



RENCANA STRATEGIS BISNIS UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG 2010 - 2014 (REVISI)

KATA PENGANTAR

Pendidikan merupakan hak asasi setiap warga negara Indonesia dan untuk itu setiap warga negara Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya tanpa memandang status sosial, status ekonomi, suku, etnis, agama, dan gender. Pemerataan akses dan peningkatan mutu pendidikan akan membuat warga negara Indonesia memiliki kecakapan hidup (*life skills*) sehingga mendorong pembangunan manusia seutuhnya serta pembentukan masyarakat madani modern yang dijiwai nilai-nilai Pancasila, sebagaimana diamanatkan dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Revisi Rencana Strategis Bisnis Unnes 2010 – 2014 disusun dikarenakan terdapat 2 (dua) Rencana Strategis, yaitu Rencana Strategis Bisnis Unnes 2009-2013 dan Rencana Strategis Unnes 2010-2014. Dengan keberadaan dua Renstra tersebut maka perlu dilakukan Revisi Renstra Bisnis sebagai dasar dalam penentuan tujuan, sasaran, program, dan kegiatan Universitas Negeri Semarang dalam kurun waktu 5 tahun. Revisi Rencana Strategis Bisnis 2010-2014 ini mengacu pada:

- 1) Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi 2010-2014,
- 2) Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2010-2014,
- 3) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010 -2014 dan,
- 4) Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005 - 2025.

Revisi Renstra Bisnis Unnes 2010 - 2014 mengacu pada delapan pokok program utama pendidikan tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yaitu (1) Penyediaan Layanan Kelembagaan dan Kerjasama; (2) Penyediaan dosen dan Tenaga Kependidikan Bermutu; (3) Pengembangan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat; (4) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Ditjen Pendidikan Tinggi; (5) Penyediaan Layanan Pembelajaran dan Kompetensi

Mahasiswa; (6) Peningkatan Mutu Prodi Profesi Kesehatan dan Mutu Pendidikan Kesehatan; (7) Pengembangan Relevansi dan Efisiensi Pendidikan Tinggi; (8) Layanan Tridharma di Perguruan Tinggi.

Revisi Rencana Strategis Universitas Negeri Semarang 2010-2014 ini diharapkan menjadi bahan dasar dan pedoman bagi seluruh unit kerja di Universitas Negeri Semarang dalam menyusun dokumen-dokumen perencanaan seperti Rencana Kerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Teriring rasa syukur yang teramat dalam pada Tuhan Yang Maha Kuasa, atas tersusunnya Revisi Renstra Bisnis Unnes Tahun 2010 – 2014 ini, kami sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya kepada seluruh pihak yang telah dengan sungguh-sungguh ikut membantu dalam penyusunan dokumen ini. Semoga dengan tersusunnya Revisi Renstra Bisnis Unnes 2010-2014 ini dapat menjadi arah dalam pembangunan pendidikan Unnes lima tahun ke depan yang lebih berkualitas.

Semoga Allah SWT selalu meridloi seluruh upaya kita, untuk mewujudkan Unnes sebagai Universitas Konservasi bertaraf Internasional Sehat, Unggul dan Sejahtera. Amin.

Semarang, Desember 2011
Rektor,

Sudijono Sastroatmodjo
NIP 19520815 198203 1 007

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	ii
Daftar isi	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Landasan Historis dan Filosofis	5
C. Landasan Hukum	12
BAB II Kondisi Umum Akhir Tahun 2009	14
A. Isu-isu Strategis	14
B. Analisis Situasi Internal	16
C. Analisis Situasi Eksternal	23
D. Tantangan Tahun 2010-2014	26
BAB III Visi, Misi, Tujuan, dan Tata Nilai	27
A. Visi, Misi, dan Tujuan	27
B. Tata Nilai	28
BAB IV Tujuan, Sasaran, dan Program Tahun 2010 – 2014	29
A. Bidang Kelembagaan	29
B. Bidang Akademik	32
C. Bidang Kemahasiswaan	41
D. Bidang Sumber Daya Manusia	46
E. Bidang Sarana Prasarana	48
F. Bidang Keuangan	52
G. Bidang Kerjasama	54
BAB V Proyeksi Bisnis dan Keuangan Lima Tahun Ke Depan ...	56
A. Asumsi Dasar	56
B. Asumsi Mikro	58
C. Asumsi Tarif	60
D. Proyeksi Pendapatan	62
E. Proyeksi Belanja	66
F. Proyeksi Laporan Surplus dan Defisit	68
G. Proyeksi Neraca	69
H. Proyeksi Laporan Arus Kas	70
BAB VI Penutup	71

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pendidikan tinggi merupakan sebuah ikhtiar mulia untuk menyiapkan generasi muda agar memiliki akhlak mulia, kompetensi akademik dan intelektual yang unggul serta membantu mereka tumbuh menjadi pemimpin andal dimasa depan. Dengan posisi strategis ini, perguruan tinggi diharapkan senantiasa mengembangkan diri, menjaga relevansinya bagi kebutuhan pembangunan nasional, dan meningkatkan kontribusinya bagi kehidupan sosial secara umum. Dengan demikian, perguruan tinggi dituntut agar mengembangkan berbagai strategi, program dan kegiatan guna pencapaian maksud tersebut. Pada puncaknya, perguruan tinggi diharapkan dapat mewujudkan cita-cita dan amanat nasional, yakni Indonesia yang cerdas, adil, makmur, dan sejahtera. Dengan semangat dan untuk maksud serta tujuan inilah Universitas Negeri Semarang (Unnes) didirikan.

Unnes sebagai institusi pendidikan sekaligus bagian tak terpisahkan dari Kementerian Pendidikan Nasional, dalam pengembangannya tak terlepas dari kelima prinsip dalam Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014, yaitu ketersediaan, keterjangkauan, kualitas dan relevansi, kesetaraan, dan kepastian dalam memperoleh layanan pendidikan.

Empat puluh lima tahun perjalanan Unnes mengemban mandat dan cita-cita pendidikan nasional, telah menghadapkan Unnes pada tantangan yang beragam dan kompleks. Pada awal berdirinya hingga periode akhir 1990-an, Unnes yang saat itu secara kelembagaan masih sebagai institut hanya mengemban mandat pengembangan pendidikan keguruan dan ilmu-ilmu pendidikan. Namun sejak menjadi universitas pada tahun 1999, Unnes mengemban mandat yang lebih luas (*wider mandate*), tidak saja terbatas pada pengembangan disiplin kependidikan dan keguruan tetapi juga disiplin ilmu-ilmu lain. Pada awal pertumbuhannya, secara relatif Unnes dihadapkan pada per-

soalan dan tantangan lokal-nasional. Kini, globalisasi telah membawa Unnes ke dalam pusaran lalu-lintas internasional. Dengan kata lain, bila pada masa sebelumnya Unnes dihadapkan pada persoalan dibidang ideologi, politik, ekonomi, sosial, dan budaya dalam skala lokal-nasional kini spektrum persoalan yang dihadapi melebar ke tingkat global.

Unnes memandang setiap persoalan dan tantangan yang dihadapi, baik dalam skala nasional maupun internasional, sebagai sumber energi dan motivasi untuk tumbuh dan berkembang menjadi pusat pendidikan yang sehat dalam segi tatakelola, unggul dalam segi kompetensi, sekaligus mendorong terciptanya kesejahteraan publik dalam segi peran dan kontribusi sosialnya. Perubahan lingkup persoalan dan tantangan yang dihadapi, tentu saja memberikan konsekuensi bagi Unnes; yakni bahwa Unnes tidak saja diharapkan untuk berperan aktif dan memberikan kontribusinya pada skala nasional tetapi juga pada skala internasional.

Lazimnya perguruan tinggi, Unnes mengemban tiga mandat dasar atau Tri Dharma Perguruan Tinggi, yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Bertolak dari tiga mandat ini, perguruan tinggi diharapkan menjadi motor bagi tumbuhnya kreativitas dan inovasi guna merespon berbagai perubahan baik dibidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan olahraga yang terjadi di masyarakat. Namun dalam mewujudkan perannya ini, perguruan tinggi masih dihadapkan pada sejumlah persoalan dan tantangan yang perlu dipecahkan. Persoalan dan tantangan tersebut dapat diringkas ke dalam tiga tema utama sebagai berikut.

Pertama, pemerataan dan perluasan. Persoalan ini terkait dengan terbatasnya daya tampung perguruan tinggi yang ada dalam memberikan kesempatan kepada penduduk kelompok umur 19-24 tahun untuk memperoleh pendidikan tinggi. Selain itu isu pemerataan dan perluasan akses ini juga terkait dengan kenyataan persebaran penduduk dan lembaga pendidikan tinggi Indonesia yang masih asimetris. Kenyataan ini berakibat pada terbatasnya kesempatan bagi penduduk untuk mempe-

roleh pendidikan tinggi yang baik, yang secara langsung juga akan menimbulkan disparitas antar daerah-daerah di Indonesia dalam hal capaian pembangunan nasional.

Kedua, masalah relevansi dan mutu. Persoalan ini terkait dengan kenyataan bahwa perguruan tinggi yang ada belum memenuhi relevansi dan mutu yang ditargetkan. Artinya program-program perguruan tinggi, baik dibidang pendidikan, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat belum semuanya relevan dengan persoalan dan kebutuhan yang berkembang di masyarakat. Demikian halnya, program-program perguruan tinggi baik dibidang pendidikan, penelitian maupun pengabdian pada masyarakat juga belum memenuhi standar mutu yang diharapkan. Kenyataan ini dipastikan akan berakibat pada inefisiensi dan ketidakefektivan investasi dibidang pendidikan tinggi; yakni bahwa investasi dibidang pendidikan tinggi tidak secara signifikan memberikan dampak bagi tercapainya target-target pembangunan nasional. Oleh karena itu, walaupun program-program perguruan tinggi sebagian telah memenuhi target relevansi yang diharapkan kualitasnya masih harus ditingkatkan.

Ketiga, pengembangan otonomi, akuntabilitas, dan pencitraan publik perguruan tinggi. Otonomi dan akuntabilitas menempati posisi sentral dalam sebuah lembaga keilmuan. Hanya bila otonomi dan kemandirian dapat dijamin, pengembangan disiplin keilmuan dapat berjalan dengan baik. Namun, pengembangan ilmu pengetahuan, seni, teknologi dan budaya pada umumnya haruslah tetap didasarkan pada moralitas dan etika. Oleh karena itu akuntabilitas perguruan tinggi juga harus dapat dijamin. Hanya bila dua hal ini dapat dijamin sebuah perguruan tinggi dapat memperoleh pengakuan, citra, dan reputasi publik yang positif. Untuk mendukung terwujudnya otonomi dan akuntabilitas ini diperlukan sistem yang kuat.

Unnes menyadari bahwa sebagai bagian dari dunia pendidikan tinggi, beragam persoalan di atas harus segera direspon. Oleh karena itu, berpijak pada permasalahan yang dihadapi dunia pendidikan tinggi di atas, Unnes memandang bahwa perlunya untuk memperhatikan bebe-

rapa hal berikut sebagai dasar pengembangan untuk jangka waktu empat tahun ke depan.

Pertama, terkait dengan perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan tinggi, diperlukan beragam formula, kebijakan, langkah dan program-program yang dapat memudahkan akses masyarakat terhadap perguruan tinggi. Hal ini dapat dilakukan baik dengan cara melakukan diversifikasi bidang-bidang layanan pendidikan maupun dengan memberikan regulasi khusus yang ditujukan utamanya untuk membantu akses pendidikan kelompok masyarakat kurang beruntung. Dengan cara ini, diharapkan Unnes akan dapat mengurangi tingkat disparitas capaian pendidikan tinggi baik pada skala lokal maupun nasional. Di sisi lain dengan langkah ini, Unnes juga dapat memberikan kontribusi nyata dalam membantu daerah dalam memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mendorong pembangunan daerah.

Kedua, terkait dengan kebutuhan peningkatan mutu dan relevansi pendidikan tinggi, diperlukan reorientasi kebijakan pengembangan program-program pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Reorientasi dimaksudkan agar ketiga ranah program ini dapat secara langsung memberikan kontribusi pada pemecahan masalah yang berkembang di masyarakat baik dalam skala lokal maupun nasional. Di masa mendatang, reorientasi program ditujukan untuk meningkatkan peran dan kontribusi Unnes pada skala internasional. Reorientasi ini memiliki dua sudut pandang, *inward looking* dan *outward looking*. Yang pertama merujuk pada perlunya Unnes untuk melakukan kajian internal terhadap kualitas dan relevansi internalnya. Yang kedua merujuk pada perlunya Unnes untuk melakukan berbagai kajian strategis yang hasil dan rekomendasinya akan direspon melalui program-program pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Ketiga, terkait dengan kebutuhan terhadap penataan sistem manajemen, diperlukan pengembangan sistem yang memungkinkan tumbuhnya otonomi dan akuntabilitas perguruan tinggi. Tersedianya sistem seperti ini diharapkan akan mendukung terpenuhinya kebutuhan perguruan tinggi dibidang mutu dan relevansi program di satu sisi dan

terciptanya *Good University Governance* di sisi lain. Berkenaan dengan hal ini, Unnes memandang perlu untuk melanjutkan, memperluas cakupan, dan menyempurnakan sistem manajemen berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang telah diimplementasikan pada berbagai sektor.

Mewujudkan maksud besar di atas tentulah merupakan tugas yang tidak ringan bagi Unnes. Namun pengalaman selama 45 tahun mengemban mandat pendidikan tinggi memberikan pengalaman dan dasar kekuatan bagi Unnes untuk berperan aktif dalam mewujudkan maksud besar tersebut. Dinamika sejarah kelembagaan Unnes selama 45 tahun mengemban mandat pendidikan tinggi di bawah ini mengisyaratkan kedewasaan Unnes untuk merumuskan rencana strategis empat tahun mendatang yang lebih komprehensif dan kompetitif.

B. Landasan Historis dan Filosofis

Sejarah kelembagaan Unnes berawal dari lembaga-lembaga pendidikan guru di atas jenjang sekolah menengah atas yang didirikan pemerintah colonial Belanda. Pada saat itu pemerintah kolonial mendirikan Middelbaar Onderwijzer A Cursus (MO-A) dan Middelbaar Onderwijzer B Cursus (MO-B). Pasca kemerdekaan, melalui *Peraturan Pemerintah No. 41/1950*, MO-A dijadikan Kursus B-I dan MO-B dijadikan Kursus B-II, yang dipertahankan hingga tahun 1960. Pada babak selanjutnya kursus ini tidak dilanjutkan untuk kemudian diintegrasikan ke dalam sistem pendidikan tinggi yang sudah ada pada saat itu. Melalui *Keputusan Sekretaris Jenderal Departemen Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan No. 108487/S*, tanggal 27 Desember 1960, Kursus B-I dan Kursus B-II ditingkatkan statusnya menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dengan induk Universitas Diponegoro (Undip) di Semarang. FKIP Undip ini memiliki cabang di Surakarta, yang merupakan integrasi Kursus B-I dan Kursus B-II di kota tersebut. Pada tahun 1963 Jurusan Pendidikan Jasmani, yang semula merupakan bagian dari Kursus B-II dan kemudian menjadi bagian dari FKIP Undip, dipisah dan ditingkatkan statusnya menjadi Sekolah Tinggi Olahraga (STO). Pendirian

STO ini didukung oleh *Keputusan Menteri Olahraga No. 23 Tahun 1963*, tanggal 19 April 1963, dan karenanya pula berada di bawah koordinasi Departemen Olahraga.

Sementara FKIP Undip tetap menjalankan program-program di bawah koordinasi Departemen Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP), tahun 1962 Menteri Pendidikan Dasar dan Kebudayaan (PD dan K) mendirikan lembaga baru bagi pendidikan guru, yakni Institut Pendidikan Guru (IPG) dengan fungsi dan tujuan yang sama dengan FKIP. Hal ini tentu saja potensial menimbulkan dualisme dalam pendidikan guru. Untuk menghindari kemungkinan tersebut, melalui Keputusan Presiden RI No. 1/1963 tanggal 3 Januari 1963, ditetapkan penyatuan FKIP dan IPG menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) dengan status yang setara dengan universitas di lingkungan Departemen PTIP. Atas dasar kebijakan ini, melalui Keputusan No. 55 Tahun 1963, tanggal 22 Mei 1963 Menteri PTIP mendirikan IKIP. Sebagai tindak lanjut, diterbitkan pula Keputusan Bersama Menteri PTIP dan Menteri PD dan K No. 32 tahun 1964, tanggal 4 Mei 1964 tentang penyatuan FKIP dan IPG di Jakarta, Bandung, Malang, dan Yogyakarta ke dalam satu institusi baru yakni IKIP.

Perubahan di atas tidak serta merta berimbas berdirinya IKIP Semarang. Hal ini dikarenakan muncul anggapan bahwa FKIP Undip dan FKIP Undip Cabang Surakarta dinilai belum dapat berdiri sendiri. Untuk menengahi hal ini melalui Keputusan No. 35 Tahun 1964, tanggal 4 Mei 1964, Menteri PTIP menetapkan hal-hal berikut:

- a. FKIP Undip menjadi IKIP Yogyakarta Cabang Semarang, dengan membuka sejumlah jurusan, yaitu; Jurusan Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Prancis, Seni Rupa, Sejarah, Ilmu Bumi, Ilmu Pasti, Ilmu Alam, Ilmu Pesawat, Ilmu Kimia, Teknik Sipil, Teknik Mesin, Pendidikan Jasmani, Didaktik Kurikulum, dan Pendidikan Sosial.
- b. FKIP Undip Cabang Surakarta menjadi IKIP Yogyakarta Cabang Surakarta.

