiatan-kegiatan internasional, mempermudah akses calon mahasiswa internasional untuk mendapatkan berbagai informasi terkait pendaftaran maupun berbagai fasilitas unggulan di Undip. Strategi *student mobility* juga perlu dilakukan, yakni masuknya mahasiswa-mahasiswa internasional ke Indonesia untuk memotivasi dalam pembelajaran dan *research*.

b. Bidang Sumberdaya

1). Sumberdaya Manusia

Dosen

Jumlah tenaga dosen Undip saat ini sebanyak 1.735 orang. Berdasarkan jenjang pendidikan, proporsi dosen bergelar S2 masih mendominasi dibandingkan dosen bergelar S3. Upaya peningkatan perlu dilakukan dengan mendorong dosen-dosen muda, khususnya untuk segera melanjutkan studinya ke jenjang Pendidikan S3. Universitas Diponegoro sendiri telah memiliki kebijakan untuk mendukung hal tersebut dengan pemberian bantuan beasiswa bagi dosen yang akan melanjutkan studi.

Dosen Internasional

Dosen internasional merupakan salah satu indikator dalam pemeringkatan di QS World. Semakin banyak dosen internasional pada Undip menunjukkan citra pada kancah internasional. Jumlah dosen internasional harus ditingkatkan selama 5 tahun ke depan dengan meningkatkan jumlah kerjasama internasional, selain itu perlu dibuat aturan terkait penerimaan dosen internasional di Undip untuk mempermudah akses dosen internasional yang akan mengajar di Undip.

Salah satu strategi yang harus dilakukan dalam pencapaian target Undip menuju 500 besar Universitas kelas dunia yaitu *staff mobility*, yakni adanya kolaborasi dosen asing dengan dosen dalam negeri atau dosen dalam negeri ke luar negeri, yang *outputnya* menghasilkan *research innovative* yang banyak dan masif. Saat ini jumlah dosen Undip yang

diundang ke Luar Negeri baik sebagai dosen tamu, peneliti, maupun kegiatan lainnya masih relatif minim

Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan mempunyai peran dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Jumlah tenaga kependidikan pada Undip saat ini 1.995 orang. Tingginya jumlah pegawai berdampak pada tingginya belanja pegawai pada Undip. Perlu adanya pemetaan dan penilaian tenaga kependidikan terhadap kebutuhan pegawai. Pengadaan pegawai juga harus didasarkan pada hasil pemetaan dan perencanaan yang matang, sehingga kebutuhan pegawai dapat terpenuhi secara proporsional dan pelaksanaan tugas menjadi lebih efektif.

Sebaran tenaga kependidikan PNS pada Undip masih didominasi oleh Jabatan Administrasi Pelaksana. Rendahnya tenaga kependidikan yang memiliki Jabatan Fungsional ini perlu mendapat perhatian, mengingat adanya kebijakan Presiden untuk menghapus jabatan struktural pada pejabat eselon 3 dan eselon 4 dalam rangka reformasi birokrasi.

Tenaga kependidikan Undip harus diarahkan menjadi tenaga ahli yang memiliki kompetensi pada bidang-bidang tertentu. Salah satu upaya yang dapat ditempuh melalui adanya sertifikasi kompetensi. Sertifikasi kompetensi merupakan salah satu ukuran yang dapat digunakan untuk melihat sejauhmana kompetensi seseorang sesuai bidang tugasnya yang diperoleh melalui uji kompetensi.

2). Sarana dan Prasarana

Luas Lahan yang dimiliki Undip saat ini sebesar 256,8 Ha yang tersebar di Semarang (Pleburan, Tembalang, Kalisari) seluas 182,46 Ha, Jepara seluas 53,31 Ha, Magelang seluas 1,33 Ha, Pekalongan seluas 10,18 Ha dan Batang seluas 9,5 Ha. Kampus Undip Tembalang saat ini merupakan pusat dari kegiatan layanan akademik, dimana sebagian

besar aktivitas sivitas akademika dilakukan di Kampus Undip Tembalang.

Berdasarkan analisis pengembangan Kampus Tembalang (Masterplan Kampus Tembalang), diperoleh gambaran bahwa Koefisien Dasar Bangunan (KDB) pada Kampus Undip Tembalang hampir mencapai batas maksimal (41,72% dari batas maksimal Koefisien Dasar Bangunan/KDB 60%). Berdasarkan Perda Kota Semarang Nomor 14 tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Semarang tahun 2011-2031, mengenai Ketentuan Umum Peraturan Zonasi Wilayah, Kawasan Pendidikan memiliki ketentuan KDB Maksimal adalah 60% dengan ketinggian maksimal sesuai dengan KKOP.

Dari 12 Fakultas/Sekolah yang ada di Kampus Tembalang, sebanyak 50% telah melampaui batas maksimal KDB > 60%, dengan KDB tertinggi adalah Fakultas Kesehatan Masyarakat (96,9%). Perencanaan kampus Undip Tembalang pada 5 tahun kedepan perlu ada kebijakan pembatasan pembangunan secara horizontal/*landed* dan mulai menginisiasi pembangunan secara vertikal.

Dalam menunjang kegiatan pembelajaran mahasiswa, Undip menyediakan beberapa fasilitas seperti asrama mahasiswa, bengkel, lapangan, laboratorium, dsb. Selain Laboratorium Terpadu, beberapa fakultas juga telah memiliki fasilitas laboratorium untuk mendukung kegiatan praktikum mahasiswa yang saat ini berjumlah 99 laboratorium yang berada di Fakultas Teknik (63 lab), Fakultas Sains dan Matematika (4 lab), Fakultas Peternakan dan Pertanian (11 lab), Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (20 lab) dan Fakultas Kesehatan Masyarakat (1 lab).

3). Kondisi Keuangan Undip

Perencanaan dan Penganggaran

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Diponegoro sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, dimana pengelolaan keuangan sebagai PTN-BH dimulai sejak tahun 2017. Sebagai PTN-BH, setiap tahun Universitas Diponegoro

diharuskan untuk menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Perencanaan anggaran menerapkan penganggaran berbasis kinerja (*Performance based budgeting*), dimana penyusunan anggaran didasarkan pada perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang ingin dicapai. Tahapan penyusunan RKAT Undip dimulai dari penyusunan Rencana Output Tahunan (ROT) dimana pada ROT memuat hubungan antara Tujuan, Sasaran, Program, dan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdapat dalam Renstra dengan kegiatan serta kode akun yang terdapat dalam RKAT.

Undip sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, Pendanaan PTN Badan Hukum dapat bersumber dari APBN dan selain APBN sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum sebagaimana diubah terakhir kali dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Pendanaan APBN diberikan dalam bentuk Bantuan Pendanaan PTN-BH (BPPTN-BH) dan APBN Gaji. Pengajuan anggaran belanja gaji dan tunjangan PNS, Undip menyusun Rencana Kerja Anggaran-Kementerian Lembaga (RKA-KL) yang akan diteruskan kepada Menteri Keuangan untuk dikaji dan selanjutnya ditetapkan sebagai Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan yang selanjutnya disingkat RKAT adalah rencana jangka pendek yang disusun setiap tahun oleh Rektor dan disahkan oleh MWA untuk menjabarkan Renstra yang berisi rencana kerja dan anggaran tahunan untuk melaksanakan program kerja tahunan Undip yang merupakan dasar pengelolaan keuangan. Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) mencakup seluruh pendapatan dan belanja yaitu proyeksi penerimaan dan belanja serta pemanfaatan SILPA pada tahun yang bersangkutan. RKAT disampaikan kepada MWA

selambat-lambatnya 2 (dua) bulan sebelum berakhirnya tahun anggaran dan disahkan oleh MWA selambat-lambatnya tanggal 31 Desember. Dokumen RKAT yang telah disahkan oleh MWA digunakan sebagai acuan pengguna anggaran dalam melaksanakan kegiatan.

Laporan Keuangan

Sejak ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2014, penerapan Undip sebagai PTN Badan Hukum efektif dilaksanakan mulai Tahun 2017. Penyusunan Laporan Keuangan PTN Badan Hukum Universitas Diponegoro mengembangkan aplikasi SiAk (Sistem Akuntansi) yang terintegrasi dengan aplikasi Realisasi Anggaran (RSA).

Sebagai PTN Badan Hukum berdasarkan PP No 52 Tahun 2015 tentang Statuta PTN Badan Hukum Universitas Diponegoro terutama pasal 30 ayat (3), (4) dan (5), Laporan Tahunan Universitas Diponegoro disampaikan kepada Menteri oleh Pimpinan Undip bersama-sama dengan MWA paling lambat 3 (tiga) bulan setelah tahun buku berakhir.

Dalam rangka penyusunan laporan keuangan pemerintah pusat, laporan keuangan sebagaimana dimaksud pada pasal 30 ayat (3) disampaikan setiap semester dan setiap tahun kepada Menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan. Laporan Keuangan Universitas Diponegoro mendapat opini Wajar Tanpa Pengecualian berdasarkan penilaian Kantor Akuntan Publik.

c. Bidang Komunikasi dan Bisnis

1). Jaringan Alumni

Jaringan (*network*) alumni terbentuk apabila hubungan dengan para alumni yang berada di berbagai bidang (pendidikan, industri, kementerian, sektor, wirausaha) dapat dibina secara intensif dengan pemetaan profesi dan keterkaitan yang tepat. Jaringan alumni ini akan memudahkan pencarian dan peningkatan kerja sama antara Undip dan

alumni maupun antar alumni. Dalam rangka pengembangan jaringan alumni ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh Undip, seperti pendirian Ikatan Alumni Undip (IKA Undip). Selain membentuk IKA Undip, telah dikembangkan pula Sistem Integrasi Database Alumni.

