

BAB I PENDAHULUAN

A. UMUM

Sejarah berdirinya Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) diawali dengan didirikannya Perguruan Tinggi Teknik Sepuluh Nopember (PTT10N) pada 10 Nopember 1957 oleh Presiden Pertama Republik Indonesia, Dr. Ir. Soekarno (Lembar Negara Republik Indonesia No. 27 Tahun 1961). Saat ini ITS telah berkembang menjadi salah satu perguruan tinggi ternama di Indonesia, masuk dalam ranking 10 besar perguruan tinggi ternama di Indonesia. Saat itu ITS memiliki lima fakultas, yaitu: Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Teknologi Industri (FTI), Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan (FTSP), Fakultas Teknologi Kalautan (FTK), dan Fakultas Teknologi informasi (FTIf).

Seiring dengan perubahan status ITS dari PKBLU menjadi PTN Badan Hukum, pada awal tahun 2017 ITS berkembang menjadi 8 Fakultas dan pada akhir tahun 2017 berkembang menjadi 10 fakultas, yaitu: Fakultas Sains (FSains), Fakultas Teknologi Industri (FTI), Fakultas Teknologi Elektro (FTE), Fakultas Teknik Sipil, Lingkungan dan Kebumihan (FTSLK), Fakultas Arsitektur, Desain, dan Perencanaan (FADP), Fakultas Teknologi Kelautan (FTK), Fakultas Matematika, Komputasi dan Sains Data (FMKSD), Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi (FTIK), Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi (FBMT), Fakultas Vokasi (FV).

ITS memiliki lahan kampus seluas 204,86 ha, dengan luas gedung 16.64 ha. Jumlah dosen di ITS sebanyak 996 orang, 427 orang diantaranya berpendidikan S3 dan 93 orang diantaranya memiliki jabatan fungsional guru besar. Sedangkan jumlah mahasiswa di ITS sebanyak 20.254 orang, yang terdiri dari 2290 mahasiswa program D-III, 426 mahasiswa program D-IV, 15.064 mahasiswa program S1, 13 orang mahasiswa profesi Arsitektur, 2.007 mahasiswa S2, dan 454 mahasiswa S3.

Era globalisasi mengakibatkan terjadinya pertukaran sumberdaya termasuk sumberdaya manusia secara tanpa batas (*borderless regions*). Pada akhir bulan Desember 2015, Indonesia selaku penandatangan AFTA telah menjadi pasar terbuka untuk AEC (*Asean*

Economic Community) dan pada tahun 2020, Indonesia harus siap dengan pemberlakuan WTO (*World Trade Organization*) secara penuh, dimana pasar terbuka dunia akan berlaku. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan para lulusan perguruan tinggi menjadi semakin kompetitif dan *borderless* dengan penekanan pada isu-isu dunia tertentu. Untuk menjawab ini, Indonesia telah memiliki konsep KKNi (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) melalui Perpres No. 8 Tahun 2012. Dengan demikian, ITS selaku pencetak sumberdaya manusia harus mampu memenuhi kualifikasi tuntutan pasar sesuai KKNi yang telah ditetapkan.

Seiring dengan dinamika dunia pendidikan, pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami berbagai perubahan dengan adanya UU No. 12/2012 tentang Pendidikan Tinggi dan PP No. 66 Tahun 2010 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. Demikian halnya dengan ITS, sejak diterbitkannya surat keputusan MenKeu No. 363/KMK.05/2008 yang telah menetapkan ITS sebagai Badan Layanan Umum (BLU), dan telah diterbitkannya Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2014, tentang ITS PTN Badan Hukum, mengharuskan ITS untuk melakukan perubahan mendasar dalam tata kelola dan penyelenggaraan kegiatan Tri Dharma.

Tahun 2019 Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) memasuki tahun ketiga sebagai PTN Badan Hukum. Pada tahun pertama dan kedua sebagai PTN Badan Hukum ITS telah menempati ranking 5 dan 6 dalam kualifikasi kinerja PTN seluruh Indonesia. Capaian tersebut disamping karena upaya yang maksimal oleh seluruh civitas akademika ITS, juga didukung antara lain oleh rencana kerja dan anggaran tahunan yang memadai. Capaian prestasi tersebut, juga membawa implikasi bahwa pada tahun-tahun berikutnya, ITS dituntut untuk semakin meningkatkan kinerjanya. Tuntutan kinerja yang semakin meningkat juga sesuai dengan visi ITS baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Saat ini ITS memiliki visi sebagai *research university*, pada tahun 2025 ITS menargetkan sebagai *innovative university*, sedangkan pada tahun 2035 ITS menargetkan sebagai *enterpreneurial university*. Untuk mencapai visi tersebut saat ini ITS memiliki tiga tujuan strategis, yaitu: transformasi organisasi, kontribusi nasional dan *world class university*.

Berdasarkan tiga tujuan strategis tersebut disusun berbagai program dan sub program yang dikelompokkan ke dalam 10 bidang pengembangan, yaitu: 1) bidang akademik dan kemahasiswaan; 2) bidang perencanaan anggaran & logistik, keuangan dan sarana prasarana; 3) bidang sumber daya manusia, organisasi dan teknologi sistem informasi; 4) bidang **Inovasi, kerjasama, kealumnian, dan hubungan internasional**; 5) bidang sekretariat; 6) bidang penelitian dan pengabdian masyarakat; 7) bidang pengembangan dan pengelola usaha; 8) bidang penjaminan mutu; 9) bidang audit internal, dan; 10) bidang perpustakaan.

Sebagaimana tahun 2018, pada tahun 2019 setiap bidang telah merencanakan berbagai program dan beberapa diantaranya merupakan program unggulan. Bidang Akademik dan Kemahasiswaan memiliki program peningkatan kualitas layanan pendidikan antara lain dengan mengundang dosen tamu dari luar negeri, meningkatkan sarana dan prasarana pembelajaran, termasuk diantaranya peningkatan peralatan laboratorium. Dalam Bidang Kemahasiswaan, disamping meningkatkan kualitas kegiatan kemahasiswaan khususnya dalam penyelenggaraan kompetisi, juga meningkatkan kualitas dan kuantitas keikutsertaan mahasiswa dalam berbagai kompetisi baik tingkat nasional maupun internasional.

Dalam Bidang Perencanaan, Keuangan dan Sarana Prasarana, program efisiensi anggaran dan alokasi anggaran pada bisnis inti tetap menjadi prioritas. Disamping itu juga dirancang program peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana serta peningkatan akuntabilitas dan transparansi tata kelola keuangan. Bidang Sumber Daya Manusia, Organisasi dan Teknologi Sistem Informasi memiliki program penguatan organisasi, pembinaan dan pengembangan SDM, perbaikan sistem penilaian dan insentif kinerja, serta perbaikan dan peningkatan infrastruktur dan layanan teknologi informasi. Bidang Inovasi, Kerjasama, Kealumnian dan Hubungan Internasional memiliki program peningkatan kerjasama dan jejaring khususnya pada level internasional, pemantapan *science and technology park* melalui peningkatan dan pengembangan pusat-pusat unggulan institusi, serta peningkatan komunikasi internasional antara lain melalui *joint research, professorship, staff mobility* dan *student exchange*. Bidang Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, disamping memiliki program peningkatan kualitas dan kuantitas publikasi, juga peningkatan kerjasama riset baik skala nasional maupun internasional. Sedangkan Bidang Pengembangan dan Pengelolaan Usaha, memiliki

program unggulan pengembangan ITS Techno-Science dan peningkatan tata kelola unit usaha penunjang menuju *corporate mindset*.

Setiap program dan sub program memiliki target indikator kinerja yang harus dicapai. Indikator kinerja tersebut bersumber dari indikator kinerja yang ditetapkan dalam Rencana Strategis Kementerian Ristekdikti, Peraturan Majelis Wali Amanat ITS dan Rencana Strategis ITS. Selanjutnya, setiap unit di ITS diharuskan merencanakan kegiatan yang mendukung ke salah satu program atau sub program tersebut. Pemilihan kegiatan setiap unit tersebut dilakukan secara on-line dalam Sistem Informasi Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi (SIPMonev) Program Kerja ITS. Berdasarkan kegiatan yang direncanakan maka disusun rencana anggaran dan biaya untuk setiap kegiatan secara on-line pula dalam Sistem Informasi Rencana Bisnis dan Anggaran (SI-RBA) ITS.

Kumpulan kegiatan, dan rencana anggaran dan biaya di setiap unit, selanjutnya dinamakan rencana bisnis dan anggaran. RKAT ITS merupakan rangkuman dari kegiatan dan rencana bisnis anggaran di setiap unit yang ada di ITS. Dengan demikian, setiap nominal yang dianggarkan dalam RKAT ini jelas akan *complay* dengan kegiatan tertentu, sub program dan program tertentu serta indikator kinerja tertentu. Indikator kinerja program dan sub program secara lengkap ada dalam SIPMonEv Program Kerja ITS, sedangkan anggaran setiap kegiatan ada dalam SI-RBA ITS. Beberapa indikator kinerja tersebut selanjutnya ditetapkan sebagai indikator kinerja kunci yang dijadikan dasar kontrak kinerja Rektor ITS dengan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Indikator kinerja kunci ini dicantumkan dalam RKAT ITS.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa RKAT ITS 2019 merupakan dokumen perencanaan / pedoman pelaksanaan kegiatan dan penganggaran di ITS, yang memberikan arah bagi kegiatan-kegiatan di ITS selama tahun 2019 dalam rangka peningkatan kinerja.

B. RENCANA STRATEGIS, VISI, dan MISI PTN-BH

B.1. Rencana Strategis PTN-BH

Sebagai PTN Badan Hukum, ITS memiliki spirit menjadi perguruan tinggi riset berkelas dunia di bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Berbagai perangkat persiapan

telah dilakukan, antara lain: Rencana Strategis (Renstra) ITS 2014-2018, dan Renstra ITS PTN Badan Hukum tahun 2015-2020, Rencana Induk Pengembangan (RENIP 2016 - 2040), perubahan struktur organisasi dan tata kelola dari PTN BLU menjadi PTN Badan Hukum, rencana pembangunan taman sains dan teknologi (*Science and Technology Park*), adanya master plan ITS 2014-2024, sistem tata kelola terintegrasi berbasis teknologi informasi, *Laboratorium Based Education* (LBE), model pembelajaran *student centered learning* (SCL), penyusunan kurikulum 2014-2019 yang merujuk pada KKNI, pengembangan pusat riset unggulan ITS dan program kerja ITS periode 2015-2019. Berbagai perangkat tersebut telah efektif dalam mencetak lulusan yang dapat diterima pasar nasional maupun internasional, meningkatkan publikasi internasional dan mengembangkan hasil riset yang aplikatif baik dalam pengembangan keilmuan maupun pembangunan. Sementara itu, berbagai perubahan dan rencana tersebut serta kewajiban ITS menjadi PTN yang masuk peringkat top 500 besar dunia, memerlukan dukungan sumber daya yang semakin besar.

Di lain pihak, perkembangan ekonomi dunia menyebabkan adanya perubahan struktur ekonomi dunia, regional maupun lokal melalui terbentuknya pakta organisasi ekonomi seperti AFTA, G20, GATT dan WTO. Kesepakatan-kesepakatan tersebut menuntut dunia ekonomi menjadi tidak hanya efisien dan efektif tetapi juga berkelanjutan. Berbagai isu lain di dunia yang telah membentuk negara-negara pada berbagai kelompok dunia, adalah isu perubahan lingkungan melalui IPCC (*intergovernmental panel on climate change*), *food security*, isu pengurangan risiko, isu pengelolaan pesisir, efisiensi energi dan lainnya. Oleh karenanya, ITS selaku pencetak para pelaku ekonomi baik di Indonesia maupun dunia harus mampu merespon tuntutan perkembangan di dunia internasional tersebut. Sebagai realisasi dari RENIP 2016 - 2040 dan RENSTRA 2015 - 2020, ITS menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan (RKAT).