IKIP Yogyakarta Cabang Semarang mengalami perkembangan yang pesat. Untuk mendukung perkembangannya, Menteri PTIP

menerbitkan Keputusan No. 40 Tahun 1965, tanggal 8 Maret 1965, yang menetapkan IKIP Yogyakarta Cabang Semarang menjadi IKIP Semarang. Lembaga baru ini memiliki lima fakultas yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Keguruan Sastra dan Seni, Fakultas Keguruan Ilmu Sosial, Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta, dan Fakultas Keguruan Teknik. Keputusan ini Selanjutnya, berdirinya IKIP Semarang itu diperkuat dengan Keputusan Presiden RI No. 271 Tahun 1965, tanggal 14 September 1965. Menyusul peningkatan status ini pula, melalui Keputusan No.042/O/77, tanggal 22 Februari 1977, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengembalikan program pendidikan guru olahraga induknya dalam wadah baru yang disebut Fakultas Keguruan Ilmu Keolahragaan (FKIK). Perkembangan ini terus berlanjut, dan berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 52/1982, ditetapkan IKIP Semarang memiliki enam fakultas yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni (FPBS), Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (FPIPS), Fakultas Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FPMIPA), Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan (FPTK), dan Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan (FPOK).

Tahun 1999, bersama sejumlah IKIP di Indonesia IKIP Semarang mendapatkan perluasan mandat (*wider mandate*) untuk tidak saja mengembangkan disiplin kependidikan dan keguruan, namun juga ilmu-ilmu murni dan terapan di luar bidang kependidikan dan keguruan. Perluasan mandat ini tertuang dalam Keputusan Presiden Nomor 124 Tahun 1999. Menyusul kebijakan ini, dikeluarkan pula Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.278/O/1999 yang mengatur Struktur Organisasi dan Tata Kerja Unnes dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.225/O/2000 yang mengatur Statuta Unnes. Melalui kebijakan ini ditetapkan Unnes memiliki enam buah fakultas dan satu Program Pascasarjana. Mengingat perluasan mandat yang ada, berdasarkan kebijakan tersebut nama-nama fakultas berubah menjadi Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Bahasa dan Seni (FBS), Fakultas Ilmu Sosial (FIS), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Teknik (FT), dan Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK). Pada perkembangan selanjutnya lahir dua fakultas baru pada tahun 2006 dan 2007. Dua

fakultas tersebut adalah Fakultas Ekonomi yang merupakan pengembangan dari Jurusan Ekonomi yang semula berada di bawah koordinasi Fakultas Ilmu Sosial dan Fakultas Hukum yang merupakan pengembangan dari Program Studi Ilmu Hukum pada yang semula berada di bawah koordinasi Fakultas Ilmu Sosial. Dengan dua fakultas baru ini Unnes memiliki kini memiliki delapan buah fakultas. Saat ini Unnes membuka program-program studi ilmu murni pada setiap fakultas. Namun, bagaimanapun juga Unnes tetaplah merupakan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, dan karenanya yang pembukaan program-program studi ilmu murni dan terapan di luar disiplin kependidikan dimaksudkan untuk memperkuat disiplin kependidikan.

Tahun 2006 Unnes mengembangkan visi bersama yang disebut Universitas Negeri Semarang yang Sehat, Unggul, dan Sejahtera (Unnes Sutera). Visi ini lahir dari refleksi-diri Unnes, bahwa sebagai universitas, Unnes adalah sebuah situs pembelajaran. Sebagai sebuah situs pembelajaran, sebuah universitas haruslah bersedia untuk berbagi, karena pembelajaran berlangsung tanpa adanya kehendak untuk saling belajar dan saling mengajar. Sebuah universitas adalah layaknya mata air pengetahuan bagi setiap orang untuk menghapus dahaga pengetahuan. Sebagai mata air pengetahuan, sebuah universitas tidak saja berkewajiban untuk memberi tetapi juga untuk menggali. Hanya dengan terus-menerus menggali pengetahuan sebuah universitas dapat terus berbagi gagasan-gagasan baru, ide-ide segar, dan inovasi.

Untuk dapat berbagi dan menjalankan tugasnya dengan baik sebuah universitas tidak dapat hanya dengan mengandalkan kemauan dan komitmen yang kuat. Lebih dari itu sebuah universitas membutuhkan sistem yang kuat dan sehat untuk mendukung tugas dan mandatnya. Universitas dengan demikian harus dijalankan selaras dengan kaidah, asas, dan koridor yang mengaturnya. Hanya bila hal ini dapat dipenuhi, universitas dapat membina dan meraih keunggulan yang tidak diperuntukkan bagi dirinya namun juga bagi publik luas.

Berpijak pada ideal luhur ini, tahun 2006 Unnes untuk pertama kalinya merumuskan visi Sehat, Unggul, dan Sejahtera (Unnes Sutera).

Visi ini tidak saja merangkum kehendak Unnes tentang dirinya sendiri, namun juga sebuah tata dunia yang lebih baik yang Unnes cita-citakan (*imagined, idealized world*). Dunia yang baik dalam pandangan Unnes adalah dunia yang sehat, dunia yang adil, di dalamnya keunggulan tidak dipertandingkan tetapi didistribusikan dan ditular-ajarkan sebagai berkah dan maslahat bagi hidup semesta. Cita-cita ini lahir dari kesadaran kesejarahan Unnes: ia lahir dari rahim masyarakat, tumbuh, dan berkembang bersama kepercayaan masyarakat dan karenanya demi dan kepada maslahat kehidupan masyarakat semestinya ia mengabdikan diri.

Visi Unnes-Sutera juga merupakan deklarasi kedewasaan Unnes setelah lebih dari empat dasa warsa mengabdikan diri di dunia pendidikan. Disebut demikian karena visi ini merangkum hampir semua prasyarat yang harus dipenuhi untuk sebuah lembaga dan institusi menjadi dewasa. Salah satu ciri dari kedewasaan adalah kematangan, yang diwujudkan dalam kesempurnaan tumbuh kembang. Kedua hal ini disimbolisasikan dalam dua unsur pertama Visi Sutera, yakni “sehat” dan “unggul”. Sehat adalah puncak dari kematangan tubuh, sementara unggul adalah simbol dari kesempurnaan perkembangan. Ciri lain dari kedewasaan adalah kemauan untuk menegosiasikan antara hasrat diri dengan norma, atau dengan kata lain kemauan untuk berbagi dan menghindari sikap mementingkan diri sendiri (*selfish*). Ciri kedewasaan ini terangkum dalam unsur ketiga Visi Sutera, yaitu “sejahtera”. Sejahtera bagi Unnes bukan saja kesejahteraan internal Unnes sebagai lembaga. Lebih dari itu sejahtera dalam hal ini lebih pada sumbangsih Unnes bagi kesejahteraan dan maslahat umat manusia. Paduan ketiga unsur visi ini secara bersama-sama menjadi perangkat bagi Unnes dalam mewujudkan dirinya sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berorientasi pada *good university governance* dalam hal tata kelola internalnya, *competitiveness* pada kualitas akademik, dan *socially relevant* pada aspek kontribusinya kepada publik.

Unnes memandang bahwa tujuan hakiki seluruh ikhtiar pembangunan, termasuk di dalamnya dunia pendidikan, adalah masa depan yang lebih baik. Lebih jauh Unnes juga memandang bahwa bukan saja

masa depan yang lebih baik tetapi juga masa depan yang lebih baik dan lestari. Untuk mendukung pembangunan yang demikian itu prinsip keseimbangan bagi Unnes merupakan sebuah kata kunci sekaligus roh pembangunan yang tidak dapat dihindari. Komitmen pada prinsip keseimbangan ini merupakan refleksi-diri Unnes atas konteks sejarah kelahirannya pada tahun 1965.

Tahun 1965 merupakan periode pada saat Indonesia mengalami krisis yang sangat hebat. Pada masa itu globalisasi telah membelah dunia dalam dua kutub ekstrim ideologi. Pembelahan ini berimbas sekaligus mengancam situasi sosial, politik, ideologi, ekonomi, dan kebudayaan nasional. Sebagai respon terhadap kondisi tersebut, “kembali pada Pancasila” merupakan tuntutan yang berkembang pada saat itu. Dalam konteks ini, kelahiran Unnes pada saat itu dapat dipahami sebagai bagian dari ikhtiar untuk menyelamatkan Indonesia dari jebakan dua kutub ekstrem politik internasional tersebut. Dalam spektrum lain, kelahiran Unnes merupakan upaya untuk melahirkan generasi dengan nalar yang sehat, budi yang luhur, dan karakter yang tangguh dalam asuhan Pancasila.

Berpijak dari konteks sejarah kelahirannya, Unnes berpandangan bahwa keteguhan dan kesetiaan pada Pancasila adalah syarat bagi kelangsungan pembangunan nasional Indonesia. Dari sejarah kelahirannya, Unnes juga belajar bahwa pembangunan nasional pada hakikatnya dapat terselenggara dengan baik di dalam keseimbangan antara “penguatan” dan “pembaruan”. Prinsip keseimbangan ini penting karena bagaimanapun pembangunan nasional tidak dapat menghindarkan diri dari pembaruan. Namun pembaruan tidak dapat dimaknai sebagai upaya untuk meninggalkan hal-hal yang sudah terbina dan mengorbankan seperti ideologi, kebudayaan, dan identitas nasional pada umumnya, karena hal itu akan membuat bangsa ini mengalami alienasi.

Prinsip dan filosofi keseimbangan inilah yang kemudian mendorong Unnes mendeklarasikan diri sebagai “Universitas Konservasi” pada tahun 2009. Bukanlah sebuah kebetulan bahwa pilihan tersebut

juga didukung oleh kondisi kampus Unnes yang kaya akan biodiversitas, baik flora maupun fauna, dan peran dan kontribusi Unnes selama ini dalam melestarikan warisan kebudayaan nusantara. Bukanlah sebuah kebetulan pula bahwa pilihan menjadi “Universitas Konservasi” juga bertepatan dengan semakin menguatnya isu krisis lingkungan baik dalam skala regional maupun internasional. Bagi Unnes konservasi dengan demikian merupakan roh yang menerangi gerak dan langkahnya.

Prinsip-prinsip dasar konservasi yang menekankan keseimbangan antara penguatan, pemeliharaan, dan pembaruan akan menjaga Unnes untuk tetap berada di garis tengah, toleran, dan terhindar dari eskremitas. Sikap ini selaras dengan kondisi majemuk bangsa Indonesia. Sikap ini juga memungkinkan Unnes sebagai sebuah lembaga akademik memandang dan menempatkan segala sesuatu secara objektif dan komprehensif.

Unnes percaya bahwa pendidikan adalah pintu pembaruan, namun selaras dengan prinsip keseimbangan di atas, pendidikan juga tidak dapat dimaknai sebagai semata-mata agen pembaruan. Pendidikan bagi Unnes memiliki dua tugas hakiki: penguatan dan pembaruan. Unnes meyakini keduanya harus secara beriringan, sinergis, dan seimbang dijalankan oleh institusi pendidikan manapun. Unnes meyakini, pembaruan yang melampaui batas membuat masa depan kehilangan identitas, sedangkan penguatan yang melampaui batas membuat masa depan kehilangan kreativitas.

Berbekal visi Unnes-Sutera, prinsip keseimbangan antara penguatan dan pembaruan, dan komitmen Universitas Konservasi, Unnes yakin secara bertahap akan menjadi bagian dari universitas kelas dunia (*world-class universities*). Cita-cita ini tidaklah tanpa dasar. Pada Juli 2008, untuk pertama kalinya Unnes masuk dalam sistem pemeringkatan universitas duni versi Webometrics, yakni pada posisi 7400 dunia. Pada Januari 2009 posisi tersebut naik menjadi 4800 namun turun pada bulan Juli 2009 menjadi 5976. Pada Januari 2010 posisi Unnes kembali naik menjadi 3724, dan pada bulan Juli 2010 ini Unnes berada pada posisi

2754; dengan peringkat ini, Unnes berada dalam posisi 83 di antara universitas-universitas di Asia Tenggara. Posisi ini belumlah stabil dan dapat mengalami perubahan negatif kapan saja. Namun hal itu juga berarti bahwa Unnes memiliki potensi untuk meningkatkan posisinya.

Untuk mendukung pencapaian cita-cita menjadi bagian *world-class universities*, Unnes telah merintis sejumlah program pengembangan baik pada level universitas, fakultas, maupun program studi. Untuk periode empat tahun ke depan, disamping tetap meningkatkan kualitas program akademik, meningkatkan sistem tata kelola internal menuju *good university governance*, program-program pengembangan akan diorientasikan pada langkah-langkah perwujudan Unnes sebagai bagian dari *world-class universities* setidaknya di kawasan Asia.

C. Landasan Hukum

1. Undang-Undang Dasar 1945
2. Undang-Undang RI Nomor 17, Tahun 2003, tentang Keuangan Negara.
3. Undang-Undang RI Nomor 20, Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional
4. Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 2004, tentang Perbendaharaan Negara
5. Undang-Undang RI Nomor 15 Tahun 2004, tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan tanggung jawab Keuangan Negara.
6. Peraturan Pemerintah RI Nomor 19, Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan.
7. Peraturan Pemerintah RI Nomor 23, Tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
8. Peraturan Pemerintah RI Nomor 24, Tahun 2005, tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
9. Peraturan Pemerintah RI Nomor 8, Tahun 2006, tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
10. Peraturan Pemerintah RI No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

11. Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 08, Tahun 2006, tentang Kewenangan Pengadaan Barang/Jasa pada Badan Layanan Umum.
12. Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 66, Tahun 2006, tentang Rencana Bisnis Anggaran.
13. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 109, Tahun 2007, tentang Dewan Pengawas Badan Layanan Umum.
14. Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 119, Tahun 2007, tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
15. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 59 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang.
16. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 8 Tahun 2011 tentang Statuta Universitas Negeri Semarang.
17. Keputusan Menteri Keuangan RI No 362/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Semarang pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
18. Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor 50/PB/2007, tentang Petunjuk Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak oleh Satker Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan BLU.
19. Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor 67/PB/2007, tentang Tatacara Pengintegrasian Laporan Keuangan BLU ke Dalam Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga.

BAB II KONDISI UMUM AKHIR TAHUN 2009

Kondisi umum menggambarkan hasil analisis keadaan saat ini sehingga dapat dirumuskan strategi dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan. Analisis dilakukan dengan metode SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, dan threat*). Analisis kondisi umum meliputi analisis kondisi internal dan analisis kondisi eksternal. Analisis kondisi internal untuk mengidentifikasi kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari aspek kelembagaan, akademik, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sarana dan prasarana, kemahasiswaan, kerjasama dan sistem informasi manajemen. Analisis kondisi eksternal untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi dari aspek politik, ekonomi, sosial, kependudukan, peraturan perundang-undangan dan *task environment* (pesaing, pemasok, *shareholder* dan pelanggan).

A. Isu-isu Strategis

Unnes sebagai lembaga pendidikan tinggi memiliki peranan yang strategis dalam mempersiapkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia. Pengembangan Unnes dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Secara operasional, akselerasi pengembangan Unnes dilaksanakan berdasarkan kebijakan sebagai berikut:

1. Merealisasikan Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi–Jangka Panjang (KPPT-JP) 2003-2010 yang bertumpu pada 3 (tiga) isu utama, yaitu:
 - a) *Nation's Competitiveness*
 - b) *Autonomy*
 - c) *Organization Health*
2. Merealisasikan Paradigma Baru Perguruan Tinggi yang bertumpu pada 5 (lima) pilar utama, yaitu:
 - a) *Kualitas*
 - b) *Otonomi*

- c) *Akuntabilitas*
 - d) *Evaluasi*
 - e) *Akreditasi*
3. Merealisasikan cita-cita Unnes sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan berwawasan konservasi.
 4. Mengembangkan profesionalisme dan kualitas pembelajaran yang mengacu pada prinsip-prinsip yang direkomendasi UNESCO, yaitu:
 - a) *Learning to know*
 - b) *Learning to do*
 - c) *Learning to be*
 - d) *Learning to live together in harmony*
 5. Mengembangkan sistem kelembagaan, manajemen, SDM, dan kesejahteraan berdasarkan prinsip demokrasi, professional, budaya akademik, dan religius.
 6. Memberdayakan Universitas dan/atau program studi melalui otonomi, pengembangan keilmuan, dan perbaikan kualitas pendidikan.
 7. Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab V menyebutkan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya.
 8. Peraturan Pemerintah No 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, Bagian Kelima, Pasal 27 ayat (1), menyebutkan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah sesuai kewenangannya memberi bantuan biaya pendidikan atau beasiswa kepada peserta didik yang orang tua atau walinya tidak mampu membiayai pendidikannya. Pasal 27 ayat (2), menyebutkan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya dapat memberi beasiswa kepada peserta didik yang berprestasi.
 9. Undang-Undang No.9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan, Bab VI, Pasal 46 ayat (2), menyebutkan bahwa Badan Hukum Pendidikan wajib mengalokasikan beasiswa atau bantuan biaya pendidikan bagi peserta didik Warga Negara Indonesia yang kurang mampu secara ekonomi dan atau peserta didik yang memiliki potensi aka-

demik tinggi paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari jumlah seluruh peserta didik.