2). Bisnis

Sesuai Peraturan Rektor nomor 6 tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur-Unsur di bawah Rektor Universitas Diponegoro, pengembangan dan pengelolaan usaha komersial ditangani oleh Badan Pengelola Usaha, Bisnis Komersial dan Analisa Resiko (BP UBIKAR) Adapun unit usaha Undip yang dikelola oleh BP UBIKAR yaitu :

- Unit Usaha Rusunawa
- Unit Usaha Stasiun Pengisian Bahan Bakar
- Unit Usaha Pendidikan Anak Usaha Dini
- Unit Usaha Training and Consulting
- Unit Usaha Sarana Olahraga
- Unit Usaha lainnya yang ditetapkan dengan keputusan Rektor

3). Sistem Informasi

Sistem Informasi Undip yang telah dibangun yaitu :

1. *Information System of Planning Department* : Rencana Output Tahunan (ROT) dan Sistem Informasi Capaian Kinerja Universitas Diponegoro (Cakradipa);
2. *Assets, Accounting, and Finance Information System* yang terdiri dari Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), Sistem Informasi Realisasi Anggaran (RSA), Sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Sistem Akuntansi (SiAK), Sistem Informasi Manajemen Aset Terpadu (SIMASET), Sistem Informasi Target Pendapatan (SITAMPAN), Sistem Informasi Pajak dan Penghasilan Pegawai (SIP3), Sistem Penggunaan dan Pemanfaatan Aset Undip (PANTAS);
3. *Information System of Academic Department* yang terdiri dari Reg-Online (Sistem Informasi Registrasi Online calon Mahasiswa Baru),

- Sistem Informasi Akademik (SIA), Sistem Informasi Akademik (SIMAWEB), Sistem Aplikasi Database Alumni (Tracer Study), Sistem Rekapitulasi Data Kegiatan Mahasiswa (Prestasi Mahasiswa), Sistem Evaluasi Proses Pembelajaran (Evaluasi PBM), Sistem Kuliah Online Undip (Kuliah Online), Sistem Informasi Penjaminan Mutu Akademik (SIPMA), Sistem Informasi Beban Kerja Dosen (SiBeKaDe), dan Sistem Informasi Hasil Seleksi Mahasiswa (Hasil Seleksi);
4. Sistem Informasi Bagian Kepegawaian yang terdiri dari Sistem Daftar Urut Kepangkatan (E-DUK), SITEJA, Sistem Rekrutmen Tenaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Online (E-Rekrutmen), dan Sistem Pengajuan Angka Kredit Access (PAK);
 5. *Research and Community Services Information System* yang terdiri dari Sistem Penelitian Informasi Penelitian, Publikasi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat Undip (SIP3MU), Sistem Informasi KKN Undip (KKN);
 6. *Survey and Services Information System* yang terdiri dari Pusat Layanan IT Undip (Helpdek IT), Sistem Informasi Kerjasama (Kerjasama), Survey Kepuasan Mitra Kerjasama, Survei tentang Visi Misi Undip, dan Survei Kepuasan Mahasiswa Undip. Sistem Informasi Integratif terbaru yang melalui sistem *Single Sign-On* (SSO).

d. Bidang Riset dan Inovasi

1). Penelitian dan Inovasi

Pengembangan Undip menjadi universitas riset telah dirintis dengan mengembangkan pondasi budaya riset yang kokoh yang mendukung tumbuhnya sikap yang mencirikan budaya universitas riset. Salah satu tahap kebijakan yang digunakan untuk mendorong pengembangan budaya riset adalah melalui peningkatan jumlah publikasi jurnal yang bereputasi internasional, peningkatan jurnal terindeks scopus dan terakreditasi nasional (SINTA), termasuk meningkatkan sitasi, menambah kapasitas Pusat Unggulan Iptek yang terakreditasi internasional, mengembangkan *science techno park*,

meningkatkan jumlah paten dan hak cipta, dan memperbanyak teknologi terapan.

Untuk mendukung budaya riset, Undip telah mengalokasikan dana sebesar Rp10.000.000,00 per dosen yang dikelola oleh masing-masing fakultas dan sekolah. Selain itu LPPM juga menyediakan dana hibah kompetitif untuk penelitian yang bersumber dari dana selain APBN melalui skema penelitian RPP, RPI, RUU dan PKUM.

2). Pengabdian kepada Masyarakat

LPPM Undip mengelola kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan sumber dana berasal dari Pemerintah dan internal Undip. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dosen Undip didukung oleh pendanaan untuk masing-masing dosen sebesar Rp.2.000.000,- per dosen yang dikelola oleh masing-masing fakultas dan sekolah. Selain itu disediakan pula dana pengabdian kepada masyarakat kompetitif yang dikelola oleh LPPM yang berasal dari dana selain APBN melalui skema UFST2D dan IDBU.

3). Kerjasama

Universitas Diponegoro mengembangkan jejaring kerjasama dengan berbagai pihak, baik Perguruan Tinggi, Instansi Pemerintah, Instansi Swasta maupun organisasi lainnya yang berada dalam negeri dan luar negeri. Selain Pendidikan, melalui LPPM Undip juga melakukan kerjasama bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Jumlah dana hasil kerjasama yang dikelola oleh LPPM terus meningkat setiap tahun.

e. Posisi Pemeringkatan Undip

Undip telah memperoleh peringkat baik nasional maupun internasional. Posisi pemeringkatan ini menjadi kekuatan bagi Undip untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan agar mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi lain.

f. Pencapaian Undip Menuju 500 Besar Dunia

Faktor lingkungan internal yang mempengaruhi pencapaian peringkat Undip menjadi 500 besar universitas kelas dunia adalah reputasi Undip di mata internasional. Terdapat 11 indikator yang mencerminkan reputasi Undip berdasarkan penilaian dari hasil survei dari *academic peers* maupun alumni/pengguna lulusan Undip di dunia lapangan pekerjaan yaitu:

- *Citations Per Faculty*
- *Faculty Student Ratio*
- *International Faculty*
- *International Student*
- *Staff With PhD*
- *Papers Per Faculty*
- *Citations Per Paper*
- *Inbound and Outbound Exchange Student*
- *International Research Network*
- *International Campus*
- *Research income*

2.2 Pendekatan dan Strategi Penyusunan RKAT

Sub bab ini menguraikan pendekatan yang digunakan dalam menyusun anggaran, strategi dan kebijakan yang diterapkan dalam penganggaran.

2.2.1 Pendekatan Penyusunan RKAT

Sistem pengendalian manajemen mengenal dua pendekatan, yaitu pendekatan struktur dan pendekatan proses. Pendekatan struktur merupakan pengendalian manajemen yang berkenaan dengan desain struktur organisasi sentralisasi atau desentralisasi. Sistem pengendalian manajemen dengan pendekatan struktur akan mengenal pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pendekatan proses

merupakan pengendalian manajemen yang berkenaan dengan proses penyusunan anggaran yang mengacu pada visi dan misi yang akan dicapai. Sistem pengendalian manajemen dengan pendekatan proses akan mengenal visi, misi, tujuan, sasaran, program, dan anggaran.

Undip sebagai PTN Badan Hukum dalam mengendalikan pengelolaan keuangannya khususnya dalam penganggaran menggunakan pendekatan proses, sehingga dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) berlandaskan pada program yang merupakan penjabaran dari sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra PTN Badan Hukum Undip.

Proses penyusunan RKAT tahun 2022 menggunakan pendekatan yang sama seperti menyusun RKAT tahun 2021. Proses penyusunan anggaran PTN Badan Hukum Undip menggunakan pendekatan *mixing* (campuran *top down* dan *bottom up*). Penyusunan anggaran yang berorientasi *top down* (dari atas ke bawah) merupakan penganggaran yang sudah diatur dan ditetapkan oleh manajemen atas atau pusat. Penyusunan anggaran yang berorientasi *top down* memiliki kelemahan, yaitu manajemen bawah atau unit kerja tidak bisa menaikkan perencanaan atau usulan karena sudah ditetapkan oleh manajemen atas atau pusat dan kemungkinan hasil pelaksanaan anggaran tidak sesuai dengan targetnya.

Penyusunan anggaran yang berorientasi *bottom up* (dari bawah ke atas) merupakan penganggaran yang dilakukan oleh manajemen bawah atau unit kerja dan selanjutnya dinaikkan ke atasnya secara hierarki sampai ke manajemen atas atau pusat untuk disusun RKAT secara keseluruhan dari unit organisasi. Penyusunan anggaran yang berorientasi *bottom up* memiliki kelemahan, yaitu memerlukan waktu yang lama, membutuhkan biaya yang mahal, dan menentukan anggaran yang lebih rumit.

Penyusunan anggaran yang berorientasi *mixing* (campuran *top down* dan *bottom up*) merupakan penganggaran dimana manajemen atas atau pusat sudah mempunyai anggaran yang maksimal akan tetapi

sebelum menyusun RKA masih menunggu usulan anggaran dari manajemen bawah atau unit kerja dibawahnya. Penyusunan anggaran yang berorientasi *mixing* memiliki kelemahan, yaitu prosesnya lebih rumit karena perlu menyesuaikan antara usulan manajemen bawah atau unit kerja dengan anggaran manajemen atas atau pusat.

Memandang pendanaan yang terbatas maka Undip dalam proses penyusunan anggaran berorientasi pada *mixing* (campuran *top down* dan *bottom up*). Proses penyusunan anggaran berorientasi *top down* dilakukan oleh Rektor Undip melalui penentuan penetapan Indikator Kinerja, nilai belanja modal, besaran belanja pegawai, belanja penelitian dan pengabdian masyarakat, belanja penulisan buku ajar, alokasi pagu anggaran untuk unit kerja. Proses penyusunan anggaran berorientasi *bottom up* dilaksanakan oleh unit kerja melalui pengajuan kegiatan dan biayanya, penentuan besaran kelebihan kinerja, dan membayar tenaga kontrak di lingkungan unit kerja. Selanjutnya, tim anggaran Undip mereview dan mengkompilasi RKAT unit kerja menjadi RKAT Undip.

