

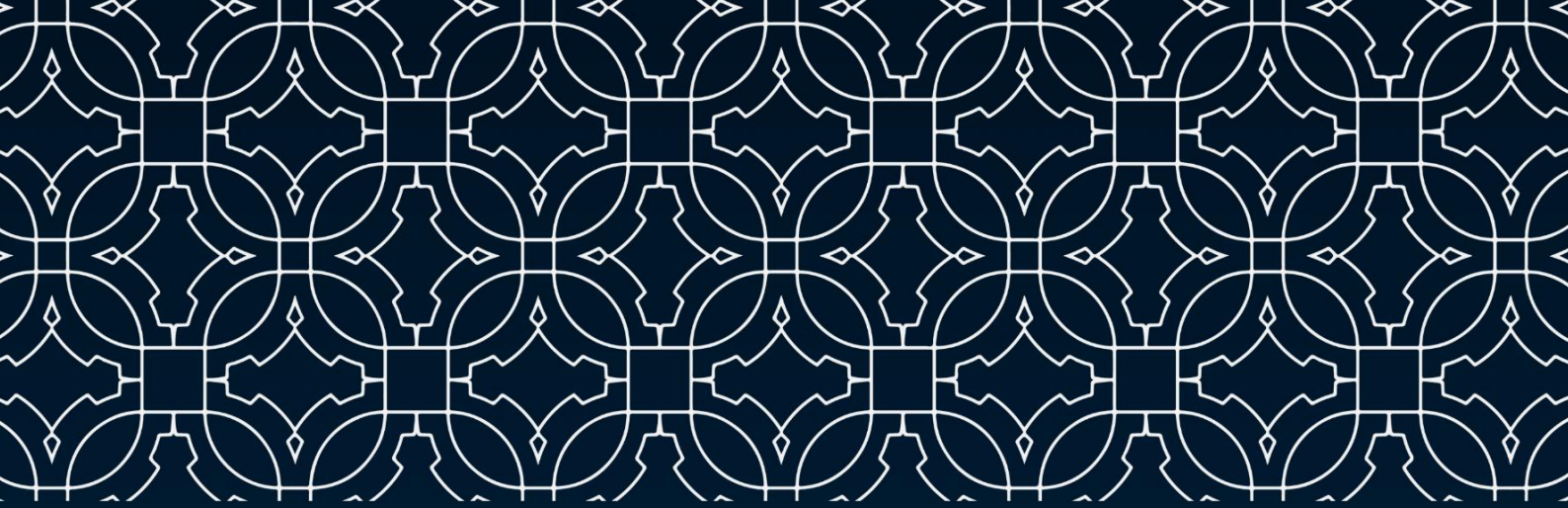
RENCANA STRATEGIS

2026-2030

ADVANCING HUMANITY

- R** *elevant & Impactful Research*
 - A** *cademic Excellence & Global Reputation*
 - I** *nnovation & Entrepreneurship*
 - S** *ustainable Development*
 - E** *xcellence Governance*
-







LEMBAR PENGESAHAN

DOKUMEN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER 2026–2030

Telah disetujui dan disahkan dalam rapat pleno Majelis Wali Amanat
Institut Teknologi Sepuluh Nopember pada tanggal
7 April 2026

Ketua MWA



Prof. Ir. Priyo Suprobo, M.S., Ph.D.

AS

Rektor



Prof. Ir. Bambang Pramujati, S.T., M.Sc.Eng., Ph.D.

B. Pramujati



KATA PENGANTAR

Rencana Strategis (RENSTRA) Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) 2026–2030 disusun sebagai arah kebijakan pengembangan institusi dalam menghadapi dinamika global yang semakin cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Perkembangan teknologi digital, disrupsi industri, perubahan iklim, serta tantangan geopolitik dan ekonomi dunia telah menciptakan lanskap baru pendidikan tinggi yang menuntut kecepatan adaptasi, kolaborasi lintas disiplin, dan inovasi berkelanjutan. Dalam konteks nasional, Indonesia tengah memasuki fase penting menuju Visi Indonesia Emas 2045, yang menargetkan terwujudnya bangsa berdaulat, maju, adil, dan makmur melalui penguatan sumber daya manusia unggul dan transformasi ekonomi berbasis pengetahuan. Perguruan tinggi, sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi, memiliki peran strategis dalam memastikan keberhasilan agenda besar tersebut. ITS, sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH), berkomitmen untuk mengambil peran aktif dalam memperkuat daya saing bangsa melalui riset unggul, inovasi berdampak, dan tata kelola yang modern.

Mengacu pada Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ITS 2021–2045, periode RENSTRA 2026–2030 menjadi fase transisi strategis dari *Research and Innovative University* menuju *Entrepreneurial University*. Tahapan ini menuntut penguatan kapasitas kelembagaan, integrasi ekosistem inovasi, serta pengembangan kemandirian finansial melalui diversifikasi sumber pendapatan dan optimalisasi unit usaha mandiri yang dikelola secara profesional dan transparan. Untuk mewujudkan hal tersebut, RENSTRA ITS 2026–2030 dibangun dengan Tema RAISE, yang menjadi pilar transformasi institusi:

R – *Relevant and Impactful Research*, untuk memastikan setiap kegiatan riset dan inovasi ITS memiliki relevansi kuat dan memberikan dampak nyata bagi masyarakat, industri, serta pembangunan nasional;

A – *Academic Excellence and Global Reputation*, untuk menghasilkan lulusan yang berkarakter, berkompotensi tinggi, berjiwa wirausaha, serta memiliki reputasi akademik di tingkat global;

I – *Innovation and Entrepreneurship*, yang mendorong terciptanya ekosistem inovasi, kolaborasi internasional, dan hilirisasi hasil riset menuju nilai tambah ekonomi;

S – *Sustainable Development*, yang menegaskan komitmen ITS terhadap praktik keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam setiap aspek operasional dan Tridharma;

E – *Excellence Governance*, yang memastikan tata kelola institusi yang agile, akuntabel, berbasis digital, dan berintegritas tinggi, mendukung efisiensi serta kemandirian organisasi.

Dengan semangat “ITS Tangguh, Berdampak, dan Mendunia,” RENSTRA ini menjadi panduan strategis bagi seluruh sivitas akademika dalam memperkuat reputasi internasional ITS, memperluas jejaring global, serta memberikan kontribusi nyata bagi bangsa dan kemanusiaan. Melalui sinergi seluruh pemangku kepentingan dan optimalisasi integrasi data digital, ITS berkomitmen untuk terus melangkah maju sebagai institusi riset dan inovasi kelas dunia yang berdaya saing, berkelanjutan, dan berkontribusi terhadap terwujudnya Indonesia Emas 2045.

Surabaya, April 2026

Rektor Institut Teknologi Sepuluh Nopember



Prof. Ir. Bambang Pramujati, S.T., M.Sc.Eng., Ph.D.

iv



RINGKASAN EKSEKUTIF MEMBANGUN ITS

Tangguh

Berdampak

Mendunia

RENSTRA ITS 2026–2030 disusun sebagai *roadmap* transformasi organisasi menuju perguruan tinggi kelas dunia yang unggul dalam pendidikan, penelitian, dan inovasi teknologi. RENSTRA ini menegaskan peran ITS sebagai katalis perubahan di era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan transformasi digital dengan fokus pada teknologi berkelanjutan, riset inovatif, serta solusi terhadap tantangan global seperti perubahan iklim, ketahanan energi, dan keberlanjutan. Penyusunan RENSTRA ini mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029, serta mengadopsi agenda global *Sustainable Development Goals* (SDGs) dan *World Economic Forum* (WEF). Visi ITS untuk periode 2026–2030 adalah menjadi perguruan tinggi berkkelas dunia yang berkontribusi pada kemandirian bangsa melalui pendidikan, penelitian, dan inovasi teknologi. Misi yang diusung mencakup pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kesejahteraan masyarakat melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, didukung oleh tata kelola berbasis teknologi informasi untuk mendukung efisiensi dan akuntabilitas. ITS menargetkan lulusan yang kompeten, inovatif, dan berdaya saing internasional, sejalan dengan perkembangan teknologi global.

Strategi pengembangan ITS dalam RENSTRA 2026–2030 didasarkan pada tiga pilar utama: ITS Tangguh, Berdampak, dan Mendunia. Pilar ITS Tangguh merepresentasikan kemampuan adaptasi terhadap perubahan global melalui tata kelola berbasis teknologi dan transformasi digital yang progresif. Pilar ITS Berdampak menekankan kontribusi nyata kepada masyarakat melalui riset unggul dan inovasi aplikatif yang relevan dengan kebutuhan industri. Sementara itu, pilar ITS Mendunia bertujuan memperluas kolaborasi internasional dan meraih pengakuan global dalam riset dan pendidikan, menjadikan ITS sebagai pusat inovasi teknologi berkkelas dunia. Pilar-pilar tersebut diperkuat dengan implementasi Tema Strategis RAISE yang mencakup lima fokus utama: *Relevant and Impactful Research, Academic Excellence and Global Reputation, Innovation and Entrepreneurship, Sustainable Development, dan Excellence Governance*. Kelima tema ini menjadi landasan strategis ITS dalam memperkuat daya saing global, memperluas kolaborasi internasional, dan bertransformasi sebagai pusat inovasi teknologi yang berdampak nyata bagi masyarakat dan industri.



Target kinerja ITS dalam RENSTRA ini disusun secara terukur dengan lima tema strategis tersebut, meliputi peningkatan kualitas pendidikan, riset, inovasi, tata kelola, dan pembangunan berkelanjutan. Sedangkan kerangka pendanaan disusun berbasis efisiensi, akuntabilitas, dan kolaborasi dengan mitra global serta industri strategis, guna memastikan ketercapaian sasaran secara optimal. ITS berkomitmen untuk membangun ekosistem pendidikan modern, inklusif, dan berbasis teknologi untuk mempersiapkan generasi unggul di era digital. Di akhir periode RENSTRA 2026–2030, ITS menegaskan komitmennya untuk melahirkan lulusan yang kompeten, inovatif, dan siap bersaing di panggung internasional, sekaligus memperkuat perannya sebagai *Global Impact University* melalui kontribusi nyata dalam pembangunan berkelanjutan, riset inovatif, dan penguatan ekonomi masyarakat. RENSTRA ini menjadi fondasi transformasi ITS menuju *Entrepreneurial University* pada 2031–2045 dengan fokus pada riset unggul, inovasi teknologi, dan kewirausahaan melalui tata kelola modern berstandar internasional, mengukuhkan ITS sebagai perguruan tinggi berbasis teknologi yang tangguh, berdampak nyata, dan berdaya saing global.



DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR SINGKATAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG	2
1.2. LINGKUP PENYUSUNAN	4
1.3. PROFIL ITS	4
1.3.1. VISI DAN MISI	4
1.3.2. TUJUAN ITS	6
1.3.3. MOTTO DAN TATA NILAI	6
1.4. ITS SEBAGAI PERGURUAN TINGGI NEGERI BERBADAN HUKUM (PTNBH)	7
1.5. PERAN ITS DALAM SISTEM PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL	8
1.6. KETERKAITAN RENSTRA DENGAN RENIP SEBAGAI DOKUMEN INDUK	9
BAB 2 PEMETAAN KONDISI EKSISTING: ANALISIS INTERNAL DAN EKSTERNAL	12
2.1. ANALISIS KONDISI INTERNAL	15
2.1.1. Capaian RENSTRA 2021–2025	15
2.1.2. Bidang Akademik dan Kemahasiswaan	22
2.1.3. Bidang Keuangan dan Sarana Prasarana	26
2.1.4. Bidang Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Teknologi Sistem Informasi	29
2.1.5. Bidang Riset, Inovasi, Kerja sama dan Pengembangan Usaha	33
2.1.6. Bidang Peningkatan Perguruan Tinggi	35
2.2. ANALISIS KONDISI EKSTERNAL	41
2.3. PENYUSUNAN KOMPONEN SWOT	43
BAB 3 ARAH PENGEMBANGAN DAN PERUMUSAN STRATEGI	47
3.1. KEBIJAKAN KEMDIKTISAINTEK	49
3.2. TINJAUAN RENIP 2021–2030	53
3.3. ARAH PENGEMBANGAN ITS 2026–2030	55
3.4. TUJUAN STRATEGIS	57
3.5. KESELARASAN RENSTRA 2026–2030 DENGAN RENSTRA PERIODE SEBELUMNYA	58
3.6. TEMA DAN SASARAN STRATEGIS	60
3.7. MATRIKS TOWS DAN PENURUNAN PROGRAM STRATEGIS	61
3.8. PROGRAM STRATEGIS	64
3.9. PETA STRATEGI DAN PENTAHAPAN	82
3.10. TARGET HASIL DI AKHIR PERIODE RENSTRA 2026–2030	86
BAB 4 INDIKATOR KINERJA ITS 2026–2030	89
4.1. INDIKATOR KINERJA UTAMA KEMDIKTISAINTEK	91
4.2. INDIKATOR KINERJA EMAS (IKE) DAN INDIKATOR KINERJA PENDUKUNG (IKP)	93
4.3. INDIKATOR RENSTRA PEMETAAN TERHADAP INDIKATOR PEMERINGKATAN	97
4.4. TARGET INDIKATOR KINERJA TAHUNAN	99
BAB 5 PERENCANAAN PENDANAAN	107
5.1. PENDAPATAN	108
5.1.1. Asumsi Dasar	108
5.1.2. Proyeksi Sumber Pembiayaan Anggaran 2026–2030	109
5.2. BELANJA	114



5.3. IKHTISAR KEUANGAN STRATEGIS.....	117
5.3.1. Anggaran Program Strategis.....	117
5.3.2. Anggaran Investasi Strategis <i>Capital Expenditure</i> (CAPEX).....	120
5.3.3. Anggaran Sumber Pembiayaan Dari Pihak Ketiga.....	121
5.4. DANA ABADI ITS.....	123
5.4.1. Gambaran Umum.....	123
5.4.2. Proyeksi Dana Abadi 2026–2030.....	127
BAB 6 MANAJEMEN RISIKO.....	131
6.1 KERANGKA MANAJEMEN RISIKO.....	133
6.2 ANALISIS DAN PEMETAAN RISIKO PROGRAM STRATEGIS.....	134
6.3 STRATEGI MITIGASI DAN PENGENDALIAN RISIKO.....	156
BAB 7 PENUTUP.....	158



DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. 1 Logo <i>Advancing Humanity</i>	6
Gambar 2. 1 Data Prodi Terakreditasi Internasional	23
Gambar 2. 2 Jumlah Program Studi Terakreditasi Internasional	23
Gambar 2. 3 Data Prodi Terakreditasi Nasional	24
Gambar 2. 4 Realisasi Pendapatan 2019–2024	27
Gambar 2. 5 Komposisi Sumber Pembiayaan ITS	27
Gambar 2. 6 <i>Net Operating Revenue Ratio</i> (NORR)	28
Gambar 2. 7 Peringkat ITS dalam <i>UI GreenMetric</i> (2020–2024).....	28
Gambar 2. 8 Profil Status Dosen ITS	30
Gambar 2. 9 Jabatan Fungsional dan Kualifikasi Pendidikan Dosen ITS	31
Gambar 2. 10 Profil Tendik ITS Berdasarkan Status Kepegawaian	31
Gambar 2. 11 Kualifikasi Pendidikan Tendik.....	32
Gambar 2. 12 Perkembangan Publikasi ITS	33
Gambar 2. 13 Jumlah Publikasi Jurnal Internasional.....	34
Gambar 2. 14 Jumlah <i>Start-Up</i> ITS.....	34
Gambar 2. 15 Tren Jumlah Dana Abadi ITS	35
Gambar 2. 16 Ranking QS WUR dan THE WUR ITS 2020–2025	38
Gambar 2. 17 Hasil Analisis PESTEL	43
Gambar 3. 1 Aspek Kunci dalam RENIP	53
Gambar 3. 2 Konsep Keberlanjutan RENSTRA 2026–2030.....	59
Gambar 3. 3 Konsep Penyusunan RENSTRA.....	59
Gambar 3. 4 Pemetaan Tiga Tujuan Strategis Terhadap Tema RAISE	61
Gambar 3. 5 Peta Strategi RENSTRA ITS 2026–2030	83
Gambar 3. 6 Pemetaan Tujuan, Sasaran dan Tema serta Program Strategis	84
Gambar 5. 1 <i>Roadmap</i> ITS Kemitraan 2025–2030.....	113
Gambar 5. 2 Ilustrasi Rencana Strategis LPDA ITS hingga 2030.....	123
Gambar 5. 3 Akumulasi Perolehan Dana Abadi hingga Tahun 2025	124
Gambar 5. 4 Distribusi Beasiswa Dana Abadi di Tahun 2025.....	125
Gambar 5. 5 Akumulasi Distribusi Beasiswa Dana Abadi Sampai dengan Tahun 2025	125
Gambar 5. 6 Distribusi Penerima Beasiswa Dana Abadi per Tahun dari 2021 – 2025	126
Gambar 5. 7 Sebaran Donasi Dana Abadi di Tahun 2025	126
Gambar 5. 8 Tahapan Kelembagaan Dana Abadi.....	128
Gambar 6. 1 Peta Risiko Program Strategis ITS.....	139



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2. 1 Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Dua Tahun Terakhir	16
Tabel 2. 2 Capaian Indikator Kinerja Emas (IKE) 2024–2025	19
Tabel 2. 3 Capaian Indikator Kinerja Tambahan (IKT) Dua Tahun Terakhir	22
Tabel 2. 4 Jumlah Mahasiswa ITS.....	25
Tabel 2. 5 Jumlah SDM yang Pensiun	30
Tabel 2. 6 Capaian dan Target ITS untuk <i>THE World University Rankings</i>	38
Tabel 2. 7 Skor ITS Dalam Pencapaian QS WUR 2026	39
Tabel 2. 8 Analisis SWOT.....	44
Tabel 3. 1 Tema dan Sasaran Strategis ITS	60
Tabel 3. 2 Pilihan Strategi Pengembangan dari Matriks TOWS.....	61
Tabel 3. 3 Program Strategis (PS) ITS.....	64
Tabel 5. 1 Proyeksi Sumber Pembiayaan Anggaran Tahun 2026–2030	109
Tabel 5. 2 Rincian Sumber Pembiayaan Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi	110
Tabel 5. 3 Proyeksi Laporan Laba Rugi ITS Tekno Sains	111
Tabel 5. 4 Proyeksi Neraca ITS Tekno	112
Tabel 5. 5 <i>Roadmap</i> Pengembangan ITS Kemitraan 2025–2030	113
Tabel 5. 6 Proyeksi Laporan Laba Rugi ITS Kemitraan (dalam juta)	114
Tabel 5. 7 Proyeksi Neraca ITS Kemitraan (dalam juta)	114
Tabel 5. 8 Rencana Belanja APBN.....	115
Tabel 5. 9 Rencana Anggaran Selain APBN.....	116
Tabel 5. 10 Belanja Pendukung Program Strategis ITS.....	118
Tabel 5. 11 Anggaran Sarpras Terpusat 2026–2030.....	120
Tabel 5. 12 Anggaran Sumber Pembiayaan dari Pihak Ketiga	122
Tabel 5. 13 Proyeksi Dana Abadi.....	128
Tabel 5. 14 Proyeksi Simulasi Bunga Dana Abadi.....	128
Tabel 5. 15 Program Khusus LPDA 2026–2030.....	129
Tabel 5. 16 Strategi Pengumpulan Dana Abadi ITS.....	130
Tabel 6. 1 Analisis Risiko Program Strategis ITS 2026–2030	134
Tabel 6. 2 Skala <i>Likelihood</i> (Kemungkinan)	137
Tabel 6. 3 Skala <i>Impact</i> (Dampak)	137
Tabel 6. 4 Matriks Risiko.....	138
Tabel 6. 5 Analisis Risiko Strategis dengan Level Risiko Sangat Tinggi	142



DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Istilah Lengkap
AI	<i>Artificial Intelligence</i>
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
BPPTNBH	Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
DIKST	Direktorat Inovasi dan Kawasan Sains Teknologi
e-Journal	<i>Electronic Journal</i>
GUG	<i>Good University Governance</i>
HKI	Hak Kekayaan Intelektual
HMC	<i>Harvard Management Company</i>
IC	<i>Investment Company</i>
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
IKITS	Insentif Kinerja ITS
IKS	Indikator Kinerja Strategis
IKU	Indikator Kinerja Utama
ILBI	Inkubator Layanan Bisnis dan Inovasi
IoT	<i>Internet of Things</i>
ITS	Institut Teknologi Sepuluh Nopember
K/L	Kementerian/Lembaga
LAKIP	Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
LMS	<i>Learning Management System</i>
LPDA	Lembaga Pengelola Dana Abadi
MBKM	Merdeka Belajar Kampus Merdeka
MITIMCo	<i>MIT Investment Management Company</i>
Non PNBP	Non Penerimaan Negara Bukan Pajak
Non PNS	Non Pegawai Negeri Sipil
NORR	<i>Net Operating Revenue Ratio</i>
PJJ	Pembelajaran Jarak Jauh
PJJ PS	Pembelajaran Jarak Jauh Program Studi
PKF	Pegawai Kontrak Fungsional
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PPM	Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat
Princo	<i>Princeton University Investment Company</i>
QS Sustainability Rankings	<i>Quacquarelli Symonds Sustainability Rankings</i>
QS WUR	<i>Quacquarelli Symonds World University Rankings</i>
RENIP	Rencana Induk Pengembangan
RENSTRA	Rencana Strategis
RKA-K/L Satker	Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga Satuan Kerja
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJPN	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
SAKIP	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
SAL	Sisa Anggaran Lebih
SATKER	Satuan Kerja
SDGs	<i>Sustainable Development Goals</i>
SMC	<i>Stanford Management Company</i>
SPI	Sumbangan Pengembangan Institusi



Singkatan	Istilah Lengkap
SPP	Sumbangan Pengembangan Pendidikan
STP	<i>Science Techno Park</i>
THE	Times Higher Education
TIK	Teknologi Informasi dan Komunikasi
TPB	Tambahan Penghasilan Bulanan
<i>UI GreenMetric</i>	<i>University of Indonesia GreenMetric World University Rankings</i>
UKT	Uang Kuliah Tunggal
WEF	<i>World Economic Forum</i>



BAB 1

PENDAHULUAN





BAB 1

PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan ini memberikan gambaran umum mengenai latar belakang penyusunan RENSTRA 2026–2030, profil dan posisi strategis ITS sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH), serta peran ITS dalam sistem pendidikan tinggi nasional dan ekosistem inovasi global. Selain itu, bab ini juga menjelaskan keterkaitan Rencana Strategis (RENSTRA) dengan Rencana Induk Pengembangan (RENIP) sebagai dokumen jangka panjang institusi, sehingga terjamin kesinambungan antara arah strategis jangka panjang dan target capaian jangka menengah. Dengan demikian, Bab I menjadi fondasi konseptual yang menjelaskan mengapa dan ke mana ITS akan bergerak dalam lima tahun ke depan, serta bagaimana RENSTRA ini menjadi instrumen strategis untuk memastikan transformasi institusi berlangsung secara terarah, terukur, dan berkelanjutan.

1.1. LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia saat ini berlangsung sangat cepat, dinamis, dan sarat ketidakpastian dalam lanskap global yang semakin bercirikan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Volatilitas (*volatility*) tercermin dari perubahan yang berlangsung secara cepat, drastis, dan tidak terduga, terutama akibat percepatan transformasi teknologi dan digitalisasi. Ketidakpastian (*uncertainty*) semakin menguat seiring fluktuasi ekonomi global, perubahan kebijakan geopolitik, serta dinamika pasar yang sulit diprediksi. Kompleksitas (*complexity*) tampak pada keterkaitan berbagai krisis lintas sektor mulai dari perubahan iklim, disrupsi teknologi, hingga meningkatnya ketimpangan sosial yang saling memengaruhi secara sistemik. Sementara itu, ambiguitas (*ambiguity*) muncul dalam bentuk ketidakjelasan arah perkembangan global dan konsekuensi jangka panjang dari berbagai kebijakan maupun inovasi teknologi.

Transformasi teknologi, percepatan digitalisasi, serta perubahan sosial dan ekonomi global menghadirkan peluang besar sekaligus risiko yang tidak sederhana. Dunia dihadapkan pada krisis multidimensi, mulai dari konflik geopolitik yang memicu instabilitas global, krisis ekonomi, hingga krisis pangan dan kemanusiaan. Pascapandemi COVID–19, kondisi dunia belum sepenuhnya pulih, yang tercermin dari pertumbuhan ekonomi global yang cenderung melambat serta meningkatnya tekanan terhadap stabilitas sosial dan kesejahteraan masyarakat.

Dinamika menunjukkan bahwa arah perkembangan dunia menuntut peningkatan konektivitas global, kolaborasi internasional, dan integrasi digital di berbagai sektor. Perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam memperkuat ketahanan dan daya saing bangsa melalui pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi. Perguruan tinggi di seluruh dunia kini bergerak menuju paradigma baru yang lebih interdisipliner, berbasis solusi, dan terintegrasi dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Kondisi ini menuntut setiap institusi pendidikan tinggi untuk adaptif terhadap perubahan, memperkuat kapasitas inovasi, serta berperan aktif dalam menjawab permasalahan global dan nasional.



Dalam konteks pembangunan nasional, Indonesia menargetkan menjadi negara maju pada tahun 2045, bertepatan dengan satu abad kemerdekaan. Melalui Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029, pemerintah menegaskan visi Indonesia Emas 2045, yakni Indonesia yang berdaulat, maju, adil, dan makmur, serta termasuk dalam lima besar ekonomi dunia. Arah utama RPJMN 2025–2029 dalam bidang pendidikan tinggi menekankan penguatan sumber daya manusia yang unggul, berkarakter, dan kompeten secara global. Khusus kaitannya dengan bidang riset, inovasi, dan hilirisasi teknologi, RPJMN 2025–2029 menekankan agar perguruan tinggi menjadi penggerak ekonomi berbasis pengetahuan. Di sisi lain, RPJMN juga menekankan transformasi digital dan tata kelola berbasis teknologi sebagai salah satu fondasi utama pendidikan tinggi modern.

Kebijakan ini juga tercermin melalui Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) 2025–2029, yang memiliki visi: “Pendidikan tinggi, sains, dan teknologi yang inklusif, adaptif, dan berdampak dalam mewujudkan transformasi bangsa menuju Indonesia Emas 2045”. Sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) unggulan di Indonesia, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) memiliki tanggung jawab besar untuk berkontribusi aktif terhadap pencapaian visi Indonesia Emas 2045. Amanat untuk ikut berkontribusi tersebut dituangkan di dalam Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ITS 2021–2045, yang menetapkan dua tahapan utama pengembangan institusi, yaitu *Research and Innovative University* (2021–2030) dan *Entrepreneurial University* (2031–2045).

Tahapan pertama sebagai *Research and Innovative University*, ITS menekankan pada penguatan kapasitas riset, publikasi internasional, dan komersialisasi hasil inovasi di tingkat nasional. Sementara pada tahapan kedua *Entrepreneurial University*, ITS ditargetkan menjadi simpul jejaring global perguruan tinggi dunia yang fokus pada hilirisasi riset, penciptaan nilai tambah ekonomi, dan pengembangan ekosistem kewirausahaan berbasis teknologi. Pada periode kepemimpinan 2026–2030 ini, ITS berada pada tahap transisi dari *Research and Innovative University* menuju *Entrepreneurial University*. Oleh karena itu, periode RENSTRA ini memiliki arti strategis sebagai fondasi dan sekaligus jembatan untuk menyiapkan seluruh infrastruktur, sistem tata kelola, dan kapasitas sumber daya yang diperlukan bagi ITS untuk memasuki tahapan berikutnya.

Berakhirnya periode RENSTRA ITS 2021–2025 menunjukkan berbagai capaian penting, antara lain peningkatan kinerja Indikator Kinerja Utama (IKU), peningkatan peringkat internasional (*QS WUR*), serta penguatan ekosistem riset, inovasi, dan kolaborasi pentahelix. Namun, tantangan global yang semakin kompleks menuntut ITS untuk terus bertransformasi, memperkuat kolaborasi internasional, serta meningkatkan relevansi riset dan inovasi terhadap kebutuhan masyarakat dan industri. RENSTRA ITS 2026–2030 disusun sebagai pedoman utama bagi seluruh sivitas akademika dalam melanjutkan transformasi ITS menuju perguruan tinggi riset dan inovasi kelas dunia. RENSTRA ini diharapkan menjadi *roadmap* strategis bagi ITS untuk memperkuat daya saing, memperluas jejaring global, dan mempercepat transformasi menuju institusi kelas dunia yang unggul, visioner, dan berkontribusi nyata bagi pembangunan berkelanjutan Indonesia.

Tujuan utama penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) ITS 2026–2030 adalah sebagai upaya untuk mencapai sekaligus mengakselerasi pencapaian visi ITS sebagai perguruan tinggi berkelas dunia yang unggul, bereputasi, dan berdaya saing global. Untuk itu, RENSTRA ini menetapkan arah pengembangan strategis yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan, penelitian berkelas dunia, serta inovasi yang berdampak nyata bagi masyarakat dan industri. Sebagai dokumen strategis, RENSTRA ini berfungsi memastikan keterpaduan langkah ITS dalam mencapai visi dan misi institusi secara efektif, adaptif terhadap dinamika global, serta responsif terhadap kebutuhan nasional. Melalui perencanaan yang matang, ITS diharapkan mampu berkontribusi dalam penyelesaian berbagai isu strategis bangsa dan dunia seperti ketahanan energi, transformasi



digital, keberlanjutan lingkungan, serta pembangunan inklusif. RENSTRA ini juga menekankan optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, dan teknologi, agar seluruh potensi ITS digunakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan strategisnya. Lebih dari itu, penguatan tata kelola dan akuntabilitas institusi menjadi pilar penting dalam memastikan pelaksanaan Prinsip *Good Governance* di seluruh lini organisasi.

Di bidang akademik, RENSTRA ini menargetkan peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan agar lulusan ITS memiliki kompetensi tinggi, berpikir kritis, kreatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Kurikulum akan terus dikembangkan secara inovatif dan berbasis teknologi untuk menjawab kebutuhan dunia kerja dan industri. Di bidang penelitian dan inovasi, dokumen ini diharapkan dapat memberikan arah bagi penguatan riset terapan dan kolaboratif yang berorientasi pada dampak nyata untuk memberikan solusi bagi permasalahan yang ada di masyarakat, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*). Sedangkan di bidang kemitraan, RENSTRA ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi perluasan jaringan dan kerja sama baik di tingkat nasional maupun internasional. Melalui jejaring yang luas, ITS diharapkan dapat memperluas dampak positif dalam pendidikan, penelitian, dan inovasi, sekaligus memperkokoh posisinya di kancah global. Dengan demikian, RENSTRA ITS 2026–2030 diharapkan dapat menjadi landasan yang kokoh bagi ITS untuk terus berkembang, berkontribusi, dan bersaing di tingkat global, sekaligus menjadi institusi yang relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan bangsa.

1.2. LINGKUP PENYUSUNAN

Lingkup penyusunan RENSTRA ini mencakup perumusan arah pengembangan ITS serta formulasi strategi dan penetapan program–program strategis untuk mencapai target yang telah ditetapkan, beserta indikator kinerja utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan program pada periode kepemimpinan 2026–2030. Dokumen ini disusun dengan mempertimbangkan arahan RENIP ITS, kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek), serta dinamika kondisi internal dan eksternal.

Sebagai dokumen yang bersifat strategis, RENSTRA ini dirancang agar tetap fleksibel dan adaptif dalam merespons perubahan yang berlangsung cepat di era digitalisasi. Meskipun demikian, rencana yang disusun tetap berlandaskan pada prinsip–prinsip pengembangan jangka panjang institusi. Selanjutnya, penjabaran lebih rinci dari RENSTRA ini perlu diturunkan pada masing–masing bidang atau unit pelaksana dalam bentuk rencana yang lebih detail melalui program selama satu periode (lima tahun). Penurunan tersebut dilakukan pada setiap bidang utama, yaitu: Bidang Akademik dan Mahasiswa; Bidang Perencanaan, Keuangan, dan Sarana Prasarana; Bidang Sumber Daya Manusia, Organisasi, Teknologi dan Sistem Informasi; serta Bidang Riset, Inovasi, Kerja Sama, dan Kealumnian. Dalam konteks ini, setiap bidang diharapkan menyusun operasionalisasi dari program–program strategis di dalam RENSTRA beserta *roadmap* pelaksanaannya untuk memastikan ketercapaian target pada akhir periode implementasi dokumen ini.