Visi dan Misi

Visi ITS:

“Menjadi perguruan tinggi dengan reputasi internasional dalam ilmu pengetahuan dan teknologi terutama yang menunjang industri dan kelautan yang berwawasan lingkungan”

Misi ITS

“Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan manajemen yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi”.

- Misi ITS di bidang pendidikan

- a. Menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis teknologi informasi dan komunikasi dengan kurikulum, dosen, dan metode pembelajaran berkualitas internasional;
- b. Menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta memiliki moral dan budi pekerti yang luhur; dan
- c. Membekali lulusan dengan pengetahuan kewirausahaan berbasis teknologi.

- Misi ITS di bidang penelitian

- a. Misi ITS di bidang penelitian, berperan secara aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama di bidang kelautan, lingkungan dan permukiman, energi, serta teknologi informasi dan komunikasi yang berwawasan lingkungan melalui kegiatan penelitian yang berkualitas internasional.
- b. Misi ITS di bidang pengabdian kepada masyarakat, memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki untuk ikut serta dalam menyelesaikan problem yang dihadapi oleh masyarakat, industri, pemerintah pusat, dan pemerintah daerah dengan mengedepankan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi.

- Misi ITS di bidang manajemen

- a. Pengelolaan ITS dilakukan dengan memperhatikan prinsip tata pamong yang baik yang didukung dengan teknologi informasi dan komunikasi;
- b. Menciptakan suasana yang kondusif dan memberikan dukungan sepenuhnya kepada Mahasiswa, Dosen, Tenaga Kependidikan untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi maksimum pada masyarakat, industri, ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
- c. Mengembangkan jejaring untuk dapat bersinergi dengan perguruan tinggi lain, industri, masyarakat, pemerintah pusat, dan pemerintah daerah dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

B.2. Kondisi ITS PTN-BH dimasa Yang Akan Datang

Di akhir tahun 2020, saat ITS secara sepenuhnya telah bertransformasi sepenuhnya menjadi PTNBH, maka upaya - upaya ITS untuk menjadi pemain sentral di tingkat nasional berupa peningkatan kontribusi dari aspek akademik, riset dan pengabdian masyarakat serta inovasi harus dilakukan untuk memastikan bahwa di tahun 2025 peran tersebut telah dapat dimainkan oleh ITS.

Di tahun 2025, 10 tahun setelah ITS berstatus PTNBH, ITS diharapkan telah menjadi model bagi pengembangan manajemen perguruan tinggi mandiri nasional. Tahun 2035 menjadi tonggak tercapainya peran sentral ITS di tingkat Asia Tenggara. Salah satu patron yang mungkin dijadikan sebagai model dalam status ITS sebagaimana tersebut adalah Chulalongkon University di Thailand. Dan di tahun 2040, diharapkan ITS makin memperkuat peran di level Asia Tenggara serta sejajar dengan beberapa perguruan tinggi terkemuka di level Asia. Model yang mewakili kondisi ITS saat itu adalah National Taiwan University (NTU). Sementara itu, di tahun 2045 model yang mewakili kondisi ITS saat itu adalah KAIST - Korea Advanced Institute of Science & Technology.

Pada aspek pendidikan dan kemahasiswaan, untuk menuju universitas riset berkelas dunia, ITS harus mampu mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dengan beralihnya ITS menjadi PTNBH, pandangan pemerintah saat ini mulai berubah. Kalau sebelumnya Kemenristekdikti mengharapkan ITS hanya melakukan penelitian ilmiah dan menyediakan pendidikan ilmiah, sekarang pemerintah juga mengharuskan ITS sebagai inkubator aktivitas komersial berbasis sains atau teknologi baru, baik dengan unit usaha yang telah ada atau start up. Hal ini terlihat dengan Kemenristekdikti dalam penelitian yang lebih menekankan penelitian terapan dengan Tingkat kesiapterapan Teknologi (TKT) di atas 7, dengan kata lain hilirisasi penelitian.

Jumlah mahasiswa ITS, terutama program sarjana, dari tahun ke tahun menunjukkan kecenderungan yang terus meningkat. Peningkatan jumlah mahasiswa ini membutuhkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk mengontrol dan monitor agar proses pendidikan tetap dapat berjalan dengan baik. Ini mengharuskan ITS mencari jalan keluar untuk menjamin manajemen yang efektif.

Pada aspek keuangan, sarana prasarana dan TSI, perubahan ITS menjadi PTNBH membawa perubahan yang mendasar dari aspek keuangan. Otonomi yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan dan keleluasaan dalam peningkatan upaya pendapatan ITS

hendaknya dimanfaatkan untuk mendukung percepatan pengembangan dan pencapaian ITS sebagai World Class University (WCU). Dalam mencapai visi dan misi ITS PTNBH, program strategis bidang perencanaan, keuangan, dan sarana prasarana bertumpu pada pelaksanaan tata kelola operasional melalui strategi Good and Participative Governance. Pelaksanaan tata kelola operasional mengikuti siklus Good Governance Cycle Management, yang mencakup pengembangan sistem perencanaan dan pelaporan tertulis dan periodik, sistem penganggaran dan pertanggungjawaban yang auditable, tertib, dan memenuhi perundangan (compliance). Dalam kaitannya dengan pemanfaatan sumber daya fasilitas, perlu dikembangkan sistem inventarisasi sumber daya fasilitas berbasis Teknologi Sistem Informasi (TSI).

Dalam kerangka ITS PTNBH, pada aspek SDM dan Organisasi, ITS perlu melakukan penguatan organisasi dan manajemen selaras dengan kebutuhan implementasi GUG yang efektif. Dalam rangka penguatan organisasi, ITS harus mampu membangun kerjasama dalam mencapai satu tujuan sesuai dengan visi misi ITS, dimana semua pihak bekerjasama sehingga terbentuk kondisi organisasi yang selaras dengan lingkungan internal dan eksternal. Perubahan manajemen yang mengubah existing management menjadi ideal management yang sesuai dengan tuntutan PTNBH dan WCU. Perubahan manajemen ini dengan melihat potensi, kendala dan pengelolaan yang belum efisien yang harus diubah menjadi manajemen yang lebih profesional, efektif dan efisien.

Untuk menjalankan organisasi baru yang lebih profesional dibutuhkan SDM yang berkualitas. Pengembangan organisasi dapat dilakukan dengan cara penguatan kapasitas sumber daya insani. Pelatihan manajemen perguruan tinggi bagi dosen muda sebagai langkah kaderisasi penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi. Selain itu juga dapat dilakukan dengan mendorong SDM untuk mengembangkan karir akademis ataupun non - akademis lainnya.

Pada aspek kerjasama, inovasi, kealumnian dan internasionalisasi, beberapa upaya strategis yang perlu mendapat perhatian antara lain : 1) ITS PTNBH harus makin mampu membangun dan mengembangkan jejaring dan kerjasama nasional dan internasional, khususnya dalam upaya bermitra dengan perguruan tinggi nasional, khususnya dalam kerangka EPI-UNET; 2) ITS PTNBH hendaknya makin mampu mengembangkan inovasi, technopreneur dan aplikasi bisnisnya untuk mendukung revenue generation; 3) ITS harus makin mengembangkan jejaring dan promosi; 4) Inventarisasi, penataan, pengembangan

dan promosi aset IPTEKS; 5) Pengembangan strategi dan program dalam mendukung ITS menuju World Class University (WCU).

B.3. Upaya Dalam Pencapaian Visi

Berdasarkan tujuan ITS dan isu strategis pendidikan tinggi global, maka ITS menetapkan tujuan strategis ITS PTN Badan Hukum sebagai berikut :

- a. Transformasi Organisasi (T), melakukan transformasi menjadi ITS PTN Badan Hukum baik dalam aspek akademik, keuangan, dan organisasi dengan tata kelola yang akuntabel, transparan, efektif dan efisien serta taat pada peraturan perundang-undangan
- b. Kontribusi Nasional (K), menjadi kontributor utama dalam pembangunan nasional serta menjadi institusi yang solutif bagi berbagai permasalahan nasional melalui proses pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan inovasi yang bermanfaat bagi bangsa dan masyarakat
- c. *World Class University* (I), menjadikan perguruan tinggi dengan reputasi dan kelas dunia dengan memanfaatkan sebesar-besarnya modal akademik untuk mendorong internasioalisasi program akademik serta pencapaian akreditasi internasional, serta dengan mendorong internasionalisasi dari hasil riset (*intellectual output*) dan inovasi

Berdasarkan Visi, Misi, Tujuan Strategis, dirumuskan sasaran strategis, inisiatif strategis dan indikator kinerja utama dalam dokumen Rencana Strategis ITS tahun 2015-2020. Sasaran strategis dan inisiatif strategis ini menjadi dasar dalam penyusunan program kerja Rektor ITS selama 5 tahun. Pada dokumen Renstra ITS, sasaran strategis yang ditetapkan telah dibuat searah dengan Sasaran Strategis Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi, seperti tercantum pada Dokumen Renstra Kemenristekdikti Tahun 2015 - 2019 (Lampiran Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 13 Tahun 2015).

Dengan berpedoman pada ketiga Tujuan Strategis (ditandai dengan huruf: T, K, dan I) tersebut di atas, maka Sasaran Strategis dalam Renstra ITS 2015 - 2020 adalah sebagai berikut:

Sasaran strategis ITS (Tx) yang merupakan turunan dari Tujuan Strategis, “Transformasi Organisasi, melakukan transformasi menjadi ITS PTN Badan Hukum baik dalam aspek akademik, keuangan, dan organisasi dengan tata kelola yang akuntabel, transparan, efektif dan efisien serta taat pada peraturan perundang-undangan”, dan selanjutnya diturunkan dalam beberapa inisiatif strategis antara lain :

- Peningkatan kualitas dan kuantitas intake mahasiswa ITS dan proses pembelajaran serta penyediaan materi ajar dalam jumlah yang cukup dan berkualitas serta perbaikan komposisi mahasiswa program pascasarjana terhadap program sarjana.
- Peningkatan kualitas lulusan untuk diserap di pasar kerja
- Melakukan transformasi sistem keuangan dan pengelolaan sarana prasarana dan lingkungan yang mendukung tunjauan strategis ITS sebagai PTN Badan Hukum
- Melakukan transformasi sistem pengelolaan SDM dan organisasi yang mengutamakan kepuasan stakeholder
- Mendesain sistem koordinasi dan pengelolaan serta evaluasi program
- Memperkuat sistem dan organisasi bantuan dan pertimbangan hukum serta peraturan-peraturan yang profesional bagi seluruh civitas akademika ITS PTN Badan Hukum
- Peningkatan kualitas riset
- Peningkatan kemampuan ITS dalam mengelola dan mengembangkan usaha untuk meningkatkan kemampuan pendanaan ITS PTN Badan Hukum

Sasaran strategis ITS (Kx) yang merupakan turunan dari Tujuan Strategis, (K) “Kontribusi Nasional, menjadi kontributor utama dalam pembangunan nasional serta menjadi institusi yang solutif bagi berbagai permasalahan nasional melalui proses pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan inovasi yang bermanfaat bagi bangsa dan masyarakat, dan selanjutnya diturunkan dalam beberapa inisiatif strategis antara lain:

- Meningkatkan jumlah mahasiswa dan lulusan yang berwirausaha
- Meningkatkan kontribusi ITS terhadap program keberpihakan
- Meningkatkan prosentase lulusan bersertifikat profesi
- Meningkatkan prestasi mahasiswa yang meraih emas di tingkat nasional dan internasional
- Penguatan kemampuan inovasi melalui pendirian Science and Technopark (STP)
- Penguatan kemampuan Riset dan inovasi melalui Pusat Unggulan Iptek (PUI)
- Penguatan kemampuan Riset dan inovasi melalui kinerja HKI yang didaftarkan

- Penguatan kemampuan Riset melalui penciptaan Prototipe TRL s.d. 6
- Penguatan kemampuan Riset dan inovasi melalui prototype laik industry
- Penguatan kemampuan Riset dan inovasi melalui peningkatan jumlah produk inovasi yang siap diproduksi dan dimanfaatkan pengguna
- Peningkatan kontribusi ITS melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat

Sedangkan sasaran strategis ITS (Ix) yang merupakan turunan dari Tujuan Strategis, (I) “*World Class University*, menjadikan perguruan tinggi dengan reputasi dan kelas dunia (*World Class University*) dengan memanfaatkan sebesar-besarnya modal akademik untuk mendorong internasionalisasi program akademik serta pencapaian akreditasi internasional, serta dengan mendorong internasionalisasi dari hasil riset (*intellectual output*) dan inovasi“, dan selanjutnya diturunkan dalam beberapa inisiatif strategis antara lain:

- Meningkatkan peringkat ITS pada sistem perankingan PT nasional dan internasional
- Penguatan internasionalisasi melalui peningkatan Jumlah Publikasi internasional
- Penguatan internasionalisasi melalui Jumlah prodi yang terakreditasi unggul

Kebutuhan sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis meliputi kebutuhan sumber daya manusia (dosen dan karyawan), keuangan, peralatan dan gedung, teknologi, dan lain-lain. Kebutuhan sumber daya dihitung berdasarkan inisiatif strategis yang akan dilakukan. Penambahan jumlah mahasiswa, pendirian fakultas, pendirian lembaga dan unit organisasi baru; revitalisasi laboratorium; penyediaan tenaga akademik dan non-akademik untuk unit organisasi baru yang akan dibentuk, penyiapan infrastruktur, dan lain-lain akan menyebabkan kebutuhan sumber daya bertambah.

B.4. Ringkasan Rencana Kerja PTN-BH

Berbagai hal telah dilakukan ITS untuk meningkatkan kompetensi lulusannya di era global ini. Pengembangan kurikulum pendidikan sesuai dengan tuntutan dunia kerja dan tuntutan global merupakan salah satu upaya nyata yang telah dilakukan ITS. KKNi telah menjadi rujukan utama dan dasar dalam penyusunan kurikulum 2014 - 2019, yang masih pula ditambahkan dengan muatan inovasi, kewirausahaan, pengembangan karakter dan softskill yang terintegrasi. Selain itu wawasan internasional dan cross-culture

understanding telah pula ditanamkan kepada mahasiswa ITS sejak dini untuk mempersiapkan generasi yang siap menghadapi tantang global.

Globalisasi tidak hanya menuntut peningkatan kualitas lulusan namun juga menuntut perbaikan serta pengembangan perguruan tinggi secara holistik sesuai standar internasional. Tuntutan internasional ini telah pula diadopsi menjadi tuntutan pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan ranking perguruan tinggi di Indonesia setara dengan World Class University (WCU). Tuntutan ini merupakan faktor pendorong yang sangat kuat karena kriteria WCU sangat komprehensif dan menantang. Seluruh elemen perguruan tinggi dituntut untuk berubah sesuai dengan standar internasional, termasuk peningkatan fasilitas, peningkatan penelitian berkelas internasional yang mengandung unsur novelty namun juga aplikatif, peningkatan jumlah mahasiswa inbound dan outbound, implementasi teknologi informasi yang terintegrasi, dan lain-lain.

Saat ini ITS telah mencanangkan tekad untuk menuju WCU. Tekad ini diwujudkan dalam berbagai upaya mulai dari level strategis hingga level teknis operasional. Upaya - upaya tersebut juga melibatkan civitas akademika ITS dan seluruh pemangku kepentingan yang dalam hal ini meliputi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni, mitra kerja, dan masyarakat sekitar. Berbagai contoh upaya yang telah dilakukan ITS antara lain pengembangan sistem informasi terintegrasi (Integra) ITS, pelaksanaan dan pengembangan sistem pembelajaran dalam bentuk *Lab Based Education* (LBE) yang bertujuan untuk mengintegrasikan penelitian dengan pengajaran telah terlaksana dan telah terbukti meningkatkan publikasi internasional, upaya *internasionalization at home* telah dilaksanakan secara intensif untuk mempersiapkan civitas akademika ITS untuk meningkatkan interaksi dengan dunia internasional dan meningkatkan inbound/outbound serta peningkatan jumlah kelas berbahasa Inggris di lingkup ITS.

Perguruan tinggi menurut GATS (General Agreement for Trade and Services), bagian dari WTO (World Trade Organization) tahun 2002, merupakan industri jasa komersial dalam era pasar bebas. Kesepakatan ini menimbulkan kompetisi global, baik dalam memperoleh mahasiswa maupun dalam memaparkan lulusan dan produk-produk penelitian dari Perguruan Tinggi. Konsekuensinya, ITS tidak lagi hanya bersaing dengan PT nasional, namun juga dengan PT dari negara lain, seperti negara-negara ASEAN dan Australia.

Menyadari hal tersebut, ITS harus terus berupaya untuk memperbaiki dan menerapkan sistem penjaminan mutu pendidikan yang berstandar internasional, dan tetap mengupayakan untuk mendapatkan pengakuan internasional. Penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional di semua aspek pendidikan tinggi, antara lain dalam hal pengelolaan mahasiswa, penyediaan program pendidikan yang menjamin ketercapaian capaian pembelajaran yang sesuai dengan kualifikasi nasional dan internasional, dosen yang mumpuni di bidangnya dan berdaya saing di tingkat internasional, tenaga kependidikan yang berkualitas dan mampu menyediakan layanan bertaraf internasional, dan sistem perbaikan berkelanjutan, akan meningkatkan kapabilitas ITS untuk menghasilkan lulusan yang memenuhi tuntutan kerja dalam dan luar negeri serta mampu memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat dunia.

Penerapan sistem penjamin mutu yang konsisten akan mendorong perolehan pengakuan internasional yang dibuktikan dengan terjadinya student mobility dan faculty mobility antar perguruan tinggi di dunia. Student mobility dan credit transfer antar perguruan tinggi merupakan indikasi pengakuan kesetaraan antar perguruan tinggi di dunia. Selain itu student mobility dan faculty mobility akan membuka jalan bagi riset kolaborasi yang merupakan salah satu ciri perguruan tinggi di era global.

Dalam perspektif perguruan tinggi mandiri dengan status PTNBH, upaya untuk mendesain sistem manajemen mutu dengan mengacu pada ISO 9001:2000 atau standar lainnya menjadi penting untuk diprioritaskan, dengan dukungan sistem dokumentasi yang baik dan adanya SOP (Standard Operating dan Prosedure) untuk setiap kegiatan. Akreditasi internasional juga perlu menjadi salah satu prioritas jika nantinya ITS PTNBH ingin dapat bersaing dalam kompetisi internasional. Upaya untuk mengakreditasi program - program studi di ITS melalui ABET, AUN-SED, atau badan akreditasi internasional lainnya juga menjadi syarat bersaing dalam dunia pendidikan global saat ini.

BAB II
KINERJA PTN-BADAN HUKUM TAHUN 2017 DAN
RENCANA KERJA & ANGGARAN TAHUN 2018 - 2019

A. GAMBARAN KONDISI PTN-BADAN HUKUM

1. Kondisi Internal PTN-Badan Hukum

Analisis kondisi internal meliputi kemampuan ITS dalam mengelola program tridharma (pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat) dan sumber daya (keuangan, sumber daya manusia, fasilitas dan infrastruktur). Kemampuan ini dilihat dari kesiapan organisasi dan manajemen serta pencapaian kinerja dalam beberapa tahun terakhir. Analisis kondisi internal akan lebih mengelaborasi kelemahan dan kekuatan ITS sebagai Institusi dalam pencapaian visi dan misinya. Beberapa aspek internal yang penting untuk dianalisis kondisinya dan akan mempengaruhi kinerja ITS antara lain organisasi dan tata kerja, sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana serta tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Berdasarkan hasil analisa beberapa faktor internal tersebut dapat diidentifikasi beberapa kekuatan dan kelemahan ITS yang akan mempengaruhi dalam operasionalisasinya yang masing-masing dapat dirinci sebagai berikut:

Kekuatan:

1. ITS memiliki kualitas input mahasiswa, program pendidikan, serta staf pengajar yang baik, sehingga siap mengembangkan diri dari *teaching university* menjadi *research university*.
2. ITS sudah memiliki struktur dan tata kerja organisasi yang siap untuk pengembangan *research university* dan pengakuan internasional yang lebih baik.
3. ITS telah berubah status dari PTN PKBLU menjadi ITS PTN Badan Hukum, sehingga memiliki otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan sumber daya.
4. ITS telah memiliki sistem informasi akademik dan kepegawaian yang membantu proses penjaminan mutu akademik yang telah terintegrasi dalam Sistem Informasi Terintegrasi (INTEGRA) ITS.
5. Penggabungan bidang akademik dan kemahasiswaan mendorong kegiatan akademik yang kreatif dan non-akademik yang terukur serta meningkatkan kualitas implementasi pembelajaran terintegrasi dalam bentuk *Lab based Education* (LBE).

6. ITS telah memiliki *Standard Operating Procedure (SOP)* yang baku dalam beberapa proses pengelolaan SDM.
7. Kurikulum yang merujuk pada kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI), proses pembelajaran dan suasana akademik di ITS telah dirancang dalam kebijakan untuk mendukung tercapainya visi, misi tujuan dan sasaran yaitu pencapaian reputasi internasional.
8. Komitmen manajemen yang kuat dalam menjaga prinsip sistem alokasi dana yang memprioritaskan *core process*.
9. Motivasi dosen yang tinggi dalam melakukan penelitian bersama dengan mahasiswa.

Kelemahan:

1. Belum meratanya *resources sharing* dalam pelaksanaan kegiatan Tridharma, baik institusional maupun individual.
2. Belum semua staf akademik dan non-akademik berpartisipasi aktif dalam perbaikan kualitas proses pembelajaran serta penjaminan mutu.
3. *Link and match* ITS dengan industri belum optimal.
4. Masih kurangnya koordinasi terpusat yang mengevaluasi pelaksanaan kebijakan di kurikulum dan proses pembelajaran di setiap program studi.
5. Masih lemahnya implementasi tata kelola teknologi informasi yang baik, belum standarnya struktur *database* dan lemahnya integrasi data antar sistem informasi yang telah beroperasi di ITS yang dikarenakan dukungan kompetensi tenaga kependidikan di bidang IT.
6. Belum semua laboratorium melakukan Tridharma terintegrasi (LBE).
7. Sumber daya (keuangan dan fasilitas) pendukung riset masih kurang.
8. Orientasi pada *outreach program* masih kurang.
9. Integrasi riset lintas disiplin dalam rangka menghasilkan riset unggulan yang berorientasi pada kehidupan sosial-ekonomi masyarakat masih kurang.
10. Masih adanya indikasi hambatan terhadap perubahan kultur organisasi yang berpeluang memperlambat proses implementasi OTK ITS sebagai PTN Badan Hukum yang baru.
11. Masih adanya ego sektoral di kalangan unit (departemen, fakultas dan unit lainnya) dan status kepegawaian (dosen dan tendik)

Berbagai hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan ITS tersebut diatas akan dikelola dengan baik untuk menjadi rumusan strategi yang efektif dengan mensinergikan aspek-aspek eksternal yang akan diuraikan pada bagian selanjutnya.