Penyusunan RKAT Undip berdasarkan pada asumsi makro dan asumsi mikro. Asumsi makro merupakan faktor lingkungan eksternal yang perubahannya perlu diantisipasi. Penetapan asumsi makro Undip misalnya mengacu pada asumsi jumlah pendaftar dan peminat yang meningkat dan estimasi pendapatan hibah. Asumsi mikro merupakan faktor lingkungan internal yang perubahannya sering kali dipengaruhi oleh faktor eksternal. Keterbatasan sumber dana menuntut adanya skala prioritas kegiatan agar Undip dapat melaksanakan aktivitasnya secara optimal.

2.2.2 Strategi dan Kebijakan Penyusunan RKAT

Sistem dan prosedur (sisdur) penyusunan RKAT Undip sebagai PTN Badan Hukum bermula dari penghitungan kembali estimasi penerimaan pendapatan selain APBN dan pendistribusian pagu anggaran kepada unit kerja. Sebelum penetapan dan pendistribusian pagu anggaran, Tim Anggaran Undip membahas konsep dasar alokasi pagu

anggaran. Konsep dasar alokasi pagu anggaran ini akan menjadi panduan untuk alokasi pagu anggaran yang menjadi rujukan penghitungan alokasi pagu anggaran di lingkungan Undip. Berdasarkan penerimaan (pendapatan) dan penggunaan dana (biaya) maka terdapat tiga jenis unit kerja, yaitu:

1. Unit kerja yang bertanggungjawab atas penerimaan (pendapatan) dan bertanggungjawab sebagian (tidak penuh) atas penggunaan dana atau biaya-biaya yang dikeluarkannya. Unit ini menjalankan tanggung jawab tersebut adalah fakultas, sekolah, lembaga, BP Usaha, Bisnis Komersial dan Analisis Risiko (UBIKAR).
2. Unit kerja yang bertanggungjawab atas penggunaan dana atau biaya-biaya yang dikeluarkannya, seperti: badan, biro, unit pelaksana teknis, sekretaris universitas, dan direktorat. Unit kerja ini sebagian besar berada di rektorat dan lembaga.
3. Unit kerja yang bertanggungjawab penuh atas penerimaan (pendapatan) dan penggunaan dana atau biaya-biaya yang dikeluarkannya, seperti: RSND, SPBU, Sarana Olahraga, Rusunawa, PAUD, *Training and Consulting* dan unit usaha lainnya.

Ketiga jenis unit kerja ini memiliki karakteristik tersendiri sehingga memerlukan metode alokasi pagu anggaran yang berbeda.

Struktur organisasi Undip sebagai PTN Badan Hukum mencerminkan organisasi tingkat pusat (rektorat) dan organisasi tingkat unit kerja (fakultas dan lembaga). Sebagaimana dijelaskan di atas maka proses penyusunan anggaran berorientasi pada *mixing approach* (campuran *top down* dan *bottom up*) sehingga terdapat dana untuk membiayai unit kerja (fakultas/sekolah/lembaga/unit lainnya) yang pengelolaannya dilaksanakan oleh pusat atau rektorat. Pengeluaran tersebut antara lain:

- a. Insentif perbaikan penghasilan (IPP);
- b. Insentif kinerja wajib (IKW);
- c. Belanja modal yang menjadi prioritas rektor;
- d. Insentif penulisan buku ajar;

- e. Beasiswa/biaya investasi SDM;
- f. Belanja kerjasama; dan
- g. Belanja sosial/hibah.

Disamping itu, terdapat dana unit kerja yang pengelolaannya otonom dilaksanakan sendiri oleh unit kerja, seperti:

- a. Pengeluaran (biaya) untuk operasional,
- b. Insentif tenaga kependidikan kontrak,
- c. Insentif kelebihan kinerja,
- d. Belanja penelitian dan pengabdian masyarakat wajib.
- e. Belanja modal dan pemeliharaan; dan
- f. Belanja lainnya.

Distribusi alokasi pagu anggaran yang dikelola secara otonom oleh unit kerja dihitung berdasarkan presentase (proporsional) dengan penerimaan (pendapatan) dari masing-masing unit kerja yang bersangkutan. Adapun distribusi alokasi pagu anggaran dari unit kerja ke sub unit kerja seperti departemen atau prodi/bagian tidak ditetapkan oleh pusat atau rektorat sehingga distribusi alokasi pagu anggaran tersebut merupakan otonomi unit kerja.

Struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) di tingkat pusat atau rektorat yang terdiri atas biro dan organisasi tingkat unit kerja. Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa biro adalah unit kerja yang bertanggungjawab atas penggunaan dana atau biaya yang dikeluarkannya maka dana untuk aktivitas biro ditentukan oleh rektor. Distribusi alokasi pagu anggaran untuk biro berdasarkan pada:

1. Kelayakan suatu aktivitas untuk dilaksanakan. Ketentuan layak tidaknya suatu aktivitas untuk dilaksanakan mengacu pada *output* aktivitas tersebut, yaitu: apakah *output* aktivitas menunjang Indikator Kinerja Utama (IKU) Undip sebagai PTN Badan Hukum.
2. Distribusi alokasi pagu anggaran untuk biro mengacu pada alokasi pagu anggaran tahun-tahun sebelumnya dan realisasinya. Tim Anggaran Undip akan mengevaluasi secara mendalam atas revisi-revisi anggaran yang dilakukan biro dan mengevaluasi lebih

mendalam atas realisasi *output* dari Indikator Kinerja yang telah ditetapkan.

Selain unit kerja dan biro terdapat struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) yang dinamai Badan Pengelola (BP). BP adalah unit kerja yang bertanggungjawab penuh atas penerimaan (pendapatan) dan penggunaan dana atau biaya-biaya yang dikeluarkannya yang menjadi kewenangan pengelolaannya. Peran pusat atau rektorat adalah mereview kelayakan suatu aktivitas, kewajaran besaran anggaran, dan menganalisis *Return on Investment* (ROI) jika BP merupakan pusat laba.

Secara umum, rektorat tidak akan banyak terlibat dalam pelaksanaan anggaran di unit kerja. Ketidakterlibatan pusat atas pelaksanaan anggaran di unit kerja merupakan wujud pendelegasian wewenang kepada unit kerja.

Penyusunan RKAT TA 2022 sesuai dengan Surat Rektor nomor 21/UN7.P/SE/2021 tentang Pedoman Penyusunan RKAT Universitas Diponegoro Tahun 2022 dengan ketentuan sebagai berikut:

A. Ketentuan Umum

1. Penyusunan Rencana Output Tahunan (ROT) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) 2022 dilaksanakan dalam rangka pencapaian visi dan misi Universitas Diponegoro berdasarkan Rencana Strategis (RENSTRA) Universitas Diponegoro Tahun 2020 – 2024.
2. Perencanaan dan Penganggaran Tahun 2022 diprioritaskan pada output dan kegiatan yang mendukung :
 - a) penyediaan layanan utama kepada mahasiswa (contoh : penyediaan peralatan perkuliahan di kelas seperti proyektor, komputer, mebelair kelas, dan pendingin ruangan /AC yang memenuhi kebutuhan layanan prima);
 - b) penyediaan fasilitas umum yang layak dan memadai (seperti : toilet, fasilitas untuk penyandang disabilitas);
 - c) pemenuhan kebutuhan dasar pendidikan tinggi sehingga akan

- tercapai akreditasi unggul BAN PT atau LAM-PT dan untuk pencapaian akreditasi internasional;
- d) peningkatan peringkat klasterisasi pendidikan tinggi Kemdikbudristek;
 - e) pencapaian visi peningkatan ranking universitas 500 besar dunia / *World Class University* (QS ranking);
 - f) pencapaian 8 IKU PTNBH dan 60 IKU Renstra;
 - g) implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).
3. Penyusunan rencana kinerja (IKU dan output) dan anggaran menggunakan aplikasi ROT dan RKAT Tahun 2022 yang merupakan aplikasi yang berbasis RENSTRA Universitas Diponegoro 2020 – 2024.
 4. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Tahun 2022 menggunakan dasar alokasi anggaran Tahun 2022.
 5. Penentuan pagu anggaran Satuan Unit Kerja Pengguna Anggaran (SUKPA) ditetapkan oleh Pimpinan Universitas dan rencana penggunaan pagu anggaran SUKPA akan diverifikasi kelayakannya oleh Tim Anggaran Universitas.

B. Penentuan Pagu

1. Penentuan kapasitas keuangan SUKPA didasarkan pada realisasi pendapatan tahun 2021.
2. Kapasitas keuangan SUKPA sebagaimana dimaksud pada butir 1 dikurangi terlebih dahulu dengan belanja mengikat, yang terdiri dari (belanja gaji pegawai tetap Undip Non ASN dan Kontrak, IPP, IKW, belanja penelitian, pengabdian masyarakat dan buku ajar serta belanja langganan listrik, telepon, dan air yang dibayarkan oleh universitas) untuk tiap-tiap SUKPA. Hasil perhitungan tersebut merupakan alokasi anggaran SUKPA tahap 1. Selanjutnya, alokasi tahap 1 dikurangkan dengan belanja bersama, yang merupakan belanja penelitian dan pengabdian kompetisi yang bisa diakses oleh seluruh SUKPA dan belanja modal yang menjadi

program prioritas Universitas. Hasil perhitungan tersebut merupakan alokasi anggaran SUKPA tahap 2.