1.3. PROFIL ITS

1.3.1. VISI DAN MISI

Berdasarkan Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ITS 2021–2045, ITS telah menetapkan visi jangka panjang yang terbagi dalam dua tahap pengembangan: *Research and Innovative University* (2021–2030) dan *Entrepreneurial University* (2031–2045). Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2015 tentang Statuta Institut Teknologi Sepuluh Nopember, visi dan misi ITS adalah seperti dijelaskan pada bagian di bawah ini.



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

Misi ITS di bidang pendidikan adalah sebagai berikut:

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



MISI ITS DI BIDANG PENELITIAN dan PENGABDIAN MASYARAKAT

Misi ITS di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat adalah sebagai berikut:

1. 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;
2. Misi ITS di bidang pengabdian kepada masyarakat, memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki untuk ikut serta dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat, industri, pemerintah pusat, dan pemerintah daerah dengan mengedepankan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi



Penelitian / Riset

MISI ITS DI BIDANG MANAJEMEN

Misi ITS di bidang manajemen adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan ITS dilakukan dengan memperhatikan prinsip tata pamong yang baik, serta didukung dengan teknologi informasi dan komunikasi;
2. 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
3. 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.





1.3.2. TUJUAN ITS

Adapun tujuan ITS adalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Mencerdaskan kehidupan bangsa, menumbuhkan, dan merekatkan rasa kesatuan dan persatuan bangsa yang dilandasi nilai, etika akademis, moral, iman, dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
2. Mendidik, mengembangkan kemampuan mahasiswa, dan menghasilkan lulusan yang: berbudi pekerti luhur; unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi; berkepribadian luhur dan mandiri; profesional dan beretika; berintegritas dan bertanggung jawab tinggi; dan mampu mengembangkan diri dan bersaing di tingkat nasional maupun internasional;
3. Memberikan kontribusi yang berkualitas tinggi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kebutuhan pembangunan nasional, regional, dan internasional;
4. Mengembangkan sistem jejaring dengan perguruan tinggi lain, masyarakat, industri, lembaga pemerintah pusat, lembaga pemerintah daerah, dan lembaga lain baik tingkat nasional maupun internasional yang dilandasi etika akademik, manfaat, dan saling menguntungkan;
5. Menumbuhkan iklim akademik yang kondusif yang dapat menumbuhkan sikap apresiatif, partisipatif, dan kontributif dari Sivitas Akademika, serta menjunjung tinggi tata nilai dan moral akademik dalam usaha membentuk masyarakat kampus yang dinamis dan harmonis; dan
6. Mewujudkan ITS sebagai perguruan tinggi yang merupakan sumber pertumbuhan dan pendidikan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menunjang industrialisasi serta pembangunan kelautan yang berwawasan lingkungan.

1.3.3. MOTTO DAN TATA NILAI

Dengan mendasarkan pada cita-cita dan semangat pendirian ITS sebagai perguruan tinggi yang berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, serta memajukan derajat kemanusiaan dan peradaban, maka ditetapkan Motto ITS: "**Memajukan Kemanusiaan (*Advancing Humanity*)**" seperti pada **Gambar 1.1**.



Gambar 1. 1 Logo *Advancing Humanity*

Motto ini merefleksikan tekad ITS untuk menjadi pejuang yang tidak kenal letih dalam membangun negeri, melalui pengembangan teknologi yang canggih, berbudi agung dan cerdas, demi kesejahteraan bangsa dan umat manusia.

Tata nilai ini mencerminkan komitmen ITS dalam membentuk budaya akademik yang berintegritas, inovatif, dan berorientasi pada keunggulan, serta menanamkan semangat kepemimpinan, sinergi, dan kepedulian sosial. Penjelasan tata nilai yang dianut oleh ITS adalah sebagai berikut:

- a. **Etika dan integritas:** perilaku dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara, maupun menjalankan profesinya; selalu berpegang teguh pada norma dan peraturan yang berlaku di masyarakat, negara, dan agama.
- b. **Kreativitas dan inovasi:** perilaku yang selalu mencari ide baru untuk menghasilkan inovasi dalam menjalankan tugas/perannya dengan lebih baik.
- c. **Ekselesi:** perilaku untuk selalu berusaha secara maksimal untuk mencapai hasil yang sempurna.



- d. **Kepemimpinan yang kuat:** perilaku yang visioner, kreatif, inovatif, pekerja keras, berani melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, dan bertanggung jawab.
- e. **Sinergi:** perilaku yang dapat bekerja sama dengan memanfaatkan semaksimal mungkin potensi yang dimiliki.
- f. **Kebersamaan dan tanggung jawab sosial:** perilaku yang menjaga kerukunan serta peduli terhadap masyarakat sekitar.

Tata nilai yang dianut ITS tidak hanya menjadi pedoman dalam aktivitas akademik dan profesional, tetapi juga membentuk karakter sivitas akademika dalam menghadapi tantangan global. Dengan menjunjung tinggi etika dan integritas, kreativitas dan inovasi, eksekusi, kepemimpinan, sinergi, serta kebersamaan dan tanggung jawab sosial, ITS berkomitmen untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang inovatif, inklusif, berdaya saing tinggi, dan berdampak bagi kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kemaslahatan bangsa dan umat manusia.

1.4. ITS SEBAGAI PERGURUAN TINGGI NEGERI BERBADAN HUKUM (PTNBH)

ITS merupakan perguruan tinggi negeri berbasis teknologi yang memiliki mandat strategis sebagai penggerak penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi untuk mendukung daya saing dan kemandirian bangsa. Sejak ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 83 Tahun 2014 dan Statuta ITS PTNBH, ITS memperoleh otonomi yang luas dalam pengelolaan akademik dan nonakademik guna mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan. Dalam menjalankan mandat PTNBH, ITS menerapkan prinsip *Good University Governance* (GUG) yang mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Tata kelola ITS didukung oleh sistem perencanaan, penganggaran, dan pengendalian kinerja yang terintegrasi, berbasis teknologi informasi, serta selaras dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan praktik terbaik pengelolaan perguruan tinggi kelas dunia.

Sebagai PTNBH, ITS mengembangkan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang berorientasi pada outcome dan dampak, tidak hanya pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan lulusan yang memiliki kemampuan berpikir tingkat tinggi (*higher-order thinking*), karakter, integritas, serta jiwa inovatif dan kewirausahaan. Pengembangan sistem pembelajaran diarahkan pada integrasi pendidikan, riset, dan inovasi melalui pendekatan *research-based learning*, *lab-based education*, serta pemanfaatan teknologi digital dan sistem informasi terintegrasi untuk meningkatkan mutu dan relevansi pembelajaran.

Dalam bidang penelitian dan inovasi, ITS berperan sebagai simpul penting dalam ekosistem riset dan inovasi nasional, dengan fokus pada pengembangan riset unggulan yang relevan dengan kebutuhan bangsa dan tantangan global, antara lain di bidang energi, kemaritiman, manufaktur, lingkungan, teknologi digital, dan pembangunan berkelanjutan. Riset tidak hanya diarahkan pada peningkatan publikasi ilmiah bereputasi internasional, tetapi juga pada penciptaan produk inovatif yang dapat dikomersialisasikan dan memberikan nilai tambah ekonomi dan sosial. Peran ini diperkuat melalui pengembangan pusat riset, Pusat Unggulan Iptek (PUI), serta *Science and Technology Park* (STP) sebagai wahana hilirisasi dan komersialisasi inovasi.

Dari sisi kelembagaan dan keuangan, status PTNBH memberikan ruang bagi ITS untuk membangun kemandirian dan keberlanjutan finansial melalui diversifikasi sumber pendanaan, termasuk penguatan kerja sama Tridharma Perguruan Tinggi, pengembangan unit usaha, pemanfaatan aset, serta komersialisasi hasil riset dan inovasi. RENIP ITS menempatkan aspek perencanaan dan keuangan sebagai faktor kunci keberhasilan, sehingga pengelolaan keuangan ITS diarahkan untuk mendukung prioritas strategis institusi secara efektif dan berkelanjutan.



Dengan posisi tersebut, ITS sebagai PTNBH tidak hanya berperan sebagai penyelenggara pendidikan tinggi, tetapi juga sebagai agen transformasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi yang berkontribusi nyata terhadap pencapaian Visi Indonesia 2045. Melalui tata kelola yang otonom dan akuntabel, penguatan riset dan inovasi, serta pengembangan ekosistem kewirausahaan berbasis teknologi, ITS diarahkan untuk menjadi perguruan tinggi berkelas dunia yang berdaya saing global dan menjadi pilar kekuatan ekonomi dan pembangunan bangsa.

1.5. PERAN ITS DALAM SISTEM PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL

ITS memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan tinggi nasional sebagai perguruan tinggi negeri berbasis teknologi yang berkontribusi aktif dalam penguatan sumber daya manusia unggul, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta penciptaan inovasi yang berdampak bagi pembangunan nasional. Peran tersebut sejalan dengan arah kebijakan pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029, khususnya dalam mendukung agenda transformasi ekonomi berbasis pengetahuan, inovasi, dan teknologi.

Sebagai bagian dari sistem pendidikan tinggi nasional, ITS juga berperan dalam menyiapkan sumber daya manusia unggul yang relevan dengan kebutuhan pembangunan nasional dan dinamika global dengan menekankan pergeseran paradigma pendidikan tinggi dari *input-based* menuju *outcome-based*, dari pencari kerja menjadi pencipta lapangan kerja, serta dari pendidikan berbasis kelas menuju pembelajaran berbasis riset, inovasi, dan teknologi. Melalui pengembangan kurikulum berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), penguatan pembelajaran STEAM, serta integrasi pendidikan, riset, dan inovasi, ITS berkontribusi dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, adaptif, berkarakter, dan siap bersaing di tingkat nasional maupun global.

Dalam bidang penelitian dan inovasi, ITS berperan sebagai pusat pengembangan riset unggul dan inovasi teknologi yang mendukung penyelesaian permasalahan strategis bangsa, antara lain di bidang ketahanan energi, kemaritiman, lingkungan, transportasi, manufaktur, dan transformasi digital. ITS berkontribusi dalam peningkatan kapasitas riset nasional melalui publikasi ilmiah bereputasi internasional, pengembangan kekayaan intelektual, serta hilirisasi hasil riset yang bernilai tambah ekonomi dan sosial. Peran ini diperkuat melalui kolaborasi dengan kementerian/lembaga, pemerintah daerah, industri, serta mitra internasional.

Dalam konteks pengabdian kepada masyarakat, ITS berperan sebagai agen perubahan yang mendorong penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kegiatan pengabdian diarahkan pada pemanfaatan inovasi teknologi tepat guna, pemberdayaan masyarakat berbasis potensi lokal, serta pendampingan transformasi ekonomi dan sosial yang berkelanjutan, selaras dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*).

Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), ITS juga berperan sebagai model tata kelola perguruan tinggi yang otonom, akuntabel, dan berkelanjutan. ITS mengembangkan praktik *Good University Governance* (GUG), sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja, serta pengelolaan keuangan dan aset yang transparan dan profesional. Pengalaman dan praktik baik ITS dalam pengelolaan PTNBH diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penguatan tata kelola perguruan tinggi lain di Indonesia.



Selain itu, ITS berperan aktif dalam penguatan ekosistem inovasi nasional melalui pengembangan *Science and Technology Park* (STP), inkubator bisnis, *start-up* berbasis teknologi, serta kemitraan strategis dengan dunia usaha dan dunia industri. Peran ini mendukung kebijakan nasional dalam mendorong komersialisasi riset, pengembangan kewirausahaan berbasis teknologi, dan peningkatan kontribusi perguruan tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional.

Melalui peran-peran tersebut, ITS menempatkan diri sebagai institusi pendidikan tinggi yang tidak hanya berfungsi sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai penggerak transformasi sosial, ekonomi, dan teknologi nasional. Dengan memperkuat sinergi antara pendidikan, penelitian, inovasi, dan tata kelola yang unggul, ITS diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam mewujudkan sistem pendidikan tinggi nasional yang berkualitas, berdaya saing global, dan berkelanjutan menuju Indonesia Emas 2045.

1.6. KETERKAITAN RENSTRA DENGAN RENIP SEBAGAI DOKUMEN INDUK

Dalam tata kelola perguruan tinggi yang baik, perencanaan strategis adalah kunci keberhasilan. ITS menggunakan hierarki dokumen perencanaan untuk memastikan keselarasan visi dari tingkat tertinggi hingga implementasi operasional. Dua dokumen utama dalam hierarki ini adalah Rencana Induk Pengembangan (RENIP) dan Rencana Strategis (RENSTRA). Memahami keterkaitan keduanya serta posisi periode perencanaan 2026–2030 sangat penting untuk menggerakkan seluruh sivitas akademika menuju tujuan bersama.

RENIP adalah dokumen tertinggi dalam perencanaan strategis ITS yang harus dapat menjawab tantangan dan berfungsi sebagai:

1. Pengarah Program Strategis Jangka Panjang: RENIP mencakup visi, misi, dan tujuan ITS untuk periode yang sangat panjang, biasanya 20–25 tahun (misalnya RENIP ITS 2021–2045).
2. Identitas Institusi: dokumen ini menjabarkan kondisi masa depan (*future state*) ITS, termasuk posisi yang ingin dicapai di kancah nasional dan global, serta nilai-nilai inti yang dipegang teguh.
3. Kerangka Dasar Kebijakan: RENIP memberikan arahan besar dan batasan-batasan prinsip dalam pengembangan akademik, fisik, kelembagaan, dan sumber daya manusia.
4. Dokumen Acuan Baku: di mana semua dokumen perencanaan di bawahnya harus mengacu dan tidak boleh bertentangan dengan RENIP.

RENSTRA merupakan dokumen perencanaan yang berfungsi untuk mengoperasionalkan visi jangka panjang RENIP ke dalam kerangka waktu yang lebih terbatas dan terukur, umumnya dalam siklus lima tahunan. Peran utamanya dapat dirinci sebagai berikut. Pertama, RENSTRA berperan sebagai jembatan antara visi dan aksi, dengan menerjemahkan aspirasi jangka panjang RENIP menjadi serangkaian program, kegiatan, dan target yang realistis serta dapat dicapai dalam periode lima tahun. Kedua, dokumen ini berfungsi sebagai Kerangka Pencapaian yang komprehensif yang memuat analisis lingkungan strategis (seperti analisis SWOT), tujuan dan sasaran strategis, indikator kinerja utama (IKU/KPI), serta program strategis yang dirancang untuk mencapai sasaran tersebut. Ketiga, RENSTRA berperan sebagai Dokumen Pelaksanaan yang menjadi pedoman utama bagi seluruh unit kerja di lingkungan ITS, seperti fakultas, departemen, direktorat, dan biro, dalam menyusun program/aktivitas dan mengalokasikan anggaran mereka secara selaras. Keempat, RENSTRA juga merupakan alat monitoring dan evaluasi, di mana target-target yang ditetapkan di dalamnya menjadi acuan baku untuk memantau perkembangan kinerja serta mengevaluasi capaian institusi secara berkala.



Berdasarkan uraian di atas, RENSTRA tidak hanya menjadi penjabaran teknis dari RENIP, melainkan juga instrumen koordinasi, pelaksanaan, dan akuntabilitas yang memastikan seluruh sumber daya dan langkah ITS terarah secara efektif menuju visi yang telah ditetapkan. Sehingga, hubungan antara RENIP dan RENSTRA dapat dipahami sebagai hubungan hierarkis antara visi jangka panjang dan strategi operasional, atau dengan analogi lain, seperti hubungan antara induk dan anak. Relasi ini berlangsung secara dinamis dan dua arah, mencakup alur instruktif dari atas ke bawah (*top-down*) dan umpan balik dari bawah ke atas (*bottom-up*).

1. Pertama, dari perspektif hubungan instruktif (*top-down*), RENIP berperan sebagai pemberi masukan strategis bagi RENSTRA. Tujuan-tujuan besar yang ditetapkan dalam RENIP diuraikan dan dijabarkan menjadi Tujuan Strategis RENSTRA yang lebih konkret. Dalam konteks ini, sasaran RENIP untuk periode 2026–2030 berfungsi sebagai *milestone* antara (*mid-term milestone*) yang wajib dijadikan acuan utama oleh RENSTRA 2026–2030. Sasaran tersebut merupakan anak tangga strategis yang harus dicapai dalam perjalanan menuju puncak visi 2045.
2. Kedua, terdapat mekanisme umpan balik (*bottom-up*) yang tidak kalah pentingnya. Hasil evaluasi pelaksanaan RENSTRA, baik yang berhasil maupun yang menghadapi kendala, memberikan masukan berharga untuk penyempurnaan atau penyesuaian RENIP dalam proses revisinya. Realitas di lapangan selama implementasi RENSTRA dapat memengaruhi strategi jangka panjang yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian, pencapaian dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan RENSTRA menjadi bahan pembelajaran untuk menyusun RENIP yang lebih realistis, kontekstual, dan responsif terhadap dinamika perubahan internal maupun eksternal.

Melalui interaksi yang sinergis dan berkesinambungan ini, hubungan antara RENIP dan RENSTRA tidak hanya bersifat linier dan instruktif, tetapi juga adaptif dan saling memperkuat, sehingga memastikan bahwa perencanaan strategis ITS tetap relevan, terukur, dan terarah menuju pencapaian visi jangka panjangnya.

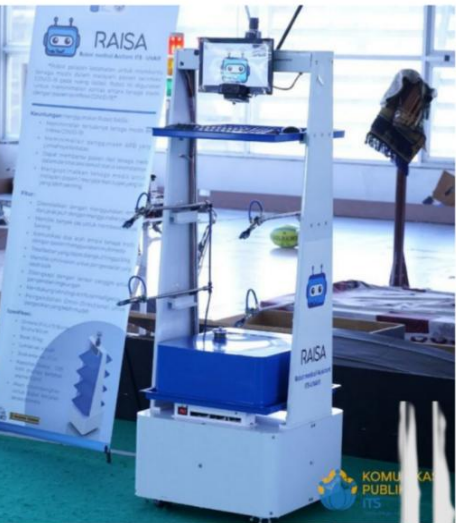
Periode 2026–2030 memiliki posisi yang sangat kritis dan strategis dalam perjalanan menuju visi ITS. Sebagai tonggak tengah perjalanan RENIP, periode ini menjadi momen kritis di mana fondasi awal harus sudah menunjukkan hasil yang nyata dan akselerasi menuju target 2045 harus benar-benar dimulai. Periode ini bergeser dari fase persiapan menuju fase akselerasi dan konsolidasi, yang ditandai dengan upaya memperluas program yang berhasil, menciptakan sinergi yang lebih terintegrasi, serta mencapai lompatan kualitas dalam kinerja dan reputasi internasional. Periode 2026–2030 juga berfungsi sebagai jembatan transformatif yang menghubungkan fase target konsolidasi awal dengan fase akselerasi penuh, sehingga sasarannya harus dirancang untuk memicu perubahan yang lebih sistemik. Selain itu, posisi strategis periode ini juga terletak pada keselarasan dengan agenda global dan nasional, seperti SDGs 2030, *Roadmap* Indonesia 2045, serta perkembangan revolusi industri dan ekonomi hijau, yang menuntut kontribusi dan relevansi ITS dalam konteks yang lebih luas.

Berdasarkan posisi strategisnya sebagai penjabaran operasional dari RENIP, penyusunan RENSTRA ITS 2026–2030 harus memenuhi beberapa prinsip kunci. Pertama, harus secara eksplisit merujuk dan menjabarkan setiap sasaran RENIP periode 2026–2030 ke dalam sejumlah Sasaran Strategis yang bersifat spesifik, terukur, dan dilengkapi dengan penanggung jawab yang jelas. Kedua, perlu dirancang dengan sifat yang ambisius namun tetap terukur, mencerminkan fase akselerasi ITS dengan menetapkan target-target kuantitatif yang lebih tinggi dan lebih berdampak dibandingkan dengan periode sebelumnya. Selain itu, rencana yang dibuat juga perlu mengintegrasikan tren masa depan dan disrupti teknologi dengan memuat program-program strategis yang kuat di bidang-bidang prioritas seperti kecerdasan artifisial, energi terbarukan,



ekonomi sirkular, kedirgantaraan, maritim, dan kesehatan digital, yang selaras dengan *core competence* ITS. Secara paralel, dokumen ini juga harus memperkuat ekosistem inovasi dan kolaborasi dengan fokus pada pembangunan kemitraan strategis bersama industri, pemerintah, serta komunitas global untuk mempercepat transfer pengetahuan dan memperbesar dampak sosial-ekonomi. Terakhir, RENSTRA harus memiliki mekanisme yang adaptif, dirancang dengan fleksibilitas yang memadai untuk merespons dinamika dan ketidakpastian masa depan, tanpa mengabaikan komitmen terhadap pencapaian tujuan akhir yang telah digariskan dalam RENIP.


RENIP dan RENSTRA ITS merupakan dua sisi dari satu mata uang dalam tata kelola strategis. Sebagai kompas dan peta perjalanan jangka panjang, RENIP menetapkan tujuan akhir, sementara RENSTRA berfungsi sebagai jalur pelayaran dan peta logistik untuk lima tahun ke depan. Sasaran periode 2026–2030 dalam RENIP berperan sebagai pelabuhan antara yang wajib disinggahi dalam perjalanan tersebut. Oleh karena itu, efektivitas RENSTRA 2026–2030 akan ditentukan oleh kemampuannya untuk menjabarkan secara operasional, inovatif, dan berdampak sasaran–sasaran RENIP pada periode yang sama. Keselarasan hierarkis ini memastikan bahwa setiap langkah dan sumber daya dari seluruh unit di ITS berkontribusi secara langsung serta terukur bagi pencapaian visi ITS sebagai universitas teknologi berkelas dunia. Dengan demikian, penyusunan RENSTRA 2026–2030 yang partisipatif dan berbasis data menjadi sebuah tantangan sekaligus peluang strategis untuk mendorong kemajuan signifikan ITS.



SENOPATI,

Sepuluh Nopember Personal Assistant with Intelligence. Your AI-Powered Retrieval-Augmented Guide. Unlock the future of personalized learning with cutting-edge AI technology that enhances tutoring and guidance of every step.

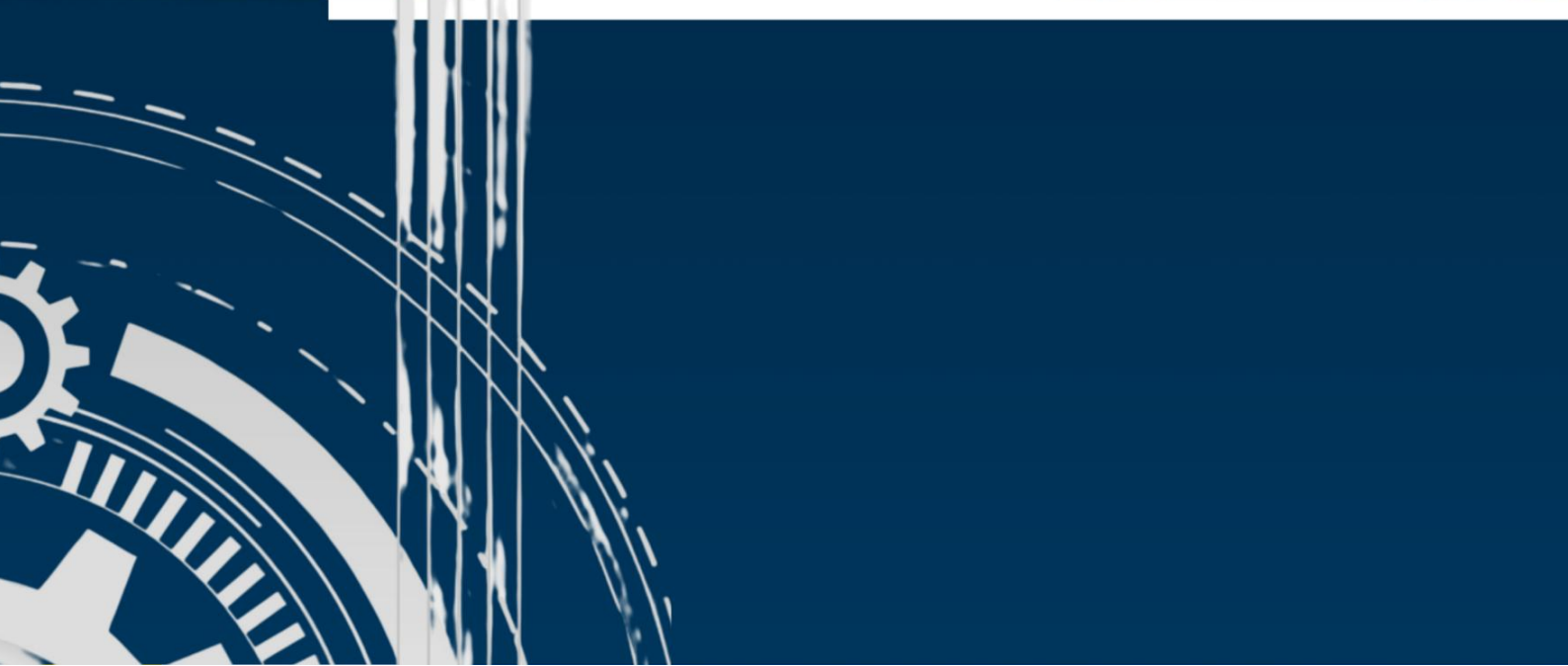
[Start Now](#)



Technological Innovation and Cybersecurity

SENOPATI strengthens cybersecurity with AI-driven threat detection, real-time alerts, and adaptive security solutions for proactive protection.

[Get Started](#)





BAB 2

PEMETAAN KONDISI EKSISTING: ANALISIS INTERNAL & EKSTERNAL





BAB 2

PEMETAAN KONDISI EKSISTING: ANALISIS INTERNAL & EKSTERNAL

Bab ini menjelaskan pemetaan kondisi eksisting sebagai dasar perumusan strategi pada RENSTRA. Metode pemetaan dirancang untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan bersifat komprehensif, berbasis analisis kondisi aktual, serta mampu merespons dinamika lingkungan eksternal dan kapasitas internal institusi secara seimbang. Pemetaan kondisi dilakukan melalui pendekatan terpadu yang mengombinasikan semua faktor yang menjadi acuan ITS dalam merumuskan strategi, yaitu arah kebijakan RENIP sebagai penjabaran dari visi–misi ITS secara jangka panjang, kebijakan Kemdiktisaintek sebagai acuan dari arah kebijakan pemerintah, analisis kondisi eksternal dan internal, dan sintesis strategi. Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang berasal dari faktor–faktor di luar kendali institusi, sedangkan analisis lingkungan internal difokuskan pada identifikasi kekuatan dan kelemahan institusi berdasarkan sumber daya, kapabilitas, serta capaian kinerja. Hasil kedua analisis tersebut selanjutnya disintesis untuk menghasilkan program strategis institusional.

Analisis lingkungan internal dilakukan melalui dua pendekatan yang saling melengkapi. Pendekatan *Resource–Based View (RBV)* digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan strategis institusi berdasarkan sumber daya dan kapabilitas internal yang memiliki nilai strategis dan relevansi terhadap daya saing ITS. Identifikasi kekuatan dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kontribusi sumber daya terhadap pencapaian visi institusi serta kesiapan organisasi dalam memanfaatkannya. Sementara itu, identifikasi kelemahan dilakukan melalui evaluasi kinerja dan proses internal, dengan menekankan pada pengenalan kesenjangan antara potensi sumber daya yang dimiliki dan capaian aktual, serta keterbatasan dalam sistem dan tata kelola yang dapat menghambat pencapaian sasaran strategis.

Selanjutnya, hasil pemetaan kondisi eksternal dan internal disintesis menggunakan *TOWS Matrix* untuk merumuskan alternatif strategi institusional secara komprehensif. *TOWS Matrix* digunakan untuk mengembangkan strategi pada keempat kuadran, yaitu *Strength–Opportunity (SO)*, *Strength–Threat (ST)*, *Weakness–Opportunity (WO)*, dan *Weakness–Threat (WT)*. Strategi SO diarahkan untuk memaksimalkan pemanfaatan kekuatan internal dalam menangkap peluang eksternal; strategi ST difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal untuk menghadapi dan memitigasi tantangan eksternal; strategi WO ditujukan untuk mengatasi kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang eksternal; sedangkan strategi WT diarahkan pada upaya meminimalkan kelemahan internal dan menghindari dampak negatif tantangan eksternal. Program strategis yang dihasilkan dari keempat kuadran TOWS tersebut selanjutnya dikaji secara



komprehensif untuk memastikan keselarasan dengan visi dan misi ITS, kebijakan nasional pendidikan tinggi, serta kapasitas implementasi institusi. Program strategis terpilih kemudian menjadi dasar dalam penetapan arah kebijakan, program, dan prioritas pengembangan ITS dalam periode perencanaan strategis.

2.1. ANALISIS KONDISI INTERNAL

Analisis kondisi internal disusun sebagai refleksi komprehensif terhadap pelaksanaan RENSTRA ITS 2021–2025 sekaligus sebagai dasar dalam merumuskan arah pengembangan ITS pada periode kepemimpinan selanjutnya pada 2026–2030. Evaluasi ini bertujuan untuk memetakan posisi aktual institusi, mengidentifikasi kekuatan dan keunggulan yang telah terbangun, serta mengenali area perbaikan yang masih memerlukan penguatan.

RENSTRA 2021–2025 difokuskan pada penguatan ITS sebagai PTNBH yang mandiri dengan orientasi untuk memperkuat posisi sebagai *Research and Innovative University* sebagai fondasi menuju *World Class University*. Dalam periode sebelumnya, pengukuran kinerja institusi dilakukan melalui 40 indikator yang terbagi dalam tiga kelompok, yaitu 11 Indikator Kinerja Utama (IKU), 23 Indikator Kinerja Emas (IKE), dan 6 Indikator Kinerja Tambahan (IKT). Ketiga kelompok indikator tersebut menjadi instrumen utama dalam mengevaluasi capaian kinerja Tridharma Perguruan Tinggi, tata kelola, inovasi, serta reputasi institusi.

Analisis kondisi internal diawali dengan penelaahan capaian RENSTRA 2021–2025 sebagai gambaran umum kinerja institusi selama periode sebelumnya. Hasil evaluasi tersebut kemudian menjadi dasar untuk melakukan pendalaman kondisi aktual ITS pada aspek–aspek strategis yang memengaruhi daya saing dan keberlanjutan institusi, meliputi pengelolaan akademik dan kemahasiswaan, tata kelola keuangan dan sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan sistem organisasi, penguatan riset dan inovasi, serta pemeringkatan perguruan tinggi. Pendekatan ini memungkinkan pemetaan kondisi internal secara komprehensif sebagai landasan perumusan strategi pengembangan pada periode selanjutnya.

2.1.1. Capaian RENSTRA 2021–2025

Pengukuran capaian kinerja pada periode tersebut dilakukan secara terstruktur melalui tiga kelompok indikator yang merepresentasikan kinerja institusi pada level nasional maupun internal, yaitu:

1. **Indikator Kinerja Utama (IKU)** terdiri atas 11 indikator sebagai tolok ukur capaian kinerja pendidikan tinggi yang mengacu pada kebijakan nasional.
2. **Indikator Kinerja Emas (IKE)** terdiri atas 23 indikator sebagai indikator strategis internal ITS yang diturunkan dari arah pengembangan jangka panjang institusi dan mencerminkan karakter serta keunggulan ITS.
3. **Indikator Kinerja Tambahan (IKT)** terdiri atas 6 indikator sebagai indikator pendukung yang memperkuat aspek tata kelola, inovasi, digitalisasi, dan reputasi institusi.

