

## BAB VI

### PROYEKSI KEUANGAN

#### 6.1 Proyeksi Pendapatan dan Belanja

Proyeksi pendapatan dan biaya bertujuan untuk memprediksi jumlah dan pola pendapatan serta biaya yang dihasilkan dari beroperasinya UNSRAT. Untuk proyeksi pendapatan dan biaya tahun 2014 adalah tahun baseline (tahun dasar) sedangkan untuk estimasi dilakukan untuk tahun 2015 sampai 2019. Proyeksi ini didasari pada berbagai asumsi yang mendasari kondisi masa depan termasuk jika UNSRAT menerapkan PK BLU. Asumsi ini dibedakan menjadi dua asumsi yaitu asumsi makro dan mikro. Asumsi makro yang digunakan sebagai tahun dasar adalah tahun 2014 dengan besaran indikator utama perekonomian Indonesia, yang diperoleh dari hasil estimasi dengan merujuk pada beberapa sumber yang dianggap relevan.

Tabel 6.1a Asumsi Makro Tahun 2016 sd 2020

INDIKATOR	2016**	2017**	2018**	2019**	2020**
Pertumbuhan Ekonomi	5%	5.3%	5.4 %	5.5 %	6 %
Inflasi	6 %	5.8%	5.5%	5.5%	5.5%
Nilai Tukar Rupiah	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Suku Bunga SBI (3 Bln)	7.5 %	7.5 %	7.5 %	7.5 %	7.5 %

Sumber: \*\* *Proyeksi Asumsi Makro Tim Penyusun Renstra Dengan Mempertimbangkan berbagai sumber*

Asumsi pertumbuhan ekonomi di antara 5-6 % selama 5 tahun ke depan semakin meningkat. Untuk kurs dan suku bunga diasumsikan stabil selang 5 tahun dan inflasi berada kisaran 6-5.5 %. Diharapkan pertumbuhan ekonomi yang meningkat setiap tahun akan menyebabkan penerimaan negara meningkat khususnya dari fiskal/pajak dan akan menyebabkan peningkatan relatif atas Rupiah Murni dalam DIPA Unsrat. Kurs dan suku bunga yang stabil diharapkan mampu memberikan dampak positif pada perekonomian Indonesia dimasa depan. Sedangkan inflasi yang masih dibawah 2 digit, tidak akan secara fundamental mempengaruhi kenaikan harga barang dan daya beli masyarakat sehingga proyeksi pendapatan/Belanja PK

BLU UNSRAT tidak terlalu terpengaruh oleh kondisi perekonomian makro tersebut dimasa depan.

Tabel 6.1b Asumsi Mikro : Jenis dan Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Universitas Sam Ratulangi Berdasarkan Uang Kuliah Tunggal (UKT)

S1 umum Non Kedokteran		S1 Kedokteran	
Distribusi	Nominal	Distribusi	Nominal
5%	500.000	5%	4.000.000
5%	1.000.000	5%	5.000.000
15%	2.000.000	15%	6.000.000
25%	3.000.000	25%	8.000.000
25%	4.000.000	25%	12.000.000
15%	5.000.000	15%	15.000.000
10%	7.000.000	10%	18.000.000

Untuk estimasi PK-BLU akan ditambahkan dengan aktivitas-aktivitas *generating profit* yang menyangkut estimasi dari berbagai sumber proyek investasi yang dinilai sangat prospektif untuk dikembangkan dimasa depan dan berpotensi untuk menghasilkan tambahan PNBP bagi UNSRAT. Pada saat menjadi PK-BLU, UNSRAT tidak akan merubah tarif UKT sesuai dengan informasi pada Tabel 6.1b. Namun demikian untuk meningkatkan PNBP, akan dilakukan penyesuaian bagi mahasiswa yang masuk melalui jalur mandiri (T-2) dengan mengenakan tarif untuk sumbangan pembangunan institusi (SPI).

Proyeksi jumlah mahasiswa 5 (lima) tahun kedepan didasarkan pada perkembangan data statistik lima tahun terakhir. Proyeksi ini dilakukan dengan berasumsi pada beberapa hal yaitu untuk fakultas kedokteran telah ditentukan mahasiswa baru per tahun adalah 200 orang. Kemudian untuk fakultas teknik, ekonomi dan hukum diasumsikan mengalami pertumbuhan yang relatif stabil karena kapasitas ruang belajar dan dosen yang sudah mencapai rasio yang tinggi saat ini dan dimasa depan. Untuk fakultas selain ke-4 fakultas tersebut diasumsikan mengalami pertumbuhan yang relatif tinggi (diatas 10 %) setiap tahun. Perhitungan proyeksi

jumlah mahasiswa UNSRAT untuk lima tahun kedepan pada terdapat pada Tabel 5.2, point 5.1.1.5.

Untuk supras rata-rata penambahan pertahun sekitar Rp.90 milyar (RM+PNBP, belum termasuk PHLN) untuk pengembangan gedung pendidikan, peralatan laboratorium dan infrastruktur penunjang pendidikan selang 5 tahun kedepan.

Sedangkan untuk semua tarif layanan jasa diatur melalui keputusan rektor atau keputusan menteri keuangan. Tarif jasa untuk laboratorium-laboratorium yang ada di UNSRAT diasumsikan meningkat dengan kisaran 5-10 % setiap tahun (tergantung jenis produk yang dihasilkan). Tarif jasa sewa untuk penggunaan Auditorium oleh masyarakat, bus kampus, jasa gedung untuk perbankan, sewa untuk fasilitas fotocopy/kantin di fakultas-fakultas, guest house (rencana pengembangan), rusunawa, kapal penangkap ikan /penyeberangan dan gedung PKM, akan diatur melalui keputusan rektor dengan variasi peningkatan sewa antara 10-15 % setiap tahunnya. Untuk tarif yang sudah berlaku saat ini dapat dilihat pada Lampiran-6.1.

Berdasarkan hasil estimasi maka jumlah pendapatan dan biaya berdasarkan skenario Non PK-BLU dan PK-BLU disajikan sebagai berikut :

Tabel 6.1c Estimasi Pendapatan dan Belanja Non PK-BLU Tahun 2016-2020

	Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
I	<b>PENDAPATAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP)</b>					
1	Jasa layanan pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
	PNBP Layanan Pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
2	Hibah	0	0	0	0	0
	2a Hibah terkait	0	0	0	0	0
	2b Hibah tidak terkait	0	0	0	0	0
3	Generating Profit	0	0	0	0	0
	<b>Jumlah PNBP</b>	<b>113,643,537,000</b>	<b>118,169,752,330</b>	<b>121,702,637,975</b>	<b>124,132,902,019</b>	<b>125,379,498,567</b>
II	<b>Rupiah Murni (RM)</b>					
	RM (rupiah murni)	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	373,986,504,011	387,351,383,145
	<b>jumlah Rupiah Murni</b>	<b>333,891,866,609</b>	<b>347,256,745,743</b>	<b>360,621,624,877</b>	<b>373,986,504,011</b>	<b>387,351,383,145</b>
III	<b>Pendapatan Luar Negeri</b>					
	Fixed asset	0	0	0	0	0
	Non Fixed asset	0	0	0	0	0
	<b>jumlah Pinjaman Luar Negeri</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Total Pendapatan</b>	<b>447,535,403,609</b>	<b>465,426,498,073</b>	<b>482,324,262,852</b>	<b>498,119,406,030</b>	<b>512,730,881,712</b>
B	<b>Belanja</b>					
	Belanja pegawai	266,346,938,088	276,994,672,750	287,051,235,590	296,451,582,441	305,147,479,520
	belanja barang	105,271,766,690	109,480,209,435	113,454,995,646	117,170,417,072	120,607,409,646
	belanja modal	70,595,117,240	73,417,293,767	76,082,780,511	78,574,337,549	80,879,180,541
	belanja sosial	5,321,581,591	5,534,322,121	5,735,251,105	5,923,068,968	6,096,812,005
	<b>total belanja</b>	<b>447,535,403,609</b>	<b>465,426,498,073</b>	<b>482,324,262,852</b>	<b>498,119,406,030</b>	<b>512,730,881,712</b>

*Sumber: Estimasi Tim Penyusun Renstra*

Untuk NON PK-BLU pendapatan terbesar masih pada APBN atau rupiah murni sedangkan untuk generatif profit masih nihil. Belanja terbesar terletak pada belanja pegawai dan relatif kecil untuk belanja modal. Namun secara umum baik PNBPN maupun belanja mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Salah satu kendala dalam optimalisasi PNBPN adalah adanya keterbatasan alokasi UKT berdasarkan range nilai UKT. Untuk itu maka dimasa depan UNSRAT akan mengoptimalkan aspek *generating project* yang masih sangat potensial untuk dikembangkan dan dikelola secara profesional sehingga ketergantungan pada APBN atau Rupiah murni akan semakin kecil atau berkurang. Untuk estimasi pendapatan dan belanja dengan skenario PK-BLU dapat dilihat pada Tabel 6.1d.

Untuk PNBPN non BLU (tanpa BLU), UNSRAT berusaha untuk menjaga agar tidak ada kenaikan UKT (berbasis pada distribusi UKT per kategori yang dikeluarkan oleh Kemenristek Dikti). Sehingga yang bertambah adalah jumlah mahasiswa dalam proporsi pertumbuhan yang menurun. Ini disebabkan oleh karena fakultas-fakultas yang memiliki mahasiswa terbesar seperti fakultas ekonomi dan bisnis, hukum dan fisip pertumbuhan mahasiswa barunya diasumsikan stabil/kecil. Sampai saat ini rasio mahasiswa/dosen sudah tinggi. Hal ini yang menyebabkan pertumbuhan PNBPN mengalami penurunan secara prosentase pertumbuhan. Sedangkan untuk pendapatan dari *generating income* masih relatif sangat kecil (tidak signifikan) dampaknya pada PNBPN. Unit bisnis yang dikembangkan diharapkan akan memberikan kontribusi signifikan mulai tahun ke-3 setelah UNSRAT menjadi PK BLU.

RM memang diasumsikan meningkat untuk periode 5 tahun kedepan. UNSRAT masih membutuhkan RM karena PNBPN akan banyak terserap untuk investasi dan belanja renumerasi. Sehingga alokasi belanja modal/peralatan memang masih sangat membutuhkan alokasi dari RM.

Pola pendapatan sama dengan jumlah belanja mengadopsi pola perencanaan-penganggaran keuangan negara. Dalam konteks ini, jumlah belanja kegiatan yang akan dilakukan dimasa depan akan dibiayai dari sumber pendapatan RM dan PNBPN UNSRAT. Pada kondisi ini perencanaan-penganggaran memang tidak diasumsikan adanya Silpa (selisih lebih

penggunaan anggaran). Namun jika dalam realisasi terdapat Silpa maka penggunaannya akan mengikuti pola seperti yang dijelaskan pada estimasi pendapatan dan belanja untuk PK BLU.

Tabel 6.1d Estimasi Pendapatan dan Belanja PK-BLU Tahun 2016-2020

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PENDAPATAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP)</b>					
Jasa layanan pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
PNBP Layanan Pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
Hibah	0	0	0	0	0
2a Hibah terkait	0	0	0	0	0
2b Hibah tidak terkait	0	0	0	0	0
Generating revenue	8,029,768,750	26,608,550,000	51,048,500,000	54,020,825,000	56,627,328,750
<b>Jumlah PNBP</b>	<b>121,673,305,750</b>	<b>144,778,302,330</b>	<b>172,751,137,975</b>	<b>178,153,727,019</b>	<b>182,006,827,317</b>
<b>Rupiah Murni (RM)</b>					
RM (rupiah murni)	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	355,621,624,877	350,621,624,877
<b>jumlah Rupiah Murni</b>	<b>333,891,866,609</b>	<b>347,256,745,743</b>	<b>360,621,624,877</b>	<b>355,621,624,877</b>	<b>350,621,624,877</b>
<b>Pendapatan Luar Negeri</b>					
Fixed asset	0	0	0	0	0
Non Fixed asset	0	0	0	0	0
<b>jumlah Pendapatan Luar Negeri</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Penerimaan saldo awal Kas</b>	<b>0</b>	<b>8,602,672,359</b>	<b>9,477,638,025</b>	<b>7,941,000,000</b>	<b>6,147,111,856</b>
<b>Total Pendapatan</b>	<b>455,565,172,359</b>	<b>500,637,720,432</b>	<b>542,850,400,877</b>	<b>541,716,351,897</b>	<b>538,775,564,050</b>
<b>Belanja sumber RM</b>	<b>333,891,866,609</b>	<b>347,256,745,743</b>	<b>360,621,624,877</b>	<b>355,621,624,877</b>	<b>350,621,624,877</b>
Belanja pegawai	198,712,941,159	206,666,936,768	214,620,932,377	211,645,224,356	208,669,516,334
belanja barang/jasa	78,539,901,867	81,683,663,068	84,827,424,269	83,651,296,461	82,475,168,652
belanja modal	52,668,761,574	54,776,963,968	56,885,166,363	56,096,456,501	55,307,746,640
belanja sosial	3,970,262,009	4,129,181,939	4,288,101,868	4,228,647,560	4,169,193,251
<b>Belanja sumber PNBP</b>	<b>113,070,633,391</b>	<b>135,300,664,305</b>	<b>164,810,137,974</b>	<b>172,006,615,164</b>	<b>176,988,827,317</b>
belanja modal	36,501,991,725	43,433,490,699	51,825,341,392	53,446,118,106	54,602,048,195
Belanja barang/jasa	76,568,641,666	91,867,173,606	112,984,796,582	118,560,497,058	122,386,779,122
a. Belanja Renumerasi Tendik (tukin)	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000
b Belanja Renumerasi Pendidik + Pegawai P	8,210,796,690	23,797,358,606	39,435,375,532	49,961,490,808	51,502,730,927
c. Belanja Gaji Pegawai PK BLU	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000
d. Belanja Barang / Jasa Lainnya	37,932,144,976	37,644,115,000	43,123,721,050	38,173,306,250	40,458,348,195
belanja modal sumber saldo awal kas	0	5,161,603,415	5,686,582,815	4,764,600,000	3,688,267,114
belanja barang sumber saldo awal kas	0	3,441,068,944	3,791,055,210	3,176,400,000	2,458,844,742
<b>total belanja</b>	<b>446,962,500,000</b>	<b>491,160,082,407</b>	<b>534,909,400,877</b>	<b>535,569,240,041</b>	<b>533,757,564,050</b>
<b>SURPLUS /DEFISIT</b>	<b>8,602,672,359</b>	<b>9,477,638,025</b>	<b>7,941,000,000</b>	<b>6,147,111,856</b>	<b>5,018,000,000</b>

Sumber: Estimasi Tim Penyusun Renstra

Pertumbuhan PNBP meningkat dari tahun ke tahun. Pertumbuhan PNBP yang meningkat disebabkan oleh peningkatan pada kegiatan *generating income* oleh berbagai unit bisnis yang memang diasumsikan meningkat pada tahun-tahun tersebut (baik pendapatan dari laboratorium, kerjasama maupun dari sumbangan pembangunan jalur mandiri). Peningkatan yang tersebut disebabkan oleh dua faktor penyebab utama yaitu : pertama, dengan adanya perbaikan atau penyesuaian infrastruktur dan investasi serta pengelolaan pada masa “peralihan” 2017-2018 maka *generating income* diharapkan memberikan kontribusi pertumbuhan yang besar. Kedua, khusus untuk laboratorium, sebenarnya sudah banyak yang

eksisting. Banyak laboratorium di UNSRAT yang telah bekerja sama dengan pemerintah daerah (provinsi dan kabupaten atau kota di Sulawesi Utara dan bahkan diluar Provinsi Sulawesi Utara yang nilai proyeknya signifikan. Namun karena masalah manajemen yang belum tertata dengan baik maka banyak kerjasama yang tidak optimal memberikan kontribusi pada PNBP Unsrat. Jadi masalahnya ada pada pola manajemen. Dan ketika Unsrat menjadi PK BLU maka akan dibentuk lembaga penelitian dan pengembangan bisnis yang nantinya diberikan tanggungjawab manajemen dari semua laboratorium dan generating income lainnya secara profesional. Sehingga pada tahun ke-3 dan ke-4 setelah Unsrat menjadi PK BLU maka target yang disusun bisa tercapai. Juga pada tahun 2018 terjadi peningkatan sumber dari PNBP khususnya pada elemen pendapatan sumbangan pembangunan dari mahasiswa jalur mandiri, pada tahun ini akan diterapkan penuh untuk semua mahasiswa jalur mandiri sedangkan tahun 2016 dan 2017 sekitar sepertiga dan setengah dari tahun 2018.