3. Alokasi tahap 2 sebagaimana dimaksud pada butir (2) dibagi untuk belanja operasional Kantor Pusat dan belanja operasional SUKPA, dengan prosentase pembagian 35% untuk Kantor Pusat dan 65% untuk SUKPA.
4. Perhitungan pada butir (3) menghasilkan pagu anggaran indikatif SUKPA pada Fakultas/Sekolah.
5. Pagu anggaran indikatif SUKPA pada Fakultas/Sekolah dapat ditambah sehingga besarnya sama dan/atau lebih dari pagu anggaran tahun yang lalu.
6. Penambahan pagu anggaran indikatif SUKPA pada Fakultas/Sekolah sebagaimana dimaksud pada butir (5) dilakukan dengan mengurangi dana operasional Kantor Pusat yang merupakan bagian dana dari perhitungan pembagian 35% sebagaimana dimaksud pada butir (3).
7. Penambahan pagu anggaran pada SUKPA Fakultas/Sekolah untuk menambah target capaian IKU yang menjadi prioritas program Universitas dapat dilakukan berdasarkan kebijakan pimpinan Universitas
8. Rencana penggunaan penambahan pagu disampaikan kepada Rektor dengan melampirkan TOR penggunaan dana yang ditujukan untuk dua prioritas program kegiatan Tahun 2022 yaitu:
 - a) Penambahan penyediaan layanan utama kepada mahasiswa;
 - b) Pencapaian peningkatan pemerinkatan perguruan tinggi dari Kemdikbudristek;
 - c) Pencapaian visi peningkatan ranking universitas 500 besar dunia / *World Class University* (QS ranking).
9. Program dan kegiatan penyediaan layanan utama perkuliahan sebagaimana dimaksud pada huruf (a) poin 8 dapat berupa:
 - a) Peralatan lainnya yang terkait langsung dengan layanan mahasiswa seperti peralatan laboratorium pendidikan;

- b) Pengadaan/pemeliharaan peralatan perkuliahan, misalnya komputer, proyektor, AC, meja dan kursi;
 - c) Pemeliharaan/pembangunan sarana pendukung perkuliahan, misalnya WC yang bersih dan akses bagi difabel.
10. Pencapaian peningkatan pemeringkatan perguruan tinggi dan pemenuhan IKU PTNBH dari Kemdikbudristek sebagaimana dimaksud pada huruf (b) poin 8 berupa:
- a) Biaya penyusunan dan submit dokumen akreditasi internasional, sekurang-kurangnya penambahan satu program studi terakreditasi internasional per tahun untuk tiap Fakultas/Sekolah;
 - b) Biaya peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan sertifikasi kompetensi;
 - c) Biaya peningkatan prestasi mahasiswa di tingkat nasional dan internasional;
 - d) Pengeluaran lainnya yang berkaitan dengan pemeringkatan perguruan tinggi dan pemenuhan IKU PTNBH dari Kemdikbudristek.
11. Pencapaian visi peningkatan ranking universitas 500 besar dunia / *World Class University* (QS ranking) sebagaimana dimaksud pada huruf (c) poin 8 dapat berupa:
- a) Biaya visiting professor dari luar negeri;
 - b) Biaya untuk kursus Bahasa Inggris dan tes TOEFL dan IELTS untuk dosen yang akan melanjutkan sekolah ke luar negeri;
 - c) Biaya persiapan dan pelaksanaan akreditasi internasional;
 - d) Biaya publikasi bereputasi internasional;
 - e) Biaya pengembangan produk inovasi dan laik industri;
 - f) Biaya pengurusan HKI (PATEN, Hak Cipta dan sejenisnya); dan/atau
 - g) Pengeluaran lainnya yang terkait langsung dengan capaian ranking universitas 500 besar dunia / *World Class University* (QS ranking).
12. Seluruh pagu anggaran SUKPA dapat digunakan sebagai

pemenuhan kebutuhan pendanaan kegiatan pada SUKPA dengan ketentuan yang terdiri atas :

- a) Memprioritaskan pemenuhan kebutuhan belanja wajib dan mengikat yang harus dibiayai oleh SUKPA;
- b) Memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pendanaan program dan kegiatan untuk penyediaan layanan utama kepada mahasiswa sebagaimana dimaksud pada huruf (a) poin 9;
- c) Memprioritaskan pencapaian visi peningkatan ranking universitas 500 besar dunia / *World Class University* (QS ranking) sebagaimana dimaksud pada huruf (b) poin 9.

C. Kebijakan Efisiensi

1. Dalam rangka efisiensi dan efektivitas, pelaksanaan rapat, seminar, pelatihan yang dilaksanakan di luar area Universitas Diponegoro dilaksanakan secara selektif.
2. Kegiatan di luar area Undip hanya dapat dilaksanakan dalam bentuk workshop yang menghasilkan output berupa dokumen atau output lain yang terukur secara jelas.
3. Output workshop sebagaimana disebut pada poin (2) dapat berupa:
 - a) Jumlah dokumen silabi atau RPS;
 - b) Jumlah data yang direkonsiliasi atau dicocokkan; dan/atau
 - c) Jumlah dokumen yang terkait langsung dengan pencapaian visi peningkatan ranking universitas 500 besar dunia / *World Class University* (QS ranking).
4. Kegiatan perjalanan dinas harus dilaksanakan secara selektif dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a) anggaran belanja perjalanan dinas yang bersifat mendukung administrasi perkantoran;
 - b) penganggaran perjalanan dinas yang keluarannya terkait langsung dengan capaian visi peningkatan ranking universitas 500 besar dunia / *World Class University* (QS ranking);
 - c) pelaksanaan seluruh perjalanan dinas luar negeri harus mendapatkan persetujuan Rektor yang disampaikan melalui

Wakil Rektor Bidang Sumberdaya; dan/atau

- d) kondisi pandemi covid-19 yang masih berlangsung.
5. Anggaran belanja pegawai maksimal sebesar 25% dari total pagu anggaran SUKPA.
 6. Penganggaran belanja persediaan (bahan habis pakai) harus melampirkan perkiraan sisa barang persediaan pada akhir Tahun 2021 dan memperkirakan kebutuhan barang persediaan Tahun Anggaran 2022.
 7. Penganggaran belanja bahan habis pakai kegiatan wajib melampirkan kegiatan beserta keluaran kegiatan yang memerlukan anggaran belanja bahan habis pakai kegiatan.
 8. Belanja jasa pembangunan/pengembangan software sistem harus melampirkan detail spesifikasi software yang akan dikembangkan serta wajib mendapatkan persetujuan oleh Tim Anggaran Universitas.
 9. Penganggaran untuk belanja modal pengadaan peralatan dan fasilitas pembelajaran (termasuk peralatan praktikum pendidikan) serta belanja pemeliharaan (termasuk pemeliharaan peralatan dan fasilitas pembelajaran) pada SUKPA Fakultas/Sekolah minimal sebesar 20%.
 10. Anggaran belanja pegawai pada SUKPA yang mengelola IKW dan IPP seluruh pegawai Undip disesuaikan dengan kebutuhan anggaran.
 11. Seluruh usulan anggaran belanja penggunaan pagu anggaran SUKPA harus sesuai dengan standar biaya Undip yang ditetapkan dalam Peraturan Rektor.

2.3 Unit Kerja Pengguna Anggaran

Undip sebagai PTN Badan Hukum dalam mengendalikan pengelolaan keuangannya khususnya dalam penganggaran menggunakan pendekatan proses. Pendekatan proses merupakan pengendalian manajemen yang berkenaan dengan proses penyusunan

anggaran yang mengacu pada visi dan misi yang akan dicapai, sehingga Undip dalam menyusun RKA berlandaskan pada program yang merupakan penjabaran dari sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra Undip Tahun 2020-2024.

Proses penyusunan anggaran Undip berorientasi *mixing approach* (campuran *top down* dan *bottom up*). Penyusunan anggaran yang berorientasi *top down* (dari atas ke bawah) merupakan penganggaran yang sudah di atur dan ditetapkan oleh manajemen atas atau pusat. Penyusunan anggaran yang berorientasi *bottom up* (dari bawah ke atas) merupakan penganggaran yang dilakukan oleh manajemen bawah atau unit kejadian selanjutnya dinaikkan ke atasnya secara hierarki sampai ke manajemen atas atau pusat untuk disusun RKA secara keseluruhan dari unit organisasi. Penyusunan anggaran berorientasi *mixing* (campuran *top down* dan *bottom up*) merupakan penganggaran dimana manajemen atas atau pusat sudah mempunyai anggaran yang maksimal akan tetapi sebelum menyusun RKA masih menunggu usulan anggaran dari manajemen bawah atau unit kerja dibawanya.

Penyusunan anggaran yang berorientasi pada *mixing* (campuran *top down* dan *bottom up*) menunjukkan terdapat dua pihak baik level kantor pusat (rektorat) dan unit kerja (fakultas/sekolah, lembaga, RSND, SPI, Badan). Di dalam penyusunan anggaran baik kantor rektorat dan unit kerja disebut sebagai unit kerja pengguna anggaran.

Penyusunan sistem pengelolaan keuangan sepatutnya mengacu pada struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) dari entitas yang berkenaan. Hal ini karena organ-organ yang ada dalam struktur organisasi merupakan fungsi yang melakukan aktivitas. Secara garis besar, SOTK Undip sebagai PTN Badan Hukum terdiri dari wakil rektor, fakultas/sekolah, lembaga, badan dan UPT (unit pelaksana teknis) seperti tersaji dalam tabel 2.1.

Pengelolaan keuangan Undip dikelompokkan menjadi empat bidang yaitu bidang akademik dan kemahasiswaan (bidang I), bidang sumber daya (bidang II), bidang bisnis dan alumni (bidang III), dan

bidang riset dan inovasi (bidang IV). Pengelompokan ini bertujuan untuk memberikan informasi bagi wakil rektor yang terkait dalam menilai kualitas *output* dari aktivitas yang dilaksanakan.

