



POLITEKNIK NEGERI BALI

RENCANA STRATEGIS

TAHUN 2020 - 2024

KEMENTERIAN PENDIDIKAN
DAN KEBUDAYAAN

www.pnb.ac.id



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
POLITEKNIK NEGERI BALI
SENAT AKADEMIK

POLITEKNIK NEGERI BALI Jalan Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali – 80364
Telp. (0361) 701981 (hunting) Fax. 701128 Laman: www.pnb.ac.id Email: poltek@pnb.ac.id

BERITA ACARA

PERSETUJUAN PENGESAHAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)

POLITEKNIK NEGERI BALI TAHUN 2020-2024

No.35/SENAT-PNB/VIII/2020

Pada hari ini, Senin Tanggal Sepuluh Bulan Agustus Tahun Dua Ribu Dua Puluh bertempat di Gedung Widyaguna yang dihadiri oleh 26 orang anggota Senat (daftar absensi anggota terlampir) telah diselenggarakan Rapat Senat Pleno Politeknik Negeri Bali dengan agenda persetujuan pengesahan Rencana Strategis (Renstra) Politeknik Negeri Bali Tahun 2020-2024, dimana Senat telah memutuskan memberikan persetujuan pengesahan Renstra Politeknik Negeri Bali Tahun 2020-2024 tersebut.

Demikian berita acara ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Ketua
K. Made Mudhina, M.T.
NIP 196203021989031002

10 Agustus 2020
Senat Politeknik Negeri Bali
Sekretaris

Drs. Dewa Made Suria Antara, M. Par
NIP 196409151990031003

KATA PENGANTAR

Atas rahmat dan perkenan Tuhan Yang Maha Esa, Rencana Strategis Politeknik Negeri Bali (Renstra PNB) Tahun 2020 - 2024 telah dapat diselesaikan. Renstra Politeknik Negeri Bali 2020 - 2024 ini merupakan dokumen resmi Politeknik Negeri Bali yang menggariskan dan menentukan arah pengembangan lembaga pada tahun 2020 – 2024 dan merupakan implementasi Rencana Induk Pengembangan (RIP) PNB 2011-2025. Renstra PNB tahun 2020 - 2024 ini telah menjabarkan visi dan misi Politeknik Negeri Bali periode tahun 2020 - 2024. Oleh sebab itu, semua unit yang ada di Politeknik Negeri Bali dapat menggunakan Renstra ini sebagai acuan/pedoman pengembangan dan penyelenggaraan kegiatan mulai dari tahap perencanaan program, pelaksanaan, dan penyusunan anggaran.

Ketercapaian visi operasional Politeknik Negeri Bali akan diukur melalui indikator-indikator yang ditetapkan pada Renstra ini. Penyusunan Renstra Politeknik Negeri Bali tahun 2020 – 2024 ini dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak. Sehubungan dengan itu, pada kesempatan ini kami menyampaikan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang tinggi kepada semua pihak yang telah terlibat dan membantu dalam penyusunan Renstra Politeknik Negeri Bali tahun 2020 – 2024 ini.

Akhirnya kami berharap Renstra Politeknik Negeri Bali tahun 2020 – 2024 ini benar-benar dapat menjadi pedoman dan menyatukan pandangan segenap sivitas akademika Politeknik Negeri Bali dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab bersama menghadapi masa depan dalam membangun Politeknik Negeri Bali ke depan.



Badung, 14 Agustus 2020
Direktur,

I Nyoman Abdi, SE., M.eCom.
NIP. 196512211990031003

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABELiv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Landasan Penyusunan	5
1. Landasan Sistem Nilai.....	5
2. Landasan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah	6
C. Sistematika Renstra Politeknik Negeri Bali 2020-2024	7
BAB II GAMBARAN UMUM POLITEKNIK NEGERI BALI	8
A. Sejarah Singkat Politeknik Negeri Bali	8
B. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis.....	10
1. Visi Politeknik Negeri Bali.....	10
2. Misi Politeknik Negeri Bali	10
3. Tujuan Strategis	11
4. Sasaran Strategis	12
BAB III CAPAIAN PROGRAM DAN KEGIATAN PERIODE 2015-2019.....	13
A. Pengukuran Capaian Kinerja Program dan Kegiatan 2015-2019	13
1. Peningkatan Akses dan Pemerataan Pendidikan	13
2. Peningkatan Mutu Kinerja Akademik.....	15
3. Pemantapan Sistem Penjaminan Mutu Menuju Standar Internasional	17
4. Peningkatan Mutu Pembinaan Kemahasiswaan	18
5. Peningkatan Mutu Kinerja Penelitian.....	19
6. Peningkatan Mutu Kinerja Pengabdian pada Masyarakat.....	20
7. Peningkatan Citra, Kemitraan, dan Internasionalisasi.....	21
8. Peningkatan Mutu Manajemen, Sumberdaya, dan Lingkungan.....	22
9. Pengembangan Model Unggulan Institusi berpayung Pariwisata	22
B. Analisis Capaian Kinerja Program dan Kegiatan 2015-2019	23
1. Peningkatan Akses dan Pemerataan Pendidikan	23
2. Peningkatan Mutu Kinerja Akademik.....	24
3. Pemantapan Sistem Penjaminan Mutu Menuju Standar Internasional	25
4. Peningkatan Mutu Pembinaan Kemahasiswaan.....	26

5. Peningkatan Mutu Kinerja Penelitian.....	27
6. Peningkatan Mutu Kinerja Pengabdian pada Masyarakat.....	27
7. Peningkatan Citra, Kemitraan, dan Internasionalisasi.....	28
8. Peningkatan Mutu Manajemen, Sumberdaya, dan Lingkungan.....	28
9. Pengembangan Model Unggulan Institusi berpayung Pariwisata	29
BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN.....	31
A. Analisis <i>SWOT</i>	31
1. Kekuatan (<i>Strength</i>)	32
2. Kelemahan (<i>weakness</i>)	32
3. Peluang (<i>opportunities</i>)	34
4. Tantangan (<i>threats</i>)	35
B. Posisi dan Pilihan Strategi.....	36
BAB V KEBIJAKAN, PROGRAM, DAN SASARAN 2020-2024	40
A. Arah Kebijakan	40
B. Program Pengembangan PNB 2020-2024.....	42
C. Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, dan Program	44
D. <i>Strategic Map</i> Pengembangan PNB Tahun 2020-2024	46
BAB VI INDIKATOR KINERJA DAN TARGET PENCAPAIAN.....	47
A. Indikator Kinerja Utama (<i>outcome</i>).....	47
B. Target Pencapaian Sasaran Strategis.....	48
BAB VII KERANGKA IMPLEMENTASI.....	55
A. Sosialisasi.....	55
B. Sumber daya.....	56
C. Koordinasi.....	57
D. Tata Kelola.....	58
E. Sistem Informasi	58
F. Sistem Penjaminan dan Pengendalian Mutu	59
G. Komitmen Manajemen Puncak.....	59
BAB VIII PENUTUP.....	62

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Jurusan dan Program Studi di PNB Tahun 2019.....	9
Tabel 3. 1. Capaian Kinerja Program I tahun 2015-2019.....	14
Tabel 3. 2. Capaian Kinerja Program II tahun 2015-2019.....	16
Tabel 3. 3. Capaian Kinerja Program III tahun 2015-2019.....	17
Tabel 3. 4. Capaian Kinerja Program IV tahun 2015-2019	18
Tabel 3. 5. Capaian Kinerja Program V tahun 2015-2019	19
Tabel 3. 6. Capaian Kinerja Program VI tahun 2015-2019	21
Tabel 3. 7. Capaian Kinerja Program VII tahun 2015-2019	21
Tabel 3. 8. Capaian Kinerja Program VIII tahun 2015-2019	22
Tabel 3. 9. Capaian Kinerja Program IX tahun 2015-2019	23
Tabel 4. 1. Analisis Faktor Internal	33
Tabel 4. 2. Analisis Faktor Eksternal	34
Tabel 4. 3. Matrik SWOT	37
Tabel 5. 1. Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, dan Program Pengembangan 2020 - 2024.....	43
Tabel 6.1. Indikator Kinerja Utama	47
Tabel 6.2. Target Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Grafik Jumlah Pendaftar	15
Gambar 4.1. Posisi PNB dalam Analisis SWOT	35
Gambar 5.1. Peta Strategik Pengembangan PNB.....	46

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana tercantum dalam UUD 1945, menjadi amanat bagi perguruan tinggi untuk dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan tepat sasaran. Dalam melaksanakan amanat nasional ini pemerintah menetapkan kebijakan dasar dalam pengembangan pendidikan tinggi dalam bentuk pengembangan organisasi yang sehat. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menanggapi dinamika lingkungan, baik lokal, nasional, regional, maupun global secara tepat. Oleh karena itu, setiap perguruan tinggi diharapkan mampu membaca situasi lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Kebijakan itu mendorong perguruan tinggi agar memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sepenuhnya sesuai dengan visi dan misi masing-masing.

Isu strategis pengembangan pendidikan tinggi secara umum meliputi 5 (lima) hal. *Pertama*, pembangunan kapasitas (*capacity building*) harus ditingkatkan sebagai respon terhadap perubahan paradigma dalam persaingan era global. *Kedua*, tata pamong yang baik merujuk pada prinsip-prinsip *good university governance* (GUG) dengan menjadikan rencana strategis sebagai acuan. Tata pamong yang baik dalam rangka menjamin kebebasan akademik dalam melaksanakan pembelajaran, penelitian, publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat. *Ketiga*, perguruan tinggi harus mampu meningkatkan pendanaan melalui kerja sama dengan industri, pelibatan pemerintah daerah, dan kemitraan dengan pemerintah pusat dengan tetap berpegang pada norma dan nilai-nilai akademik. *Keempat*, pengembangan sumber daya manusia yang merupakan unsur strategis untuk mencapai visi dan misi lembaga. *Kelima*, penjaminan mutu merupakan isu strategis yang sangat penting untuk menjaga mutu akademik dan nonakademik secara berkelanjutan.

Politeknik Negeri Bali (PNB) sebagai bagian integral dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi bertekad untuk menjabarkan kebijakan pengembangan perguruan tinggi untuk memenuhi tuntutan tercapainya daya saing bangsa secara berkesinambungan. Berdasarkan isu-isu di atas, dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Politeknik Negeri Bali 2011-2025 telah diidentifikasi 3 (tiga) tujuan strategis pengembangan perguruan tinggi ke depan, yaitu (1) Untuk menjadi pusat pendidikan dan pelatihan ipteks terapan yang berbasis keunggulan dalam bidang pariwisata (Pusat Unggulan Teknologi Bidang Pariwisata), (2) Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan profesional dan memiliki daya saing internasional dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi terapan dalam upaya penciptaan sumberdaya manusia yang berkualitas, terampil, cerdas dan berkarakter kebangsaan yang kuat, dan (3) Sebagai pusat kajian inovasi dan penerapan teknologi terapan yang berfokus pada sektor kepariwisataan serta berkontribusi dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelestarian lingkungan dan budaya, dan pembangunan berkelanjutan.

Sejalan dengan RIP Politeknik Negeri Bali 2011-2025 mengamanatkan arah pengembangan kelembagaan Politeknik Negeri Bali menuju pada *The Applied Research (Vocational) University*. Secara garis besar roadmap tersebut terbagi menjadi dua tahapan besar, yaitu: *Teaching University (2011-2020)*, dan *Applied Research (Vocational) University (2020-2025)*. Pada setiap tahapan besar tersebut akan diakhiri dengan pencapaian pada tingkat global dengan indikator-indikator utama akreditasi regional Asean dan Akreditasi Internasional, publikasi internasional, dan sertifikasi kompetensi bertaraf internasional yang dapat disetarakan dengan universitas-universitas dunia yang menjadi *benchmark* dengan *roadmap* pengembangan sebagai berikut:

Tahap awal, yang menjadi skala prioritas pengembangan Politeknik Negeri Bali dalam konteks menjadi *teaching university* yang menghasilkan lulusan professional dan memiliki daya saing berstandar

internasional sampai dengan tahun 2020. Untuk mencapai hal tersebut Politeknik Negeri Bali harus mengembangkan kelembagaan secara efektif agar memiliki standar *academic excellence* yang mendapatkan pengakuan secara internasional. Hal ini harus dibuktikan dengan pencapaian akreditasi baik nasional maupun internasional untuk prodi, maupun institusi.

Tahap kedua, pengembangan lembaga menuju *Applied Research (Vocational) University* yaitu sejak tahun 2020 sampai dengan tahun 2025. Tahap ini ditandai dengan kontribusi penelitian yang memperkaya *body-of-knowledge* maupun produk-produk inovatif dalam konteks kuantitatif (*number of publications*) maupun kualitatif (*citations index*). *Vocational University* harus diperlihatkan dengan fokus yang jelas terhadap riset pengembangan, pengabdian kepada masyarakat dan aplikasi pengajaran terapan yang menjadi andalan Politeknik Negeri Bali, yaitu berpayung pada keunggulan pada bidang kepariwisataan dengan fokus pariwisata hijau (*Green Tourism*).

Melihat pada efektifitas pencapaian tujuan strategis pengembangan Politeknik Negeri Bali dari *the teaching university* menuju *the applied (vocational) university* pada tahun 2025 perlu dilakukan pembenahan dalam berbagai aspek. Salah satu yang menjadi fokus adalah perubahan tata kelola kelembagaan dari Politeknik Negeri Bali sebagai “**Satuan Kerja**” (satker) menuju pada Politeknik Negeri Bali sebagai “**Badan layanan Umum**” (BLU). Alasan mendasar dilakukannya perubahan tata kelola dari satker menuju pada BLU karena cepatnya perubahan lingkungan eksternal yang membutuhkan pengelolaan lembaga yang lebih efisien dan efektif. Dinamisasi perubahan lingkungan menuntut pula adanya dinamisasi dalam tata kelola khususnya pada fleksibilitas pengelolaan anggaran. Alasan lain yang mendorong perubahan dalam tata kelola adalah kebijakan pengelolaan pendidikan tinggi secara nasional mengarah pada otonomi perguruan tinggi. Tuntutan perguruan tinggi sebagai pusat inovasi berdampak timbulnya kehidupan dinamis kampus yang tentunya membutuhkan adanya fleksibilitas dalam tatakelola.