Untuk RM, memiliki trend yang menurun (walaupun belum drastis dan masih memiliki proporsi dominan dalam belanja DIPA unsrat). Dan dalam jangka panjang diharapkan bisa secara perlahan lahan kontribusi PNBP akan semakin meningkat.

Tabel diatas juga memberikan informasi bahwa terdapat selisih kas yang nantinya akan digunakan untuk menambah sumber pembiayaan untuk belanja modal dan barang / jasa, atau jika kelebihan kas ini akan diinvestasikan, maka hanya akan diinvestasikan pada deposito karena memiliki resiko yang rendah dan jangka pendek.

Kebijakan Remunerasi untuk Tenaga kependidikan (TENDIK), diambil kebijakan untuk jumlah yang dibayarkan tidak mengurangi jumlah TUKIN yang selama ini diterima oleh TENDIK. Perubahan kebijakan ini dimungkinkan jika jumlah PNBP telah memungkinkan untuk membayar remunerasi TENDIK diatas jumlah TUKIN yang berlangsung sekarang ini bagi TENDIK. Remunerasi Dosen pada tahun pertama hanya dibayarkan sekitar 30 % dari total anggaran remun yang teralokasi untuk dosen. Sedangkan untuk tahun kedua sebesar 60%, tahun ketiga 83%, dan untuk tahun keempat dan seterusnya dibayarkan 100%. Kebijakan ini ditempuh, mengingat kebutuhan akan belanja modal yang sifatnya mendesak pada tahun pertama. Di tahun ketiga yang masih memerlukan alokasi yang cukup besar dari sumber dana PNBP. Disamping itu, kebijakan tersebut dilakukan karena pada tahun-tahun awal penerapan remunerasi khususnya untuk dosen, membutuhkan waktu yang cukup untuk melakukan sosialisasi, serta membutuhkan waktu untuk melakukan analisis jabatan bagi

dosen sebagai dasar menentukan grade serta membutuhkan waktu untuk mengembangkan aplikasi remunerasi.

## 6.2 Dana Indikatif Serta Prakiraan Maju Berdasarkan Pagu Indikatif

Dana indikatif merupakan alokasi dana atau pembiayaan untuk suatu program atau kegiatan yang telah direncanakan untuk direalisasikan dimasa depan. Dana indikatif ini harus sesuai dengan proyeksi pendapatan dimasa depan.

### Misi 1

***Meningkatkan kualitas Tridharma PT secara berkelanjutan*** dimaksudkan untuk peningkatan kualitas program Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian pada masyarakat mulai dari proses perencanaan, penyelenggaraan/implementasi, pelaporan, monitoring, dan evaluasi melalui standar terukur terhadap tahap masukan (*input*), proses (*proses*), hasil (*output*), dan dampak (*outcomes*).



### Tujuan

Tersedianya sistem layanan unggul dan berkualitas menyangkut:

- Kualitas dan kemampuan lulusan dalam menerapkan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi untuk penciptaan lapangan kerja/pasar baru guna memenuhi kebutuhan pasar kerja dan industri;
- Bertumbuh-kembangnya ilmu pengetahuan dan inovasi teknologi melalui penelitian yang bermanfaat bagi kemajuan bangsa, peradaban dan kesejahteraan umat manusia; serta,
- Terwujudnya pengabdian masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan dan mencerdaskan kehidupan masyarakat.



### Sasaran

Meningkatnya kualitas dan kuantitas produk layanan pada bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian dengan standar pelaksanaan terukur, terutama pada tahapan, masukan, proses, luaran dan dampak



### Strategi

Meningkatkan mutu penyelenggaraan program pendidikan, kualitas penyelenggaraan penelitian, kualitas penyelenggaraan pelayanan masyarakat



### Kebijakan

Peningkatan kualitas dan kuantitas penyelenggaraan program tri-dharma



### Program

1. Peningkatan layanan berkualitas untuk proses pembelajaran program S1, S2, S3, Spesialis dan Profesi
2. Pencapaian standar kompetensi lulusan (sesuai KKNI dan SNPT)
3. Pemantapan program pembinaan mahasiswa
4. Peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian masyarakat
5. Peningkatan suasana akademik kondusif

Program	Kegiatan	Indikatif Anggaran (dalam jutaan Rp)				
		2016	2017	2018	2019	2020
Program: Peningkatan layanan berkualitas untuk proses pembelajaran program S1, S2, S3, Spesialis & Profesi	Penyediaan Layanan Pembelajaran dan Pemenuhan Kompetensi Mahasiswa	297,077	319,676	359,723	285,661	264,478
	Penyediaan Dosen dan Tenaga Kependidikan Bermutu	54,620	48,609	53,403	79,475	94,856
	Perluasan/Penambahan Prodi S1; S2; S3; Spesialis dan Profesi	691	2,864	3,465	4,554	4,435
	Tata kelola Sistem	324	868	770	966	1,008





	Penerimaan Mahasiswa Baru					
	Pemantapan Program Penerimaan Mahasiswa Baru	144	136	133	184	211
Program: Pencapaian Standar Kompetensi Lulusan (sesuai KKNi dan SNPT)	Kelulusan Mahasiswa	1,800	1,550	1,375	1,725	1,800
	Sistem Evaluasi Lulusan yang Efektif	3,600	3,103	2,756	3,460	3,614
	Partisipasi Alumni	79	75	73	101	116
Program: Pemantapan Program Pembinaan Mahasiswa	Pembinaan Mahasiswa melaksanakan Belajar Bekerja Terpadu	1,457	1,259	1,117	1,401	1,462
	Pembinaan Mahasiswa untuk berprestasi unggul dalam bidang Akademik	1,484	1,985	2,366	3,382	3,889
	Pembinaan Mahasiswa untuk berprestasi unggul dalam bakat dan Minat	864	921	715	1,025	1,440
	Penyediaan layanan berkualitas bagi Mahasiswa	1,104	988	1,302	1,865	2,047
Program: Peningkatan Kualitas Penelitian dan Pengabdian	Pengembangan Payung, Roadmap, dan Rencana Induk Penelitian dan	36	31	28	35	36



pada Masyarakat	Pengabdian kepada Masyarakat					
	Workshop Penyusunan Proposal	216	186	165	207	216
	Proposal Penelitian	19,800	21,669	25,823	38,606	38,172
	Proposal Pengabdian pada Masyarakat	4,838	6,955	7,499	14,430	16,289
	Peningkatan Publikasi Penelitian & Pengabdian pada Masyarakat	947	1,436	1,797	2,876	3,794
Program: Peningkatan Akademik Atmosfir yang Kondusif	Dokumen kebijakan pengembangan Akademik Atmosfir	0	62	55	69	72
	Penyediaan Sarana interaksi Mahasiswa, Pegawai, Dosen dan Alumni	22	19	44	110	2,272
	Penyediaan Kegiatan Interaksi Mahasiswa, Pegawai, Dosen dan Alumni	1,440	1,240	1,100	1,380	1,440

**Misi 2**

Tersedianya wadah pendidikan tinggi yang inovatif dan berorientasi pada kearifan lokal dengan lulusan berdaya saing tinggi melalui penguasaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan inovasi teknologi

**Tujuan**

Tersedianya wadah pendidikan tinggi yang inovatif dan berorientasi pada kearifan lokal dengan lulusan berdaya saing tinggi.

**Sasaran**

Meningkatnya citra UNSRAT sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berwibawa dan mendapatkan kepercayaan dan pengakuan masyarakat.

**Strategi**

Mengembangkan pencitraan UNSRAT sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berwibawa dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dengan kemampuan inovasi dan memiliki daya saing tinggi yang dicirikan melalui standar pengakuan nasional dan internasional

**Kebijakan**

Pengembangan wadah pendidikan tinggi yang inovatif dan berorientasi pada kearifan lokal

**Program**

1. Peningkatan inovasi berorientasi kearifan lokal (*local wisdom*)
2. Pengembangan laboratorium untuk inovasi IPTEKS dan Budaya
3. Penyiapan dokumen untuk peningkatan akreditasi dan peringkat institusi



Program: Peningkatan Inovasi berorientasi kearifan lokal ( <i>local wisdom</i> )	Penyiapan Dokumen Pengembangan Inovasi IPTEKS dan Budaya	864	744	660	828	864
	Implementasi Kegiatan Penelitian Inovatif	936	930	825	1,173	1,224
	Implementasi Kegiatan Pengabdian Inovatif	1,584	1,364	1,210	1,518	1,584
Program: Pengembangan laboratorium untuk Inovasi IPTEKS dan Budaya	Penyiapan/Penambahan/Rehabilitasi Ruang Laboratorium	4,320	20,460	11,550	12,630	6,480
	Penambahan Peralatan Laboratorium	19,320	16,145	13,693	16,595	16,577
Program: Penyiapan dokumen untuk peningkatan akreditasi dan peringkat institusi	Penyiapan dokumen	6,588	7,843	9,158	14,318	14,260
	Peningkatan Akreditasi	6,084	5,549	5,720	7,935	7,992
	Peningkatan Peringkat dan ISO Standar	1,440	1,550	1,650	3,450	5,040

### Misi 3

**Meningkatkan Akses dan peran PT bagi peningkatan Taraf dan Kualitas hidup Masyarakat**, dimaksudkan untuk peningkatan *akses* belajar di perguruan tinggi, dan pemerataan mengesampingkan pendidikan tinggi, serta meningkatkan peran dalam perekonomian masyarakat melalui peluang *kerjasama* dan *kemitraan* demi peningkatan taraf dan kualitas hidup masyarakat



### Tujuan

Terbangunnya interaksi yang harmonis antara perguruan tinggi, pemerintah dan masyarakat (pemangku kepentingan) melalui kerjasama dan kemitraan dengan optimalisasi sumberdaya yang ada di UNSRAT untuk peningkatan akses dan *income generating* UNSRAT, serta taraf dan kualitas hidup masyarakat



### Sasaran

Meningkatnya interaksi antara UNSRAT dengan pemangku kepentingan melalui kerjasama dan kemitraan untuk peningkatan akses dan *incoming generating* UNSRAT melalui berbagai kegiatan penggalangan dan perluasan kegiatan, sekaligus untuk peningkatan taraf dan kualitas hidup masyarakat yang terlibat didalamnya



### Strategi

Meningkatkan kerjasama dan kemitraan melalui optimalisasi sumber daya untuk peningkatan akses, serta peningkatan taraf dan kualitas hidup masyarakat berdasarkan pola insentif untuk pemangku kepentingan



### Kebijakan

Pengembangan kemitraan dan kerjasama untuk meningkatkan akses dan kesejahteraan pemangku kepentingan



### Program

1. Peningkatan keterjangkauan dan pemerataan pendidikan
2. Pengembangan kemitraan dan kerjasama
3. Pemberian insentif berdasarkan sistem meritokrasi

Program	Kegiatan	Indikatif Anggaran (dalam jutaan Rp)				
		2016	2017	2018	2019	2020
Program: Peningkatan Keterjangkauan dan Pemerataan Pendidikan	Peningkatan Akses Pendidikan Tinggi	0	4,743	9,818	12,526	13,492
Program: Pengembangan kemitraan dan kerjasama	Perluasan Kerjasama dan Kemitraan	1,512	1,457	1,430	1,967	2,232
	Pengembangan Publikasi Institusi melalui <i>Website &amp;</i> Media Cetak Elektronik	72	434	495	759	936
Program: Pemberian	Pengembangan pola reward dan	0	682	605	759	792



insentif berdasarkan sistem meritokrasi	punishment untuk civitas akademika					
	Pemberian Insentif bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan Berprestasi	198	171	151	190	198

#### Misi 4

**Meningkatkan Tatakelola Pendidikan Tinggi**, dimaksudkan untuk menata UNSRAT menuju institusi dengan sistem *tatakelola PT yang otonom*, akuntabel, efektif dan efisien dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi institusi



#### Tujuan

Terwujudnya UNSRAT sebagai lembaga pendidikan tinggi yang otonom dan akuntabel dalam menjalankan fungsi-fungsi institusi yang efektif dan efisien untuk peningkatan kemandirian UNSRAT



#### Sasaran

Terciptanya kemandirian institusi yang otonom dan akuntabel melalui system pengelolaan *good university governance* dalam setiap pelaksanaan aktivitas rutin fungsi-fungsi institusi



#### Strategi

Meningkatkan akuntabilitas kinerja UNSRAT dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi institusi melalui institusi yang otonom



#### Kebijakan

Peningkatan status/fungsi kelembagaan yang otonom dan akuntabel untuk menjadi institusi mandiri



#### Program

1. Peningkatan status dan fungsi kelembagaan
2. Peningkatan kinerja lembaga
3. Peningkatan akuntabilitas dan kinerja institusi
4. Pengkajian rencana induk pengembangan UNSRAT (untuk 50 tahun kedepan)





Program	Kegiatan	Indikatif Anggaran (dalam jutaan Rp)				
		2016	2017	2018	2019	2020
Program: Peningkatan Status dan Fungsi Kelembagaan	Pengkajian Fungsi, Peran dan Tanggungjawab Kelembagaan	432	496	385	621	504
	Peningkatan Fungsi dan Peran Dewan Penyantun, Senat, Majelis Guru Besar, dan Satuan Pengawas Internal	144	558	330	414	648
Program: Peningkatan akuntabilitas dan kinerja Institusi	Peningkatan Kualitas Perencanaan dan Panganggaran	648	558	495	621	648
	Pengembangan dan Peningkatan Kualitas Sistem Administrasi Akademik	540	465	413	518	540
	Peningkatan Kualitas Sistem Pengelolaan Administrasi Kepegawaian	72	93	110	138	144
	Peningkatan Kualitas Sistem Pengelolaan Keuangan dan Pengelolaan Aset	0	155	138	173	180



	Peningkatan Sistem Rekrutment Staf Akademik dan Administrasi	0	31	83	104	36
	Penyebarluasan Hasil Kinerja Institusi kepada semua Pemangku Kepentingan	144	186	165	207	216
Program: Pengkajian Rencana Induk Pengembangan UNSRAT (untuk 50 tahun kedepan)	Rencana Induk Pengembangan Akademik	0	140	124	155	162
	Rencana Induk Pengembangan Fisik	6,451	3,711	3,774	5,389	5,725
	Peningkatan “Aktivitas Pembangkit Pendapatan (APP)/Revenue Generating Activity”	0	6,200	5,500	6,900	7,200
	Rencana Pengembangan Rumah Sakit Perguruan Tinggi (RSPT)	5,069	2,864	2,723	4,175	4,435
Total Pagu indikatif		443,000	468,956	512,616	514,572	515,147

Untuk mencapai program tersebut maka disusun kegiatan yang lebih detail. Untuk indikator capaian dan target luaran masing-masing program dan kegiatan lebih detail dapat dilihat melalui Tabel 5.1 pada Bab 5.