Tabel 2.1
Unit Kerja Yang Selaku Pengguna Anggaran

No.	Unit Kerja Pengguna Anggaran
1	Fakultas Hukum
2	Fakultas Ekonomika dan Bisnis
3	Fakultas Teknik
4	Fakultas Kedokteran
5	Fakultas Peternakan dan Pertanian
6	Fakultas Ilmu Budaya
7	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
8	Fakultas Sains dan Matematika
9	Fakultas Kesehatan Masyarakat
10	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan
11	Fakultas Psikologi
12	Sekolah Pascasarjana
13	Sekolah Vokasi
14	LPPM
15	LP2MP
16	KANTOR PUSAT a. Wakil Rektor Akademik dan Kemahasiswaan b. Wakil Rektor Sumberdaya c. Wakil Rektor Komunikasi dan Bisnis d. Wakil Rektor Riset dan Inovasi
17	RSND
18	Majelis Wali Amanat
19	Satuan Pengawas Internal
20	LPPSDKU
21	BP Usaha, Bisnis Komersial dan Analisis Risiko (UBIKAR)
22	Badan Perencanaan dan Pengembangan
24	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

BAB III
SUMBER PENDANAAN RKAT PERUBAHAN III TA 2022

3.1 Pendahuluan

Bab III ini menyajikan gambaran mengenai sumber pendanaan tahun 2022. Bab ini mengulas sumber pendanaan Universitas Diponegoro (Undip) yang menggambarkan estimasi kapasitas penerimaan pendapatan dan pembiayaan untuk membiayai anggaran pengeluaran Undip.

3.2 Sumber Pendanaan Undip

Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), target penerimaan Undip terdiri dari estimasi penerimaan dari dana APBN dan dana selain APBN. Kedua pendanaan tersebut menjadi dasar penganggaran pengeluaran RKAT PTN-BH Undip. Pendanaan APBN terdiri atas alokasi anggaran untuk gaji dan tunjangan PNS dan Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BP-PTNBH). Pendanaan Selain APBN merupakan penerimaan dari pendapatan pendidikan dan non pendidikan.

Tabel 3.1
Sumber Pendanaan RKAT Perubahan III TA 2022

No.	Uraian	RKAT Perubahan II TA 2022 (Rp)	RKAT Perubahan III TA 2022 (Rp)	Selisih	% naik (turun)
1.	APBN untuk Gaji dan Tunjangan PNS	279.071.139.000	279.071.139.000	0	(0,00%)
2.	BP-PTNBH	107.956.942.000	107.956.942.000	0	0,00%
3.	Pendanaan Selain APBN	1.211.075.108.945	1.211.075.108.945	0	0,00%
4.	Pemanfaatan SILPA tahun sebelumnya	413.260.000.000	413.260.000.000	0	0,00%
Jumlah		2.011.363.189.945	2.011.363.189.945	0	(0,00%)

Untuk menutup kebutuhan anggaran pengeluaran Undip Tahun Anggaran (TA) 2022 maka dibutuhkan juga sumber pendanaan yang

berasal dari pembiayaan yang berupa Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA) tahun sebelumnya. Sumber pendanaan Undip dari SILPA digunakan untuk menutup defisit tahun anggaran 2022.

Sumber pendanaan untuk anggaran RKAT Perubahan III TA 2022 disajikan dalam Tabel 3.1. Total pendanaan RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp2.011.363.189.945,00. Sumber pendanaan terbesar di RKAT Perubahan III TA 2022 berasal dari pendanaan selain APBN yang berjumlah Rp1.211.075.108.945,00 atau 60,21% dari total pendanaan. Sumber pendanaan yang berasal dari SILPA sebesar Rp413.260.000.000,00 atau 20,55% dari total pendanaan.

3.3 Rincian Sumber Pendanaan

Sebagai salah satu sumber pendanaan RKAT Perubahan III TA 2022 adalah penerimaan dari APBN tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp387.028.081.000,00. Rincian penerimaan APBN terdiri atas penerimaan APBN untuk gaji dan tunjangan PNS senilai Rp279.071.139.000,00 dan BPPTN-BH sebesar Rp107.956.942.000,00. Sumber pendanaan selain APBN RKAT Perubahan III TA 2022 secara total tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp1.211.075.108.945,00 namun ada pergeseran target pendapatan dari pendapatan Usaha PTNBH dialihkan ke pendapatan Kerjasama sebesar Rp25.000.000.000 karena meningkatnya penerimaan Kerjasama. Penerimaan pendanaan selain APBN RKAT Perubahan III TA 2022 yang terbesar bersumber dari pendapatan layanan pendidikan sebesar Rp916.136.605.010,00 atau 75,65% dari total pendanaan selain APBN. Rincian penerimaan Pendanaan Selain APBN sebagai Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2
Rincian Sumber Pendanaan Selain APBN RKAT Perubahan III TA 2022

No	Uraian	Jumlah (Rp)		SELISIH	%
		RKAT Perubahan II TA 2022	RKAT Perubahan III TA 2022		
1.	Pendapatan Layanan Pendidikan	916.136.605.010	916.136.605.010	0	0,00%
2.	Pendapatan Layanan Pendukung Pendidikan	16.343.000.000	16.343.000.000	0	0,00%
3.	Pendapatan Usaha PTNBH	227.695.193.286	202.695.193.286	(25.000.000.000)	(10,98%)
4.	Pendapatan Kerjasama	25.350.000.000	50.350.000.000	25.000.000.000	98,62%
5.	Pendapatan Pengelolaan Kekayaan PTNBH	550.310.649	550.310.649	0	0,00%
6.	Pendapatan Jasa Perbankan dan Investasi	25.000.000.000	25.000.000.000	0	0,00%
	Jumlah	1.211.075.108.945	1.211.075.108.945	0	0,00%

3.4 Penerimaan Pembiayaan dari SILPA

Sebagai salah satu sumber pembiayaan adalah penggunaan Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA) tahun sebelumnya. SILPA tersebut berasal dari:

- kelebihan target pendapatan tahun anggaran sebelumnya;
- efisiensi pelaksanaan anggaran tahun anggaran sebelumnya; dan
- sisa penyerapan anggaran tahun sebelumnya.

Penggunaan SILPA pada RKAT tahun anggaran 2022 sebesar Rp413.260.000.000,00 atau 20,55% dari total sumber pendanaan. Jumlah ini tidak mengalami perubahan dari RKAT Undip TA 2022 (lihat Tabel 3.1). Penggunaan SILPA tersebut untuk menutup defisit anggaran pengeluaran belanja modal.

3.5 Kegunaan Sumber Pendanaan

Sumber pendanaan digunakan membiayai pengeluaran dalam rangka mencapai target tujuan yang tertuang dalam renstra Undip. Renstra Undip memiliki empat tujuan dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, yaitu:

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional serta siap latih sehingga dapat menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
2. Mengembangkan, mentransformasikan dan menyebar-luaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni melalui kegiatan penelitian, pembuatan karya.
3. Mengimplementasikan Ipteks hasil penelitian untuk peningkatan taraf hidup masyarakat dan kemajuan bangsa serta menumbuhkan kembangkan jiwa *entrepreneurship* berbasis Ipteks.
4. Melaksanakan tata kelola dan kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang efisien, akuntabel, transparan, berkeadilan dan terintegrasi antar bidang.

Penganggaran pada RKAT tahun anggaran 2022 pada prinsipnya dilakukan dengan berpedoman pada sasaran dan program yang telah disusun dalam perencanaan strategis Undip tahun 2020 – 2024. Program kemudian dijabarkan ke dalam kegiatan. RKAT tahun anggaran 2022 berpedoman pada 9 sasaran sebagai berikut:

1. Meningkatnya Kualitas Pendidikan Tinggi yang Unggul;
2. Meningkatnya Reputasi Nasional dan Internasional di Bidang Kemahasiswaan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Publikasi;
3. Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Publikasi di Jurnal Internasional Bereputasi;
4. Meningkatnya Penerapan Hasil Riset dan Kualitas Pengabdian kepada Masyarakat Berbasis IPTEK;
5. Meningkatnya Kontribusi Unit Bisnis Undip;
6. Meningkatnya Penggunaan dan Keterpaduan Sistem Informasi;
7. Meningkatnya Kualitas Sumberdaya Manusia yang Memiliki Kompetensi dan Profesional;
8. Meningkatnya Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola yang Efisien, Akuntabel, Transparan, Berkeadilan dan Terintegrasi Antar Bidang;

9. Meningkatkan Kemandirian dan Keberlangsungan Kemampuan Keuangan;

sembilan sasaran yang tercantum dalam renstra Undip 2020-2024 dijabarkan ke dalam 13 program yang terdiri dari:

1. Program Peningkatan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik;
2. Program Peningkatan Kompetensi Mahasiswa dan Lulusan.
3. Program Peningkatan Reputasi Undip.
4. Program Peningkatan Kualitas Penelitian dan Publikasi.
5. Program Peningkatan Kapasitas Penelitian dan Publikasi.
6. Program Penguatan Kualitas Riset dan Pengembangan.
7. Program Peningkatan Kerjasama dan Komersialisasi Hasil Riset.
8. Program Peningkatan RGA dari Unit Bisnis dan *Endowment Fund*.
9. Program Pengembangan Sistem Informasi Terintegrasi.
10. Program Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan.
11. Program Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana serta Pengembangan Aset.
12. Program Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola.
13. Program Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan.

Kebutuhan anggaran untuk membiayai setiap program akan dijelaskan pada bab selanjutnya.