B. Analisis Situasi Internal

1. Kekuatan (*Strength*)

Bidang Kelembagaan

- a) Merespon kebutuhan tata kelola BLU telah disusun struktur Organisasi dan Tata Kerja (OTK) baru. OTK BLU memungkinkan Unnes untuk lebih efektif dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai perguruan tinggi yang mengemban tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- b) Pengukuran kinerja lembaga dilakukan melalui audit kinerja, baik kinerja fakultas maupun kinerja program studi. Hasil audit kinerja dijadikan dasar penyusunan evaluasi diri tahunan dalam rangka merumuskan strategi pengembangan ke depan.
- c) Jumlah program studi terus berkembang, baik jenjang S1, S2, maupun S3. Tahun 2009 Unnes menyelenggarakan 78 program studi dengan rincian: 53 prodi S1, 11 prodi S2, 11 prodi S2 dan 3 prodi S3.
- d) Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dikembangkan untuk meningkatkan kinerja program studi, kualitas lulusan dan pelayanan lembaga. Sejak 31 Juli 2009 Unnes mendeklarsikan implementasi penjaminan mutu berbasis Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008, sebagai fondasi awal untuk menuju *World Class University*.

Bidang Akademik

- a) Jumlah peminat tahun 2009 meningkat berjumlah 40.715 dibanding tahun sebelumnya berjumlah 34.719 orang. Jumlah peminat yang melakukan registrasi 6.366 orang, menunjukkan rasio keketatan persaingan yang cukup signifikan yaitu sekitar 1 untuk setiap 6 calon. Peningkatan ini juga diikuti dengan makin bervariasinya daerah propinsi asal mahasiswa baru.

- b) Perpustakaan digital telah dikembangkan melalui situs <http://digilib.unnes.ac.id>.
- c) Digitalisasi konten pembelajaran telah dilakukan melalui *Open Course Ware* (<http://ocw.unnes.ac.id>) dan *e-learning* melalui situs ilmo (<http://ilmo.unnes.ac.id>).
- d) Selama tahun 2009, telah dihasilkan 352 penelitian dengan total dana sebesar Rp. 11.147.410.000,00. Kondisi ini menunjukkan peningkatan yang signifikan dibanding kondisi tahun 2008 yang hanya menghasilkan 299 penelitian, dengan total dana sebesar Rp. 4.259.307.000,00.
- e) Selama tahun 2009 telah dilaksanakan 367 kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Jumlah ini meningkat signifikan dibanding tahun sebelumnya yang hanya 143 kegiatan.
- f) Upaya meningkatkan program-program yang bermuara pada perluasan akses masyarakat terhadap pendidikan telah dilakukan, antara lain melalui program KKN Wajar Dikdas 9 Tahun, KKN Tematik Pemberantasan Buta Aksara (PBA) yang melibatkan 4.711 mahasiswa dengan 119 orang dosen pembimbing dengan total dana tidak kurang dari Rp 8.121.500.000,00.

Bidang Kemahasiswaan

- a) Sejumlah beasiswa telah diberikan kepada mahasiswa, sebagai bentuk *reward* kepada mereka yang memiliki prestasi akademik. Jumlah mahasiswa penerima beasiswa adalah 2.706 orang atau sekitar 11,5% dari total mahasiswa. Selain itu juga memberikan pembebasan biaya pendidikan dengan besaran yang berjenjang masing-masing 100%, 75% dan 50% pada tahun akademik.
- b) Melalui Program Kreativitas Mahasiswa, telah mendudukkan Unnes setara dengan perguruan tinggi terkemuka di Indonesia seperti IPB, UGM, dan UI. Tahun 2009, sebanyak 188 proposal penelitian mahasiswa dibiayai oleh Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Kementerian Pendidikan Nasional.
- c) Apresiasi terhadap kreativitas mahasiswa telah diwadahi kegiatan ekstrakurikuler yang mapan melalui keberadaan organisasi

kemahasiswaan seperti Dewan Perwakilan Mahasiswa Universitas (DPMU), Badan Perwakilan Mahasiswa Universitas dan Fakultas (BEMU dan BEMF), Himpunan Mahasiswa Profesi (HIMPRO) tingkat Jurusan dan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM).

Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

- a) Jumlah dosen sebanyak 993 orang dengan kualifikasi S3 sebanyak 105 orang; S2 sebanyak 731 orang dan S1 sebanyak 157 orang, di antaranya adalah Guru Besar sebanyak 35 orang. Sementara itu tenaga administrasi 494 orang, pustakawan 24 orang, 29 orang diantaranya berkualifikasi pendidikan S2. Dari data tersebut menunjukkan jumlah tenaga pendidik berkualifikasi S2 dan S3 sebanyak 84,2%, melampaui ketentuan Dikti 70%.
- b) Jumlah mahasiswa pada tahun akademik 2009/2010 sebanyak 25.323 orang, Berdasarkan data tersebut menunjukkan rasio dosen terhadap mahasiswa yang ideal yaitu 1 : 27.
- c) Dikembangkannya sistem informasi kehadiran dosen dan tenaga kependidikan serta monitoring perkuliahan sangat membantu pimpinan dalam memonitor kinerja dosen dan tenaga kependidikan setiap saat.

Bidang Sarana Prasarana

- a) Memiliki aset tanah Kampus Sekaran seluas sekitar 1.251.416 m², Kampus Kelud seluas 53.477 m², Kampus Tegal seluas 25.000 m² Kampus Bendan 25.006 m², dan Kampus Pegandan seluas 28.345 m². Luasan aset tanah tersebut telah dibangun prasarana gedung yang digunakan untuk ruang perkuliahan 19.941 m², ruang dosen 5.825 m², ruang laboratorium 15.419 m², ruang perpustakaan 5.311 m², ruang administrasi 5.582 m², ruang kegiatan kemahasiswaan 2.520 m², serta bangunan lainnya seperti kantin dan masjid.
- b) Tersedianya fasilitas olahraga baru berupa lintasan atletik sintetik berstandar internasional dan golf-course memungkinkan Unnes

melahirkan atlit-atlit bidang atletik dan golf berkelas nasional maupun internasional.

- c) Pembangunan infrastruktur jaringan tulang punggung (backbone) serat optic telah menghubungkan Rektorat dengan seluruh fakultas dan perpustakaan pusat guna mendukung sistem informasi.
- d) Keberadaan fasilitas teleconference yang terhubung melalui fasilitas jaringan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) melalui program *indonesian higher education network (inherent)*. Dengan fasilitas ini dapat melakukan *informations and resources sharing* dengan seluruh perguruan tinggi yang tergabung dalam jaringan program *inherent*.
- e) Sejak tahun 2006 telah dikembangkan sistem informasi manajemen (SIM) sebagai pendukung tata kelola manajemen perguruan tinggi secara modern. Salah satu produk yang telah mendekati optimal adalah sistem informasi akademik terpadu (Sikadu) (<http://akademik.unnes.ac.id>). Pada saat ini Sikadu telah mampu mengoptimalkan sistem pelayanan dan administrasi penerimaan mahasiswa baru, registrasi, yudisium, proses pembelajaran dan pendaftaran wisuda secara *on-line*. Selain itu telah dikembangkan pula sistem informasi kepegawaian (Simpeg), sistem informasi keuangan (Sikeu) dan sistem informasi kemahasiswaan (Simawa)

Bidang Keuangan

- a) Dalam hal otonomi, sejak awal Tahun 2009, Unnes beralih tatakelola keuangannya, dari Satuan Kerja Biasa menjadi Satuan Kerja Badan Layanan Umum (Satker BLU). Peralihan status ini memberikan Unnes kewenangan yang lebih otonom dalam hal manajemen keuangan, disamping itu dengan status BLU Unnes mempunyai kemampuan untuk mengotimalkan pendapatan pada pusat bisnis yang dimiliki melalui efisiensi, optimalisasi penggunaan sumber daya secara holistic.
- b) Sumber keuangan diperoleh dari berbagai sumber jenis anggaran, meliputi anggaran belanja rutin, anggaran SPP/DPP, anggaran pembangunan, BLU dan pinjaman luar negeri. Sumber keuangan

yang diperoleh setiap tahun dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), yang digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan anggaran. Perkembangan total DIPA Unnes dari tahun 2007 sampai dengan 2009 yang bersumber dari anggaran rutin, anggaran pembangunan, PNBP, BLU dan pinjaman luar negeri mengalami kenaikan mulai dari (dalam ribuan) Rp. 131.800.736 (2007), Rp. 168.126.744 (2008) dan Rp. 243.393.654 (2009).

Bidang Kerjasama

- a) Jumlah kerjasama dengan berbagai institusi baik di dalam maupun luar negeri terus meningkat. Tercatat hingga tahun 2009, tidak kurang dari 166 kerjasama dalam negeri telah dirintis. Kerjasama juga dikembangkan dengan sejumlah institusi di luar negeri seperti PASIAD (Turki), *Pittsburgh University*, *Indiana University*, *Ohio State University (AS)*, *Sun Moon University (Korea)*, *Bangkok University*, *Chulalongkorn University*, *Asian Institute of Technology (Thailand)*, *UPSI*, *UTM*, dan *UNIMAP (Malaysia)*. Kerjasama baru juga dirintis pada tahun 2009 lalu dengan sejumlah institusi di Australia, yakni *TAFE Institute of Illawara (New South Wales)* untuk peningkatan kompetensi bidang teknik, *Monash University (Victoria)* untuk bidang riset dan publikasi, *Wollongong University (New South Wales)* untuk riset dibidang teknik, dan *Macquarie University (New South Wales)* untuk bidang kajian linguistik. Kerjasama juga dilaksanakan dengan *Ningbo University (Cina)* untuk pembukaan Program Studi Bahasa Mandarin di Unnes. Jejaring dan kemitraan dengan lembaga lokal, nasional, dan internasional ini diperlukan untuk meningkatkan kualitas, akuntabilitas, dan pembangunan citra lembaga.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Bidang Kelembagaan

- a) Belum ada lembaga atau unit di tingkat Universitas, Fakultas dan Program Studi yang telah mengimplementasikan sistem manaje-

men mutu internasional dan telah mendapatkan pengakuan sertifikasi internasional.

- b) Status akreditasi program studi yang bertaraf “A” jumlahnya masih kecil dibanding dengan seluruh jumlah prodi yang terakreditasi, hanya 21% dari 53 prodi S1. Selain itu juga belum ada prodi yang mempunyai status akreditasi internasional.

Bidang Akademik

- a) Dalam hal budaya akademik, dapat dikatakan bahwa produktivitas karya ilmiah, frekuensi seminar, diskusi, dan lokakarya masih rendah. Sikap profesional dosen juga masih belum optimal karena orientasi utamanya lebih banyak pada tugas-tugas bidang pendidikan dan pengajaran, kurang memperhatikan tugas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih terbatasnya buku ajar yang dihasilkan oleh dosen, publikasi pada jurnal terakreditasi nasional dan internasional, pencapaian HaKI, dan karya ilmiah lain.
- b) Keberadaan laboratorium masih menjadi sumber belajar mahasiswa, belum menjadi unit yang mampu memberikan pelayanan riset dan pengembangan bagi masyarakat, hal ini disebabkan belum mempunyai laboratorium yang terakreditasi.

Bidang Kemahasiswaan

- a) Pengembangan softskill mahasiswa masih jauh dari memadai. Fungsi dosen pembimbing akademik masih belum disadari pentingnya oleh mahasiswa. Unit-unit yang berfungsi mengembangkan softskill mahasiswa juga belum berfungsi secara optimal.
- b) Belum optimalnya fungsi bidang alumni mahasiswa yang secara teoretis menjadi aset yang mampu menyediakan informasi kerja, penelusuran alumni dan dukungan dalam penyediaan beasiswa.

Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

- a) Kompetensi Dosen dalam menghasilkan publikasi ilmiah melalui jurnal internasional masih jarang, serta kesadaran dosen untuk mendapatkan paten atau pengakuan HaKI sangat rendah.

- b) Belum optimalnya kinerja tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan kepada semua pemangku kepentingan, karena belum ada sistem penilaian kinerja pelayanan dan sistem remunerasi kepegawaian.

Bidang Sarana Prasarana

- a) Fasilitas ruang kerja dosen dan ruang kuliah yang belum memadai, sarana laboratorium/bengkel belum memenuhi kebutuhan; bahan pustaka di perpustakaan belum mencukupi dan sebagian besar ketinggalan jaman; akses jurnal internasional yang belum memadai, sarana penunjang pengajaran yang berbasis ICT dan peralatan laboratorium untuk riset belum memadai.

Bidang Keuangan

- a) Sumber dana yang berasal dari pemerintah dan masyarakat masih jauh dari memadai. Unit cost mahasiswa Unnes per tahun Rp. 4.715.000,00 (empat juta tujuh ratus lima belas ribu rupiah) sedangkan unit cost yang ideal sebesar Rp.18.000.000,00 (delapan belas juta rupiah). Hal ini berdampak terhadap tingkat kesejahteraan dosen dan tenaga administrasi.
- b) Pemberdayaan potensi unit-unit bisnis sebagai sumber keuangan Unnes belum optimal diberdayakan

Bidang Kerjasama

- a) Tindak lanjut dari hasil kerjasama baik dengan instansi/lembaga di dalam negeri maupun luar negeri masih sangat minim. Kerjasama penelitian dengan lembaga lain, terlebih dengan dunia industri, juga belum terjalin secara signifikan.
- b) Beberapa unit usaha belum dioptimalkan dalam kegiatan bisnis, karena masih terbatasnya jumlah pengelola yang profesional.

C. Analisis Situasi Eksternal

1. Peluang (*opportunities*)

- a) UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan UU

Nomor 20 tahun 2003 dan PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan secara umum merubah paradigma pendidikan nasional dengan adanya tuntutan pembaharuan. Tuntutan tersebut menyangkut pembaharuan sistem pendidikan, diantaranya pembaharuan kurikulum, yaitu diversifikasi kurikulum untuk melayani peserta didik dan potensi daerah yang beragam, diversifikasi jenis pendidikan yang dilakukan secara profesional, penyusunan standar kompetensi tamatan yang berlaku secara nasional dan daerah menyesuaikan dengan kondisi setempat; penyusunan standar kualifikasi pendidik yang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas secara profesional; penyusunan standar pendanaan pendidikan untuk setiap satuan pendidikan sesuai prinsip-prinsip pemerataan dan keadilan; pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah dan otonomi perguruan tinggi; serta penyelenggaraan pendidikan dengan sistem terbuka dan multimakna. Pembaharuan sistem pendidikan juga meliputi penghapusan diskriminasi antara pendidikan yang dikelola pemerintah dan pendidikan yang dikelola masyarakat, serta perbedaan antara pendidikan keagamaan dan pendidikan umum. Pembaharuan-pembaharuan tersebut menimbulkan kebutuhan bagi Unnes untuk melakukan pembenahan di seluruh aspek, di antaranya pembenahan aspek SDM, sarana prasarana, administrasi dan keuangan agar memenuhi standar nasional pendidikan dan berorientasi pada perubahan paradigma tersebut. Selain itu, undang-undang tersebut juga mengamanatkan pemerintah untuk mengalokasikan anggaran 20% dari APBN untuk pembiayaan pendidikan. Namun pada kenyataannya sampai saat ini dana yang tersalur untuk anggaran pendidikan belum mencapai seperti yang diharapkan.

- b) UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, memberikan peluang bagi Perguruan Tinggi untuk dapat meningkatkan profesionalitas dosen, seiring dengan itu akan meningkatkan kesejahteraan profesi dosen. Peluang tersebut hingga tahun 2009 yang mengikuti ujian portofolio dosen berjumlah 270 dosen.

- c) PP 23 tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum PP nomor 23 tahun 2005 tersebut memberikan keleluasaan terhadap Badan Layanan Umum untuk mengelola keuangan secara mandiri dan fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Namun demikian PP no 23 tahun 2005 tersebut juga menuntut adanya pengendalian yang ketat terutama dalam perencanaan dan penganggaran serta pertanggung-jawabannya. Sehingga secara umum PP tersebut menimbulkan peluang sekaligus tantangan bagi Universitas Negeri Semarang karena untuk dapat mengelola keuangan sesuai PK-BLU, Unnes harus mampu meningkatkan kinerjanya baik dalam aspek pelayanan, keuangan, administrasi, sumber daya keuangan maupun sarana dan prasarana. Pembenahan-pembenahan internal perlu dilakukan agar manajemen dapat memenuhi persyaratan Badan Layanan Umum.
- d) Dukungan lembaga donor. Terbukanya kesempatan memperoleh dana hibah kompetisi baik dari dalam maupun luar. Paradigma baru sistem penganggaran pendidikan *fixed cost* dan *variabel cost*. *Fixed cost* merupakan sumber anggaran pendidikan rutin dan pembangunan yang dialokasikan pada perguruan tinggi, sedangkan *variabel cost* sumber anggaran pendidikan yang dialokasikan perguruan tinggi melalui kompetisi (hibah kompetisi). Alokasi dana hibah kompetisi perguruan tinggi semakin meningkat jumlahnya seiring dengan penurunan anggaran *fixed cost*. Kebijakan ini merupakan peluang bagi perguruan tinggi untuk berkompetisi memperoleh dana yang berasal dari hibah kompetisi baik yang bersumber dari APBN maupun bantuan luar negeri
- e) Otonomi daerah memberikan peluang kepada Unnes untuk menyumbangkan hasil karyanya bagi pemerintah daerah baik dibidang pendidikan, penelitian dan pengembangan. Disamping itu memberikan peluang untuk mengembangkan jaringan kerjasama dengan pemerintah daerah
- f) Kemajuan teknologi informasi dan kebutuhan masyarakat terhadap teknologi informasi, memberikan peluang yang luas kepada Unnes

yang telah mengembangkan sistem informasinya berbasis ICT (*Information and Communication Technology*) untuk meningkatkan pencitraan publik, kemudahan publikasi serta membangun jaringan yang lebih luas dengan alumni, institusi pemerintah dan swasta serta masyarakat yang lebih luas.