2. Kondisi Eksternal PTN-BH

Perkembangan organisasi disamping dipengaruhi oleh faktor internal, juga dipengaruhi oleh faktor eksternal kampus. Analisis eksternal dilakukan untuk mengantisipasi dampak kondisi eksternal yang berpotensi untuk mempengaruhi kinerja ITS. Analisis ini dilakukan terhadap beberapa aspek eksternal diantaranya adalah perubahan politik, ekonomi, sosial, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEKS). Sebagai perguruan tinggi publik, ITS akan dipengaruhi oleh berbagai perubahan aspek eksternal tersebut baik nasional maupun internasional. Analisis lingkungan eksternal berikut ini merupakan analisis tentang kondisi-kondisi penting yang sangat berpengaruh pada sistem manajemen ITS. Beberapa faktor eksternal yang signifikan berpengaruh pada kegiatan ITS PTN Badan Hukum antara lain: (1) Dinamika Peraturan Pemerintah terkait Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi, (2) Dinamika Peraturan Pemerintah terkait Keuangan Perguruan Tinggi, (3) Kebijakan Pembangunan Nasional Jangka Panjang, (4) Tantangan Globalisasi dan (5) Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi hal penting yang harus diperhatikan dari aspek eksternal dalam bentuk peluang dan sekaligus ancaman. Adapun peluang dan ancaman tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut:

Peluang:

1. Pertumbuhan ITS di masa mendatang semakin besar dan luas, dan peran ITS dalam memacu kemajuan bangsa di bidang sains dan teknologi semakin diperlukan.
2. ITS dan unit-unit yang ada di dalamnya memiliki jejaring nasional dan internasional yang memadai
3. ITS sebagai perguruan tinggi nasional dengan kompetensi inti pada bidang teknik dan sains banyak diminati oleh calon mahasiswa
4. Banyaknya tawaran beasiswa studi lanjut, diklat bagi SDM di ITS baik dari dalam maupun luar negeri
5. Tahun 2012 ITS telah mendapatkan dana *tracer study* dari BELMAWA untuk membangun kegiatan *tracer study* secara melembaga di tingkat institusi secara *online*.

6. Banyak kesempatan akses kerjasama penelitian dan pendidikan baik melalui Kemenristekdikti, instansi pemerintah lainnya atau kerjasama dengan industri
7. *Networking* dengan industri yang semakin meningkat membuka kesempatan bagi ITS untuk meningkatkan kerjasamanya
8. Penunjukan ITS oleh Kemenristekdikti untuk menjadi PTN peringkat Top 500 dunia, memberikan peluang bagi ITS mengembangkan dirinya sehingga menjadi semakin maju.

Ancaman:

1. Dampak globalisasi dalam berbagai sektor, khususnya pendidikan yang menuntut kekuatan kompetisi lulusan yang tangguh di taraf nasional dan internasional
2. Sebagai institusi pemerintah, pengelolaan bidang SDM di ITS, seperti rekrutmen, pengangkatan PNS, sangat tergantung pada pemerintah pusat
3. Persaingan yang ketat dari PT lain yang telah mengembangkan kurikulum dan proses pembelajarannya
4. Belum adanya masterplan TIK yang terpadu dan sesuai dengan kebutuhan ITS kedepan
5. Masih rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi di Indonesia timur di banding dengan perguruan tinggi di Indonesia wilayah barat.
6. Gejolak perekonomian dunia yang berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi Indonesia berpengaruh pada kemampuan negara dalam mensupport pendanaan bagi ITS sebagai PTN.

Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang merupakan hasil analisis kondisi eksternal dan internal tersebut harus dikelola dengan baik oleh ITS. Kelemahan harus diubah menjadi kekuatan dan ancaman diubah menjadi peluang. Selanjutnya, kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh ITS harus dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai visi, misi dan tujuan ITS.

Pada bagian ini, berdasarkan analisis SWOT dirumuskan strategi pengembangan ITS dan pencapaiannya yang akan diuraikan pada bagian selanjutnya.

3. Asumsi Makro

Dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran memerlukan berbagai asumsi yang mendasarinya. Rencana Kerja dan Anggaran Tahun 2019 didasarkan pada asumsi makro sebagai berikut :

a. Tingkat Inflasi 3,0%

Pemerintah telah menetapkan sasaran inflasi untuk periode tahun 2016, 2017 dan 2018 melalui penerbitan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 93.PMK.011/2014 tentang Sasaran Inflasi Tahun 2016, Tahun 2017, dan Tahun 2018. Jenis sasaran inflasi yang ditetapkan dalam peraturan ini adalah inflasi Indeks Harga Konsumen (IHK) tahunan (*year on year*). Untuk tahun 2016, sasaran inflasi ditetapkan pada tingkat 4,0 persen. Untuk tahun 2017 sebesar 4,0 persen, dan tahun 2018 sebesar 3,5 persen. Ketiganya dengan tingkat deviasi sebesar 1 persen. Sementara, sasaran inflasi 2019-2021 ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 124/PMK.010/2017, masing-masing sebesar 3,5%, 3,0% dan 3,0%, dengan deviasi masing-masing $\pm 1\%$.

Seperti diketahui, dalam rangka membentuk dan mengarahkan harapan masyarakat mengenai tingkat inflasi pada masa mendatang (ekspektasi inflasi) dan memberikan pedoman kepada pembuat kebijakan dan pelaku pasar, Pemerintah dan Bank Indonesia berkoordinasi untuk mencapai dan mengendalikan inflasi pada tingkat yang semakin rendah dan stabil. Hal ini dimaksudkan untuk mewujudkan situasi yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan.

b. Tingkat Pertumbuhan Ekonomi 5,3%

Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2019 sebesar 5,2 persen. Angka itu di bawah asumsi ataupun target yang dipatok pemerintah di kisaran 5,3 persen. Sebabnya, kondisi ekonomi global masih diliputi ketidakpastian.

Menteri Keuangan menyebutkan target pertumbuhan ekonomi yang dipatok pemerintah dalam RAPBN 2019 sudah realistis. Target pertumbuhan 5,3 persen diharapkan akan menjadi dasar kredibilitas dari angka-angka perencanaan di APBN 2019. Untuk itu, pemerintah akan terus mencermati sumber pertumbuhan ekonomi yang memungkinkan untuk dicapai dan berharap sumber-sumber pertumbuhan tersebut dapat menjadi acuan bagi realisasi APBN di tahun depan.

c. Kurs 1US\$

Pemerintah memprediksi nilai tukar rupiah pada 2019 akan berada pada kisaran angka Rp 13.700-Rp 14.000 per dolar Amerika Serikat (AS). Menteri Keuangan mengatakan bahwa kebijakan perekonomian pemerintah AS yang mempengaruhi pergerakan arus modal secara global menjadi pertimbangan dalam penetapan itu. Pergerakan kurs rupiah tahun 2018 banyak dipengaruhi berbagai risiko, salah satunya masalah geopolitik yang akhir-akhir ini terjadi di negara-negara Timur Tengah. Situasi dan kondisi tersebut akan memberi tekanan pada nilai tukar mata uang Rupiah. Risikonya apabila tingkah laku pelaku pasar di pasar modal dan pasar uang mengalami gejolak akibat sentimen yang tidak ada hubungannya dengan ekonomi, tapi geopolitik. Ini bisa men-drive dampak permanen terhadap satu nilai tukar walaupun ini tidak ada kaitannya dengan fundamental Indonesia. Meskipun demikian, pemerintah mengatakan bahwa dengan didukung oleh kinerja perekonomian nasional, terjaganya laju inflasi dan nilai tukar rupiah, maka tekanan yang datang dari ketidakpastian nilai global diharapkan dapat diminimalisir.

d. Tingkat Bunga Deposito

Data Statistik Perbankan Indonesia yang dirilis Otoritas Jasa Keuangan (OJK) merinci, secara rata-rata tingkat suku bunga simpanan berjangka per September 2018 berkisar antara 6,28 persen sampai dengan 6,46 persen, untuk simpanan berjangka 1 sampai dengan 12 bulan. Angka tersebut naik dibanding bulan sebelumnya yang berada di level 6,16 persen dan 6,42 persen secara rata-rata untuk simpanan dengan tenor yang sama. Secara kuartalan, bunga simpanan mahal ini juga mengalami kenaikan dari level 5,69 persen sampai dengan 6,38 persen secara rata-rata untuk simpanan 1 sampai dengan 12 bulan yang berlaku pada Juni 2018.

Data indikator likuiditas Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) menyebutkan, rata-rata tingkat bunga deposito rupiah bank yang menjadi acuan atau *benchmark* LPS pada akhir September 2018 mengalami kenaikan 8 bps dibanding Agustus 2018. Kenaikan bunga simpanan tersebut, meski terjadi di semua kelompok bank, namun dominan dipengaruhi oleh pergerakan tingkat bunga di bank kelompok BUKU 3 dan BUKU 4 yang naik lebih agresif.

e. Tingkat Bunga Pinjaman

Bank Indonesia (BI) diproyeksi menaikkan suku bunga acuan hingga 6,5% di tahun depan. Prediksi tersebut berbanding lurus dengan langkah bank sentral Amerika Serikat (AS) The Fed yang diperkirakan akan menaikkan suku bunga acuannya. Chief Economist Bank Mandiri mengatakan kenaikan suku bunga The Fed akan terus berlanjut hingga tahun 2019. Maka dari itu, BI harus melakukan penyesuaian dengan menaikkan suku bunga hingga dua kali. Lebih lanjut, diungkapkan bahwa kenaikan suku bunga acuan BI juga akan terus mengikuti langkah bank sentral AS. Bila The Fed hanya menaikkan 1-2 kali maka BI juga tidak akan menaikkan suku bunga lebih dari itu. Sebagai informasi, suku bunga BI saat ini berada di angka 6%. Angka ini meningkat 175 basis poin (bps) sejak Mei 2018.

Bank Negara Indonesia (BNI) mengatakan, strategi tahun depan BNI akan mendorong segmen kecil untuk tumbuh lebih tinggi dibandingkan dengan segmen lain karena segmen ini dianggap lebih tahan terhadap perubahan ekonomi pada tahun 2019. Tahun depan BNI memproyeksi pertumbuhan konservatif untuk penyaluran kredit sekitar 12%-13% secara year on year (yoy). Adapun sampai dengan kuartal III-2018 penyaluran kredit BNI telah tumbuh 15,3% yoy. Untuk itu strategi bank mengelola likuiditas, menjadi poin penting agar bisa memaksimalkan profitabilitas. Sejumlah relaksasi dari bank sentral juga telah diluncurkan untuk membantu bank mengatur likuiditasnya.

Tren kenaikan suku bunga acuan Bank Indonesia (BI) yang masih akan berlangsung tahun depan merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi perbankan. Kondisi ini otomatis bakal mempengaruhi tingkat bunga perbankan, baik bunga pinjaman atau kredit maupun bunga simpanan.