### 6.3 Sumber Dana Kebijakan Penerimaan dan Rencana Pemanfaatan

Sumber dana yang digunakan berasal dari 2 (dua) sumber utama yaitu PNBP dan Rupiah Murni (RM). Untuk sumber pembiayaan dari luar negeri (PHLN) masih bersifat fluktuatif.

Tabel 6.3a Sumber Dana NON PK-BLU

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
PNBP Layanan Pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
Jumlah Rupiah Murni	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	373,986,504,011	387,351,383,145
Jumlah pendapatan Luar Negeri	0	0	0	0	0
Total Pendapatan	447,535,403,609	465,426,498,073	482,324,262,852	498,119,406,030	512,730,881,712
Surplus	0	0	0	0	0

Sumber: data olahan

Tabel 6.3b Sumber Dana PK-BLU

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
PNBP Layanan Pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
Generating Revenue	8,029,768,750	26,608,550,000	51,048,500,000	54,020,825,000	56,627,328,750
jumlah Rupiah Murni	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	355,621,624,877	350,621,624,877
jumlah pendapatan Luar Negeri	0	0	0	0	0
Total Pendapatan	455,565,172,359	500,637,720,432	542,850,400,877	541,716,351,896	538,775,564,050
Surplus	8,602,672,359	9,477,638,025	7,941,000,000	6,147,111,856	5,018,000,000

Sumber: data olahan

Untuk semua sumber penerimaan/pendapatan akan diatur oleh keputusan rektor atau Senat UNSRAT. Dan setiap penerimaan/pendapatan akan dikalkulasi dengan baik serta dikelola dengan efisien. Pada skenario PK BLU UNSRAT, rupiah murni memiliki trend menurun yang diikuti oleh peningkatan pendapatan dari generating revenue yang cukup signifikan setelah tahun 2018 karena tahun 2016 dan 2017 adalah masa perubahan dan adanya kebijakan penuh pada penarikan sumbangan pembangunan mahasiswa jalur mandiri. Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pembiayaan mandiri dari UNSRAT.

Tabel 6.4a Rencana Pemanfaatan Dana NON PK PBLU

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
Belanja pegawai	266,346,938,088	276,994,672,750	287,051,235,590	296,451,582,441	305,147,479,520
Belanja barang	105,271,766,690	109,480,209,435	113,454,995,646	117,170,417,072	120,607,409,646
Belanja modal	70,595,117,240	73,417,293,767	76,082,780,511	78,574,337,549	80,879,180,541
Belanja sosial	5,321,581,591	5,534,322,121	5,735,251,105	5,923,068,968	6,096,812,005
total belanja	447,535,403,609	465,426,498,073	482,324,262,852	498,119,406,030	512,730,881,712

Sumber: data olahan

Tabel 6.4b Rencana Pemanfaatan Dana PK PBLU

<b>Belanja sumber RM</b>	<b>333,891,866,609</b>	<b>347,256,745,743</b>	<b>360,621,624,877</b>	<b>355,621,624,877</b>	<b>350,621,624,877</b>
Belanja pegawai	198,712,941,159	206,666,936,768	214,620,932,377	211,645,224,356	208,669,516,334
belanja barang/jasa	78,539,901,867	81,683,663,068	84,827,424,269	83,651,296,461	82,475,168,652
belanja modal	52,668,761,574	54,776,963,968	56,885,166,363	56,096,456,501	55,307,746,640
belanja sosial	3,970,262,009	4,129,181,939	4,288,101,868	4,228,647,560	4,169,193,251
<b>Belanja sumber PNBPN</b>	<b>113,070,633,391</b>	<b>135,300,664,305</b>	<b>164,810,137,974</b>	<b>172,006,615,164</b>	<b>176,988,827,317</b>
belanja modal	36,501,991,725	43,433,490,699	51,825,341,392	53,446,118,106	54,602,048,195
Belanja barang/jasa	<b>76,568,641,666</b>	<b>91,867,173,606</b>	<b>112,984,796,582</b>	<b>118,560,497,058</b>	<b>122,386,779,122</b>
a. Belanja Renumerasi Tendik (tukin)	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000
b Belanja Renumerasi Pendidik + Pegawai P	8,210,796,690	23,797,358,606	39,435,375,532	49,961,490,808	51,502,730,927
c. Belanja Gaji Pegawai PK BLU	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000
d. Belanja Barang / Jasa Lainnya	37,932,144,976	37,644,115,000	43,123,721,050	38,173,306,250	40,458,348,195
belanja modal sumber saldo awal kas	0	5,161,603,415	5,686,582,815	4,764,600,000	3,688,267,114
belanja barang sumber saldo awal kas	0	3,441,068,944	3,791,055,210	3,176,400,000	2,458,844,742
total belanja	<b>446,962,500,000</b>	<b>491,160,082,407</b>	<b>534,909,400,877</b>	<b>535,569,240,041</b>	<b>533,757,564,050</b>

Sumber: data olahan

Rencana pemanfaatan dana atau pendapatan dilalokasikan berdasarkan jenis belanja yaitu belanja pegawai, barang, modal dan sosial. Secara umum proporsi belanja pegawai akan lebih besar dari belanja lainnya.

Perbedaan pendapatan antara PK BLU dan Non PK BLU yang digunakan adalah pada generating income. Generating income pada PK BLU diasumsikan menjadi salah satu sumber pendapatan yang dalam jangka panjang menjadi signifikan sebagai salah satu sumber atau elemen dari PNBPN.

Penggunaan tahun dasar 2016 dalam estimasi renstra belum tepat digunakan mengingat tahun 2016 belum habis dan dalam realitanya (karena waktu anggaran di perguruan tinggi berbeda dengan pemerintah daerah misalnya. Contoh : ada semester di tahun ini dan ada semester di tahun depan, tahun ajaran misalnya: 2016/2017) laporan keuangan akan final di sekitar bulan februari dan maret tahun depan untuk anggaran tahun ini.

Proyeksi tarif di PK BLU akan mengikuti peraturan kemenristek dikti dan kementerian keuangan. Untuk tarif yang belum diatur akan diatur oleh keputusan rektor. Namun untuk tarif layanan yang ditetapkan oleh kemenristek dikti dan kementerian keuangan dapat direvisi kembali sesuai dengan kondisi dimasa depan. Untuk tarif layanan yang tidak diatur oleh kemenristekdikti dan keuangan, untuk proyeksi kedepan rata rata diasumsikan meningkat 5-10 % tiap tahun. Didalam PK BLU belanja PNBPN akan direalisasikan pada komponen belanja modal dan barang/jasa. Komponen belanja barang dan jasa yang bersumber dari PNBPN, digunakan untuk belanja operasional serta belanja remunerasi bagi Tenaga Kependidikan yang besarannya sama dengan jumlah TUKIN yang diterima oleh Tenaga Kependidikan dilingkungan UNSRAT pada tahun 2015. Selain itu, belanja barang dan jasa yang sumber PNBPN digunakan untuk belanja tenaga honorer (pramubakti, satpam, dan sopir), serta untuk belanja remunerasi bagi Tenaga Pendidik (Dosen) serta belanja remunerasi bagi pegawai honorer apabila status mereka telah dialihkan menjadi pegawai BLU. Kebijakan alokasi belanja barang dan jasa untuk remunerasi berdasarkan prosentase terhadap PNBPN setiap tahunnya, yakni; Tahun 2016 24,25%, Tahun 2017 31.15%, Tahun 2018 35.16%, Tahun 2019 40%, dan Tahun 2020 40%.

Didalam PK BLU belanja PNBPN akan direalisasikan pada komponen belanja modal dan barang/jasa. Untuk renumerasi (tenaga kependidikan dan pendidik) masuk dalam komponen belanja barang/jasa. Untuk kebijakan renumerasi, UNSRAT menetapkan bahwa renumerasi diberikan kepada Dosen dan Pegawai PNS serta Pegawai Non PNS yang diberikan setara dengan PNS. Remunerasi juga tidak hanya menggantikan honor, melainkan juga menggantikan Tukin, sehingga UNSRAT akan mengalokasikan Tukin + Honor sehingga *take home pay* pegawai tidak turun dari yang sudah diterima saat ini. Untuk tahun tahun awal, renumerasi bagi dosen akan diambil dari PNBPN UNSRAT yang alokasinya sekitar 20-24 % dari total renumerasi dan akan meningkat setiap tahunnya. Untuk mempermudah pengelolaan keuangan dan renumerasi maka UNSRAT akan mengembangkan Perangkat sistem (yang saat ini belum bisa disiapkan terkait dengan penganggaran yang memungkinkan untuk disiapkan setelah menerapkan PK BLU). Namun UNSRAT telah membuat standar pelayanan minimal dan telah ditanda tangan oleh Menristekdikti yang memuat sistem apa saja yang harus disediakan nantinya setelah menerapkan PK BLU.

#### 6.4 Laporan keuangan

Berdasarkan hasil estimasi, maka disusun laporan keuangan tahun 2015 -2019 sebagai berikut:

Proyeksi Pendapatan dan Biaya Jika Tidak Menerapkan BLU. Jika tidak menerapkan BLU maka PNBPN tahun 2016 sebesar. Rp113.643.537.000. tahun 2017 sebesar Rp 118.169.752.330. tahun 2018 sebesar. Rp.121.702.637.975 dan tahun 2019 sebesar Rp124.132.902.019 dan tahun 2020 sebesar Rp125.379.498.567. Peningkatan PNBPN ini terjadi karena minat masyarakat tetap tinggi untuk masuk di Universitas Sam Ratulangi Manado. Untuk belanja tahun 2016 sebesar Rp 447.535.403.609, tahun 2017 sebesar Rp 465.426.498.073, tahun 2018 sebesar Rp 482.324.262.852, tahun 2019 sebesar Rp 498.119.406.030 dan tahun 2020 sebesar Rp 512.730.881.712.

Tabel 6.5 Estimasi Pendapatan dan Biaya (Jika Tidak Menerapkan BLU)

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PENDAPATAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP)</b>					
Jasa layanan pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
PNBP Layanan Pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
Hibah	0	0	0	0	0
2a Hibah terkait	0	0	0	0	0
2b Hibah tidak terkait	0	0	0	0	0
Generating Profit	0	0	0	0	0
<b>Jumlah PNBP</b>	<b>113,643,537,000</b>	<b>118,169,752,330</b>	<b>121,702,637,975</b>	<b>124,132,902,019</b>	<b>125,379,498,567</b>
<b>Rupiah Murni (RM)</b>					
RM (rupiah murni)	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	373,986,504,011	387,351,383,145
<b>jumlah Rupiah Murni</b>	<b>333,891,866,609</b>	<b>347,256,745,743</b>	<b>360,621,624,877</b>	<b>373,986,504,011</b>	<b>387,351,383,145</b>
<b>Pendapatan Luar Negeri</b>					
Fixed asset	0	0	0	0	0
Non Fixed asset	0	0	0	0	0
<b>jumlah Pinjaman Luar Negeri</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pendapatan</b>	<b>447,535,403,609</b>	<b>465,426,498,073</b>	<b>482,324,262,852</b>	<b>498,119,406,030</b>	<b>512,730,881,712</b>
<b>Belanja</b>					
Belanja pegawai	266,346,938,088	276,994,672,750	287,051,235,590	296,451,582,441	305,147,479,520
belanja barang/jasa	105,271,766,690	109,480,209,435	113,454,995,646	117,170,417,072	120,607,409,646
belanja modal	70,595,117,240	73,417,293,767	76,082,780,511	78,574,337,549	80,879,180,541
belanja sosial	5,321,581,591	5,534,322,121	5,735,251,105	5,923,068,968	6,096,812,005
<b>total belanja</b>	<b>447,535,403,609</b>	<b>465,426,498,073</b>	<b>482,324,262,852</b>	<b>498,119,406,030</b>	<b>512,730,881,712</b>
<b>SURPLUS /DEFISIT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 1. Proyeksi Pendapatan dan Biaya Jika Menerapkan BLU

Strategi yang ditempuh dalam pendapatan dan biaya dalam PK BLU UNSRAT yang berbeda dengan NON PK-BLU adalah pertama, adanya surplus pendapatan pertahun. Ini menunjukkan bahwa semua kegiatan atau program dapat dilakukan namun dengan biaya yang lebih efisien (prinsip efektivitas dan efisiensi). Disamping itu kelebihan dana akan diinvestasikan dalam deposito atau bentuk setara kas lainnya yang lebih menguntungkan (prinsip ekonomis). Kedua, optimalisasi generating revenue yang selama ini memiliki prospek besar untuk dikembangkan lanjut secara profesional (prinsip ekonomis). Ketiga, adanya keyakinan kuat bahwa penurunan dalam Rupiah Murni dapat dikompensasi dengan PNBP yang meningkat setiap tahunnya dan efisiensi anggaran yang selama ini tidak mendapat perhatian serius (dalam PK BLU akan dibuatkan ASB (analisis standart biaya), BI (biaya input) dan SHP (Standart harga pasar) yang *diupdate* setiap tahun untuk setiap kegiatan atau program. PNBP dari generating revenue meningkat tajam di tahun 2018 karena

untuk tahun 2016 dan 2017 adalah masa transisi menuju pengelolaan yang lebih efisien dan ekonomis serta profesional.