Seluruh indikator yang menjadi instrumen dalam penilaian kinerja di atas digunakan sebagai sarana evaluasi secara komprehensif terhadap kondisi internal ITS pada akhir periode RENSTRA 2021–2025. Evaluasi ini tidak hanya menggambarkan tingkat ketercapaian target, tetapi juga memberikan gambaran objektif mengenai kekuatan dan area perbaikan institusi. Berdasarkan hasil analisis, hingga akhir tahun 2025 sebanyak 29 indikator (72,5%) telah berhasil dicapai atau melampaui target, namun masih ada 11 indikator kinerja (27,5%) yang belum memenuhi capaian yang ditetapkan.



Hasil capaian terhadap IKU selama periode 2024–2025 sebagaimana ditunjukkan pada **Tabel 2.1**, secara umum memperlihatkan tren kinerja yang positif pada sebagian besar indikator. Dari total 11 IKU yang diukur, mayoritas menunjukkan capaian yang memenuhi bahkan melampaui target, terutama pada aspek kualitas lulusan, kinerja Tridharma Perguruan Tinggi Dosen, penerapan pembelajaran berbasis *case method* dan *team-based project*, serta penguatan tata kelola institusi.

Tabel 2. 1 Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Dua Tahun Terakhir

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Utama Kepmendibudristek Nomor 210/M/2023		Target 2024	Capaian 2024	Target 2025	Capaian 2025	Status
1	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil memiliki pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	91%	91,56%	91%	94,18%	<i>On Track</i>
		2	Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi.	40%	5,71%	40%	13,84%	<i>Under</i>
2	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	3	Persentase dosen yang berkegiatan Tridharma Perguruan Tinggi di perguruan tinggi lain, bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membimbing mahasiswa berkegiatan di luar program studi.	57%	71,21%	57%	95,34%	<i>Over</i>
		4	Persentase dosen yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri atau persentase pengajar yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia usaha, atau dunia industri.	31%	34,71%	25%	28,03%	<i>On Track</i>
		5	Jumlah keluaran dosen yang berhasil mendapatkan rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat/industri/pe merintah per jumlah dosen.	2,6	2,61	2,5	2,72	<i>On Track</i>
3	Meningkatnya kualitas	6	Jumlah kerja sama per program studi S1 dan D4/D3/D2/D1.	3	3,19	2	2,59	<i>On Track</i>



No	Sasaran Kegiatan	Indikator Utama Kepmendibudristek Nomor 210/M/2023	Target 2024	Capaian 2024	Target 2025	Capaian 2025	Status	
	kurikulum dan pembelajaran	7	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (<i>case method</i>) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (<i>team-based project</i>) sebagai sebagian bobot evaluasi.	59%	60,28%	50%	67,74%	Over
		8	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	61%	60%	55%	69,05%	On Track
4	Meningkatnya tata kelola Satuan Kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi	9	Predikat SAKIP.	A	A	A	A	On Track
		10	Nilai Kinerja Anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L.	90	87,5	85	87,5	On Track
		11	Persentase fakultas yang membangun zona integritas.	50%	100%	100%	100%	On Track

Berdasarkan hasil evaluasi capaian tahun 2025 terhadap target yang telah ditetapkan, indikator kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga kategori status, yaitu **On Track**, **Under**, dan **Over**. Indikator dengan status **On Track** merupakan indikator yang capaian realisasinya berada pada rentang 95%–130% dari target. Status ini menunjukkan bahwa kinerja masih berada dalam koridor yang direncanakan dan mencerminkan tingkat pencapaian yang stabil serta terkendali. Indikator dalam kategori ini umumnya tidak memerlukan intervensi korektif yang signifikan, namun tetap perlu dimonitor untuk memastikan konsistensi hingga akhir periode evaluasi.

Adapun indikator dengan status **Under** (capaian <95% dari target) mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara target yang direncanakan dan kapasitas implementasi aktual. Kondisi ini dapat disebabkan oleh faktor perencanaan yang terlalu optimistis, keterbatasan sumber daya, maupun dinamika eksternal yang memengaruhi kinerja. Dalam konteks penyusunan RENSTRA periode berikutnya, indikator dengan status **Under** perlu dievaluasi secara komprehensif untuk menentukan apakah diperlukan penyesuaian target agar lebih realistis dan berbasis kapasitas.

Sebaliknya, indikator dengan status **Over** (capaian >130% dari target) menunjukkan bahwa realisasi melampaui ekspektasi yang telah ditetapkan. Meskipun mencerminkan performa yang sangat baik, kondisi ini juga dapat menjadi sinyal bahwa target sebelumnya kurang tinggi atau belum sepenuhnya mencerminkan potensi aktual institusi. Oleh karena itu, dalam perumusan RENSTRA periode berikutnya, indikator dengan status **Over** perlu dikaji untuk kemungkinan peningkatan target secara lebih progresif dan aspiratif, dengan tetap mempertimbangkan keberlanjutan kinerja serta keseimbangan alokasi sumber daya agar tidak menimbulkan distorsi pada prioritas strategis lainnya.



Indikator kualitas lulusan (IKU 1) menunjukkan kinerja yang konsisten melampaui target, dengan capaian 91,56% pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 94,18% pada tahun 2025 dari target 91%. Hal ini mencerminkan kuatnya daya saing lulusan ITS di dunia kerja, studi lanjut, maupun kewirausahaan. Demikian pula pada IKU 3, persentase dosen yang berkegiatan Tridharma Perguruan Tinggi di luar kampus menunjukkan peningkatan signifikan dari 71,21% pada 2024 menjadi 95,34% pada 2025, jauh di atas target 57%, yang menandakan penguatan kolaborasi eksternal dan eksposur profesional dosen.

Namun demikian, terdapat beberapa indikator yang masih memerlukan perhatian strategis. IKU 2 mengenai persentase mahasiswa yang menjalankan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi menunjukkan gap yang cukup besar terhadap target (*under*). Realisasi sebesar 5,71% pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 13,84% pada tahun 2025 masih jauh dari target 40%. Meskipun terjadi kenaikan lebih dari dua kali lipat, capaian tersebut mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan pembelajaran di luar program studi belum berjalan optimal secara sistemik. Hal ini dapat disebabkan oleh keterbatasan skema konversi SKS, kesiapan mitra industri, maupun aspek administrasi dan sosialisasi kepada mahasiswa.

Pada IKU 8 terkait persentase program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional, capaian tahun 2024 sebesar 60% sedikit di bawah target 61%, namun pada tahun 2025 meningkat secara signifikan menjadi 69,05% dan melampaui target 55%. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses internasionalisasi program studi pada awal periode masih menghadapi tantangan, namun telah menunjukkan akselerasi yang baik pada tahun berikutnya. Hal ini mencerminkan adanya perbaikan dalam manajemen akreditasi internasional dan kesiapan dokumen mutu program studi.

Sementara itu, pada aspek tata kelola, IKU 9 (Predikat SAKIP) dan IKU 11 (Persentase Fakultas yang Membangun Zona Integritas) menunjukkan kinerja sangat baik dan konsisten dalam memenuhi target. Namun, IKU 10 terkait Nilai Kinerja Anggaran mencatat capaian 87,50 pada tahun 2024 dari target 90 dan kembali sebesar 87,50 pada tahun 2025 dari target 85. Meskipun pada tahun 2025 secara numerik melampaui target, stagnasi nilai kinerja anggaran selama dua tahun terakhir menunjukkan perlunya penguatan efektivitas perencanaan, pengendalian, dan optimalisasi penyerapan anggaran berbasis kinerja.

Secara keseluruhan, analisis capaian IKU 2024–2025 menunjukkan bahwa ITS memiliki kekuatan pada aspek kualitas lulusan, kinerja dosen, inovasi pembelajaran, dan tata kelola kelembagaan. Namun demikian, tantangan utama masih terletak pada peningkatan partisipasi mahasiswa dalam pembelajaran di luar program studi serta konsistensi penguatan tata kelola anggaran. Temuan ini menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi penguatan internal pada periode RENSTRA 2026–2030.

Sedangkan **Tabel 2.2** menampilkan capaian Indikator Kinerja Emas (IKE) sebagai dasar analisis kondisi internal ITS pada periode 2024–2025. Sebagian besar indikator menunjukkan tren positif, khususnya pada aspek publikasi internasional (IKE 1), kolaborasi internasional (IKE 2), sitasi (IKE 3), jumlah mahasiswa pascasarjana (IKE 6), prestasi mahasiswa nasional dan internasional (IKE 7 dan IKE 9), akreditasi internasional program studi (IKE 8), rasio dosen bergelar doktor (IKE 13), anggaran riset (IKE 15 dan IKE 16), serta pertumbuhan dana abadi (IKE 18). Capaian ini menunjukkan bahwa fondasi kinerja riset, internasionalisasi, dan penguatan kapasitas akademik ITS berada pada jalur yang cukup progresif.



Tabel 2. 2 Capaian Indikator Kinerja Emas (IKE) 2024–2025

Kode	Uraian IKE	Target 2024	Capaian 2024	Target 2025	Capaian 2025	Status
IKE 1	Rasio jumlah publikasi internasional terindeks Scopus akumulatif / jumlah dosen	10,50	14,81	10,50	17,43	Over
IKE 2	Rasio publikasi bersama (co-authorship) internasional akumulatif / jumlah dosen	2,30	3,96	2,60	5,46	Over
IKE 3	Rasio jumlah sitasi dari publikasi internasional akumulatif / jumlah dosen	80	108,83	94	138,36	Over
IKE 4	Rasio total nilai H-Index Scopus dosen / jumlah dosen	5	5	6	5,46	On Track
IKE 5	Rasio jumlah judul penelitian / jumlah dosen	1,70	1,41	1,90	2,43	On Track
IKE 6	Rasio jumlah mahasiswa pascasarjana / jumlah mahasiswa	0,14	0,17	0,146	0,167	On Track
IKE 7	Jumlah kejuaraan ranking 1 di lomba tingkat nasional yang diraih mahasiswa atau tim mahasiswa	75	151	80	187	Over
IKE 8	Rasio Jumlah Program Studi S1 Terakreditasi atau tersertifikasi Internasional / Jumlah Program Studi S1	35	39	42	45	On Track
IKE 9	Jumlah Kejuaraan Ranking 1 di Lomba Tingkat Internasional yang diraih Mahasiswa	28	74	30	98	Over
IKE 10	Rasio Jumlah Mahasiswa Internasional terdaftar di Program Bergelar / Jumlah Mahasiswa	0,05	0,08	0,05	0,06	On Track
IKE 11	Rasio jumlah dosen internasional / jumlah dosen	0,19	0,28	0,20	0,26	Over
IKE 12	Rasio jumlah dosen / jumlah mahasiswa	0,05	0,04	0,05	0,04	Under
IKE 13	Rasio jumlah dosen bergelar S3 / jumlah dosen	0,52	0,547	0,520	0,58	On Track
IKE 14	Rasio jumlah mahasiswa baru program studi S1 berbeasiswa afirmasi/jumlah mahasiswa baru program studi S1	0,20	0,30	0,20	0,21	On Track
IKE 15	Rasio jumlah anggaran riset / jumlah anggaran total	0,10	0,17	0,10	0,15	Over
IKE 16	Rasio jumlah anggaran riset / jumlah dosen (Rp.Juta)	85	351,63	87,50	323,10	Over
IKE 17	Rasio jumlah pendapatan (dari kerjasama industri, pemanfaatan aset, dll) (dalam Rp Miliar) / jumlah anggaran total (dalam Rp Miliar)	0,28	0,217	0,30	0,24	Under
IKE 18	Jumlah nilai <i>endowment fund</i> kumulatif (dalam Rp Miliar)	96	103,82	121,000	127,29	On Track
IKE 19	Rasio Jumlah Program Studi Terakreditasi A / jumlah Total Program Studi	0,82	0,73	0,909	0,80	Under



Kode	Uraian IKE	Target 2024	Capaian 2024	Target 2025	Capaian 2025	Status
IKE 20	Rasio Jumlah Program Studi S3 / Jumlah Program Studi S1	0,60	0,37	0,650	0,36	<i>Under</i>
IKE 21	Kapasitas <i>Bandwidth</i> (Gbps)	13	7	15	8	<i>Under</i>
IKE 22	Nilai pendapatan kerjasama industri (Rp Miliar)	450	430,66	520	510,78	<i>On Track</i>
IKE 23	Rasio penggunaan energi listrik berbasis energi terbarukan (kWh) / Penggunaan Energi Listrik Total (kWh)	100	437,26	120	437,26	<i>Over</i>

Sejalan dengan klasifikasi capaian indikator ke dalam kategori *Under*, *On Track*, dan *Over*, terdapat beberapa indikator yang berada dalam kategori *Under* dan memerlukan perhatian lebih lanjut. Aspek kualitas dan dampak riset, IKE 4 (rasio total nilai H-Index Scopus dosen) belum memenuhi target pada tahun 2025 (5,46 dari target 6), sementara IKE 5 (rasio jumlah judul penelitian per dosen) belum mencapai target pada tahun 2024 (1,41 dari target 1,70). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kuantitas publikasi belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan dampak dan rekognisi ilmiah secara proporsional. Dengan demikian, akselerasi pada kualitas publikasi bereputasi tinggi dan penguatan klaster riset unggulan menjadi kebutuhan strategis.

Dari sisi aspek kapasitas sumber daya, IKE 12 (rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa) belum memenuhi target yang baik pada tahun 2024 maupun 2025 (0,04 dari target 0,05). Kondisi ini menunjukkan bahwa target yang ditetapkan relatif cukup tinggi dibandingkan dengan kapasitas aktual institusi dalam jangka pendek. Kesenjangan tersebut tidak semata-mata mencerminkan lemahnya kinerja, tetapi juga mengindikasikan adanya tantangan struktural dalam pemenuhan rasio ideal dosen-mahasiswa. Upaya peningkatan rasio dosen melalui rekrutmen baru tentu memerlukan komitmen pendanaan jangka panjang, baik untuk belanja pegawai, pengembangan kompetensi, maupun dukungan sarana akademik. Dalam konteks perencanaan RENSTRA ke depan diperlukan evaluasi yang lebih komprehensif antara ambisi peningkatan kualitas layanan pembelajaran dengan keberlanjutan fiskal institusi. Penyesuaian target dapat dipertimbangkan agar lebih realistis dan bertahap, disertai perencanaan kebutuhan anggaran yang terukur, sehingga peningkatan rasio dosen tidak menimbulkan tekanan finansial yang berdampak pada prioritas strategis lainnya.

Dari sisi struktur akademik dan pengembangan program, capaian beberapa indikator perlu dibaca secara lebih kontekstual. Capaian IKE 19 (rasio program studi terakreditasi A/Unggul atau terakreditasi internasional) perlu dipahami sebagai refleksi proses peningkatan mutu akademik yang masih memerlukan penguatan secara sistemik. Belum optimalnya capaian indikator ini menunjukkan perlunya konsistensi implementasi sistem penjaminan mutu berbasis peningkatan kualitas yang berkelanjutan, penguatan tata kelola akademik, serta integrasi capaian Tridharma Perguruan Tinggi dengan indikator luaran akreditasi. Ke depan, diperlukan strategi pembinaan yang lebih terstruktur dan berbasis data, termasuk pendampingan prodi, harmonisasi standar nasional dan internasional, serta penguatan peran unit penjaminan mutu, agar peningkatan akreditasi unggul dapat berlangsung lebih sistematis dan berkelanjutan sebagai bagian dari penguatan reputasi akademik ITS.

Pada IKE 20 (rasio jumlah program studi S3 terhadap S1), capaian indikator belum memenuhi target karena pertumbuhan program studi S1 belum diikuti secara proporsional oleh peningkatan jumlah program studi S3. Rasio ini sangat dipengaruhi oleh kesiapan kapasitas akademik, mengingat pembukaan program doktor mensyaratkan ketersediaan dosen bergelar doktor dengan rekam jejak riset yang kuat, produktivitas publikasi bereputasi, serta dukungan pendanaan dan infrastruktur penelitian yang memadai. Oleh karena itu, pengembangan program S3 secara alamiah



berlangsung lebih selektif dan bertahap. Ke depan, penetapan target perlu mempertimbangkan keseimbangan antara ekspansi program sarjana dan penguatan kapasitas akademik secara terencana agar pengembangan program doktor dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berbasis kualitas.

Sementara itu, pada IKE 21 (Kapasitas *Bandwidth*), meskipun capaian belum memenuhi target yang ditetapkan, secara substantif kapasitas yang tersedia telah mencukupi kebutuhan operasional dan layanan akademik digital. Dengan kondisi tersebut, peningkatan *bandwidth* lebih lanjut tidak bersifat mendesak dan justru membuka ruang untuk optimalisasi serta efisiensi anggaran. Dalam perencanaan periode berikutnya, pendekatan berbasis kebutuhan menjadi penting agar alokasi sumber daya infrastruktur digital tetap proporsional dan tidak menimbulkan pemborosan, tanpa mengurangi kualitas layanan yang telah berjalan dengan baik.

Pada aspek pendanaan dan kemandirian finansial, meskipun IKE 17 dan IKE 22 belum mencapai target pada tahun 2024 maupun 2025, tren pendapatan kerja sama dan industri menunjukkan peningkatan yang konsisten setiap tahun. Hal ini menegaskan bahwa penguatan kemitraan dan komersialisasi inovasi telah berjalan progresif, sehingga ketidaktercapaian lebih mencerminkan kemungkinan target yang terlalu ambisius atau belum sepenuhnya mempertimbangkan struktur sumber pendapatan institusi. Oleh karena itu, pada RENSTRA berikutnya diperlukan evaluasi penetapan target dengan membedakan kontribusi unit induk dan anak usaha, agar lebih proporsional, realistis, serta tetap mendorong pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, evaluasi IKE 2024–2025 menunjukkan bahwa ITS telah memiliki kekuatan pada produktivitas publikasi, kolaborasi internasional, prestasi mahasiswa, serta pertumbuhan dana abadi. Namun, tantangan utama masih terletak pada peningkatan dampak riset (H-Index dan kualitas publikasi), keseimbangan rasio dosen–mahasiswa, penguatan mutu program doktor, peningkatan infrastruktur digital, serta optimalisasi pendapatan kerja sama industri. Temuan ini menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi penguatan kualitas dan daya saing institusi pada periode RENSTRA 2026–2030.

Selain IKU dan IKE, evaluasi juga dilakukan terhadap capaian Indikator Kinerja Tambahan (IKT) sebagaimana disajikan pada **Tabel 2.3**. Secara umum, kinerja pada kelompok indikator ini menunjukkan tren yang positif dan relatif stabil selama periode 2024–2025. Sebagian besar indikator tidak hanya memenuhi, tetapi juga melampaui target yang ditetapkan, terutama pada aspek inovasi, tata kelola keuangan, penguatan kapasitas profesor, serta transformasi digital institusi.

Pada IKT 1, jumlah kumulatif inovasi yang diproduksi dan dipasarkan secara massal meningkat secara signifikan dari 57 pada tahun 2024 menjadi 89 pada tahun 2025, jauh melampaui target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya penguatan ekosistem hilirisasi dan komersialisasi inovasi di lingkungan ITS. IKT 3 juga menunjukkan konsistensi tata kelola keuangan dengan capaian opini WTP pada kedua tahun evaluasi, mencerminkan stabilitas dan akuntabilitas pengelolaan keuangan institusi.

Dari sisi penguatan kapasitas akademik, rasio jumlah dosen profesor terhadap jumlah dosen (IKT 4) berada di atas target baik pada tahun 2024 maupun 2025, yang menandakan peningkatan kualitas SDM akademik senior. Sementara itu, indikator transformasi digital melalui jumlah modul aplikasi yang terstandar dan terintegrasi dengan *platform* myITS (IKT 5) serta modul yang telah terkoneksi dengan Big Data (IKT 6) menunjukkan capaian yang sangat melampaui target. Hal ini memperlihatkan percepatan integrasi sistem informasi menuju tata kelola berbasis data.



Satu-satunya indikator yang belum memenuhi target pada tahun 2024 adalah IKT 2 terkait peringkat ITS dalam *QS World University Rankings*, dengan capaian 585 dari target 551+. Namun, pada tahun 2025, ITS berhasil mencapai peringkat 509 yang dinilai telah memenuhi target 500+. Capaian ini menunjukkan adanya perbaikan posisi yang signifikan dan konsisten dalam lanskap pemeringkatan global, sekaligus mencerminkan penguatan reputasi akademik dan daya saing institusi. Meskipun belum menembus kelompok 500 besar dunia, posisi 509 menunjukkan bahwa ITS semakin mendekati klaster universitas papan atas global. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih terfokus dan berkelanjutan untuk mendorong peningkatan kualitas sitasi, jejaring riset internasional, serta reputasi akademik agar lompatan peringkat berikutnya dapat dicapai secara lebih progresif. Capaian IKT dalam dua tahun terakhir dapat dilihat pada **Tabel 2.3**.

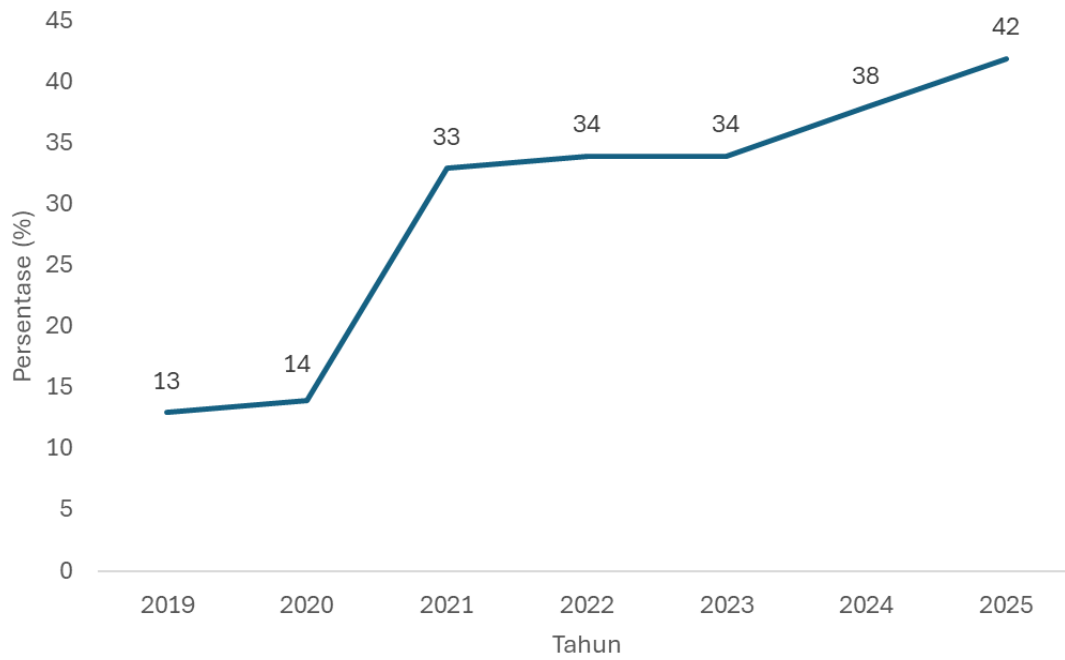
Tabel 2. 3 Capaian Indikator Kinerja Tambahan (IKT) Dua Tahun Terakhir

Kode	Uraian IKE	Target 2024	Capaian 2024	Target 2025	Capaian 2025	Status
IKT 1	Jumlah kumulatif inovasi ITS yang diproduksi dan dipasarkan secara masal	30	57	35	89	Over
IKT 2	Peringkat ITS secara Internasional (QS-WUR)	551+	585	500+	509	On Track
IKT 3	Hasil Penilaian Auditor Eksternal terkait Pengelolaan Keuangan ITS	WTP	WTP	WTP	WTP	On Track
IKT 4	Rasio Jumlah Dosen Profesor / Jumlah Dosen	0,13	0,18	0,125	0,187	Over
IKT 5	Jumlah modul aplikasi yang terstandarisasi dan terintegrasi dengan platform myITS	70	138	75	142	Over
IKT 6	Jumlah modul aplikasi yang telah dirancang sesuai <i>platform</i> myITS dan terkoneksi oleh Big Data	8	52	10	63	Over

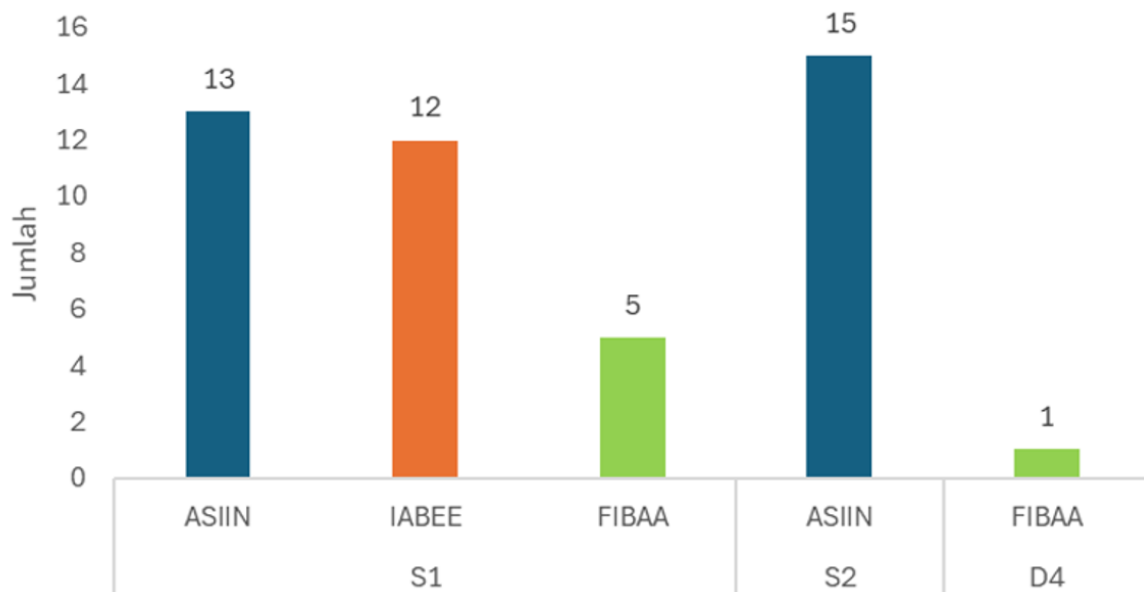
Secara keseluruhan, evaluasi IKT 2024–2025 menunjukkan bahwa ITS memiliki kekuatan pada aspek inovasi terkomersialisasi, tata kelola yang akuntabel, penguatan profesor, serta transformasi digital. Namun demikian, keberlanjutan peningkatan reputasi global tetap memerlukan konsistensi strategi pada aspek kualitas riset, jejaring internasional, dan integrasi indikator pemeringkatan dalam kebijakan institusi secara sistemik.

2.1.2. Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

Kondisi bidang akademik dan kemahasiswaan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan penguatan mutu yang cukup konsisten, khususnya pada aspek akreditasi dan internasionalisasi program studi. Persentase program studi yang terakreditasi internasional mengalami peningkatan signifikan dari 13% pada tahun 2019 menjadi 42% pada tahun 2025 seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 2.1**. Lonjakan paling terlihat terjadi pada periode 2020–2021, yang menunjukkan percepatan strategi internasionalisasi akademik. Secara kuantitatif, hingga tahun 2025 terdapat 39 program studi S1, 15 program studi S2, dan 1 program studi D4 yang telah memperoleh akreditasi internasional dari lembaga seperti ASIIN, IABEE, dan FIBAA seperti pada **Gambar 2.2**. Tren ini mencerminkan komitmen ITS dalam menjaga standar mutu akademik yang diakui secara global.

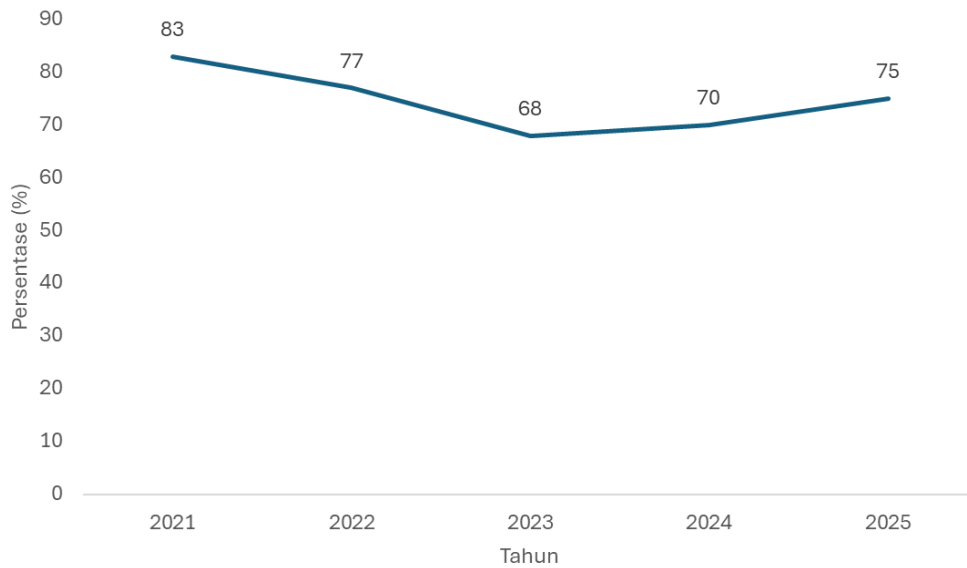


Gambar 2. 1 Data Prodi Terakreditasi Internasional



Gambar 2. 2 Jumlah Program Studi Terakreditasi Internasional

Selain akreditasi internasional, sekitar 75% program studi di ITS telah memperoleh akreditasi unggul secara nasional seperti pada **Gambar 2.3**. Kondisi ini menunjukkan bahwa fondasi mutu akademik telah relatif kuat dan merata di sebagian besar unit akademik. Namun demikian, upaya pemerataan mutu pada seluruh jenjang dan program studi tetap menjadi agenda penting agar tidak terjadi kesenjangan kualitas antarprogram.



Gambar 2. 3 Data Prodi Terakreditasi Nasional

Dari sisi pengelolaan akademik, status ITS sebagai PTNBH memberikan fleksibilitas dalam pembukaan, pengembangan, dan penataan program studi sesuai kebutuhan industri dan perkembangan ilmu pengetahuan. Hal ini menjadi modal strategis untuk menjaga relevansi kurikulum dan adaptivitas terhadap perubahan global, termasuk penguatan pembelajaran berbasis proyek dan kolaborasi lintas disiplin.

Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH), ITS memiliki kewenangan penuh dalam pengelolaan bidang akademik secara mandiri, efektif, dan akuntabel. Kewenangan tersebut memberikan fleksibilitas strategis bagi ITS untuk melakukan pembukaan, penataan, maupun penutupan program studi dalam rangka memastikan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang adaptif terhadap dinamika global, kebutuhan industri, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berbagai langkah strategis dalam mendukung upaya pencapaian visi ITS sebagai *World Class University (WCU)* telah diimplementasikan, salah satunya melalui pengembangan Program Studi Internasional. Saat ini, ITS telah menyelenggarakan 17 program sarjana berstandar internasional untuk meningkatkan daya saing global dan menarik mahasiswa mancanegara. Upaya ini diperkuat dengan perluasan jejaring internasional melalui 103 kerja sama (*MoU*) dengan perguruan tinggi luar negeri (PTLN) serta keikutsertaan ITS dalam 18 konsorsium internasional.

Jumlah mahasiswa ITS menunjukkan tren peningkatan yang stabil selama enam tahun terakhir. Total mahasiswa meningkat dari 21.758 pada tahun 2020 menjadi 31.086 pada tahun 2025. Pertumbuhan terbesar terjadi pada jenjang sarjana, yang meningkat dari 15.796 mahasiswa pada tahun 2020 menjadi 22.537 mahasiswa pada tahun 2025. Sementara itu, jumlah mahasiswa pascasarjana (S2 dan S3) relatif stabil dalam dua tahun terakhir, dengan 5.282 mahasiswa pada tahun 2024 dan 5.218 mahasiswa pada tahun 2025. Jumlah tersebut masih sekitar 17–18% dari total mahasiswa seperti yang disajikan pada **Tabel 2.4**.