Ekonom Bank Permata mengatakan, perbankan berpotensi akan lebih cepat menyesuaikan kenaikan suku bunga acuan kepada bunga kredit pada tahun depan. Setiap jenis kredit serta risiko tiap kredit berbeda-beda, sehingga itu membuat proses penyesuaian bunga tiap bank tidak akan sama. Apalagi tahun depan Bank Indonesia (BI) diprediksi masih akan menaikkan suku bunga acuan sekitar 25 basis poin (bps)-50 bps lagi sepanjang 2019.

4. Asumsi Mikro

Selain Asumsi Makro, dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran juga memerlukan asumsi mikro yang mendasarinya. Asumsi mikro tersebut antara lain :

a. Kebijakan akuntansi sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku

Dalam proses akuntansi, akuntan harus menjalankannya sesuai standar akuntansi yang berlaku. Standar akuntansi keuangan (SAK) adalah metode dan format baku dalam penyajian informasi laporan keuangan suatu kegiatan bisnis. Di Indonesia, standar akuntansi berkembang menjadi 4 pilar yang disusun dengan mengikuti perkembangan dunia usaha. Berikut adalah 4 pilar dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK) di Indonesia.

1. PSAK - IFRS

Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan-*International Financial Report Standard* (PSAK) adalah nama lain sari SAK (Standar Akuntansi Keuangan) yang diterapkan Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) pada Tahun 2012 lalu. Standar ini digunakan untuk badan atau bisnis yang memiliki akuntabilitas publik, yaitu badan yang terdaftar atau masih dalam proses pendaftaran di pasar modal seperti perusahaan publik, asuransi, perbankan, BUMN, ataupun perusahaan dana pensiun. PSAK sama dengan SAK, sama-sama bertujuan untuk memberikan informasi yang relevan bagi pengguna laporan keuangan. Sedangkan penggunaan IFRS sendiri ditentukan karena Indonesia merupakan anggota IFAC (*Internatinal Federation of Accountants*) yang menjadikan IFRS sebagai standar akuntansi mereka.

2. SAK - ETAP

Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Tanpa Akuntansi Publik (SAK-ETAP) digunakan untuk entitas yang akuntabilitas publiknya tidak signifikan dan laporan keuangannya hanya untuk tujuan umum bagi pengguna eksternal. ETAP merupakan hasil penyederhanaan standar akuntansi IFRS yang meliputi tidak adanya laporan laba/rugi komprehensif, penilaian untuk aset tetap, aset tidak berwujud, dan properti investasi setelah tanggal perolehan hanya menggunakan harga perolehan, tidak ada pilihan menggunakan nilai revaluasi atau nilai wajar, serta tidak ada pengakuan liabilitas dan aset pajak tangguhan karena beban pajak diakui sebesar jumlah pajak menurut ketentuan pajak. Jika diterapkan dengan tepat, unit bisnis kecil dan menengah dapat membuat laporan keuangan

tanpa harus dibantu oleh pihak lain dan dapat dilakukan audit terhadap laporannya tersebut.

3. PSAK-Syariah

PSAK - Syariah merupakan pedoman yang dapat digunakan untuk lembaga-lembaga kebijakan syariah seperti bank syariah, pegadaian syariah, badan zakat, dan lain sebagainya. Pengembangan standar akuntansi ini dibuat berdasarkan acuan dari fatwa yang dikeluarkan oleh MUI (Majelis Ulama Indonesia). Standar ini terdiri atas kerangka konseptual penyusunan dan pengungkapan laporan, standar penyajian laporan keuangan, dan standar khusus transaksi syariah seperti mudharabah, murabahah, salam, ijarah, dan istishna.

4. SAP

Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) telah ditetapkan sebagai peraturan pemerintah yang diterapkan untuk entitas pemerintah dalam menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD). SAP dibuat untuk menjamin transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara demi terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih.

ITS telah menerapkan kebijakan akuntansi sebagai PTNBH sesuai dengan kebijakan akuntansi yang berlaku yaitu PSAK.

b. Subsidi yang masih diterima dari Pemerintah

Mengutip SE-34/PJ/2017 bahwa Bantuan Pendanaan PTN BH yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara berupa bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum dan yang bersumber dari selain anggaran pendapatan dan belanja negara. Bantuan Pendanaan PTN BH adalah subsidi yang diberikan oleh Pemerintah kepada PTN BH yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara untuk penyelenggaraan dan pengelolaan Pendidikan Tinggi.

Pendanaan PTN BH yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara diberikan dalam bentuk:

- Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum; dan/atau
- Bentuk lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pendanaan PTN Badan Hukum yang bersumber dari selain anggaran pendapatan dan belanja negara bersumber dari:

1. masyarakat;
2. biaya pendidikan;
3. pengelolaan dana abadi;
4. usaha PTN BH;
5. kerja sama tridharma Perguruan Tinggi;
6. pengelolaan kekayaan PTN BH;
7. anggaran pendapatan dan belanja daerah; dan/atau
8. pinjaman.

Selain itu, PTNBH juga menerima subsidi dari Pemerintah berupa biaya gaji PNS.

c. Asumsi tarif

Dalam rangka melaksanakan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, ITS telah menetapkan Peraturan Rektor tentang Tarif Layanan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Tahun Anggaran 2018 Nomor 22 Tahun 2017.

Tarif Layanan Institut Teknologi Sepuluh Nopember merupakan imbalan atas jasa layanan yang diberikan oleh Institut Teknologi Sepuluh Nopember kepada pengguna Jasa.

Tarif layanan tersebut terdiri atas :

1. Tarif Layanan Akademik, terdiri atas :
 - Tarif Seleksi Ujian Masuk;
 - Tarif Pendidikan Mahasiswa Baru;
 - Tarif Pendidikan Mahasiswa Lama;
 - Tarif Akademik Lainnya.
2. Tarif Layanan Penunjang Akademik, terdiri atas :
 - Tarif Penggunaan Laboratorium;
 - Tarif Kerjasama Profesional;
 - Tarif Penggunaan Fasilitas Olahraga, Fasilitas Umum, Asrama;
 - Tarif Medical Center;
 - Tarif Percetakan dan Penerbitan.

d. Asumsi volume pelayanan

Jenis - jenis layanan yang telah dilakukan meliputi pelayanan di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

e. Pengembangan pelayanan baru

Sebagai PTNBH yang dituntut untuk meningkatkan pelayanan baik bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, ITS berusaha terus mengembangkan dan meningkatkan pendapatan melalui bentuk - bentuk pelayanan baru seperti telah dilaunchingnya beberapa unit revenue generator seperti ITS Travel, ITS food yang merupakan pengembangan usaha dari ITS Holding.

B. PENCAPAIAN KINERJA, DAN TARGET KINERJA PTN BADAN HUKUM

B.1. Capaian Kinerja 2018 dan Target Kinerja 2019

Indikator Kinerja dalam RKAT ITS Tahun 2018 didasarkan pada Kontrak Kinerja Rektor ITS dengan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemendikristekdikti) Tahun 2018. Indikator Kinerja yang ada dalam kontrak tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 7 sasaran kinerja yaitu:

1. Meningkatnya kinerja dan akuntabilitas keuangan negara;
2. Terwujudnya tata kelola serta kualitas layanan yang baik;
3. Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan;
4. Meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumber daya;
5. Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan;
6. Meningkatnya kualitas kelembagaan; dan
7. Menguatnya kapasitas inovasi.

Untuk sasaran meningkatnya kinerja dan akuntabilitas keuangan negara, menunjukkan capaian kinerja ITS yang cukup baik, tidak terjadi kasus hukum berat terhadap penyimpangan yang bersifat material. Untuk sasaran terwujudnya tata kelola serta kualitas layanan yang baik, terdapat dua indikator yaitu opini laporan keuangan oleh auditor publik, dan persentase UKT kelompok terendah. Penilaian laporan keuangan ITS Tahun 2017 yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) pada tahun 2018 ini memperoleh status Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sesuai dengan laporan yang telah

direlease KAP Drs. J. Tanzil & Rekan Nomor 133/04/ISD/III/17 tanggal 10 Mei 2018. Sedangkan untuk indikator persentase UKT kelompok terendah pada tahun 2018 mencapai 26,35% yang berarti melampaui target 25%.

Untuk sasaran kinerja meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan, dari delapan indikator, enam diantaranya sudah tercapai dan dua lainnya belum tercapai. Dua indikator kinerja yang belum tercapai adalah: jumlah mahasiswa yang teregistrasi, persentase prodi terakreditasi unggul (A). Untuk jumlah mahasiswa yang teregistrasi, target yang ditetapkan sebesar 21.000 mahasiswa, pada tahun 2018 tercapai 19.714 mahasiswa. Target ini tidak tercapai hingga akhir tahun, dikarenakan target peningkatan jumlah mahasiswa pascasarjana belum dapat tercapai dan cukup banyak mahasiswa baru program sarjana dan vokasi, khususnya untuk program PKM yang tidak mendaftar ulang. Oleh karena itu, pada tahun-tahun mendatang akan dibuat program khusus untuk meningkatkan jumlah mahasiswa pascasarjana dan meminimalkan jumlah mahasiswa program sarjana dan vokasi yang tidak mendaftar ulang. Untuk persentase prodi terakreditasi unggul (A), pada akhir 2018 tercapai 75,76% dari target 80% di akhir tahun 2018. Target ini tidak tercapai pada tahun 2018, karena ada prodi yang saat ini sedang menunggu hasil visitasi akreditasi untuk mendapatkan akreditasi A. Oleh karena itu, pada tahun-tahun yang akan datang harus dilakukan upaya untuk peningkatan potensi dan kegiatan prodi-prodi yang masih terakreditasi B, sehingga siap untuk dilakukan akreditasi ulang guna meningkatkan persentase prodi yang terakreditasi unggul (A).

Untuk sasaran meningkatnya relevansi, kualitas dan kuantitas sumber daya, dari sembilan indikator kinerja yang telah ditetapkan, empat diantaranya telah mencapai target yang ditetapkan, dan lima indikator kinerja yang belum tercapai. Kelima indikator yang belum tercapai tersebut terkait dengan jumlah SDM yang meningkat karirnya, dan empat indikator dalam lingkup sarpras PTN yaitu: persentase penggunaan dana APBN untuk pembangunan/renovasi gedung, persentase penggunaan dana APBN untuk pengadaan peralatan, persentase penggunaan dana selain APBN untuk perawatan gedung, dan persentase penggunaan dana selain APBN untuk pembangunan gedung baru. Jumlah SDM yang meningkat karirnya ditargetkan 20 orang tetapi pada 2018 baru tercapai 5 orang. Hal ini dikarenakan pada awal perencanaan, SDM yang meningkat karirnya dimaknai sebagai SDM yang mengalami peningkatan pangkat, golongan, atau jabatan. Tetapi menurut definisi Kemenristekdikti, yang dimaksud dengan SDM yang meningkat karirnya adalah yang mengalami peningkatan golongan ke lektor kepala atau

guru besar. Oleh karena itu, hingga akhir 2018 hanya tercatat 5 orang yang mengalami peningkatan karir. Pada akhir 2018, persentase penggunaan dana APBN untuk pembangunan/renovasi gedung dan persentase penggunaan dana APBN untuk pengadaan peralatan masih 0% karena di tahun 2018 ITS tidak mendapat subsidi dana sarpras APBN. Sementara itu, persentase penggunaan dana selain APBN untuk perawatan gedung tercapai 2,77% dari target 3,32%, dan persentase penggunaan dana selain APBN untuk pembangunan gedung baru, tercapai 4,66% dari target 6,84%.