Untuk itu, pengembangan Politeknik Negeri Bali 2020-2024 sebagai

Tahap Transisi dan Reformasi tata kelola Politeknik Negeri Bali menuju pada Badan Layanan Umum (BLU) merupakan tahap pelaksanaan berbagai pembaharuan yang direncanakan dengan spirit *the applied (vocational) university*, yakni menata diri melalui penataan kelembagaan, potensi, pelayanan dan SDM secara berkelanjutan. Pengembangan Politeknik Negeri Bali sampai dengan tahun 2025 dilanjutkan dengan tahap konsolidasi dan reorientasi pelaksanaan tata kelembagaan yang baru dengan berorientasi pada pengembangan bidang kependidikan dan non-kependidikan menuju perguruan tinggi yang memiliki daya saing internasional. Perubahan dalam tata kelola kelembagaan Politeknik Negeri Bali menuju pada tata kelola BLU dimaksudkan sebagai strategi dalam percepatan dalam pencapaian visi dan misi Politeknik Negeri Bali. Visi Politeknik Negeri Bali untuk menjadi Pendidikan Tinggi Vokasi terdepan penghasil lulusan profesional dan berdaya saing internasional pada tahun 2025.

Rencana Strategis (Renstra) Politeknik Negeri Bali 2020-2024 merupakan turunan dan arah implementasi dari Rencana Induk Pengembangan (RIP) Politeknik Negeri Bali 2011-2025. Renstra Politeknik Negeri Bali 2020-2024 berdasarkan analisis perubahan lingkungan terkini, evaluasi capaian kinerja Politeknik Negeri Bali dalam lima tahun sebelumnya (2015-2019), dan merujuk pada tujuan strategis program pendidikan vokasi yang dirumuskan dalam Renstra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2020-2024. Renstra Politeknik Negeri Bali 2020- 2024 menetapkan urutan prioritas program sebagai berikut:

- a. Menghasilkan lulusan berkarakter yang berorientasi pada standar mutu dan daya saing global (*global competitive graduate*) pada bidang ilmu dan teknologi terapan, berkesetaraan, dan berjiwa kewirausahaan.
- b. Mengembangkan budaya penelitian terapan yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan mendorong kemandirian

- bangsa secara berkelanjutan melalui pengembangan inovasi dalam berbagai disiplin ilmu
- c. Mendorong percepatan proses transfer ipteks kepada masyarakat yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, mendorong kemajuan bangsa melalui pengabdian kepada masyarakat, dan turut serta dalam menjaga kelestarian budaya bangsa, kearifan lokal dan lingkungan dunia (*sustainable development*).
 - d. Menjamin pengelolaan pendidikan yang berstandar mutu internasional, akuntabel, transparan, efektif dan efisien, serta meningkatkan daya saing lulusan dan lembaga yang berorientasi pada keunggulan pariwisata.
 - e. Meningkatkan relevansi, kualitas pembelajaran, dan kualitas sumber daya manusia berpendidikan tinggi, serta meningkatnya kemampuan iptek dan inovasi untuk keunggulan daya saing lembaga dengan mengembangkan Pusat Unggulan Teknologi (PUT) Pariwisata Hijau (*Green Tourism*).

B. Landasan Penyusunan

Landasan penyusunan Rencana Strategis Bisnis Politeknik Negeri Bali Tahun 2020-2024 ini adalah: (1) sistem nilai, dan (2) Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.

1. Landasan Sistem Nilai

Terwujudnya sistem pendidikan tinggi yang menghasilkan insan yang bertaqwa kepada Tuhan YME, memiliki integritas, jujur, toleran, bersemangat kebangsaan, serta menjunjung tinggi nilai dan norma universal; insan yang memiliki kecerdasan komprehensif yang meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan kinestetik. Lulusan memiliki keterampilan terkait dengan bidang ilmu yang dipelajari (*hard skills*) maupun keterampilan pelengkap (*soft skills*) yang menjadikan mereka sebagai sumber daya manusia (*human capital*) yang unggul.

2. Landasan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah

Penyusunan Rencana Strategis Politeknik Negeri Bali Tahun 2020-2024 ini dilandasi peraturan perundangan sebagai berikut.

- 1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- 2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- 3) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- 4) Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- 6) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
- 7) Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan
- 8) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
- 9) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- 10) Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- 11) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 09 Tahun 2006 tentang Pembentukan Badan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum
- 12) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 109 Tahun 2007 tentang Dewan Pengawas Badan Layanan Umum
- 13) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 69 Tahun 2008 tentang Penyusunan Standar Biaya Khusus
- 14) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92 Tahun 2011 tentang Rencana Bisnis Anggaran

- 15) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93 Tahun 2011 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga
- 16) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 Tahun 2011 tentang Satuan Pengawasan Intern
- 17) Peraturan Dirjen Perbendaraan Nomor 50/PB/2007 tentang Petunjuk Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak oleh Satker Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan BLU
- 18) Peraturan Dirjen Perbendaraan Nomor 67/PB/2007 tentang Tatacara Pengintegrasian Laporan Keuangan BLU ke dalam Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga
- 19) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024.
- 20) Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri dan Lembaga Layanan PendidikanTinggi di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020.
- 21) Rencana Induk Pengembangan Politeknik Negeri Bali 2011-2025

C. Sistematika Renstra Politeknik Negeri Bali 2020-2024

Dokumen Renstra Politeknik Negeri Bali 2020-2024 ini terdiri atas tujuh bab sebagai berikut.

- | | |
|----------|---|
| Bab I | : Pendahuluan |
| Bab II | : Gambaran Umum Politeknik Negeri Bali |
| Bab III | : Kinerja Tahun 2015-2019 |
| Bab IV | : Analisis Lingkungan |
| Bab V | : Kebijakan, Program, dan Sasaran Pengembangan |
| Bab VI | : Indikator Kinerja dan Target Pencapaian 2020-2024 |
| Bab VII | : Kerangka Pencapaian |
| Bab VIII | : Penutup |

BAB II

GAMBARAN UMUM POLITEKNIK NEGERI BALI

A. Sejarah Singkat Politeknik Negeri Bali

Pendidikan Politeknik didirikan pada tahun 1976 yang merupakan kerjasama antara ITB dengan pemerintah Swiss. Karena dinilai berhasil selanjutnya dikembangkan beberapa politeknik di Indonesia pada tahun 1984 pemerintah Indonesia mengembangkan Politeknik di seluruh Indonesia, salah satunya adalah Politeknik Universitas Udayana. Pada tanggal 5 Oktober 1987 Politeknik Universitas Udayana memulai kuliah perdananya. Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 12 tahun 2012 program Pendidikan Politeknik merupakan jalur Pendidikan Vokasi yang membekali lulusannya dengan keterampilan yang didukung pengetahuan dasar teoritis yang cukup dan sikap disiplin. Dengan bekal itu, diharapkan lulusan betul-betul menjadi tenaga terampil di bidangnya, dalam bidang Keteknikan (*Engineering*) dan Tata Niaga (*Commerce*).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1990 tentang Perguruan Tinggi yang telah direvisi menjadi PP No. 57 tahun 1998, dinyatakan Politeknik seharusnya berdiri sendiri. Sehingga dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 081/O/1997 secara resmi Politeknik Universitas Udayana dinyatakan berdiri secara mandiri dengan nama Politeknik Negeri Bali (PNB) pada tanggal 24 April 1997. Peresmian dan penandatanganan prasasti papan Politeknik Negeri Bali dilakukan tanggal 12 September 1997 oleh Sekretaris Jenderal Pendidikan Tinggi.

Pada awal berdirinya Politeknik Negeri Bali memiliki enam jurusan dengan empat program studi Diploma III untuk Tata Niaga dan tiga program studi Diploma II untuk Teknologi. Sampai dengan tahun 2019 Politeknik Negeri Bali memiliki 6 (enam) jurusan dengan 16 (enam belas) program studi, meliputi 9 (sembilan) program studi Diploma III, 6 (enam) program

studi Diploma IV (Sarjana Terapan) dan 1 (satu) program studi Magister Terapan. Jurusan dan program studi di Politeknik Negeri Bali terdiri dari:

Tabel 2.1. Jurusan dan Program Studi di Politeknik Negeri Bali Tahun 2019

Jurusan	Program Studi
Jurusan Teknik Sipil	1. D III. Teknik Sipil 2. D IV. Manajemen Proyek Konstruksi
Jurusan Teknik Mesin	1. D III. Teknik Mesin 2. D III. Teknik Pendingin dan Tata Udara 3. D IV. Teknologi Rekayasa Utilitas
Jurusan Teknik Elektro	1. D III. Teknik Listrik 2. D III. Manajemen Informasi 3. D IV. Teknik Otomasi
Jurusan Akuntansi	1. D III. Akuntansi 2. D IV. Akuntansi Manajerial
Jurusan Administrasi Niaga	1. D III. Administrasi Bisnis 2. D IV. Manajemen Bisnis Internasional
Jurusan Pariwisata	1. D III. Usaha Perjalanan Wisata 2. D III. Perhotelan 3. D IV. Manajemen Bisnis Pariwisata 4. Magister Terapan Perencanaan Pariwisata

Sumber: BAAK Politeknik Negeri Bali

Politeknik Negeri Bali telah mampu mengantarkan 4 (empat) program studi meraih akreditasi A, dan 9 (sembilan) program studi meraih akreditasi B, dan 3 (tiga) program studi meraih akreditasi C karena baru berdiri di tahun 2017, 2018, dan 2019. Sedangkan untuk institusi, Politeknik Negeri Bali meraih akreditasi B dari BAN-PT pada tahun 2017. Perolehan hasil akreditasi ini sangat memotivasi Politeknik Negeri Bali untuk terus mengembangkan institusinya menuju pada tata kelola BLU menuju *the applied (vocational) university*. Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) diharapkan Politeknik Negeri Bali memiliki otonomi pengelolaan sumber daya keuangan yang lebih fleksibel, tanpa mengesampingkan prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Status BLU diharapkan mampu mengantarkan Politeknik Negeri Bali untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

B. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis

1. Visi Politeknik Negeri Bali

Dalam mewujudkan cita-cita ideal Politeknik Negeri Bali (PNB) ditetapkan visi Politeknik Negeri Bali sampai dengan tahun 2025 sebagai berikut:

“ Menjadi Lembaga Pendidikan Tinggi Vokasi Penghasil Lulusan Profesional Berdaya saing Internasional Pada Tahun 2025 ”

Makna dari pernyataan visi Politeknik Negeri Bali dapat dijabarkan: Bahwa lulusan Politeknik Negeri Bali diharapkan memiliki kompetensi dengan standar mutu asia-pasific dalam bidangnya, berintegritas, serta memiliki karakter dan budaya kerja berbasiskan pada nilai-nilai kearifan lokal.

2. Misi Politeknik Negeri Bali

Berdasarkan visi yang telah dirumuskan, maka ditetapkan 7 (tujuh) misi Politeknik Negeri Bali sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan pendidikan tinggi terapan dengan standar mutu nasional dan internasional yang dapat diakses secara merata bagi segenap lapisan masyarakat serta berkesetaraan gender
- b) Menyelenggarakan pendidikan tinggi terapan yang menghasilkan SDM profesional dan berdaya saing internasional yang dilandasi oleh nilai-nilai karakter kebangsaan
- c) Melaksanakan penelitian bertaraf nasional, regional, dan internasional pada bidang keilmuan dan teknologi terapan yang temuannya bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan kesejahteraan masyarakat
- d) Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan keilmuan dan teknologi terapan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat
- e) Menyelenggarakan kerjasama yang saling menguntungkan di kawasan nasional, regional, dan internasional

- f) Menyelenggarakan tata pamong perguruan tinggi yang otonom, akuntabel, dan transparan yang menjamin peningkatan kualitas dan daya saing institusi secara berkelanjutan
- g) Mengembangkan kemampuan iptek terapan dan kemampuan inovasi untuk menjadikan institusi sebagai pusat unggulan teknologi yang berorientasi pada bidang kepariwisataan

3. Tujuan Strategis

Dalam rangka mencapai visi dan misi Politeknik Negeri Bali seperti yang dikemukakan di atas, maka visi dan misi tersebut dirumuskan ke dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa perumusan tujuan strategis (*strategic goals*) sebagai berikut.

- a) Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi segenap lapisan masyarakat untuk mengenyam pendidikan yang bermutu
- b) Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan profesional, dan berdaya saing internasional pada bidang ilmu dan teknologi terapan yang menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebangsaan
- c) Menghasilkan karya ilmiah dan karya inovatif yang unggul dan menjadi rujukan dalam bidang ipteks terapan
- d) Menghasilkan karya pengabdian melalui pengembangan inovasi baru berbasis IPTEKS terapan untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera
- e) Memperluas jaringan kerjasama tri dharma dalam mencapai kesetaraan mutu di kawasan nasional, regional, dan internasional
- f) Menghasilkan kinerja institusi yang efektif, efisien dan berstandar mutu internasional untuk menjamin layanan tridharma perguruan tinggi yang berkualitas dan berkelanjutan
- g) Menjadikan institusi Politeknik Negeri Bali sebagai pusat pendidikan dan pelatihan vokasional, serta pusat riset dan pengembangan inovasi di bidang pariwisata dengan fokus pariwisata hijau (*Green Tourism*).

4. Sasaran Strategis

Tujuan strategis tersebut kemudian dijabarkan dalam 7 (tujuh) sasaran strategis sesuai dengan permasalahan-permasalahan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu 2020-2024. Sasaran strategis tersebut adalah:

- a) Meningkatnya kapasitas institusional pada layanan pendidikan dengan akses terjangkau bagi masyarakat dengan standar mutu yang baik
- b) Terwujudnya lulusan dengan kompetensi yang relevan, berkepribadian dengan karakter budaya yang kuat dan berketerimaan tinggi di pasar kerja nasional, regional, dan internasional
- c) Berkembangnya budaya penelitian dan atmosfer akademik yang kondusif bagi penciptaan karya ilmiah unggul dan inovatif berbasis ipteks terapan yang mendapat pengakuan secara nasional maupun internasional
- d) Meningkatnya kinerja lembaga dan sumber daya pengabdian kepada masyarakat dalam rangka layanan kepada masyarakat
- e) Meningkatnya implementasi kerjasama dengan industri, dunia usaha dan dunia kerja (IDUKA) dalam bidang tri dharma dalam lingkup nasional, regional, maupun internasional
- f) Menguatnya kapasitas manajemen kelembagaan dalam bidang tri dharma, dan pencitraan lembaga secara nasional dan internasional
- g) Terwujudnya institusi sebagai pusat unggulan teknologi bidang pariwisata sebagai keunggulan daya saing fokus pariwisata hijau (*green tourism*).