Tabel 2. 4 Jumlah Mahasiswa ITS

Jenjang	TA 2020	TA 2021	TA 2022	TA 2023	TA 2024	TA 2025
Program Diploma/ Sarjana (D1-4/S1)	18.630	19.750	21.348	22.645	23.935	25.973
Diploma Tiga	-					
Diploma Empat	2.834	2.887	3.277	3.247	3.270	3.436
Sarjana	15.796	16.863	18.071	19.398	20.665	22.537
Program Pascasarjana (S2, S3)	3.128	3.420	4.087	4.746	5.282	5.218
Doktoral	548	667	782	888	962	1.108
Magister	2.266	2.609	3.126	3.612	3.972	3.724
Magister Terapan		-	17	23	30	34
Program Lainnya (Program Profesi)	314	144	162	223	318	247
Total	21.758	23.170	25.435	27.391	29.217	31.086

Komposisi ini menunjukkan bahwa meskipun ITS telah memiliki basis pascasarjana yang cukup kuat, proporsi mahasiswa pascasarjana terhadap total populasi mahasiswa masih perlu ditingkatkan untuk memperkuat kultur riset dan mendukung produktivitas ilmiah institusi. Penguatan daya tarik program magister dan doktor, peningkatan kualitas pembimbingan, serta perluasan skema beasiswa menjadi faktor penting dalam mendorong pertumbuhan jenjang pascasarjana.

Seiring dengan perkembangan pembelajaran digital, ITS juga mengarahkan penguatan sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) sebagai bagian dari transformasi akademik. Pada dokumen RENIP, target komposisi mahasiswa kelas PJJ adalah sebesar 31% dari total mahasiswa. Untuk mencapai target tersebut, diperlukan peningkatan jumlah dan kualitas modul pembelajaran daring yang terintegrasi melalui *Learning Management System (LMS) MyITS Classroom*. Hingga saat ini, sekitar 47% modul pembelajaran telah tersedia secara daring dan telah dikembangkan lebih dari 400 *Massive Open Online Courses (MOOC)*. Namun demikian, masih terdapat program studi yang belum sepenuhnya memiliki modul daring yang terstandar dan sebagian modul yang tersedia belum sepenuhnya memenuhi standar mutu terkait isi, proses, dan evaluasi pembelajaran. Kondisi di atas menunjukkan perlunya penjaminan mutu yang lebih sistematis dalam pengembangan konten digital serta integrasi pedagogi yang lebih adaptif terhadap model pembelajaran hibrida.

Dari aspek pembinaan kemahasiswaan, capaian prestasi mahasiswa menunjukkan tren yang konsisten dan signifikan pada tingkat nasional maupun internasional. Jumlah kejuaraan peringkat pertama pada kompetisi tingkat nasional meningkat dari 39 prestasi pada tahun 2020 menjadi 120 prestasi pada tahun 2023 dan tetap stabil di atas 100 capaian pada tahun 2024. Peningkatan ini mencerminkan efektivitas sistem pembinaan talenta mahasiswa yang terintegrasi, termasuk melalui *ITS Student Talent Development Program* yang menyediakan dukungan pendanaan, pelatihan intensif, pendampingan oleh dosen dan praktisi, serta pengakuan akademik atas aktivitas berprestasi. Capaian tersebut memperlihatkan bahwa ekosistem kemahasiswaan ITS telah berkembang ke arah yang lebih kompetitif dan adaptif, sekaligus memperkuat karakter mahasiswa yang inovatif, berdaya saing global, dan berorientasi kewirausahaan.

Berkaca pada kondisi di atas, penguatan mutu pembelajaran digital dan pembinaan talenta mahasiswa menjadi dua agenda strategis yang saling melengkapi dalam mendukung transformasi akademik ITS. Ke depan, konsistensi penjaminan mutu PJJ, perluasan akses pembelajaran fleksibel, serta penguatan sistem pembinaan prestasi berbasis data dan *roadmap* kompetisi akan menjadi faktor kunci dalam menjaga relevansi dan daya saing bidang akademik dan kemahasiswaan pada periode RENSTRA 2026–2030.



2.1.3. Bidang Keuangan dan Sarana Prasarana

Sesuai dengan Otonomi Pengelolaan Perguruan Tinggi yang tertuang dalam UU No.12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, PTNBH, selain diberikan otonomi pengelolaan di bidang akademik, juga diberikan otonomi pengelolaan di bidang nonakademik, meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pengelolaan keuangan dan sarana dan prasarana. Secara umum norma dan kebijakan operasional pada bidang keuangan terdapat pada:

1. Peraturan Rektor No. 9 Tahun 2023 tentang Tarif Layanan Institut Teknologi Sepuluh Nopember;
2. Peraturan Rektor No. 1 Tahun 2025 tentang Standar Biaya ITS;
3. Surat Ketetapan Rektor 246/IT2/T/HK.00.01/I/2025 tentang Petunjuk Alokasi Anggaran;
4. Peraturan Rektor No. 42 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan;
5. Peraturan Rektor No. 23 Tahun 2024 tentang Kebijakan Akuntansi.

Adapun untuk bidang sarana prasarana terdapat beberapa peraturan berikut:

1. Peraturan Rektor No. 18 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Aset ITS;
2. Peraturan Rektor No. 14 Tahun 2023 tentang Penghapusan Aset ITS;
3. Peraturan Rektor No. 15 Tahun 2023 tentang Penjualan Aset ITS berupa Kendaraan Dinas kepada Pejabat dan Mantan Pejabat ITS.

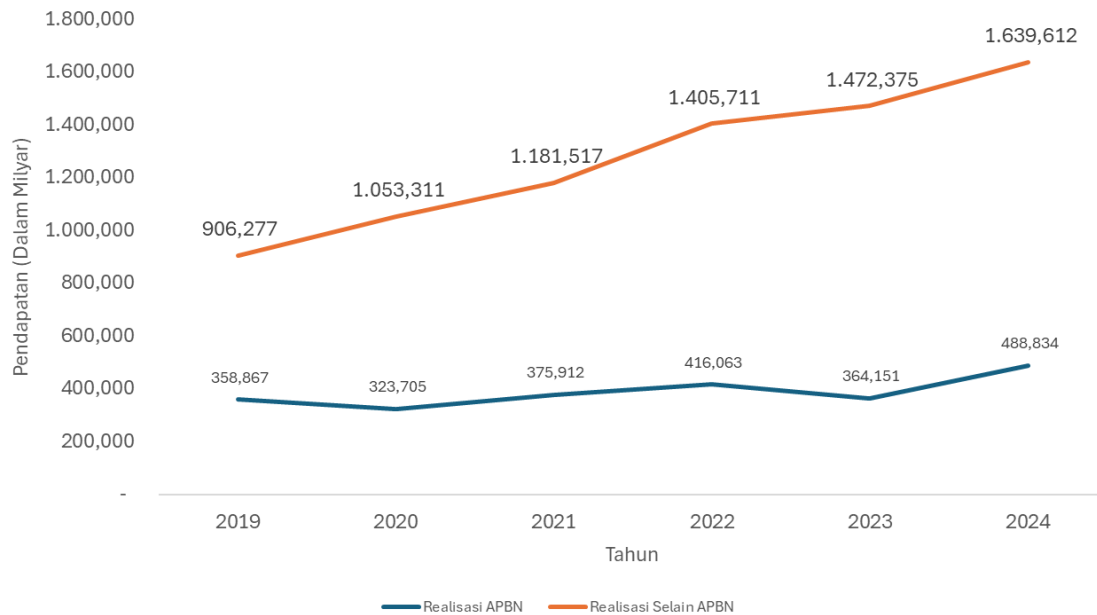
Peraturan-peraturan tersebut menjadi pedoman bagi ITS dalam melaksanakan kegiatan operasional di bidang keuangan dan sarana dan prasarana, selain standar lain yang berlaku umum, seperti Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) dan Standar Akuntansi Pemerintah (PSAP) yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan PTNBH. Penerapan kebijakan dan standar tersebut berkontribusi pada capaian opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) terhadap laporan keuangan ITS sejak tahun 2017. Sebagai bentuk peningkatan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan, pada tahun 2023 telah dilakukan transformasi melalui digitalisasi sistem informasi pada aspek perencanaan anggaran dan pengelolaan keuangan. Meskipun demikian, sistem informasi ini masih belum secara sepenuhnya bisa mengakomodasi semua proses bisnis di bidang keuangan dan sarana prasarana. Untuk masih perlu dilakukan peningkatan modul dan fitur dan upaya untuk mendorong implementasi satu data dalam semua proses bisnis yang dilakukan.

Dalam rangka mewujudkan fondasi ITS menuju “*Entrepreneurial University*”, kemandirian finansial merupakan salah satu faktor penting dalam menjamin keberlangsungan sebuah organisasi. Untuk mewujudkan itu, salah satu upaya ITS adalah dengan pemanfaatan aset sesuai dengan PMK No. 40 Tahun 2024 Pasal 2, di mana PTNBH dapat mengoperasionalkan aset tanah yang masih menjadi barang milik negara (BMN) untuk bisa dikomersialisasikan dalam rangka menunjang biaya operasional ITS. Saat ini ITS sedang berupaya untuk mendapatkan izin tersebut dari Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) untuk pengelolaan lahan komersial area di Jl. Arief Rahman Hakim, dan sedang menyiapkan peraturan rektor terkait dengan pemanfaatan aset.

Pengelolaan Dana Abadi (*Endowment Fund, EF*) seperti halnya kampus-kampus besar di dunia tetap menjadi alternatif terbaik untuk menjamin dan meningkatkan kemandirian finansial institusi. Hingga saat ini dana abadi ITS sudah mencapai Rp126 miliar dengan alokasi yang didistribusikan untuk program keberpihakan ITS (beasiswa) sebesar Rp12,367 miliar sejak tahun 2022. Sesuai dengan RENIP ITS, diharapkan pada tahun 2030 dana abadi ITS mencapai Rp500 miliar. Ke depan, penyaluran dana abadi tidak hanya berfokus pada beasiswa, tetapi juga bisa bergeser ke kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi seperti penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan kemahasiswaan yang berdampak bagi masyarakat sekitar, nasional, dan global.

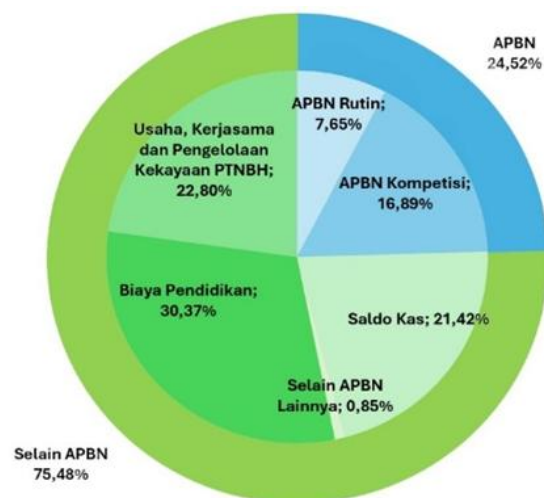


Adapun terkait dengan sumber pembiayaan, anggaran belanja ITS secara garis besar dapat dikategorikan berasal dari pemerintah (APBN) dan dana dari masyarakat atau Selain APBN (Non-PNBP). Beberapa sumber selain APBN ini adalah berupa Dana Masyarakat, Biaya Pendidikan, Pengelolaan Dana Abadi, Usaha PTNBH, Kerja Sama Tridharma Perguruan Tinggi, Pengelolaan Kekayaan PTNBH dan Dana Pinjaman. Berikut data realisasi pendapatan dari tahun 2019–2024 pada **Gambar 2.4**.



Gambar 2. 4 Realisasi Pendapatan 2019–2024

Pada saat ini, komposisi pendapatan ITS (berdasarkan RKAT-P 2025) adalah 24,52% berasal dari APBN dan 75,48% dari selain APBN (Non-PNBP) sesuai **Gambar 2.5**. Adapun kontribusi terbesar pendapatan masih berasal dari biaya pendidikan (30,37%). Sejalan dengan misi ITS tahun 2029 sebagai fondasi menuju *Entrepreneurial University*, ITS perlu terus melakukan diversifikasi pendapatan selain biaya pendidikan untuk memperbesar anggaran dalam rangka memenuhi kebutuhan pengembangan institusi.



Gambar 2. 5 Komposisi Sumber Pembiayaan ITS

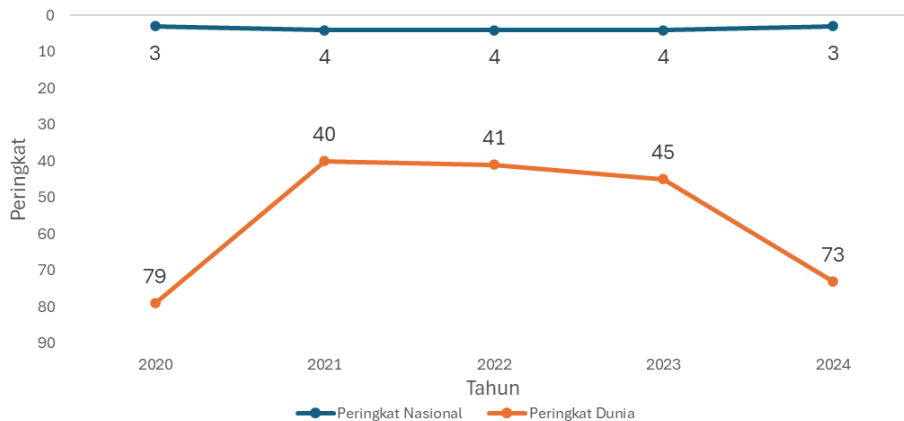


Secara umum, kebutuhan biaya operasional ITS dapat dikatakan semakin turun dalam kurun waktu 5 tahun terakhir seperti ditunjukkan oleh **Gambar 2.6**. Pada tahun 2024 tercatat *Net Operating Revenue Ratio (NORR)* sebesar 5,01%, yang artinya pendapatan operasional dapat menutupi biaya operasional sebesar 94,99%. Namun, dibutuhkan efisiensi lebih besar dari sisi operasional dan perlu penguatan dalam pengendalian biaya atau peningkatan pendapatan strategis agar nilai NORR bisa menjadi lebih besar lagi. Melalui tiga pilar yang dimiliki ITS saat ini yaitu Unit Kerjasama dan Pengembangan Usaha, Anak Usaha ITS dan Endowment Fund, diharapkan peningkatan pendapatan strategis akan dapat diperoleh untuk mewujudkan kemandirian finansial sebagai fondasi *Entrepreneurial University*.



Gambar 2. 6 *Net Operating Revenue Ratio (NORR)*

Pengelolaan sarana dan prasarana di ITS sangat berkaitan dengan komitmen institusi dalam mewujudkan efisiensi, inklusivitas dan keberlanjutan. Pengelolaan ini memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan akademik, sekaligus selaras dengan indikator pemeringkatan perguruan tinggi seperti *UI GreenMetric*, di mana capaian ITS pada beberapa tahun terakhir dapat dilihat pada **Gambar 2.7**. Berdasarkan data tersebut, peringkat ITS menunjukkan tren penurunan, sehingga diperlukan langkah-langkah strategis untuk menjaga dan meningkatkan kinerja tersebut. Upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui penyediaan fasilitas ramah lingkungan, peningkatan efisiensi energi, pengelolaan air dan limbah yang lebih baik, serta penyediaan ruang belajar yang adaptif dan inklusif guna menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan berdaya saing.



Gambar 2. 7 Peringkat ITS dalam *UI GreenMetric* (2020–2024)



Upaya tersebut juga memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainability Development Goals, SDGs*), khususnya pada SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), SDG 7 (Energi Bersih dan Terjangkau), dan SDG 11 (Kota dan Permukiman yang Berkelanjutan). Hal ini mencerminkan komitmen ITS dalam menjadikan kampus sebagai *living laboratory* yang mendukung transformasi akademik dan keberlanjutan global. Beberapa langkah konkret telah dilakukan melalui pembuatan tempat penampungan limbah Bahan Berbahaya dan Beracun (B3), pemasangan solar panel yang sudah mencapai 437,26 kW, dan pelaksanaan Proyek Renewable Energy Innovation and Development Initiative (REIDI) yang diharapkan dapat memberikan dukungan pada penggunaan energi terbarukan dalam menyuplai sebagian kebutuhan energi listrik di beberapa area ITS.

Terkait dengan sarana dan prasarana, berdasarkan data dari LK Audited 2024, ITS memiliki beberapa gedung dan peralatan pendukung yang berdiri di atas aset milik negara (tanah) dengan luas total 1.896.543 m². Peningkatan fasilitas penunjang pembelajaran dan perkantoran juga sudah dilakukan melalui Program *Quick Wins* kepemimpinan baru periode 2024–2029. Sehubungan dengan itu sejumlah program telah dilakukan, antara lain berupa revitalisasi *main spine*, pembuatan *jogging track* Infinitis Park, pedestrian, dan toilet bersih. Beberapa gedung penunjang pembelajaran berupa tower juga sudah dibangun untuk menunjang kecukupan dan kelancaran aktivitas di kampus, mulai dari Tower 1, 2, dan 3. Ke depan, diharapkan pemanfaatan gedung–gedung tersebut dapat dilakukan secara optimal melalui model *resource sharing*. Kebijakan tersebut tentu membutuhkan pengelolaan gedung yang bersifat komprehensif melalui konsep *Building Management System* untuk memastikan kelancaran operasional dari semua bangunan tersebut. Selain ketiga tower yang sudah dibangun, pada tahun 2025 ITS juga mulai mempersiapkan pembangunan Tower 4 dan akan dilanjutkan dengan pembangunan Tower 5 yang ditargetkan sebelum tahun 2029.

Sehubungan dengan program keberpihakan kepada mahasiswa, ITS merencanakan penyediaan fasilitas asrama bagi mahasiswa bekerja sama dengan pemerintah daerah dengan pendanaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) atau pinjaman dari pihak ketiga yang dikenal dengan Skema Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU). Kolaborasi dengan pemerintah (daerah) sangat dibutuhkan di tengah sumber pembiayaan yang terbatas, sehingga ITS tetap dapat memberikan pelayanan kepada mahasiswa dari kelompok ekonomi yang kurang mampu.

2.1.4. Bidang Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Teknologi Sistem Informasi

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan organisasi menjadi faktor kunci dalam mewujudkan visi ITS sebagai universitas yang unggul, berdaya saing, dan berkontribusi pada kemajuan bangsa. Peningkatan kualitas SDM melalui pengembangan kompetensi, kinerja, serta profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah bagian integral dari upaya mewujudkan kapasitas SDM. Peningkatan kualitas tenaga pendidik (dosen) merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai upaya untuk mencetak lulusan berkualitas, memajukan riset yang berdampak global, dan meningkatkan reputasi ITS sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing di tingkat internasional. Saat ini jumlah dosen tetap yang dimiliki oleh ITS adalah 1.150 orang dari total mahasiswa 31.086, di mana rasio terhadap jumlah mahasiswa masih kurang dari yang ditargetkan RENIP, yaitu 1:20. Mengacu pada angka rasio tersebut, pada tahun 2030 jumlah total dosen yang diproyeksikan adalah 1.750 orang dengan jumlah mahasiswa sebanyak 35.000.

Sampai dengan tahun 2030, diperkirakan jumlah dosen dan tendik yang akan pensiun sebanyak 247 orang sebagaimana terlihat pada **Tabel 2.5**. Pemenuhan jumlah SDM yang pensiun akan dilakukan melalui seleksi rekrutmen pegawai tetap dan pegawai tidak tetap dengan pembiayaan dari Biaya Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTNBH) dan selain APBN

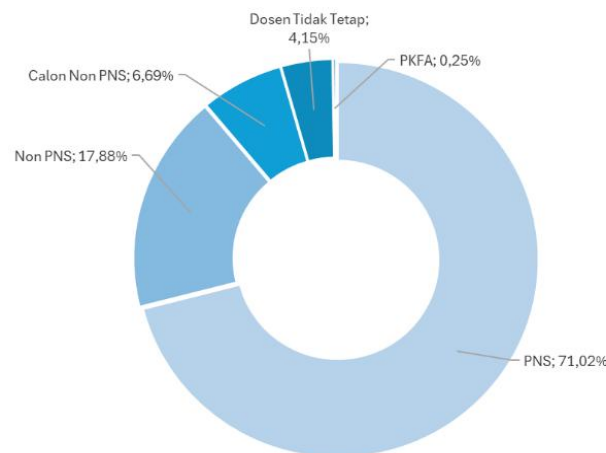


(dana internal ITS). Skema penambahan SDM ini diasumsikan dilakukan secara mandiri karena belum adanya kepastian pembukaan formasi pegawai baru dari Kemdiktisaintek. Hal ini tentunya akan berdampak pada penambahan kebutuhan pembiayaan yang harus disediakan oleh ITS apabila alokasi BPPTNBH yang diterima ITS hingga tahun 2030 tidak mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2025.

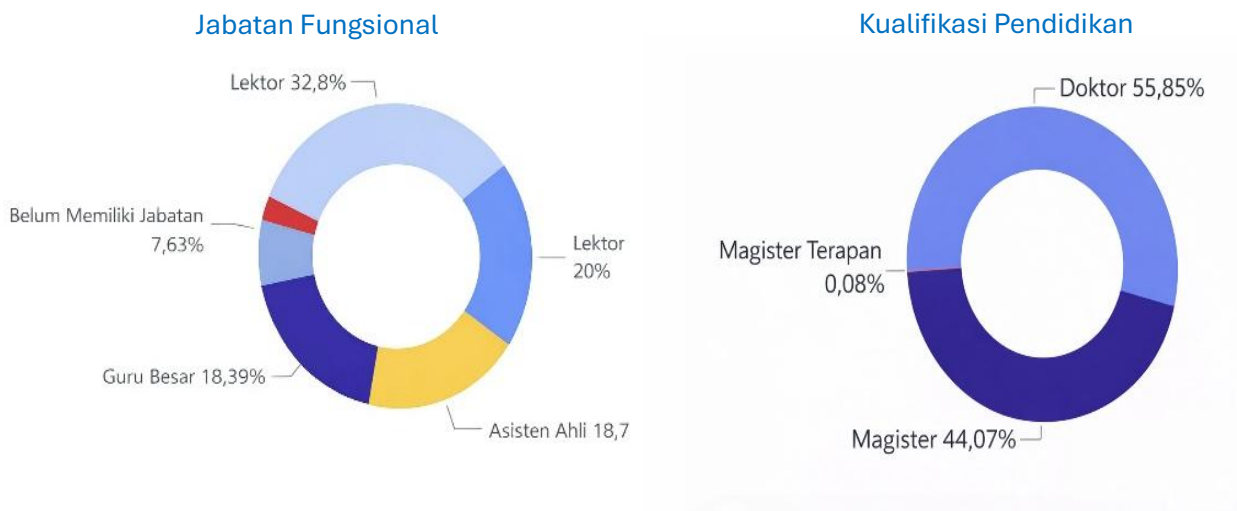
Tabel 2. 5 Jumlah SDM yang Pensiun

SDM	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Dosen	26	21	22	20	42	131
Tendik	31	22	23	20	20	116
Jumlah SDM Pensiun	57	43	45	40	62	247

Sehubungan dengan upaya untuk pencapaian WCU ITS, dibutuhkan kompetensi SDM yang mumpuni, terutama dalam hal riset dan kemampuan membangun jejaring dengan mitra internasional. Peran tersebut diharapkan dapat dilakukan oleh dosen dengan kualifikasi doktor (S3) dan jabatan akademik guru besar atau profesor. Oleh karena itu, upaya strategis untuk meningkatkan jumlah sekaligus menggerakkan para dosen berkualifikasi S3 dan profesor selalu perlu dipikirkan agar mereka menjadi motor penggerak riset dan publikasi di jurnal berstandar internasional, khususnya level Q1 dan Q2. Saat ini jumlah dosen yang bergelar doktor adalah sebanyak 656 orang atau 57%, yang masih sedikit di bawah angka yang ditargetkan oleh RENIP sebesar 60% dari jumlah dosen. Adapun jumlah profesor pada saat ini adalah sebanyak 183 orang atau 16% dari jumlah dosen ITS, di mana angka ini sudah melebihi target 13% yang ditetapkan oleh RENIP. Apabila pada tahun 2030 juga digunakan target 13%, maka jumlah profesor yang harus dipenuhi adalah sebanyak 225 dari jumlah dosen 1.750 orang pada tahun tersebut. Secara lengkap profil status dan jabatan fungsional serta kualifikasi pendidikan dosen ITS dapat dilihat pada **Gambar 2.8** dan **Gambar 2.9**.



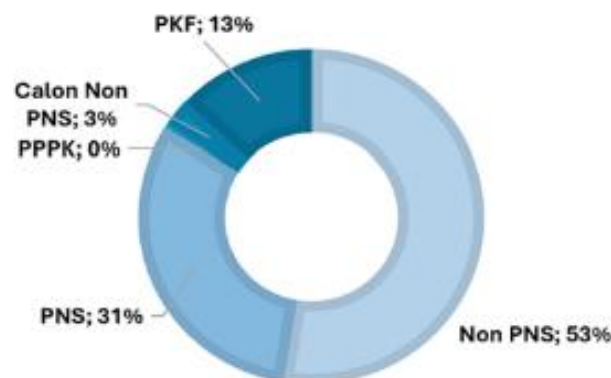
Gambar 2. 8 Profil Status Dosen ITS



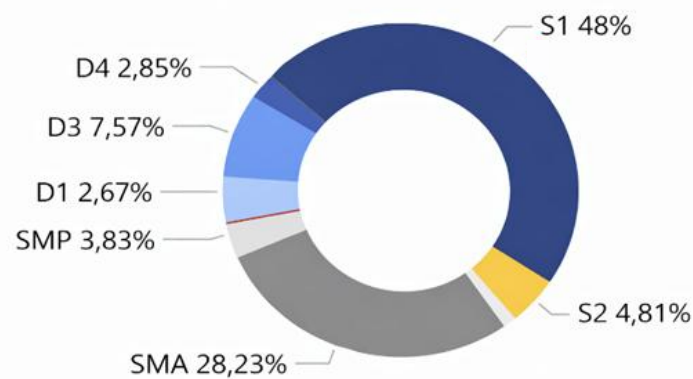
Gambar 2. 9 Jabatan Fungsional dan Kualifikasi Pendidikan Dosen ITS

Di samping dosen, pemenuhan kebutuhan SDM tenaga kependidikan (tendik) sebagai unit pendukung dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi juga perlu dilakukan dengan tepat sebagai upaya untuk mewujudkan organisasi yang *agile* atau lincah. Secara umum, status tendik di ITS dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kriteria, yaitu PNS, P3K, NON PNS, PKF, dan PKFA. Jumlah total tendik saat ini tercatat sebanyak 1.145 orang serta pegawai Tenaga Harian Lepas (THL) sebanyak 433 orang. Profil Tendik dari Status Kepegawaian dapat dilihat pada **Gambar 2.10** sedangkan data pendidikan tendik ditunjukkan pada **Gambar 2.11**.

Teknologi Sistem Informasi (TSI) merupakan salah satu tulang punggung ITS agar pengelolaan data dan pengambilan keputusan dalam mendukung berbagai aktivitas untuk mencapai kinerja organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Kesiapan kapasitas TSI dan inovasi teknologi ini tentu menjadi hal yang sangat penting sekaligus modal dasar bagi ITS untuk menuju tahapan *Entrepreneurial University*. Saat ini pengelolaan sistem informasi telah dikembangkan secara terintegrasi melalui platform *single sign-on* (SSO) yang dapat diakses melalui portal digital (*MyITS Portal*) untuk memberikan berbagai layanan yang integratif kepada civitas akademika ITS.



Gambar 2. 10 Profil Tendik ITS Berdasarkan Status Kepegawaian



Gambar 2. 11 Kualifikasi Pendidikan Tendik

Portal ini dirancang untuk memudahkan akses informasi terhadap sistem manajemen ITS maupun berbagai layanan terkait Tridharma Perguruan Tinggi secara luas. Saat ini jumlah modul aplikasi yang terstandarisasi dan terintegrasi dengan platform *myITS Portal* berjumlah sekitar 138 modul. Sementara jumlah modul aplikasi yang telah dirancang sesuai platform *myITS* dan terkoneksi dengan *Big Data* adalah sejumlah 52 buah. Transformasi digital ITS masih menghadapi tantangan pada ketersediaan SDM. Kompetensi digital di kalangan tenaga pendidik dan kependidikan masih bersifat manual atau parsial, dengan tingkat adopsi teknologi yang bervariasi antarunit. ITS telah mulai melaksanakan pelatihan *digital literacy* dan pelatihan teknis di bidang *cloud*, AI, dan keamanan siber. Ke depannya, pelatihan ini akan menjadi prioritas strategis agar seluruh elemen kampus mampu beradaptasi dan berinovasi dalam ekosistem digital.

Komitmen ITS untuk memberikan layanan TSI, yaitu kemudahan konektivitas digital tanpa sekat telah dilakukan melalui Program *Seamless Connectivity*. Penguatan infrastruktur jaringan *seamless* dengan *Single SSID (myITS-WiFi)* dirancang dengan cakupan 14 ribu pengguna serta kapasitas *bandwidth* sebesar 8 Gbps dengan kecepatan akses 7 Mbps/user. Ke depan, pengembangan infrastruktur ini akan didukung oleh arsitektur jaringan terpusat dengan pengendali utama untuk mengelola semua *access point* di seluruh gedung dan area terbuka. Pengelolaan ratusan *access point* yang tersebar di seluruh kampus ITS dilakukan dengan sistem *controller* agar dapat dilakukan pengaturan terpusat sekaligus pemantauan kesehatan perangkat, serta pembaruan *firmware* secara massal. ITS akan mengadakan dan mengimplementasikan *controller access point* skala *enterprise* yang mendukung *scalability* dan *high availability*. *Controller* ini akan menjadi tulang punggung pengelolaan jaringan WiFi, terutama dalam menjaga kualitas layanan saat jumlah perangkat yang terhubung meningkat tajam. Dengan sistem ini, tim pengelola dapat melakukan *balancing* trafik secara *real-time*, memantau perangkat bermasalah, dan melakukan pemulihan otomatis jika terjadi kegagalan.

Lebih lanjut ITS juga akan melakukan peningkatan *bandwidth* kampus secara bertahap hingga mencapai 12 Gbps pada tahun 2030. Hal ini ditujukan untuk mendukung lonjakan kebutuhan konektivitas dari berbagai layanan digital seperti *e-learning*, *hybrid meeting*, *cloud service*, dan *video streaming* akademik. Peningkatan ini mencakup pengadaan link *upstream* baru, peningkatan kapasitas perangkat jaringan, serta optimalisasi distribusi *bandwidth* antarunit. Peningkatan jumlah kebutuhan sistem informasi dan jumlah sistem yang harus dikelola juga menuntut peningkatan kualitas dan kuantitas SDM pengelola TSI. Pemenuhan kebutuhan SDM TSI merupakan kebutuhan mendasar yang harus disiapkan. Hal ini juga untuk memenuhi pencapaian ITS menuju *ITS One Data*. Di samping itu, untuk memastikan kebermanfaatan data di seluruh institusi, ITS akan mengembangkan mekanisme interoperabilitas data yang memungkinkan pertukaran dan integrasi informasi secara otomatis antarsistem.