2. Ancaman (*threat*)

- a) Kebijakan pendidikan di tingkat nasional, terutama mengenai otonomi universitas, belum jelas dipayungi oleh undang-undang yang mampu menyelesaikan issue sumber pendanaan oleh pemerintah, tanggungjawab kelembagaan dibidang keuangan, pengelolaan aset, dan kewenangan lain terkait penyelenggaraan bidang akademik.
- b) Fenomena yang terjadi pada era globalisasi berdampak terhadap tatanan kehidupan bangsa Indonesia, baik dalam bidang politik, perekonomian, sosial maupun kebudayaan. Sebagai contoh Indonesia pernah mengalami krisis multi dimensional di segala bidang. Akibatnya meningkatnya angka pengangguran, berkurangnya pendapatan rata-rata penduduk, dekadensi moral dikalangan remaja.
- c) Akibat globalisasi maka adanya peluang negara asing mendirikan pendidikan tinggi di Indonesia, dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pendidikan tinggi internasional. Hal ini merupakan ancaman bagi pembangunan pendidikan nasional, selain juga meningkatnya persaingan memperoleh kesempatan kerja bagi lulusan.
- d) Ancaman liberasisasi pendidikan sangat potensial untuk menurunkan minat masyarakat melanjutkan studi ke Unnes dan berpaling ke lembaga-lembaga pendidikan internasional. Implikasinya perguruan tinggi harus meningkatkan berbagai aspek internal yang dimiliki dalam memberikan layanan prima.
- e) Munculnya lembaga pendidikan bertaraf internasional dan diijinkannya perguruan tinggi luar negeri melaksanakan pendidikan jarak jauh, merupakan ancaman untuk menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional.

- f) Tuntutan masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, serta menguasai *hardskill* dan *softskill* agar mampu bersaing di tingkat global.

D. Tantangan Tahun 2010 - 2014

Berdasarkan analisis situasi internal dan eksternal dapat diidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi Unnes dalam penyelenggaraan pendidikan lima tahun ke depan. Tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Mengembangkan kebijakan pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan memperhatikan profesionalisme.
2. Mengembangkan kebijakan-kebijakan untuk memperkuat dan memperluas penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja.
3. Menjamin efektivitas pelaksanaan satuan kerja Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
4. Menjamin tingkat kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.
5. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dalam upaya melampaui Standar Nasional Pendidikan.
6. Mengembangkan kebijakan yang kondusif dalam menghadapi daya saing global (World Class University/WCU).
7. Mengembangkan kebijakan-kebijakan untuk memperkuat dan memperluas pemanfaatan TIK dibidang pendidikan.
8. Menjamin keberpihakan terhadap masyarakat kurang beruntung secara ekonomi untuk memperoleh akses pendidikan
9. Menghasilkan lulusan yang mampu bersaing secara global
10. Mengembangkan kebijakan yang mengintegrasikan muatan budi pekerti, kebanggaan warga negara, peduli kebersihan, peduli lingkungan, dan peduli ketertiban dalam penyelenggaraan pendidikan;
11. Menindaklanjuti kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri dalam upaya menghasilkan publikasi jurnal luar negeri dan paten.
12. Meningkatkan kemitraan yang sinergis dengan dunia usaha dan industri, organisasi masyarakat, dan organisasi profesi.

BAB III

VISI, MISI, TUJUAN, DAN TATA NILAI

A. Visi, Misi, dan Tujuan

Visi Unnes dirumuskan atas dasar empat komitmen kuat seluruh civitas akademika Unnes. Empat komitmen tersebut adalah: (1) Komitmen Konservasi (2) Komitmen untuk membangun organisasi yang sehat, (3) Komitmen untuk mencapai keunggulan dalam era kompetisi global yang semakin kuat, dan (4) Komitmen untuk mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh civitas akademika, alumni, masyarakat, bangsa dan negara, dengan berbasis pada kinerja layanan publik yang prima. Keempat komitmen ini diharapkan dapat bermuara pada terwujudnya Unnes yang mampu berprestasi pada taraf internasional, dan menghantarkan Unnes ke dalam jajaran *Word Class University*.

Visi:

Menjadi universitas konservasi, bertaraf internasional, yang sehat, unggul, dan sejahtera pada tahun 2020.

Misi:

1. menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan yang unggul dan bertaraf internasional dibidang kependidikan dan non kependidikan.
2. mengembangkan, menciptakan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga.
3. mengembangkan kebudayaan dan peradaban bangsa yang menjunjung tinggi nilai-nilai konservasi.

Tujuan:

1. menghasilkan tenaga akademik, profesi, dan vokasi yang memiliki kompetensi unggul.
2. menghasilkan karya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olah raga yang bermakna dan bermanfaat.

3. menghasilkan kebudayaan dan peradaban bangsa yang berlandaskan nilai-nilai konservasi

B. Tata Nilai

1. Layanan prima yang amanah kepada semua pemangku kepentingan berlandaskan prinsip ketersediaan, keterjangkauan, kualitas sekaligus relevansi, kesetaraan, dan kepastian.
2. Sehat kelembagaan dengan memegang prinsip *good governance*.
3. Keunggulan dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat berbasis nilai-nilai konservasi untuk mengembangkan peradaban bangsa yang berdaya saing global.
4. Kesejahteraan bagi seluruh warga Unnes sehingga mampu mengembangkan kinerja secara profesional.

BAB IV
TUJUAN, SASARAN, DAN PROGRAM TAHUN 2010 - 2014

A. Bidang Kelembagaan

1. Tujuan

Terbentuknya kelembagaan Unnes yang Sehat, Unggul, dan Sejahtera sebagai *World Class University* (WCU) berciri konservasi.

2. Sasaran

Untuk keperluan pengukuran ketercapaian tujuan strategis bidang kelembagaan diperlukan sejumlah sasaran strategis beserta indikator ketercapaian sasaran yang menggambarkan kondisi yang harus dicapai pada tahun 2014. Indikator masing masing sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

SU.1 Pencapaian dan pengakuan kualitas manajemen nasional/ internasional.

- 1) Perolehan sertifikat ISO\$
- 2) Penguatan *Internasional office*
- 3) Perolehan akreditasi A program studi
- 4) Perolehan akreditasi universitas
- 5) Perolehan peringkat PT versi THES
- 6) Perolehan peringkat PT versi Qstar
- 7) Perolehan peringkat PT versi Webometrics
- 8) Penurunan komplain tiap tahun

SU.2 Peningkatan tata kelola dan kapasitas kelembagaan menuju universitas konservasi.

- 1) Unit yang menerapkan tata kelola yang selaras dengan prinsip-prinsip konservasi
- 2) Bangunan fisik yang selaras dengan prinsip-prinsip konservasi
- 3) Peningkatan peringkat PT versi UI *Green Metric World University*

SU.3 Peningkatan relevansi dan kontribusi institusi terhadap kebutuhan masyarakat.

- 1) Jumlah program studi baru
- 2) Jumlah fakultas baru
- 3) Jumlah program pendidikan profesi baru

SU.4 Penguatan organ Unnes guna mendukung tata kelola universitas yang baik/*Good University Governance* (GUG).

- 1) Terbentuknya dan optimalisasi fungsi organ-organ pendukung tata kelola yang diamanatkan Statuta dan Peraturan perundangan yang berlaku.
- 2) Jumlah dokumen yang dihasilkan atau mendapat pertimbangan Senat Akademik.
- 3) Jumlah rumusan kebijakan Rektor bidang non akademik
- 4) Jumlah auditor internal yang bersertifikat
- 5) Jumlah unit bisnis otonom

Tahapan target pencapaian sasaran dan indikator sasaran ditunjukkan pada tabel berikut:

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.1	Pencapaian dan pengakuan kualitas manajemen nasional/internasional							
SU.1.1	Perolehan sertifikat ISO	Unit	0	0	14	16	18	20
SU.1.2	Penguatan <i>Internasional Office</i>	OB	-	-	70	75	80	90
SU.1.3	Perolehan akreditasi A program studi	%	26	28	30	32	34	36
SU.1.4	Perolehan akreditasi universitas	Akreditasi	B	B	B	B	A	A
SU.1.5	Perolehan peringkat PT versi THES	Peringkat	-	-	-	-	-	500
SU.1.6	Perolehan peringkat PT versi Qstar	Peringkat	-	-	-	-	1-star	2-star
SU.1.7	Perolehan peringkat PT versi Webometrics	Peringkat	3724	2754	2000	1800	1700	1600
SU.1.8	Penurunan komplain tiap tahun	Jam	101	81	39	34	20	13
SU.2	Peningkatan tata kelola dan kapasitas kelembagaan menuju universitas konservasi							
SU.2.1	Unit yang menerapkan tata kelola yang selaras dengan prinsip-prinsip konservasi	%	40	52	54	56	58	65

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.2.2	Bangunan fisik yang selaras dengan prinsip-prinsip konservasi	%	51	52	53	57	59	62
SU.2.3	Perolehan peringkat PT versi UI <i>Green Metric World University</i>	Peringkat	-	-	32	31	30	29
SU.3	Peningkatan relevansi dan kontribusi institusi terhadap kebutuhan masyarakat							
SU.3.1	Jumlah program studi baru	Prodi	-	4	7	8	10	11
SU.3.2	Jumlah fakultas baru	Fakultas	-	-	-	-	-	2
SU.3.3	Jumlah jenis program pendidikan profesi baru	Program	-	-	2	2	2	4
SU.4	Penguatan organ Unnes guna mendukung tata kelola universitas yang baik/ <i>Good University Governance (GUG)</i>							
SU.4.1	Terbentuknya dan optimalisasi fungsi organ-organ pendukung tata kelola yang diamanatkan Statuta dan Peraturan perundangan yang berlaku	Lembaga	6	6	7	8	8	8
SU.4.2	Jumlah dokumen yang dihasilkan atau mendapat pertimbangan Senat Akademik	Dokumen	NA	NA	10	20	30	40
SU.4.3	Jumlah rumusan Kebijakan Rektor bidang non akademik	Dokumen	NA	NA	NA	20	40	60
SU.4.4	Jumlah auditor internal yang bersertifikat	Orang	-	-	-	-	2	3
SU.4.5	Jumlah unit bisnis otonom	Badan Usaha	-	-	-	1	1	2

3. Program

Program ini dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran strategis. Sasaran dan indikator sasaran di atas dicapai melalui program-program sebagai berikut:

- a. Fasilitasi peningkatan perolehan ISO;
- b. Program peningkatan aktifitas *international office*;
- c. Fasilitasi peningkatan perolehan akreditasi A program studi;
- d. Program peningkatan *excellent service* (pelayanan prima) pada tiap unit;
- e. Peningkatan implementasi sistem informasi dalam berbagai bidang;
- f. Peningkatan kualitas manajemen komplain;

- g. Program implementasi tata kelola yang selaras prinsip-prinsip konservasi;
- h. Program perencanaan dan pengadaan bangunan fisik yang selaras dengan prinsip-prinsip konservasi;
- i. Program peningkatan tata kelola lingkungan kampus yang selaras dengan prinsip konservasi;
- j. Program pembukaan dan pengembangan program studi baru;
- k. Program pembentukan fakultas baru;
- l. Program pembukaan dan pengembangan program studi pendidikan profesi baru;
- m. Program penguatan kelembagaan badan penjaminan mutu;
- n. Program penguatan kelembagaan badan konservasi;
- o. Program penguatan kelembagaan satuan pengembang bisnis;
- p. Program penguatan kelembagaan auditor internal;
- q. Program penguatan fungsi Senat Akademik dalam pemberian pertimbangan dan pengawasan akademik;
- r. Program penguatan fungsi dewan penyantun;
- s. Program penguatan fungsi dewan pertimbangan;
- t. Program pembentukan dewan pengawas;
- u. Program optimalisasi fungsi pemberian pertimbangan oleh senat akademik untuk mendukung sistem pengawasan mutu akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan pencegahan plagiarisme;
- v. Program optimalisasi dewan pertimbangan dalam merumuskan Kebijakan ektor bidang non akademik;
- w. Program peningkatan sertifikasi auditor internal;
- x. Program transformasi unit usaha menjadi profesional dan berkemampuan memberikan kontribusi yang meningkat secara berkelanjutan bagi pelaksanaan kegiatan pokok universitas (Tri Dharma Perguruan Tinggi).

B. Bidang Akademik

1. Tujuan

Peningkatan kualitas program dan layanan dibidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

2. Sasaran dan Indikator Sasaran

Untuk keperluan pengukuran ketercapaian tujuan strategis bidang akademik diperlukan sejumlah sasaran strategis beserta indikator ketercapaian sasaran sebagai gambaran kondisi yang harus dicapai pada tahun 2014. Indikator tiap-tiap sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

SU.5 Peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat:

- 1) Indeks kepuasan layanan akademik
- 2) Jumlah dokumen SOP layanan akademik
- 3) Jumlah konten digital pembelajaran
- 4) Pengakuan nasional/internasional mutu layanan laboratorium dan perpustakaan
- 5) Rasio dosen dan mahasiswa
- 6) Jumlah jurnal internasional yang dilanggan

SU.6 Peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat:

- 1) Integrasi wawasan konservasi dalam muatan pembelajaran
- 2) Kurikulum berstandar internasional
- 3) Jumlah publikasi nasional terakreditasi
- 4) Jumlah publikasi internasional bereputasi
- 5) Jumlah buku ilmiah nasional
- 6) Jumlah buku ilmiah internasional
- 7) Rasio jumlah dosen yang terlibat dalam penelitian unggulan universitas
- 8) Rata-rata jumlah mahasiswa yang terlibat dalam setiap judul penelitian

- 9) Rata-rata jumlah mahasiswa yang terlibat dalam setiap judul pengabdian kepada masyarakat
- 10) Jumlah mahasiswa asing
- 11) Jumlah HKI/Paten
- 12) Perolehan akreditasi nasional/reputasi internasional berkala ilmiah
- 13) Jumlah dual degree, *joint degree*, *exchange program*, *sandwich program*

Tahapan target pencapaian sasaran dan indikator sasaran ditunjukkan pada tabel berikut:

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.5	Peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat							
SU.5.1	Indeks kepuasan layanan akademik	Indeks	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	4
SU.5.2	Jumlah dokumen SOP layanan akademik	Dokumen	50	60	70	75	80	85
SU.5.3	Jumlah konten digital pembelajaran	Dokumen Digital	73	220	332	441	547	670
SU.5.4	Pengakuan nasional/internasional mutu layanan laboratorium (ISO:17025)	Sertifikat	-	-	-	-	-	2
SU.5.5	Rasio dosen dan mahasiswa		1:25	1:26	1:28	1:26	1:24	1:22
SU.5.6	Jumlah jurnal internasional yang dilanggan	Jurnal	10	10	12	20	40	60
SU.6	Peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat							
SU.6.1	Integrasi wawasan konservasi dalam muatan pembelajaran	% SKS/Prodi S1	2	2	2	25	50	75
SU.6.2	Kurikulum berstandar internasional	Rombongan Belajar	-	-	-	-	-	2
SU.6.3	Jumlah publikasi nasional terakreditasi	Judul	-	11	22	33	44	55
SU.6.4	Jumlah publikasi internasional bereputasi	Judul	4	11	12	20	29	38

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.6.5	Jumlah buku ilmiah nasional	Judul	8	9	10	15	17	20
SU.6.6	Jumlah buku ilmiah internasional	Judul	-	-	1	1	1	2
SU.6.7	Jumlah dosen yang terlibat dalam penelitian unggulan universitas	Orang	-	-	-	33	40	50
SU.6.8	Rata-rata jumlah mahasiswa yang terlibat dalam setiap judul penelitian	Mahasiswa	1	1	2	2	3	4
SU.6.9	Rata-rata jumlah mahasiswa yang terlibat dalam setiap judul pengabdian kepada masyarakat	Mahasiswa	1	1	1	1	2	2
SU.6.10	Jumlah mahasiswa asing	Mahasiswa	-	21	23	30	35	40
SU.6.11	Jumlah HKI/Paten	Sertifikat	-	2	4	6	8	10
SU.6.12	Perolehan akreditasi nasional/reputasi internasional berkala ilmiah	Jurnal	-	-	2	3	5	7
SU.6.13	Jumlah <i>dual degree, joint degree, exchange program, sandwich program</i>	Program	-	-	2	2	2	3

3. Strategi

Program ini dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran strategis. Sasaran dan indikator sasaran di atas dicapai melalui program-program sebagai berikut:

- a. Mengembangkan layanan informasi akademik untuk menunjang sistem *distance learning*;
- b. Pemerolehan sertifikasi ISO bidang akademik;
- c. Digitalisasi konten pembelajaran;
- d. Sosialisasi dan motivasi standarisasi laboratorium;
- e. Pencapaian rasio dosen dan mahasiswa ideal;
- f. Peningkatan jumlah jurnal internasional yang dilanggan;
- g. Introduksi muatan konservasi pada penyempurnaan kurikulum dengan mengacu pada pelaksanaan isi dan jiwa UUSPN No. 20 Th 2003, PP No. 60 Th 1999 tentang Pendidikan Tinggi dan perkembangan ilmu dan teknologi serta kebutuhan tenaga kerja;

- h. Pengembangan kurikulum berstandar nasional pada setiap program studi;
- i. Program peningkatan mutu riset bertaraf internasional dengan kebijakan mengutamakan pada penyelesaian permasalahan bangsa dan mendorong riset-riset kerjasama dengan mitra negara maju baik kerjasama dalam proses penelitian, pendanaan maupun publikasi serta peningkatan mutu SDM dan sarana prasarana penelitian, di semua lingkup termasuk pusat studi. Program peningkatan mutu pengabdian kepada masyarakat berfokus pada pemberdayaan masyarakat dan peningkatan partisipasi masyarakat internasional dengan kebijakan meningkatkan kepedulian dan empati dalam membantu dan memberdayakan masyarakat sehingga pengalaman dan keahlian yang diperoleh dapat menjadi pelajaran bagi bangsa dan dunia internasional;
- j. Peningkatan karya buku ilmiah dosen;
- k. Pengembangan tema-tema penelitian unggulan universitas dan kualitas usulan penelitian;
- l. Penelitian payung untuk peningkatan kualitas penelitian mahasiswa;
- m. Mengembangkan relevansi kurikulum dan kualitas pembelajaran program studi dalam rangka internasionalisasi program studi;
- n. Meningkatkan peran unit HKI dalam memfasilitasi dan mempromosikan kekayaan intelektual dan meningkatkan motivasi sivitas akademika untuk mematenkan karyanya;
- o. Pemberian hibah untuk peningkatan akreditasi prodi dan reward untuk prodi terakreditasi A;
- p. Peningkatan kerjasama internasional dibidang akademik.