BAB III

CAPAIAN PROGRAM DAN KEGIATAN

PERIODE 2015-2019

Pada bab 3 ini, secara garis besar diuraikan kinerja Politeknik Negeri Bali selama periode tahun 2015-2019 yang meliputi program-program: (1) Peningkatan akses dan pemerataan pendidikan berbasis sosial ekonomi, geografis dan berkesetaraan gender, (2) Peningkatan mutu dari kinerja akademik, (3) Pemantapan sistem penjaminan mutu dan standarisasi internasional, (4) Peningkatan mutu pembinaan kemahasiswaan, (5) Peningkatan mutu kinerja penelitian, (6) Peningkatan mutu kinerja pengabdian kepada masyarakat, (7) Peningkatan citra, kemitraan, dan internasionalisasi institusi, (8) Peningkatan mutu manajemen, sumber daya dan lingkungan, (9) Pengembangan model dan sistem institusi unggulan berpayung pariwisata.

A. Pengukuran Capaian Kinerja Program dan Kegiatan 2015-2019

1. Peningkatan Akses dan Pemerataan Pendidikan

Capaian kinerja pada sasaran program I berkenaan dengan peningkatan akses dan pemerataan pendidikan berbasis sosial ekonomi, geografis dan berkesetaraan gender. Tiga indikator kinerja utama (IKU) yang digunakan untuk mengukur ketercapaian kinerja pada program ini, yaitu: rasio kesetaraan gender, persentase mahasiswa penerima beasiswa, dan perkembangan jumlah mahasiswa aktif per-tahun.

Capain kinerja pada program I dinyatakan dalam persentase dengan membandingkan antara target renstra dengan realisasi selama periode lima tahun dari 2015-2019 yang ditampilkan pada tabel 3.1.

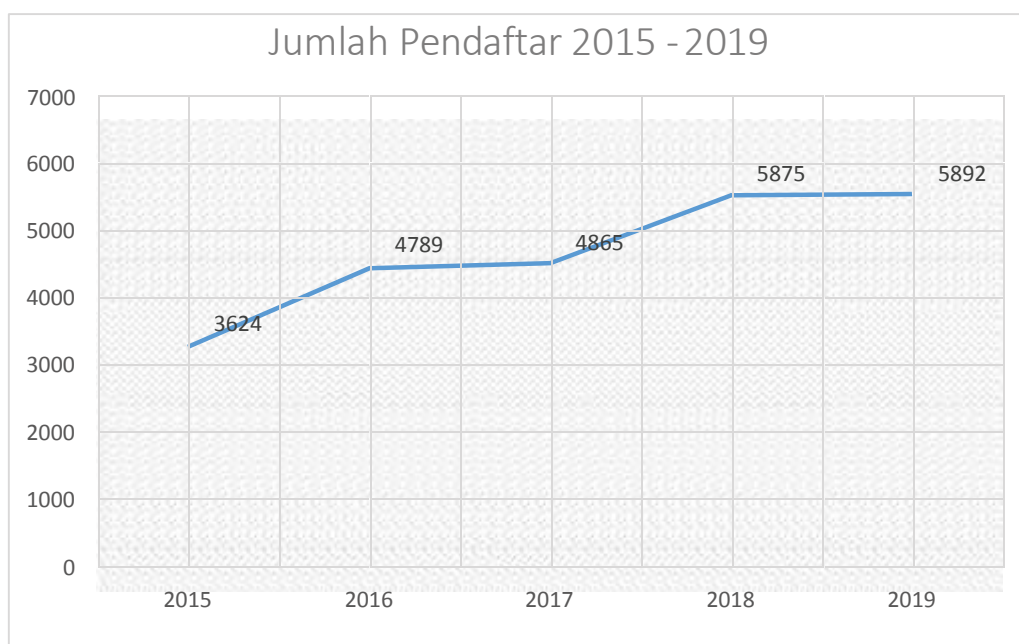
Tabel 3.1. Capaian Kinerja Program I Tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja (%)				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU:Rasio kesetaraan gender	121,7	110,8	114,8	95,90	115,94
IKU:Mahasiswa penerima beasiswa	97,4	57,4	60,92	25,00	73,77
IKU:Pertumbuhan jumlah mahasiswa	94,6	125,1	242,5	191,1	131,67

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

Tabel 3.1 menunjukkan capaian kinerja program I dibandingkan dengan target renstra yang dinyatakan dengan persentase capaian. Dari tiga IKU yang ditetapkan, Politeknik Negeri Bali belum mampu memenuhi target pada pemenuhan IKU mahasiswa penerima beasiswa. Persoalan yang dihadapi adalah terletak pada sumber pendanaan beasiswa yang berasal dari Kemenristekdikti dalam bentuk beasiswa PPA dan BBM, Bidikmisi; dimana dalam tiga tahun terakhir munculnya kebijakan secara nasional yang menghapuskan beasiswa BBM, serta berkurangnya kuota bidikmisi yang diberikan kepada Politeknik Negeri Bali. Penyebab lainnya adalah berkurangnya sumber pendanaan beasiswa dari pihak ketiga (BNI 46 dan Pemprov. Bali). Namun demikian dalam tahun terakhir, Politeknik Negeri Bali mengupayakan sumber pendanaan beasiswa dari anggaran Politeknik Negeri Bali sebagai upaya untuk memenuhi target capaian renstra. Sedangkan dua IKU lainnya, seperti kesetaraan gender dan jumlah mahasiswa aktif telah melampaui target renstra.

Selanjutnya untuk indikator kinerja output (kegiatan) yang meliputi pertumbuhan jumlah pendaftar di Politeknik Negeri Bali menunjukkan trend yang meningkat. Untuk tahun 2015 berjumlah 3.624 orang, tahun 2016 sebanyak 4.789 orang, dan tahun 2017 sebanyak 4.865 orang, tahun 2018 sebanyak 5.875 tahun 2019 sebanyak 5.892 orang. Grafik perkembangan jumlah pendaftar Politeknik Negeri Bali tahun 2015-2019 seperti berikut :



Gambar 3.1 Grafik Jumlah Pendaftar

Sumber: BAAK Politeknik Negeri Bali 2019

Dari gambar 3.1 diketahui besaran rata-rata pertumbuhan pendaftar calon maha-siswa baru Politeknik Negeri Bali dalam lima tahun (2015-2019) adalah sebesar 12,51%. Hal ini memberikan gambaran bahwa peminat calon mahasiswa untuk kuliah di Politeknik Negeri Bali dalam lima tahun terakhir meningkat. Artinya Politeknik Negeri Bali sudah mulai mendapatkan kepercayaan sebagai tempat melanjutkan studi bagi lulusan SMA, SMK, dan MA di seluruh Indonesia.

2. Peningkatan Mutu Kinerja Akademik

Program peningkatan mutu kinerja akademik disusun dalam rangka mewujudkan sistem pembelajaran yang kreatif dan inovatif untuk menghasilkan lulusan dengan mutu berstandar nasional, regional dan internasional. Beberapa langkah strategis yang dilakukan melalui strategi peningkatan mutu sistem dan proses layanan pendidikan. Tiga indikator kinerja utama ditetapkan untuk mengukur capaian program kedua ini, yaitu peningkatan mutu input (rasio *student in take*), peningkatan mutu proses pembelajaran, dan peningkatan mutu output (lulusan).

Hasil yang dicapai Politeknik Negeri Bali dalam lima tahun (2015-2019) disajikan pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3. 2. Capaian Kinerja Program II tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU:Rasio <i>student in take</i>	1:3,26	1:3,07	1:3,12	1:2,57	1:2,79
IKU:Rata-rata waktu tunggu lulusan bekerja pertama kali (bln)	3,1	1,7	1,5	1,4	1,3
IKU:Rata-Rata IPK	3,52	3,56	3,58	3,61	3,59
IKK:Persentase lulus tepat waktu (%)	n.a	n.a	97,28	98	98,68

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

Tabel 3.2 memberikan gambaran bahwa mutu input mahasiswa Politeknik Negeri Bali terus mengalami perbaikan yang dibuktikan dengan angka rasio *student intake* yang terus meningkat. Hal ini berarti bahwa perbandingan antara jumlah pendaftar dengan jumlah yang diterima semakin besar. Mutu akademik juga bisa diukur dengan indikator lamanya waktu tunggu lulusan untuk mendapatkan pekerjaan pertama setelah lulus. Seperti tampak pada tabel 3.2, waktu tunggu lulusan Politeknik Negeri Bali untuk mendapatkan pekerjaan semakin singkat, dari 3,1 bulan di tahun 2015 menjadi 1,3 bulan sampai dengan tahun 2019. Dari IPK rata-rata juga bisa dilihat bahwa mutu proses pembelajaran Politeknik Negeri Bali semakin baik, dari IPK rata-rata 3,52 pada tahun 2015 menjadi rata-rata 3,59 di tahun 2019.

Pada tahun 2019 kinerja Politeknik Negeri Bali diukur dengan menambahkan satu indikator merujuk pada Perjanjian Kinerja (PK) yang diamankan oleh Kemenristekdikti, yaitu indikator lulusan tepat waktu (%). Sebelumnya indikator ini belum menjadi target yang dituangkan ke dalam renstra Politeknik Negeri Bali. Untuk indikator mahasiswa lulus tepat waktu pada tahun 2017 adalah sebesar 97,28%, tahun 2018 sebanyak 98% dan tahun 2019 sebanyak 98,68. Pada tahun 2019, 100% mahasiswa yang

diterima Politeknik Negeri Bali perangkatan, yang mampu lulus sesuai dengan jenjang pendidikannya adalah sebesar 98,68%. Artinya bahwa hanya 1,32% tidak mampu menyelesaikan kuliahnya tepat pada waktunya. Beberapa faktor yang menjadi penyebab mahasiswa yang tidak lulus tepat waktu, antara lain disebabkan oleh mahasiswa cuti kuliah, mahasiswa mengundurkan diri, mahasiswa yang belum mampu menyelesaikan tugas akhir/skripsi, dan mahasiswa yang mendapatkan status lulus percobaan secara berturut-turut dalam dua kali yudisium.

3. Pemantapan Sistem Penjaminan Mutu Menuju Standar Internasional

Politeknik Negeri Bali telah menetapkan sasaran program 3, yaitu terjaminnya sistem penjaminan mutu menuju pada penjaminan mutu standar internasional pada tahun 2025. Target yang ingin dicapai adalah mewujudkan mutu lulusan berstandar regional dan internasional. Strategi pencapaian sasaran melalui penguatan sistem penjaminan mutu mengacu pada standar mutu internasional. Untuk mencapai target tersebut dalam renstra Politeknik Negeri Bali seluruh program studi minimal meraih akreditasi A dari BAN-PT termasuk juga akreditasi Institusi. Sampai dengan tahun 2019 Politeknik Negeri Bali untuk akreditasi prodi A baru 4 program studi, sedangkan sebanyak 9 prodi meraih akreditasi B, sisanya 3 program studi baru dibuka dan dalam proses terakreditasi.

Tabel 3.3. Capaian Kinerja Program III tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU: Jumlah program studi internasional	0	0	0	0	0
IKU: Prosentase program studi terakreditasi minimal B	92,85	92,85	81,25	81,25	81,25

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

Akreditasi institusi baru dilakukan Politeknik Negeri Bali pada tahun 2017 dengan nilai akreditasi dari BAN-PT adalah B. Untuk menuju standar mutu internasional Politeknik Negeri Bali mendesainnya melalui pentahapan dengan meraih akreditasi regional ASEAN terlebih dahulu. Pada renstra ditargetkan sampai tahun 2019 satu program studi meraih akreditasi ASEAN, tetapi target tersebut belum tercapai. Melihat kondisi ini, Politeknik Negeri Bali harus lebih serius dalam menangani sistem penjaminan mutunya. Kelemahan yang paling mendasar adalah rendahnya komitmen dari manajemen program studi dalam hal merencanakan sistem penjaminan mutunya, rendahnya budaya mutu, dan belum terkelolanya data dan informasi program studi secara baik.

4. Peningkatan Mutu Pembinaan Kemahasiswaan

Peningkatan mutu pembinaan kemahasiswaan diarahkan dalam rangka mewujudkan organisasi kemahasiswaan yang kokoh dan kegiatan yang terarah bagi pengembangan karakter dan jiwa kewirausahaan mahasiswa. Sasaran strategis yang ingin dicapai pada program ini adalah meningkatnya daya saing lulusan Politeknik Negeri Bali melalui kegiatan intra dan ekstra kurikuler dalam pengembangan karakter dan jiwa wirausaha. Politeknik Negeri Bali menetapkan 2 (dua) indikator kinerja, yaitu berupa capaian prestasi akademik maupun non akademik, serta jumlah mahasiswa yang berwirausaha.

Tabel 3.4. Capaian Kinerja Program IV tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU: Jumlah mahasiswa berprestasi	46	56	25	43	15
IKU: Jumlah mahasiswa berwirausaha	24	20	145	16	8

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

Jumlah mahasiswa yang berprestasi tingkat nasional dalam bidang akademik maupun non akademik merupakan indikator kinerja terkait sasaran program peningkatan mutu pembinaan kemahasiswaan. Pada

Tahun 2015 ditargetkan sebanyak 51 orang, terealisasi sebanyak 46 orang atau persentase capaian kinerja sekitar 90,2 %. Pada Tahun 2016 ditargetkan sebanyak 51 orang, terealisasi sebanyak 56 orang atau persentase capaian kinerja sekitar 109,8 % dari target. Tahun 2016 terealisasi sebanyak 25 orang, tahun 2018 sebanyak 43 orang. Politeknik Negeri Bali melalui unit kerja UP2KK pada Tahun 2019 hanya mampu menghasilkan mahasiswa berprestasi total sebanyak 15 mahasiswa, atau sekitar 29,41% dari target 51 mahasiswa. Capaian Tahun 2019 mengalami penurunan bila dibandingkan dengan capaian tahun sebelumnya, turun sebanyak 18 mahasiswa atau sekitar 36%.

5. Peningkatan Mutu Kinerja Penelitian

Program peningkatan kinerja penelitian untuk pencapaian sasaran tersedianya tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dan kompeten dalam bidang penelitian dengan berwawasan internasional. Program dan kegiatan disusun melalui pengembangan dan peningkatan kualitas dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan (laboran) dalam bidang penelitian. Capaian kinerja diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator kinerja, yaitu: jumlah publikasi internasional, jumlah publikasi nasional, jumlah HaKI, dan jumlah sitasi karya ilmiah.