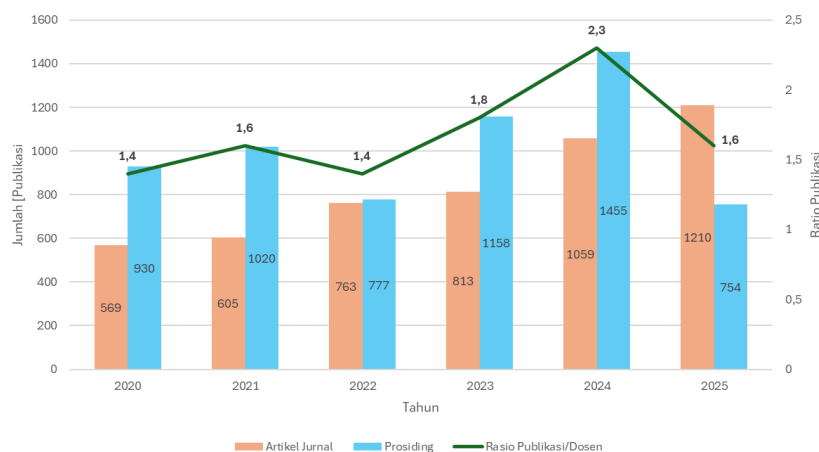


2.1.5. Bidang Riset, Inovasi, Kerja sama dan Pengembangan Usaha

Performa riset merupakan salah satu pilar utama dalam penentuan peringkat universitas pada lembaga seperti *Quacquarelli Symonds (QS)* dan *Times Higher Education (THE) World University Rankings (WUR)*. Sejauh ini kualitas dan produktivitas riset merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap reputasi dan peringkat global pada kedua sistem pemeringkatan tersebut. Oleh karena itu penguatan kapasitas riset dan kualitas publikasi internasional bereputasi serta perluasan kerja sama dengan industri dan mitra global merupakan hal strategis yang perlu diprioritaskan. Kinerja riset yang unggul tidak hanya mendorong peningkatan peringkat, tetapi juga memperkuat daya saing dan kredibilitas universitas di tingkat internasional.

Kinerja riset ITS dalam lima tahun terakhir mencerminkan peningkatan produktivitas riset secara institusional sebagaimana terlihat pada **Gambar 2.12** dan **Gambar 2.13**. Pada tahun 2025 publikasi jurnal mengalami peningkatan dari tahun 2024 meskipun pada beberapa tahun sebelumnya jumlah publikasi dalam prosiding konferensi sempat mendominasi. Kuantitas dan kualitas publikasi Scopus ITS pada tahun 2025 juga mengalami kenaikan sebesar 76% ke arah jurnal top-tier Q1 dan Q2. Upaya peningkatan publikasi jurnal, khususnya yang bereputasi (kuartil atas) sangat diperlukan mengingat publikasi jurnal cenderung memiliki dampak akademik dan reputasi yang lebih besar di mana akan sangat berpengaruh dalam program pemeringkatan seperti *QS WUR*. Secara umum, capaian sitasi dan *H-Index* dosen ITS juga mengalami kenaikan setiap tahunnya sehingga berdampak pada pencapaian pemeringkatan *QS WUR* pada posisi 509 untuk tahun ini.

Untuk mengoptimalkan capaian tersebut diperlukan penataan teknis yang mampu mengorganisasi para peneliti dalam mendokumentasikan dan melaporkan output riset. Kolaborasi dan pembagian peran yang sinergis antara Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat (DRPM) dengan semua fakultas menjadi kunci dalam menggerakkan ekosistem publikasi di ITS. Strategi yang komprehensif diperlukan untuk memastikan pencapaian ini secara berkelanjutan. Salah satunya adalah melalui sinergi yang terarah dengan mempertimbangkan fokus dan keunggulan masing-masing unit sehingga akan memperkuat produktivitas dan kualitas publikasi ilmiah. Di samping itu juga perlu dilakukan evaluasi dan penyempurnaan kebijakan pemberian insentif untuk publikasi di jurnal bereputasi (mulai dari Q1 hingga Q4) agar bisa menghasilkan hasil yang optimal bagi pencapaian reputasi institusi. Mekanisme pemberian insentif ini perlu dirancang untuk memastikan efektivitas publikasi terkait dengan relevansi topik, dampak ilmiah, dan kontribusi langsung terhadap reputasi institusi. Dengan langkah-langkah tersebut, kinerja riset dan publikasi ITS diharapkan dapat terus meningkat secara optimal dan berkelanjutan.



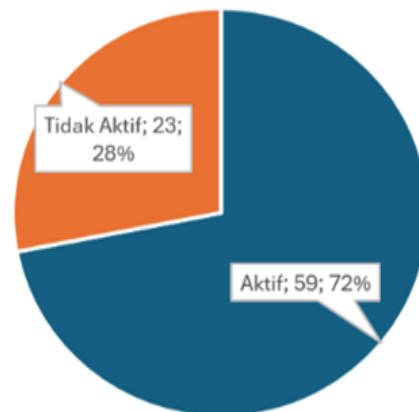
Gambar 2. 12 Perkembangan Publikasi ITS



Gambar 2. 13 Jumlah Publikasi Jurnal Internasional

Sementara dalam bidang inovasi dan teknologi, ITS terus mendorong perkembangan riset dan inovasi dalam bidang ilmu pengetahuan dengan fokus pada riset yang aplikatif untuk menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat. Melalui kolaborasi *quadruple helix* yang melibatkan pemerintah, akademisi, industri dan masyarakat diharapkan muncul inovasi yang dapat mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sejauh ini ITS telah membangun *Science Techno Park* (STP) sebagai simpul pengembangan inovasi dan hilirisasi produk riset yang didukung oleh empat klaster utama, yakni maritim, teknologi informasi dan robotika, industri kreatif, serta teknologi berkelanjutan. ITS juga telah mendirikan pusat riset dan pembelajaran (*teaching factory*) STP Maritim dengan PT. Gapura Shipyards. Hingga saat ini, terdapat 6 (enam) inovasi yang telah berhasil dikomersialisasikan sejak tahun 2020.

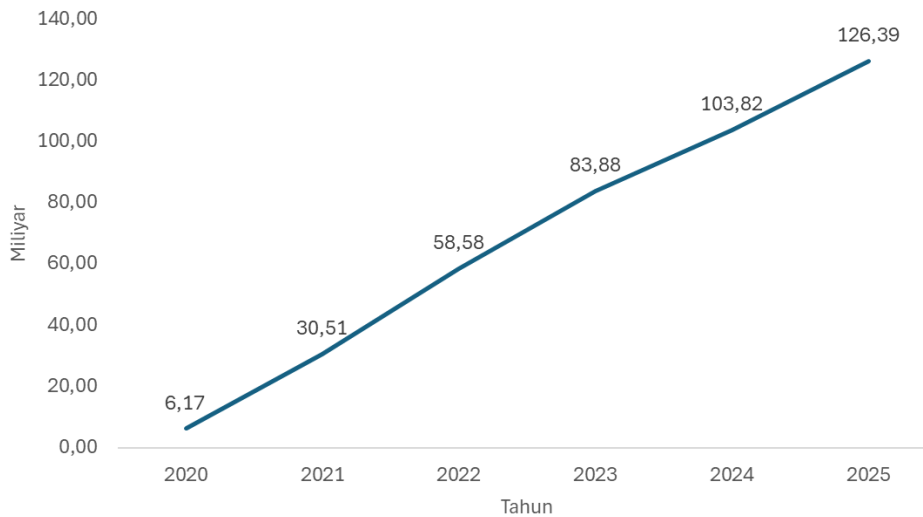
Pengembangan *spin-off start-up* merupakan salah satu mimpi yang perlu diwujudkan untuk mewujudkan kemandirian finansial dan keberlangsungan pengelolaan keuangan ITS. *Start-up* merupakan sarana yang penting untuk menjembatani hasil riset, inovasi, dan kreativitas sivitas akademika agar dapat memberikan nilai tambah ekonomi dan sosial, serta mendorong transformasi ITS menjadi *Entrepreneurial University*. Sejauh ini total ada sebanyak 82 *start-up* dengan sebanyak 72% aktif dan sisanya sebanyak 28% sudah tidak aktif seperti ditunjukkan pada **Gambar 2.14**. Dari jumlah tersebut baru sebanyak 7 buah yang sudah masuk dalam fase *spin-off*. Jumlah ini masih kurang dari target 10% dari total 100 *start-up* yang dibina.



Gambar 2. 14 Jumlah Start-Up ITS



Endowment Fund (EF) atau dana abadi diharapkan menjadi salah satu pilar dalam kemandirian finansial di ITS. Nilai total dana abadi ITS hingga tahun 2025 adalah sebesar Rp126,39 miliar **Gambar 2.15** dan ditargetkan akan mencapai Rp500 miliar sampai dengan akhir tahun 2030. Lembaga Pengelola Dana Abadi (LPDA) yang merupakan organ di bawah rektor diharapkan mampu menjalankan fungsi otonomi untuk kegiatan pengumpulan dan pengelolaan dana abadi selain dari dana ITS. Oleh karena itu dibutuhkan strategi dan pengelolaan LPDA yang tepat agar pilar ini dapat memberikan kontribusi yang optimal kepada ITS.



Gambar 2. 15 Tren Jumlah Dana Abadi ITS

2.1.6. Bidang Pemingkatan Perguruan Tinggi

Pemingkatan pada tingkat global merupakan salah satu cara untuk mengukur kinerja perguruan tinggi dalam upaya menuju *World Class University* (WCU). Peringkat tentu tidak seharusnya dimaknai sebagai tujuan akhir, namun lebih kepada instrumen strategis yang dapat memandu sebuah perguruan tinggi dalam memperkuat kualitas, dampak, dan keberlanjutan kontribusinya di tingkat nasional maupun global.

Sejauh ini pada pemingkatan *Times Higher Education* (THE) digunakan 5 pilar dan 17 metrik penilaian sebagai berikut:

1. *Teaching (Learning Environment)* yang menilai kualitas lingkungan pembelajaran, meliputi beberapa komponen seperti Teaching reputation survey, *Staff-to-student ratio*, *doctorate-to-bachelor ratio*, *Doctorates awarded per academic staff*, *Institutional income per staff*. Adapun beberapa faktor yang berpengaruh adalah Reputasi Pengajaran (profesor aktif di forum internasional, publikasi dan kolaborasi global, alumni sukses akademik), Rasio Dosen-Mahasiswa (rekrutmen dosen tetap, kontrol *intake* mahasiswa), Produksi Doktor (Jumlah lulusan Ph.D., program doktor aktif dan produktif, *co-supervision* internasional), *Income per Staff* (besarnya pendanaan institusi, dana riset dan *teaching grant*).
2. *Research Environment* mengukur volume, reputasi, dan pendapatan riset. Komponen penilaian di antaranya diperoleh melalui *survey research reputation*, *research income*, dan *research productivity* (jumlah paper per dosen). Adapun beberapa faktor yang berpengaruh adalah publikasi di jurnal bereputasi (Scopus/WoS), *grant* riset nasional dan internasional, konsorsium riset global, keterlibatan dalam proyek multinasional, dan tersedianya pusat studi di institusi.



3. *Research Quality* menilai dampak sitasi dan kualitas publikasi. Adapun komponen yang dinilai adalah *Citation Impact*, *Research Strength*, *Research Excellence* dan *Research Influence*. Beberapa faktor yang dianggap berpengaruh di antaranya adalah publikasi Q1 dan Q2, kolaborasi dengan peneliti *highly cited*, artikel review (sitasi tinggi), fokus pada bidang unggulan, menghindari fragmentasi publikasi.
4. *International Outlook* menilai internasionalisasi sebuah institusi, di mana indikator ini dinilai dari beberapa komponen, yaitu *international students*, *international staff*, dan *international collaboration (co-authorship)*. Adapun beberapa faktor yang dianggap berpengaruh adalah program degree bahasa Inggris, rekrutmen dosen asing, *double degree*, publikasi bersama lintas negara dan *visiting professor* ≥ 1 semester.
5. *Industri (Knowledge Transfer)* memotret proses transfer pengetahuan dan kerja sama industri. Komponen yang dinilai adalah *industry income*, *patent citation* dan kerja sama komersial. Adapun beberapa faktor yang berpengaruh adalah kontrak riset dengan industri, paten terdaftar dan disitasi, *spin-off company*, inkubator bisnis dan konsultasi industri.

Sementara itu pemeringkatan perguruan tinggi Versi *Quacquarelli Symonds (QS)* diukur melalui 5 lensa dan 9 indikator (plus 1 indikator baru yang belum terbobot). Berikut penjelasan mengenai beberapa lensa dan indikator yang digunakan serta faktor yang berpengaruh terhadap performa setiap indikator:

1. Lensa *Research and Discovery* terdiri dari indikator *Academic Reputation (AR)* dan *Citations per Faculty (CPF)*. Indikator *Academic Reputation (AR)* merepresentasikan persepsi akademisi global terhadap kualitas sebuah perguruan tinggi. Secara umum, beberapa faktor atau aktivitas yang diperkirakan berpengaruh terhadap AR antara lain publikasi jurnal Q1 bereputasi tinggi, kolaborasi riset dengan universitas top 300 dunia, *keynote speaker* seminar internasional, editor/reviewer jurnal internasional, menjadi *host* di konferensi internasional bereputasi, *visiting professor* dua arah, serta branding riset unggulan. Kenaikan skor AR tidak berasal dari promosi semata, akan tetapi dari *exposure* akademik global yang konsisten. Indikator *Citation per Faculty (CPF)* menunjukkan jumlah sitasi publikasi Scopus per jumlah dosen. Aktivitas yang berpengaruh pada indikator ini di antaranya adalah publikasi di jurnal Q1, *review article* (sitasi tinggi), kolaborasi dengan peneliti *highly cited*, *research cluster* fokus pada tema prioritas, identifikasi dan verifikasi Scopus ID dosen, dan publikasi bersama (*joint publication*). Indikator ini merupakan faktor yang dapat merefleksikan kualitas riset, di mana perguruan tinggi perlu berfokus pada kualitas sitasi, bukan sekadar jumlah paper. CPF juga merupakan indikator yang berelasi dengan banyak indikator lainnya (*Academic Reputation*, *Research Quality*, *QS by Subject*, *International Research Network*).
2. Lensa *Employability and Outcomes* terdiri dari *Employer Reputation (ER)* dan *Employment Outcomes (EO)* yang mengukur kualitas lulusan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hubungan aktif dengan industri yang lebih dari sekadar *MoU* serta hubungan alumni menjadi faktor penting pada indikator ini. Sementara indikator *Employer Reputation (ER)* merupakan persepsi pemberi kerja terhadap kualitas lulusan. Aktivitas yang berpengaruh antara lain adalah *tracer study*, penempatan alumni di perusahaan global, implementasi kurikulum berbasis OBE, program magang industri, kerja sama industri multinasional, dan program *dual degree* industri. Indikator *Employment Outcomes (EO)* menilai dua hal, yaitu persentase lulusan dengan masa tunggu kurang dari 15 bulan dan kesuksesan karier (*impactful alumni*). Aktivitas yang memengaruhi antara lain alumni *global tracking*, profiling



- alumni, alumni di perusahaan Fortune 500, alumni sukses menjadi *CEO/founder*, *start-up unicorn* alumni, inkubator bisnis, dan data *tracer study* yang terdokumentasi dengan baik.
3. Lensa *Learning Experience*, diukur melalui *Faculty Student Ratio* (FSR). Indikator ini menilai rasio jumlah dosen *Full-Time Equivalent* (FTE) terhadap mahasiswa. Aktivitas yang berpengaruh pada indikator ini antara lain rekrutmen dosen tetap, kontrol *intake* mahasiswa, dan pengelolaan beban mengajar efektif. Perlu digarisbawahi bahwa peningkatan jumlah dosen berdampak positif pada rasio ini, namun jumlah dosen juga akan menjadi pembagi pada indikator CPF.
 4. Lensa Global Engagement terdiri dari 4 indikator, yaitu *International Faculty Ratio* (IFR), *International Student Ratio* (ISR), *International Research Network* (IRN), dan *International Student Diversity* (ISD). Indikator *International Faculty Ratio* (IFR) menilai persentase dosen berkewarganegaraan asing. Indikator ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu rekrutmen dosen asing tetap, *adjunct professor* dengan beban ajar yang jelas, skema *sabbatical* internasional, *global talent hiring policy*, *visiting professor* ≥ 1 semester. Sedangkan indikator *International Student Ratio* (ISR) menilai persentase mahasiswa asing yang didukung oleh program *degree* berbahasa Inggris, beasiswa internasional, *double degree*, *student mobility credit transfer*, serta kegiatan pendidikan, *workshop*, dan *short course* yang melibatkan mahasiswa asing. Dalam konteks ini, kegiatan *full degree* memiliki dampak kuat karena akan mendukung persepsi positif terhadap institusi yang lebih berkelanjutan. Indikator *International Research Network* (IRN) menilai diversifikasi (keberagaman) mitra riset internasional (berbasis *co-authorship* Scopus). Indikator ini dipengaruhi oleh *joint publication* lintas negara, penelitian kolaboratif internasional, konsorsium riset, *co-supervision* Ph.D. internasional. Sebaran mitra dan jumlah publikasi bersama yang berkelanjutan menjadi faktor yang penting. Indikator *International Student Diversity* (ISD) mengukur keragaman mitra asal mahasiswa asing melalui jumlah negara asal dan proporsi mahasiswa internasional terhadap mahasiswa domestik. Indikator ini belum terbobot pada penilaian ranking 2026.
 5. Lensa *Sustainability* merupakan indikator *Sustainability* (SUS) yang menilai praktik keberlanjutan dari ketiga aspek di dalamnya, yaitu kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola. Beberapa aktivitas yang berpengaruh terhadap indikator ini adalah kebijakan *net zero carbon*, *green campus initiative*, *SDGs research mapping*, *sustainability reporting*, serta mata kuliah *sustainability* lintas program.

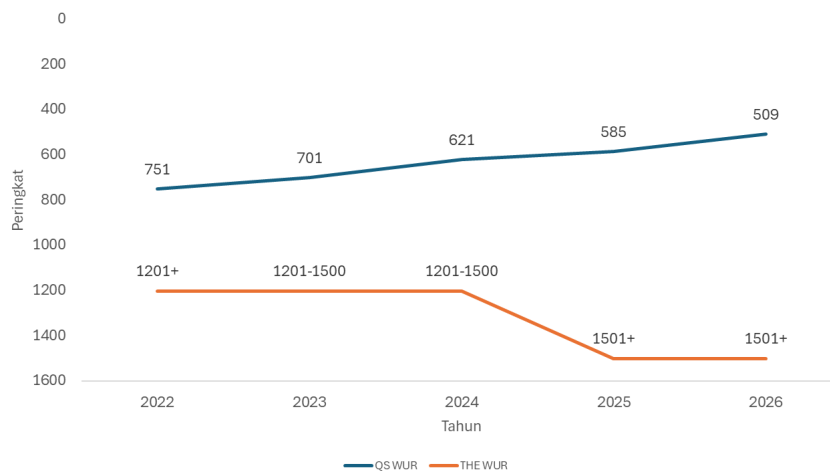
Pada pemeringkatan versi *THE Impact Rankings* di tahun 2025 ITS berada pada peringkat 201–300 dunia (Top 6 nasional). Selain itu, ITS juga berada pada peringkat Top 100 untuk beberapa SDGs, serta peringkat 77 dunia dalam *THE Interdisciplinary Science Rankings*. Hal ini menegaskan kekuatan kolaborasi lintas disiplin dan kontribusi keberlanjutan. Kondisi di atas menunjukkan bahwa upaya yang sudah dilakukan oleh ITS dalam lima tahun terakhir ini telah memberikan capaian positif dan menunjukkan bahwa *International Mobility Program*, yang menjadi salah satu komponen penilaian pemeringkatan internasional, telah dilakukan dengan cukup baik. Berdasarkan uraian di atas posisi capaian dan estimasi target yang perlu dicapai ITS untuk *THE World University Rankings* hingga tahun 2030 dapat ditunjukkan pada **Tabel 2.6**.



Tabel 2. 6 Capaian dan Target ITS untuk *THE World University Rankings*

THE World University Rankings			Capaian ITS					Target ITS			
No.	Indikator	Sub Indikator	Bobot	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Teaching	Teaching Reputation	15.00%	1.90	1.80	1.90	2.20	2.50	2.90	4.50	5.80
		Staff to Student	4.50%	61.9	98.8	99.8	99.8	99.8	99.8	99.8	99.8
		Ph.D. to BA	2.00%	36.1	36	35.2	36.5	38.5	39.5	40.0	41.9
		Ph.D. to Staff	5.50%	23.4	23.3	23.6	25.5	28.0	30.5	33.0	35.5
		Income to Staff	2.50%	25.5	29.5	29.1	33.4	37.7	42.1	46.3	50.7
2	Research Environment	Research Reputation	18.00%	2.1	1.7	1.6	1.8	2.2	2.5	2.8	3.4
		Research Income	5.50%	32.8	35.9	34.8	37.5	40.2	42.9	45.6	48.3
		Research Productivity	5.50%	22.6	15.5	16.2	20.8	25.4	30.1	34.6	39.4
3	Research Quality	Citation Impact	15.00%	17.3	16.7	19.2	19.5	20	20.4	20.9	23.7
		Strength	5.00%	-	18.8	18.9	19.8	21	23.5	29.6	49.7
		Excellence	5.00%	-	29.8	35.4	40.1	44,5	48,3	52,4	59,4
		Influence	5.00%	-	53.7	58.9	63.9	68.9	72.1	74.5	78.3
4	Industry	Industry Income	2.00%	49.1	67	64.1	65.1	66.7	68	69.8	72.3
		Patents	2.00%	-	3.8	18.3	20	23.5	25.1	28.3	35.5
5	International Outlook	International Students	2.50%	25.8	41.2	47	52	57.6	60.5	65.3	75.4
		International Staff	2.50%	91.5	76.1	77.1	78.1	79.7	81	82.8	85.3
		International Co-Authorship	2.50%	7.6	10	11.1	12.3	14.2	15.8	17.9	24.1
		Studying Abroad	0.00%	-	99.6	96.7	97.2	98	98	98	98
Overall Score			100%	18.4-24.3	22.8-28.2	10.5-25.1	10,5-25,1	25,2-30,6	25,2-30,6	30,7-34,4	34,5-38,1
Rank				1201-1500	1201-1500	1501	1501+	1201-1500	1201-1500	1001-1200	801-1000

Adapun terkait dengan performa pemeringkatan QS WUR, pada pemeringkatan tahun 2026 ITS berada pada posisi 509 dunia (Juni 2025). Hal tersebut menandai lompatan berkelanjutan dari peringkat 800+ sejak 2020 **Gambar 2.16**. Hal itu juga menguatkan daya saing reputasi dan akademik global. Skor dengan kenaikan tertinggi diperoleh pada indikator *International Faculty Ratio (IFR)* dan *Faculty Student Ratio (FSR)* yang merefleksikan ekosistem pembelajaran inklusif dengan rasio dosen-mahasiswa yang mendukung kualitas. Indikator *Employer Reputation (ER)* dan *Sustainability* mempunyai skor sedikit di atas median, sedangkan *Citations per Faculty (CPF)* masih memerlukan akselerasi untuk mengangkat skor agregatnya untuk target mendatang.



Gambar 2. 16 Ranking QS WUR dan THE WUR ITS 2020–2025



Secara lebih lengkap capaian skor ITS untuk tiap indikator penilaian (pada skala nilai maksimal 100) ditunjukkan pada **Tabel 2.7**. Dapat dilihat bahwa beberapa capaian ITS masih perlu ditingkatkan, yaitu pada indikator penilaian *Citation per Faculty (CPF)* dan *International Research Network (IRN)*. *Citation per Faculty* adalah indikator yang dinilai berdasarkan sitasi pada jurnal bereputasi yang dihasilkan peneliti ITS. Sementara itu, skor IRN dinilai berdasarkan jumlah kolaborasi riset ITS dengan perguruan tinggi luar negeri (PTLN) mitra.

Tabel 2. 7 Skor ITS Dalam Pencapaian QS WUR 2026

QS World University Rangking		Capaian ITS					Target ITS			
Indikator QS WUR	Bobot	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
AR (Academic Reputation)	30,00%	13	15,3	17,3	27,4	29,7	34,60	37,80	46,20	
ER (Employer Reputation)	15,00%	30,3	41	48,9	60,2	63,3	69,60	75,90	82,00	
FSR (Faculty/Student Ratio)	10,00%	30,7	36,9	47,8	62,1	65,1	71,30	80,00	85,00	
CPF (Citations per Faculty)	20,00%	1,8	1,7	1,6	2,7	3,2	4,30	5,20	7,00	
IFR (Intl Faculty Ratio)	5,00%	60	43,1	47,5	69,6	70,6	71,60	76,60	79,00	
ISR (Intl Student Ratio)	5,00%	2,9	5,2	5,3	11,9	13,5	15,00	18,50	21,00	
IRN (Intl Research Network)	5,00%	0	1,6	1	27,6	30,1	32,60	46,00	49,00	
EO (Employment Outcomes)	5,00%	0	14,5	13	17	18	19,00	22,00	30,00	
SUS (Sustainability)	5,00%	0	26,3	16,1	52,5	56,3	60,00	75,00	80,00	
Overall Score	100%	18	19,1	21,2	31,9	33,9	37,50	43,60	49,00	
Rank		701-750	621-630	585	509	460	400	351	300	

Untuk meningkatkan capaian indikator QS WUR pada dua aspek bidang riset tersebut, diperlukan strategi yang antara lain berupa memperluas kolaborasi riset internasional dengan berbagai negara dengan fokus pada studi yang menghasilkan lebih dari 3 publikasi bersama dalam jangka 5 tahun, serta membangun jaringan riset di negara yang belum terwakili (baru). **Tabel 2.7** juga menunjukkan hasil dari QS WUR 2023–2026 ITS, di mana terlihat peningkatan kinerja yang tercermin dari kenaikan skor total dari 18 (2023) menjadi 31,9 (2026), serta perbaikan peringkat dari 701–750 (2023) menjadi 509 (2026). Setiap capaian tiap indikator menunjukkan dinamika dan tantangan yang berbeda.

Berdasarkan data eksisting, skor *Academic Reputation (AR)* ITS cenderung naik meskipun bertahap, dengan peningkatan cukup besar baru terjadi pada tahun 2026. Sebagai indikator dengan bobot terbesar dalam QS WUR, AR memerlukan intervensi strategis yang secara langsung meningkatkan visibilitas dan rekognisi global ITS. Selain itu, data statistik AR ITS menunjukkan bahwa mayoritas *voters* masih berasal dari dalam negeri yang memiliki bobot penilaian lebih rendah dibandingkan dengan *voters* dari luar negeri. Sejak beberapa tahun terakhir, ITS telah meningkatkan pelaksanaan berbagai program internasionalisasi seperti kuliah tamu, *visiting professor*, maupun program riset bersama dengan PTLN Top QS. Meski demikian, universitas lain juga melakukan hal yang sama, sehingga persaingan dalam reputasi global ini menjadi sangat ketat. Beberapa *best practices* untuk mendongkrak reputasi global ITS dapat diupayakan, di antaranya melalui peran sebagai *host* dalam pameran pendidikan atau konferensi internasional, kolaborasi riset jangka panjang dengan PTLN Top QS, dan peningkatan liputan media terkait kegiatan dan peneliti ITS.

Employer Reputation (ER) menunjukkan peningkatan skor sangat signifikan, dari 30,30 (2023) menjadi 60,20 (2026). Hal ini menegaskan bahwa lulusan ITS semakin kuat dan kompetitif di pasar kerja. Namun demikian, *Employment Outcomes (EO)* masih relatif rendah dibandingkan dengan PTNBH lain, meskipun naik dari 14,50 (2024) menjadi 27,90 (2026). Tantangannya terletak pada pengakuan internasional dan liputan media terhadap alumni yang berpengaruh, yang belum sepenuhnya terlaksana secara maksimal.



Faculty Student Ratio (FSR) mengalami peningkatan kuat, dari 30,70 (2023) menjadi 62,10 (2026), yang mengindikasikan perbaikan dalam rasio dosen dan mahasiswa ITS. Dibandingkan dengan PTNBH lain, posisi ITS pada indikator FSR tergolong kompetitif dan menjadi salah satu kekuatan institusi dalam QS WUR. Namun demikian, menjadi tantangan untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan skor ini. Hal tersebut memerlukan strategi yang konsisten, antara lain melalui rekrutmen dosen secara terencana, serta optimalisasi skema seperti program dosen ajun yang dapat mendukung perbaikan rasio secara berkelanjutan.

Citations per Faculty (CPF) sempat menurun dari 1,80 (2023) menjadi 1,60 (2025), sebelum naik ke 2,70 (2026). Selain karena dipengaruhi oleh normalisasi penilaian oleh badan pemeringkatan, tren ini mengindikasikan bahwa meskipun kuantitas publikasi meningkat, kualitas publikasi pada jurnal bereputasi tinggi dan kolaborasi global belum optimal, sehingga dampak sitasi belum maksimal. Kolaborasi dalam klaster riset dan konsorsium perlu diperkuat, yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan sitasi. Di samping itu, peningkatan jumlah publikasi perlu didukung oleh sumber daya yang kuat, di antaranya dengan penambahan jumlah mahasiswa pascasarjana yang saat ini sebesar 17% dari total mahasiswa. Peningkatan mahasiswa pascasarjana akan memperkuat pula visi ITS sebagai *research university*.

International Faculty Ratio (IFR) bersifat fluktuatif (60,00 pada 2023 turun ke 43,10 pada 2024, lalu naik menjadi 69,60 pada 2026). Hal ini menunjukkan dinamika dalam rekrutmen dan pelaporan dosen internasional. Program *adjunct professor* dan JD/DD perlu diselenggarakan lebih terencana dan berkelanjutan sehingga rasio jumlah dosen internasional tetap baik dan mendukung ekosistem internasionalisasi yang baik untuk pembelajaran dan penelitian.

International Students Ratio (ISR) menunjukkan kenaikan dari 2,90 (2023) menjadi 11,90 (2026), tetapi secara absolut masih relatif rendah, sehingga internasionalisasi mahasiswa masih perlu diperkuat secara strategis dan berkelanjutan melalui berbagai skema seperti pemberian beasiswa mahasiswa asing, optimalisasi rekrutmen melalui kelas International (IUP), penyelenggaraan kelas *micro-credentials*.

Employment Outcomes (EO) sempat turun dari 14,50 (2024) ke 13,00 (2025), sebelum meningkat pada 2026. Fluktuasi ini menunjukkan perlunya sistem pelacakan dan narasi alumni yang lebih terstruktur. *Tracer study* terhadap lulusan perlu dilakukan dalam jangka waktu 15 bulan setelah kelulusan, selain pada rentang waktu 12 bulan.

Sustainability mengalami penurunan tajam dari 26,30 (2024) ke 16,10 (2025), sebelum melonjak ke 52,60 (2026). Penurunan tersebut dipengaruhi oleh perubahan metodologi dan normalisasi data dari QS. Skor *sustainability* diperoleh melalui skema perangkingan terpisah yang terdiri dari aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola. Skor Tata Kelola di ITS sudah cukup baik, namun secara keseluruhan ranking QS *Sustainability* berada di peringkat 9 di Indonesia. Beberapa sub indikator yang memiliki ruang peningkatan besar meliputi *Environmental Research* (data riset Scopus yang berkontribusi pada SDGs 7, 11, 12, 13, 14, dan 15), *Impact of Education* (data riset berkaitan dengan SDGs 4, survei reputasi akademik bidang pendidikan, politik, social policy, Law, Art and Design, alumni berpengaruh bidang pendidikan) dan *Health and Wellbeing* (data riset Scopus yang berkontribusi pada SDGs 1, 2, 3 dan 6). Selain itu, pencatatan kegiatan yang baik terkait SDGs perlu melibatkan setiap unit sampai ke departemen.



Industri merupakan salah satu pilar dalam pemeringkatan THE yang berbeda dengan QS, yang mengukur pendapatan industri melalui kerja sama penelitian serta paten. Sebagai catatan, paten dalam konteks ini tidak hanya diukur melalui jumlah paten yang dihasilkan, tetapi juga melalui paten dari sumber mana pun yang mengutip/memiliki sitasi dari penelitian yang dilakukan oleh universitas. Karena itu, penting untuk menghasilkan publikasi yang memiliki potensi hilirisasi paten. Skor pendapatan industri cukup baik (64,1), namun perlu dijaga peningkatan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, periode 2023–2026 menunjukkan akselerasi reputasi dan daya saing ITS di tingkat global, dengan kekuatan utama pada ER dan FSR, serta tantangan pada peningkatan kualitas sitasi, penguatan internasionalisasi mahasiswa dan dosen, serta pengakuan global terhadap alumni dan *sustainability*. Dengan indikator dengan bobot terbesar di QS WUR pada AR (30%) dan CPF (20%), perbaikan yang signifikan pada AR dan CPF akan paling terasa dalam kenaikan skor dan ranking ITS. Selain itu, sitasi juga menjadi metrik yang memiliki persentase cukup besar, yaitu untuk indikator *Research Quality* (30%) pada pemeringkatan THE.