C. Bidang Kemahasiswaan

1. Tujuan

Membentuk mahasiswa Universitas Negeri Semarang yang sehat, unggul, dan sejahtera, berwawasan konservasi, menuju universitas bertaraf internasional.

2. Sasaran dan Indikator Sasaran

Untuk keperluan pengukuran ketercapaian tujuan strategis bidang kemahasiswaan diperlukan sejumlah sasaran strategis beserta indikator ketercapaian sasaran yang menggambarkan kondisi yang harus dicapai pada tahun 2014. Indikator masing-masing sasaran strategis tersebut yaitu sebagai berikut ini:

SU.7 Peningkatan kualitas layanan pengembangan kemahasiswaan

- 1) Mahasiswa yang terlibat dalam organisasi
- 2) Indeks kepuasan mahasiswa terhadap layanan kemahasiswaan
- 3) Jumlah sistem layanan kemahasiswaan berbasis *online*
- 4) Alumni yang terlibat dalam program atau kegiatan Unnes

SU.8 Peningkatan capaian prestasi kemahasiswaan tingkat regional, nasional, dan internasional

- 1) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan lembaga kemahasiswaan tingkat regional/nasional/internasional
- 2) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang penalaran tingkat regional/nasional/internasional
- 3) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang olahraga tingkat regional/nasional/internasional
- 4) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang seni tingkat regional/nasional/internasional
- 5) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang minat dan teknologi tingkat regional/nasional/internasional
- 6) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang minat dan kegemaran tingkat regional/nasional/internasional
- 7) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang pengabdian kepada masyarakat tingkat regional/nasional/internasional
- 8) Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang kesejahteraan dan kerohanian tingkat regional/nasional/internasional

SU.9 Peningkatan kesejahteraan mahasiswa

- 1) Jumlah mahasiswa penerima beasiswa
- 2) Peningkatan dana setiakawan/dana sosial mahasiswa
- 3) Jumlah *reward* mahasiswa berprestasi tingkat regional/nasional/internasional

SU.10 Peningkatan kualitas kegiatan pembentukan karakter dan pengembangan *soft skills* mahasiswa

- 1) Mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan pembentukan karakter mahasiswa
- 2) Mahasiswa yang mendapat layanan bimbingan dan konseling
- 3) Mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan pengembangan *soft skills* (kecakapan hidup dan kewirausahaan).

Tahapan target pencapaian sasaran dan indikator sasaran ditunjukkan pada tabel berikut:

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.7	Peningkatan kualitas layanan pengembangan kemahasiswaan							
SU.7.1	Mahasiswa yang terlibat dalam organisasi	%	14	15	16	17	18	19
SU.7.2	Indeks kepuasan mahasiswa terhadap layanan kemahasiswaan	Indeks	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4
SU.7.3	Jumlah sistem layanan kemahasiswaan berbasis <i>online</i>	Sistem	5	5	6	6	6	7
SU.7.4	Alumni yang terlibat dalam program/kegiatan Unnes	%	18	27	28	30	34	38
SU.8	Peningkatan capaian prestasi kemahasiswaan tingkat nasional dan internasional							
SU.8.1	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan Lembaga Kemahasiswaan tingkat regional/nasional/internasional	%	4.8	5.7	6.9	8.3	9.6	13.6
SU.8.2	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang penalaran pada tingkat regional/nasional/internasional	%	11.6	15.5	15.7	18.3	20.6	22.1

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.8.3	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang olahraga tingkat regional/nasional/internasional	%	7.4	9.8	9.9	10.2	11.2	12.3
SU.8.4	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang seni tingkat regional/nasional/internasional	%	5.7	6.7	7.3	7.4	8.6	9.7
SU.8.5	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang minat dan teknologi pada tingkat regional/nasional/internasional	%	7.5	7.6	7.7	9.3	12.3	12.4
SU.8.6	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang minat dan kegemaran pada tingkat regional/nasional/internasional	%	4.2	4.4	5.3	6.9	8.1	9.3
SU.8.7	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang pengabdian kepada masyarakat pada tingkat regional/nasional/internasional	%	7.5	10.1	13.2	15.3	16.8	19.7
SU.8.8	Jumlah keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan bidang kesejahteraan dan kerokhanian tingkat regional/nasional/internasional	%	14.5	14.6	14.7	14.8	14.9	15
SU.9	Peningkatan kesejahteraan mahasiswa							
SU.9.1	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa	Mhs	2527	3730	5073	5250	5500	6000
SU.9.2	Jumlah total dana sosial/dana setiakawan yang dihimpun dari mahasiswa	Jutaan Rupiah	52.5	75	82.5	62.5	35	35
SU.9.3	Jumlah mahasiswa yang mendapatkan reward prestasi regional/nasional/internasional	Paket Reward	3	3	3	4	4	5
SU.10	Peningkatan kualitas kegiatan pembentukan karakter dan pengembangan <i>Soft Skills</i> Mahasiswa							
SU.10.1	Mahasiswa terlibat dalam kegiatan pembentukan karakter mahasiswa	%	29.3	37.6	38	39.9	42.0	46.1

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.10.2	Mahasiswa terlibat kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan soft skills (kecakapan hidup dan kewirausahaan)	%	21.4	21.5	21.8	22	23.0	24.4
SU.10.3	Mahasiswa yang mendapatkan layanan bimbingan dan konseling	%	5.4	5.6	18.0	20.7	22.6	24.4

3. Strategi

Perguruan tinggi memegang peranan penting dalam mengembangkan mahasiswa sebagai aset bangsa. Program ini dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran strategis. Sasaran dan indikator sasaran di atas dicapai melalui program-program sebagai berikut:

- a. Pengembangan mahasiswa yang memiliki kemampuan intelektual, keseimbangan emosi, penghayatan spiritual, berwawasan konservasi, agar menjadi warga negara yang bertanggung jawab serta berkontribusi pada daya saing bangsa;
- b. Pengembangan mahasiswa sebagai kekuatan moral, dalam mewujudkan masyarakat madani (*civil society*) yang demokratis, berkeadilan dan berbasis pada partisipasi publik;
- c. Pengembangan dan peningkatan kualitas sarana dan prasana untuk mendukung pengembangan dan aktualisasi diri mahasiswa.
- d. Peningkatan kualitas keimanan, ketaqwaan dan moral mahasiswa Unnes.
- e. Pengembangan kapabilitas intelektual mahasiswa Universitas Negeri Semarang.
- f. Pengembangan kompetensi mahasiswa untuk berpikir kritis dan berbudaya yang berlandaskan pada kaidah hukum dan norma akademik berbasis konservasi
- g. Penanaman rasa nasionalisme mahasiswa yang konstruktif sebagai warga negara Indonesia dalam wadah negara kesatuan Republik Indonesia.
- h. Pengembangan kreativitas dan semangat kewirausahaan mahasiswa untuk meningkatkan daya saing bangsa.

- i. Pengembangan idealisme dan suasana demokratis dalam kehidupan kemahasiswaan
- j. Peningkatkan kualitas kepemimpinan mahasiswa
- k. Peningkatkan kualitas kegiatan lembaga kemahasiswaan dan
- l. UKM dengan berorientasi pada profesionalisme.
- m. Peningkatan layanan dan fasilitasi kegiatan kemahasiswaan

D. Bidang Sumber Daya Manusia

1. Tujuan

Peningkatan kualitas profesional dan kompetensi SDM (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam mendukung pewujudan visi dan misi Unnes

2. Sasaran

Untuk keperluan pengukuran ketercapaian tujuan strategis bidang Sumber Daya Manusia diperlukan sejumlah sasaran strategis beserta indikator ketercapaian sasaran yang menggambarkan kondisi yang harus dicapai pada tahun 2014. Indikator masing masing sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

SU.11 Peningkatan kompetensi akademik dan profesional dosen

- 1) Indeks kinerja dosen
- 2) Jumlah dosen berkualifikasi pendidikan S3
- 3) Jumlah dosen berkualifikasi pendidikan S3 Luar Negeri
- 4) Jumlah dosen bergelar akademik Guru Besar
- 5) Ketuntasan perolehan sertifikat pendidik profesional
- 6) Jumlah dosen dengan sertifikat kewenangan mengajar di kelas internasional

SU.12 Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam memberikan layanan

- 1) Indeks kinerja tenaga kependidikan
- 2) Jumlah tenaga kependidikan dengan kualifikasi fungsional
- 3) Tenaga kependidikan yang menguasai aplikasi teknologi informasi dan komunikasi
- 4) Jumlah tenaga kependidikan dengan kualifikasi S2

SU.13 Peningkatan manajemen SDM

- 1) Jumlah jenis dokumen manajemen mutu SDM
- 2) Penerapan aturan kepegawaian internal di unit
- 3) Jumlah unit yang teraudit SDM

Tahapan target pencapaian sasaran dan indikator sasaran ditunjukkan pada tabel berikut:

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.11	Peningkatan kompetensi akademik dan profesional dosen							
SU.11.1	Indeks kinerja dosen	IKD	3,85	3,90	4,00	4,10	4,20	4,25
SU.11.2	Jumlah dosen berkualifikasi pendidikan S3	%	9,9	10,9	14,3	17,1	19,5	23,1
SU.11.3	Jumlah dosen berkualifikasi pendidikan S3 Luar Negeri	%	1	1,4	1,6	2,6	3,6	4,6
SU.11.4	Jumlah dosen bergelar akademik Guru Besar	%	3,3	4	4	5	6	7
SU.11.5	Ketuntasan perolehan sertifikat pendidik profesional	%	16	40	60	75	85	100
SU.11.6	Jumlah dosen dengan sertifikat kewenangan mengajar di kelas internasional	Orang	-	-	-	38	54	70
SU.12	Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam memberikan layanan							
SU.12.1	Indeks kinerja tenaga kependidikan	IKD	NA	NA	NA	3,50	3,75	4
SU.12.2	Jumlah tenaga kependidikan dengan kualifikasi fungsional	%	5,1	5,1	9,7	11,5	13	15
SU.12.3	Tenaga kependidikan yang menguasai aplikasi teknologi informasi dan komunikasi	%	88	90	91	93	95	100
SU.12.4	Jumlah tenaga kependidikan dengan kualifikasi S2	%	4,6	5,3	5,8	6,6	7,7	9,5
SU.13	Peningkatan manajemen SDM							
SU.13.1	Jumlah jenis dokumen manajemen mutu SDM	Dokumen	120	120	120	120	120	120

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.13.2	Penerapan aturan kepegawaian internal di unit	%	71	72	76	78	80	90
SU.13.3	Jumlah unit yang teraudit SDM	Unit	-	-	-	-	14	18

3. Strategi

Program ini dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran strategis. Sasaran dan indikator sasaran di atas dicapai melalui program-program sebagai berikut:

- a. Program pemberian dukungan fasilitas riset untuk tesis (S2) dan disertasi (S3), dengan kebijakan pemberian dukungan finansial dan non-finansial (diupayakan dari berbagai sumber);
- b. Fasilitasi penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan publikasi, dan *peer-review* calon guru besar;
- c. Fasilitasi perolehan sertifikat pendidik profesional;
- d. Peningkatan kompetensi pembelajaran di kelas internasional;
- e. Program pengelolaan SDM sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalisme;
- f. Fasilitasi peningkatan kompetensi fungsional tenaga kependidikan;
- g. Fasilitasi studi lanjut tenaga kependidikan;
- h. Penyusunan dan evaluasi dokumen SDM;
- i. Pengembangan regulasi pendukung manajemen SDM;
- j. Pengawasan implementasi regulasi manajemen SDM.

E. Bidang Sarana Prasarana

1. Tujuan

Tujuan bidang sarana dan prasarana adalah penyediaan daya dukung berbagai sarana prasarana dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi Unnes sebagai penyelenggara pendidikan tinggi sesuai dengan visi, misi dan tujuan Unnes untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

2. Sasaran

Sasaran bidang sarana dan prasarana adalah tersedianya sarana dan prasarana untuk memfasilitasi pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan tinggi, adapun sasaran sebagai berikut:

SU.14 Peningkatan sarana akademik, layanan administrasi akademik, kemahasiswaan, dan lingkungan kampus berwawasan konservasi, dengan indikator sasaran:

- 1) Tersedianya Master Plan sesuai dengan visi dan misi Unnes
- 2) Rasio ruang laboratorium dengan jumlah mahasiswa;
- 3) Rasio ruang kuliah dengan jumlah mahasiswa;
- 4) Rasio ruang tata kelola administrasi dengan jumlah mahasiswa;
- 5) Rasio sarana prasarana lingkungan kampus yang tersedia dengan jumlah mahasiswa;
- 6) Tersedianya sarana prasarana penunjang perpustakaan untuk menunjukkan *e-Library*;
- 7) Jumlah laboratorium dengan sarana prasarana memenuhi standar tersertifikasi;
- 8) Tersedianya sarana prasarana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- 9) Jumlah sarana prasarana pusat kegiatan mahasiswa;
- 10) Tersedianya sarana prasarana pendukung peningkatan kesejahteraan warga kampus;
- 11) Tersedianya sarana prasarana pendidikan dan pelatihan profesi kependidikan;
- 12) Tersedianya sarana prasarana pendukung konservasi;
- 13) Tersedianya sarana prasarana pendukung pengembangan TIK;

SU.15 Pengembangan manajemen aset berbasis TIK:

- 1) Tersedia sistem informasi manajemen aset;

- 2) Kesesuaian aset tetap dalam laporan keuangan dengan data fisik per periode.

Tahapan target pencapaian sasaran dan indikator sasaran ditunjukkan pada tabel berikut:

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.14	Peningkatan sarana akademik, layanan administrasi akademik, kemahasiswaan, dan lingkungan kampus berwawasan konservasi							
SU.14.1	Tersedianya Master Plan sesuai dengan visi dan misi Unnes	Dok	-	-	-	-	1	1
SU.14.2	Rasio ruang laboratorium dengan jumlah mahasiswa	meter ²	0,4	1,3	1,8	1,9	1,9	1,9
SU.14.3	Rasio ruang kuliah dengan jumlah mahasiswa	meter ²	0,9	1	1,2	1,5	1,5	1,5
SU.14.4	Rasio ruang tata kelola administrasi dengan jumlah mahasiswa	meter ²	NA	0,5	0,5	0,7	1	1
SU.14.5	Rasio sarana prasarana lingkungan kampus yang tersedia dengan jumlah mahasiswa	meter ²	1	1,2	1,5	2	2,5	2,5
SU.14.6	Tersedianya sarana prasarana penunjang perpustakaan untuk menunjukkan <i>e-library</i>	Unit	NA	45	45	47	50	55
SU.14.7	Jumlah laboratorium dengan sarana prasarana memenuhi standar tersertifikasi	Laboratorium	-	-	-	-	-	2
SU.14.8	Jumlah sarana prasarana pusat kegiatan mahasiswa	bangunan	11	11	11	11	11	12
SU.14.9	Tersedianya sarana prasarana pendukung peningkatan kesejahteraan warga kampus	bangunan	9	11	13	13	14	16
SU.14.10	Tersedianya sarana prasarana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat	bangunan	-	-	-	1	1	1

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.14.11	Tersedianya sarana prasarana pendidikan dan pelatihan profesi kependidikan	Unit	-	-	-	2	2	2
SU.14.12	Tersedianya sarana prasarana pendukung konservasi	bangunan	-	-	3	3	3	4
SU.14.13	Tersedianya sarana prasarana pendukung pengembangan TIK	Unit	-	-	1	1	1	1
SU.15	Pengembangan manajemen aset berbasis TIK							
SU.15.1	Tersedia sistem informasi manajemen aset	Sistem	1	1	1	2	2	2
SU.15.2	Kesesuaian aset tetap dalam laporan keuangan dengan data fisik per periode	%	87.5	91.2	94	96.2	96.8	97.6

3. Strategi

Program ini dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran strategis. Sasaran dan indikator sasaran di atas dicapai melalui program-program sebagai berikut:

- a. Penyusunan revisi master plan dan implementasinya;
- b. Peningkatan kapasitas dan fungsi laboratorium dan kelas;
- c. Peningkatan kapasitas dan fungsi ruang kuliah;
- d. Peningkatan kapasitas dan fungsi ruang administrasi;
- e. Peningkatan daya dukung fasilitas lingkungan kampus;
- f. Peningkatan sarana prasarana penunjang perpustakaan untuk menunjukkan *e-library*;
- g. Peningkatan sarana prasarana laboratorium;
- h. Peningkatan sarana prasarana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- i. Meningkatkan jumlah ruang kerja dosen;
- j. Peningkatan fasilitas layanan kesehatan, ibadah, perbankan, dan fasilitas pendukung kesejahteraan;
- k. Pengembangan kapasitas dan fungsi sarana prasarana pendidikan dan pelatihan profesi kependidikan;

- l. Pengembangan kapasitas dan fungsi sarana prasarana pendukung konservasi;
- m. Pengembangan kapasitas dan fungsi sarana prasarana pendukung konservasi;
- n. Pengembangan sistem informasi manajemen aset;
- o. Pengawasan implementasi regulasi manajemen aset.