Tabel 3.5. Capaian Kinerja Program V tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU:Persentase Dosen dengan Publikasi Internasional	8,72	4,8	30,97	23,33	28,05
IKU:Persentase Dosen dengan Publikasi Nasional	53,9	52,7	34,1	29,72	32,77
IKU:Jumlah HaKI	n.a	n.a	3	39	2
IKK:Jumlah Sitasi karya ilmiah	n.a	n.a	237	388	711

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

Untuk capaian kinerja program peningkatan mutu penelitian diukur dengan capaian *outcome* yaitu pada capaian publikasi, HaKI dan sitasi dari karya ilmiah yang terpublikasi. Peningkatan sangat signifikan pada kinerja dosen dengan publikasi internasional naik dari 4,8% di tahun 2016 menjadi 29,05% di tahun 2019. Dibagian lain, publikasi secara nasional mengalami penurunan. Kinerja Politeknik Negeri Bali masih lemah dalam menghasilkan HaKI dengan jumlah yang masih sangat sedikit. Sedangkan sitasi karya ilmiah baru diukur sejak tahun 2017, karena indikator ini merupakan indikator yang ditambahkan sesuai dengan target renstra Kemenristekdikti 2015-2019.

6. Peningkatan Mutu Kinerja Pengabdian pada Masyarakat

Program peningkatan mutu kinerja pengabdian kepada masyarakat disusun dalam upaya pencapaian sasaran tersedianya tenaga pendidik dan kependidikan dengan kemampuan inovatif dan kreatif berbasis IPTEKS bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui pengabdian pada masyarakat. Untuk kepentingan ini disusun dalam bentuk kegiatan yang bertujuan mengembangkan dan meningkatkan kualitas dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan dalam bidang pengabdian kepada masyarakat sebagai bentuk kepedulian perguruan tinggi dalam ikut serta memecahkan persoalan bangsa.

Kinerja pengabdian diukur dengan jumlah pengabdian yang berbasis pada hasil penelitian/pengabdian berbasis inovasi iptek. Indikator pendukung ditetapkan dengan mengukur persentase keterlibatan dosen dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, dan persentase jumlah dosen memenangkan hibah pengabdian pada masyarakat. Hasilnya diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 3.6. Capaian Kinerja Program VI tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKK:Persentase Dosen memenangkan hibah pengabdian	6,82	20,45	5,97	28,85	37,50
IKK:Persentase Dosen melaksanakan pengabdian sesuai bidang keilmuan	96,72	91,05	96,67	97,66	98,20

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

7. Peningkatan Citra, Kemitraan, dan Internasionalisasi

Dalam renstra sebelumnya secara berkala lembaga telah menetapkan kebijakan/program yang berkaitan dengan peningkatan citra, kemitraan, dan internasionalisasi institusi. Sasaran program adalah terbangunnya akses kerjasama (*net-working*) pada bidang tri dharma berskala regional dan internasional menuju pada daya saing global. Hal ini dimaksudkan untuk kebutuhan dalam rangka membangun daya saing internasional Politeknik Negeri Bali di tahun 2025.

Dua indikator utama yang dijadikan sebagai ukuran yang dirancang secara berkelanjutan. Sehingga indikator pengukuran menggunakan indikator *output* dan indikator *outcome*, yaitu jumlah kerjasama baik nasional, regional dan internasional dan juga diukur dengan luaran dari hasil kerjasama yang dilakukan dalam bidang tri dharma. Capaian kinerja dapat diuraikan berikut.

Tabel 3.7. Capaian Kinerja Program VII tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU:Jumlah Kerjasama Nasional	30	20	22	212	226
IKK:Jumlah Kerjasama regional dan internasional	9	7	10	48	60
IKK:Jumlah mahasiswa asing	20	28	19	41	9

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

8. Peningkatan Mutu Manajemen, Sumberdaya, dan Lingkungan

Program peningkatan mutu manajemen, sumber daya dan lingkungan diarahkan dalam rangka pencapaian sasaran strategis menuju standar mutu internasional. Program dan kegiatan dirancang untuk meningkatkan kualitas tata pamong dan tata kelola kelembagaan serta mengokohkan akuntabilitas dan produktifitas lembaga. Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur capaian dari program dan kegiatan.

Merujuk pada klasterisasi yang dilakukan oleh Kemenristekdikti, kualitas tata kelola diukur dengan melihat pada performa perguruan tinggi Indonesia dinilai dari 4 (empat) komponen utama, yaitu: a) Kualitas SDM; b) Kualitas Kelembagaan; c) Kualitas Kegiatan Kemahasiswaan; serta d) Kualitas Penelitian dan Publikasi Ilmiah; 4) Kelompok Perguruan-Tinggi-Politeknik. Untuk itu indikator kinerja utama pada program mutu manajemen, sumberdaya dan lingkungan diukur melalui capaian ranking Politeknik Negeri Bali, yang didukung 4 indikator kinerja kegiatan (IKK) seperti berikut.

Tabel 3.8. Capaian Kinerja Program VIII tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU:Ranking Politeknik Negeri Bali secara nasional	n.a	n.a	16	0	10
IKK:Tendik dengan sertifikasi kompetensi (%)	43,5	20,44	27,78	32,38	33,26
IKK:Rasio dosen : mahasiswa	n.a	n.a	1:12,99	1:14,90	1:15,08
IKK:Rasio dosen tetap : jml dosen	n.a	n.a	0,99:1	342:345	360:368
IKK:Dosen berkualifikasi S3 (%)	6,4	8,71	10,94	12	12,78

Sumber: LAKIP POLITEKNIK NEGERI BALI 2015-2019

9. Pengembangan Model Unggulan Institusi berpayung Pariwisata

Program pengembangan model dan sistem institusi unggulan berpayung Pariwisata memiliki sasaran strategis berupa terbangunnya PT

vokasi terdepan dengan keunggulan pada bidang pariwisata yang berkontribusi bagi pembangunan dan pelestarian budaya. Untuk itu Politeknik Negeri Bali mengembangkan berbagai kegiatan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan sebagai institusi yang berpayung pada kepariwisataan melalui pengembangan sistem dan program inovatif yang berorientasi pada industri pariwisata.

Pengukuran capaian kinerja menggunakan 4 (empat) indikator kinerja, antara lain: jumlah prototipe R&D, jumlah prototipe industri, jumlah produk inovasi, dan terbentuknya Pusat Unggulan Iptek berbasis pariwisata sebagai payung keunggulan dari Politeknik Negeri Bali.

Tabel 3. 9. Capaian Kinerja Program IX tahun 2015-2019

Indikator Kinerja	Capaian Kinerja				
	2015	2016	2017	2018	2019
IKU:Jumlah PUI	n.a	n.a	1	2	2
IKK:Jml. Prototipe R&D	n.a	n.a	8	9	10
IKK:Jml. Prototipe Industri	n.a	n.a	2	4	10
IKK:Jml. Produk Inovasi	n.a	n.a	4	6	3
IKK:Jml. Kegiatan yang berorientasi keunggulan pariwisata	2	4	1	2	2

Sumber: LAKIP Politeknik Negeri Bali 2015-2019

B. Analisis Capaian Kinerja Program dan Kegiatan 2015-2019

1. Peningkatan Akses dan Pemerataan Pendidikan

Capain kinerja Politeknik Negeri Bali dalam program peningkatan akses dan pemerataan pendidikan secara umum telah melampaui target yang diamanatkan pada renstra. Namun pada komitmen Politeknik Negeri Bali untuk memberikan kesempatan belajar bagi masyarakat yang kurang mampu melalui penyediaan beasiswa pendidikan belum mampu memenuhi target dari renstra. Persoalan yang dihadapi sebagai akibat dari kebijakan kementerian yang menghapuskan skema beasiswa BBM, berakhirnya kerjasama beasiswa dengan beberapa instansi.

Menyikapi hal tersebut Politeknik Negeri Bali telah berupaya menyediakan pendanaan yang bersumber dari Politeknik Negeri Bali. Melihat pada kemampuan Politeknik Negeri Bali dalam penyediaan pendanaan beasiswa secara swadana yang masih terbatas, perlu kiranya merancang upaya-upaya kreatif lainnya dengan menjalin kerjasama dengan memanfaatkan dana-dana CSR dari pihak ketiga.

Pada aspek pemerataan pendidikan secara geografis, kiranya perlu bagi Politeknik Negeri Bali untuk menambahkan indikator jangkauan wilayah asal mahasiswa. Penambahan indikator ini sejalan dengan kriteria penilaian akreditasi yang dikembangkan oleh BAN-PT. Bagi Politeknik Negeri Bali sendiri, indikator ini memberikan gambaran sejauh mana eksistensi keberadaan Politeknik Negeri Bali sebagai salah satu PTN Vokasi secara nasional. Selanjutnya dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengukur ketercapaian visi untuk menjadikan Politeknik Negeri Bali sebagai PT terdepan dalam bidang pendidikan vokasi. Sekaligus juga menjawab tantangan daya saing Politeknik Negeri Bali secara nasional sebagai landasan menuju pada daya saing internasional pada tahun 2025, dan sebagai strategi untuk meningkatkan jumlah pendaftar bagi kepentingan perbaikan kualitas input.

2. Peningkatan Mutu Kinerja Akademik

Untuk capaian kinerja mutu akademik yang diukur pada aspek input, proses, dan output pembelajaran menunjukkan kondisi yang terus membaik dan meningkat dalam lima tahun terakhir. Politeknik Negeri Bali telah bersungguh-sungguh merencanakan dan mengimplementasikan program ini untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dengan tolok ukur rasio input yang terus membaik, proses yang baik utk menghasilkan lulusan tepat waktu, dan meminimalkan masa tunggu lulusan untuk meraih pekerjaan pertama setelah lulus.

Sesungguhnya dalam konteks kualitas penguatan masih perlu dilakukan dalam konteks menjawab kebutuhan visi Politeknik Negeri Bali

untuk menghasilkan lulusan profesional dan berdaya saing internasional. Informasi tentang berapa persen dari lulusan yang bekerja sesuai pada bidangnya, dan berapa persen yang bekerja pada pasar kerja regional dan internasional menjadi sangat penting untuk diupayakan. Pengukuran terhadap indikator ini akan memberikan gambaran sejauh mana kualitas lulusan Politeknik Negeri Bali dalam menjawab tantangan persaingan di pasar kerja regional dan internasional. Hasil dari pengukuran ini selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk terus melakukan penguatan pada berbagai aspek kinerja akademik. Hasil pengukuran kinerja akademik ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam mengembangkan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, pengembangan dalam inovasi pembelajaran, termasuk juga pengembangan sarana dan prasarana pembelajaran, dan penguatan kompetensi dosen Politeknik Negeri Bali.

3. Pemantapan Sistem Penjaminan Mutu Menuju Standar Internasional

Hasil dari pengukuran kinerja capaian renstra Politeknik Negeri Bali memberikan indikasi masih rendahnya sistem penjaminan mutu Politeknik Negeri Bali secara internal. Capaian akreditasi dari BAN-PT sebagai penilaian mutu program studi maupun institusi secara nasional masih perlu dimaksimalkan. Masih diperlukan upaya-upaya penguatan dan pengembangan SPMA yang berorientasi pada mendapatkan pengakuan mutu baik regional maupun internasional. Langkah menuju pada pengakuan yang lebih luas menghendaki adanya sistem penjaminan mutu yang kuat dan berkelanjutan pada program studi maupun institusi. Politeknik Negeri Bali harus berupaya lebih keras lagi untuk mendapatkan nilai akreditasi maksimal pada prodi dan institusinya secara nasional sebagai landasan menuju pada mutu internasional sesuai harapan visi.

Beberapa hambatan dan tantangan yang perlu diatasi adalah berkenaan dengan penguatan budaya dan komitmen segenap sivitas akademika tentang pentingnya pengendalian mutu secara berkelanjutan.

Penguatan mutu juga perlu ditunjang oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat sehingga dibutuhkan penguatan sistem informasi berbasis pada teknologi digital. Dua hal ini perlu mendapatkan perhatian secara serius dalam tata kelola dan layanan pendidikan Politeknik Negeri Bali.

4. Peningkatan Mutu Pembinaan Kemahasiswaan

Peningkatan mutu pembinaan kemahasiswaan dilakukan bukan semata-mata untuk memperoleh capaian prestasi mahasiswa di kancah nasional maupun internasional. Dalam kaitan pencapaian visi Politeknik Negeri Bali, peningkatan mutu pembinaan kemahasiswaan diharapkan dapat membangun karakter, profesionalisme, dan daya saing mahasiswa dalam menghadapi era globalisasi. Mahasiswa diharapkan dapat dijadikan sebagai agen perubahan memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dan turut serta dalam memecahkan persoalan bangsa. Salah satunya adalah memecahkan persoalan bangsa dalam penanggulangan pengangguran.

Capaian kinerja Politeknik Negeri Bali pada program peningkatan mutu pembinaan kemahasiswaan lebih fokus pada dua hal yaitu untuk meraih prestasi akademik dan non akademik, serta pengembangan jiwa kewirausahaan pada tingkat nasional dan internasional. Berdasarkan pengukuran capaian kinerja Capaian Tahun 2019 mengalami penurunan bila dibandingkan dengan capaian tahun sebelumnya, turun sekitar 65%. Jika dibandingkan dengan total mahasiswa capaian prestasi 15 mahasiswa masih relatif kecil (0,25%). Untuk pengembangan kewirausahaan capaian Tahun 2019 masih relatif rendah, yaitu sebanyak 8 orang mahasiswa atau sekitar 0,14% turun sebanyak 16 orang atau sekitar 50% dibanding tahun 2018.

Dalam konteks membangun karakter, profesionalisme dan daya saing berdasarkan data evaluasi kinerja menunjukkan capaian yang masih rendah. Jiwa berkompetisi mahasiswa masih sangat rendah diukur dengan keikut sertaan mahasiswa dalam berkompetisi meraih hibah yang disediakan kementerian. Hal ini sebagai indikator untuk bisa melihat kemampuan kreatifitas dan inovasi mahasiswa. Kondisi ini tidak boleh

dibiarkan terus terjadi. Rendahnya kemampuan kompetisi secara nasional akan menjadi tantangan berat bagi Politeknik Negeri Bali dalam membangun daya saing lulusan secara internasional. Perlu inovasi model pembinaan kemahasiswaan yang lebih efektif.

5. Peningkatan Mutu Kinerja Penelitian

Kinerja penelitian Politeknik Negeri Bali menunjukkan perkembangan yang sangat pesat terutama dalam menghasilkan karya-karya publikasi. Kinerja bidang penelitian masih memiliki kekurangan dalam capaian HaKI dan paten. Sampai tahun 2017 dua aspek ini masih perlu mendapatkan penguatan. Bagi Politeknik Negeri Bali penguatan bidang capaian HaKI dan Paten memegang peran dalam menjadikan institusi sebagai Pusat Unggulan Teknologi. Idealnya bagi Politeknik Negeri Bali untuk mencapai HaKI maupun paten lebih memungkinkan mengingat karakteristik pendidikan bidang iptek terapan didukung oleh ketersediaan sarana lab, bengkel dan workshop yang sangat memadai.