BAB IV
RENCANA PROGRAM, TARGET KINERJA, DAN ANGGARAN
PERUBAHAN III TA 2022 DENGAN SUMBER PENDANAAN SELAIN APBN

Visi Undip yaitu pada tahun 2022 adalah sebagai universitas riset yang unggul. Visi tersebut dijabarkan dalam empat misi, empat tujuan, dan sembilan sasaran strategis. Berdasarkan tujuan strategis dan sasaran strategis maka ditetapkan program-program dengan target kinerja dan anggaran seperti Tabel 4.1. Adapun total anggaran RKAT Perubahan III TA 2022 yang dibutuhkan untuk melaksanakan program-program sebesar Rp1.624.335.108.945,00 tidak mengalami perubahan dari anggaran belanja RKAT Perubahan II TA 2022. Berdasarkan Tabel 4.1, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Program Peningkatan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp15.642.792.120,00 (lima belas milyar enam ratus empat puluh dua juta tujuh ratus sembilan puluh dua ribu seratus dua puluh rupiah).
2. Program Peningkatan Kompetensi Mahasiswa dan Lulusan pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp77.533.564.052,00 (tujuh puluh tujuh milyar lima ratus tiga puluh tiga juta lima ratus enam puluh empat ribu lima puluh dua rupiah).
3. Program Peningkatan Reputasi Undip pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp27.449.636.023,00 (dua puluh tujuh milyar empat ratus empat puluh sembilan juta enam ratus tiga puluh enam ribu dua puluh tiga rupiah).
4. Program Peningkatan Kualitas Penelitian dan Publikasi pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp32.889.535.000,00 (tiga puluh dua milyar delapan ratus delapan puluh sembilan juta lima ratus tiga puluh lima ribu rupiah).
5. Program Peningkatan Kapasitas Penelitian dan Publikasi pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar

- Rp32.691.678.458,00 (tiga puluh dua milyar enam ratus sembilan puluh satu juta enam ratus tujuh puluh delapan ribu empat ratus lima puluh delapan rupiah).
6. Program Penguatan Kualitas Riset dan Pengembangan pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp14.864.116.000,00 (empat belas milyar delapan ratus enam puluh empat juta seratus enam belas ribu rupiah).
 7. Program Peningkatan Kerjasama dan Komersialisasi Hasil Riset pada RKAT Perubahan III TA 2022 mengalami peningkatan jumlah anggaran sebesar Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah) dari RKAT Perubahan II TA 2022 senilai Rp50.225.567.500,00 (lima puluh milyar dua ratus dua puluh lima juta lima ratus enam puluh tujuh ribu lima ratus rupiah) menjadi Rp75.225.567.500,00 (tujuh puluh lima milyar dua ratus dua puluh lima juta lima ratus enam puluh tujuh ribu lima ratus rupiah).
 8. Program Peningkatan RGA dari Unit Bisnis dan *Endowment Fund* Riset pada RKAT Perubahan III TA 2022 mengalami penurunan jumlah anggaran sebesar Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima milyar rupiah) dari RKAT Perubahan II TA 2022 senilai Rp209.481.680.000,00 (dua ratus sembilan milyar empat ratus delapan puluh satu juta enam ratus delapan puluh ribu rupiah) menjadi Rp184.481.680.000,00 (seratus delapan puluh empat milyar empat ratus delapan puluh satu juta enam ratus delapan puluh ribu rupiah).
 9. Program Pengembangan Sistem Informasi Terintegrasi pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp31.892.295.000,00 (tiga puluh satu milyar delapan ratus sembilan puluh dua juta dua ratus sembilan puluh lima ribu rupiah).
 10. Program Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp68.982.298.807,00 (enam puluh delapan milyar sembilan ratus delapan puluh dua juta dua ratus sembilan puluh delapan ribu delapan ratus tujuh rupiah).

puluh delapan ribu delapan ratus tujuh rupiah).

11. Program Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana serta Pengembangan Aset pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp518.297.783.074,00 (lima ratus delapan belas milyar dua ratus sembilan puluh tujuh juta tujuh ratus delapan puluh tiga ribu tujuh puluh empat rupiah).
12. Program Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp373.590.705.411,00 (tiga ratus tujuh puluh tiga milyar lima ratus sembilan puluh juta tujuh ratus lima ribu empat ratus sebelas rupiah).
13. Program Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan pada RKAT Perubahan III TA 2022 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp170.793.457.500,00 (seratus tujuh puluh milyar tujuh ratus sembilan puluh tiga juta empat ratus lima puluh tujuh ribu lima ratus rupiah).

Tabel 4.1
Perbandingan RKAT Perubahan II TA 2022 dan RKAT Perubahan III TA 2022 Per Program
Sumber Dana Selain APBN

No	Jenis Program	RKAT Perubahan II TA 2022	RKAT Perubahan III TA 2022	Selisih (Rp)	Keterangan
1	Peningkatan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik	15.642.792.120	15.642.792.120	-	
2	Peningkatan Kompetensi Mahasiswa dan Lulusan	77.533.564.052	77.533.564.052	-	
3	Peningkatan Reputasi Undip	27.449.636.023	27.449.636.023	-	
4	Peningkatan Kualitas Penelitian dan Publikasi	32.889.535.000	32.889.535.000	-	
5	Peningkatan Kapasitas Penelitian dan Publikasi	32.691.678.458	32.691.678.458	-	
6	Penguatan Kualitas Riset dan Pengembangan	14.864.116.000	14.864.116.000	-	
7	Peningkatan Kerjasama dan Komersialisasi Hasil Riset	50.225.567.500	75.225.567.500	25.000.000.000	Penambahan anggaran karena penerimaan dan pencairan dana kerjasama tahun 2022 sampai dengan bulan Desember melebihi anggaran yang tersedia, diantaranya Kerjasama Fakultas Kedokteran sebesar Rp11.136.817.374,- (berdasarkan surat Dekan Fakultas Kedokteran nomor 410/UN7.F4.2/KU/XII/2022 tanggal 15 Desember 2022) serta penerimaan atas Kerjasama LPDP tahun 2022 sebesar Rp10.727.200.000,-.
8	Peningkatan RGA dari Unit Bisnis dan <i>Endowment Fund</i>	209.481.680.000	184.481.680.000	(25.000.000.000)	Terdapat potensi anggaran tidak terserap karena belum ada penerimaan RGA dari unit usaha baru.

No	Jenis Program	RKAT Perubahan II TA 2022	RKAT Perubahan III TA 2022	Selisih (Rp)	Keterangan
9	Pengembangan Sistem Informasi Terintegrasi	31.892.295.000	31.892.295.000	-	
10	Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan	68.982.298.807	68.982.298.807	-	
11	Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana serta Pengembangan Aset	518.297.783.074	518.297.783.074	-	
12	Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola	373.590.705.411	373.590.705.411	-	
13	Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan	170.793.457.500	170.793.457.500	-	
Total		1.624.335.108.945	1.624.335.108.945	-	

Tabel 4.2

Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja dan Anggaran Belanja Undip
Sumber Dana Selain APBN RKAT Perubahan III TA 2022

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022	
Tujuan Strategis 1 : Menghasilkan Lulusan Berkualitas Dunia dan Unggul yang Komunikatif, Profesional, Berjiwa Leader, Entrepreneur, Berpikir Kritis dan sebagai Agen Perubahan								
Meningkatnya Kualitas Pendidikan Tinggi yang Unggul	Meningkatkan Siklus dan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik	Peningkatan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik	1	Akreditasi Institusi	Unggul (Score)	-	A (366)	8.492.631.173
			2	Jumlah prodi terakreditasi Unggul	persentase	kumulatif	76%	2.774.511.159
			3	Jumlah prodi terakreditasi	persentase	kumulatif	15%	3.820.374.500

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022
			internasional				
			4 Jumlah Prodi yang menawarkan program internasional	persentase	kumulatif	34%	555.275.288
Jumlah							15.642.792.120
	Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa yang Relevan dengan Revolusi Industri 4.0	Peningkatan Kompetensi Mahasiswa dan Lulusan	5 Jumlah mahasiswa berwirausaha	persentase	nominal	9,50%	1.412.536.000
			6 Jumlah Proposal Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) yang didanai dari alokasi pengajuan proposal yang diberikan Dikti	persentase	nominal	40%	3.811.266.700
			7 Jumlah mahasiswa lulus tepat waktu	persentase	nominal	76%	58.192.373.706
			8 Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	persentase	nominal	40%	3.270.612.600
			9 Persentase lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan	persentase	nominal	60%	10.846.775.046
Jumlah							77.533.564.052
Meningkatnya Reputasi Nasional dan Internasional di Bidang	Meningkatkan Reputasi Undip Skala Nasional dan	Peningkatan Reputasi Undip	10 Jumlah prestasi mahasiswa juara pertama tingkat nasional	prestasi per tahun	nominal	248	5.778.092.995

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja		Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022
Kemahasiswaan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat dan Publikasi	Internasional		11	Jumlah prestasi mahasiswa juara pertama tingkat internasional	prestasi per tahun	nominal	157	715.288.186
			12	Jumlah mahasiswa internasional	orang per tahun	nominal	610	5.985.037.774
			35	Jumlah kerjasama pendidikan dengan PT lain	kerjasama	kumulatif	429	12.105.237.914
			13	Jumlah dosen/peneliti tamu dari DN bergelar doktor	orang	nominal	531	1.245.557.504
			14	Jumlah dosen/peneliti tamu dari LN	orang	nominal	507	1.620.421.650
			Jumlah					
Tujuan Strategis 2 : Mengembangkan dan Menerapkan Penelitian Inovatif, Memberikan Solusi Permasalahan Masyarakat, Industri dan Negara Berbasis Karakteristik Undip, dan Publikasi Bertaraf Internasional								
Meningkatnya Kualitas Penelitian dan Publikasi di Jurnal Internasional Bereputasi	Meningkatkan Kualitas Penelitian dan Publikasi Bereputasi	Peningkatan Kualitas Penelitian dan Publikasi	15	Jumlah sitasi dari publikasi internasional bereputasi selama 5 tahun terakhir	sitasi per tahun	nominal	5.828	20.784.691.150
			16	Jumlah publikasi pada jurnal internasional bereputasi	publikasi	nominal	1.286 (50%)	9.031.515.508
			17	Jumlah publikasi pada prosiding	publikasi	nominal	1.286	628.240.742