Saat ini, ITS tergolong kuat pada indikator ER dan FSR. Skor ER menunjukkan bahwa lulusan ITS diakui dan terserap dengan baik di dunia kerja, sementara FSR menjadi salah satu indikator yang relatif kompetitif dibandingkan dengan PTNBH lain. Tren kenaikan AR pada 2026 juga menjadi sinyal positif bahwa reputasi internasional mulai bergerak naik. Di sisi lain, tantangan besar ada pada CPF dan penguatan EO. Publikasi memang meningkat secara jumlah, tetapi dampaknya belum optimal. Kolaborasi riset internasional dan publikasi di jurnal bereputasi tinggi masih perlu didorong secara lebih sistematis. Dengan mempertimbangkan keterbatasan SDM, anggaran, dan berbagai kendala internal maupun eksternal, strategi yang paling realistis adalah fokus pada indikator dengan dampak terbesar, yakni mempercepat kenaikan AR melalui peningkatan visibilitas global yang terarah, serta mendorong kualitas dan dampak publikasi untuk memperbaiki CPF yang menjadi pilihan yang paling rasional untuk menaikkan capaian ranking secara bertahap namun berkelanjutan.

2.2. ANALISIS KONDISI EKSTERNAL

Selain arah kebijakan yang telah dituangkan di RENIP ITS serta kebijakan Kemdiktisaintek, perumusan arah pengembangan pada RENSTRA ini juga perlu mempertimbangkan dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah dan berada di luar kendali langsung institusi. Dalam konteks ini, analisis lingkungan eksternal dilakukan menggunakan Kerangka PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environment, and Legal) untuk mengidentifikasi perubahan kebijakan, tren makro, serta dinamika eksternal yang berpotensi memengaruhi penyelenggaraan pendidikan tinggi, riset, inovasi, dan pengabdian kepada masyarakat di ITS. Faktor–faktor eksternal yang teridentifikasi dianalisis secara kualitatif untuk menilai pengaruh terhadap arah pengembangan institusi dan diklasifikasikan sebagai peluang dan tantangan strategis.

Dari aspek politik dan kebijakan, arah kebijakan pendidikan tinggi nasional menunjukkan dorongan yang semakin kuat terhadap internasionalisasi. Hal ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025–2029. Pemerintah mendorong perguruan tinggi untuk memperluas kerja sama internasional baik untuk riset maupun untuk aspek pendidikan dengan meningkatkan mobilitas mahasiswa dan dosen, serta mengembangkan program *joint* dan *double degree* sebagai bagian dari strategi peningkatan daya saing global. Di samping itu, ketersediaan berbagai skema hibah pengembangan institusi, baik nasional maupun



internasional, seperti ADB–HETI dan EQUITY, membuka peluang pendanaan untuk penguatan kapasitas sumber daya manusia, riset, dan infrastruktur. Namun demikian, dinamika regulasi tata kelola dan otonomi perguruan tinggi serta kebijakan efisiensi fiskal pemerintah juga menghadirkan tantangan tersendiri, khususnya dalam menjaga fleksibilitas manajerial dan keberlanjutan pembiayaan. Pemerintah juga mendorong PTNBH seperti ITS untuk bisa mandiri secara finansial. Kebijakan diferensiasi dan penugasan strategis perguruan tinggi juga menuntut ITS untuk memperjelas posisi dan peran institusionalnya dalam sistem pendidikan tinggi nasional.

Pada aspek ekonomi, adanya ketidakstabilan kondisi ekonomi global dan nasional dan kondisi politik berpotensi memengaruhi daya beli masyarakat yang juga memiliki dampak pada keberlanjutan pendanaan pendidikan dan juga riset. Kondisi ini meningkatkan tekanan bagi perguruan tinggi untuk mengelola sumber pendanaan dengan lebih adaptif dan berkelanjutan. Pada beberapa tahun ini, peningkatan pengangguran berpendidikan merupakan indikasi ketatnya pasar tenaga kerja domestik yang mendorong meningkatnya tuntutan terhadap lulusan perguruan tinggi untuk memiliki kompetensi unggul, fleksibilitas karier, dan daya saing global.

Aspek sosial turut mengalami perubahan signifikan yang memengaruhi lanskap penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dunia usaha dan dunia industri menuntut lulusan dengan kompetensi adaptif, lintas disiplin, kemampuan digital, serta *soft skills* yang relevan dengan perkembangan Industri 4.0. Preferensi masyarakat cenderung mengarah pada perguruan tinggi unggulan dengan reputasi akademik yang kuat, relevansi lulusan yang tinggi, dan jejaring luas. Masyarakat semakin lama semakin matang dalam menilai perguruan tinggi. Di sisi lain, ketimpangan kualitas input mahasiswa serta variasi tingkat literasi pendidikan dan teknologi di masyarakat menjadi tantangan dalam menjaga mutu proses pembelajaran. Perubahan demografi dan preferensi generasi mahasiswa juga mendorong kebutuhan akan model pembelajaran yang lebih fleksibel, kontekstual, dan berorientasi pada pengalaman belajar. Selain itu, menurunnya minat talenta muda untuk berkarier sebagai dosen berpotensi memengaruhi keberlanjutan sumber daya akademik dalam jangka panjang.

Perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor eksternal yang paling dinamis. Kemajuan teknologi digital dan kecerdasan buatan (AI) telah mengubah paradigma pembelajaran, penelitian, dan tata kelola universitas, sekaligus membuka peluang inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Digitalisasi sistem pembelajaran dan layanan akademik kini menjadi standar baru yang menuntut kesiapan infrastruktur dan kompetensi digital institusi. Namun demikian, siklus teknologi yang semakin cepat menjadi usang menuntut pembaruan berkelanjutan terhadap sistem dan infrastruktur teknologi informasi. Ketergantungan pada *platform* dan vendor teknologi tertentu, serta meningkatnya risiko keamanan siber dan perlindungan data, juga menjadi tantangan strategis yang harus dikelola secara cermat.

Dari aspek lingkungan dan keberlanjutan, tuntutan penerapan prinsip green campus, efisiensi energi, dan tanggung jawab lingkungan semakin menjadi bagian dari penilaian reputasi dan pemeringkatan perguruan tinggi. Isu keberlanjutan dan lingkungan juga menjadi salah satu isu bagi stakeholder universitas, sehingga perhatian terhadap aspek lingkungan dan keberlanjutan menjadi suatu kewajiban. Selain itu, meningkatnya perhatian terhadap risiko lingkungan dan ketahanan kampus menuntut institusi pendidikan tinggi untuk memperhatikan aspek keberlanjutan tidak hanya sebagai isu reputasi, tetapi juga sebagai bagian dari manajemen risiko jangka panjang.

Sementara itu, dari aspek regulasi dan hukum, penerapan standar akreditasi nasional dan internasional menuntut pemenuhan persyaratan akademik, tata kelola, dan sumber daya yang semakin tinggi. Kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data dan keamanan informasi juga menjadi faktor penting dalam pengelolaan sistem teknologi dan tata kelola institusi di era digital.



Meskipun menghadirkan tantangan, regulasi tersebut sekaligus berperan sebagai pendorong peningkatan mutu dan profesionalisme pengelolaan perguruan tinggi. Secara keseluruhan, hasil analisis PESTEL menunjukkan bahwa ITS berada dalam lingkungan eksternal yang dinamis, penuh peluang sekaligus tantangan **Gambar 2.17**.

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technology	Environment	Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan internasionalisasi pendidikan tinggi • Skema hibah pengembangan perguruan tinggi (nasional dan internasional) • Dinamika regulasi tata kelola dan otonomi perguruan tinggi • Kebijakan efisiensi fiskal dan pengendalian belanja negara • Kebijakan diferensiasi dan penugasan strategis perguruan tinggi • Ketegangan geopolitik global dan kebijakan luar negeri negara-negara besar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketidakstabilan ekonomi global dan nasional • Tekanan keberlanjutan pendanaan pendidikan • Keterbatasan dan ketatnya pasar tenaga kerja domestic • Tuntutan peningkatan daya saing lulusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan kebutuhan dan ekspektasi kompetensi industry • Preferensi masyarakat terhadap Perguruan Tinggi Negeri • Ketimpangan kualitas input mahasiswa • Perubahan demografi dan perilaku masyarakat • Meningkatnya kesadaran publik terhadap ESG dan keberlanjutan • Menurunnya minat talenta muda menjadi dosen • Variasi tingkat literasi pendidikan dan teknologi masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan pesat teknologi digital dan kecerdasan buatan (AI) • Digitalisasi pembelajaran dan layanan akademi • kSiklus teknologi yang cepat menjadi usang • Risiko keamanan siber dan perlindungan data • Ketergantungan pada platform dan vendor teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan penerapan prinsip green campus dan efisiensi energi • Keberlanjutan sebagai faktor reputasi dan pemeringkatan institusi • Risiko lingkungan dan ketahanan kampus 	<ul style="list-style-type: none"> • Standar akreditasi nasional dan internasional • Peraturan mengenai dosen • Regulasi perlindungan data dan keamanan informasi

Gambar 2. 17 Hasil Analisis PESTEL

2.3. PENYUSUNAN KOMPONEN SWOT

Berdasarkan uraian pada analisis terhadap arah RENIP, kebijakan Kemdiktisaintek, analisis kondisi eksternal dan internal di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum capaian kinerja ITS cukup baik karena telah memenuhi sebagian besar indikator kinerja yang telah ditentukan pada RENSTRA sebelumnya. Namun, ITS masih tertinggal dalam hal capaian *World University Rankings (WUR)* yang masih berada di bawah peringkat 500 dunia.

Selanjutnya, analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)* dilakukan untuk menentukan arah pengembangan ITS ke depan. Analisis ini disusun dengan merujuk langsung pada capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), Indikator Kinerja Emas (IKE), dan Indikator Kinerja Tambahan (IKT), serta uraian kondisi pada bidang akademik, keuangan, SDM, riset, dan pemeringkatan, termasuk dokumen RENIP dan hasil Analisis PESTEL terkait kondisi eksternal. Melalui analisis ini, kekuatan dan kelemahan diidentifikasi sebagai faktor internal, sementara peluang dan ancaman dipetakan sebagai faktor eksternal yang memengaruhi kinerja serta pencapaian tujuan institusi. Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi dengan menggabungkan kedua faktor tersebut sehingga arah pengembangan ITS lebih fokus, adaptif, dan terukur. Secara detail, analisis SWOT dapat dilihat pada **Tabel 2.8**.



Tabel 2. 8 Analisis SWOT

Strength (S)		Weakness (W)	
S1.	Program studi beragam dan berakreditasi unggul/internasional. (IKU 3)	W1.	Rasio dosen–mahasiswa dan dosen S3 belum ideal. (IKE 12)
S2.	Kinerja lulusan sangat baik (≤ 6 bulan terserap). (IKU 1)	W2.	Pembelajaran lintas prodi dan kewirausahaan mahasiswa masih rendah. (IKU 1)
S3.	SDM dosen berkualifikasi tinggi dan produktivitas riset kuat. (IKT 4, IKE 2, IKE 3)	W3.	Digitalisasi pembelajaran dan PJJ belum merata. (Target RENIP)
S4.	Sistem akademik, data, dan ICT terintegrasi. (IKT 5, IKT 6)	W4.	Hilirisasi riset dan keterlibatan industri masih terbatas. (IKE 127, IKE 22)
S5.	Kolaborasi riset internasional dan jejaring industri aktif. (IKE 2, IKE 3)	W5.	Dampak riset (H–index dan kualitas) belum optimal. (IKE 4, IKU 2, Analisis QS)
S6.	Prestasi mahasiswa dan reputasi institusi tinggi di masyarakat (IKE 7, IKE 9)	W6.	Proporsi Mahasiswa Pasca Sarjana terutama S3 mahasiswa Sarjana masih rendah (IKE 6, IKE 20)
S7.	Keterlibatan dosen dalam Tridharma Perguruan Tinggi eksternal sangat tinggi (IKU 2)	W7.	Reputasi alumni ITS masih lebih rendah dibandingkan dengan lulusan PTN setara (QS ER)
S8.	Produk Inovasi ITS cukup beragam (IKT 1)		
Opportunity (O) (External – Inline PESTEL)		Threat (T) (External – Inline PESTEL)	
O1.	Dana hibah nasional dan internasional. (PESTEL–P)	T1.	Perubahan regulasi dan efisiensi fiskal. (PESTEL–P)
O2.	Deregulasi dan penyederhanaan tata kelola PTN. (PESTEL–P)	T2.	Ketergantungan pendanaan APBN. (PESTEL–Ec)
O3.	Peluang kolaborasi riset internasional dan DD/JD. (PESTEL–P)	T3.	Persaingan global dan nasional antarperguruan tinggi. (PESTEL–P, Ec)
O4.	Kebutuhan industri terhadap lulusan adaptif. (PESTEL–S)	T4.	Disrupsi teknologi dan perubahan kebutuhan kompetensi. (PESTEL–T)
O5.	Peluang hilirisasi inovasi dan <i>revenue generation</i> . (PESTEL–P)	T5.	Ancaman keamanan siber dan risiko lingkungan kampus. (PESTEL–En)
O6.	Perkembangan AI, digitalisasi, dan PJJ. (PESTEL–T)	T6.	Menurunnya minat menjadi dosen dan keterbatasan SDM akademik. (PESTEL–S)
O7.	Meningkatnya kesadaran ESG dan <i>green campus</i> . (PESTEL–En)		
O8.	Reputasi ITS dan minat masyarakat yang tinggi. (PESTEL–S)		

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kondisi internal ITS pada akhir periode RENSTRA 2021–2025 memperlihatkan fondasi kinerja institusi yang relatif kuat, meskipun masih disertai sejumlah tantangan yang perlu ditangani secara strategis pada periode pengembangan berikutnya. Secara lengkap hasil analisis SWOT di atas dijelaskan pada uraian di bawah.

1. **Strength (Kekuatan)**

Dari sisi kekuatan internal, ITS memiliki portofolio program studi yang beragam dengan tingkat akreditasi unggul dan internasional yang terus meningkat. Kondisi ini tercermin pada capaian IKU 8 dan IKE 8 yang menunjukkan akselerasi internasionalisasi program studi, khususnya pada tahun 2025. Selain itu, kualitas lulusan ITS tergolong sangat baik, ditunjukkan oleh tingkat serapan lulusan yang secara konsisten melampaui target IKU 1, dengan lebih dari 90% lulusan terserap dalam waktu tunggu kurang dari enam bulan.



Kekuatan lain terletak pada kualitas dan kinerja sumber daya dosen. Persentase dosen yang terlibat dalam kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi di luar kampus meningkat secara signifikan dan jauh melampaui target IKU 3, yang mencerminkan kuatnya jejaring eksternal dan relevansi akademik dosen ITS. Produktivitas riset dan kolaborasi internasional juga menunjukkan kinerja yang kuat, sebagaimana terlihat pada capaian IKE 1, IKE 2, dan IKE 3 yang melampaui target. Kondisi ini diperkuat oleh sistem akademik, data, dan teknologi informasi yang semakin terintegrasi melalui *platform* MyITS, serta percepatan transformasi digital yang tercermin pada capaian IKT 5 dan IKT 6.

Pada aspek kemahasiswaan, prestasi mahasiswa di tingkat nasional dan internasional meningkat secara konsisten dan melampaui target IKE 7 dan IKE 9. Secara keseluruhan, kekuatan ITS terletak pada mutu akademik yang diakui, daya saing lulusan, kinerja dosen dan riset yang produktif, serta dukungan sistem kelembagaan dan digital yang semakin matang.

2. Weakness (Kelemahan)

Di sisi lain, analisis kondisi internal juga mengidentifikasi sejumlah kelemahan yang bersifat struktural. Rasio dosen terhadap mahasiswa belum mencapai target ideal, sebagaimana tercermin pada capaian IKE 12 yang masih berada di bawah target pada dua tahun terakhir. Kondisi ini berimplikasi pada beban kerja dosen dan potensi penurunan kualitas layanan pembelajaran apabila tidak ditangani secara sistematis.

Pembelajaran lintas program studi dan penguatan kewirausahaan mahasiswa juga masih relatif rendah, tercermin dari rendahnya capaian IKU 2, meskipun menunjukkan tren peningkatan. Selain itu, digitalisasi pembelajaran dan penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) belum merata di seluruh program studi, sebagaimana diuraikan dalam analisis RENIP dan kondisi akademik. Pada aspek riset, meskipun produktivitas publikasi tinggi, dampak riset yang diukur melalui H-index dan kualitas publikasi bereputasi masih belum optimal (IKE 4), sehingga memerlukan fokus pada peningkatan kualitas dan pengaruh ilmiah.

Kelemahan lainnya terletak pada aspek hilirisasi riset dan pendapatan kerja sama industri. Capaian IKE 17 dan IKE 22 menunjukkan bahwa kontribusi pendapatan nonakademik dari kerja sama industri dan komersialisasi inovasi masih belum memenuhi target. Selain itu, proporsi mahasiswa pascasarjana, khususnya program doktor, masih relatif rendah dibandingkan dengan jumlah mahasiswa sarjana (IKE 6 dan IKE 20), yang berimplikasi pada penguatan kultur riset dan reputasi akademik jangka panjang.

3. Opportunity (Peluang)

Lingkungan eksternal memberikan peluang strategis yang signifikan bagi ITS. Ketersediaan berbagai skema hibah nasional dan internasional serta arah kebijakan deregulasi tata kelola perguruan tinggi membuka ruang penguatan kapasitas institusi. Peluang kolaborasi riset internasional, *joint research*, serta program *double degree* dan *joint degree* semakin terbuka seiring meningkatnya jejaring global ITS.

Dari sisi kebutuhan pasar, industri menunjukkan permintaan yang tinggi terhadap lulusan yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan industri 4.0/5.0. Perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan, dan pembelajaran jarak jauh juga membuka peluang inovasi pembelajaran dan riset. Selain itu, meningkatnya kesadaran terhadap isu ESG dan keberlanjutan



memberikan peluang bagi ITS untuk memperkuat posisi sebagai *green campus* dan *living laboratory*. Tingginya reputasi ITS dan minat masyarakat juga menjadi modal sosial penting dalam menjaga daya tarik institusi.

4. Threat (Ancaman)

Di sisi ancaman, ITS menghadapi dinamika kebijakan pemerintah yang berpotensi memengaruhi fleksibilitas pengelolaan, termasuk kebijakan efisiensi fiskal dan ketergantungan terhadap pendanaan APBN. Persaingan antarperguruan tinggi, baik di tingkat nasional maupun global, semakin ketat, terutama dalam perebutan mahasiswa unggul, dosen berkualitas, dan pendanaan riset.

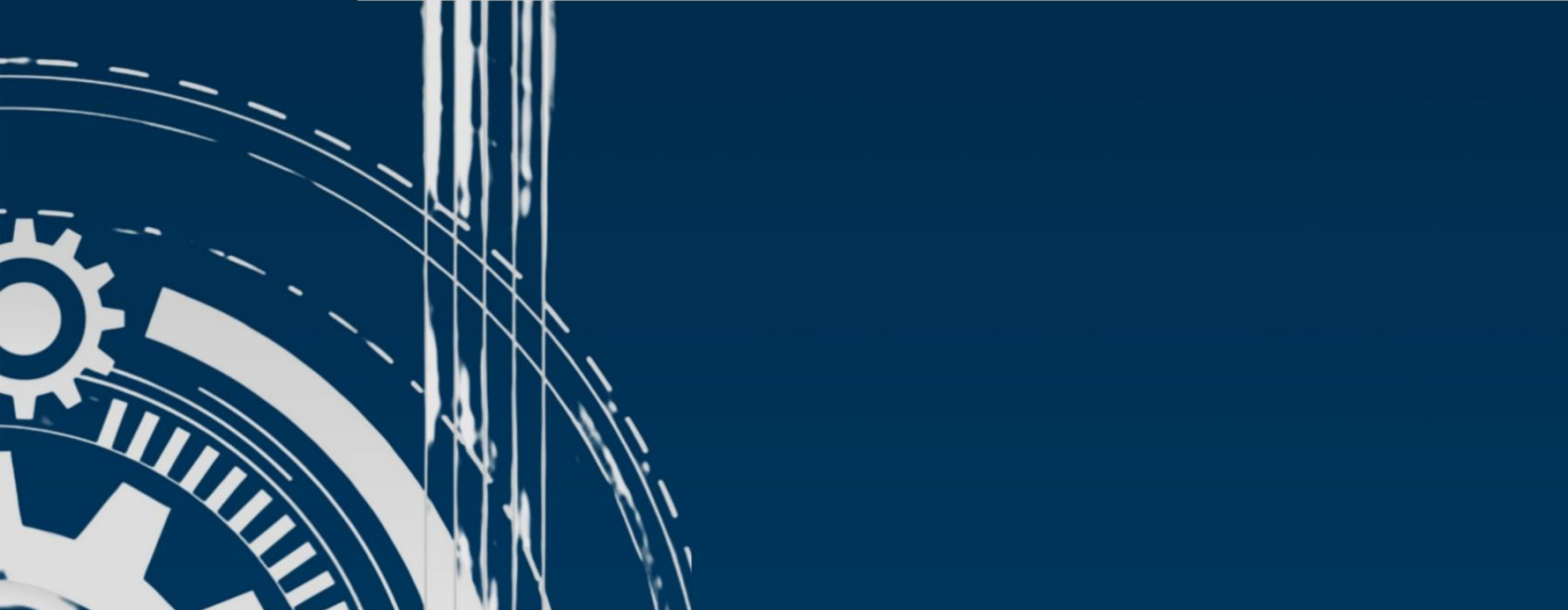
Disrupsi teknologi dan perubahan cepat kebutuhan kompetensi lulusan menuntut respons kurikulum yang adaptif dan berkelanjutan. Selain itu, ancaman keamanan siber dan risiko lingkungan kampus menjadi isu penting seiring dengan meningkatnya ketergantungan pada sistem digital. Faktor sosial berupa menurunnya minat generasi muda untuk berkarier sebagai dosen juga berpotensi menjadi tantangan jangka panjang dalam pemenuhan dan regenerasi SDM akademik.



BAB 3

ARAH PENGEMBANGAN DAN PERUMUSAN STRATEGI







BAB 3

ARAH PENGEMBANGAN DAN PERUMUSAN STRATEGI

Bab ini menguraikan arah pengembangan dan strategi yang ditempuh ITS sebagai penjabaran dari visi dan misi institusi yang dirumuskan berdasarkan analisis terhadap kebutuhan dan tantangan masa depan serta dikaitkan dengan kondisi eksisting. Strategi pengembangan ITS yang dituangkan pada RENSTRA periode 2026–2030 disusun dengan merujuk dan berlandaskan pada dua dokumen pedoman utama, yaitu Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi (RENSTRA Kemdiktisaintek) serta Rencana Induk Pengembangan ITS 2021–2045 (RENIP ITS), serta kebutuhan pengembangan ke depan yang didasarkan pada hasil analisis kondisi eksternal dan internal yang menjadi dasar dalam menentukan bentuk intervensi strategis. Seluruh komponen tersebut diarahkan untuk mengonsolidasikan berbagai upaya dan memanfaatkan seluruh potensi yang dimiliki ITS guna mencapai target kinerja yang telah ditetapkan melalui indikator strategis. RENSTRA ini nantinya diharapkan dapat memberikan arah strategis yang selaras dengan visi nasional dan pengembangan institusional ITS secara berkelanjutan.

3.1. KEBIJAKAN KEMDIKTISAINTEK

Dalam rangka mendukung pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) menetapkan sejumlah arah kebijakan strategis pada tahun 2025–2030. Arah kebijakan tersebut menjadi pedoman bagi perguruan tinggi di Indonesia, termasuk ITS, dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berdampak serta berkelanjutan. Kebijakan ini juga diarahkan untuk memperkuat kontribusi perguruan tinggi dalam pembangunan nasional dan pencapaian visi Indonesia Emas 2045. Secara umum, arah kebijakan pembangunan nasional tersebut dapat dirangkum ke dalam sebelas poin utama sebagaimana penjelasan berikut.

1. Dukungan terhadap Program Prioritas Nasional

Kemdiktisaintek memegang peran kunci dalam mendukung program prioritas pemerintah yang meliputi beberapa Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) sebagai berikut:

- a. **PHTC 3 (Pangan):** Mendukung melalui riset terapan, hilirisasi inovasi pertanian, dan penguatan ketahanan pangan.
- b. **PHTC 4 (Sekolah Unggul):** Membangun dan mentransformasi SMA Unggul Garuda sebagai pusat penguatan talenta sains dan teknologi sejak jenjang menengah.
- c. **PHTC 5 (Kesejahteraan):** Memperluas akses KIP Kuliah untuk memutus rantai kemiskinan.
- d. **PHTC 6 (Kesejahteraan ASN):** Meningkatkan kesejahteraan dosen melalui tunjangan kinerja yang terintegrasi dengan Manajemen Talenta Nasional.
- e. **Prioritas Lainnya:** Kontribusi pada swasembada pangan–energi–air, kesetaraan gender, pelestarian lingkungan, hilirisasi SDA, serta penguatan ekonomi kreatif dan olahraga.



Untuk mendukung Program Prioritas Nasional, ITS perlu mengarahkan kegiatan riset dan inovasi pada isu strategis pangan, energi, air, lingkungan, dan kemaritiman, serta memperkuat peran *Science Techno Park* (STP) dan Pusat Studi agar mampu menghasilkan hilirisasi teknologi yang secara langsung mendukung target prioritas pemerintah. ITS juga perlu memperluas kemitraan dengan kementerian/lembaga terkait agar kontribusi akademik dan teknologinya dapat menjawab agenda nasional seperti ketahanan pangan, pengembangan sekolah unggul, maupun peningkatan kesejahteraan masyarakat dan ASN.

2. Penguatan SDM dan Talenta Nasional

Kebijakan ini bertujuan untuk mencetak SDM unggul dan berdaya saing global melalui beberapa strategi, antara lain perluasan akses pendidikan tinggi yang merata (target APK > 38% pada 2029) dengan skema beasiswa terarah (KIP Kuliah, BPI, ADIK), revitalisasi pendidikan STEM/STEAM, serta program percepatan studi seperti PMDSU (Pendidikan Magister menuju Doktor untuk Sarjana Unggul). Kebijakan ini juga sejalan dengan kerangka Manajemen Talenta Nasional (MTN).

Dalam rangka penguatan SDM dan talenta nasional, ITS perlu memperluas akses beasiswa dan program percepatan studi, membangun ekosistem pembelajaran yang mendorong kemampuan kepemimpinan, kreativitas, dan jiwa kewirausahaan mahasiswa, serta menyelaraskan seluruh program pengembangan mahasiswa dan dosen dengan kerangka Manajemen Talenta Nasional agar lulusan ITS memiliki daya saing global.

3. Pengembangan Talenta Riset dan Inovasi

Kebijakan ini secara khusus ditujukan untuk menumbuhkan dan memperkuat budaya riset serta menciptakan peneliti unggul. Programnya dirancang berjenjang, mulai dari fase pembibitan dengan mendorong partisipasi pelajar dan mahasiswa dalam olimpiade sains internasional, magang riset, dan KKN tematik. Pada fase pengembangan, talenta potensial difasilitasi melalui pelatihan, partisipasi dalam kegiatan ilmiah internasional, kolaborasi riset, dan insentif berbasis prestasi. Skema khusus seperti sertifikasi kompetensi dosen, bantuan operasional penelitian, dan program mobilitas peneliti unggul dijalankan untuk menciptakan SDM peneliti yang kompetitif di tingkat global.

Untuk mendukung pengembangan talenta riset dan inovasi, ITS perlu meningkatkan kapasitas penelitian dosen dan mahasiswa melalui pembinaan, skema pendanaan kompetitif, serta kolaborasi riset internasional. ITS juga harus membangun kluster riset tematik yang relevan dengan kebutuhan nasional, serta memperluas partisipasi mahasiswa dalam kegiatan ilmiah global sebagai bagian dari upaya untuk mencetak peneliti unggul yang produktif dan kompetitif.

4. Hilirisasi Riset dan Inovasi

Kebijakan ini memprioritaskan komersialisasi hasil riset untuk mendorong produktivitas nasional. Langkah-langkah strategisnya meliputi penguatan peran *Science Techno Park* (STP), Pusat Unggulan Iptek (PUI), dan *Technology Transfer Office* (TTO). Kemdiktisaintek akan mendorong kolaborasi erat dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) melalui skema pendanaan padanan (*matching fund*), percepatan alih teknologi, serta perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI).

Dalam mendukung agenda hilirisasi riset dan inovasi, ITS perlu memperkuat STP, PUI, TTO, serta unit inkubasi bisnis untuk memastikan hasil riset dapat dikomersialisasikan melalui *start-up* dan *spin-off* berbasis teknologi. ITS juga harus meningkatkan kerja sama dengan industri melalui skema *matching fund*, percepatan alih teknologi, dan perlindungan HKI, sehingga inovasi dari kampus dapat memberikan dampak ekonomi yang nyata.



5. Digitalisasi dan Transformasi Pembelajaran

Transformasi digital di lingkungan pendidikan tinggi menjadi fokus utama yang mencakup penguatan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ), pengembangan platform digital dan *Massive Open Online Course (MOOCs)*, serta implementasi smart campus. Kebijakan ini juga menekankan peningkatan literasi digital bagi dosen dan tenaga kependidikan untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang adaptif dan inklusif.

Untuk mencapai transformasi digital dan pembelajaran modern, ITS perlu mengembangkan sistem pembelajaran *hybrid*, MOOCs, dan *microcredentials*, serta membangun infrastruktur digital yang terintegrasi dengan big data akademik. Selain itu, ITS perlu meningkatkan literasi digital dosen dan tenaga kependidikan agar seluruh proses pembelajaran dan layanan akademik mampu beradaptasi dengan era digital dan mewujudkan lingkungan smart campus.

6. Revitalisasi Pendidikan Tinggi Vokasi

Kebijakan ini diamanatkan oleh Perpres No. 68/2022 yang menekankan pada penyesuaian dan penyelarasan kurikulum dengan kebutuhan industri, penyelenggaraan akses pemagangan dan praktik kerja yang masif, serta penyediaan sarana dan prasarana untuk memastikan pencapaian Standar Kompetensi Kerja. Kemdiktisaintek juga akan memfasilitasi uji kompetensi dan penerbitan sertifikat kompetensi bagi lulusan. Koordinasi dengan kementerian/lembaga lain yang menyelenggarakan pendidikan vokasi sendiri akan diperkuat untuk menciptakan ekosistem vokasi yang terpadu.

Dalam menyelaraskan kebijakan tersebut, ITS perlu memperkuat Fakultas Vokasi dengan pendekatan industrial teaching factory dan peningkatan kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Upaya ini mencakup penyelarasan kurikulum berbasis kebutuhan industri, penyediaan akses magang yang luas dan terstruktur, serta pemastian sertifikasi kompetensi lulusan agar mampu memenuhi tuntutan dunia kerja dan mendukung peningkatan kualitas tenaga kerja nasional.

7. Inklusivitas dan Pemerataan

Kemdiktisaintek berkomitmen untuk menciptakan pendidikan tinggi yang inklusif dan berkeadilan. Kebijakan ini diwujudkan dengan mewajibkan perguruan tinggi menyediakan unit layanan disabilitas dan memperluas program afirmasi bagi masyarakat dari daerah tertinggal (3T) untuk memberikan akses yang lebih luas.