Jika menerapkan BLU maka PNBPN tahun 2016 sebesar Rp 121,673,305,750, tahun 2017 sebesar Rp 144,778,302,330, tahun 2018 sebesar, Rp. 172,751,137,975, tahun 2019 sebesar Rp 178,153,727,019 dan tahun 2020 sebesar 182,006,827,317. Peningkatan PNBPN ini terjadi karena minat masyarakat tetap tinggi untuk masuk di Universitas Sam Ratulangi Manado dan penerapan sumbangan pembangunan untuk jalur mandiri yang akan ditarik penuh mulai 2018. Untuk total belanja tahun 2016 sebesar Rp 446,962,500,000, tahun 2017 sebesar Rp 491,160,082,407, tahun 2018 sebesar, Rp 534,909,400,877, tahun 2019 sebesar Rp 535,569,240,040 dan tahun 2020 sebesar Rp 533,757,564,050.

Komponen terbesar PNBPN UNSRAT adalah dari UKT. Di tahun 2016 UNSRAT memungut rata rata Rp.3.500.000,- per mahasiswa per semester. Mengenai UKT, kebijakan pokok UNSRAT adalah tidak akan menaikkan *grade* UKT yang telah ada yakni 8 *grade* (sesuai peraturan yang ada). Untuk beasiswa maka unsrat telah memberikan beasiswa sebesar 26 % dari jumlah mahasiswa dari 20 % yang disyaratkan pemerintah. Namun dengan adanya pengetatan penerimaan mahasiswa (adanya kecenderungan naiknya minat calon mahasiswa masuk UNSRAT setiap tahunnya) maka terdapat peningkatan untuk mahasiswa melalui jalur mandiri. Untuk mahasiswa jalur mandiri ini akan dikenakan biaya bantuan pengembangan pembangunan yang besarnya akan ditentukan secara proporsional berdasarkan program studi atau fakultas. Untuk proporsi UKT dibagi menjadi tiga sebagaimana yang berlaku di semua universitas, yaitu 40:30:30, dimana 40% untuk jalur SNPTN, 30% untuk jalur SBNPTN dan 30% untuk jalur mandiri. Dan UNSRAT juga menerapkan 30% untuk jalur mandiri tersebut. Fakultas atau program studi yang memiliki potensi besar untuk diterapkan sumbangan pembangunan jalur mandiri antara lain : fakultas kedokteran (S1), program pendidikan dokter spesialis (PPDS), pascasarjana (S2 dan S3), Fakultas ekonomi (S1, S2 dan S3), Fakultas teknik (S1), fakultas kedokteran gigi (S1), Fakultas kesehatan masyarakat (S1) dan farmasi (S1).

Disamping UKT sebagai elemen penting PNBPN, UNSRAT juga akan mengembangkan sumber pendapatan dari *generating income* dari non akademik yang berupa kerjasama dengan pemerintah kota dan pemerintah kabupaten se Sulawesi Utara maupun beberapa provinsi yang berdekatan dengan provinsi Sulawesi Utara maupun dengan pihak swasta. Beberapa



potensi yang dapat diperoleh adalah : dengan PLN Suluttenggo (Amdal (Ukl/Upl Area Pembangkit, Amdal Pembangkit Baru), Kajian Kepuasan Pelanggan, Master Plan Kelistrikan, Kajian Energi Terbarukan). PERTAMINA (Amdal (Ukl/Upl Area Panas Bumi), Kajian Sumber Geotermal Baru), PT TELKOM (Kajian Sistim Jaringan), Perusahaan Pertambangan Di Sulut Dan Sekitarnya (PT. J. RESOURCE, NUSA HALMAHERA UTARA, ANEKA TAMBANG, DLL) (Amdal (Ukl/Upl Area Pertambangan, Amdal Area Pertambangan Baru), Perusahaan Swasta Usaha Pusat-Pusat Komersial (Amdal Area Lokasi Dan UKL/UPL) dan rumah sakit (UKL/UPL). Untuk gambaran kotor saja, jika dioptimalkan kerjasama maka untuk peluang dengan PT. PLN Suluttenggo bisa mencapai 2-4.5 milyar rupiah per tahun. Untuk Pertamina Geothermal bisa mencapai 1.5 -3 milyar rupiah pertahun. Untuk sektor pertambangan dapat menghasilkan 2-2.5 milyar per tahun. Untuk pengembang properti dan industri bisa 1-2 milyar rupiah pertahun.

Untuk kerjasama dengan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara (Bappeda, Dinas – Dinas Teknis)- Misalnya : Kajian Perkembangan Perekonomian Provinsi, Pendampingan Teknis Penyusunan Program, pelatihan dana desa dan akuntansi , Master Plan Energi, dll berkisar 300-700 juta rupiah pertahun. Untuk kegiatan Penyusunan Profil Pertanian Daerah, Penyusunan Master Plan Pendidikan, Pendampingan Teknis dan Pelatihan Tenaga Penyuluh Pertanian, dll) berkisar 1-2.7 milyar rupiah pertahun. Untuk kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten/ Kota di Luar Propinsi Sulawesi Utara (Misalnya dengan Pemerintah di Provinsi Gorontalo, Maluku Utara, Papua) berkisar 1 – 2.5 milyar rupiah pertahun.

Untuk merealisasikan kerjasama tersebut UNSRAT memiliki 124 Laboratorium yang sangat prospektif. Misalnya Laboratorium Rekayasa Penangkapan Ikan, Laboratorium Kimia Analisis dan Lingkungan, Laboratorium Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, Laboratorium Training Pengelolaan Keuangan Daerah, Dana Desa, Akuntansi Pemerintahan dan Lab Teknik Pertambangan. Laboratorium dan pusat pelatihan ini akan berperan dalam merealisasikan segala kerjasama dengan pihak luar dikemudian hari.

Namun jika UNSRAT tidak PK BLU maka kerjasama dan optimalisasi *generating income* tidak akan maksimal karena banyak kendala yang dihadapi jika masih dalam status SATKER misalnya : 1) UPT percetakan dimana banyak bantuan dari Dinas Tenaga Kerja yang akan memberikan mesin yang bagus, bahkan UNSRAT akan dijadikan Project Rumah Singgah terkait dengan pengembangan bisnis, namun UNSRAT tidak bisa membangun tempat yang nantinya akan digunakan untuk melakukan kegiatan dimaksud dengan bagi hasil (share)

karena belum PK BLU. 2) Poliklinik Kedokteran Gigi yang telah beroperasi sekarang, terdapat alat yang tidak bisa di stock untuk beberapa periode, melainkan baru dilakukan pengadaan ketika diperlukan peralatan tersebut, dimana dengan mekanisme sater juga tidak dimungkinkan untuk pelaksanaan kegiatan dimaksud. 3) Saat ini terdapat beberapa lab yang alat bagusnya dimiliki oleh lab UNSRAT yang digunakan untuk meneliti kadar emas di pertambangan beserta tenaga ahlinya, namun UNSRAT tidak bisa menyewakan itu semua dengan system Sater saat ini.

Salah satu item yang membedakan antara pelaksanaan BLU dengan Tidak adalah optimalisasi profit center yang ada di Universitas Sam Ratulangi yang selama ini tidak diperhatikan atau tidak dikelola secara profesional. Untuk tahun 2016 sebesar Rp 8,029,768,750, tahun 2017 sebesar Rp 26,608,550,000, tahun 2018 sebesar Rp 51,048,500,000, tahun 2019 sebesar Rp 54,020,825,000 dan tahun 2020 sebesar Rp 56,627,328,750. Hasil ini merupakan hasil kondisi moderat yang masih dapat ditingkatkan lagi seiring waktu dan pola pengelolaan secara profesional. Peningkatan ditahun 2017 dan 2018 akibat adanya peningkatan pada seluruh elemen generating income namun yang terbesar adalah kontribusi dari sumbangan pembangunan mahasiswa jalur mandiri. ditahun 2018 akan ditarik penuh khususnya pada beberapa fakultas yang potensial dan program S2 dan S3 serta pada program program Profesi.



Tabel 6.6a. Estimasi Pendapatan dan Biaya (Jika Menerapkan BLU)

Keterangan	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PENDAPATAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP)</b>					
Jasa layanan pendidikan	<b>113,643,537,000</b>	<b>118,169,752,330</b>	<b>121,702,637,975</b>	<b>124,132,902,019</b>	<b>125,379,498,567</b>
PNBP Layanan Pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
Hibah	0	0	0	0	0
2a Hibah terkait	0	0	0	0	0
2b Hibah tidak terkait	0	0	0	0	0
Generating revenue	8,029,768,750	26,608,550,000	51,048,500,000	54,020,825,000	56,627,328,750
<b>Jumlah PNBP</b>	<b>121,673,305,750</b>	<b>144,778,302,330</b>	<b>172,751,137,975</b>	<b>178,153,727,019</b>	<b>182,006,827,317</b>
<b>Rupiah Murni (RM)</b>					
RM (rupiah murni)	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	355,621,624,877	350,621,624,877
<b>jumlah Rupiah Murni</b>	<b>333,891,866,609</b>	<b>347,256,745,743</b>	<b>360,621,624,877</b>	<b>355,621,624,877</b>	<b>350,621,624,877</b>
<b>Pendapatan Luar Negeri</b>					
Fixed asset	0	0	0	0	0
Non Fixed asset	0	0	0	0	0
<b>jumlah Pendapatan Luar Negeri</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Penerimaan saldo awal Kas</b>	<b>0</b>	<b>8,602,672,359</b>	<b>9,477,638,025</b>	<b>7,941,000,000</b>	<b>6,147,111,856</b>
<b>Total Pendapatan</b>	<b>455,565,172,359</b>	<b>500,637,720,432</b>	<b>542,850,400,877</b>	<b>541,716,351,897</b>	<b>538,775,564,050</b>
<b>Belanja sumber RM</b>	<b>333,891,866,609</b>	<b>347,256,745,743</b>	<b>360,621,624,877</b>	<b>355,621,624,877</b>	<b>350,621,624,877</b>
Belanja pegawai	198,712,941,159	206,666,936,768	214,620,932,377	211,645,224,356	208,669,516,334
belanja barang/jasa	78,539,901,867	81,683,663,068	84,827,424,269	83,651,296,461	82,475,168,652
belanja modal	52,668,761,574	54,776,963,968	56,885,166,363	56,096,456,501	55,307,746,640
belanja sosial	3,970,262,009	4,129,181,939	4,288,101,868	4,228,647,560	4,169,193,251
<b>Belanja sumber PNBP</b>	<b>113,070,633,391</b>	<b>135,300,664,305</b>	<b>164,810,137,974</b>	<b>172,006,615,164</b>	<b>176,988,827,317</b>
belanja modal	36,501,991,725	43,433,490,699	51,825,341,392	53,446,118,106	54,602,048,195
Belanja barang/jasa	<b>76,568,641,666</b>	<b>91,867,173,606</b>	<b>112,984,796,582</b>	<b>118,560,497,058</b>	<b>122,386,779,122</b>
a. Belanja Renumerasi Tendik (tukin)	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000	21,300,000,000
b Belanja Renumerasi Pendidik + Pegawai P	8,210,796,690	23,797,358,606	39,435,375,532	49,961,490,808	51,502,730,927
c. Belanja Gaji Pegawai PK BLU	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000	9,125,700,000
d. Belanja Barang / Jasa Lainnya	37,932,144,976	37,644,115,000	43,123,721,050	38,173,306,250	40,458,348,195
belanja modal sumber saldo awal kas	0	5,161,603,415	5,686,582,815	4,764,600,000	3,688,267,114
belanja barang sumber saldo awal kas	0	3,441,068,944	3,791,055,210	3,176,400,000	2,458,844,742
<b>total belanja</b>	<b>446,962,500,000</b>	<b>491,160,082,407</b>	<b>534,909,400,877</b>	<b>535,569,240,041</b>	<b>533,757,564,050</b>
<b>SURPLUS /DEFISIT</b>	<b>8,602,672,359</b>	<b>9,477,638,025</b>	<b>7,941,000,000</b>	<b>6,147,111,856</b>	<b>5,018,000,000</b>

Untuk melihat efisiensi maka dihitung rasio POBO (pendapatan operasional per belanja/biaya operasional). Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 6.6b. Untuk perhitungan POBO digunakan data sebagai berikut : untuk belanja / biaya operasional dari PNBP adalah belanja barang/jasa +belanja dari saldo kas tahun lalu sedangkan untuk belanja atau biaya operasional RM adalah belanja pegawai + belanja barang dan jasa.

Tabel 6.6b. Perhitungan POBO

POBO	2016	2017	2018	2019	2020
PNBP	121,673,305,750	144,778,302,330	172,751,137,975	178,153,727,019	182,006,827,317
Operasional_PBNP	76,568,641,666	91,867,173,606	112,984,796,582	118,560,497,058	122,386,779,122
RM	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	355,621,624,877	350,621,624,877
operasional_RM	277,252,843,026	288,350,599,836	299,448,356,647	295,296,520,817	291,144,684,987
POBO_PNBP	1.59	1.58	1.53	1.50	1.49
POBO_RM	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
POBO total biaya	0.34	0.38	0.42	0.43	0.44

Sumber : diolah

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa rasio POBO untuk PNBPN lebih besar ketimbang POBO dari RM hal ini disebabkan dalam PK BLU dapat dilakukan efisiensi biaya atau belanja sedangkan pada RM harus sesuai yang dianggarkan. Khusus besaran POBO PNBPN ditahun 2016 yang lebih tinggi dari POBO tahun 2017 disebabkan adanya saldo awal (surplus kas) yang tidak dibelanjakan ditahun 2016, namun dibelanjakan di tahun 2017.

### 1. Proyeksi Cash Flow

Cash flow atau aliran dana merupakan jumlah dana yang dihasilkan dari aktivitas operasi dan investasi, kedua cash flow ini yang paling signifikan dalam menyumbang aliran kas keluar dan masuk.

Tabel 6.7. Estimasi Cash Flow (Jika tidak Menerapkan BLU)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Arus Kas dari Aktivitas Operasi</b>					
<b>Arus Masuk</b>	<b>447,535,403,609</b>	<b>465,426,498,073</b>	<b>482,324,262,852</b>	<b>498,119,406,030</b>	<b>512,730,881,712</b>
Pendapatan Jasa Layanan pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
Pendapatan Hibah	0	0	0	0	0
Pendapatan RM - APBN	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	373,986,504,011	387,351,383,145
Pendapatan PLN	0	0	0	0	0
Pendapatan usaha layanan lainnya	0	0	0	0	0
<b>Arus Keluar</b>	<b>376,940,286,369</b>	<b>392,009,204,306</b>	<b>406,241,482,341</b>	<b>419,545,068,481</b>	<b>431,851,701,171</b>
Biaya Umum dan administrasi	266,346,938,088	276,994,672,750	287,051,235,590	296,451,582,441	305,147,479,520
biaya layanan	105,271,766,690	109,480,209,435	113,454,995,646	117,170,417,072	120,607,409,646
Biaya lainnya	5,321,581,591	5,534,322,121	5,735,251,105	5,923,068,968	6,096,812,005
<b>Arus kas bersih dari aktivitas</b>	<b>70,595,117,240</b>	<b>73,417,293,767</b>	<b>76,082,780,511</b>	<b>78,574,337,549</b>	<b>80,879,180,541</b>
Arus kas dari aktivitas investasi	0	0	0	0	0
arus kas masuk	0	0	0	0	0
arus kas keluar	70,595,117,240	73,417,293,767	76,082,780,511	78,574,337,549	80,879,180,541
Arus kas bersih dari aktivitas investasi	-70,595,117,240	-73,417,293,767	-76,082,780,511	-78,574,337,549	-80,879,180,541
<b>kenaikan bersih kas akhir tahun</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>kas dan setara kas awal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>jumlah saldo kas dan setara kas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Saldo kas dan setara kas adalah nihil. Sedangkan arus kas bersih dari aktivitas tahun 2016 sebesar Rp 70,595,117,240, tahun 2017 sebesar Rp 73,417,293,767, tahun 2018 sebesar, Rp. 76,082,780,511, tahun 2019 sebesar Rp 78,574,337,549 dan tahun 2020 sebesar Rp 80,879,180,541. Dan arus kas bersih ini setelah dikurangi dengan arus kas bersih dari aktivitas investasi menjadi nihil sehingga kenaikan bersih kas akhir tahun adalah nihil. Oleh karena masih kondisi SATKER maka dana luncturan ditahun 2016 dari tahun 2015 adalah nihil karena setelah ditetapkan menjadi PK-BLU maka uang sisa kas akan disetor ke kas negara.