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022	
						(50%)		
			18 Internasional bereputasi	publikasi	kumulatif	1.286	157.414.000	
			19 Jumlah publikasi pada Jurnal nasional terakreditasi	jurnal	kumulatif	86	426.433.000	
			20 Jumlah jurnal ilmiah yang terakreditasi DIKTI	jurnal	kumulatif	7	261.187.500	
			21 Jumlah jurnal ilmiah yang terindeks database internasional bereputasi	unit	kumulatif	11	1.600.053.100	
			Jumlah					32.889.535.000
	Meningkatkan Pendanaan Penelitian dan Publikasi	Peningkatan Kapasitas Penelitian dan Publikasi	22 Jumlah (judul) penelitian yang dibiayai oleh pendanaan nasional	judul	nominal	515	3.412.705.000	
			23 Jumlah dana penelitian dari pendanaan nasional	milyar rupiah	nominal	63,4	28.642.355.958	
			24 Jumlah dosen yang terlibat dalam penelitian dengan pendanaan	orang	nominal	230	386.617.500	

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022	
				internasional/joint research dengan pendanaan internasional				
			25	Jumlah (judul) riset yang dibiayai oleh pendanaan internasional dan atau joint research internasional	judul	nominal	64	250.000.000
			26	Jumlah dana penelitian dari pendanaan internasional/joint research internasional	milyar rupiah	nominal	12,7	
Jumlah								32.691.678.458
Meningkatnya Penerapan Hasil Riset dan Kualitas Pengabdian kepada Masyarakat Berbasis IPTEK	Menguatkan Kualitas Riset dan Pengembangan (Pusat Unggulan Iptek / PUI dan Sains Tekno Park / STP)	Penguatan Kualitas Riset dan Pengembangan	27	Jumlah Hak Kekayaan Intelektual (HKI) Didaftarkan dan yang diberikan (granted)	sertifikat HKI	nominal	525	723.073.000
			28	Jumlah Paten	sertifikat Paten	kumulatif	456	284.318.000
			29	Jumlah prototipe R & D	prototipe	kumulatif	90	40.000.000
			30	Jumlah prototipe laik industri	valuasi prototipe	kumulatif	25	100.000.000
			31	Jumlah PUI	tenant/unit	kumulatif	7	39.600.000

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022			
			32	Jumlah produk yang telah diproduksi	produk	kumulatif	30	10.000.000		
			33	Jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dibiayai dengan pendanaan nasional (di luar Undip)	kegiatan	nominal	60	13.667.125.000		
			Jumlah							14.864.116.000
			Meningkatkan Kerjasama, Relevansi dan Komersialisasi Hasil Riset	Peningkatan Kerjasama dan Komersialisasi Hasil Riset	34	Kontribusi penerimaan keuangan dari kerjasama institusi	milyar rupiah	nominal	55	75.118.818.000
					36	Jumlah kerjasama hasil penelitian dan / atau kepakaran dosen dengan industri	kerjasama	nominal	81	9.550.000
					37	Jumlah kerjasama pengabdian masyarakat dan / atau kepakaran dosen dengan instansi pemerintah / swasta / PT lain	kerjasama	nominal	273	58.089.500
					38	Jumlah dana penelitian dari hasil kerjasama	milyar rupiah	nominal	26,91	39.110.000
			Jumlah							75.225.567.500

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022	
Tujuan Strategis 3 : Mengimplementasikan Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat untuk Peningkatan Taraf Hidup Masyarakat dan Kemajuan Bangsa, serta Menumbuh-kembangkan Jiwa dan Penerapan Kewirausahaan (Entrepreneurship) Berbasis Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni serta Didukung Sistem Informasi yang Terpadu								
Meningkatnya Kontribusi Unit Bisnis Undip	Meningkatkan jumlah unit dan nilai RGA melalui dana internal Undip maupun <i>Endowment Fund</i>	Peningkatan RGA dari Unit Bisnis dan <i>Endowment Fund</i>	39	Kontribusi penerimaan keuangan dari hasil unit usaha (RGU/RGA) terhadap institusi	milyar rupiah	nominal	129,782	184.411.305.000
			40	Jumlah Kontribusi pendapatan dari <i>Endowment Fund</i>	milyar rupiah	nominal	50	
			41	Jumlah jaringan usaha alumni yang terhubung dengan program kampus	unit	nominal	65	70.375.000
			Jumlah					
Meningkatnya Penggunaan dan Keterpaduan Sistem Informasi	Meningkatkan Sistem Informasi Terintegrasi yang mendukung penciptaan kualitas pendidikan	Pengembangan Sistem Informasi Terintegrasi	42	Jumlah Sistem Informasi yang menunjang tata kelola	persentase	kumulatif	80%	31.608.845.000
			43	Jumlah Mata Kuliah pembelajaran daring	mata kuliah	kumulatif	343	234.714.000
			44	Jumlah laman prodi yang berbahasa inggris dan update	persentase	kumulatif	80%	48.736.000
			Jumlah					
Tujuan Strategis 4 : Mengembangkan Profesionalisme, Kapabilitas, dan Akuntabilitas dalam Tata Kelola Universitas yang Baik dan Meningkatkan Kemandirian Penyelenggaraan Perguruan Tinggi serta menjadi Teladan bagi Perguruan Tinggi Lain								
Meningkatnya	Meningkatkan	Peningkatan	45	Jumlah Profesor	persentase	kumulatif	9,6%	907.570.000

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja		Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022
Kualitas Sumberdaya Manusia yang Memiliki Kompetensi dan Profesional	Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan	Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan					(202)	
			46	Jumlah Lektor Kepala bergelar doktor	persentase	kumulatif	24% (504)	40.250.000
			47	Jumlah dosen berkualifikasi S3 dan Sp2	persentase	kumulatif	52% (1,092)	15.731.316.724
			48	Persentase Capaian Kinerja Dosen 16 sks (sesuai komposisi)	persentase	nominal	80%	29.023.975.273
			49	Rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa	rasio	rasio	01:26 (2.101/54.616)	5.267.860.750
			50	Presentase Tendik dengan Jabatan Fungsional	persentase	kumulatif	11%	6.326.797.854
			51	Persentase Tendik Bersertifikasi Kompetensi	persentase	kumulatif	38%	11.684.528.206
Jumlah								68.982.298.807
Meningkatnya Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola yang Efisien, Akuntabel, Transparan, Berkeadilan dan Terintegrasi Antar	Meningkatkan Kualitas Sarana dan Prasarana yang terstandar serta Pengembangan Aset	Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana serta Pengembangan Aset	52	Ketersediaan fasilitas PBM (sarana) terstandar	persentase alat	kumulatif	82%	189.453.963.789
			53	Ketersediaan fasilitas pendukung (prasarana)	Persentase kecukupan sesuai standar (SNPT, UI GreenMetric	kumulatif	85%	328.739.994.285

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja		Satuan	Ket.	Target Kinerja	RKAT Perubahan III TA 2022	
Bidang.					dan Fasilitas Difabel)				
			54	Pengembangan aset	milyar rupiah	kumulatif	3.147,35	103.825.000	
	Jumlah								518.297.783.074
	Meningkatkan Akuntabilitas, Tata Kelola, Manajemen dan Perampingan Organisasi	Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola	55	Opini laporan keuangan	opini	nominal	WTP	15.176.497.224	
			56	Pelayanan Administrasi dan Perkantoran	persentase SOP	kumulatif	90%	333.294.227.687	
			57	Ketepatan Penyampaian Laporan	persentase	nominal	90%	25.119.980.500	
Jumlah								373.590.705.411	
Meningkatnya Kemandirian dan Keberlangsungan Kemampuan Keuangan	Meningkatkan Proporsi Sumber Dana Non Pendidikan	Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan	58	Peningkatan Proporsi pendapatan selain APBN dengan dana dari pemerintah	proporsi	nominal	2,3:1	96.735.000	
			59	Persentase dana pendapatan non akademik dengan total pendapatan	persentase	nominal	17,50%		
			60	Jumlah dana hasil investasi	milyar rupiah	nominal	1,5	170.696.722.500	
			Jumlah						
TOTAL								1.624.335.108.945	

BAB V
RENCANA PROGRAM, KEGIATAN DAN ANGGARAN PERUBAHAN III
TA 2022 DENGAN SUMBER PENDANAAN APBN

5.1 Belanja Gaji dan Tunjangan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan budaya dan politik (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan bahwa pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Komponen gaji yang diterima PNS hanya terdiri dari 3 macam yaitu gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan. Gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Sedangkan tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Untuk meningkatkan produktivitas dan menjamin kesejahteraan ASN, Undang-Undang menegaskan bahwa ASN berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan resiko pekerjaannya. Selain itu, ASN berhak memperoleh jaminan sosial.

Universitas Diponegoro merupakan lembaga pemerintah, sehingga sebagian besar pegawainya berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan demikian, sesuai peraturan perundang-undangan maka besaran gaji dan tunjangan dihitung berdasarkan kelas suatu jabatan kemudian dikalikan dengan jumlah pegawai dalam kelas jabatan tersebut.