Untuk sasaran kinerja, meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan, semua indikator kinerja telah tercapai di tahun 2018. Sampai dengan akhir 2018, jumlah publikasi internasional sebanyak 1057 publikasi dari target akhir tahun 2018 sebanyak 1000 publikasi. Berdasarkan pengalaman selama ini, distribusi publikasi dalam satu tahun mengikuti kurva S, sehingga menjelang akhir tahun mengalami peningkatan yang signifikan. Di samping itu, penelitian tahun 2018 juga sedang proses penyelesaian, sehingga terdapat cukup banyak potensi publikasi yang sudah dan akan submit pada tahun 2018 ini, sehingga target 1000 publikasi pada akhir tahun 2018 dapat tercapai bahkan terlampaui. Untuk jumlah kekayaan intelektual yang didaftarkan, hingga akhir 2018 telah didaftarkan 29 hak kekayaan intelektual dari target 28. Adapun persentase penggunaan dana masyarakat untuk penelitian, tercapai 25,56% dari target 25%.

Untuk sasaran kinerja, meningkatnya kualitas kelembagaan, sampai dengan akhir 2018, dari empat indikator, tiga diantaranya sudah tercapai dan satu lainnya belum tercapai. Indikator kinerja yang belum tercapai adalah Peringkat di QS University Ranking. Saat ini ITS berada pada ranking 801+, dari target <650. Untuk mencapai target tersebut ITS telah melakukan berbagai upaya yang merupakan kelanjutan dari program di tahun 2017. Pada tahun 2018 ini ITS semakin meningkatkan jumlah mahasiswa internasional, meningkatkan mahasiswa/tendik/dosen baik untuk *inbound* maupun *outbound mobility*. Upaya ini dimaksudkan untuk semakin menyebarluaskan gagasan internasionalisasi dan membangun budaya kerja serta lingkungan internasional. Disamping itu, penambahan jumlah prodi yang terakreditasi internasional, dimana pada tahun 2018 ada 4 prodi yang disiapkan untuk sertifikasi AUN-QA dan 6 prodi yang dipersiapkan untuk akreditasi IABl. Upaya lainnya adalah perbaikan website ITS dan system repository untuk memastikan ITS menjadi rujukan dan referensi akademik internasional. ITS juga melakukan peningkatan kapasitas riset internasional dan inovasi yang bertaraf internasional,

disamping penguatan program akademik bertaraf internasional. Dengan berbagai upaya tersebut, meskipun tidak mudah untuk mencapai target ranking <650, tetapi ITS dapat mengalami peningkatan ranking *International University QS*. Sementara itu, untuk sasaran kinerja menguatnya kapasitas inovasi, terdapat dua indikator kinerja, yaitu: Jumlah produk inovasi → produk hasil litbang yang telah diproduksi dan dimanfaatkan oleh pengguna telah tercapai 10 produk dari target 5 produk, dan Jumlah Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT) telah tercapai 5 PPBT dari target yang juga 5 PPBT.

Pada tahun 2018, secara garis besar target indikator kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik oleh ITS dan pencapaian itu telah melebihi target kinerja yang ditetapkan Kementerian RISTEKDIKTI, bahkan beberapa diantaranya jauh melebihi standar minimal dari target indikator kinerja Kementerian RISTEKDIKTI. Jumlah mahasiswa peraih medali emas tingkat nasional dan internasional misalnya, kementerian RISTEKDIKTI menetapkan target indikator kinerja minimal 4 untuk medali emas tingkat nasional dan minimal 2 untuk medali emas tingkat internasional. Sementara di tahun 2018 ITS mampu mencapai total medali emas 117.

Penetapan target indikator kinerja ITS tahun 2019 menunjukkan tren yang meningkat, khususnya indikator kinerja yang menyangkut tujuan strategis kontribusi nasional dan *world class university*, yaitu: jumlah publikasi internasional, jumlah HKI yang didaftarkan, jumlah prototipe R&D dan jumlah prototipe industri. Untuk jumlah publikasi internasional, capaian tahun 2018 sebanyak 1057 publikasi, sedangkan target indikator kinerja tahun 2019 ditetapkan sama dengan tahun 2018 yaitu sebanyak 1000 publikasi. Untuk jumlah HKI yang didaftarkan, capaian 2018 sebanyak 29 judul dari target 28 judul, sementara target indikator kinerja secara nominal tahun 2019 ditetapkan 29 judul. Untuk jumlah prototipe R&D, capaian tahun 2018 sebanyak 30 produk dari target 27, sedangkan indikator kinerja tahun 2019 ditetapkan sebanyak 30 produk. Dan untuk jumlah prototipe industri, capaian tahun 2018 sebanyak 27 produk dari target 25 produk, sementara target indikator kinerja tahun 2019 ditetapkan sebanyak 27 produk.

Secara umum, dari 35 indikator kinerja tahun 2018, ITS telah mencapainya dengan baik, sementara untuk indikator kinerja tahun 2019, ITS sangat optimis untuk mencapainya dengan baik pula, meskipun terdapat satu indikator kinerja yang sangat sulit untuk dicapai baik di tahun 2018, maupun di tahun 2019 nanti. Target indikator kinerja

tersebut adalah persentase prodi terakreditasi unggul (A), yaitu minimal lebih dari 80%. Pada tahun 2018, persentase prodi terakreditasi A di ITS baru mencapai 75,76% dari target 80%, sementara itu di tahun 2019, ITS menargetkan kembali sebesar 80% prodi terakreditasi A. Target tersebut disamping peningkatannya sangat lamban dan masih jauh dari standar minimal yang ditetapkan Kementerian RISTEKDIKTI, juga tingkat optimisme pencapaiannya tidak tinggi. Hal itu dikarenakan beberapa pertimbangan. Pertama, dalam rangka pencapaian tujuan transformasi organisasi dan kontribusi nasional, di tahun 2017, ITS berkembang menjadi 10 fakultas dengan 38 program studi, dari sebelumnya di tahun 2016 sebanyak 5 fakultas dengan 28 program studi. Perubahan tersebut akan sangat berpengaruh pada sumber daya yang dimiliki setiap program studi, khususnya program studi baru. Kedua, peningkatan sumber daya khususnya sumber daya manusia, sarana prasarana, dan finansial, sangat bergantung pada kesanggupan pemerintah untuk memenuhinya. Sejak tahun 2015, pemerintah tidak mengalokasikan tambahan dosen PNS untuk ITS, dan sejak tahun 2016 ITS tidak mendapatkan anggaran untuk sarana dan prasarana. Oleh karena itu sejak tahun 2016 ITS melakukan rekrutmen dosen dan tendik non PNS, dan mengalokasikan anggaran Non PNBPNya untuk menyelesaikan secara bertahap KDP dan pengadaan sarana prasarana lainnya.

Untuk mencapai target indikator kinerja tahun 2019, ITS berupaya secara maksimal untuk meningkatkan tata kelola di semua aspek baik dari segi efektifitas maupun efisiensi. Disamping itu, ITS juga menyusun berbagai program dan kegiatan yang memiliki dampak langsung terhadap pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan. Beberapa program dan kegiatan yang telah ditetapkan antara lain: peningkatan efektifitas pembelajaran, peningkatan efektifitas dan efisiensi tata kelola keuangan, pengembangan sarana dan prasarana khususnya untuk riset dan pembelajaran, penyiapan dosen dalam pencapaian internasionalisasi di bidang tridharma perguruan tinggi, mengimplementasikan hasil riset dan inovasi dosen dan mahasiswa, membentuk dan mengembangkan jejaring nasional dan internasional baik dengan perguruan tinggi maupun industri, pembentukan pusat unggulan institusi, peningkatan publikasi riset internasional, dan pengembangan usaha komersial dan kerjasama industri untuk meningkatkan pendapatan ITS di luar UKT.

Data selengkapnya tentang capaian kinerja 2018 dan target 2019 sebagaimana terdapat dalam Ringkasan Eksekutif.

B.2. Realisasi dan Serapan Anggaran Tahun 2018

Realisasi penerimaan setiap sumber pembiayaan dokumen usulan RKAT-P ITS 2018 merupakan pendapatan yang sudah diterima ITS (*cash basis*) selama tahun 2018. Sedangkan Serapan Anggaran adalah anggaran yang sudah dipertanggungjawabkan selama tahun 2018 untuk setiap sumber pembiayaan.

Sampai dengan 31 Desember 2018 total penerimaan yang terealisasi adalah sebesar Rp. 1.068.300.310.517,- atau sebesar 95% dari rencana anggaran (RKAT). Keadaan ini relatif lebih baik dibandingkan dengan realisasi penerimaan pada tahun 2017 untuk periode yang sama, yaitu sebesar 64%.

Untuk sumber pembiayaan APBN, secara umum terealisasi dan terserap sesuai dengan yang direncanakan. Sumber pembiayaan gaji dan tunjangan PNS, pada akhir 2018 terealisasi 93%, dan dari realisasi tersebut 100% telah terserap. Demikian halnya dengan sumber pembiayaan BPPTN Badan Hukum, pada akhir 2018 terealisasi sebesar 100% dan dari realisasi itu 99,93% telah terserap. Adapun untuk sumber pembiayaan APBN Kementerian Lainnya, dari 84% realisasi, telah terserap 92,01%.

Untuk sumber pembiayaan Non PNBPN, dari rencana anggaran yang ditetapkan, telah terealisasi 97%. Sumber pembiayaan UKT/Biaya Pendidikan telah terealisasi 105%, sumber pembiayaan Kerjasama 76% dan Hibah 82%. Serapan anggaran untuk Non PNBPN hingga akhir 2018 sebesar 66,63%. Serapan yang relatif rendah (66,63%) antara lain dikarenakan alokasi untuk pembayaran IKITS di bulan Januari tahun 2019 dan penyediaan saldo akhir tahun serta sebagian proyek belum dilakukan pembayaran 100%.

Realisasi penerimaan dan serapan anggaran ITS 2018 disajikan dalam tabel realisasi penerimaan dan serapan 2018 sebagaimana lampiran 1. Sedangkan serapan anggaran 2018 berdasarkan jenis anggaran dan kegiatan disajikan dalam tabel serapan anggaran berdasarkan jenis anggaran dan kegiatan sebagaimana lampiran 2. Adapun uraian rinci serapan anggaran tahun 2018 sebagaimana terdapat dalam lampiran 3.

C. RENCANA KEGIATAN

Pada tahun 2019, telah ditetapkan berbagai program dan kegiatan yang selaras dengan kontrak kinerja ITS dengan Kementerian Ristekdikti sebagaimana tercantum pada Ringkasan Eksekutif. Penetapan program dan kegiatan tersebut membawa konsekuensi jumlah anggaran. Pada tahun 2019, ITS menetapkan anggaran senilai Rp. 1.346.556.074.738,- (Satu triliun tiga ratus empat puluh enam milyar lima ratus lima puluh enam juta tujuh puluh empat ribu tujuh ratus tiga puluh delapan rupiah), dimana Rp 951.819.387.738,- atau sebesar 70,69% bersumber dari Non PNBPN, sedangkan yang bersumber dari APBN sebesar Rp 394.736.687.000,- atau sebesar 29,31%. Sumber anggaran BPPTN Badan Hukum pada tahun 2019, ITS mendapatkan alokasi sebesar Rp 97.561.000.000,- atau sebesar 24,72%. Sementara itu, anggaran yang bersumber dari UKT/Biaya Pendidikan diperkirakan sebesar Rp 325.000.000.000,- atau sebesar 34,15% dari total anggaran. Estimasi tersebut sedikit lebih tinggi dari yang tercantum dalam Renstra ITS 2015-2020, karena berdasarkan evaluasi tiga tahun terakhir terdapat peningkatan kondisi sosial ekonomi mahasiswa baru ITS. Disamping itu juga ada peningkatan SPP untuk Program S2/S3, upaya peningkatan kerjasama pendidikan, serta upaya peningkatan persentase daftar ulang mahasiswa program PKM S1.