Tabel 6.8 Estimasi Cash Flow (Jika Menerapkan BLU)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Arus Kas dari Aktivitas Operasi</b>					
<b>Arus Masuk</b>	<b>455,565,172,359</b>	<b>500,637,720,432</b>	<b>542,850,400,877</b>	<b>541,716,351,897</b>	<b>538,775,564,050</b>
Pendapatan Jasa Layanan pendidikan	113,643,537,000	118,169,752,330	121,702,637,975	124,132,902,019	125,379,498,567
Pendapatan Hibah	0	0	0	0	0
Pendapatan RM - APBN	333,891,866,609	347,256,745,743	360,621,624,877	355,621,624,877	350,621,624,877
Pendapatan PLN	0	0	0	0	0
Pendapatan usaha layanan lainnya	8,029,768,750	26,608,550,000	51,048,500,000	54,020,825,000	56,627,328,750
<b>Penerimaan saldo awal Kas</b>	<b>0</b>	<b>8,602,672,359</b>	<b>9,477,638,025</b>	<b>7,941,000,000</b>	<b>6,147,111,856</b>
<b>Arus Keluar</b>	<b>357,791,746,701</b>	<b>387,788,024,324</b>	<b>420,512,310,307</b>	<b>421,262,065,434</b>	<b>420,159,502,102</b>
Biaya Umum dan administrasi	116,472,046,843	122,768,847,012	131,742,200,529	125,001,002,711	125,392,361,590
biaya layanan	237,349,437,849	260,889,995,374	284,482,007,909	292,032,415,164	290,597,947,261
Biaya lainnya	3,970,262,009	4,129,181,939	4,288,101,868	4,228,647,560	4,169,193,251
<b>Arus kas bersih dari aktivitas operasi</b>	<b>97,773,425,658</b>	<b>112,849,696,108</b>	<b>122,338,090,571</b>	<b>120,454,286,462</b>	<b>118,616,061,948</b>
<b>Arus kas dari aktivitas investasi</b>					
arus kas masuk					
arus kas keluar	89,170,753,299	103,372,058,083	114,397,090,570	114,307,174,607	113,598,061,948
<b>Arus kas bersih dari aktivitas investasi</b>	<b>-89,170,753,299</b>	<b>-103,372,058,083</b>	<b>-114,397,090,570</b>	<b>-114,307,174,607</b>	<b>-113,598,061,948</b>
<b>saldo awal kas</b>	<b>8,602,672,359</b>	<b>9,477,638,025</b>	<b>7,941,000,000</b>	<b>6,147,111,856</b>	<b>5,018,000,000</b>

Terdapat saldo awal kas yang pada tahun 2016 sebesar Rp 8,602,672,359, tahun 2017 sebesar Rp 9,477,638,025, tahun 2018 sebesar, Rp. 7,941,000,000, tahun 2019 sebesar Rp 6,147,111,856 dan tahun 2020 sebesar Rp 5,018,000,000. Saldo kas ini akan digunakan untuk menambah pembiayaan belanja modal dan barang / jasa ditahun depannya.

## 2. Proyeksi Neraca

Neraca mencerminkan informasi keuangan yang mencakup total aktiva dan passiva.

Tabel 6.9Estimasi Neraca (Jika Tidak Menerapkan BLU)

NAMA PERKIRAAN	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ASET</b>						
<b>Aset Lancar</b>						
Kas dan Setara Kas	16,561,520,812	0	0	0	0	0
surat berharga	0	0	0	0	0	0
Piutang	4,605,457,000	0	0	0	0	0
persediaan	2,381,669,644	0	0	0	0	0
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>23,548,647,456</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aset Tetap</b>						
Tanah	158,750,027,200	158,750,027,200	158,750,027,200	158,750,027,200	158,750,027,200	158,750,027,200
Peralatan dan Mesin	389,930,248,373	432,287,318,717	476,337,694,977	521,987,363,284	569,131,965,813	617,659,474,138
Gedung dan Bangunan	370,637,358,560	398,875,405,456	428,242,322,963	458,675,435,167	490,105,170,187	522,456,842,403
Jalan, Irigasi, dan Jaringan	17,193,776,650	17,193,776,650	17,193,776,650	17,193,776,650	17,193,776,650	17,193,776,650
Aset Tetap Lainnya	9,856,090,540	10,841,699,594	11,925,869,553	13,118,456,509	14,430,302,160	15,873,332,376
Konstruksi dalam Pengerjaan	185,852,050,305	37,170,410,061	37,170,410,061	37,170,410,061	37,170,410,061	37,170,410,061
Akumulasi Penyusutan	269,459,592,998	293,948,782,239	319,437,213,811	345,874,652,987	373,205,304,120	401,369,368,699
<b>Jumlah Aset Tetap</b>	<b>862,759,958,630</b>	<b>761,169,855,439</b>	<b>810,182,887,594</b>	<b>861,020,815,884</b>	<b>913,576,347,951</b>	<b>967,734,494,129</b>
<b>Aset Lainnya</b>						
Aset Tak Berwujud	1,147,926,250	2,295,852,500	4,591,705,000	9,183,410,000	18,366,820,000	36,733,640,000
Aset lain lain	1,194,313,290	2,388,626,580	4,777,253,160	9,554,506,320	19,109,012,640	38,218,025,280
amortisasi asset lainnya	814,464,719	1,628,929,438	3,257,858,876	6,515,717,752	13,031,435,504	26,062,871,008
<b>Jumlah Aset Lainnya</b>	<b>1,527,774,821</b>	<b>3,055,549,642</b>	<b>6,111,099,284</b>	<b>12,222,198,568</b>	<b>24,444,397,136</b>	<b>48,888,794,272</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>887,836,380,907</b>	<b>764,225,405,081</b>	<b>816,293,986,878</b>	<b>873,243,014,452</b>	<b>938,020,745,087</b>	<b>1,016,623,288,401</b>
<b>KEWAJIBAN</b>						
<b>Kewajiban Jangka Pendek</b>						
Hutang pada pihak ke tiga	14,204,832,917	0	0	0	0	0
Pendapatan yg ditangguhkan	0	0	0	0	0	0
uang muka dari KPPN	5,120,906,634					
utang jangka pendek lainnya	9,065,160,887					
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>	<b>28,390,900,438</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>	<b>28,390,900,438</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EQUITAS</b>						
Ekuitas	859,445,480,469	764,225,405,081	816,293,986,878	873,243,014,452	938,020,745,087	1,016,623,288,401
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EQUITAS DA</b>	<b>887,836,380,907</b>	<b>764,225,405,081</b>	<b>816,293,986,878</b>	<b>873,243,014,452</b>	<b>938,020,745,087</b>	<b>1,016,623,288,401</b>

Untuk total aset tahun 2016 sebesar Rp 764,225,405,081, tahun 2017 sebesar Rp 816,293,986,878, tahun 2018 sebesar Rp 873,243,014,452, tahun 2019 sebesar Rp 938,020,745,087 dan tahun 2020 sebesar Rp 1,016,623,288,401.

Tabel 6.10 Estimasi Neraca (Jika Menerapkan BLU)

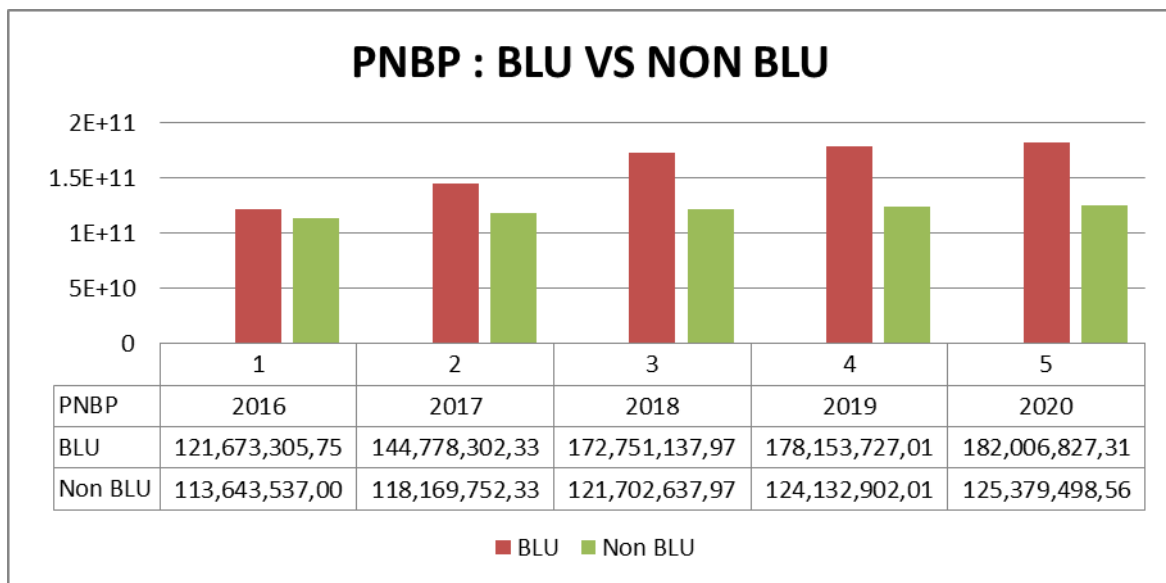
NAMA PERKIRAAN	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ASET</b>					
<b>Aset Lancar</b>					
Kas dan Setara Kas	8,602,672,359	9,477,638,025	7,941,000,000	6,147,111,856	5,018,000,000
surat berharga	0	0	0	0	0
Piutang	0	0	0	0	0
persediaan	0	0	0	0	0
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>8,602,672,359</b>	<b>9,477,638,025</b>	<b>7,941,000,000</b>	<b>6,147,111,856</b>	<b>5,018,000,000</b>
<b>Aset Tetap</b>					
Tanah	158,750,027,200	158,750,027,200	158,750,027,200	158,750,027,200	158,750,027,200
Peralatan dan Mesin	421,531,505,318	465,153,497,098	510,468,794,795	555,645,237,185	602,316,613,797
Gedung dan Bangunan	391,704,863,190	420,786,191,043	450,996,389,508	481,114,017,768	512,228,268,843
Jalan, Irigasi, dan Jaringan	17,193,776,650	17,193,776,650	17,193,776,650	17,193,776,650	17,193,776,650
Aset Tetap Lainnya	11,816,790,540	25,942,799,598	27,700,269,554	29,207,298,911	30,099,637,560
Konstruksi dalam Pengerjaan	37,170,410,061	37,170,410,061	37,170,410,061	37,170,410,061	37,170,410,061
Akumulasi Penyusutan	293,948,782,239	319,437,213,811	345,874,652,987	373,205,304,120	401,369,368,699
<b>Jumlah Aset Tetap</b>	<b>744,218,590,719</b>	<b>805,559,487,840</b>	<b>856,405,014,781</b>	<b>905,875,463,655</b>	<b>956,389,365,411</b>
<b>Aset Lainnya</b>					
Aset Tak Berwujud	2,295,852,500	4,591,705,000	9,183,410,000	18,366,820,000	36,733,640,000
Aset lain lain	2,388,626,580	4,777,253,160	9,554,506,320	19,109,012,640	38,218,025,280
amortisasi asset lainnya	1,628,929,438	3,257,858,876	6,515,717,752	13,031,435,504	26,062,871,008
<b>Jumlah Aset Lainnya</b>	<b>3,055,549,642</b>	<b>6,111,099,284</b>	<b>12,222,198,568</b>	<b>24,444,397,136</b>	<b>48,888,794,272</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>755,876,812,720</b>	<b>821,148,225,149</b>	<b>876,568,213,349</b>	<b>936,466,972,647</b>	<b>1,010,296,159,683</b>
<b>KEWAJIBAN</b>					
<b>Kewajiban Jangka Pendek</b>					
Hutang pada pihak ke tiga	0	0	0	0	0
Pendapatan yg ditangguhkan	0	0	0	0	0
uang muka dari KPPN					
utang jangka pendek lainnya					
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EQUITAS DANA</b>					
<b>JUMLAH EQUITAS DANA</b>	<b>755,876,812,720</b>	<b>821,148,225,149</b>	<b>876,568,213,349</b>	<b>936,466,972,647</b>	<b>1,010,296,159,683</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EQUITAS DANA</b>	<b>755,876,812,720</b>	<b>821,148,225,149</b>	<b>876,568,213,349</b>	<b>936,466,972,647</b>	<b>1,010,296,159,683</b>

Untuk total asset. tahun 2016 sebesar Rp 755,876,812,720, tahun 2017 sebesar Rp 821,148,225,149, tahun 2018 sebesar Rp 876,568,213,349, tahun 2019 sebesar Rp. 936,466,972,647 dan tahun 2020 sebesar Rp 1,010,296,159,683. Terjadi peningkatan total asset dan ekuitas untuk neraca PK BLU UNSRAT dibandingkan dengan yang Non PK BLU UNSRAT.

### 6.5 Perbandingan Kondisi Keuangan PK-BLU dan Satker

Perbandingan kondisi keuangan bertujuan untuk melihat perbedaan kondisi keuangan dan pos pos penting dalam keuangan antara ketika Universitas Sam Ratulangi Menerapkan dan tidak menerapkan BLU. Pada dasarnya terdapat perubahan yang signifikan kondisi keuangan (yang lebih baik) ketika Universitas Sam Ratulangi Manado menerapkan BLU ketimbang tidak menerapkan BLU.

Gambar 6.1 Perbandingan PNBPN (Non BLU vs BLU)



Terdapat perbedaan atas penerimaan PNBPN pada setiap tahun estimasi. PNBPN yang dihasilkan Universitas Sam Ratulangi Manado ketika menerapkan PK BLU lebih besar ketimbang tidak menerapkan PK BLU.