Dalam menindaklanjuti kebijakan tersebut, ITS perlu memperkuat mekanisme penerimaan mahasiswa afirmasi dari wilayah Terdepan, Terluar, dan Tertinggal (3T) dan menyediakan layanan bagi kebutuhan mahasiswa disabilitas yang komprehensif dan berkelanjutan. ITS juga harus memastikan kesetaraan akses terhadap fasilitas, layanan akademik, serta peluang pembelajaran bagi seluruh mahasiswa sehingga tidak terdapat hambatan dalam proses pembelajaran maupun pengembangan diri.

8. Penguatan Tata Kelola dan Otonomi Perguruan Tinggi

Kebijakan ini mendorong percepatan transformasi kelembagaan perguruan tinggi, dari status Satker menjadi Badan Layanan Umum (BLU) dan akhirnya menjadi Badan Hukum (BH). Otonomi yang lebih luas diberikan dalam tata kelola kelembagaan, pembelajaran, dan keuangan untuk menciptakan perguruan tinggi yang lebih lincah, mandiri, dan berdaya saing.

Dalam mendukung penguatan tata kelola dan otonomi perguruan tinggi, ITS perlu memperkuat tata kelola PTNBH berbasis kinerja, akuntabilitas, dan transparansi, serta meningkatkan kemandirian keuangan melalui pengembangan dana abadi dan diversifikasi sumber pendanaan.



ITS juga perlu memperkuat fleksibilitas akademik dan kelembagaan sehingga dapat merespons kebutuhan masyarakat dan dunia industri secara lebih efektif dan adaptif.

9. Penguatan Sistem Kesehatan Akademik (SKA/AHS)

Berdasarkan amanat UU No. 17/2023 tentang Kesehatan, kebijakan ini menekankan integrasi antara pendidikan tenaga medis/kesehatan dengan rumah sakit pendidikan. Tujuannya adalah untuk mempercepat pemenuhan jumlah dan pemerataan distribusi dokter spesialis serta meningkatkan kualitas layanan kesehatan melalui sinergi Tridharma Perguruan Tinggi.

Untuk mendukung penguatan Sistem Kesehatan Akademik (SKA/AHS), ITS perlu memperkuat integrasi Fakultas Kedokteran dan Kesehatan dengan rumah sakit pendidikan, meningkatkan riset interdisipliner di bidang teknologi kesehatan, dan mengembangkan laboratorium serta fasilitas pendidikan klinis. Dengan langkah ini, ITS dapat berkontribusi pada pemenuhan tenaga medis nasional dan inovasi teknologi kesehatan yang lebih maju.

10. Internasionalisasi dan Daya Saing Global

Kebijakan ini dirancang untuk meningkatkan reputasi perguruan tinggi Indonesia di kancah global. Strateginya meliputi peningkatan peringkat pada pemeringkatan dunia (seperti QS dan THE), penguatan kemitraan strategis dan program double degree, serta peningkatan jumlah mahasiswa asing melalui skema beasiswa Kemitraan Negara Berkembang (KNB).

Dalam upaya internasionalisasi dan peningkatan daya saing global, ITS perlu memperluas kolaborasi internasional melalui program *double degree*, *joint research*, dan *inbound/outbound mobility*, serta meningkatkan daya tarik ITS bagi mahasiswa asing. ITS juga harus menargetkan peningkatan posisi dalam pemeringkatan dunia seperti QS dan THE melalui penguatan reputasi akademik, riset, dan jejaring global.

11. Penguatan Pendidikan Tinggi Berbasis Keunggulan

Kemdiktisaintek mendorong diferensiasi misi perguruan tinggi menjadi tiga klasifikasi utama: *Teaching University*, *Vocational University*, dan *Research University*. Hal ini memungkinkan setiap institusi mengembangkan keunggulan spesifiknya sesuai dengan potensi dan sumber dayanya. Selain itu, Kemdiktisaintek mendorong pengembangan beberapa perguruan tinggi negeri menjadi perguruan tinggi unggulan nasional yang berfungsi sebagai pusat keunggulan inovasi dalam mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pemenuhan kebutuhan industri nasional.

Untuk mendukung penguatan pendidikan tinggi berbasis keunggulan, ITS perlu memantapkan posisinya sebagai *Research and Innovative University* dengan memperkuat fokus riset unggulan dan inovasi teknologi, sekaligus menyiapkan fondasi untuk bertransformasi menjadi *Entrepreneurial University* pada periode selanjutnya. ITS juga harus mengembangkan diferensiasi misi berdasarkan kompetensi unggulan agar dapat menjadi salah satu perguruan tinggi yang memimpin pengembangan teknologi nasional.

Secara umum, arah kebijakan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiklitisaintek) terhadap Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH), termasuk Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) sebagai perguruan tinggi yang berfokus pada sains, teknologi, dan inovasi, menitikberatkan pada penguatan pengembangan talenta riset dan inovasi serta hilirisasi hasil riset. Kebijakan tersebut menjadi landasan strategis bagi ITS dalam merumuskan kerangka pembangunan institusi yang relevan dalam penyusunan RENSTRA ITS periode 2026–2030 guna memperkuat posisi ITS sebagai perguruan tinggi berbasis riset yang unggul dan berdampak nasional.



Dalam rangka memastikan keterukuran capaian kinerja perguruan tinggi, Kemdiktisaintek menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi sebagai tolok ukur kinerja institusi pendidikan tinggi yang mencerminkan kualitas luaran Tridharma Perguruan Tinggi, relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja dan industri, serta kontribusi perguruan tinggi terhadap pembangunan nasional. Uraian mengenai IKU Kemdiktisaintek yang menjadi acuan dalam perencanaan dan pengukuran kinerja ITS disajikan secara rinci pada Subbab 4.1 tentang indikator kinerja utama (IKU).

3.2. TINJAUAN RENIP 2021–2030

Sebagaimana diuraikan pada Sub bab 1.6 bahwa RENIP merupakan dokumen rujukan bagi perencanaan strategis. Untuk itu sebagai dasar dalam membuat RENSTRA dilakukan tinjauan terhadap beberapa aspek utama Aspek RENIP pada periode 2021–2040. **Gambar 3.1** menunjukkan secara lengkap beberapa aspek utama pada RENIP. Penjelasan lebih detail mengenai arah pengembangan ITS menurut RENIP akan dijelaskan pada Sub bab 3.3.



Gambar 3. 1 Aspek Kunci dalam RENIP

1. Lingkup Keilmuan

Kebijakan ini mengarahkan ITS untuk secara berkelanjutan memperluas dan memperdalam spektrum keilmuannya. Pengembangan keilmuan diutamakan pada bidang–bidang strategis masa depan yang bersifat multidisiplin dan responsif terhadap tantangan global, serta tetap mengukuhkan keunggulan yang telah ada. Dalam hal ini akreditasi internasional dan pencapaian standar mutu tertinggi bagi semua program studi menjadi orientasi utama.

2. Sistem Pembelajaran

Secara umum ITS akan mengembangkan sistem pembelajaran yang luwes, berpusat pada mahasiswa, dan memanfaatkan kemajuan teknologi. Pendekatan pembelajaran yang diterapkan dirancang untuk menumbuhkan kapasitas analitis, kreativitas, dan kemampuan memecahkan masalah secara kolaboratif. Sehubungan dengan itu integrasi antara pengalaman pembelajaran daring dan luring serta hubungan erat dengan dunia praktik melalui *teaching factory* akan terus diperkuat.



3. Strata Pendidikan

Kebijakan ini mendorong diversifikasi dan inovasi dalam penawaran program pendidikan. Sehubungan dengan aspek ini ITS akan menyediakan beragam jalur dan moda pembelajaran, termasuk program akademik, vokasi, profesi, dan pembelajaran sepanjang hayat, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berubah dan menjawab tantangan dunia kerja.

4. Kemahasiswaan dan Lulusan

Pembinaan kemahasiswaan diarahkan untuk membentuk lulusan yang unggul secara intelektual, berkarakter kuat, memiliki jiwa kepemimpinan, dan berdaya saing global. Proses pendidikan dirancang untuk mengintegrasikan penguatan *soft skill*, etika, dan semangat kewirausahaan secara harmonis dengan keahlian akademik.

5. Pascasarjana

ITS akan memperkuat peran dan kontribusi program pascasarjana sebagai motor penggerak budaya riset dan inovasi di lingkungan institusi. Peningkatan kualitas dan kapasitas program pascasarjana menjadi prioritas untuk memperdalam dampak keilmuan yang dihasilkan.

6. Kelembagaan

Tata kelola kelembagaan akan terus disempurnakan menuju model yang lincah, adaptif, dan akuntabel. Penguatan kapasitas kelembagaan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi secara efektif dan efisien.

7. Infrastruktur

ITS berkomitmen untuk menyediakan dan mengelola infrastruktur penunjang yang memadai, bermutu tinggi, dan berkelanjutan. Pengembangan infrastruktur diarahkan untuk mendukung terciptanya lingkungan akademik dan riset yang inspiratif dan berstandar internasional.

8. Infrastruktur ICT

Pengembangan infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) diarahkan untuk menciptakan ekosistem kampus digital yang terintegrasi, aman, andal, dan mendukung semua aspek aktivitas sivitas akademika. Infrastruktur TIK dirancang untuk memungkinkan terobosan dalam pendidikan, penelitian, dan tata kelola.

9. Tenaga Akademik

Kebijakan ini berfokus pada peningkatan kualitas, kapasitas, dan kesejahteraan tenaga akademik secara berkelanjutan. Pengembangan profesi dosen yang mencakup kompetensi akademik, riset, inovasi, dan jejaring internasional menjadi prioritas.

10. Tenaga Kependidikan

ITS akan meningkatkan kapasitas dan profesionalisme tenaga kependidikan untuk memberikan layanan prima yang mendukung tercapainya visi dan misi institusi. Pengembangan karier dan kompetensi tenaga kependidikan diselaraskan dengan kebutuhan pengembangan organisasi.

11. Publikasi dan Pengabdian Masyarakat

Kebijakan ini mendorong peningkatan kualitas, kuantitas, dan dampak dari publikasi ilmiah serta kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Hasil-hasil riset diarahkan untuk tidak hanya memajukan khazanah keilmuan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam memecahkan persoalan masyarakat.



12. Riset dan Inovasi

ITS akan memperkuat ekosistem riset dan inovasi yang mendorong terciptanya pengetahuan baru dan produk inovatif yang bermanfaat. Hilirisasi hasil riset dan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan akan menjadi ciri khas dari kegiatan riset dan inovasi di ITS.

13. Pengembangan Usaha dan Kerja sama

Kebijakan ini mengarahkan ITS untuk mengoptimalkan potensi kerja sama dan pengembangan usaha secara profesional dan berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pendapatan institusional dan memperluas dampak sosial dari Tridharma Perguruan Tinggi.

14. Positioning ITS

ITS akan secara aktif membangun dan mempromosikan reputasinya di tingkat nasional, regional, dan global. Peningkatan posisi dan daya saing institusional di panggung dunia menjadi fokus dari kebijakan ini.

15. Perencanaan dan Keuangan

Tata kelola perencanaan dan keuangan akan dikembangkan agar lebih terintegrasi, transparan, dan akuntabel. Sistem yang dikembangkan diarahkan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dan memastikan keberlanjutan finansial institusi.

16. Hubungan Internasional

Kebijakan ini mendorong penguatan dan perluasan jejaring kemitraan internasional yang strategis dan bermutu. Internasionalisasi akan diintegrasikan ke dalam berbagai aspek kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi untuk meningkatkan daya saing global.

17. Afirmasi

ITS akan memperkuat komitmennya terhadap pemerataan akses pendidikan tinggi yang berkualitas. Program-program afirmasi dikembangkan untuk memberikan kesempatan yang lebih luas bagi calon mahasiswa dari berbagai latar belakang serta bantuan untuk mahasiswa yang membutuhkan.

3.3. ARAH PENGEMBANGAN ITS 2026–2030

Berdasarkan Visi, Misi, dan Tujuan sebagaimana diuraikan pada subbab 1.3, arah pengembangan ITS pada RENIP ITS 2021–2045 adalah *Research and Innovative University* sebagai landasan untuk memasuki fase *Entrepreneurial University*. Secara konsep, *Research and Innovative University* merupakan institusi–institusi yang menjadikan riset tingkat tinggi sebagai misi inti, mendorong kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi, dan solusi sosial melalui kolaborasi industri dan keunggulan akademis.

Sedangkan *Entrepreneurial University* merupakan lembaga akademik yang menanamkan inovasi, komersialisasi penelitian, dan pemikiran kewirausahaan ke dalam misinya, melampaui pengajaran dan penelitian tradisional untuk secara aktif mendorong pembangunan ekonomi dan menciptakan nilai publik. Lembaga–lembaga ini memupuk budaya inovasi, menyediakan inkubator, menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan industri dan mendukung perusahaan rintisan yang dikelola atau berorientasi pada mahasiswa.



Mengacu pada RENIP, target dari *Research and Innovative University* dalam konteks ITS antara lain meliputi:

1. ITS menjadi perguruan tinggi terbaik di Indonesia yang menjadi rujukan di level nasional yang dapat diukur dari ranking ITS berada pada 300 WUR;
2. Anggaran riset menjadi komponen pendanaan atau belanja ITS;
3. Semua dosen memiliki publikasi internasional, khususnya yang terindeks;
4. Produk inovasi telah terkomersialisasi secara nasional.

Sementara itu gambaran kondisi ITS sebagai *Entrepreneurial University* adalah:

1. ITS telah menjadi salah satu simpul jejaring global untuk perguruan tinggi dunia;
2. Tahun 2045 posisi ITS pada WUR berada pada peringkat 80;
3. Inovasi dan penciptaan produk inovatif menjadi budaya dalam pengembangan perguruan tinggi dan fokus komersialisasi produk inovatif hasil riset;
4. Anggaran perguruan tinggi berasal dari komersialisasi produk inovatif hasil riset;
5. Produk inovasi telah terkomersialisasi secara internasional.

Merujuk pada gambaran di atas maka periode RENSTRA 2026–2030 ini merupakan fase penting dalam transformasi institusi, di mana ITS semakin memperkuat posisinya sebagai *Research and Innovative University* sebagai landasan untuk memasuki fase *Entrepreneurial University*. Berdasarkan uraian di atas, fokus ITS pada Tahap *Entrepreneurial University* adalah bagaimana mewujudkan basis kemandirian finansial dan posisi pencapaian reputasi ITS secara global atau *World Class University (WCU)*. Oleh karena itu, periode RENSTRA saat ini dipandang sebagai masa transisi strategis atau jembatan (*bridging phase*) untuk melangkah menuju institusi yang tidak hanya menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga mampu mengomersialisasikan inovasi dan memberdayakan ekosistem kewirausahaan.

Selanjutnya, dalam rangka mencapai arah pengembangan tersebut, ada beberapa prinsip yang perlu dijadikan sebagai landasan. Prinsip–prinsip tersebut mengacu pada beberapa tata nilai pada dokumen RENIP 2021–2045 yang meliputi:

1. Terukur
2. Efektif
3. Tepat sasaran
4. Kolaboratif
5. Kebermanfaatan
6. *Resource sharing* (efisiensi sumber daya)
7. Kestinambungan/kontinuitas
8. Kepatuhan terhadap aturan

Selain itu juga dirumuskan beberapa kebijakan sebagai basis dalam menentukan strategi dan program untuk mencapai tujuan dan sasaran sebagai berikut:

1. Melakukan pemetaan program, kegiatan, dan indikator kinerja secara komprehensif dan terintegrasi pada seluruh unit kerja.
2. Menetapkan skala prioritas program yang selaras dengan peningkatan skor *Academic Reputation*, *Employer Outcomes*, dan *Employer Reputation* pada peringkat nasional maupun internasional.
3. Mengoptimalkan penggunaan anggaran berdasarkan target capaian indikator kinerja program yang terukur dan terdokumentasi.



4. Mengalihkan kegiatan–kegiatan yang tidak berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian indikator kinerja utama institusi.
5. Memperkuat model sinergi dan kolaborasi antarunit melalui penetapan unit pengampu (*leading sector*) yang jelas untuk setiap indikator kinerja.
6. Menerapkan sistem monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja berbasis digital secara berkala untuk memastikan akuntabilitas, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data (*data–driven policy*).

3.4. TUJUAN STRATEGIS

Perumusan tujuan strategis ITS periode 2026–2030 mengacu pada arah kebijakan jangka panjang dalam RENIP 2021–2045. Selain itu, perumusan ini juga selaras dengan kebijakan Kemdiktisaintek dalam mendorong transformasi perguruan tinggi menuju Indonesia Emas 2045 melalui penguatan lulusan berdaya saing global, riset dan inovasi berdampak, percepatan hilirisasi teknologi, serta tata kelola PTNBH yang profesional dan akuntabel. Perumusan tersebut juga didasarkan pada hasil analisis SWOT pada Subbab 2.3 yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman strategis institusi. Dengan demikian, tujuan strategis yang ditetapkan tidak hanya selaras dengan arah kebijakan dan kebutuhan nasional, tetapi juga realistis, adaptif, dan berorientasi pada penguatan daya saing institusi secara berkelanjutan.

Berdasarkan kerangka tersebut, kondisi ideal ITS pada periode 2026–2030 diidentifikasi melalui perspektif para pemangku kepentingan utama, yaitu mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, manajemen, industri, dan alumni. Bagi mahasiswa, kondisi ideal diwujudkan dalam sistem pembelajaran yang berkualitas dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, dengan metode yang variatif, *technology–enabled learning*, fasilitas modern, serta dukungan finansial dan penguatan soft skills maupun kewirausahaan untuk meningkatkan kesiapan kerja dan kontribusi sosial. Bagi dosen, ITS diharapkan menyediakan ekosistem akademik yang mendukung produktivitas riset dan publikasi bereputasi, peluang kolaborasi nasional dan internasional, keterlibatan dalam pengambilan keputusan akademik, serta sistem remunerasi berbasis kinerja yang adil dan transparan.

Sementara itu, bagi tenaga kependidikan, kondisi ideal tercermin dalam lingkungan kerja profesional dengan sistem karier berbasis kompetensi, kesempatan peningkatan kapasitas berkelanjutan, serta pengakuan atas kontribusi dalam mendukung tata kelola institusi. Dari sisi manajemen, kondisi ideal diwujudkan melalui tata kelola yang memberikan kewenangan pengambilan keputusan secara bertanggung jawab, didukung oleh sistem perlindungan hukum yang adil serta layanan administratif berbasis teknologi informasi yang efektif dan efisien. Industri mengharapkan lulusan yang adaptif dan memiliki *value–driven talent* serta kemudahan dalam menjalin kerja sama strategis untuk pengembangan SDM dan inovasi. Alumni mengharapkan layanan institusi yang berkelanjutan, akses peningkatan kapasitas, peluang kolaborasi, serta keterlibatan aktif dalam memperkuat reputasi dan jejaring global ITS.

Kondisi ideal tersebut menggambarkan institusi yang kuat secara internal, unggul dalam luaran akademik dan inovasi, serta responsif terhadap kebutuhan industri dan masyarakat. Gambaran ini menjadi landasan konseptual dalam merumuskan arah transformasi ITS sebagai *Research and Innovative University* yang matang sekaligus tahap awal menuju *Entrepreneurial University*. Untuk memastikan bahwa arah transformasi tersebut dapat dioperasionalkan secara terukur, diperlukan perumusan tujuan strategis yang ringkas, komunikatif, dan mencerminkan tahapan logis pembangunan institusi. Tujuan strategis tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan normatif, tetapi juga sebagai kerangka penggerak kebijakan, program, dan indikator kinerja yang akan dijabarkan pada bab–bab selanjutnya. Oleh karena itu, keseluruhan kondisi ideal dan arah kebijakan tersebut



dirumuskan ke dalam tiga fokus utama transformasi yang saling berkaitan dan membentuk alur penguatan institusi. Keseluruhan kondisi ideal tersebut menjadi dasar perumusan tujuan strategis ITS periode 2026–2030 yang dirangkum dalam tiga *tagline* utama: **ITS Tangguh, ITS Berdampak, dan ITS Mendunia**.

ITS Tangguh merepresentasikan penguatan kapasitas internal institusi sebagai fondasi transformasi. Ketangguhan diwujudkan melalui tata kelola yang profesional, efektif, dan adaptif; sistem manajemen berbasis digital; penguatan SDM unggul; serta optimalisasi sumber daya secara efisien dan berkelanjutan. Institusi yang tangguh menjadi prasyarat utama untuk memenuhi ekspektasi mahasiswa, dosen, tendik, dan manajemen dalam menciptakan ekosistem akademik yang stabil dan responsif terhadap perubahan global.

ITS Berdampak menggambarkan orientasi luaran institusi yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, industri, dan negara. Hal ini diwujudkan melalui lulusan yang unggul dan berintegritas, riset dan inovasi yang aplikatif serta terhilirisasi, kebijakan berbasis keilmuan yang solutif, serta penguatan kolaborasi dengan industri dan komunitas. Dampak tidak hanya diukur dari kuantitas luaran, tetapi juga dari relevansi dan kontribusinya terhadap pembangunan nasional dan kesejahteraan masyarakat.

ITS Mendunia merupakan manifestasi penguatan reputasi dan jejaring global. Tujuan ini diwujudkan melalui peningkatan kualitas akademik dan riset yang diakui secara internasional, kolaborasi global yang strategis, mobilitas mahasiswa dan dosen, serta keterlibatan alumni dalam jejaring internasional. Pengakuan global bukan sekadar capaian peringkat, tetapi refleksi dari kualitas, integritas, dan kontribusi ITS dalam komunitas akademik dunia.

Secara lebih lengkap tujuan strategis ITS periode 2026–2030 dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mewujudkan institusi yang tangguh melalui tata kelola profesional dan adaptif;
2. Menghasilkan lulusan unggul serta riset dan inovasi yang berdampak bagi kemajuan bangsa; dan
3. Meningkatkan reputasi serta posisi ITS sebagai institusi berkelas dunia melalui kontribusi dan kolaborasi global.

Ketiga tujuan tersebut membentuk alur transformasi yang sistematis dengan penguatan internal sebagai fondasi, penciptaan dampak sebagai orientasi luaran, dan pengakuan global sebagai konsekuensi dari kualitas dan kontribusi yang berkelanjutan.

3.5. KESELARASAN RENSTRA 2026–2030 DENGAN RENSTRA PERIODE SEBELUMNYA

Secara umum, RENSTRA 2026–2030 merupakan pengembangan atau keberlanjutan dari RENSTRA 2021–2025, yang telah meletakkan fondasi sebagai *Research and Innovative University*. Oleh karena itu, titik fokus pada RENSTRA periode ini adalah bagaimana ITS dapat mewujudkan peran sebagai *Research and Innovative University* agar bisa memberikan manfaat (dampak) luas kepada masyarakat secara luas. Hal itu sejalan dengan arah kebijakan Kemdiktisaintek sekaligus gagasan ITS untuk mengukur dampak nyata perguruan tinggi terhadap masyarakat melalui Indeks Peningkatan yang dikenal dengan *Commitment to Impactful Transformation in Society (COMMITTS)*.

Untuk menunjukkan keterkaitan RENSTRA periode ini dengan RENSTRA sebelumnya serta posisinya terhadap Indeks Kinerja Emas (IKE) pada RENIP, dapat dibuat suatu pemetaan seperti pada **Gambar 3.2**. Ketiga tujuan strategis, yakni ITS Tangguh, Berdampak, dan Mendunia, menjadi



landasan utama bagi ITS dalam mewujudkan visi sebagai perguruan tinggi berkelas dunia yang unggul dan berdaya saing global. Dengan fondasi yang kokoh, kontribusi nyata, dan kolaborasi internasional, ITS siap melangkah menuju 2030 sebagai pusat inovasi teknologi yang berpengaruh di tingkat global. Tujuan Strategis RENSTRA ITS 2026–2030 dirancang untuk mempersiapkan transisi ITS menuju *Entrepreneurial University* pada 2031–2045, dengan penguatan riset, inovasi teknologi, dan ekosistem kewirausahaan. Secara lengkap, konsep penyusunan RENSTRA dan posisi tujuan strategis ditunjukkan pada **Gambar 3.3**.



Gambar 3. 2 Konsep Keberlanjutan RENSTRA 2026–2030



Gambar 3. 3 Konsep Penyusunan RENSTRA



3.6. TEMA DAN SASARAN STRATEGIS

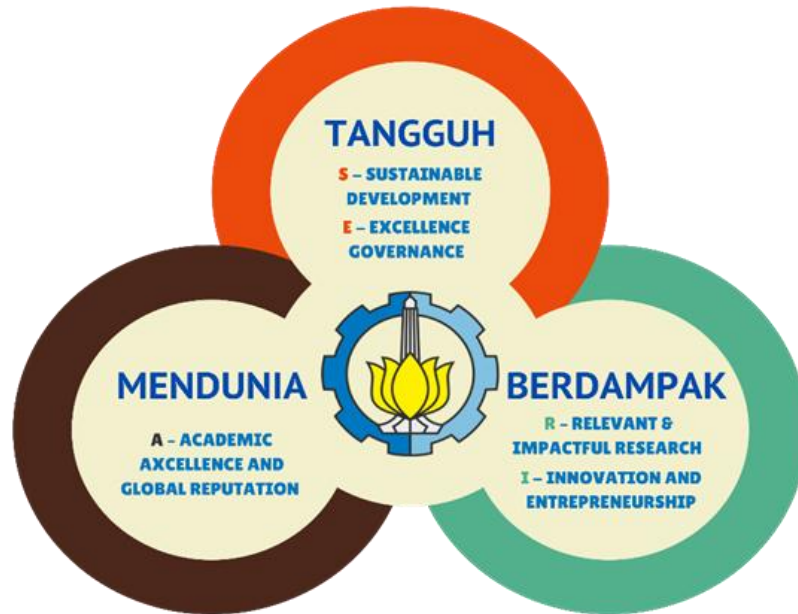
Agar ketiga tujuan strategis di atas dapat dioperasionalkan dengan baik, maka perlu dibuat penjabaran yang diformulasikan melalui sasaran strategis terhadap ketiga tujuan strategis yang telah ditentukan sebelumnya. Sasaran strategis menjelaskan gambaran lebih detail tentang apa yang akan dilakukan untuk mewujudkan tujuan strategis sebelumnya.

Berdasarkan hasil *TOWS Matrix Analysis* pada subbab 3.7, dapat diformulasikan ke lima tema sekaligus sasaran strategis yang menjadi fokus pengembangan institusi dalam lima tahun ke depan yang dikenal dengan terminologi RAISE, yaitu (R): *Relevant and Impactful Research*, (A): *Academic Excellence and Global Reputation*, (I): *Innovation and Entrepreneurship*, (S): *Sustainable Development*, dan (E): *Excellence Governance*. Deskripsi sasaran strategis yang sekaligus digunakan sebagai tema strategis dan pemetaannya terhadap ketiga tujuan strategis (ITS Tangguh, Berdampak dan Mendunia) dapat dilihat pada **Tabel 3.1**.

Tabel 3. 1 Tema dan Sasaran Strategis ITS

Tema Strategis	Sasaran Strategis (SS)	Tujuan Strategis
(R) <i>Relevant and Impactful Research</i>	Terselenggaranya penelitian dan inovasi yang berdampak nyata dengan menciptakan solusi teknologi yang relevan dan aplikatif bagi masyarakat dan industri.	Berdampak
(A) <i>Academic Excellence and Global Reputation</i>	Terwujudnya lingkungan akademik yang unggul dan relevan dengan industri untuk mendukung pengembangan karakter dan kompetensi mahasiswa, sehingga menghasilkan lulusan berkompentensi tinggi dan berkarakter sesuai standar global, serta memiliki jiwa kewirausahaan, prestasi unggul, dan <i>soft skills</i> yang relevan dengan tuntutan dunia kerja.	Mendunia
(I) <i>Innovation and Entrepreneurship</i>	Terwujudnya kolaborasi strategis dan berkualitas dengan industri , sekaligus meningkatkan peluang kerja bagi mahasiswa dan alumni melalui inovasi dan kewirausahaan.	Berdampak
(S) <i>Sustainable Development</i>	Tersedianya infrastruktur fisik dan <i>Information and Communication Technology (ICT)</i> yang andal, efisien, dan terintegrasi guna mendukung pembangunan berkelanjutan	Tangguh
(E) <i>Excellence Governance</i>	Terwujudnya tata kelola keuangan, sarana prasarana, dan sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan berkualitas sebagai fondasi tata kelola yang unggul.	Tangguh

Pemetaan sasaran RAISE terhadap ketiga tujuan strategis dapat dilihat pada **Gambar 3.4**.



Gambar 3. 4 Pemetaan Tiga Tujuan Strategis Terhadap Tema RAISE

3.7. MATRIKS TOWS DAN PENURUNAN PROGRAM STRATEGIS

Pendekatan matriks TOWS digunakan untuk membantu mengidentifikasi bagaimana kekuatan dan kelemahan internal dapat diperbaiki dalam konteks peluang dan ancaman eksternal sehingga dapat digunakan sebagai panduan arah kebijakan yang operasional melalui program strategis. Matriks ini memungkinkan perumusan isu strategis prioritas dengan mengaitkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal secara sistematis. Berdasarkan analisis Matriks TOWS, dapat diidentifikasi beberapa alternatif pilihan strategi pengembangan (rencana program strategis) seperti ditunjukkan pada **Tabel 3.2**.

Tabel 3. 2 Pilihan Strategi Pengembangan dari Matriks TOWS

Kuadran SO Strength – Opportunity		
Kode	Rencana Program Strategis	Kode Keterkaitan
SO1	Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah	S3, S5 × O1, O3
SO2	Penguatan <i>International Academic Environment</i>	S1, S3 × O3
SO3	Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi	S6 × O8
SO4	Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran	S1, S4 × O6
SO5	Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan (SDGs)	S4 × O7
SO6	Peningkatan Dampak Pengabdian pada Masyarakat dan Industri	S5 × O4
Kuadran ST Strength –Threat		
Kode	Rencana Program Strategis	Kode Keterkaitan
ST1	Peningkatan Pendapatan Kerja Sama Industri dan Usaha	S5 × T2
ST2	Penguatan Dana Abadi dan <i>Filantropi</i> Berkelanjutan	S6 × T2
ST3	Pengembangan Sistem Manajemen SDM Komprehensif	S3 × T6
ST4	PS.1 Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah	S3 × T3
ST5	PS.13 Penguatan Pengelolaan Keuangan	S4 × T1
Kuadran WO Weakness –Opportunity		
Kode	Rencana Program Strategis	Kode Keterkaitan
WO1	Penguatan <i>International Academic Environment</i>	W1, W6 × O3
WO2	Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran	W3 × O6
WO3	Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk Inovasi	W5 × O5
WO4	Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa	W7 × O4
WO5	Kampus Inklusif dan Berkeadilan	W7 × O8



Kuadran WO <i>Weakness–Threat</i>		
Kode	Rencana Program Strategis	Kode Keterkaitan
WT1	Pengembangan dan Implementasi Sistem Manajemen SDM yang Komprehensif	W1 × T6
WT2	Penguatan Pengelolaan Keuangan	W4 × T1
WT3	Peningkatan Pendapatan Kerja Sama Industri dan Usaha	W5 × T2
WT4	Penguatan Sistem Tata Kelola Berbasis Prinsip–Prinsip <i>Good University Governance</i> (GUG)	W4 × T1
WT5	Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana	W3 × T4

Berdasarkan Matriks TOWS di atas dapat diturunkan seluruh Rencana Program Strategis ITS. Penyusunan strategi ini menegaskan bahwa arah pengembangan ITS tidak hanya bertumpu pada kekuatan internal semata, tetapi juga merespons dinamika lingkungan eksternal, baik dalam bentuk peluang maupun ancaman. Dengan demikian, matriks TOWS berfungsi sebagai jembatan analitis yang menghubungkan kondisi aktual institusi dengan kebijakan strategis jangka menengah. Penjelasan lebih lengkap mengenai Pilihan Strategi Pengembangan dari Matriks TOWS dijelaskan pada uraian di bawah.