Belanja Gaji dan tunjangan PNS diharapkan adil dan layak selaras dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab jabatan. Belanja Gaji dan Tunjangan PNS yang berasal dari sumber dana APBN tahun 2022 sesuai surat pengesahan daftar isian pelaksanaan anggaran petikan tahun anggaran 2022 nomor SP DIPA-023.17.2.677552/2022 30 November 2022 sebesar Rp279.071.139.000,00 pada Program Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan digunakan untuk pembayaran gaji dan tunjangan serta uang makan Dosen dan Tenaga Kependidikan PNS seperti tersaji dalam tabel 5.1.

5.2 Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BP-PTNBH)

Pengajuan Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTN-BH) Universitas Diponegoro RKAT Perubahan III TA 2022 pada kepada Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp107.956.942.000,00. Dana BPPTN-BH dalam RKAT Perubahan III TA 2022 sebesar Rp107.956.942.000,00 pada program Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan seperti tersaji dalam tabel 5.2, digunakan untuk mendanai kegiatan yang mendukung layanan Undip kepada pemangku kepentingan.

Sesuai Peraturan Pemerintah nomor 8 tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 Tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum pasal 5 dan 6 menyebutkan bahwa Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum digunakan untuk:

1. biaya operasional antara lain:

- a. penyelenggaraan pendidikan;
 - b. penyelenggaraan penelitian;
 - c. penyelenggaraan pengabdian kepada masyarakat; dan
 - d. pengelolaan manajemen.
2. biaya dosen non PNS antara lain:
- a. gaji dan tunjangan;
 - b. tunjangan jabatan akademik;
 - c. tunjangan profesi;
 - d. tunjangan kehormatan;
 - e. uang makan; dan/atau
 - f. honorarium sesuai dengan penugasan dari pemimpin PTN Badan Hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
3. biaya tenaga kependidikan non PNS antara lain:
- a. gaji dan tunjangan;
 - b. uang makan; dan/atau
 - c. tunjangan kinerja.
4. biaya investasi yang digunakan untuk pengadaan sarana dan prasarana penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi:
- a. gedung dan bangunan;
 - b. jalan dan jembatan;
 - c. irigasi dan jaringan;
 - d. peralatan dan mesin;
 - e. aset tetap lainnya;
 - f. aset tidak berwujud; dan/atau
 - g. aset lainnya
5. biaya pengembangan yang digunakan untuk:
- a. pengembangan program penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
 - b. pengembangan keilmuan/keahlian dosen dan tenaga kependidikan;
 - c. pengembangan lainnya yang disebutkan dalam rencana strategis PTN Badan Hukum; dan/atau
 - d. pengembangan yang merupakan penugasan dari Pemerintah

Tabel 5.1
Perbandingan RKAT Perubahan II TA 2022 dan RKAT Perubahan III TA 2022 Per Program
Sumber Dana APBN

No	Jenis Program	RKAT Perubahan II TA 2022		RKAT Perubahan III TA 2022		Selisih (Rp)	Keterangan
		BPPTN-BH (Rp)	RM-Gaji (Rp)	BPPTN-BH (Rp)	RM-Gaji (Rp)		
1	Peningkatan Kualitas Penjaminan Mutu Akademik					0	
2	Peningkatan Kompetensi Mahasiswa dan Lulusan					0	
3	Peningkatan Reputasi Undip					0	
4	Peningkatan Kualitas Penelitian dan Publikasi					0	
5	Peningkatan Kapasitas Penelitian dan Publikasi					0	
6	Penguatan Kualitas Riset dan Pengembangan					0	
7	Peningkatan Kerjasama dan Komersialisasi Hasil Riset					0	
8	Peningkatan RGA dari Unit Bisnis dan <i>Endowment Fund</i>					0	
9	Pengembangan Sistem Informasi Terintegrasi					0	
10	Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan					0	
11	Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana serta Pengembangan Aset					0	
12	Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola		279.071.139.000		279.071.139.000	0	
13	Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan	107.956.942.000		107.956.942.000		0	
Total		107.956.942.000	279.071.139.000	107.956.942.000	279.071.139.000	0	

Tabel 5.2

Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja dan Anggaran Belanja Undip
sumber dana APBN - Gaji RKAT Perubahan III TA 2022

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja 2022	RKAT Perubahan III TA 2022	
Tujuan Strategis 4 : Mengembangkan Profesionalisme, Kapabilitas, dan Akuntabilitas dalam Tata Kelola Universitas yang Baik dan Meningkatkan Kemandirian Penyelenggaraan Perguruan Tinggi serta menjadi Teladan bagi Perguruan Tinggi Lain								
Meningkatnya Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola yang Efisien, Akuntabel, Transparan, Berkeadilan dan Terintegrasi Antar Bidang.	Meningkatkan Akuntabilitas, Tata Kelola, Manajemen dan Perampingan Organisasi	Peningkatan Kapasitas Organisasi dan Tata Kelola	55	Opini laporan keuangan	opini	nominal	WTP	
			56	Pelayanan Administrasi dan Perkantoran	persentase SOP	kumulatif	90%	279.071.139.000
			57	Ketepatan Penyampaian Laporan	persentase	nominal	90%	
			Jumlah					
Total							279.071.139.000	

Tabel 5.3

Tujuan, Sasaran, Indikator Kinerja dan Anggaran Belanja Undip
sumber dana APBN – BPPTN-BH RKAT Perubahan III TA 2022

Sasaran Strategis	Strategi	Program	Indikator Kinerja	Satuan	Ket.	Target Kinerja 2022	RKAT Perubahan III TA 2022	
Tujuan Strategis 4 : Mengembangkan Profesionalisme, Kapabilitas, dan Akuntabilitas dalam Tata Kelola Universitas yang Baik dan Meningkatkan Kemandirian Penyelenggaraan Perguruan Tinggi serta menjadi Teladan bagi Perguruan Tinggi Lain								
Meningkatnya Kemandirian dan Keberlangsungan Kemampuan Keuangan	Meningkatkan Proporsi Sumber Dana Non Pendidikan	Peningkatan Sumber Dana Non Pendidikan	58	Peningkatan Proporsi pendapatan selain APBN dengan dana dari pemerintah	proporsi	nominal	2,3:1	107.956.942.000
			59	Persentase dana pendapatan non akademik dengan total pendapatan	persentase	nominal	17,5%	
			60	Jumlah dana hasil investasi	milyar rupiah	nominal	1,5	
			Jumlah					
Total							107.956.942.000	

BAB VI

ESTIMASI PENGELUARAN PEMBIAYAAN

Bab VI ini menyajikan estimasi pengeluaran pembiayaan yang dimungkinkan akan dikeluarkan pada tahun anggaran 2022. Estimasi jumlah pengeluaran pembiayaan diprediksi sebesar Rp20.000.000.000,00 (dua puluh milyar rupiah). Pencadangan estimasi pengeluaran pembiayaan ditujukan agar pembayaran biaya yang masih harus dibayar di laporan keuangan Undip tahun 2021 tidak terganggu. Pengakuan biaya yang masih harus dibayar di tahun 2021 menggunakan asas akrual sehingga penyesuaian transaksi tersebut dilaporkan ke dalam laporan operasional dan laporan posisi keuangan (neraca). Pembayaran biaya yang masih harus dibayar menggunakan akun pembiayaan dan akan dilaporkan ke dalam laporan realisasi anggaran di tahun anggaran 2022.

BAB VII PENUTUP

Rencana Anggaran Kerja Tahunan (RKAT) Perubahan III TA 2022 merupakan RKAT tahun ke-6 Universitas Diponegoro (Undip) dalam mengelola keuangan dengan perspektif Undip sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN Badan Hukum). Dokumen RKAT Perubahan III TA 2022 ini memberikan gambaran operasional yang dilakukan Undip dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam Rencana Strategi (Renstra) Undip. RKAT Perubahan III TA 2022 merupakan bagian dari implementasi strategi pengembangan Undip dalam fase ke lima (2020-2024) yaitu penguatan universitas riset.

Dalam proses penyusunan RKAT Perubahan III TA 2022, ada beberapa hal yang perlu diperbaiki secara berkelanjutan di masa depan. Hal-hal yang perlu diperbaiki adalah:

1. Penyusunan dan penyempurnaan Peraturan Rektor Undip terutama di bidang penganggaran, pelaksanaan anggaran, dan pelaporan keuangan;
2. Pemantapan perencanaan, terutama penyusunan program dan kegiatan dalam rangka pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Universitas Diponegoro;
3. Perbaikan Sistem dan Prosedur Operasional Standar di semua bidang baik akademik, kemahasiswaan, sumberdaya, kerjasama, dan riset dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi rektorat dan masing-masing unit kerja;
4. Penyusunan kode dan nama akun baku yang mampu menjelaskan definisi dan fungsi tiap-tiap akun.

Disamping hal-hal tersebut diatas, ada faktor eksternal yang selalu mempengaruhi penganggaran dan pencapaian kinerja pada tahun 2022, yaitu perkembangan informasi teknologi yang diharapkan dapat mendukung aplikasi perencanaan, RKAT, keuangan, dan pelaporan dalam menyediakan informasi relevan kepada pimpinan atau pihak yang berkepentingan.

Disamping hal-hal tersebut diatas, ada faktor eksternal yang selalu mempengaruhi penganggaran dan pencapaian kinerja pada tahun 2022, yaitu perkembangan informasi teknologi yang diharapkan dapat mendukung aplikasi perencanaan, RKAT, keuangan, dan pelaporan dalam menyediakan informasi relevan kepada pimpinan atau pihak yang berkepentingan.

Semarang, 30 Desember 2022

REKTOR UNIVERSITAS DIPONEGORO,

ttd.

PROF. DR. YOS JOHAN UTAMA, S.H., M.HUM.
NIP 196211101987031004

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum dan Keuangan



Drs. Mulyo Padmono
NIP 196407111985031003