Dibandingkan dengan RKAT tahun 2018 persentase APBN dan Non PNBPN anggaran tahun 2019 tidak berbeda, dan secara umum tetap menunjukkan bahwa anggaran ITS di tahun 2019 tetap bertumpu pada sumber biaya Non PNBPN. Secara rinci sumber pembiayaan tahun 2019 dan disertai anggaran tahun 2017 dan 2018 disajikan pada tabel sumber pembiayaan tahun 2019 sebagaimana lampiran 4.

Jika didasarkan pada kelompok kegiatan, struktur anggaran pada RKAT 2019 secara umum tidak berbeda dengan tahun 2018. Untuk kegiatan pendidikan direncanakan anggaran sebesar Rp. 354.709.424.456,- (26,34%), untuk kegiatan penelitian sebesar Rp. 180.443.950.530,- (13,4%), untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebesar Rp. 235.654.446.634,- (17,5%), untuk kegiatan manajemen sebesar Rp. 220.779.027.822 (16,4%), sedangkan untuk kegiatan pengembangan direncanakan alokasi anggaran sebesar Rp. 354.969.225.296,- (26,36%). Dengan demikian, alokasi anggaran di masing - masing kegiatan secara umum berimbang, dengan anggaran terbesar ada pada kegiatan pendidikan dan pengembangan. Secara rinci pengalokasian anggaran dalam RKAT 2019 dan perbandingan dengan tahun 2018, disajikan dalam tabel alokasi anggaran RKAT 2019

berdasarkan jenis kegiatan sebagaimana lampiran 5. Adapun uraian detail pengalokasian anggaran tahun 2019 untuk rencana program dan kegiatan sebagaimana terdapat pada lampiran 6.

Selanjutnya, uraian selengkapnya tentang rencana kegiatan 2019 dan keterkaitannya dengan program kerja dan alokasi anggaran tahun 2019 disajikan pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1 : Rencana Kegiatan Tahun 2019

D. USULAN INVESTASI

Jenis - jenis biaya pendidikan menurut Badan Standar Nasional Pendidikan (PP Nomor 19 tahun 2005, Pasal 62) adalah : 1) Biaya investasi, yaitu biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal tetap; 2) Biaya operasional, yaitu biaya yang meliputi gaji pendidik, tenaga pendidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; 3) Biaya personal, yaitu biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Terkait dengan biaya investasi, ITS telah melakukan pembagian alokasi anggaran yang proporsional pada setiap unit kerja. Penggunaan dana masyarakat yang diperoleh dari biaya pendidikan, unit manajemen asset, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (PPM), disusun berdasar prinsip anggaran berbasis kegiatan, kinerja dan jumlah mahasiswa. Alokasi penggunaan biaya pendidikan untuk operasional akademik dan administrasi serta untuk pengembangan investasi baik fisik dan non fisik. Alokasi penggunaan dana non pendidikan juga untuk pengembangan investasi selain untuk peningkatan kesejahteraan.

Berdasarkan program strategis yang telah dicanangkan, ITS telah mengalokasikan dana investasi dengan mempertimbangkan skala prioritas sebagai berikut:

- Untuk kelanjutan pembangunan sarana prasarana yang telah alokasikan pada tahun sebelumnya;
- Mempunyai keterkaitan erat dengan pelaksanaan kegiatan akademik;
- Alokasi anggaran investasi untuk kegiatan peningkatan *revenue generation*.

Pada tahun 2019, alokasi kegiatan investasi yang menjadi prioritas dibagi per kegiatan Pendidikan, Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan kegiatan Pengembangan institusi sesuai pada tabel 2. Adapun Uraian detail usulan investasi sebagaimana pada lampiran 7.

Tabel 2
Usulan Investasi Tahun 2019

No.	Kegiatan	Investasi dan (Rp.)
1	Investasi untuk Gedung dan Bangunan Pendidikan, Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Pengembangan Institusi	93.709.803.873
2	Investasi untuk Peralatan dan Mesin Pendidikan, Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Pengembangan Institusi	43.791.108.273
	TOTAL	137.500.912.146

E. BIAYA DAN SUMBER PEMBIAYAAN

E.1. BIAYA

E.2. SUMBER PEMBIAYAAN

TABEL 4. SUMBER PEMBIAYAAN

SUMBER PEMBIAYAAN	REALISASI 2017	REALISASI 2018	TARGET 2019
E.2.1. APBN	323.876.636.039	340.598.628.410	394.736.687.000
A. Gaji dan Tunjangan PNS (001)	168.155.720.000	157.915.819.001	174.120.687.000
B. BPPTNBH Setjen	69.349.623.000	96.560.847.503	97.561.000.000
C. Alokasi Pendanaan selain Setjen	86.371.293.039	86.121.961.906	123.055.000.000
D. Pinjaman			
E.2.2. NON APBN	598.499.005.200	727.701.682.107	951.819.387.738
A. Dana Masyarakat			
B. Biaya Pendidikan	293.598.076.463	314.434.585.008	325.000.000.000
1. Diploma	17.569.350.000		
2. Sarjana (UKT)	129.953.676.618		
3. Sarjana (Non UKT)	112.636.765.740		
4. Magister (S2)	24.665.634.105		
5. Doktoral (S3)	8.365.050.000		
6. Profesi	407.600.000		
C. Pengelolaan Dana Abadi			
D. Usaha PTN BH	26.926.353.319	46.196.832.826	65.620.000.000
1. Usaha 1 (Aset Manajemen Unit)	13.597.495.833	14.767.189.298	15.000.000.000
1. Usaha 2 (Laboratorium)	5.019.472.271	1.233.216.142	6.000.000.000
2. Usaha 3 (Lainnya)	8.309.385.215	30.196.427.386	44.620.000.000
E. Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi	104.171.578.103	137.894.182.649	315.000.000.000
1. Kerjasama 1 (Lembaga/Badan Usaha)	90.629.856.939		
2. Kerjasama 2 (PEMDA)	13.541.721.164		
F. Pengelolaan Kekayaan PTN BH	6.367.920.503	4.461.192.283	8.000.000.000
G. APBD			
H. Pinjaman			
I. Saldo Kas	167.435.076.812	224.714.889.341	238.199.387.738
TOTAL	922.375.641.239	1.068.300.310.517	1.346.556.074.738

G. KAJIAN RISIKO

F.1. Identifikasi Risiko

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian yang terjadi karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Ketidakpastian yang menimbulkan kemungkinan menguntungkan dikenal dengan istilah peluang (*Opportunity*), sedangkan ketidakpastian yang menimbulkan akibat yang merugikan dikenal dengan istilah risiko (*Risk*). Secara umum

risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang dihadapi seseorang atau perusahaan dimana terdapat kemungkinan yang merugikan.

Manajemen risiko merupakan suatu proses yang logis dan sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, mengendalikan, mengawasi, dan mengkomunikasikan risiko yang berhubungan dengan segala aktivitas, fungsi atau proses dengan tujuan dapat meminimasi kerugian dan memaksimalkan kesempatan. Manajemen risiko yang baik dapat membantu institusi menghindari semaksimal mungkin biaya-biaya yang terpaksa harus dikeluarkan, selain itu analisa risiko dapat membantu manajemen memutuskan apakah risiko yang dihadapi institusi akan dihindari atau diambil.

Tahapan pertama dalam manajemen risiko adalah identifikasi risiko. Identifikasi risiko merupakan suatu proses yang secara sistematis dan terus menerus dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan timbulnya risiko atau kerugian terhadap kekayaan, hutang, dan personil perusahaan. Proses identifikasi risiko ini mungkin adalah proses yang terpenting, karena dari proses inilah, semua risiko yang ada atau yang mungkin terjadi pada suatu proyek, harus diidentifikasi.

Setelah proses identifikasi semua risiko-risiko yang mungkin terjadi, diperlukan tindak lanjut untuk menganalisis risiko-risiko tersebut. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah menentukan signifikansi atau dampak dari risiko tersebut, melalui suatu analisis probabilitas, sebelum risiko-risiko tersebut dibawa memasuki tahapan respon manajemen. Analisis risiko didefinisikan sebagai sebuah proses yang menggabungkan ketidakpastian dalam bentuk kuantitatif, menggunakan teori probabilitas, untuk mengevaluasi dampak potensial suatu risiko. Untuk melakukan proses evaluasi tersebut, dibutuhkan suatu parameter yang jelas untuk dapat mengukur dampak dari suatu risiko dengan tepat. Beberapa parameter untuk proses evaluasi risiko seperti pada tabel F.1.1 dan tabel F.1.2.

Tabel F.1.1 Parameter Peluang Risiko

Tingkatan	Parameter	Deskripsi
A	Almost Certain	Sangat sering terjadi
B	Likely	Lebih sering terjadi atau beberapa kali terjadi lagi.
C	Unlikely	Sedikit sering terjadi
D	Rare	Jarang terjadi.

Tabel F.1.2 Parameter Dampak Risiko

Tingkatan	Parameter	Deskripsi
1	Negligible	Dampak yang terjadi sangat kecil sekali
2	Minor	Dampak yang terjadi kecil dan kerugian finansial pada skala medium.
3	Major	Dampak yang terjadi besar dan kerugian finansial besar.
4	Severe	Dampak yang terjadi sangat besar dan kerugian finansial sangat besar.

Setelah risiko-risiko yang mungkin terjadi dievaluasi dengan menggunakan parameter-parameter probabilitas dan konsekuensi risiko diatas, selanjutnya dapat dilakukan suatu analisa untuk mengevaluasi dampak risiko secara keseluruhan, dengan menggunakan matriks evaluasi risiko, seperti tabel F.1.3. berikut:

Tabel F.1.3 Matriks Penilaian Risiko

PELUANG	DAMPAK			
	1	2	3	4
A				
B				
C				
D				

Setelah mendapat titik temu antara peluang dan dampak dalam penilaian risiko terdapat inisial yang dijelaskan pada tabel F.1.4 mengenai interpretasi inisial risiko

Tabel F.1.4 Interpretasi Inisial Risiko

ST	Sangat Tinggi. Memerlukan perencanaan khusus di tingkat manajemen puncak dan penanganan segera/kondisi darurat
T	Tinggi. Memerlukan perhatian dari pihak manajemen senior dan melakukan tindakan perbaikan secepat mungkin
S	Sedang. Tidak melibatkan manajemen puncak namun sebaiknya segera diambil tindakan penanganan
R	Rendah. Risiko cukup ditangani dengan prosedur rutin yang berlaku.

Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat tidak terlepas dari risiko-risiko dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, seperti pada tabel F.1.5 berikut:

Tabel F.1.5 Daftar Risiko di ITS

No	Sasaran / Indikator Kinerja	Nama Risiko	Level	Interpretasi
I	Meningkatnya kinerja dan akuntabilitas keuangan negara			
1	Jumlah kasus hukum berat terhadap penyimpangan yang bersifat material	Kepercayaan masyarakat menurun	D4	Tinggi
II	Terwujudnya tata kelola serta kualitas layanan yang baik			

No	Sasaran / Indikator Kinerja	Nama Risiko	Level	Interpretasi
1	Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik	Kinerja manajemen buruk	C3	Tinggi
2	Persentase UKT kelompok terendah (Kelompok I, II, dan Bidik Misi)	Kepedulian sosial institusi menurun	B1	Sedang
		Beban berat biaya pendidikan bagi masyarakat	B1	Sedang
III	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan			
1	Jumlah Mahasiswa yang teregistrasi	Mahasiswa Drop Out, mengundurkan diri, dan cuti melebihi batas yang diperkirakan	B1	Sedang
		Mahasiswa mengundurkan diri di awal tahun	B1	Sedang
2	Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	Menurunnya minat mahasiswa untuk berwirausaha	C2	Sedang
		Menurunnya jumlah anggaran yang disediakan	C2	Sedang
3	Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	Diperlukan dana yang cukup besar	C2	Sedang
		Mahasiswa keberatan bila harus membayar sendiri	C2	Sedang
4	Persentase Prodi terakreditasi Unggul (A)	Menurunnya kualitas manajemen	C2	Sedang
		Menurunnya kualitas pendidikan/ akademik (IP, lama studi,dll)	C2	Sedang
5	Jumlah mahasiswa peraih medali emas tingkat nasional	Kurangnya minat mahasiswa untuk mengikuti lomba	D2	Rendah
		Persaingan yang cukup ketat dengan peserta dari PT lain	D2	Rendah
6	Jumlah mahasiswa peraih medali emas tingkat internasional	Kurangnya minat mahasiswa untuk mengikuti lomba	D2	Rendah
		Persaingan yang cukup ketat dengan peserta dari PT lain	D2	Rendah
7	Prosentase lulusan perguruan tinggi yang langsung bekerja	Menurunnya jumlah lapangan pekerjaan	B2	Tinggi
		Tidak sesuainya gaji yang ditawarkan	B1	Sedang
8	Jumlah Prodi terakreditasi Internasional	Menurunnya kualitas manajemen	C2	Sedang
		Menurunnya kualitas pendidikan/ akademik (IP, lama studi,dll)	C2	Sedang
IV	Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya			
1	Persentase dosen berkualifikasi S3	Terbatasnya formasi dosen baru S3	B1	Sedang
		Kurangnya minat dosen S2 untuk melanjutkan studi ke S3	B2	Tinggi
		Meningkatnya kesulitan akses beasiswa	B2	Tinggi
2	Jumlah SDM yang meningkat karirnya	Kurangnya kualitas deskripsi diri dan konsistensi dari dosen yang mengajukan	B3	Tinggi
3	Jumlah SDM yang meningkat kompetensinya	Kurangnya kualitas deskripsi diri dan konsistensi dari dosen yang mengajukan	B3	Tinggi
4	Persentase penggunaan dana selain APBN untuk renovasi	Kurangnya data tentang rencana kegiatan renovasi dari unit kerja	D2	Rendah
5	Persentase penggunaan dana selain APBN untuk perawatan gedung	Kurangnya data tentang rencana kegiatan perawatan gedung dari unit kerja	D2	Rendah
6	Persentase penggunaan dana selain APBN untuk pembangunan gedung baru	Kurangnya inventarisasi rencana keperluan pembangunan gedung baru	D3	Sedang
7	Persentase penggunaan dana selain APBN untuk pengadaan peralatan	Kurangnya data tentang rencana kegiatan pengadaan peralatan dari unit kerja	D2	Rendah
V	Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan			

No	Sasaran / Indikator Kinerja	Nama Risiko	Level	Interpretasi
1	Jumlah publikasi internasional	Semakin ketatnya persyaratan untuk dimuat di jurnal yang berkualitas	B1	Sedang
		Menurunnya insentif untuk publikasi internasional	B1	Sedang
2	Jumlah kekayaan intelektual yang didaftarkan	Kurangnya minat dosen membuat karya yang dapat dipatenkan	B1	Sedang
3	Jumlah prototipe penelitian dan pengembangan (Research and Development/R&D)	Kegagalan uji prototype pada saat simulasi dikarenakan tidak terpenuhinya beberapa asumsi yang digunakan Diperlukannya pengulangan riset pada beberapa level ke belakang (level 1, 2, 3, 4 atau 5) tergantung pada asumsi yang tidak terpenuhi pada saat modeling, hal ini akan berdampak tinggi pada biaya, waktu dan tenaga serta pikiran	C3	Tinggi
4	Jumlah prototipe industri	Kegagalan pada saat uji prototype di sistem riil (lapangan) sehingga menyebabkan mundur namun tidak sampai mengulang pada level awal (kurang dari level 6)	C3	Tinggi
5	Jumlah jurnal bereputasi terindeks global	Semakin ketatnya persyaratan untuk dimuat di jurnal yang berkualitas	B1	Sedang
6	Jumlah sitasi karya ilmiah	Semakin ketatnya persaingan sitasi karya ilmiah	B1	Sedang
7	Persentase penggunaan dana masyarakat untuk penelitian	Terbatasnya anggaran dari sumber dana masyarakat	B1	Sedang
8	Jumlah penelitian yang dimanfaatkan masyarakat	Kurangnya implementasi hasil penelitian untuk kepentingan masyarakat secara umum	B1	Sedang
9	Persentase dosen yang terdaftar di SINTA	Semakin ketatnya persyaratan untuk bisa terdaftar di SINTA	B1	Sedang
VI	Meningkatnya kualitas kelembagaan			
1	Peringkat di QS University Ranking	Terbatasnya jumlah penelitian berindeks scopus	C2	Sedang
2	Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi	Menurunnya kualitas Sumber Daya : Manusia, Keuangan, sarana prasarana (gedung dan peralatan) manajemen, akademik dll; Terjadinya perubahan sistem penilaian akreditasi yang signifikan.	B3	Tinggi
3	Jumlah Taman Sains dan Teknologi yang <i>mature</i>	Menurunnya kreativitas dan inovasi karya yang bisa dipamerkan	C3	Tinggi
4	Jumlah Pusat Unggulan Iptek	Terbatasnya jumlah anggaran	C2	Sedang
VII	Menguatnya kapasitas inovasi			
1	Jumlah produk inovasi → produk hasil litbang yang telah diproduksi dan dimanfaatkan oleh pengguna	Penolakan industri mitra (produsen/manufaktur) dengan alasan penolakan pasar karena ketidaksesuaian spesifikasi kebutuhan pasar dan atau tidak terpenuhinya sertifikasi	B1	Tinggi
2	Jumlah perusahaan pemula berbasis teknologi (PPBT)	Menurunnya kreativitas dan inovasi karya yang bisa dipamerkan	C2	Sedang

F.2. Rencana Mitigasi

Mitigasi Risiko adalah langkah yang diambil untuk mengurangi insiden dan / atau efek dari suatu bencana atau kegagalan. Setelah dilakukan identifikasi risiko, tahap berikutnya adalah melakukan mitigasi untuk risiko yang berada pada level Tinggi atau Sangat Tinggi, sebagaimana pada tabel F.2.1 berikut:

Tabel F.2.1 Mitigasi Risiko

No	Indikator Kinerja	Nama risiko	Rencana Mitigasi
1	Jumlah kasus hukum berat terhadap penyimpangan yang bersifat material	Kepercayaan masyarakat menurun	Meningkatkan monitoring secara periodek atas tata kelola keuangan dan infrastruktur.
2	Opini penilaian laporan keuangan oleh auditor publik	Kinerja manajemen buruk	Memaksimalkan penerapan tata kelola keuangan berdasar prinsip transparan, akuntabel, responsibel, independen, dan fair.
3	Jumlah lulusan yang langsung bekerja	Terbatasnya jumlah lapangan pekerjaan	Meningkatkan kompetensi lulusan sesuai kebutuhan lapangan kerja dan untuk antisipasi pengembangan/perubahan kedepan
4	Akreditasi Perguruan Tinggi	Menurunnya kualitas Sumber Daya : Manusia, Keuangan, sarana prasarana, manajemen, akademik dll; Terjadinya perubahan sistem penilaian akreditasi yang signifikan	Meningkatkan kualitas sumber daya, manajemen dan akademik
			Meningkatkan kualitas pengadaan gedung dan peralatan
			Menetapkan prioritas pengadaan gedung dan peralatan
Membuka peluang kerjasama untuk pengadaan gedung dan peralatan			
5	Jumlah dosen berkualifikasi S3	Kurangnya minat dosen S2 untuk melanjutkan studi ke S3	Mendorong dosen berpendidikan S2 untuk melakukan studi lanjut ke S3
		Meningkatnya kesulitan akses beasiswa	Meningkatkan kerjasama dengan mitra penyedia beasiswa
6	Jumlah SDM yang meningkat karir dan kompetensinya	Kurangnya kualitas deskripsi diri dan konsistensi dari dosen yang mengajukan	Mendorong dosen yang belum bersertifikasi untuk segera mengajukan sertifikasi
7	Jumlah prototipe R & D → TRL 6	Kegagalan uji prototype pada saat simulasi dikarenakan tidak terpenuhinya beberapa asumsi yang digunakan	<ul style="list-style-type: none"> Konsistensi akurasi penelitian pada setiap level Menjaga dan meningkatkan kompetensi peneliti sesuai kebutuhan pengembangan penelitian Penelitian multi years untuk menjamin sustainabilitas pendanaan
		Diperlukannya pengulangan riset pada beberapa level ke belakang (level 1, 2, 3, 4 atau 5) tergantung pada asumsi yang tidak terpenuhi pada saat modelling, hal ini akan berdampak tinggi pada biaya, waktu dan tenaga serta pikiran	
8	Jumlah produk inovasi → produk hasil litbang yang telah diproduksi dan dimanfaatkan oleh pengguna	Penolakan industri mitra (produsen/manufaktur) dengan alasan penolakan pasar karena ketidaksesuaian spesifikasi kebutuhan pasar dan atau tidak terpenuhinya sertifikasi	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan penjajagan dengan industri lebih awal untuk menjamin kesesuaian spesifikasi produk dengan kebutuhan pasar Menjaga networking Melakukan inkubasi lebih awal dan lebih efektif

BAB III

PENUTUP

Dengan ditetapkannya ITS sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) melalui Peraturan Presiden No. 83 Tahun 2014, maka memberikan konsekuensi untuk terus meningkatkan kualitas dan peran ITS sehingga bisa memberikan kontribusi pada Bangsa dan Negara yang lebih baik. Peran ITS tidak hanya untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global namun juga diharapkan mampu menjadi agen pengembangan ekonomi (*Economic Development*) melalui hilirisasi karya - karya inovasi unggulan ITS.

Dalam rangka merealisasikan tujuan dan peran tersebut di atas, maka diperlukan sebuah perencanaan yang baik, sistematis dan efektif. Untuk pencapaian tujuan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, diperlukan modal yang tidak hanya cukup kapasitas intelektual namun juga dukungan dana dan sarana prasarana yang memadai. Oleh karena itu, ITS menyusun rencana kegiatan dan biaya yang dibutuhkan pada Tahun Anggaran 2019 untuk memenuhi kebutuhan operasional ITS sebagai PTNBH guna mencapai visi, misi dan tujuan startegis yang telah ditetapkan sebagai institusi pendidikan tinggi.

Rektor,

Prof. Ir. Joni Hermana, MSc.Es., Ph.D
NIP. 19600618 198803 1 002