Kedepan, pengukuran kinerja Politeknik Negeri Bali perlu menambahkan indikator capaian dalam bidang capaian paten. Tentunya sebagai konsekuensinya manajemen harus terus mendorong dan memfasilitasi daya inovasi dosen, tenaga kependidikan (laboran), serta mahasiswa. Membuka ruang yang seluas-luasnya bagi pengembangan riset yang berbasis pada iptek terapan, serta membangun jaringan kerjasama dengan berbagai pusat riset dan pengembangan teknologi baik secara nasional, regional, maupun internasional.

6. Peningkatan Mutu Kinerja Pengabdian pada Masyarakat

Partisipasi dosen dalam keikutsertaannya melakukan pengabdian kepada masyarakat sangat baik. Hampir 100% dosen setiap tahunnya menyediakan waktu untuk ikut serta dalam memberikan kontribusi dalam pemecahan masalah sosial dan kemasyarakatan. Model pengabdian yang

dikembangkan sudah sejalan dengan pengembangan keilmuan yang ada di Politeknik Negeri Bali. Materi pengabdian juga sudah sejalan dengan fokus payung unggulan bidang pariwisata. Hal yang masih menjadi catatan adalah mendorong dosen dalam kompetisi meraih hibah pengabdian dari kemenristekdikti dan juga pengembangan pengabdian kerjasama dengan institusi lainnya.

7. Peningkatan Citra, Kemitraan, dan Internasionalisasi

Politeknik Negeri Bali dalam membangun kerjasama sudah memberikan hasil yang sangat baik dari aspek kuantitas. Jaringan kerjasama yang dibangun telah mencerminkan arah menuju pada internasionalisasi lembaga. Meskipun demikian jumlah kerjasama yang dibangun seharusnya ditindaklanjuti menjadi bentuk kerjasama yang terwujud dalam bentuk kegiatan. Kerjasama efektif yang baru berjalan adalah pada bidang akademik melalui pertukaran mahasiswa dan transfer kredit. Meskipun demikian upaya kerjasama bidang pendidikan perlu diperkuat dalam bentuk *double degree* dan kerjasama pengembangan program studi. Sementara di tahun 2019 telah dilakukan kerjasama *joint- program* dalam bentuk paket pendidikan berkelanjutan dengan Management Science University (MSU), Malaysia.

Pada kerjasama bidang penelitian dan pengabdian Politeknik Negeri Bali masih tertinggal dan perlu usaha yang lebih kuat lagi. Kerjasama bidang penelitian dan pengabdian masih dalam lingkup lokal, belum sampai ke tingkat nasional terlebih lagi sampai tingkat internasional. Diperlukan upaya yang lebih serius lagi bagi Politeknik Negeri Bali dalam mendesain program dan kegiatan yang mengarah pada kerjasama internasional. Hal ini berkaitan dengan penguatan dalam bidang riset dan pengabdian yang berbasis pada iptek terapan.

8. Peningkatan Mutu Manajemen, Sumberdaya, dan Lingkungan

Lingkup peningkatan mutu manajemen, sumberdaya dan lingkungan yang dilakukan Politeknik Negeri Bali masih dalam konteks menjawab tantangan kebutuhan secara nasional. Dalam lingkup ini, Politeknik Negeri

Bali juga masih belum mampu berada pada posisi 10 besar perguruan tinggi khususnya Politeknik di Indonesia. Langkah menuju untuk menjadikan Politeknik Negeri Bali masuk ke kawasan perguruan tinggi kelas dunia tentunya masih sangat jauh. Perlu dirumuskan program-program yang memiliki skala internasional dalam pengembangan manajemen kelembagaan. Perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam tentang aspek bagaimana menjadikan Politeknik Negeri Bali menuju pada *vocational university*.

Capaian hasil yang telah berhasil dilakukan Politeknik Negeri Bali dalam tata kelola perguruan tinggi masih dalam konteks perguruan tinggi nasional. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi terhadap program-program layanan lembaga yang memiliki standar mutu internasional. Sehingga perlu pula dilakukan evaluasi terhadap indikator-indikator kinerja yang mengarah pada standar mutu internasional. Penguatan dan pengembangan dalam berbagai aspek seharusnya merujuk pada standar mutu internasional. Secara sederhana, kinerja mutu manajemen ditampilkan dengan mengukur kualitas layanan lembaga pada bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian, layanan administrasi, layanan sistem informasi, dan juga layanan kesejahteraan kepada mahasiswa.

9. Pengembangan Model Unggulan Institusi berpayung Pariwisata

Pengembangan model unggulan institusi bagi Politeknik Negeri Bali memiliki makna strategis dalam menjadikan institusi ini memiliki keunggulan dalam bersaing. Ditengah pesatnya pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia tentunya memberikan dampak pada semakin ketatnya persaingan antar perguruan tinggi. Konsep membangun keunggulan dalam persaingan menuntut perguruan tinggi haruslah mengembangkan keunikan sebagai keunggulan daya saing. Berdasarkan konsep teoritis tersebut, Politeknik Negeri Bali dengan potensi yang dimiliki baik secara internal maupun eksternal dengan mengandalkan potensi geografis Bali sebagai destinasi wisata memutuskan keunggulan institusi pada pengembangan iptek terapan bidang kepariwisataan yang berfokus pada pariwisata hijau (*green tourism*).

Sejak tahun 2015 desain pengembangan PUT bidang pariwisata hijau (*green tourism*) di Politeknik Negeri Bali terus diupayakan. Hingga tahun 2019 baru mencapai pemenuhan sebagian kecil dari kriteria menjadi PUT bidang pariwisata hijau (*green tourism*). Kelemahan yang sangat mendasar adalah belum terumuskan strategi bisnis pengembangan PUT secara komprehensif termasuk juga strategi pencapaiannya. Belum tampaknya kinerja PUT secara optimal juga disebabkan pengembangannya masih bersifat parsial. PUT belum secara utuh menjadi fokus dan kepentingan bersama bagi segenap sivitas akademika Politeknik Negeri Bali. Beberapa program dan kegiatan secara utuh belum dikembangkan termasuk juga penetapan indikator capaian sebagaimana layaknya pusat unggulan teknologi yang ideal.

Berdasarkan pada hasil analisis capaian kinerja Politeknik Negeri Bali dalam lima tahun yaitu tahun 2015-2019 diperoleh gambaran bahwa dalam skop pengembangan perguruan tinggi secara nasional kinerja Politeknik Negeri Bali secara umum baik. Sisi lemahnya pada kinerja penjaminan mutu, mutu manajemen, dan model pusat unggulan teknologi. Capaian sampai tahun 2019 dapat dijadikan landasan untuk pengembangan program dan kegiatan menuju pada kepentingan meraih visi daya saing internasional Politeknik Negeri Bali pada tahun 2025. Skema program dan kegiatan lima tahun sebelumnya searah dengan rencana pengembangan lima tahun berikutnya dengan orientasi internasionalisasi institusi.

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN

A. Analisis SWOT

Penyusun Rencana Strategis Politeknik Negeri Bali 2020-2024 memerlukan analisis objektif tentang lingkungan internal dan eksternal sampai dengan tahun 2024. Kinerja Politeknik Negeri Bali yang merupakan gambaran internal telah disajikan pada Bab III. Pada sisi lain kondisi lingkungan eksternal yang mencerminkan keseluruhan aspek di luar Politeknik Negeri Bali yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan Politeknik Negeri Bali akan diidentifikasi dan dianalisis pada bab ini bersama-sama dengan analisis internalnya. Analisis terhadap kedua lingkungan tersebut ditujukan untuk memperoleh gambaran seobjektif mungkin tentang Politeknik Negeri Bali sehingga dapat menunjukkan posisi Politeknik Negeri Bali yang sebenarnya. Posisi tersebut akan menjadi dasar utama dalam menentukan strategi yang paling sesuai bagi Politeknik Negeri Bali untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis yang direncanakan dalam kurun 5 (lima) tahun yang akan datang.

Analisis lingkungan internal ditujukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Politeknik Negeri Bali, sedangkan analisis lingkungan eksternal ditujukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Politeknik Negeri Bali. Analisis lingkungan pada bab ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, dengan didasarkan pada pembobotan setiap aspek dan penilaian kinerja untuk setiap aspek yang disajikan. Bobot dari setiap aspek mencerminkan arti penting atau besarnya pengaruh aspek tersebut terhadap keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis Politeknik Negeri Bali. Penilaian kinerja untuk lingkungan internal menunjukkan seberapa baik kinerja Politeknik Negeri Bali pada aspek tersebut, sementara penilaian kinerja untuk lingkungan eksternal mencerminkan seberapa baik Politeknik Negeri Bali merespon dan atau mengantisipasi aspek eksternal tersebut.

Dengan menggunakan analisis SWOT (*strengthnesses, weaknesses, opportunities, and threats*), analisis lingkungan ini akan menempatkan Politeknik Negeri Bali pada suatu posisi yang menjadi dasar dalam menyusun strategi pencapaian tujuan dan sasaran strategisnya untuk 5 (lima) tahun yang akan datang. Berikut adalah aspek-aspek internal dan eksternal yang diidentifikasi sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan dan sasaran strategis Politeknik Negeri Bali.

1. Kekuatan (Strength)

- a) Rasio Dosen dengan Mahasiswa
- b) Proses pembelajaran berjalan secara efektif
- c) Kompetensi dosen dalam bidang Penelitian dan pengabdian
- d) Kelengkapan Organ Kelembagaan
- e) Jumlah Lembaga Mitra baik dalam maupun luar negeri
- f) Citra lembaga sebagai pencetak tenaga siap kerja

2. Kelemahan (weakness)

- a) Sistem penjaminan mutu
- b) Budaya pembelajaran sivitas akademika
- c) Sarana Teknologi Informasi Komunikasi
- d) Pembinaan kemahasiswaan
- e) Kecukupan Sarana pembelajaran praktik
- f) Sumber Alternatif Pembiayaan
- g) Rendahnya inovasi dalam pengembangan produk unggulan
- h) Optimalisasi Fungsi Organ Kelembagaan

Evaluasi faktor internal dilakukan dengan memberikan bobot dan skor untuk faktor kekuatan dan kelemahan. Penentuan posisi Politeknik Negeri Bali diukur dengan mencari selisih nilai tertimbang antara faktor yang menjadi kekuatan dengan faktor kelemahan yang dimiliki.

Tabel 4. 1. Analisis Faktor Internal

No.	Faktor Internal	Bobot	Skor	Nilai Tertimbang
Strength				
1.	Proses PBM berjalan efektif	0.12	3	0,36
2.	Kompetensi bid. Penelitian dan pengabdian	0.10	3	0,30
3.	Rasio dosen dan mahasiswa	0.07	3	0,21
4.	Citra lembaga	0.10	3	0,30
5.	Jumlah lembaga mitra	0.09	3	0,27
6.	Kelengkapan organ kelembagaan	0.04	2	0,08
		0,52		1,52
Weakness				
1.	Sistem penjaminan mutu	0,10	1	0,10
2.	Budaya pembelajaran sivitas akademika	0,04	2	0,08
3.	Sarana TI	0,10	2	0,20
4.	Pembinaan kemahasiswaan	0,06	2	0,12
5.	Kecukupan Sarana pembelajaran praktik	0,03	3	0,09
6.	Sumber Alternatif Pembiayaan	0,09	2	0,18
7.	Rendahnya inovasi dalam pengembangan produk unggulan <i>green tourism</i>	0,07	2	0,14
8.	Optimalisasi Fungsi Organ Kelembagaan	0,02	3	0,06
		0,48		0,97

3. Peluang (opportunities)

- a) Peminatan calon mahasiswa terus meningkat
- b) Kebijakan pendidikan tinggi sejalan dengan visi
- c) Pemantapan otonomi Perguruan Tinggi
- d) Hibah-hibah kompetisi
- e) Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Dalam Negeri dan Luar Negeri
- f) Kemudahan akses kerjasama dengan industri
- g) Potensi geografis Bali sebagai destinasi wisata sangat mendukung Politeknik Negeri Bali sebagai PUT pariwisata hijau (*green tourism*)

5. Tantangan (threats)

- a) Globalisasi Pendidikan Tinggi
- b) Dinamisasi kebutuhan kompetensi pasar kerja
- c) Cepatnya perkembangan iptek (era digitalisasi)
- d) Tingginya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan tinggi

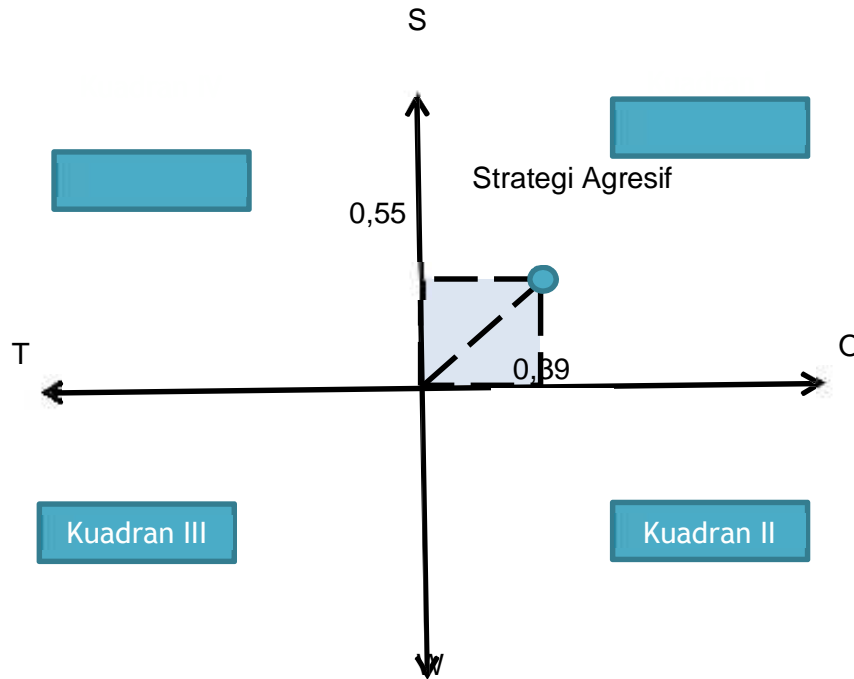
Evaluasi faktor eksternal dilakukan dengan memberikan bobot dan skor untuk faktor peluang dan tantangan.