F. Bidang Keuangan

1. Tujuan

Tersedianya pendanaan yang memadai untuk layanan pendidikan yang dikelola dan dilaporkan secara berkualitas, akuntabel, transparan, efektif, efisien dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku

2. Sasaran

Untuk keperluan pengukuran ketercapaian tujuan strategis bidang keuangan diperlukan sejumlah sasaran strategis beserta indikator ketercapaian sasaran yang menggambarkan kondisi yang harus dicapai pada tahun 2014. Indikator masing masing sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

SU.16 Peningkatan kualitas laporan keuangan:

- 1) Opini laporan keuangan;
- 2) Penurunan jumlah temuan audit.

SU.17 Penyempurnaan PRGS (*Policy, Regulation Guidance, dan SOP*) bidang perencanaan, keuangan, dan akuntansi:

- 1) Pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan yang tepat waktu;
- 2) Penyampaian laporan kinerja (LAKUK/LAKIP) yang tepat waktu;
- 3) Jumlah SOP bidang perencanaan, keuangan, dan akuntansi.

SU.18 Penguatan kemandirian pendanaan melalui pemberdayaan Satuan Pengembang Bisnis

- 1) Nilai PNBP Non Akademik Hasil unit usaha penunjang, kerjasama dan pendapatan lainnya (*Income Generating*)

Tahapan target pencapaian sasaran dan indikator sasaran ditunjukkan pada tabel berikut:

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.16	Peningkatan kualitas laporan keuangan							
SU.16.1	Opini laporan keuangan	-	WDP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
SU.16.2	Penurunan jumlah temuan audit	%	10	5	5	5	3	2
SU.17	Penyempurnaan PRGS (<i>Policy, Regulation Guidance, dan SOP</i>) bidang perencanaan, keuangan, dan akuntansi							
SU.17.1	Pelaporan pertanggungjawaban keuangan yang tepat waktu	%	77	78	79	81	94	95
SU.17.2	Penyampaian laporan kinerja (LAKUK/LAKIP) yang tepat waktu	%	NA	71	36	71	100	100
SU.17.3	Jumlah SOP bidang perencanaan, keuangan, dan akuntansi	dokumen	50	52	54	60	65	70
SU.18	Penguatan kemandirian pendanaan melalui pemberdayaan Satuan Pengembang Bisnis							
SU.18.1	Nilai PNBP Non Akademik Hasil unit usaha penunjang, kerjasama dan pendapatan lainnya (<i>Income Generating</i>)	%	2	2,5	4	4,5	5	5,5

3. Strategi

Untuk mencapai sasaran dan indikator sasaran ditetapkan dengan setrategi:

- a. Program pendampingan pencapaian laporan keuangan Wajar Tanpa Pengecualian tiap tahun;
- b. Program penyelesaian semua temuan audit internal dan eksternal;

- c. Program peningkatan kualitas sistem informasi perencanaan, keuangan, aset, dan akuntansi secara terpadu;
- d. Program penyempurnaan dokumen SOP bidang perencanaan, keuangan, dan akuntansi;
- e. Program transformasi unit usaha menjadi profesional dan berkemampuan memberikan kontribusi yang meningkat secara berkelanjutan bagi pelaksanaan kegiatan pokok universitas (Tri Dharma Perguruan Tinggi);
- f. Pengembangan kapasitas *Strategic Business Unit* (SBU) dalam peningkatan pendapatan dari kegiatan komersial dan non komersial;
- g. Program Perumusan tarif layanan.

G. Bidang Kerjasama

1. Tujuan

Terselenggaranya kerja sama dengan institusi di dalam negeri dan luar negeri dalam kerangka Tri Dharma Perguruan Tinggi dan promosi kelembagaan.

2. Sasaran

Untuk keperluan pengukuran ketercapaian tujuan strategis bidang kerjasama diperlukan sejumlah sasaran strategis beserta indikator ketercapaian sasaran yang menggambarkan kondisi yang harus dicapai pada tahun 2014. Indikator masing-masing sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

SU.19. Peningkatan kerja sama dengan institusi pemerintah dan swasta dalam dan luar negeri:

- 1) Jumlah akumulasi MoU/MoA;
- 2) Jumlah realisasi kerjasama dalam negeri;
- 3) Jumlah realisasi kerjasama luar negeri;
- 4) Jumlah kerjasama yang berkontribusi terhadap pendapatan institusi;
- 5) Indeks kepuasan pengguna lulusan.

Tahapan target pencapaian sasaran dan indikator sasaran ditunjukkan pada tabel berikut:

No.	Sasaran/Indikator Sasaran	Satuan	Target					
			Baseline	2010	2011	2012	2013	2014
SU.19	Peningkatan kerja sama dengan institusi pemerintah dan swasta dalam dan luar negeri							
SU.19.1	Jumlah Akumulasi MoU/MoA	Dokumen	34	63	83	99	112	128
SU.19.2	Jumlah realisasi kerjasama dalam negeri	Dokumen	27	49	59	75	91	103
SU.19.3	Jumlah realisasi kerjasama luar negeri	Dokumen	2	6	12	17	23	30
SU.19.4	Jumlah kerjasama yang berkontribusi terhadap pendapatan institusi	Kerjasama	4	8	15	20	27	32
SU.19.5	Indeks kepuasan pengguna lulusan	Indeks	NA	3	3,2	3,3	3,5	4

3. Strategi

Untuk mencapai sasaran dan indikator sasaran ditetapkan dengan strategi:

- a. Pengembangan kerjasama dalam dan luar negeri berdasarkan peta kebutuhan dan prioritas pengembangan lembaga;
- b. Pelaksanaan dan peningkatan kerjasama untuk peningkatan sumberdana, promosi, dan kapasitas institusi;
- c. Peningkatan kerjasama dan pemberdayaan lulusan dan pengguna lulusan.

BAB V

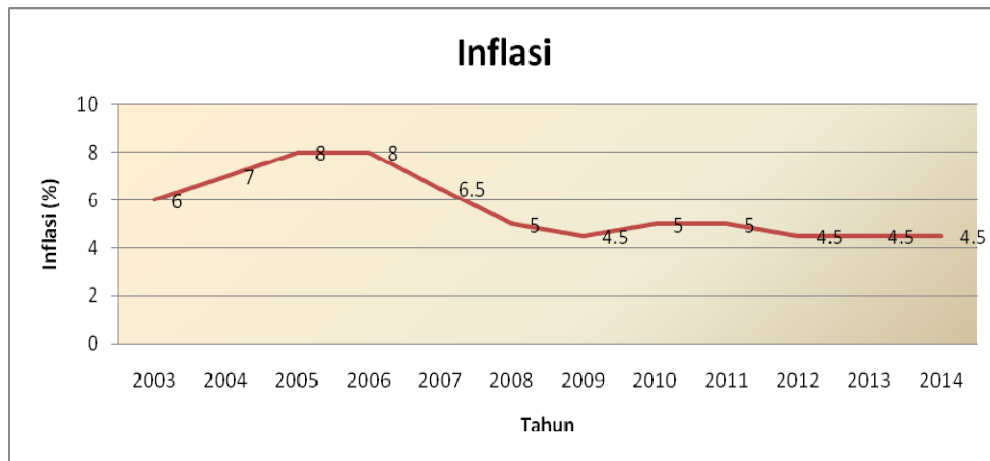
PROYEKSI KEUANGAN LIMA TAHUN KE DEPAN

A. Asumsi Dasar

Penyusunan proyeksi keuangan lima tahun ke depan tidak lepas dari beberapa asumsi dasar sebagai landasan pemikiran. Asumsi asumsi dasar yang digunakan sebagai landasan penyusunan proyeksi keuangan diuraikan sebagai berikut:

1. Asumsi Makro

a) Inflasi



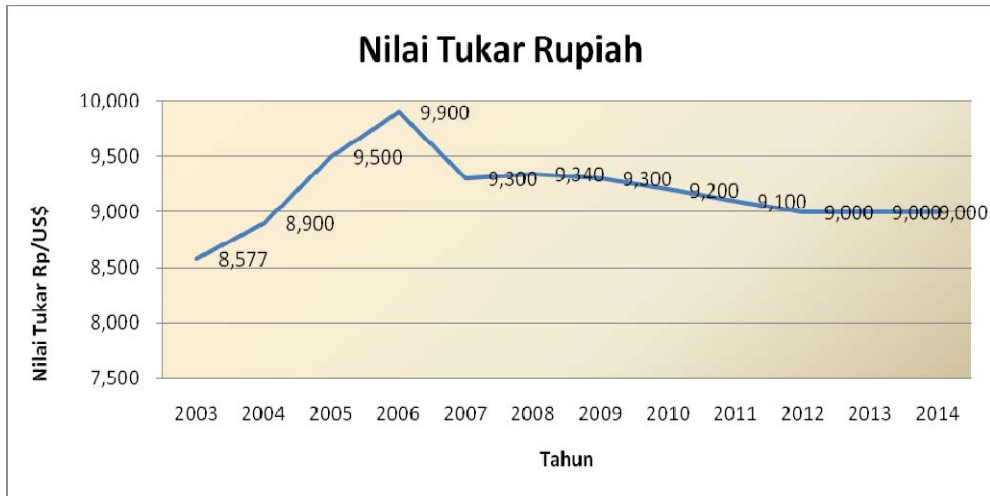
Gambar 6.1. Perkembangan Inflasi 2003 – 2014

b) Tingkat Suku Bunga SBI (Sertifikat Bank Indonesia)



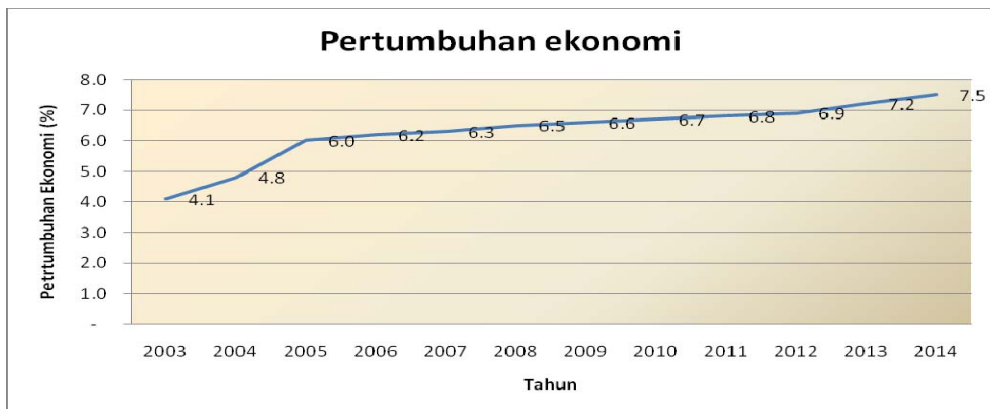
Gambar 6.2 Perkembangan Tingkat Suku Bunga SBI 2003 – 2014

c) Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar US



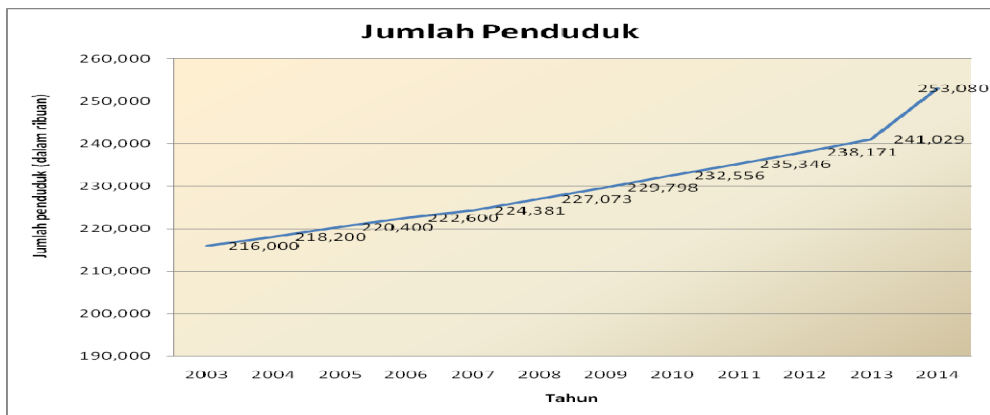
Gambar 6.3 Perkembangan Nilai Tukar Rp/US \$ 2003 - 2014

d) Pertumbuhan Ekonomi



Gambar 6.4 Pertumbuhan Ekonomi 2003 - 2014

e) Jumlah Penduduk



Gambar 6.5 Perkembangan Jumlah Penduduk Indonesia 2003 - 2014

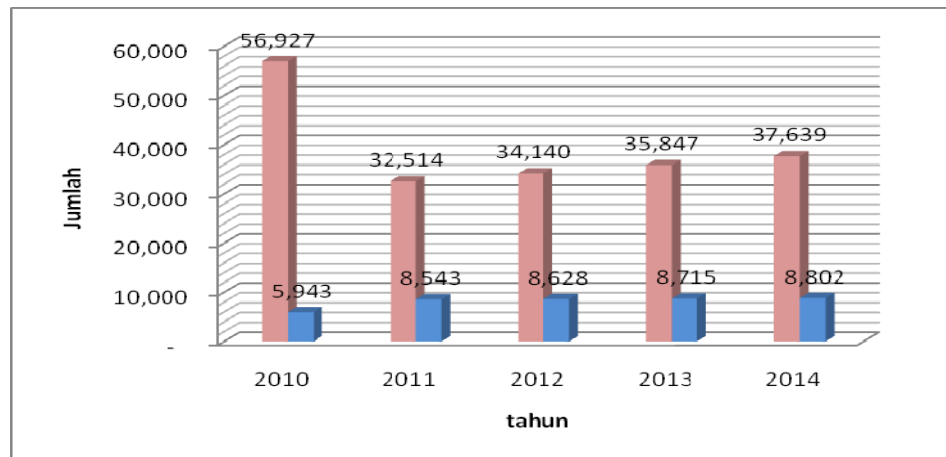
B. Asumsi Mikro

1. Jumlah Program Studi yang Ditawarkan

Jumlah program studi yang ditawarkan saat ini berjumlah 82 program studi yang terdapat di delapan fakultas dan satu program pascasarjana. Sesuai dengan rencana strategis, selama lima tahun ke depan diproyeksikan akan dibuka 2 fakultas baru, yakni Fakultas Psikologi dan Fakultas Ilmu Kesehatan Masyarakat.

2. Jumlah Pendaftar dan Mahasiswa Baru

Jumlah pendaftar/peminat yang melalui jalur ujian SNMPTN dan SPMU disajikan mulai tahun 2010 sampai dengan 2014 adalah sebagai berikut:

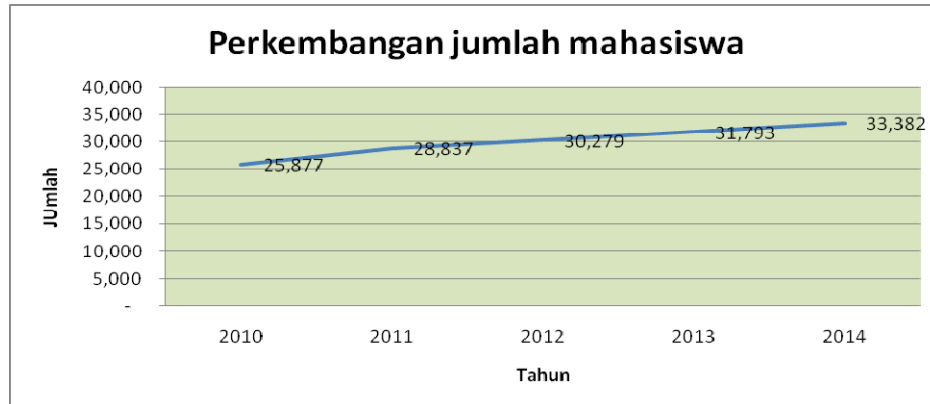


Gambar 6.6 Perkembangan Jumlah Pendaftar dan Mahasiswa Baru 2010 - 2014

3. Proyeksi Mahasiswa

Asumsi jumlah mahasiswa diproyeksikan setiap tahunnya meningkat sebagai bukti peningkatan dan perluasan akses pendidikan bagi masyarakat. Namun demikian, peningkatan jumlah mahasiswa tetap mempertahankan rasio dosen: mahasiswa sebesar 1: 28. Pada Tahun 2011 jumlah mahasiswa diproyeksikan akan naik secara signifikan, hal ini disebabkan pada tahun tersebut berdiri fakultas baru yakni Fakultas Ilmu Kesehatan Masyarakat. Demikian pula pada tahun 2012 jumlah mahasiswa kembali akan mengalami kenaikan yang signifikan, mengingat pada tahun tersebut akan berdiri Fakultas Psikologi.