Meningkatnya PNBPN pada tahun ke-2 berasal dari adanya kebijakan pimpinan untuk memunggut sumbangan pembangunan institusi (SPI) bagi mahasiswa baru untuk semua program S-1, S-2, S-3 (disamping UKT) bagi mereka yang masuk melalui jalur mandiri (Tumou-Tou, Sumikolah dan Kemitraan) yang sampai dengan tahun 2016 tidak dilakukan. Jumlah mahasiswa yang diterima melalui jalur mandiri sebanyak 30%. Selain itu, optimalisasi pemanfaatan asset yang dilakukan untuk *generating activities* akan memberikan sumbangan pada peningkatan PNBPN.



Melalui peningkatan PNBPN, diharapkan porsi pendanaan dengan sumber biaya dari masyarakat dan usaha jasa lainnya akan terus meningkat sedangkan sumber dana dari pemerintah akan menurun. Sesuai dengan dokumen Standar Pelayanan Minimal, porsi pendanaan saat ini 40% sumber biaya dari masyarakat dan usaha jasa lainnya, dan 60% sumber dana dari pemerintah. Pada tahun 2020, porsi pendanaan akan menjadi 50% sumber biaya dari masyarakat dan usaha jasa lainnya, dan 50% sumber dana dari pemerintah. Hal ini sudah ditetapkan dalam Permenristekdikti No. 94 tahun 2016.

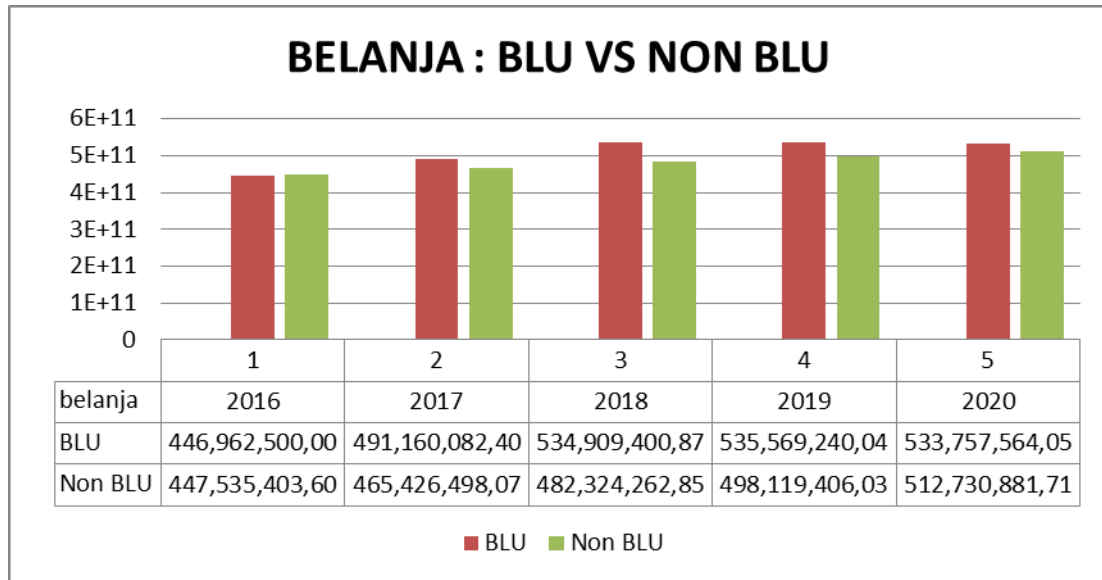
Usaha lainnya untuk meningkatkan PNBPN adalah meningkatkan kerjasama dengan pemerintah kabupaten, kota, dan provinsi serta lembaga swasta lainnya yang oleh karena status saat ini UNSRAT sebagai satker konvensional memiliki keterbatasan melakukan kontrak kerjasama. Beberapa peluang kerjasama yang belum bisa dilakukan kontraknya dengan pihak PT. Pertamina, Telkom, Indosat dan lainnya diharapkan dapat dilakukan saat UNSRAT berubah status menjadi PK-BLU dimana hal ini dapat meningkatkan porsi pendapatan dari sumber jasa lainnya.

Peningkatan pendapatan dari sumber usaha jasa lainnya diperoleh melalui optimalisasi aset termasuk pemanfaatan pelabuhan perikanan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan di Likupang yang saat ini digunakan masyarakat tanpa dikenakan tarif. Disamping itu UNSRAT memiliki 124 laboratorium yang tersebar diberbagai fakultas yang diatur pemanfaatannya melalui pengaturan transaksi yang akan disusun kemudian saat UNSRAT menerapkan pola PK-BLU.

Pendapatan usaha jasa lainnya melalui optimalisasi aset juga akan melibatkan sumberdaya manusia yang dimiliki UNSRAT sebagai tenaga ahli pada kegiatan kerjasama dengan pihak lainnya dan akan diatur kemudian. Sebagai catatan untuk saat ini pemanfaatan sumberdaya manusia UNSRAT belum diatur sehingga kegiatan ini masih berjalan secara individu tetapi akan dilembagakan saat UNSRAT menerapkan pola PK-BLU dan akan meningkatkan sumber pendapatan jasa.

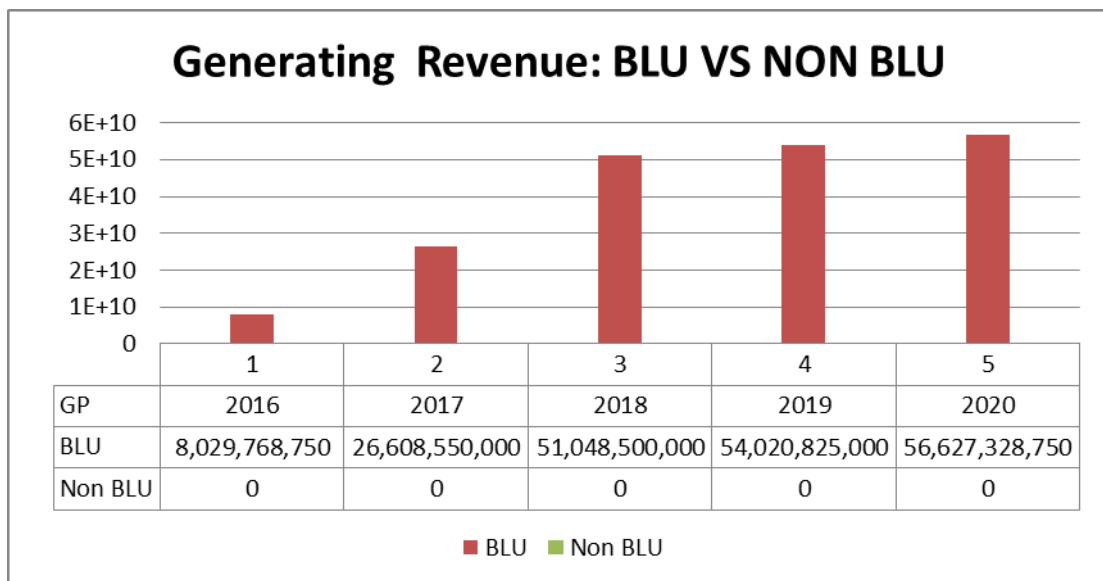
Selanjutnya peningkatan penerimaan PNBPN dapat diperoleh dari sumber-sumber pendapatan pengembangan unit-unit bisnis sebagaimana dijelaskan pada sub-bab 6.7.1.

Gambar 6.2 Perbandingan Total Belanja (Non BLU vs BLU)



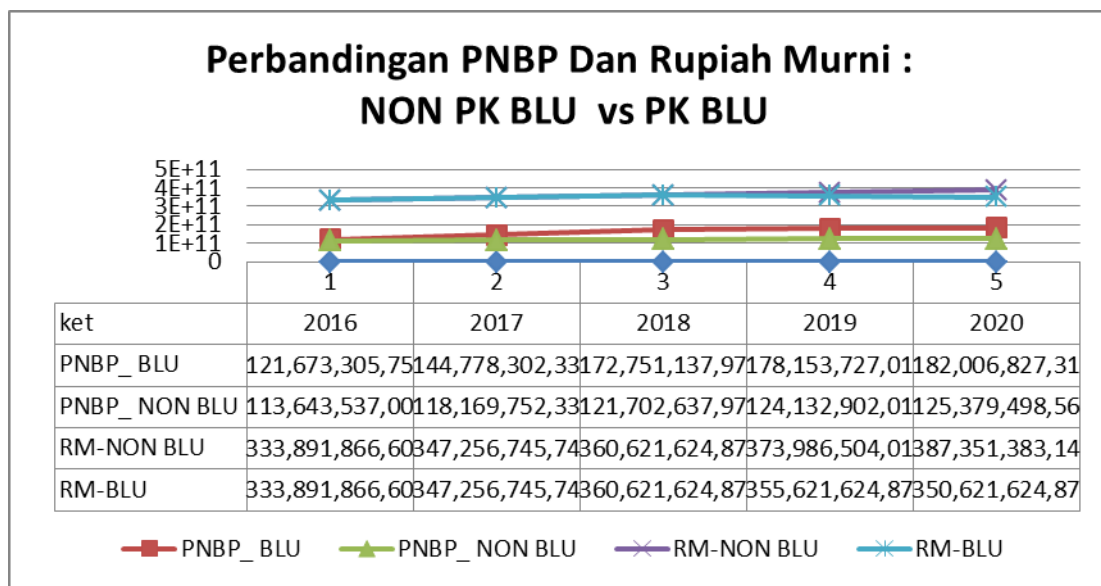
Terdapat perbedaan atas total belanja pada setiap tahun estimasi. Total belanja yang dikeluarkan Universitas Sam Ratulangi Manado ketika menerapkan PK BLU lebih kecil ketimbang tidak menerapkan PK BLU. Ini menunjukkan adanya efisiensi pengelolaan anggaran (surplus dan penggunaan Analisis standart biaya, standart biaya masukan dan standart harga pasar) pada PK BLU dan strategi penurunan pembiayaan rupiah murni akibat peningkatan PNBPN (aspek kemandirian pembiayaan).

Gambar 6.3 Perbandingan Generating revenue (Non BLU vs BLU)



Generating revenue lebih besar ketika menerapkan PK BLU karena akan dioptimalkan project generating profit yang nantinya akan menjadi sumber berimbang dengan rupiah murni dimasa depan. Tahun 2016 dan 2017 generating revenue masih kecil karena berada pada masa peralihan dan persiapan kelembagaan dan pengelolaan secara profesional dan ekonomis.

Gambar 6.4 Analisis Perbandingan PNBP dan Rupiah Murni  
(Non PK-BLU vs PK-BLU)



### 6.6 Monitoring dan Evaluasi

Untuk monitoring dan evaluasi akan dilakukan secara continue tiap triwulan, semester dan akhir tahun terhadap target dengan realisasi. Saat ini system MONEV keuangan dan akuntansi yang *on-line* dilakukan baik oleh Kemdikbud maupun oleh Kemenkeu (SAI, E-MSA, dll). Di masa depan juga akan dikembangkan sampai pada level program studi, sehingga aspek monitoring dan evaluasi dapat dilakukan setiap saat.

Untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam lalu lintas transaksi pencairan dan penggunaan dana milik UNSRAT di bank maka akan ditempuh beberapa strategi sebagai berikut : 1) UNSRAT akan melakukan penggantian secara berkala terhadap bendahara untuk meminimalkan penyalagunaan wewenang dari pihak pihak tertentu. 2) UNSRAT akan memperkuat SOP bidang keuangannya dengan bekerjasama penuh dengan pihak bank dan

WR 2. 3) Untuk sistem administrasi keuangan, UNSRAT akan membangun Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) berbasis akrual yang jurnalnya akan dilakukan setiap hari (*daily journal*) dimana hal tersebut sekaligus sebagai Buku Besar bendahara sehingga aldo kas di masing-masing bendahara/BPP bisa diketahui jumlahnya setiap saat. 4) UNSRAT akan membuat SOP atas keamanan transaksi keuangannya 4) Terkait dengan pengeluaran bendahara tidak bisa serta merta melakukan pencairan dana sendiri, namun ada control dari pihak-pihak terkait untuk melakukan verifikasi terhadap pencairan yang akan dilakukan oleh bendahara dimaksud. 5) Pihak UNSRAT juga telah berkoordinasi dengan pihak Bank, jika terdapat pencairan dana dalam jumlah besar ( $\geq$ Rp100.000.000,-) maka pihak Bank akan melakukan konfirmasi dengan WR II/Rektor terkait kebenaran pencairan dana dimaksud. Hal ini juga dikarenakan Posisi Bank juga berada di dalam kampus, jadi lebih mudah untuk melakukan koordinasi.

#### 6.7 Rencana Pengembangan Unit Bisnis (UB) PK BLU UNSRAT

Rencana perubahan status pengelolaan Universitas Sam Ratulangi dari Satker ke PK BLU menyebabkan banyak sekali perubahan yang harus dilakukan. Perubahan ini bukan hanya pada aspek keuangan dan pelayanan juga pada strategi pengelolaan aktivitas-aktivitas atau unit-unit pembangkit atau penghasil pendapatan. Pada kondisi satker perhatian terhadap unit unit ini masih kecil dan terkesan terabaikan dan tidak dikelola secara profesional.

Rencana Pengembangan Unit Bisnis (RPUB) ini berisi tentang rencana atas aspek pemasaran, produksi, analisis persaingan, rencana keuangan, manajemen, pengembangan SDM dan aspek resiko yang terkait dengan optimalisasi dan pembukaan unit unit bisnis yang ada yang dianggap mendapatkan pendapatan bagi PNBPN non UKT (Uang Kuliah Tunggal).

Unit-unit bisnis dalam RPUB ini mencakup aspek tanah, laboratorium, bangunan dan jasa jasa serta fee yang merupakan milik UNSRAT yang nantinya dijadikan unit bisnis secara independent, terintegrasi dan profesional. Ada dua tujuan utama dalam penggunaan unit-unit bisnis ini yaitu media pembelajaran dan pembangkit pendapatan untuk PNBPN UNSRAT.

Unit Bisnis (UB) yang dimiliki UNSRAT sangat banyak dan jika dikelola secara profesional akan mampu mendatangkan pendapatan yang sangat signifikan di kemudian hari. Peluang pengembangan bisnisnya pun dapat dilakukan secara profesional karena SDM, baik yang ada di UNSRAT maupun tenaga yang nantinya dapat direkrut sendiri ketika UNSRAT menjadi

PK BLU, mampu mengisi UB ini. Untuk UB seperti laboratorium, lahan, perahu, rumah sakit dan sejenisnya, memang telah dimiliki oleh UNSRAT sehingga RPUB tidak membutuhkan investasi yang besar lagi, kecuali untuk UB yang akan dibentuk kemudian. Sedangkan peluang yang lain adalah UNSRAT memiliki kemampuan ilmu dan teknologi untuk menggerakkan UUB ini.