Tabel 4. 2. Analisis Faktor Eksternal

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Skor	Nilai Tertimbang
Opportunities				
1.	Peminatan calon mahasiswa terus meningkat	0.09	3	0,36
2.	Kebijakan pendidikan tinggi sejalan dengan visi	0.10	4	0,30
3.	Pemantapan otonomi Perguruan Tinggi	0.07	3	0,21
4.	Hibah-hibah kompetisi	0.06	2	0,12
5.	Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Dalam Negeri dan Luar Negeri	0.08	3	0,27
6.	Kemudahan akses kerjasama dengan industri	0.04	3	0,08
7.	Potensi geografis Bali	0,03	2	0,06
		0,47		1,42
Threats				
1.	Globalisasi Pendidikan Tinggi	0.13	1	0.13
2.	Dinamisasi kebutuhan kompetensi pasar kerja	0.15	2	0.30
3.	Cepatnya perkembangan iptek (digitalisasi)	0.10	3	0.30
4.	Tingginya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan tinggi	0.15	2	0.30
		0,53		1,03

B. Posisi dan Pilihan Strategi

Berdasarkan hasil analisis lingkungan dengan menggunakan metode analisis SWOT sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.1 dan Tabel 4.2, posisi Politeknik Negeri Bali dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4. 1. Posisi Politeknik Negeri Bali dalam Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT pada gambar 4.1 menunjukkan posisi Politeknik Negeri Bali terletak pada kuadran I, yaitu kombinasi antara kekuatan dengan peluang, sehingga pilihan strategi Politeknik Negeri Bali adalah strategi agresif. Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki Politeknik Negeri Bali untuk memanfaatkan peluang dalam membangun kekuatan daya saing institusi (*competitive advantage*). Meskipun kekuatan Politeknik Negeri Bali (0,55) dan peluang (0,39) yang dimiliki tidak terlalu besar ada keyakinan dengan mengembangkan beberapa program strategis mampu mengantarkan institusi menuju pada daya saing internasional. Faktor kunci yang menguatkan dalam bidang tri dharma cukup kuat untuk dijadikan sebagai modal.

Berikut ditampilkan tabel matrik SWOT untuk dijadikan sebagai dasar dalam penetapan kebijakan strategis Politeknik Negeri Bali tahun 2020-2024.

Tabel 4. 3. Matrik SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;"><u>Strengths</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rasio Dosen dengan Mahasiswa - Proses pembelajaran berjalan secara efektif - Kompetensi dosen dalam bidang Penelitian dan pengabdian - Kelengkapan Organ Kelembagaan - Jumlah Lembaga Mitra baik dalam maupun luar negeri - Citra lembaga sebagai pencetak tenaga siap kerja 	<p style="text-align: center;"><u>Weakness</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistem penjaminan mutu - Budaya pembelajaran sivitas akademika - Sarana Teknologi Informasi Komunikasi - Pembinaan kemahasiswaan - Kecukupan Sarana pembelajaran praktik - Sumber Alternatif Pembiayaan - Rendahnya inovasi dalam pengembangan produk unggulan - Optimalisasi Fungsi Organ Kelembagaan
<p style="text-align: center;"><u>Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Peminatan calon mahasiswa terus meningkat - Kebijakan pendidikan tinggi sejalan dengan visi - Pemantapan otonomi Perguruan Tinggi - Hibah-hibah kompetisi - Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Dalam Negeri dan Luar Negeri - Kemudahan akses kerjasama dengan industri - Potensi geografis Bali sebagai destinasi wisata sangat mendukung PNB sebagai PUT pariwisata hijau (<i>green tourism</i>) 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi S-O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan mutu dosen 2. Pengembangan aktifitas kerjasama 3. Optimalisasi fungsi organ kelembagaan 4. Penguatan layanan pendidikan 5. Peningkatan inovasi berbasis IPTEK bidang pariwisata 6. Penguatan kompetensi staf manajemen 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi W-O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sistem penjaminan mutu 2. Pengembangan sistem dan inovasi penganggaran 3. Penguatan mutu atmosfer akademik 4. Penguatan tata kelola sistem informasi 5. Penguatan kerjasama dengan pihak ketiga
<p style="text-align: center;"><u>Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Globalisasi Pendidikan Tinggi - Dinamisasi kebutuhan kompetensi pasar kerja - Cepatnya perkembangan iptek (era digitalisasi) - Tingginya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan tinggi 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi S-T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan relevansi berkelanjutan 2. Penguatan layanan pendidikan 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi W-T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mutu pembinaan mahasiswa 2. Pengembangan budaya inovatif institusi 3. Penguatan layanan institusi

Bersumber dari hasil analisis SWOT dimana diperoleh hasil bahwa posisi Politeknik Negeri Bali ada pada kuadran I, artinya strategi yang dipilih adalah strategi agresif. Strategi agresif mengamankan Politeknik Negeri Bali dengan kekuatan yang dimiliki untuk dapat memaksimalkan pemanfaatan peluang yang ada. Beberapa langkah strategis yang mencerminkan agresivitas Politeknik Negeri Bali dalam kurun waktu 2020-2024 antara lain:

- a. Melakukan penetrasi, yaitu menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan efisien untuk tetap menjaga tingkat biaya pendidikan yang terjangkau (Uang Kuliah Tunggal), serta terus mengupayakan ketersediaan beasiswa kepada mahasiswa yang memiliki kemampuan akademik baik tetapi kurang mampu dilihat dari aspek ekonominya.
- b. Pengembangan Mutu secara berkelanjutan di semua bidang layanan tri dharma yang saat ini sudah dijalankan oleh Politeknik Negeri Bali, meningkatkan kapasitas jaringan kerjasama, perluasan wilayah asal mahasiswa.
- c. Strategi integrasi baik yang bersifat *backward, forward, horizontal*. *Backward integration*, dilakukan Politeknik Negeri Bali dengan meningkatkan jalinan kerjasama dengan semua stakeholders yang dapat mendukung atau memperoleh input proses manajemen yang lebih baik. *Forward integration*, dilakukan Politeknik Negeri Bali dengan meningkatkan jalinan kerjasama dengan stakeholders yang diorientasikan untuk meningkatkan daya keterimaan lulusan. Strategi juga dapat dilakukan dengan mengoptimalkan fungsi layanan organ kelembagaan yang ditujukan kepada lulusan untuk membekali mereka kemampuan profesional serta memiliki kemampuan daya saing pada pasar kerja internasional. *Horizontal intergration*, dilakukan Politeknik Negeri Bali dengan meningkatkan jalinan kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi lain, sebagai mitra kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan tri dharma. Dengan konsep sinergi antar lembaga pendidikan tinggi, Politeknik Negeri Bali

akan dapat berpeluang lebih besar mengembangkan sayapnya untuk menjadi perguruan tinggi yang terdepan.

BAB V

KEBIJAKAN, PROGRAM, DAN SASARAN 2020-2024

Arah kebijakan, pengembangan program dan sasaran pengembangan Politeknik Negeri Bali senantiasa mempertimbangkan isu-isu strategis, tujuan dan sasaran strategis. Rujukan utama yang dijadikan sebagai landasan dalam penetapan kebijakan dan pengembangan program adalah Rencana Induk Pengembangan (RIP) Politeknik Negeri Bali tahun 2011-2025. Politeknik Negeri Bali berupaya agar kebijakan dan program secara konsisten mengarah pada visi yang telah disepakati bersama, sehingga arah kebijakan, program dan sasaran program pengembangan Politeknik Negeri Bali diupayakan selaras dengan visi, misi, dan tujuan yang telah disepakati.

A. Arah Kebijakan

Berikut ini dirumuskan empat arah kebijakan pengembangan yang kemudian menjadi muara seluruh kebijakan yang dilaksanakan di Politeknik Negeri Bali.

1. Menuju World Class Vocational University

Politeknik Negeri Bali memiliki arah kebijakan untuk menjadi lembaga pendidikan tinggi vokasi terdepan yang memiliki daya saing secara internasional. Untuk mencapai visi tersebut, Politeknik Negeri Bali melakukan terobosan dengan menjadikan institusi ini sebagai perguruan tinggi yang fokus pada iptek terapan bidang pariwisata hijau (*green tourism*). Strategi ini diambil berdasarkan kepada kekuatan yang dimiliki Politeknik Negeri Bali dari sisi karakteristik pendidikan, SDM dan dukungan sarana prasarana, serta adanya peluang geografis berada pada wilayah destinasi wisata kelas dunia.

Terdapat tiga syarat inti yang patut diperhatikan dengan sungguh-sungguh. *Pertama*, bagaimana perguruan tinggi merancang kegiatan tri dharma terapan yang dapat menghasilkan invensi dan inovasi kualitas dunia.

Kedua, bagaimana agar hasil riset dosen dapat dipublikasikan pada jurnal akademik internasional dan dapat menjadi referensi oleh peneliti dan dosen PT lain. Dan *ketiga*, bagaimana staf atau alumni suatu PT dapat meraih penghargaan-penghargaan bertaraf internasional.

Kebijakan ini sejalan dengan strategi kebijakan kemendikbud pada kebijakan *Mission Differentiation*, dimana perguruan tinggi memiliki karakteristik yang bermacam-macam. Oleh sebab itu, arah pengembangannya institusi pun perlu dibedakan sesuai dengan karakteristiknya. Ada institusi yang diarahkan pada *research university*, *teaching university*, dan *vocational university*. Selain itu, perlu adanya penguatan institusi perguruan tinggi dengan membangun pusat keunggulan di bidang ilmu dan kajian tertentu sebagai perwujudan *mission differentiation*.

2. Meningkatkan mutu dan relevansi

Mutu dan relevansi sebagai salah satu arah kebijakan Politeknik Negeri Bali harus menjadi arah utama dari semua program yang diimplementasikan, baik dalam pembelajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Pembelajaran di Politeknik Negeri Bali diupayakan mampu menghasilkan SDM profesional yang dapat memenuhi kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri secara nasional, regional, dan internasional. Kebijakan ini sejalan dengan arah kebijakan kemendikbud dalam rangka meningkatkan jumlah Perguruan Tinggi masuk dalam ranking 100 (lima ratus) top dunia QS100 dan berakreditasi Internasional.

3. Memperkuat kemampuan inovasi dan produktivitas penelitian terapan dan pengabdian pada masyarakat

Sesuai dengan karakteristik penyelenggaraan pendidikan Politeknik Negeri Bali dalam bidang vokasi, Politeknik Negeri Bali memiliki peluang yang sangat besar dalam pengembangan inovasi dan riset terapan. Oleh karena itu program penelitian dilaksanakan secara inovatif agar menghasilkan

produk inovatif sehingga dapat membantu pemecahan masalah masyarakat. Pengabdian pada masyarakat yang inovatif berarti menyelenggarakan program yang dapat membantu pemecahan masalah terkini yang dihadapi dan meningkatkan produktivitas masyarakat. Kebijakan ini searah dengan kebijakan kemenristekdikti dalam hal peningkatan jumlah publikasi internasional, HaKI yang didaftarkan, prototipe hasil R&D, dan prototipe industri; serta upaya untuk meningkatkan jumlah produk inovasi yaitu produk hasil litbang yang telah diproduksi dan dimanfaatkan oleh pengguna;

4. *Mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, dan akuntabel dan memiliki layanan publik yang berkualitas*

Arah kebijakan Politeknik Negeri Bali pada tata kelola institusi ditujukan untuk penguatan citra institusi bagi kepentingan perluasan akses kerjasama, meningkatkan efisiensi perencanaan penganggaran, opini laporan keuangan BPK, dan pencapaian Indeks Kepuasan Pelayanan yang baik. Meningkatkan unit organisasi dan satker yang bersih dari penyimpangan material sebagai Zona Integritas (ZI) dan Wilayah Bebas Korupsi (WBK).

B. Program Pengembangan Politeknik Negeri Bali 2020-2024

Program pengembangan disusun dalam rangka mencapai visi dan misi menuju terdepan sebagai penghasil lulusan profesional dan berdaya saing internasional pada tahun 2025. Terdapat 10 (sepuluh) program pengembangan Politeknik Negeri Bali, meliputi:

1. Penguatan mutu layanan pendidikan vokasi
2. Relevansi berkelanjutan
3. Peningkatan kualitas pembinaan kegiatan kemahasiswaan
4. Penguatan mutu penelitian terapan
5. Pengembangan budaya inovatif institusi berbasis kearifan lokal
6. Penguatan layanan pengabdian masyarakat
7. Penguatan kerjasama dengan mitra; dunia industri, dunia usaha dan dunia kerja (IDUKA)
8. Penguatan tata kelola dan digitalisasi sistem informasi

9. Pengembangan sistem akuntabilitas dan inovasi penganggaran
10. Peningkatan inovasi berbasis IPTEK bidang pariwisata hijau (*green tourism*)

C. Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, dan Program

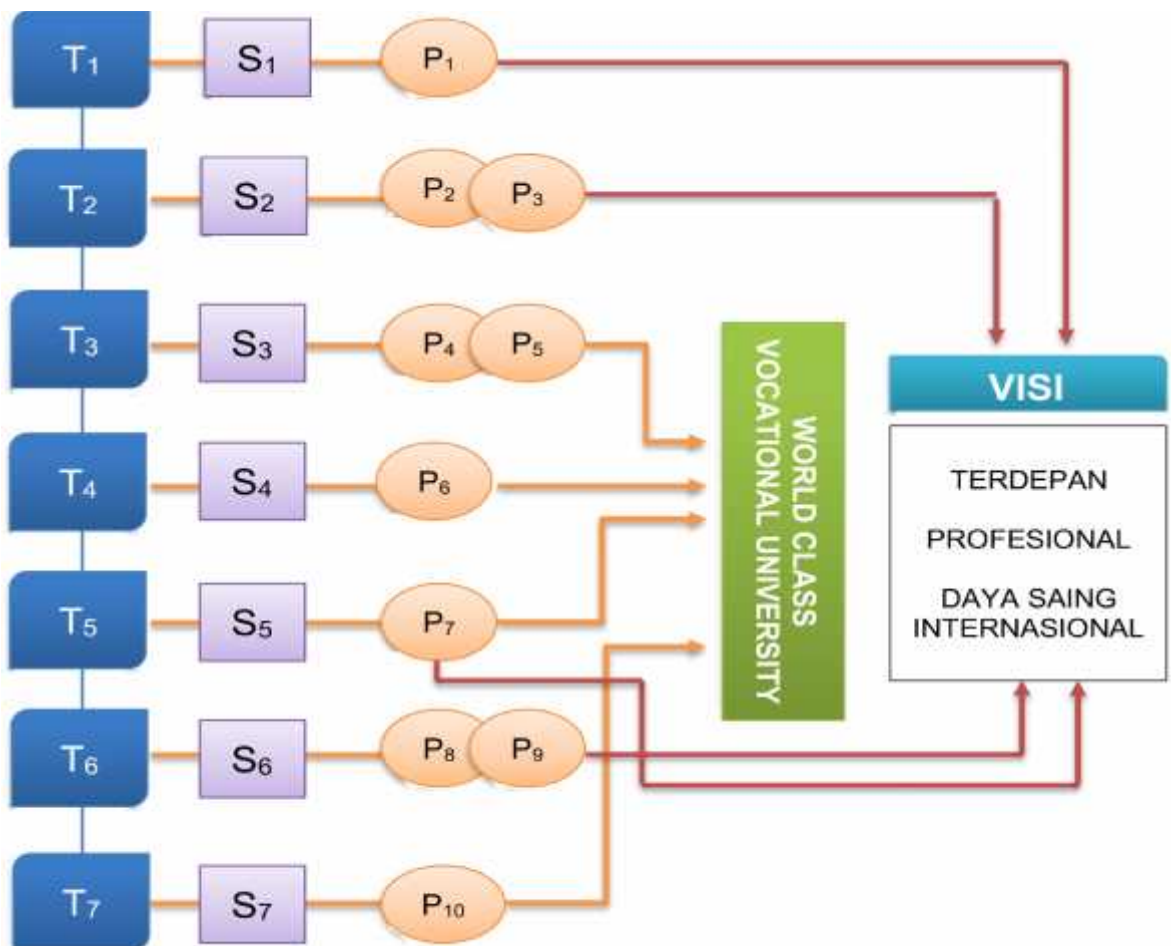
Tabel 5. 1. Keterkaitan Tujuan, Sasaran Strategis, dan Program Pengembangan 2020 - 2024

No.	Tujuan	Sasaran Strategis	Program/Kebijakan
1.	Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi segenap lapisan masyarakat untuk mengenyam pendidikan yang bermutu	1. Meningkatnya kapasitas institusional pada layanan pendidikan dengan akses terjangkau bagi masyarakat dan standar mutu baik	1. Penguatan mutu layanan pendidikan vokasi
2.	Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan profesional, dan berdaya saing internasional pada bidang ilmu dan teknologi terapan yang menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebangsaan	2. Terwujudnya lulusan dengan kompetensi yang relevan, berkepribadian dengan karakter budaya kuat, dan berketerimaan tinggi di pasar kerja nasional, regional, dan internasional	2. Relevansi berkelanjutan 3. Peningkatan kualitas pembinaan kegiatan kemahasiswaan
3.	Menghasilkan karya ilmiah dan karya inovatif yang unggul dan menjadi rujukan dalam bidang ipteks terapan	3. Berkembangnya budaya dan atmosfer akademik yang kondusif bagi penciptaan karya ilmiah unggul dan inovatif berbasis ipteks terapan yang mendapat pengakuan secara nasional maupun internasional	4. Penguatan mutu penelitian terapan 5. Pengembangan budaya inovatif institusi berbasis kearifan lokal
4.	Menghasilkan karya pengabdian melalui pengembangan inovasi baru berbasis IPTEKS terapan untuk mewujudkan	4. Meningkatnya kinerja lembaga dan sumber daya dalam rangka layanan pengabdian kepada masyarakat	6. Penguatan layanan institusi bidang pengabdian masyarakat

No.	Tujuan	Sasaran Strategis	Program/Kebijakan
	masyarakat yang mandiri, produktif, dan sejahtera		
5.	Memperluas jaringan kerjasama tri dharma dalam mencapai kesetaran mutu di kawasan nasional, regional, dan internasional	5. Meningkatnya implementasi kerjasama dengan industri, dunia usaha dan dunia kerja dalam bidang tri dharma dalam lingkup nasional, regional, dan internasional	7. Penguatan kerjasama dengan mitra (IDUKA)
6.	Menghasilkan kinerja institusi yang efektif, efisien dan berstandar mutu internasional untuk menjamin layanan tridharma perguruan tinggi yang berkualitas dan berkelanjutan	6. Menguatnya kapasitas manajemen kelembagaan dalam bidang tri dharma, dan pencitraan lembaga secara nasional dan internasional	8. Penguatan tata kelola dan digitalisasi sistem informasi 9. Pengembangan sistem akuntabilitas dan inovasi penganggaran
7.	Menjadikan institusi PNB sebagai pusat pendidikan dan pelatihan, serta pusat riset dan pengembangan inovasi di bidang sektor pariwisata dengan fokus pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)	7. Terwujudnya institusi sebagai pusat unggulan teknologi pariwisata hijau (<i>green tourism</i>) sebagai keunggulan daya saing	10. Peningkatan inovasi berbasis IPTEK bidang pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)

D. Strategic Map Pengembangan Politeknik Negeri Bali Tahun 2020-2024

Peta strategis pengembangan Politeknik Negeri Bali dimaksudkan untuk memberikan gambaran keyakinan akan ketercapaian visi Politeknik Negeri Bali. Dalam peta strategic ini digambarkan empat arah kebijakan pengembangan Politeknik Negeri Bali yang meliputi: (1) Menuju *World Class Vocational University*, (2) Meningkatkan mutu dan relevansi, (3) Menguatkan kemampuan inovasi dan produktivitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dan (4) Mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, dan akuntabel dan memiliki layanan publik yang berkualitas. Peta strategik pengembangan Politeknik Negeri Bali tahun 2020 – 2024 seperti berikut.



Gambar 5.1. Peta Strategik Pengembangan Politeknik Negeri Bali

BAB VI INDIKATOR KINERJA DAN TARGET PENCAPAIAN

A. Indikator Kinerja Utama (outcome)

Memperhatikan arah kebijakan dan pengembangan Politeknik Negeri Bali Tahun 2020-2024, diperlukan upaya untuk mengukur kinerja penyelenggaraan institusi secara komprehensif yang disusun dalam indikator kinerja utama (IKU) yang merupakan indikator kinerja program/kebijakan dan sasaran strategis sebagai berikut:

Tabel 6.1. Indikator Kinerja Utama

Misi	Sasaran Strategis	Program/Kebijakan	IKU
Menyelenggarakan pendidikan tinggi terapan dengan standar mutu nasional dan internasional yang dapat diakses secara merata bagi segenap lapisan masyarakat serta berkesetaraan gender	Meningkatnya kapasitas institusional pada layanan pendidikan dengan akses terjangkau bagi masyarakat dan standar mutu baik	Penguatan mutu layanan pendidikan vokasi	<p>Persentase prodi yang memiliki akreditasi dan/atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah</p> <p>Persentase dosen berkualifikasi S3, memiliki Sertifikat Kompetensi yang diakui Industri & Dunia Kerja, dan/atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja</p> <p>Persentase dosen tetap yang melaksanakan kegiatan Tridharma di kampus lain, berkolaborasi dengan QS100/QS500 dan/atau bekerja sebagai praktisi min.6 bulan selama 5 tahun terakhir</p> <p>Persentase mata kuliah yang 15% kegiatan pengajaran atau evaluasi/penilaian dilakukan oleh pakar/praktisi dari luar (profesional atau pelaku industri)</p>

Misi	Sasaran Strategis	Program/Kebijakan	IKU
			Persentase mata kuliah D4/D3 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case study method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis project (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi
Menyelenggarakan pendidikan tinggi terapan yang menghasilkan SDM profesional dan berdaya saing internasional yang dilandasi oleh nilai-nilai karakter kebangsaan	Terwujudnya lulusan dengan kompetensi yang relevan, berkepribadian dengan karakter budaya yang kuat, dan berketerampilan tinggi di pasar kerja nasional, regional, dan internasional	Relevansi berkelanjutan Peningkatan kualitas pembinaan kegiatan kemahasiswaan	Persentase lulusan yang lulus setahun terakhir dan pernah bekerja selama 0-6 bulan dengan penghasilan >1,2 UMR, melanjutkan studi, dan/atau menjadi wiraswasta Persentase lulusan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional. Persentase lulusan D4/D3 yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, dan/atau menjadi wiraswasta.
Melaksanakan penelitian bertaraf nasional, regional, dan internasional pada bidang keilmuan dan teknologi terapan yang temuannya bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan kesejahteraan masyarakat	Berkembangnya budaya penelitian terapan dan atmosfer akademik yang kondusif bagi penciptaan karya ilmiah unggul dan inovatif berbasis ipteks terapan yang mendapat pengakuan secara nasional maupun internasional	Penguatan mutu penelitian terapan Pengembangan budaya inovatif institusi berbasis kearifan lokal	Jumlah hasil riset/prototype/karya seni per dosen yang dipublikasikan secara internasional dan/atau digunakan oleh industri/masyarakat/kebijakan Jumlah luaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.

Misi	Sasaran Strategis	Program/Kebijakan	IKU
Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan keilmuan dan teknologi terapan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat	Meningkatnya kinerja lembaga dan sumber daya pengabdian kepada masyarakat dalam rangka layanan kepada masyarakat	Penguatan layanan pengabdian masyarakat	Jumlah luaran pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.
Menyelenggarakan kerjasama yang saling menguntungkan di kawasan nasional, regional, dan internasional	Meningkatnya implementasi kerjasama dengan IDUKA dalam bidang tri dharma dalam lingkup nasional, regional, dan internasional	Penguatan kerjasama dengan mitra IDUKA	Persentase prodi yang melaksanakan kerjasama dengan mitra (IDUKA)
Menyelenggarakan tata pamong perguruan tinggi yang otonom, akuntabel, dan transparan yang menjamin peningkatan kualitas dan daya saing institusi secara berkelanjutan	Menguatnya kapasitas manajemen kelembagaan dalam bidang tri dharma, dan pencitraan lembaga secara nasional dan internasional	Penguatan tata kelola dan digitalisasi sistem informasi Pengembangan sistem akuntabilitas dan inovasi penganggaran	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 93
Mengembangkan kemampuan iptek terapan dan kemampuan inovasi menjadi PUT bidang kepariwisataan dengan fokus pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)	Terwujudnya institusi sebagai pusat unggulan teknologi pariwisata hijau (<i>green tourism</i>) sebagai keunggulan daya saing	Peningkatan inovasi berbasis IPTEK bidang pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)	Jumlah produk inovasi bidang pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)

B. Target Pencapaian Sasaran Strategis

Indikator kinerja utama (IKU), Indikator kinerja kegiatan (IKK) dan targetnya dalam kurun waktu lima tahun (2020-2024) disajikan pada Tabel 6.2 berikut :

Tabel 6. 2.Target Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)

Sasaran Program (<i>outcome</i>)	Target						Ket	
	2019 (BL)	2020	2021	2022	2023	2024		
1. Meningkatnya kapasitas institusional pada layanan pendidikan dengan akses terjangkau bagi masyarakat dan standar mutu baik								
IKU	IKU 1.1 Persentase prodi yang memiliki akreditasi dan/atau sertifikasi internasional yang diakui pemerintah.	n.a.	5	5	5	6	6	kumulatif
	IKU 1.2 Persentase dosen berkualifikasi S3, memiliki Sertifikat Kompetensi yang diakui Industri & Dunia Kerja, dan/atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	n.a.	40	42	43	44	48	nominal
	IKU 1.3 Persentase dosen tetap yang melaksanakan kegiatan Tridharma di kampus lain, berkolaborasi dengan QS100/QS500 dan/atau bekerja sebagai praktisi min.6 bulan selama 5 tahun terakhir.	n.a.	20	22	24	26	28	nominal
	IKU 1.4 Persentase mata kuliah yang 15% kegiatan pengajaran atau evaluasi/penilaian dilakukan oleh pakar/praktisi dari luar (profesional atau pelaku industri).	n.a.	30	34	36	40	42	kumulatif
	IKU 1.5 Persentase mata kuliah D4/D3 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case study method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis project (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi.	n.a.	50	55	58	60	65	nominal

Sasaran Program (<i>outcome</i>)		Target						Ket
		2019 (BL)	2020	2021	2022	2023	2024	
IKK	IKK 1.1 Persentase prodi yang memiliki akreditasi internasional	n.a.	5	5	5	6	6	kumulatif
	IKK 1.2 Persentase prodi yang memiliki sertifikasi internasional	n.a.	5	5	5	6	6	kumulatif
	IKK 1.3 Persentase dosen berkualifikasi S3	20	40	42	43	44	48	nominal
	IKK 1.4 Persentase dosen memiliki Sertifikat Kompetensi yang diakui Industri & Dunia Kerja, dan/atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	40	60	70	80	90	98	kumulatif
	IKK 1.5 Persentase dosen tetap yang melaksanakan kegiatan Tridharma di kampus lain, berkolaborasi dengan QS100	n.a	2	5	8	10	12	kumulatif
	IKK 1.6 Persentase dosen tetap yang melaksanakan kegiatan Tridharma di kampus lain, berkolaborasi dengan QS500	n.a	14	16	18	20	24	kumulatif
	IKK 1.7 Persentase dosen tetap bekerja sebagai praktisi min.6 bulan selama 5 tahun terakhir.	n.a	15	20	24	35	48	kumulatif
2. Terwujudnya lulusan dengan kompetensi yang relevan, berkepribadian dengan karakter budaya yang kuat, dan berketerampilan tinggi di pasar kerja nasional, regional, dan internasional								
IKU	IKU 2.1 Persentase lulusan yang lulus setahun terakhir dan pernah bekerja selama 0-6 bulan dengan penghasilan >1,2 UMR, melanjutkan studi, dan/atau menjadi wiraswasta.	n.a.	80	80	81	82	83	nominal
	IKU 2.2 Persentase lulusan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	15	15	34	40	45	50	nominal
IKK	IKK 2.1 Persentase lulusan yang lulus setahun terakhir dan pernah bekerja selama 0-6 bulan dengan penghasilan >1,2 UMR	n.a.	20	25	27	30	45	nominal