Proyeksi Jumlah mahasiswa lima tahun mendatang diprediksi sebagai berikut:

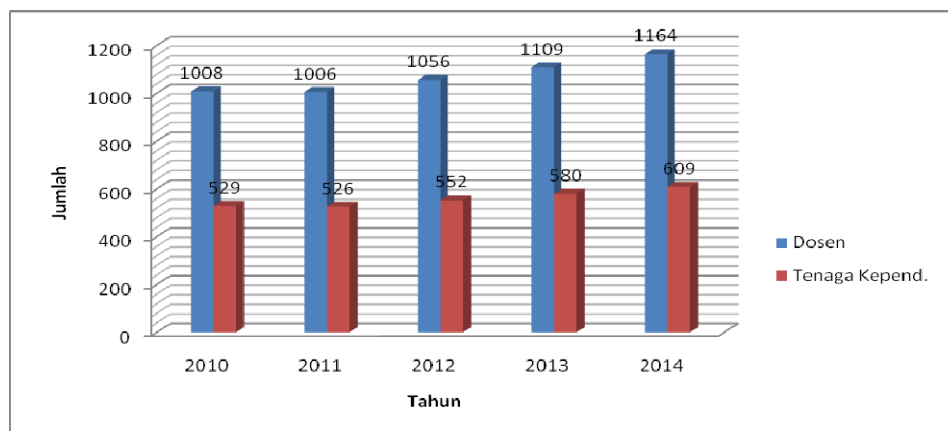


Gambar 6.7 Perkembangan Jumlah Mahasiswa 2010 - 2014

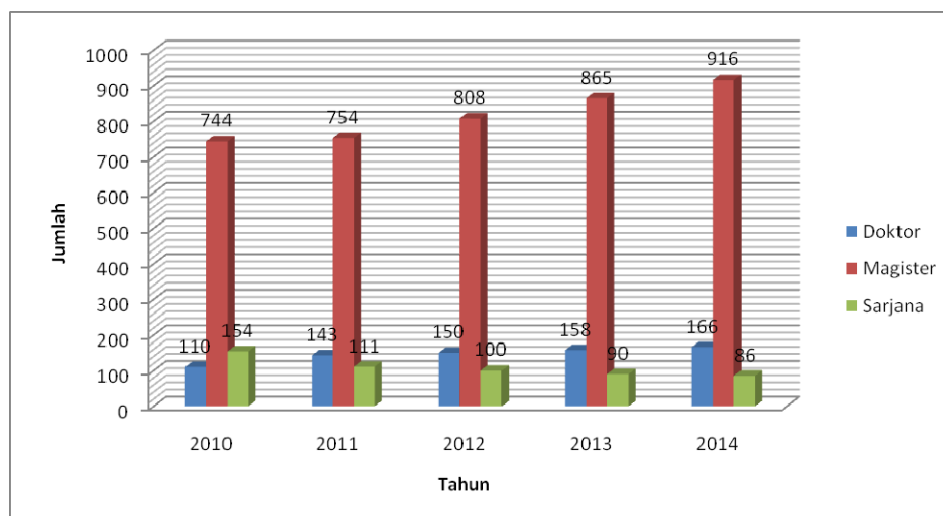
4. Jumlah Sumber Daya Manusia

Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas layanan akademik. Jumlah sumber daya manusia (dosen) senantiasa diupayakan untuk mempertahankan rasio dosen: mahasiswa sebesar 1: 28. Disamping itu, proyeksi lima tahun mendatang diharapkan jumlah dosen dengan kualifikasi pendidikan doktor sebanyak 40%, dan di tahun 2010 diharapkan jumlah dosen dengan kualifikasi pendidikan sarjana menjadi nihil. Semua dosen memiliki kualifikasi pendidikan minimal magister.

Berikut ini disajikan asumsi jumlah dosen dan staf administrasi, beserta kualifikasi pendidikan bagi dosen.



Gambar 6.8 Perkembangan Jumlah Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Tahun 2010 – 2014



Gambar 6.9 Perkembangan Tenaga Pendidik menurut Jenjang Pendidikan Tahun 2010 - 2014

C. Asumsi Tarif

Penyusunan proyeksi keuangan selama lima tahun ke depan, disamping berlandaskan asumsi-asumsi dasar baik makro maupun mikro, juga didasarkan pada asumsi tarif yang diberlakukan di Unnes. Tarif pendapatan yang berasal dari layanan operasional pendidikan diproyeksikan secara rinci adalah sebagai berikut:

Tabel 6.1. Asumsi Tarif Tahun 2010 – 2014 sesuai SK dan sesuai RBA

No	Jenis Tarif	Ket	2010	2011	2012	2013	2014
1	SPP:						
	a. Jenjang S3	Setiap semester	2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	3.500.000
	b. Jenjang S2		1.000.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000	2.000.000
	c. Jenjang S1 angt 09/10 keatas		360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
	d. Jenjang S1 Eksakta angt10/11		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
	e. Jenjang S1 Non Eksakta mulai angt 10/11		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
	f. Jenjang Diploma 3		330.000	330.000	360.000	360.000	360.000
	g. Profesi Konselor		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
2	Sumbangan Sarana Pendidikan						
	a. Jenjang S3	Setiap Semester	3.630.000	3.630.000	3.630.000	3.630.000	4.000.000
	b. Jenjang S2		2.130.000	2.130.000	2.130.000	2.130.000	2.700.000
	c. Jenjang S1 angt 09/10 keatas		565.000	565.000	565.000	565.000	565.000
	d. Jenjang S1 Eksakta angt10/11		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
	e. Jenjang S1 Non Eksakta mulai		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000

No	Jenis Tarif	Ket	2010	2011	2012	2013	2014
	angkt 10/11						
	f. Jenjang Diploma 3		510.000	510.000	510.000	510.000	510.000
	g. Profesi Konselor		2.015.000	2.015.000	2.015.000	2.015.000	2.015.000
3	BOP						
	a. Jenjang S3	Setiap Semester	-	-	-	-	-
	b. Jenjang S2		-	-	-	-	-
	c. Jenjang S1 angkt 09/10 keatas		-	-	-	-	-
	d. Jenjang S1 Eksakta angkt10/11		450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
	e. Jenjang S1 Non Eksakta mulai angkt 10/11		450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
	f. Jenjang Diploma 3		-	-	-	-	-
	g. Profesi Konselor		-	-	-	-	-
4	SPL						
	a. Jenjang S3 (diangsur 5 semester)	Diangsur 5 Smt	11.000.000	11.000.000	12.000.000	12.000.000	13.000.000
	b. Jenjang S2 (diangsur 5 semester)	Diangsur 5 Smt	9.500.000	10.500.000	10.500.000	11.500.000	11.500.000
	c. Jenjang S1 angkt 09/10 keatas	Satu Kali	-	7.000.000	7.000.000	8.000.000	9.000.000
	d. Jenjang S1 Eksakta angkt10/11		5.900.000	7.000.000	7.000.000	8.000.000	9.000.000
	e. Jenjang S1 Non Eksakta mulai angkt 10/11		5.900.000	7.000.000	7.000.000	8.000.000	9.000.000
	f. Jenjang Diploma 3		5.900.000	5.900.000	7.000.000	7.000.000	8.000.000
	g. Profesi Konselor		5.900.000	5.900.000	6.500.000	7.000.000	7.500.000
5	Wisuda						
	a. Jenjang S3	Satu Kali	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	b. Jenjang S2		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	c. Jenjang S1		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	d. Jenjang D3		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
6	SPMU/SNMPTN						
	a. Jenjang S3	Satu Kali	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	b. Jenjang S2		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	c. Jenjang S1		175.000	175.000	175.000	175.000	175.000
	d. Jenjang D3		175.000	175.000	175.000	175.000	175.000
7	Pungutan Mahasiswa Kegiatan Kuliah						
	a. Kuliah Kerja Nyata (KKN)	Satu Kali	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	b. Praktek Pengalaman Kerja (PPL)		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
	c. Praktek Kerja Lapangan (PKL)		250.000	250.000	400.000	400.000	400.000

No	Jenis Tarif	Ket	2010	2011	2012	2013	2014
8	Pungutan Mahasiswa Lainnya						
	a. Jacket Almamater	Satu Kali	125.000	125.000	130.000	135.000	135.000
	b. Iuran Kegiatan Mahasiswa		75.000	75.000	100.000	100.000	100.000

D. Proyeksi Pendapatan

Pelaksanaan Badan Layanan Umum (BLU) di Universitas Negeri Semarang (Unnes) memiliki proyeksi dalam lima tahun ke depan yang diharapkan dapat menggambarkan suatu peningkatan yang signifikan dan realistis. Sumber pendapatan BLU Unnes diproyeksikan berasal dari 4 sumber, yaitu Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Akademik, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Non Akademik, Rupiah Murni, hibah/donasi/kerjasama dengan mitra/institusi dari dalam dan luar negeri.

Proyeksi total penerimaan keuangan yang berasal dari keempat sumber di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 6.2 Proyeksi Pendapatan Total Tahun 2010 – 2014
(dalam ribuan rupiah)

Jenis Pendapatan	2010	2011	2012	2013	2014
PNBP Kegiatan Akademik	127.337.130	121.406.373	132.180.725	132.180.725	139.547.945
PNBP Kegiatan Non Akademik	1.274.800	15.708.612	15.908.612	16.008.612	16.108.612
Rupiah murni	230.503.481	278.935.080	387.865.000	406.651.500	426.651.500
Pinjaman/Hibah Luar Negeri (PLN)	8.506.634	20.039.028	113.201.859	113.304.159	86.094.854
Rupiah Murni Pendamping	917.579	1.019.837	32.126.249	32.126.249	19.031.287
Total	253.658.000	437.108.930	681.282.445	700.271.245	687.434.198

Adapun rincian untuk masing-masing proyeksi pendapatan diuraikan pada sub bab berikut:

1. Proyeksi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Penerimaan pendapatan yang dikelola Unnes, diberlakukan sebagai pendapatan BLU (Badan Layanan Umum). Pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat dan hibah tidak terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain merupakan pendapatan operasional BLU. Sedangkan hibah terikat

yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain merupakan pendapatan yang harus diperlakukan sesuai dengan peruntukan.

Pendapatan sebagaimana yang diterima oleh satker BLU dapat dikelola langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai RBA (Rencana Bisnis Anggaran), pendapatan tersebut adalah Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kementerian/Lembaga. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dikelola secara profesional yang ditujukan kepada peningkatan pelayanan mutu pendidikan tinggi sesuai dengan standar pelayanan minimum yang telah ditetapkan. Pengelolaan pendidikan dengan mengutamakan peningkatan pengelolaan sumber daya secara ekonomis, efisien, dan efektif dengan pertimbangan praktik bisnis yang sehat.

2. Proyeksi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang Terkait Layanan Akademik

PNBP Unnes dari komponen SPP dan Sumbangan Sarana Pendidikan dari tahun ke tahun peningkatannya relatif tidak naik. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga tingkat keterjangkauan mahasiswa. Sedangkan PNBP dari komponen SPL dibedakan dalam dua katagori, yakni SPL tarip minimal dan SPL sukarela. SPL tarip minimum diberlakukan sama untuk setiap mahasiswa. Sedangkan SPL Sukarela dibebankan kepada mahasiswa yang besarnya ditentukan oleh masing-masing orang tua mahasiswa sesuai dengan tingkat kemampuannya.

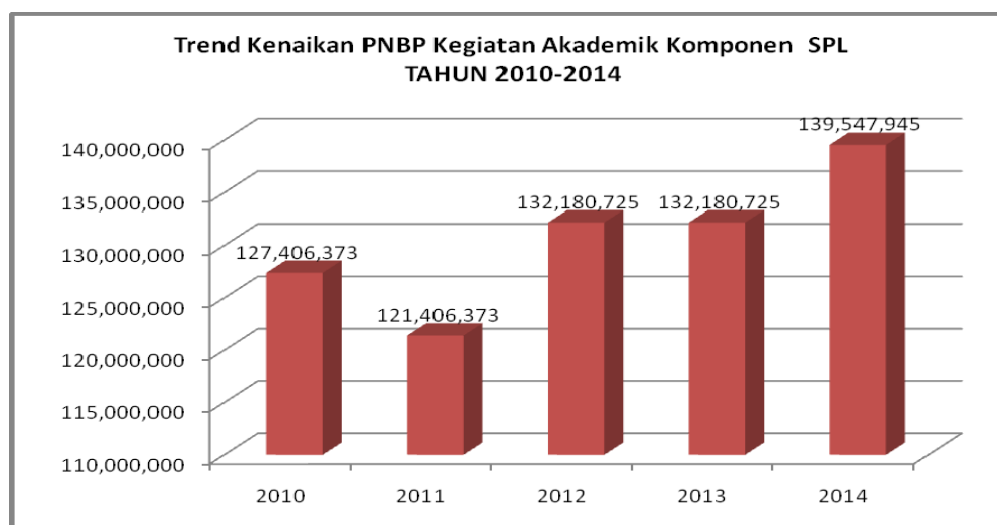
Dalam lima tahun mendatang peningkatan penerimaan Unnes dari PNBP kegiatan akademik diharapkan dapat dikontribusi secara optimal dari komponen SPL Sukarela. Hal ini dipandang relevan dengan prinsip partisipasi pembiayaan pendidikan dari masyarakat.

Berpijak dari asumsi di atas, maka proyeksi penerimaan PNBP dari kegiatan akademik selama lima tahun mendatang adalah sebagai berikut:

Tabel 6.3 Proyeksi Pendapatan PNBP Akademik Tahun 2010– 2014
(dalam ribuan rupiah)

Jenis Pendapatan	2010	2011	2012	2013	2014
SPP dan Sardik	106.075.541	93.022.150	102.631.738	102.631.738	108.659.481
SPL	17.526.256	20.619.125	20.619.125	20.619.125	20.619.125
Ujian Masuk	1.178.015	1.385.900	1.593.785	1.593.785	1.832.852
PPL,PKL,KKN	3.183.250	3.745.000	4.306.750	4.306.750	4.952.762
Wisuda	2.218.925	2.610.500	3.002.075	3.002.075	3.452.386
Pendapatan Pendidikan Lainnya	20.143	23.698	27.252	27.252	31.339
Jumlah	127.406.373	121.406.373	132.180.725	132.180.725	139.547.945

Proyeksi peningkatan pendapatan dari komponen pendapatan PNBP Akademik dari tahun 2011 sampai dengan 2014 rata-rata mencapai 15%. Kenaikan tersebut diproyeksikan berasal dari peningkatan jumlah mahasiswa dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini.



Gambar 6.10 Trend Kenaikan PNBP Kegiatan Akademik Komponen SPL Tahun 2010 – 2014

3. Proyeksi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kegiatan Non Akademik

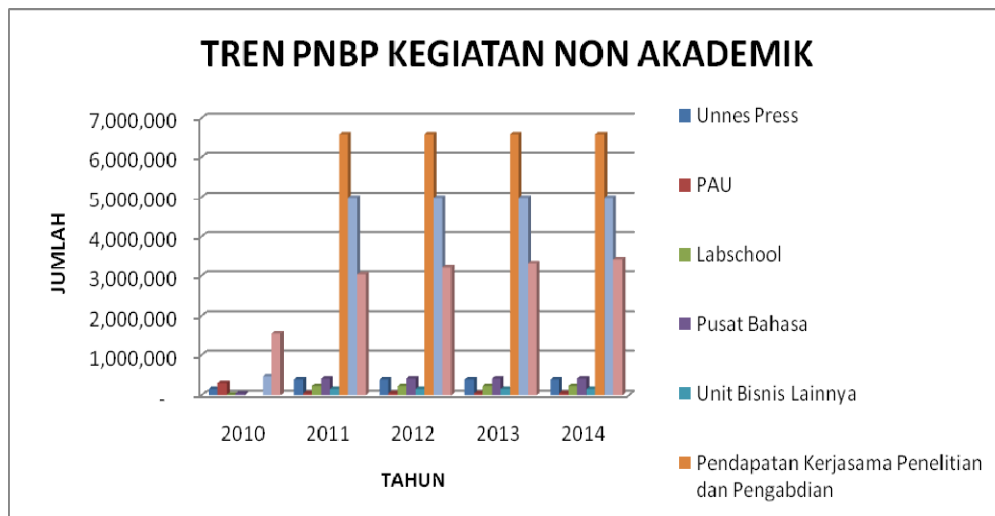
Penguatan Badan Layanan Umum pada kemampuan Universitas mengotimalkan pendapatan pada pusat bisnis yang dimiliki melalui efisiensi, optimalisasi penggunaan sumber daya secara holistic. Adapun proyeksi Proyeksi Penerimaan Negara Bukan Pajak

(PNBP) Kegiatan Non Akademik pada tahun 2008 sampai 2012 adalah sebagai berikut:

Tabel 6.4 Proyeksi Pendapatan PNBP Non Akademik Tahun 2010 – 2014 (dalam ribuan rupiah)

Jenis Pendapatan	2010	2011	2012	2013	2014
Pendapatan Unit Bisnis					
-Unnes Press	155.761	390.416	390.416	390.416	390.416
-PAU	300.009	46.833	46.833	46.833	46.833
-Labschool	17.150	226.800	226.800	226.800	226.800
-Pusat Bahasa	46.000	414.800	414.800	414.800	414.800
-Unit Bisnis Lainnya		152.224	152.224	152.224	152.224
Pendapatan Kerjasama Penelitian dan Pengabdian		6.564.796	6.564.796	6.564.796	6.564.796
Pendapatan Kerjasama	469.080	4.980.889	4.980.889	4.980.889	4.980.889
Pendapatan Usaha Lainnya	1.561.600	3.030.853	3.230.853	3.330.853	3.430.853
Total	1.274.800	15.708.612	15.908.612	16.008.612	16.108.612

Unit usaha menjadi andalan Unnes yang diprediksi sebagai penopang pendapatan Unnes. Penerimaan dari Unit Usaha Pengelolaan Aset diproyeksi mengalami peningkatan secara signifikan. Hal itu disebabkan, mulai tahun 2011 Kampus Kelud dibangun *training centre* yang dapat menjadi salah satu sumber PNBP non akademik Unnes. Sedangkan pendapatan yang lain akan ditopang dari unit-unit seperti Unnes Press, Usaha Laboratorium Fakultas, Pusat Pelatihan Bahasa, *Lab School*, dan usaha-usaha lainnya (pengelolaan sewa aset dan penerimaan lain).