Resiko yang mungkin dialami adalah resiko operasional dan resiko pasar. Untuk resiko operasional menyangkut kemungkinan tidak tercapainya target yang berikan pada setiap pengelola UUB yang ada. Untuk strategiantisipasi resiko ini maka akan dibuat laporan pencapaian (realisasi) target setiap 3 bulan sekali. Untuk resiko pasar menyangkut pesaing yang bergerak di bidang yang sama dengan UUB UNSRAT. Untuk strategiantisipasi resiko pasar maka kita akan melakukan *market intellegent* atas pesaing dan berusaha untuk selalu memberikan produk yang memiliki nilai tambah tinggi dan melampaui harapan konsumen.

#### 6.7.1. Gambaran Umum Usaha

##### 1. Visi dan Misi Unit Bisnis (UB) UNSRAT

Karakteristik visi dan misi UB UNSRAT sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
visi	Membangun dan menjalankan unit-unit Bisnis (UB) PK BLU UNSRAT secara profesional dan berorientasi pasar (market driven) yang menjamin loyalitas konsumen/pelanggan (customer loyalty)
misi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghasilkan produk (barang atau jasa) yang berkualitas tinggi, tepat waktu dan biaya bersaing.</li> <li>• Melengkapi dan membangun infrastruktur software dan hardware setiap UB berbasis kebutuhan pasar dan teknologi terkini.</li> <li>• Menyiapkan SDM yang ahli dan profesional</li> <li>• Menyiapkan iklim berusaha dan investasi yang kondusif dan progresif</li> <li>• Menerapkan sistem “Pelayanan Terpadu Satu Pintu atau PTSP” untuk mengelola UB UNSRAT</li> </ul>

## 2. Bentuk Unit Bisnis (UB) UNSRAT

Berbagai bentuk UB UNSRAT yang akan dikembangkan pada tahap awal:

1. UPT Perpustakaan UNSRAT
2. Lab Hidraulika dan Sumberdaya air
3. Lab Dasar teknik Mesin
4. Lab Kendali Elektro / Tehnik Kendali
5. Lab Kesehatan ikan, Lingkungan dan Toksikologi
6. Lab Teknologi informasi dan Komunikasi
7. Lab Rekayasa Material
8. Lab Manajemen Rekayasa Konstruksi
9. Lab Teknik Pertambangan
10. Lab Sistem Komputer
11. Lab Bio Teknologi
12. Lab Kimia Analisis dan Lingkungan
13. Lab Rekayasa Perikanan Tangkap
14. Lab Simulasi dan komputasi Numerik
15. Lab Ilmu tanah (Analisis Kimia dan Kesuburan tanah)
16. Lab Teknik Industri
17. Lab Komputer Dasar
18. Lab Kimia organik
19. Lab Metode, teori dan sejarah arsitektur
20. Lab Mikrobiologi Farmasi
21. Lab Biokimia dan kimia Pangan
22. Lab Kimia anorganik dan fisika
23. Lab Fak Ekonomi
24. Optimalisasi poliklinik
25. Rumah Sakit
26. Optimalisasi Lab bahasa
27. Optimalisasi Lab komputer
28. Optimalisasi percetakan UNSRAT
29. Optimalisasi auditorium
30. Optimalisasi bus kampus
31. Optimalisasi jasa keuangan

32. Optimalisasi Lab Patologi
33. Optimalisasi sewa tempat di fakutas-fakultas
34. Pembangunan guest house
35. Optimalisasi rusunawa
36. Optimalisasi green house
37. Optimalisasi LPM (Penelitian dan Pengabdian)
38. Pembuatan *experimental farm sea*, di Pandu / wailan di likupang
39. Pembuatan Toko Buku
40. Tiga kapal sewa penyeberangan
41. Gedung PkM

### 3. Gambaran Umum Posisi Bersaing UB UNSRAT

Karakteristik gambaran umum posisi bersaing sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Posisi strategis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNSRAT termasuk universitas maju di Kawasan Indonesia Bagian Timur</li> <li>• Dekat dengan philipina dan ada di bibir pasifik</li> <li>• Dikenal luas di daerah, nasional dan bahkan internasional</li> </ul>
Posisi bersaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki hampir 125 lab</li> <li>• SDM yang mampu kelola bisnis</li> <li>• Kota manado yang jadi salah satu kota pusat pertumbuhan perdagangan dan investasi di indonesia bagian timur</li> </ul>
Analisis SWOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lihat di renstra PK BLU UNSRAT</li> </ul>
srategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hasil swot : strategi ekspansif / progresif</li> </ul>

### 4. Target Pasar UB UNSRAT

Karakteristik target pasar sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Target pasar	Pemerintah, swasta (daerah, nasional dan internasional) dan masyarakat umum (pribadi atau UMKM)

## 5. Manajemen UB UNSRAT

Karakteristik manajemen sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Mendapatkan pengelola UB dan tim kerja yang profesional dan market driven
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The right man of the right place</li> <li>• Prinsip efisiensi dan produktivitas</li> <li>• Prinsip risk management</li> <li>• Prinsip progresif dan customer loyalty</li> <li>• Prinsip kemandirian keuangan</li> </ul>

### 6.7.2 Rencana Pemasaran

- **Aspek Produk**

Karakteristik aspek produk sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan produk yang melampaui ekspektasi konsumen.</li> </ul>
Sumber acuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nama Produk produk UB UNSRAT ditentukan oleh SK menteri keuangan dan SK rektor UNSRAT</li> <li>• Untuk nomenklatur / produk turunan yang tidak ada di SK menteri keuangan dan SK rektor akan disesuaikan dengan jenis yang ada di daftar tersebut.</li> </ul>
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas produk harus memenuhi standart SNI atau ISO atau standart lainnya yang diakui oleh pasar atau end user.</li> <li>• Proses penciptaan produk harus memenuhi SOP yang ada.</li> <li>• Perbaikan berkelanjutan atas peningkatan kualitas produk UB UNSRAT adalah tanggungjawab pemimpin unit.</li> <li>• Kepuasan konsumen adalah hal utama yang harus dipenuhi.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyerahan produk ke pada konsumen harus tepat waktu, kuantitas dan kualitas.</li> <li>• Kemasan produk harus menarik.</li> </ul>



- **Aspek Tempat**

Karakteristik aspek tempat sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan kemudahan akses kepada konsumen</li> </ul>
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk penentuan lokasi usaha didalam kampus dalam jangka pendek melekat di unit-unit (misalnya: lab melekat di fakultas atau prodi / jurusan) namun dijangka panjang akan dibangun lab terpadu di satu tempat tertentu.</li> <li>• Untuk penentuan lokasi usaha di luar kampus: UB yang diciptakan harus memiliki syarat lokasi yang strategis, mudah diakses dan diketahui oleh pengguna jasa.</li> <li>• Jalur distribusi adalah langsung (produk ke <i>end user</i>)</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akan dibuat suatu unit “pelayanan terpadu satu atap UB UNSRAT” atau PTSP UB UNSRAT. Unit ini yang menghubungkan pengguna dengan UB di UNSRAT. Jadi pengguna hanya datang ke 1 lokasi saja dan semua informasi serta progres dan penerimaan hasil akhir ada pada unit ini.</li> </ul>

- **Aspek Harga**

Karakteristik harga atau tarif jasa sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Memberikan harga atau tarif yang menarik bagi konsumen
Sumber acuan	SK kementerian keuangan yang dikuatkan oleh SK Rektor UNSRAT
Perhitungan tarif	Didasarkan pada 3 komponen utama : biaya personal + biaya non personal + fee ke UNSRAT sebagai PNBP
prosedur	Semua setoran biaya personal dan non personal melalui 1 rekening PK BLU UNSRAT (rekening penampung) kecuali fee langsung ke rekening PNBP.
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarif (fee) ke UNSRAT sebagai PNBP, besarnya ditentukan oleh SK rektor UNSRAT</li> <li>• Fee dikenakan pada biaya personal (dosen dan pegawai</li> </ul>

	UNSRAT yang terlibat dalam kegiatan penciptaan produk yang sesuai dengan SK penunjukan tim kerja oleh Rektor UNSRAT)
Strategi	Harga tarif harus disebarluaskan dengan media-media promosi (elektronik maupun non elektronik) ke masyarakat dan ke internal UNSRAT.

• **Aspek promosi**

Karakteristik promosi sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Menyusun program promosi yang membuat konsumen melakukan tindakan membeli atau menggunakan (Action) produk UB Usrat
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program promosi dilakukan melalui media massa (elektronik maupun non elektronik) dan word of mouth (WOM)</li> <li>• Apa yang dipromosikan harus sama dengan apa yang diberikan oleh UB UNSRAT</li> <li>• Efektivitas program promosi akan dievaluasi setiap 6 bulan</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencari media promosi yang efektif dan efisien</li> <li>• Program promosi disusun berbasis strategi STP (<i>segmentation targeting dan positioning</i>)</li> </ul>

• **Anggaran Penjualan dan promosi**

Karakteristik anggaran penjualan sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Rencana anggaran penjualan dan promosi harus mampu mencapai indikator-indikator target yang ditentukan sebelumnya.
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggaran penjualan (biaya personal dan non personal) ditentukan berdasarkan MoU atau sejenisnya baik dari sisi jumlah dan kualitas yang harus sesuai dengan ASB (analisis standart biaya) atau standart lainnya yang relevan dan diakui.</li> <li>• Anggaran promosi disesuaikan dengan rencana promosi yang</li> </ul>

	<p>telah ditetapkan sebelumnya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggaran penjualan disesuaikan dengan konsep STP (<i>segmentation, targeting and positioning</i>)</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target penjualan setiap UB akan disesuaikan setiap 1 tahun sekali dan secara rutin dievaluasi minimal 4 bulan sekali.</li> <li>• Efektivitas biaya promosi akan disesuaikan setiap 1 tahun sekali dan secara rutin dievaluasi minimal 4 bulan sekali</li> </ul>

### 6.7.3 Rencana Produksi

#### 1. Standart Produk

Karakteristik standart produk sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Menghasilkan Produk yang berkualitas tinggi, tepat waktu penyerahan dan biaya bersaing.
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghasilkan Produk yang berkualitas tinggi yang memenuhi SNI atau ISO atau standart lainnya yang diakui pasar.</li> <li>• Memiliki waktu penyerahan produk akhir yang lebih cepat dari pesaing utama</li> <li>• Menghasilkan biaya produksi yang paling efisien dibanding pesaing utama.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilih tim kerja atau pengelola UB yang profesional dan berorientasi pada kepuasan konsumen.</li> </ul>

#### 2. Strategi Jaga Kualitas

Karakteristik strategi jaga kualitas sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Menciptakan kualitas produk yang progresif (semakin hari semakin tinggi)
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaharui standart dan SOP produk secara berkala dan dengan kualitas lebih tinggi dari sebelumnya</li> <li>• Menerapkan konsep zero defect (tidak ada produk cacat)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerapkan konsep continuous improvement (perbaikan terus menerus)</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilih tim kerja atau pengelola UB yang ahli, profesional dan market / customer driven.</li> <li>• Memberikan pelatihan standart kualitas terbaru bagi tim kerja atau pengelola UB</li> </ul>

### 3. Bahan Baku

Karakteristik bahan baku sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Mendapatkan bahan baku produk yang berkualitas sama dengan harga yang minimal.
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelola UB harus mampu memiliki jaringan penyuplai bahan baku dengan kualitas sama namun biaya minimal dengan cara negoisasi harga dan kualitas serta kuantitas bahan baku</li> <li>• Meminimalkan persediaan bahan dengan perencanaan yang akurat (konsep <i>zero inventory</i>)</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim kerja atau pengelola UB harus memiliki <i>supply chain</i> yang kuat</li> <li>• Menjaga komitmen dan <i>trust</i> (kepercayaan) dengan <i>supplier</i></li> </ul>

### 4. Anggaran produksi

Karakteristik anggaran produksi sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Menentukan anggaran produksi yang efisien sesuai dengan target produksi
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim kerja atau pengelola UB harus mampu melakukan estimasi anggaran produksi yang disesuaikan dengan target produksi secara efisien dan produktif</li> <li>• Biaya bahan baku, tenaga kerja dan <i>factory overhead</i> harus memenuhi ASB (analisis standart biaya)</li> </ul>

Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan target produksi yang rasional yang berbasis realisasi target produksi tahun lalu dan ekspektasi tim kerja atau pengelola UB.</li> <li>• Anggaran produksi yang dibuat harus mampu direalisasikan.</li> </ul>
----------	--

#### 6.7.4 Rencana Keuangan

##### 1. Estimasi Laba dan Fee

Karakteristik strategi jaga kualitas sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Mendapatkan realisasi laba dan fee yang akurat, menguntungkan dan optimal
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan optimalisasi penjualan dan efisiensi biaya untuk setiap produk yang dihasilkan.</li> <li>• Untuk fee ditentukan oleh SK rektor</li> <li>• Realisasi target laba dan capaiannya menjadi indikator keuangan utama bagi tim kerja dan pengelola UB</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbesar porsi biaya personal kena fee dalam setiap MoU atau penjualan produk ke masyarakat (khusus jasa laboratorium dan sejenisnya)</li> <li>• Menerapkan sistem e-financing untuk memudahkan Monev unit PTSP UB</li> </ul>

##### 2. Kebijakan BEP (*break even point* atau titik pulang pokok)

Karakteristik BEP sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Tim kerja atau pengelola UB harus dapat menentukan titik pulang pokok dari setiap kegiatan.
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyek yang berada dibawah atau sama dengan BEP ditolak, kecuali untuk proyek-proyek yang berbasis sosial atau pembelajaran mahasiswa.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kemampuan negosiasi tim kerja atau pengelola UUB atau biaya proyek atau produk.</li> </ul>

### 3. Kebutuhan Modal Kerja

Karakteristik modal kerja sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Mendapatkan jumlah dan prosedur penyediaan dana modal kerja yang mencukupi untuk produksi dan memenuhi unsur fleksibilitas keuangan.
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan modal kerja untuk setiap produk yang ingin dihasilkan harus dihitung dengan saksama dan detail.</li> <li>• Tim kerja dan pengelola UB harus mampu menyusun anggaran modal kerja.</li> <li>• Modal kerja untuk setiap proyek minimal harus terpenuhi untuk operasi minimal 2 bulan kedepan.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama dengan pengelola anggaran di setiap unit dan pusat (UNSRAT)</li> </ul>

### 4. Kebutuhan Modal Investasi

Karakteristik modal investasi sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Mendapatkan jumlah dan prosedur penyediaan dana modal investasi yang mencukupi dan memenuhi unsur fleksibilitas keuangan.
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan modal investasi untuk setiap produk yang ingin dihasilkan harus dihitung dengan saksama dan detail.</li> <li>• Modal investasi harus memenuhi unsur target RoI (<i>return on investment</i>)</li> <li>• Tim kerja dan pengelola UB harus mampu menyusun anggaran modal Investasi.</li> <li>• Modal investasi untuk setiap proyek minimal harus terpenuhi untuk operasi minimal 6 bulan kedepan.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama dengan pengelola anggaran di setiap unit dan pusat (UNSRAT)</li> </ul>