Sasaran Program (<i>outcome</i>)		Target					Ket	
		2019 (BL)	2020	2021	2022	2023		2024
	IKK 2.2 Persentase lulusan yang melanjutkan studi	n.a.	10	12	13	14	15	nominal
	IKK 2.3 Persentase lulusan yang menjadi wiraswasta	n.a.	2	4	4	6	6	nominal
	IKK 2.4 Persentase lulusan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus	n.a.	30	34	40	45	50	nominal
	IKK 2.4 Persentase lulusan D4/D3 yang menghabiskan paling sedikit 3 bulan magang di industri	n.a.	15	20	22	30	35	nominal
	IKK 2.6 Persentase lulusan D4/D3 yang meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	2	4	5	8	10	12	nominal
3. Berkembangnya budaya dan atmosfer akademik yang kondusif bagi penciptaan karya ilmiah unggul dan inovatif berbasis ipteks terapan yang mendapat pengakuan secara nasional maupun internasional								
IKU	IKU 3.1 Jumlah hasil riset/prototype/karya seni per dosen yang dipublikasikan secara internasional dan/atau digunakan oleh industri/masyarakat/kebijakan.	105	112	120	130	140	160	nominal
	IKU 3.2 Jumlah luaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	n.a.	50	55	60	65	70	kumulatif
IKK	IKK 1.1 Jumlah hasil riset/prototype/karya seni per dosen yang dipublikasikan secara internasional	42	58	66	75	80	92	kumulatif
	IKK 1.2 Jumlah hasil riset/prototype/karya seni per dosen yang digunakan oleh industri/masyarakat/kebijakan.	9	15	20	25	30	35	kumulatif
	IKK 1.3 Jumlah luaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional per jumlah dosen.	n.a.	50	55	60	65	70	kumulatif
	IKK 1.4 Jumlah luaran penelitian yang diterapkan	4	6	8	10	14	18	kumulatif

Sasaran Program (<i>outcome</i>)		Target						Ket
		2019 (BL)	2020	2021	2022	2023	2024	
	oleh masyarakat per jumlah dosen.							
4. Meningkatnya kinerja lembaga dan sumber daya pengabdian kepada masyarakat dalam rangka layanan kepada masyarakat								
IKU	IKU 4.1 Jumlah luaran pengabdian kepada masyarakat yang berhasil diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	11	15	25	30	35	40	kumulatif
5. Meningkatnya implementasi kerjasama dalam bidang tri dharma dalam lingkup nasional, regional, dan internasional								
IKU	IKU 5.1 Persentase prodi yang melaksanakan kerjasama dengan mitra (IDUKA)	76,5	82,3	88,2	94,1	94,1	100	kumulatif
IKK	IKK 5.1 Jumlah prodi yang melaksanakan kerjasama dengan mitra (IDUKA)	13	14	15	16	16	17	kumulatif
6. Menguatnya kapasitas manajemen kelembagaan dalam bidang tri dharma, dan pencitraan lembaga secara nasional dan internasional								
IKU	IKU 6.1 Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	BB	BB	A	A	A	AA	nominal
	IKU 6.2 Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 93	93	93	94	94	95	96	nominal
7. Terwujudnya institusi sebagai pusat unggulan teknologi bidang pariwisata sebagai keunggulan daya saing								
IKU	IKU 7.1 Jumlah produk inovasi bidang pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)	3	5	8	12	14	16	kumulatif
IKK	IKK 7.1 Jumlah HaKI bidang pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)	2	4	6	10	11	12	kumulatif
	IKK 7.2 Jumlah hasil riset/prototype bidang pariwisata hijau (<i>green tourism</i>)	n.a.	1	2	2	3	4	kumulatif

BAB VII

KERANGKA IMPLEMENTASI

Keberhasilan pengembangan Politeknik Negeri Bali sangat bergantung pada implementasi program kerja berikut rencana strategis yang telah disusun diimplementasikan. Guna mencapai keberhasilan seluruh rencana strategis yang termaktub dalam dokumen ini, perlu dibuat kerangka implementasi yang meliputi: Sosialisasi, Sumber Daya, Koordinasi, Tata Kelola, Sistem Informasi, Sistem Penjaminan dan Pengendalian Mutu, dan Komitmen Manajemen Puncak.

A. Sosialisasi

Kunci keberhasilan implementasi rencana strategis ini berupa komitmen dan kesadaran sivitas akademika Politeknik Negeri Bali akan pentingnya perencanaan strategis, serta pemahaman peran dan tanggung jawab mereka untuk mengambil bagian dalam melaksanakan segenap program yang direncanakan. Komitmen dan kesadaran sivitas akademika akan pentingnya pencapaian rencana strategis dapat terbentuk jika mereka mencapai pemahaman terhadap mengapa, apa, dan bagaimana renstra tersebut harus dilaksanakan. Untuk membangun pemahaman, seluruh sivitas akademika tersebut perlu dilakukan sosialisasi secara berkelanjutan oleh pimpinan kepada seluruh sivitas akademika Politeknik Negeri Bali secara merata tanpa terkecuali.

Sosialisasi akan dilakukan secara bertahap, sehingga setiap perubahan yang terjadi serta langkah yang akan ditempuh diketahui oleh seluruh sivitas akademika. Agar sivitas akademika Politeknik Negeri Bali mencapai pemahaman yang baik, sosialisasi dilaksanakan dengan dukungan data empiris yang dapat dipertanggungjawabkan. Sosialisasi dilakukan dengan berbagai cara, baik melalui pertemuan formal secara berjenjang, misalnya Rapim Politeknik Negeri Bali, Rakorbang Tahunan, acara Dies, wisuda, serta pertemuan lain.

Sosialisasi dilakukan dengan bantuan teknologi informasi, khususnya website Politeknik Negeri Bali. Selain itu dilakukan juga melalui media di

antaranya adalah majalah, tabloid, buletin, *leaflet*, brosur, spanduk, poster, baliho, dan reklame.

B. Sumber daya

Sumber daya yang dimaksud di sini mencakup sumber daya manusia, pendanaan, dan sumber daya lain.

1. Sumber Daya Manusia

Pada tahun 2019 Politeknik Negeri Bali memiliki 360 dosen, dan 179 karyawan PNS, serta 5.428 mahasiswa. Dari jumlah dosen tersebut, 12,78% dosen berkualifikasi doktor dan 0,56% profesor. SDM Politeknik Negeri Bali memiliki kualifikasi, potensi, dan andil yang cukup besar dalam pengembangan lembaga. SDM Politeknik Negeri Bali dapat menjadi modal dasar implementasi rencana strategis yang telah dirancang. Sumber daya manusia yang dimiliki dimobilisasi untuk menjadi kekuatan besar dalam mewujudkan *World Class Vocational University* yang mampu bersaing di skala nasional maupun internasional.

2. Sumber Dana

Skenario pendanaan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan Politeknik Negeri Bali tahun 2020-2024 mengacu pada:

- a) UUD RI 1945;
- b) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- c) Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- d) Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
- e) Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara; serta
- f) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 74 Tahun 2012 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara disebutkan bahwa proses penganggaran menggunakan pendekatan penganggaran terpadu, penganggaran berbasis kinerja dan penganggaran dalam kerangka jangka menengah.

3. *Sumber Daya Lain*

Sumber daya lain yang berupa fasilitas gedung, jaringan ICT, laboratorium, workshop, bengkel meskipun masih terbatas dapat menjadi modal dasar untuk mengimplementasikan rencana strategis yang disusun. Sumber daya lain ini jika dimanfaatkan bersama-sama akan mampu diberdayakan untuk mendukung implementasi program yang ditetapkan.

C. Koordinasi

Selain sumber-sumber seperti yang telah diuraikan, peran koordinasi juga sangat diperlukan dalam proses implementasi dari renstra. Koordinasi implementasi program dan rencana strategis Politeknik Negeri Bali dilakukan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, koordinasi dilakukan dengan melibatkan seluruh organ kelembagaan, seperti Direktur dan jajaran struktural, senat, dan Satuan Pengawas Internal. Langkah ini dimaksudkan untuk menampung aspirasi seluruh warga Politeknik Negeri Bali dan memperoleh perencanaan yang matang sesuai dengan dinamika dan kebutuhan pengembangan.

Pada tahap implementasi program dan rencana strategis Politeknik Negeri Bali koordinasi dilakukan secara terus menerus melalui berbagai forum resmi maupun tidak resmi. Forum resmi seperti Rapat Jurusan, unit kerja, dan Pusat yang dilaksanakan secara berkala, diupayakan secara efektif menjadi ajang koordinasi kegiatan. Rapat pimpinan digunakan untuk mewadahi keterwakilan seluruh organ yang ada di Politeknik Negeri Bali sehingga terbangun kinerja yang sinergis. Sebagai upaya, untuk pengejawantahan Renstra ke dalam program dan kegiatan di setiap tahunnya, dilakukan koordinasi dalam bentuk rapat kerja penyusunan rencana kinerja tahunan yang diselenggarakan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan.

Pada tahap evaluasi, koordinasi dilakukan melalui rapat pimpinan yang diselenggarakan dalam triwulan dengan melibatkan seluruh organ yang ada di Politeknik Negeri Bali. Evaluasi awal dilakukan oleh Unit/Bagian Perencanaan yang memiliki tugas untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja jurusan, unit, pusat dan bagian yang ada di Politeknik Negeri Bali. Langkah ini dimaksudkan untuk melihat kesesuaian antara implementasi

dengan rencana program dan ketercapaian tujuan dan sebagai langkah preventif untuk mengendalikan secara operasional tahunan.

D. Tata Kelola

Sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, Politeknik Negeri Bali menetapkan organisasi dan tata kerja dengan struktur posisi Direktur sebagai organ pengelola, Senat Akademik sebagai organ yang menjalankan fungsi pertimbangan dan pengawasan akademik, Satuan Pengawas Internal sebagai organ yang menjalankan fungsi pengawasan non-akademik.

Pengembangan sistem tata kelola implementasi Renstra mencakup kegiatan penyusunan Prosedur Operasional Baku (POB) dalam penyusunan, sosialisasi, serta pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan yang tertuang dalam Renstra Politeknik Negeri Bali. Implementasi renstra dilakukan oleh segenap sivitas akademika dan tenaga kependidikan, dengan pengawalan oleh pimpinan pusat, hingga ke jurusan dan program studi. Guna mencapai efektivitas dan efisiensi koordinasi dalam manajemen, di samping melaksanakan pengendalian umum, Direktur bersama Pembantu Direktur melaksanakan pembidangan ranah kerja.

E. Sistem Informasi

Pesatnya perkembangan Teknologi Informasi memungkinkan peningkatan kualitas layanan informasi yang lebih baik. Layanan sistem informasi Politeknik Negeri Bali diwujudkan dalam bentuk sistem informasi terpadu yang masih dalam proses pengembangan disebut *SION (Sistem Informasi On-Line)*. Pengembangan sistem informasi terpadu ini bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi sehingga Politeknik Negeri Bali dapat menyediakan layanan informasi yang lebih baik kepada *stakeholder* baik internal maupun eksternal secara sistemik, transparan, dan akuntabel.

Sistem informasi terpadu ini diwujudkan dalam bentuk: Sistem Informasi Penerimaan Mahasiswa Baru (SIPMB), Sistem Informasi Akademik (SIA), Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg), *Open Journal System (OJS)*, *e-learning*, *e-library* (e-perpustakaan), yang terintegrasi dalam sistem

pangkalan data Politeknik Negeri Bali. Pengembangan program dan implementasi rencana kerja dengan sistem dan teknologi informasi terpadu diterapkan dengan menggunakan SIPERA (Sistem Informasi Perencanaan dan Anggaran).

F. Sistem Penjaminan dan Pengendalian Mutu

Sistem penjaminan dan pengendalian mutu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi Renstra. Penjaminan mutu dan pengendalian bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dalam Renstra Politeknik Negeri Bali dengan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang dilaksanakan melalui program dan kegiatan di setiap unit kerja.

Implementasi penjaminan dan pengendalian mutu mencakup bidang akademik dan non-akademik sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan. Penjaminan dan pengendalian mutu dilakukan secara periodik meliputi (a) pemantauan dan pengendalian program bulanan dan triwulanan, (b) evaluasi kinerja tahunan melalui sistem LAKIP, (c) evaluasi kinerja tengah periode Renstra, dan (d) evaluasi akhir masa Renstra.

G. Komitmen Manajemen Puncak

Tantangan terberat dan paling mendasar bagi lembaga pendidikan adalah menciptakan lembaga yang terus belajar bersama untuk memberi nilai tambah kepada *stakeholders*. Untuk mewujudkan tujuan ini diperlukan komitmen manajemen puncak dalam meletakkan fondasi bagi transformasi budaya kerja lembaga secara total. Budaya kerja dimaksudkan berupa sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam lembaga. Budaya kerja diaktualisasikan dalam bentuk dedikasi atau loyalitas, tanggung jawab, kerja sama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja ini bermakna komitmen. Perubahan budaya kerja ini diawali dari pimpinan puncak dengan menggunakan keterlibatan pimpinan di bawahnya dan staf sebagai agen perubahan.

BAB VIII

PENUTUP

Renstra 2020 – 2024 disusun dalam upaya Politeknik Negeri Bali untuk mendorong operasional menuju pada ketercapaian visi dan misi pada tahun 2015. Renstra ini merupakan pembaharuan terhadap Renstra Politeknik Negeri Bali tahun 2015 – 2019 yang dalam kondisi kekinian dipandang perlu dilakukan penyesuaian terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal dan keselarasan dengan Renstra Kemendikbud RI tahun 2020-2024. Berdasarkan pada evaluasi terhadap capaian renstra sebelumnya, dipandang masih banyak program dan kegiatan yang kurang relevan dengan perkembangan yang ada saat ini, termasuk juga dikarenakan oleh adanya perubahan indikator kinerja pada Renstra Kemendikbud.

Pembaharuan renstra ini dipandang mendesak untuk dilaksanakan mengingat adanya rencana segenap sivitas akademika Politeknik Negeri Bali dalam penguatan tata kelola kelembagaan dari Satker menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Selanjutnya renstra yang telah disusun ini untuk dijadikan acuan dalam mengembangkan Politeknik Negeri Bali menjadi *world class vocational university* pada tahun 2025 secara bertahap dan dinamis. Semua pemangku kepentingan hendaknya membaca dan memahami Renstra ini dan secara bersama-sama memiliki komitmen dalam mengimplementasikannya.

Satu hal yang perlu untuk diperhatikan dan dijaga oleh semua pihak adalah keselarasan vertikal dari RPJP – Renstra – Renop, dan keselarasan horizontal antar semua unit kerja pada rentang waktu yang sama. Dengan demikian seluruh pelaksana pengembangan Politeknik Negeri Bali mempunyai derap langkah yang tegap dan kompak, sehingga visi dan misi akan dapat dicapai secara relatif lebih mudah.



POLITEKNIK NEGERI BALI

Jl. Raya Kampus Bukit Jimbaran. Kuta Selatan. Badung. Bali - INDONESIA

Telp: (0361) 701981 | **Email:** poltek@pnb.ac.id | www.pnb.ac.id