Gambar 6.11 Trend PNBK Kegiatan Non Akademik Tahun 2010 – 2014

4. Proyeksi Rupiah Murni, Pinjaman/Hibah Luar Negeri (PLN), Rupiah Murni Pendamping

Sumber pendapatan yang digunakan untuk membelanjai kegiatan Badan Layanan Umum Unnes yang berasal dari Rupiah Murni, Pinjaman/Hibah Luar Negeri (PLN), Rupiah Murni Pendamping dapat diproyeksikan sebagai berikut:

Tabel 6.5 Proyeksi Pendapatan Rupiah Murni, Hibah, Donasi, Kerjasama Tahun 2010 – 2014

Anggaran Pendapatan Indikatif (dalam ribuan rupiah)					
Jenis Pendapatan	2010	2011	2012	2013	2014
Rupiah Murni (gaji+rutin operasional+proyek)	230.503.481	278.935.080	387.856.000	406.651.500	426.651.500
Pinjaman/Hibah Luar Negeri (PLN)	8.506.634	20.039.028	113.201.859	113.304.159	86.094.854
Rupiah Murni Pendamping	917.579	1.019.837	32.126.249	32.126.249	19.031.287
Total	239.927.694	299.993.945	533.184.108	552.081.908	531.777.641

Pendapatan yang bersumber dari Rupiah Murni, Pinjaman/Hibah Luar Negeri (PLN), dan Rupiah Murni Pendamping dari negara yang meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan yang signifikan terjadi pada pendapatan yang bersumber dari hibah dan kerjasama. Hal ini disebabkan karena Unnes berupaya untuk meningkatkan daya saingnya dalam hal kompetisi perolehan dana hibah dan kerjasama, baik dari pemerintah maupun pihak swasta.

E. Proyeksi Belanja

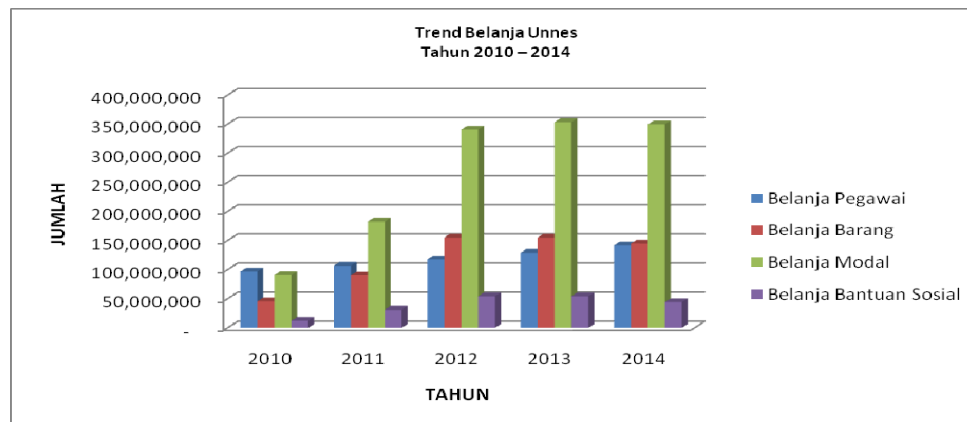
Pelaksanaan belanja Unnes mempertimbangkan prinsip efisiensi dan efektifitas, dengan tetap berpedoman pada Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan ketentuan Standar Akutansi Pemerintah (PP 24 Tahun 2005), belanja Unnes terdiri dari Belanja Pegawai, Belanja Barang, Belanja modal, dan Belanja Bantuan Sosial. Proyeksi anggaran belanja Unnes selama Tahun

2010 sampai dengan 2014 diprediksi seperti tampak dalam tabel di bawah ini.

Tabel 6.6 Proyeksi Belanja Tahun 2010 – 2014
(dalam ribuan rupiah)

Jenis Belanja	2010	2011	2012	2013	2014
Belanja Pegawai	96.735.600	106.408,800	117.049,200	128.754,000	141.629.400
Belanja Barang	45.585.600	90.144.400	154.809.945	154.809.945	144.737.853
Belanja Modal	90.675.921	181.901.790	340.297.640	353.297.640	349.557.285
Belanja Bantuan Sosial	11.660.880	30.826.970	54.109.660	54.109.660	44.109.660
Total	250.658.000	430.108.930	666.266.445	690.971.245	680.034.198

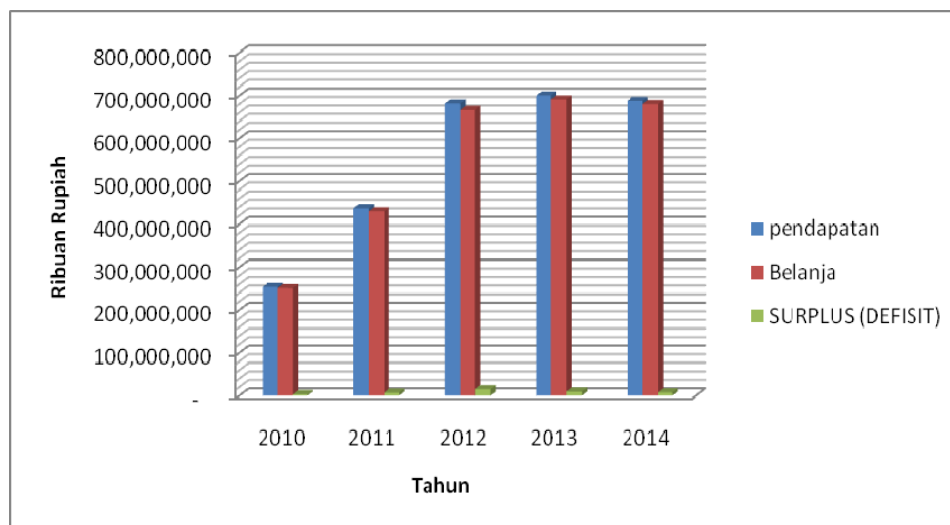
Trend belanja pegawai, belanja barang, belanja modal dan belanja bantuan sosial Unnes Tahun 2010 - 2014 tampak dalam gambar di bawah ini.



Gambar 6.12 Trend Belanja Unnes Tahun 2010 – 2014

Trend belanja Unnes lima tahun ke depan diproyeksikan memiliki peningkatan penggunaan pendapatan dalam bentuk Belanja Pegawai, Belanja Barang, Belanja Modal dan Belanja Bantuan Sosial. Perbandingan pendapatan dan belanja Badan Layanan Umum Universitas Negeri Semarang lima tahun ke depan diproyeksikan memiliki peningkatan secara *smoothing*, diupayakan melalui kemampuan menangkap peluang dan pengendalian belanja secara efisien. Perbandingan pendapatan dan belanja yang positif (*surplus*) dalam jangka panjang berguna untuk investasi pengembangan layanan. Selisih pendapat dengan belanja Unnes akan menggambarkan posisi surplus atau defisit anggaran pada

tahun yang bersangkutan. Perbandingan Pendapatan dan belanja Unnes selama Tahun 2010 – 2014 tampak dalam gambar di bawah ini.



Gambar 6.13: Perbandingan Pendapatan dan Belanja Tahun 2010 – 2014

Penentuan proyeksi pendapatan dan belanja BLU Unnes di atas, bersumber dari proyeksi neraca yang dimiliki oleh Unnes.

F. Proyeksi Laporan Surplus–Defisit / Prognosa Laporan Operasional

Untuk mengetahui pemahaman secara komprehensif mengenai proyeksi penerimaan, belanja, dan surplus/defisit, berikut ini disampaikan prognosa laporan surplus/defisit tahun 2010 - 2014:

Tabel 6.7 Proyeksi Surplus/Defisit Tahun 2010 – 2014
(dalam ribuan rupiah)

Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014
PENDAPATAN					
PNBP Kegiatan Akademik	127.337.130	121.406.373	132.180.725	132.180.725	139.547.945
PNBP Kegiatan Non Akademik	1.274.800	15.708.612	15.908.612	16.008.612	16.108.612
Rupiah murni, PLN, RMP	239.927.694	299.993.945	533.184.108	552.081.908	531.777.641
Jumlah Pendapatan	253.658.000	437.108.930	681.282.445	700.271.245	687.434.198
BELANJA					
Belanja Pegawai	96.735.600	106.408.800	117.049.200	128.754.000	141.629.400
Belanja Barang	45.585.600	90.144.400	154.809.945	154.809.945	144.737.853
Belanja Modal	90.675.921	181.901.790	340.297.640	353.297.640	349.557.285

Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014
Belanja Bantuan Sosial	11.660.880	30.826.970	54.109.660	54.109.660	44.109.660
Jumlah Belanja	250.658.000	430.180.930	666.266.445	690.971.245	680.034.198
SURPLUS (DEFISIT)	3.000.000	7.000.000	15.016.000	9.300.000	7.400.000

G. Proyeksi Neraca

Badan Layanan Umum Unnes yang dikelola secara profesional akan memberikan kontribusi terhadap kesehatan kinerja manajemen dan keuangan organisasi, yang tercermin dalam proyeksi neraca selama lima tahun mendatang. Proyeksi kinerja keuangan dapat menjadi salah satu tolok ukur Kinerja Rencana Strategis Bisnis Badan Layanan Umum. Berikut ini adalah proyeksi neraca Unnes selama lima tahun mendatang.

Tabel 6.8 Proyeksi Neraca Tahun 2010 – 2014
(dalam ribuan rupiah)

NAMA PERKIRAAN	2010	2011	2012	2013	2014
ASET					
ASET LANCAR					
Kas dan Setara Kas	58.478.520	61.478.520	68.478.520	83.494.520	92.794.520
Persediaan	911	1.002.000	1.102.000	1.213.000	1.334.000
JUMLAH ASET LANCAR	59.389.520	62.480.520	69.580.520	84.707.520	94.128.520
ASET TETAP					
Tanah	4.874.000	4.874.000	4.874.000	4.874.000	4.874.000
Peralatan dan Mesin	75.263.750	97.079.690	117.599.61	146.999,51	148.469.505
Gedung dan Bangunan	78.112.080	100.764.580	129.986.310	167.682.340	184.450.574
Jalan, Irigasi dan Jaringan	6.080.060	8.329.680	11.411.660	15.633.980	17.197.378
Aset Tetap Lainnya	36.574.910	56.399.530	64.172.850	66.111.230	67.433.454
JUMLAH ASET TETAP	200.904.800	267.447.480	328.044.430	401.301.060	422.424.911
JUMLAH ASET	260.294.320	329.928.000	397.624.950	486.008.580	516.553.431
KEWAJIBAN					
EKUITAS DANA					
EKUITAS DANA LANCAR					
Cadangan Kas dan Setara Kas	58.478.520	61.478.520	68.478.520	83.494.520	92.794.520
Cadangan Persediaan	911	1.002.000	1.102.000	1.213.000	1.334.000
JUMLAH EKUITAS DANA LANCAR	59.389.520	62.480.520	69.580.520	84.707.520	94.128.520
EKUITAS DANA INVESTASI					
Diinvestasikan dalam Aset Tetap	200.904.800	267.447.480	328.044.430	401.301.060	422.424.911
JUMLAH EKUITAS DANA INVESTASI	200.904.800	267.447.480	328.044.430	401.301.060	422.424.911
JML KEWAJIBAN, EKUITAS DANA LANCAR, DAN DANA INVESTASI	260.294.320	329.928.000	397.624.950	486.008.580	516.553.431

H. Proyeksi Laporan Arus Kas

Tujuan laporan arus kas adalah menyajikan informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran kas dalam suatu periode. Informasi tentang arus kas berguna bagi para pemakai sebagai dasar untuk menilai kemampuan dalam menghasilkan kas dan setara kas guna menilai kebutuhan untuk menggunakan arus kas tersebut. Disamping itu, laporan arus kas dapat memberikan informasi yang memungkinkan para pemakai untuk mengevaluasi perubahan dalam aktiva bersih, struktur keuangan, dan kemampuan untuk mempengaruhi jumlah serta waktu arus kas dalam rangka adaptasi dengan perubahan keadaan dan peluang. Berikut ini disajikan proyeksi laporan arus kas tahun 2010 – 2014.

Tabel 6.9 Proyeksi Laporan Arus Kas Tahun 2010 – 2014
(dalam ribuan rupiah)

Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014
SALDO KAS AWAL PERIODE	58.478.520	61.478.520	68.478.520	83.494.520	92.794.520
Arus Kas dari Aktivitas Operasi:					
PNBP Kegiatan Akademik	127.337.130	121.406.373	132.180.725	132.180.725	139.547.945
PNBP Kegiatan Non Akademik	1.274.800	15.708.612	15.908.612	16.008.612	16.108.612
APBN	239.927.694	299.993.945	533.184.108	552.081.908	531.777.641
Belanja Pegawai	(96.735.600)	(106.408.800)	(117.049.200)	(128.754.000)	(141.629.400)
Belanja Barang	(45.585.600)	(90.144.400)	(154.809.945)	(154.809.945)	(144.737.853)
Belanja Bantuan Sosial	(11.660.880)	(30.826.970)	(54.109.660)	(54.109.660)	(44.109.660)
Jml Arus Kas DOP	214.557.544	209.728.760	355.304.640	362.597.640	356.957.285
Arus Kas dari Aktivitas Investasi					
Belanja Modal	(90.675.921)	(181.901.790)	(340.297.640)	(353.297.640)	(349.557.285)
Jml Arus Kas dari Akt Inv.	(90.675.921)	(181.901.790)	(340.297.640)	(353.297.640)	(349.557.285)
Kenaikan/Penurunan Kas	3.000.000	7.000.000	15.016.000	9.300.000	7.400.000
SALDO KAS AKHIR PERIODE	61.478.520	68.478.520	83.494.520	92.794.520	100.194.520

BAB VI PENUTUP

Implementasi Rencana Strategis Bisnis Universitas Negeri Semarang 2010–2014 akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran manajemen dalam organisasi, dari Rektorat, Fakultas, Pascasarjana, Unit Pendukung Akademis, Badan, Unit Usaha sampai dengan Unit Pelaksana Teknis, dengan menjabarkan Perencanaan Sasaran dan Bisnis Unnes ke dalam Rencana Strategis pada setiap Unit-unit Organisasi Unnes.

Untuk operasionalisasi Rencana Strategis Bisnis tersebut, universitas dan seluruh unit akan menyusun Penetapan Kinerja (*Performance Plan*) yang terintegrasi dengan proses penetapan anggaran, dan rencana kerja operasional (*action plan*) dalam dokumen Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang merupakan penjabaran dari Rencana Strategis Bisnis Unnes.

Hasil implementasi perencanaan tersebut akan dilakukan evaluasi kinerja internal dan akan dilaporkan kepada publik dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Universitas Negeri Semarang sehingga seluruh pihak dapat mengakses akuntabilitas Universitas Negeri Semarang dengan mudah, cepat, dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andringa, R. C. (2001). *The Internationalization of Higher Education: Can the American Experience Advance Peace and Learning in the World?*. Paper presented at the Symposium at Peking University, November 16, 2001
- Elkin, G. Devjee, F., Farnsworth, J. (2005). Visualising the "internationalisation" of universities. *The International Journal of Educational Management*. 19(4/5). hal. 318-329.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Nasional.
- Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014
- Tim Pengembang Universitas Konservasi (2009). *Naskah Akademik Universitas Konservasi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Universitas Negeri Semarang (2009). *Laporan Tahunan Rektor Tahun 2008*. Semarang Unnes Press.
- Universitas Negeri Semarang (2010). *Laporan Tahunan Rektor 2009*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Wahyudin, A., & Sugiharto, D. (Eds.). (2010). *Unnes Sutera: Pergulatan Pikir Sudijono Sastroatmodjo*. Semarang: UPT Unnes Press.