**5. Kebijakan Return On Investment (ROI)**

Karakteristik kebijakan ROI sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Mendapatkan ROI minimal 20 % untuk setiap proyek investasi dari sumber PNPB dan ROI minimal 15 % dari setiap proyek investasi berbasis APBN dan masyarakat (misalnya: program CSR)
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk proyeksi dari masyarakat misalnya: program CSR, tim kerja atau pengelola UB harus mampu bernegosiasi untuk mendapatkan RoI yang maksimal.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meningkatkan kemampuan manajerial proyek dan negosiasi dari tim kerja atau pengelola UB</li> </ul>

**6.7.5 Rencana Pengembangan SDM**

**SDM pengelola UB UNSRAT dan Tim kerja**

Karakteristik SDM pengelola UB UNSRAT dan Tim kerja sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Menempatkan personil UNSRAT dalam setiap kegiatan, proyek atau UB berbasis “ <i>the right man of the right place</i> ”
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diprioritaskan personil yang diangkat pada setiap kegiatan, proyek atau UB yang memiliki keahlian dan profesionalisme yang tinggi</li> <li>• UNSRAT dapat menunjuk personal kegiatan, proyek atau UB dari luar jika SDM di dalam tidak memenuhi syarat.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap kegiatan atau proyek atau UB harus membuat <i>job description</i> (uraian kerja), <i>job analysis</i> (analisis kerja) dan <i>job appraisal</i> (penilaian kerja)</li> </ul>

- **Deskripsi keahlian dan pengetahuan pengelola dan pelaksana UB UNSRAT**

Karakteristik strategi jaga kualitas sebagai berikut:

<b>Dimensi</b>	<b>Keterangan</b>
Tujuan	Meningkatkan keahlian dan pengetahuan pengelola dan pelaksana UB UNSRAT secara progresif menuju sifat profesional
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaharui kemampuan dan keahlian personal UNSRAT dalam menjalankan UB</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbesar alokasi anggaran untuk pelatihan dan pertemuan ilmiah/profesional bagi personel UNSRAT.</li> </ul>

- **Pola kompensasi Tambahan selain Renumerasi**

Karakteristik kompenasi tambahan selain renumerasi sebagai berikut:

<b>Dimensi</b>	<b>Keterangan</b>
Tujuan	Mendapatkan ukuran atau target kinerja tertentu yang memungkinkan personel menerima kompensasi tambahan selain renumerasi
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan titik dimana seseorang tim kerja atau pengelola UB dapat menerima kompensasi tambahan selain renumerasi</li> <li>• tim kerja atau pengelola UB dapat menerima kompensasi tambahan selain renumerasi jika capaian melampaui target</li> <li>• kompensasi ini akan ditentukan secara progresif (misalnya: jika lebih 10 % dari target maka dapat menerima kompensasi tambahan sebesar 5 % dari selisih lebih dari target tersebut semakin besar selisih maka semakin besar prosentasi kompensasi tambahan tersebut)</li> <li>• penentuan kompensasi tambahan ini akan ditentukan oleh SK rektor</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memotivasi personal untuk bekerja secara optimal (berusaha untuk melebihi target yang ditentukan).</li> <li>• Target bersifat progresif dan berbasis pada masa lalu dan ekspektasi masa depan dari pengelola UB atau tim kerja</li> </ul>



### 6.7.7 Analisis Persaingan

#### 1. Kekuatan dalam Posisi Persaingan UB UNSRAT

Karakteristik kekuatan posisi bersaing sebagai berikut:

<b>Dimensi</b>	<b>Keterangan</b>
Tujuan	Memetakan kekuatan posisi bersaing setiap UB atas pesaing
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap saat tim kerja atau pengelola UB harus mampu memetakan kekuatan bisnisnya.</li> <li>• Mengambil kebijakan atau strategi untuk menggunakan posisi kekuatan bersaing dalam memenangkan setiap proyek atau kegiatan</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan evaluasi reguler dan progresif setiap 6 bulan sekali atau sesuai kebutuhan</li> </ul>

#### 2. Kelemahan Pesaing eksisting dibanding UB UNSRAT

Karakteristik Kelemahan Pesaing eksisting dibanding UB UNSRAT sebagai berikut:

<b>Dimensi</b>	<b>Keterangan</b>
Tujuan	Memetakan kelemahan posisi bersaing setiap UB atas pesaing
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap saat tim kerja atau pengelola UB harus mampu memetakan kelemahan bisnisnya dibanding pesaing</li> <li>• Mengambil kebijakan atau strategi untuk menggunakan posisi kelemahan bersaing dalam memenangkan setiap proyek atau kegiatan</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan evaluasi reguler dan progresif setiap 6 bulan sekali atau sesuai kebutuhan</li> </ul>

## 6.7.6 Analisis Resiko

### 1. Analisis Resiko Operasional

Karakteristik analisis resiko operasional sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Tim kerja atau pengelola UB mampu memetakan, mengidentifikasi dan menyusun strategi untuk meminimalkan resiko operasional
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap saat tim kerja atau pengelola UB harus mampu mengenal karakteristik resiko operasional unit, kegiatan atau proyek yang dikelolanya.</li> <li>• Mengambil kebijakan atau strategi (<i>hedging strategy</i>) untuk mengantisipasi resiko ini</li> <li>• Menerapkan SOP tentang <i>risk management</i></li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan evaluasi reguler dan progresif setiap 6 bulan sekali atau sesuai kebutuhan</li> </ul>

### 2. Analisis Resiko pasar

Karakteristik analisis resiko pasar sebagai berikut:

Dimensi	Keterangan
Tujuan	Tim kerja atau pengelola UB mampu memetakan, mengidentifikasi dan menyusun strategi untuk meminimalkan resiko pasar
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap saat tim kerja atau pengelola UB harus mampu mengenal karakteristik resiko pasar unit, kegiatan atau proyek yang dikelolanya.</li> <li>• Mengambil kebijakan atau strategi (<i>hedging strategy</i>) untuk mengantisipasi resiko ini</li> <li>• Menerapkan SOP tentang risk management</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan evaluasi reguler dan progresif setiap 6 bulan sekali atau sesuai kebutuhan</li> </ul>

### 6.7.8. Tahapan Pengembangan Unit Bisnis

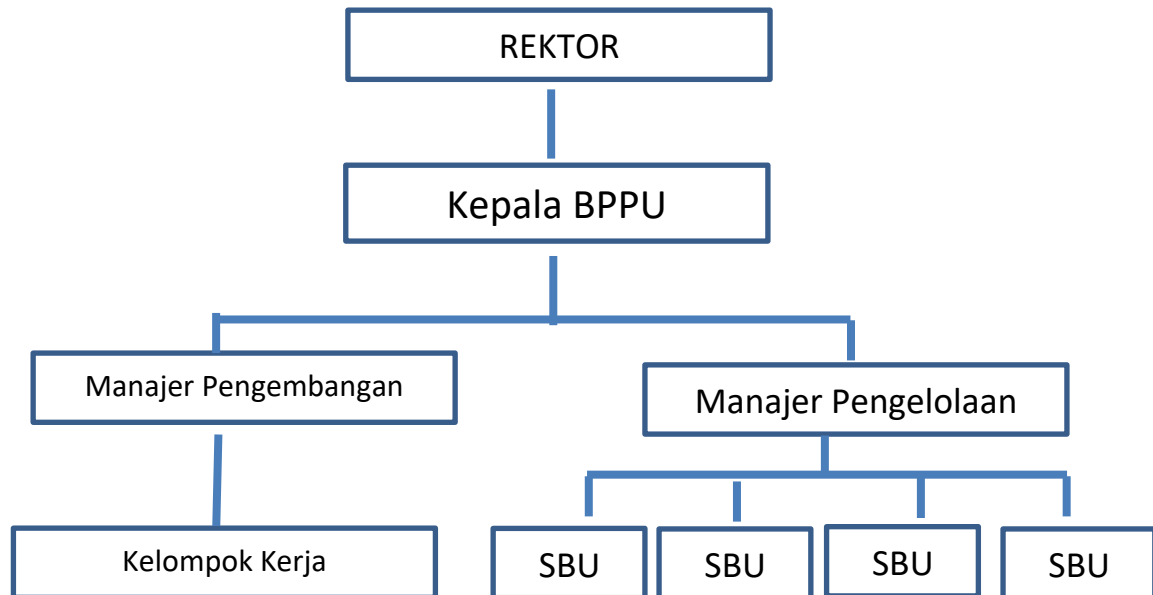
Secara umum tahapan-tahapan pengembangan UB ini mencakup 5 (lima) tahapan:

1. Pembentukan dan Penguatan Kelembagaan (Badan Pengelola dan Pengembangan Unit Bisnis)
2. Pemetaan profil Unit Bisnis
3. Penyusunan Bussiness Plan Unit Unit Bisnis yang diprioritaskan
4. Pelaksanaan Business Plan
5. Monitoring dan Evaluasi

#### Pembentukan dan Penguatan Kelembagaan

Dimensi	Keterangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk Badan Pengelola dan Pengembangan Unit Bisnis yang profesional</li> </ul>
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan struktur organisasi</li> <li>• Merumuskan arah pengembangan UB ke depan (jangka pendek, menengah dan panjang)</li> <li>• Membentuk <i>organizational culture</i> yang kondusif</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk struktur organisasi yang ramping namun kaya fungsi.</li> <li>• Merumuskan visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi dan program serta kegiatan yang berbasis pada aspek profesionalisme</li> <li>• Membuat <i>job description</i>, <i>job analysis</i> dan <i>job appraisal</i> yang berbasis pada prinsip “<i>the right man of the right place</i>”</li> <li>• Merumuskan tata nilai, pola kerja, habit, dan simbol-simbol kelembagaan yang profesional.</li> <li>• Menentukan standart-standart capaian dan kinerja organisasi yang berbasis pada aspek profesional dan efisien.</li> </ul>

## Usulan Struktur Organisasi



## Jenis Jenis SBU

### Produk SBU Jasa

No	Keterangan
1	Sewa lahan
2	Jasa hotel
3	Jasa bengkel
4	Jasa analis laboratorium
5	Jasa travel
6	Jasa pelatihan
7	Rusunawa
8	Jasa percetakan
9	Jasa konsultan akuntansi
10	Jasa konsultan hukum



**Produk SBU Perdagangan**

No	Keterangan
1	Minimarket
2	Foodcourt / kantin
3	Apotik
4	Pasar murah

**Produk SBU Konstruksi**

No	Keterangan
1	Kontraktor
2	Konsultan perencana
3	Konsultan pengawas
4	Konsultan teknik

**Produk SBU manufaktur**

No	Keterangan
1	Air mineral
2	Produk olahan perikanan
3	Produk olahan pertanian
4	Produk olahan peternakan

**JOB DESCRIPTION:**

**KEPALA BADAN PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA**

No	Keterangan
1	Menggerakkan potensi bisnis UNSRAT
2	Menyusun target pengembangan bisnis
3	Menyusun target pengelolaan bisnis
4	Menyusun Rencana bisnis anggaran (RBA)
5	Membuat konsolidasi pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan
6	Menganalisis kinerja keuangan/bisnis
7	Menyusun rencana pengembangan bisnis jangka panjang

### MANAJER PENGEMBANGAN BISNIS

No	Keterangan
1	Mengidentifikasi potensi bisnis
2	Menyusun rencana pengembangan bisnis jangka menengah dan pendek
3	Menyusun studi kelayakan bisnis
4	Melakukan aktivasi bisnis (start up bisnis)
5	Menyusun instrumen evaluasi pengelolaan bisnis
6	Menyusun strategi pengembangan bisnis

### MANAJER PENGELOLAAN BISNIS

No	Keterangan
1	Menyusun rencana pengelolaan bisnis jangka pendek
2	Mengkoordinasikan pengelolaan satuan bisnis unit (SBU)
3	Menyusun strategi pengelolaan bisnis.
4	Membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan bisnis
5	Membuat analisis kinerja masing-masing satuan bisnis unit.

### Pemetaan Profil Unit Bisnis

Dimensi	Keterangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendapatkan unit-unit bisnis yang memenuhi unsur kelayakan pengembangan yang bisa diprioritaskan untuk dikembangkan terlebih dahulu.</li> </ul>
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemetaan dari aspek kelayakan pengembangan (berbasis skala prioritas) khususnya pada kriteria utama yaitu: ketersediaan konsumen/pasar, jenis jenis produk yang punya pasaran bagus, memberikan <i>Net profit margin</i> yang tinggi, rendah investasi (modal kerja dan modal investasi) dan memiliki dukungan SDM serta teknologi atau sistem yang mumpuni.</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat list penilaian berbasis <i>score</i> kelayakan pada aspek aspek penting.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan penilaian secara objektif dan independent</li> <li>• Menentukan UUB yang mendapat skala prioritas untuk disusun business plan secara detail.</li> </ul>
--	--

**Penyusunan Bussiness plan Unit Unit Bisnis Yang diprioritaskan**

Dimensi	Keterangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satu unit bisnis, satu <i>business plan</i></li> </ul>
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat rencana bisnis per unit bisnis yang berbasis pada aspek kelayakan dan kemampuan pengelolaan yang profesional</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merumuskan strategi umum pencapaian tujuan unit bisnis</li> <li>• Merumuskan rencana pemasaran (produk, tempat, harga dan promosi)</li> <li>• Merumuskan rencana keuangan (rencana keputusan investasi, pembiayaan dan deviden)</li> <li>• Merumuskan rencana produksi (target produksi, bahan baku, kualitas produk, jenis produk dan anggaran produksi)</li> <li>• Merumuskan rencana SDM (estimasi kebutuhan TK, rekrutment, kompensasi, promosi, dan pengembangan)</li> </ul>

**Pelaksanaan Business Plan**

Dimensi	Keterangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan rencana bisnis secara konsisten, efisien dan profesional</li> </ul>
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendapatkan personal yang cocok dan profesional untuk badan pengelolan dan pengembangan Unit bisnis (tingkat universitas) dan unit unit bisnis dibawah kendalinya.</li> <li>• Memberikan keleluasaan pengelolaan dan berinovasi bagi personal yang diberikan tanggungjawab (dalam kerangka pencapaian target dalam <i>business plan</i>)</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan sistem koordinasi manajemen strategis dari badan pengelolan dan pengembangan Unit bisnis (tingkat</li> </ul>

	<p>universitas) atas unit bisnis dibawah kendalinya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pedoman pengelolaan bisnis seperti yang direncanakan (capai target, efisiensi biaya, optimalisasi pendapatan bersih dan manajemen profesional)</li> </ul>
--	---

### Monitoring dan Evaluasi (Monev)

Dimensi	Keterangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun sistem monev yang online</li> </ul>
Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengsinkronkan sistem monev badan pengelola dan pengembangan UB (tingkat UNSRAT) dengan unit-unit bisnis dibawahnya serta sistem on line integrasi E-PK BLU UNSRAT</li> </ul>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun secara bertahap program database berbasis on line untuk kepentingan pengelolaan dan pengembangan UB</li> <li>• Menentukan sistem evaluasi per bulan, triwulanan, semesteran dan tahunan yang efisien dan profesional.</li> </ul>