1. Kuadran *Strength–Opportunity* (SO)

Pada kuadran *Strength–Opportunity* (SO), Program Strategis diarahkan untuk memaksimalkan pemanfaatan kekuatan internal ITS dalam menangkap peluang eksternal yang tersedia. Kekuatan utama ITS berupa kualitas sumber daya dosen dan riset, mutu akademik program studi, sistem akademik dan digital yang terintegrasi, serta reputasi institusi dan prestasi sivitas akademika menjadi modal strategis dalam merespons peluang kolaborasi internasional, perkembangan teknologi digital, meningkatnya kesadaran terhadap isu keberlanjutan, serta tingginya minat masyarakat terhadap ITS.

Program Strategis yang berada pada kuadran ini mencerminkan orientasi ekspansif dan proaktif ITS. Peningkatan kualitas riset dan publikasi ilmiah (SO.1) serta penguatan *international academic environment* (SO.2) diarahkan untuk memperkuat posisi ITS dalam jaringan akademik global melalui kolaborasi riset internasional, *joint research*, dan peningkatan visibilitas publikasi bereputasi. Pada saat yang sama, peningkatan reputasi dan citra institusi (SO.3) didorong melalui pemanfaatan prestasi akademik dan nonakademik sivitas sebagai daya ungkit pengakuan global.

Selain itu, peningkatan kualitas akademik dan pembelajaran (SO.4) serta penguatan infrastruktur berkelanjutan dalam rangka mendukung SDGs (SO.5) menunjukkan komitmen ITS dalam memanfaatkan peluang digitalisasi dan agenda keberlanjutan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dan tata kelola kampus. Program peningkatan dampak pengabdian pada masyarakat dan industri (SO.6) pada kuadran ini menegaskan peran ITS sebagai universitas yang relevan dan berdampak, dengan mengoptimalkan jejaring industri dan kolaborasi eksternal untuk menjawab kebutuhan masyarakat.

2. Kuadran *Strength–Threat* (ST)

Kuadran *Strength–Threat* (ST) menekankan pemanfaatan kekuatan internal ITS untuk menghadapi dan memitigasi ancaman eksternal yang bersifat struktural maupun dinamis. Ancaman berupa ketergantungan terhadap pendanaan APBN, perubahan regulasi, persaingan global antar perguruan tinggi, serta tantangan keberlanjutan SDM akademik menuntut ITS untuk membangun ketahanan institusional yang kuat. Secara umum Strategi ST ini mencerminkan pendekatan defensif–aktif, yaitu mempertahankan keunggulan yang ada sekaligus memperkuat fondasi institusi agar tetap resilien.



Program Strategis pada kuadran ini berfokus pada diversifikasi dan penguatan kapasitas internal. Peningkatan pendapatan kerja sama industri dan usaha (ST.1) serta penguatan dana abadi dan kemitraan *filantropi* berkelanjutan (ST.2) diarahkan untuk mengurangi risiko ketergantungan pendanaan dan meningkatkan fleksibilitas keuangan institusi. Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif (ST.3) menjadi respon strategis terhadap ancaman keterbatasan dan regenerasi dosen, dengan memanfaatkan kualitas dan produktivitas SDM yang telah dimiliki.

Di sisi lain, peningkatan kualitas riset dan publikasi ilmiah (ST.4) serta penguatan pengelolaan keuangan (ST.5) berperan sebagai instrumen untuk menjaga daya saing ITS di tengah persaingan global dan dinamika kebijakan fiskal.

3. Kuadran *Weakness–Opportunity* (WO)

Pada kuadran *Weakness–Opportunity* (WO), program strategis difokuskan pada upaya mengatasi berbagai kelemahan internal ITS dengan memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia. Kelemahan seperti rasio dosen–mahasiswa yang belum ideal, digitalisasi pembelajaran yang belum merata, keterbatasan dampak inovasi, serta tantangan pada aspek pengalaman mahasiswa menjadi perhatian utama pada kuadran ini.

Penguatan *international academic environment* (WO.1) pada kuadran WO diarahkan untuk mengatasi keterbatasan SDM dan proporsi mahasiswa pascasarjana melalui kolaborasi global, *joint degree*, dan peningkatan mobilitas akademik. Peningkatan kualitas akademik dan pembelajaran (WO.2) menjadi instrumen untuk menutup kesenjangan pembelajaran dengan memanfaatkan peluang perkembangan teknologi digital, AI, dan model pembelajaran *hybrid*.

Selanjutnya, peningkatan kuantitas dan kualitas produk dan hasil inovasi (PS.8) serta peningkatan pendapatan kerja sama industri dan usaha (WO.3) pada kuadran ini menegaskan pentingnya pemanfaatan peluang hilirisasi inovasi untuk mengatasi lemahnya dampak riset. Sementara itu, peningkatan kualitas dan kuantitas prestasi melalui pengembangan karakter dan kepemimpinan mahasiswa (WO.4) serta penguatan layanan keberpihakan mahasiswa untuk mewujudkan kampus inklusif dan berkeadilan (WO.5) diarahkan untuk meningkatkan *student experience* dan daya tarik ITS di tengah tingginya minat masyarakat dan kebutuhan industri terhadap lulusan adaptif.

4. Kuadran *Weakness–Threat* (WT)

Kuadran *Weakness–Threat* (WT) merepresentasikan strategi defensif yang bertujuan meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi pada kuadran ini menjadi penting untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan institusi dalam jangka menengah dan panjang. Secara keseluruhan, strategi WT mencerminkan pendekatan kehati–hatian (*prudential approach*) yang memastikan bahwa kelemahan internal tidak memperbesar dampak ancaman eksternal terhadap keberlanjutan ITS.

Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif (WT.1) serta penguatan sistem tata kelola berbasis prinsip–prinsip *Good University Governance* (WT.2) diarahkan untuk memperbaiki kelemahan tata kelola dan manajemen internal dalam menghadapi dinamika regulasi dan keterbatasan SDM. Penguatan pengelolaan keuangan (WT.3) dan peningkatan pendapatan kerja sama industri dan usaha (PS.9) berfungsi sebagai langkah mitigasi risiko fiskal dan pembiayaan yang bersumber dari ketergantungan pada APBN.



Selain itu, penguatan pengelolaan sarana dan prasarana (WT.4) pada kuadran WT menegaskan pentingnya peningkatan kesiapan infrastruktur dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan kebutuhan layanan pendidikan.

3.8. PROGRAM STRATEGIS

Program Strategis (PS) berdasarkan tujuan dan sasaran (tema) strategis yang telah ditentukan sebelumnya beserta hasil Analisis Matriks TOWS. Pada RENSTRA ITS 2026–2030, PS dirancang untuk menjawab lima sasaran strategis dan tema RAISE untuk mendukung pengembangan di setiap bidang. PS ini dibuat dalam bentuk 15 program yang saling terkait dan mendukung satu sama lain sehingga tercipta sinergitas antarprogram yang menjadi pedoman bersama bagi seluruh unit di ITS untuk mencapai visi dan misi institusi secara optimal dan berkelanjutan. Pemetaan program strategis terhadap masing–masing tema strategis diuraikan pada **Tabel 3.3** terdapat 15 program strategis yang dipetakan berdasarkan masing–masing tema RAISE.

Tabel 3. 3 Program Strategis (PS) ITS

TEMA STRATEGIS ITS	KODE	PROGRAM STRATEGIS (PS)
(R): Relevant and Impactful Research	PS.1	Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah
	PS.2	Peningkatan Dampak Pengabdian Pada Masyarakat dan Industri
(A): Academic Excellence and Global Reputation	PS.3	Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran
	PS.4	Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Prestasi Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa
	PS.5	Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan
	PS.6	Penguatan <i>International Academic Environment</i>
	PS.7	Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi
(I): Innovation and Entrepreneurship	PS.8	Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk dan Hasil Inovasi
	PS.9	Peningkatan Pendapatan Kerja sama Industri dan Usaha
(S): Sustainable Development	PS.10	Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana
	PS.11	Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan Dalam rangka mendukung SDGs
	PS.12	Penguatan Dana Abadi dan Kemitraan <i>Filantropi</i> Berkelanjutan
(E): Excellence Governance	PS.13	Penguatan Pengelolaan Keuangan
	PS.14	Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif
	PS.15	Penguatan sistem tata kelola berbasis prinsip–prinsip <i>Good University Governance</i> (GUG).

Program Strategis (PS) pada RENSTRA ini dimaksudkan sebagai penerjemahan dari upaya untuk mencapai sasaran dan tema strategis RAISE. Pada tataran operasional, PS ini akan dilaksanakan melalui Program Teknis (PT) yang disusun berdasarkan kategorisasi tema RAISE. PT digunakan sebagai pedoman bagi semua unit di ITS untuk membuat Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) setiap tahunnya dalam rangka mendukung pencapaian indikator kinerja strategis sekaligus menjadi keberhasilan terselenggaranya program strategis di setiap tema strategis. Penjelasan detail terkait dengan setiap PS dan implementasinya melalui PT akan diuraikan di bawah ini.



A. Program Strategis untuk Tema (R): *Relevant and Impactful Research*

Tema strategis *Relevant and Impactful Research (R)* merupakan katalis untuk mempercepat terwujudnya penelitian dan inovasi bermutu tinggi yang berprinsip etis serta mampu menjawab tantangan masa kini di masyarakat dan sektor industri. Untuk mewujudkannya, terdapat dua Program Strategis yang dijalankan, yaitu: (1) Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah serta (2) Peningkatan Dampak Pengabdian kepada Masyarakat dan Industri.

1. PS.1 Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah

Program strategis ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas riset dan publikasi ilmiah yang dapat berkontribusi pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Secara lebih detail, program di atas akan diwujudkan dalam beberapa Program Teknis (PT) di bawah ini.

a. Peningkatan Kapasitas dan Kompetensi Peneliti Unggul

Hal ini dilakukan melalui pelatihan, seminar, dan *workshop* untuk meningkatkan kemampuan peneliti dalam menghasilkan riset berkualitas.

b. Peningkatan Pendanaan Riset Yang Kompetitif

Meningkatkan aksesibilitas terhadap dana riset melalui pengajuan proposal ke lembaga penelitian, baik domestik maupun internasional.

c. Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Publikasi

Memberikan insentif kepada peneliti yang berhasil mempublikasikan hasil riset di jurnal ilmiah terindeks internasional. Peningkatan kuantitas dan kualitas publikasi untuk meningkatkan visibilitas ITS.

d. Penguatan Intensifikasi Kolaborasi Riset Strategis dengan Mitra Strategis

Hal ini dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan universitas dan lembaga riset lain untuk penelitian (*joint research*) berskala besar seperti:

- *International Research Network (IRN)* melalui perluasan, pendalaman, dan penguatan jejaring riset global sehingga kualitas, produktivitas, dan dampak riset meningkat secara signifikan, misalnya dengan membentuk *research consortium* global dan *joint laboratory*.
- Peningkatan kerja sama riset strategis yang berdampak luas dengan mitra perguruan tinggi di dalam dan di luar negeri.

e. Penguatan Infrastruktur Riset, Modernisasi Fasilitas Laboratorium, dan Akses Jurnal Database Riset

Meningkatkan kualitas dan aksesibilitas infrastruktur riset melalui peningkatan fasilitas laboratorium dan akses ke database jurnal internasional, di mana dapat dilakukan melalui:

- Penguatan infrastruktur riset dengan melakukan audit menyeluruh terhadap kondisi laboratorium, penentuan prioritas investasi, skema dan pendanaan serta pengembangan digitalisasi infrastruktur.
- Modernisasi fasilitas laboratorium dilakukan dengan melakukan penggantian dan *upgrade* (peningkatan) terhadap alat-alat yang tertinggal, penguatan SDM laboratorium, laboratorium bersama dengan industri, serta pengembangan model *green and smart laboratory* yang dapat meningkatkan efisiensi dan keamanan.
- Penguatan akses jurnal dan basis data riset dilakukan melalui analisis kebutuhan dan penentuan prioritas jurnal berlangganan berdasarkan efektivitas penggunaan.

2. PS.2 Peningkatan Dampak Pengabdian Pada Masyarakat dan Industri

Program strategis ini bertujuan untuk meningkatkan dampak program pengabdian kepada masyarakat dengan fokus pada kolaborasi yang lebih luas dengan industri. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:



- a. **Penguatan Jejaring dan Kolaborasi Pengabdian Kepada Masyarakat dengan Mitra Strategis**
Menjalin hubungan yang lebih erat dengan lembaga pemerintah, industri, dan masyarakat untuk memaksimalkan dampak pengabdian.
- b. **Peningkatan Keterlibatan Mahasiswa dalam KKN Tematik**
Melibatkan mahasiswa dalam program KKN yang berbasis pada tema-tema sosial dan industri yang relevan.
- c. **Peningkatan Hibah Pengabdian kepada Masyarakat yang Berdampak Sosial Tinggi**
Menyediakan hibah bagi program pengabdian kepada masyarakat yang memiliki potensi dampak sosial yang besar.

B. Program Strategis untuk Tema (A): *Academic Excellence and Global Reputation*

Program Strategis (A): *Academic Excellence and Global Reputation* bertujuan untuk meningkatkan keunggulan akademik dan reputasi global melalui pengembangan lulusan yang tidak hanya kompetitif di kancah internasional, tetapi juga memiliki karakter yang kuat berdasarkan iman, takwa, akhlak mulia, dan *entrepreneurship*. Pencapaian ini didukung oleh penyediaan pendidikan berkualitas yang menjunjung tinggi prinsip pemerataan dan inklusivitas. Pada periode RENSTRA 2026–2030 akan dilakukan pengembangan akademik melalui pembukaan prodi baru di bidang sains, kesehatan, pertambangan, komputer, dan vokasi.

Terdapat 5 (lima) program strategis yang perlu dijalankan, yaitu (1) Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran; (2) Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Prestasi Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa; (3) Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan; (4) Penguatan *International Academic Environment*; dan (5) Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi.

1. PS.3 Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran

Program strategis ini bertujuan untuk memperbaiki kualitas akademik melalui pengembangan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Program Teknis (PT) terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Pengembangan dan Implementasi Kurikulum yang Relevan dan Adaptif

Memastikan kurikulum yang diajarkan selalu relevan dengan kebutuhan industri dan perkembangan ilmu pengetahuan melalui beberapa hal di bawah ini:

- Pengembangan kurikulum terpadu yang mengintegrasikan kemampuan teknis (penguasaan bidang keilmuan) dan kemampuan nonteknis (*interpersonal skills*), mencakup penguatan karakter seperti *critical thinking*, kreativitas, dan kemampuan kerja sama, serta pengembangan jiwa kewirausahaan dan kepemimpinan mahasiswa. Pengembangan kurikulum ini dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi aktif alumni, pengguna lulusan (dunia industri), dan masyarakat secara luas untuk memastikan bahwa program pendidikan yang dirancang tepat sasaran, efisien, dan selaras dengan kebutuhan perkembangan zaman.
- Penguatan sistem penjaminan mutu internal dan eksternal secara periodik untuk memastikan kualitas pembelajaran dan lulusan sesuai dengan yang ditentukan ITS;
- Peningkatan kualitas pembelajaran melalui pendekatan berbasis kasus (*case-based learning*), berbasis proyek (*project-based learning*), serta pembelajaran berbasis penelitian yang terintegrasi, partisipatif, dan kolaboratif, guna mengembangkan kompetensi mahasiswa yang inovatif, kritis, dan berorientasi pada solusi nyata.



- Peningkatan jumlah mahasiswa pascasarjana sebagai kontributor utama dalam publikasi ilmiah diimbangi dengan perbaikan tata kelola pelayanan yang mencakup administrasi, pengajaran dan pembimbingan.
- Penyelenggaraan kelas perkuliahan yang terkelola dengan baik sehingga bisa mengoptimalkan beban mengajar dosen. Pengurangan beban mengajar dosen yang dikategorikan melebihi standar dapat dilakukan dengan menyelenggarakan kelas besar dan melibatkan mahasiswa pascasarjana dan tenaga profesional sebagai pengajar dalam kegiatan akademik melalui program staf temporer dan tutor musiman yang terdaftar sebagai pengajar non-dosen. Dengan demikian, dosen dapat mengalokasikan lebih banyak waktu untuk meningkatkan mutu pengajaran, melaksanakan penelitian, dan memberikan bimbingan yang lebih optimal kepada mahasiswa.

b. Pengembangan *Digital Content* dan Sistem Pembelajaran Berbasis Platform IT

Meningkatkan penggunaan platform pembelajaran digital untuk mendukung proses belajar-mengajar secara fleksibel. Hal tersebut dilakukan melalui beberapa hal sebagai berikut:

- Pengembangan sistem modul pembelajaran daring yang komprehensif, berbasis platform online dan/atau MOOC, yang dirancang secara terintegrasi dan interaktif untuk mendukung pembelajaran mandiri mahasiswa dengan fasilitas pendukung pembelajaran yang lengkap. Sistem ini bertujuan untuk mengakomodasi kegiatan pembelajaran jarak jauh (PJJ) sekaligus mengurangi kebutuhan pembelajaran tatap muka dengan dosen.
- Eksplorasi teknologi digital di dalam pembelajaran dengan cara menerapkan pembelajaran yang menggabungkan teknologi *Virtual Reality (VR)* dan *Augmented Reality (AR)* untuk mendukung pendidikan generasi mendatang. Penggunaan teknologi ini masih dalam tahap uji coba (*pilot project*), terutama pada program studi sains, teknik, dan desain, untuk keperluan laboratorium virtual dan simulasi interaktif. Saat ini, perangkat keras dan *platform VR/AR* tersedia dalam jumlah terbatas, dan kemampuan sumber daya manusia untuk mengembangkan konten masih terus ditingkatkan. Secara strategis, ITS sedang membangun ekosistem pembelajaran *immersive* untuk mendukung pembelajaran jarak jauh yang lebih realistis dan kolaboratif.
- *Blended Learning* dan *AI Tutoring*, melalui kombinasi metode tatap muka, pembelajaran daring, dan dukungan kecerdasan buatan yang bersifat personal, adaptif, dan berkelanjutan, atau memanfaatkan teknologi digital untuk efisiensi pengajaran.
- Pengembangan kursus singkat atau *microcredential* secara mandiri atau dengan mitra perguruan tinggi atau industri, untuk peningkatan kompetensi yang berorientasi pada keterampilan spesifik yang dibutuhkan oleh mahasiswa maupun masyarakat industri.

c. Peningkatan Kuantitas Lulusan

- Wisuda dilaksanakan secara terjadwal dan konsisten untuk memastikan seluruh mahasiswa yang telah memenuhi persyaratan akademik dapat segera diwisuda, sehingga meningkatkan rasio lulusan tepat waktu terhadap jumlah *intake* angkatan (Program S1 dan D4).
- Percepatan penyelesaian Tugas Akhir melalui standarisasi *timeline* penyelesaian Tugas Akhir, pembatasan beban pembimbing yang proporsional, klinik penulisan dan metodologi penelitian, skema percepatan untuk mahasiswa berprestasi, integrasi riset dosen dengan topik mahasiswa.
- Optimalisasi proses yudisium melalui percepatan verifikasi akademik dan administrasi guna memastikan kelulusan tepat waktu.



- Pembekalan yang diberikan untuk mempersiapkan calon lulusan secara akademik, profesional, dan mental sehingga meminimalkan hambatan akhir studi dan mendorong penyelesaian studi sesuai masa tempuh yang ditetapkan.
 - Optimalisasi sistem dan layanan pendukung proses akhir studi mahasiswa untuk memastikan penyelesaian akademik berjalan efektif, tepat waktu, dan berkontribusi pada peningkatan kuantitas lulusan.
- d. Peningkatan Jumlah Lulusan Yang Melanjutkan Studi**
- Pelaksanaan *tracer study* dan kegiatan sharing dengan alumni serta pengguna lulusan dilakukan untuk memperoleh data dan umpan balik terkait kebutuhan kompetensi dan peluang studi lanjut. Informasi tersebut dimanfaatkan untuk memotivasi lulusan agar melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi serta sebagai dasar penyempurnaan layanan akademik dan pembinaan karier, sehingga meningkatkan jumlah lulusan yang melanjutkan studi.
- e. Peningkatan Jumlah Akreditasi Prodi Unggul/Internasional**
- Mengupayakan agar program studi memperoleh akreditasi unggul/internasional untuk meningkatkan daya saing yang dilakukan dengan beberapa hal sebagai berikut:
- Program *Fast Track* Unggul untuk Prodi Baik Sekali, di mana hal ini dapat dilakukan dengan *Coaching Clinic* Unggul.
 - Penguatan bukti luaran dan dampak (*High Impact Evidence*) dengan fokus penguatan *tracer study* yang valid dan terverifikasi, kerja sama industri nyata, *teaching factory*, kerja sama, sertifikasi profesi, magang terstruktur dan berdampak, serta keterlibatan dosen praktisi dan *visiting professor*.
 - Program *Fast Track* akreditasi internasional melalui *gap analysis* terhadap standar akreditasi internasional, *Coaching Clinic Internasional*, dan pendampingan penyusunan *Self-Assessment Report (SAR)*.
 - Menetapkan ITS *International Quality Standard* yang mengadopsi *best practice* akreditasi internasional dan wajib diterapkan sebelum submit.
- f. Penguatan Kerja sama Akademik dengan Pemerintah, Profesional, Alumni, dan Industri**
- Menjalin lebih banyak kerja sama dengan berbagai pihak untuk memperkaya pengalaman akademik dan *outcome* akademik seperti:
- Integrasi profesional dan praktisi dalam proses akademik melalui transformasi peran profesional dari *guest speaker* menjadi *co-educator*.
 - Penguatan kerjasama akademik dengan Industri dengan prinsip utama industri sebagai *co-designer* pembelajaran dan riset seperti *project-based learning* berbasis kasus industri, *teaching factory* dan lab bersama, riset terapan dan hilirisasi, serta *joint supervision and recruitment pipeline* untuk mempercepat penyerapan alumni pada dunia kerja.
- g. Penguatan Layanan Akademik**
- Meningkatkan layanan seperti bimbingan akademik, konsultasi, dan pelayanan informasi bagi mahasiswa. Layanan akademik bukan fungsi administratif, melainkan *enabler* mutu pendidikan, penentu keberhasilan mahasiswa dan sekaligus sebagai fondasi reputasi institusi melalui:
- Transformasi layanan akademik secara terintegrasi mulai dari penerimaan dan registrasi, perkuliahan dan pembimbingan, magang dan mobilitas, evaluasi studi dan kelulusan, serta transisi ke alumni dan karier.
 - Pengurangan disparitas program studi favorit dan nonfavorit. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan *rebranding* program studi sehingga dapat meningkatkan minat calon mahasiswa serta melakukan analisis dan promosi yang efektif (*marketing*)



untuk memastikan semua prodi yang ditawarkan oleh ITS dapat diminati oleh calon mahasiswa serta mengurangi tingkat kekosongan kursi kelas.

2. PS.4 Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Prestasi Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa

Program strategis ini bertujuan untuk mengembangkan potensi mahasiswa dalam berbagai bidang, terutama dalam aspek kepemimpinan dan karakter. Program teknis terkait dengan ini dapat dijelaskan pada uraian di bawah.

a. Peningkatan Partisipasi Mahasiswa Dalam Rangka Pembelajaran Diluar Prodi

- Kegiatan kuliah lapangan/studi ekskursi/*student exchange* memberikan pengalaman belajar kontekstual di luar program studi asal mahasiswa, baik melalui kunjungan akademik maupun pertukaran mahasiswa, sehingga meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam pembelajaran lintas disiplin dan lintas institusi.
- Kunjungan ke industri dan mitra strategis dilakukan untuk memperluas wawasan mahasiswa terhadap praktik profesional di luar lingkungan program studi, serta mendorong keterlibatan aktif mahasiswa dalam pembelajaran berbasis dunia kerja.
- Pelaksanaan program yang dapat memfasilitasi mahasiswa untuk mengikuti kegiatan pembelajaran di luar program studi, seperti magang, asistensi, proyek sosial, dan pertukaran pelajar, sehingga meningkatkan partisipasi dan capaian pembelajaran mahasiswa.
- Workshop pembekalan *soft skill* diselenggarakan untuk mempersiapkan mahasiswa sebelum mengikuti magang industri di luar program studi, sehingga meningkatkan kesiapan, kepercayaan diri, dan partisipasi mahasiswa dalam pembelajaran di luar kampus.
- Program *exchange* (pertukaran) ke luar negeri mendorong mahasiswa mengikuti pembelajaran lintas negara dan lintas disiplin di institusi mitra internasional, sehingga meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam pembelajaran di luar program studi dan memperkuat kompetensi global.

b. Peningkatan Implementasi Metode Pembelajaran Berbasis Kasus dan Proyek

Kegiatan studi banding yang dilaksanakan untuk mempelajari, membandingkan, dan mengadopsi praktik terbaik penerapan metode pembelajaran berbasis kasus dan proyek pada institusi mitra, sehingga dapat diimplementasikan dalam kurikulum dan proses pembelajaran guna meningkatkan keterlibatan dan capaian pembelajaran mahasiswa.

c. Penguatan Pembinaan Prestasi Mahasiswa

Menyediakan pelatihan dan kompetisi untuk meningkatkan prestasi mahasiswa di berbagai bidang seperti:

- Fokus pada Prestasi Unggulan ITS dengan menetapkan bidang lomba unggulan seperti robotika dan *Artificial Intelligence (AI)*, energi dan lingkungan, maritim dan kebumiharian, kewirausahaan dan inovasi teknologi, debat dan karya tulis ilmiah.
- Pembinaan prestasi perlu dilakukan secara komprehensif sekaligus sistematis dengan model pembinaan pra-kompetisi, kompetisi, dan pasca-kompetisi.
- Pembinaan prestasi untuk lomba perlu diarahkan agar tidak sampai mengganggu proses belajar, tetapi merupakan bagian dari proses akademik yang dapat melengkapi pengalaman belajar mahasiswa. Perlu dikembangkan konsep untuk melakukan konversi prestasi ke dalam satuan kredit untuk meningkatkan motivasi mahasiswa untuk aktif berprestasi melalui lomba.

d. Penguatan Pembinaan Karakter Mahasiswa (*Leadership and Ethics*)

- Menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan dan etika bagi mahasiswa.



- Perlu dikembangkan bentuk pembinaan karakter mahasiswa yang terintegrasi dengan kegiatan akademis dan non-akademis.

e. Pengembangan Bakat dan Minat Mahasiswa melalui Ormawa dan UKM

Mendorong mahasiswa untuk aktif dalam organisasi kemahasiswaan dan unit kegiatan mahasiswa melalui pembinaan Ormawa dan UKM yang lebih komprehensif dan sistematis serta dapat secara optimal mengembangkan potensi minat dan bakat mahasiswa.

f. Penguatan Pendampingan Karir dan Kewirausahaan

Menyediakan fasilitas dan pelatihan untuk mengembangkan karier dan jiwa kewirausahaan di kalangan mahasiswa seperti:

- Program Internasionalisasi Karier dengan memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengikuti magang (*internship*) internasional, program pertukaran, global mentoring, sertifikasi profesional, proyek kolaboratif lintas negara dan *career fair global*.
- *Tracer Study Global* untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai rekam jejak karier alumni di berbagai negara (level internasional), kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan industri global, serta tantangan yang mereka hadapi di dunia kerja internasional. Pengembangan jejaring alumni untuk memperkuat posisi dan peran strategis ITS untuk berkontribusi dalam menyelesaikan persoalan bangsa dan masyarakat.
- *Global Employability Partnership* untuk meningkatkan daya saing dan kesiapan karier mahasiswa serta lulusan di tingkat internasional melalui kemitraan global dengan industri, perusahaan multinasional, organisasi internasional, dan jaringan profesional dunia.

3. PS.5 Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan

Dengan memastikan semua mahasiswa, termasuk kelompok rentan dan penyandang disabilitas, memperoleh akses yang setara terhadap pendidikan berkualitas. Untuk itu, penyelenggaraan sistem pembelajaran inklusif dilakukan melalui: (1) penerapan kurikulum yang mendukung keberagaman kebutuhan belajar, (2) pengembangan infrastruktur fisik dan digital yang ramah disabilitas, (3) digitalisasi bahan ajar dengan menyediakan format alternatif seperti Braille, audio, dan media digital yang mudah diakses, serta (4) pelatihan dosen dalam menerapkan pedagogi inklusif dan adaptif. Program strategis ini bertujuan untuk menyediakan layanan yang lebih inklusif dan berkeadilan bagi seluruh mahasiswa, termasuk yang membutuhkan dukungan khusus. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan Penyediaan Beasiswa dan Keringanan Biaya Pendidikan yang Tepat Sasaran

Memastikan bahwa beasiswa dan bantuan biaya pendidikan diberikan kepada mahasiswa yang membutuhkan yang dapat dilakukan dengan:

- Mengembangkan sistem informasi manajemen tata kelola data kemahasiswaan secara terintegrasi mulai dari data proses daftar ulang, penentuan UKT, bantuan layanan khusus (ekonomi tidak mampu, bencana, disabilitas), yang diintegrasikan dengan kinerja akademik sehingga tersedia informasi indeks kebutuhan bantuan mahasiswa ITS, klasifikasi prioritas penerima bantuan.
- Diversifikasi dan Keberlanjutan Sumber Dana Beasiswa dari alumni dan *endowment fund* industri dalam bentuk dana CSR, pemerintah daerah dan kementerian, skema matching fund, unit usaha dan *revenue-generating* ITS.



- Tata Kelola dan Akuntabilitas Program Beasiswa dengan penyediaan SOP seleksi dan evaluasi beasiswa, audit internal dan pelaporan berkala, *dashboard* kinerja beasiswa, pelibatan pengawas independen.

b. Peningkatan Layanan Kesehatan dan Kesejahteraan Mahasiswa

Meningkatkan akses layanan kesehatan dan kesejahteraan bagi mahasiswa melalui penguatan layanan kesehatan mental dan psikososial karena isu kritis mahasiswa saat ini adalah stres, kecemasan, dan *burnout* melalui layanan konseling profesional (*online* dan *onsite*), program *Mental Health First Aid* untuk dosen wali dan pengurus Ormawa, kampanye literasi kesehatan mental, layanan krisis dan rujukan cepat.

c. Peningkatan Sarana Prasarana Akses (bagi penyandang disabilitas)

- Penyediaan fasilitas dan infrastruktur pembelajaran yang inklusif untuk mendukung dosen dan mahasiswa dengan kebutuhan khusus dalam melaksanakan proses pembelajaran secara optimal, sesuai dengan kurikulum yang dirancang untuk mencapai capaian pembelajaran yang telah ditetapkan. Langkah ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang setara dan mendukung keberagaman, sehingga memastikan aksesibilitas pendidikan bagi semua pihak dan meningkatkan kualitas hasil pendidikan secara keseluruhan.
- Penyusunan kebijakan dan standar aksesibilitas sarana dan prasarana kampus yang ramah dan inklusif bagi penyandang disabilitas.
- Audit dan pemetaan tingkat aksesibilitas fasilitas kampus sebagai dasar perencanaan peningkatan layanan.
- Monitoring dan evaluasi pemenuhan standar aksesibilitas guna mendukung pencapaian target SDG.

4. PS.6 Penguatan International Academic Environment

Program strategis ini bertujuan untuk mengembangkan lingkungan akademik yang mendukung kegiatan internasional untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan riset. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Penguatan Kerja sama Akademik Berskala Internasional dengan Mitra Perguruan Tinggi dan Industri

Meningkatkan kolaborasi dengan universitas dan industri internasional yang meliputi:

- Pengembangan program *joint degree* dan *double degree* yang mencakup kegiatan pembelajaran kolaboratif, program akademik bersama dengan institusi mitra, baik di dalam maupun di luar negeri. Program ini bertujuan untuk meningkatkan mobilitas mahasiswa, memperluas wawasan global, serta memberikan pengalaman berinteraksi dengan komunitas akademik dan profesional internasional.
- *Collaborative Teaching and Dual Degree* untuk mendorong program studi menyelenggarakan *joint/dual degree* internasional hingga 2030. Kolaborasi pengajaran dengan universitas mitra luar negeri mendorong pertukaran pengetahuan, adopsi praktik terbaik global, serta pengalaman keterlibatan (*exposure*) internasional bagi mahasiswa dan dosen. Sementara itu, program *Dual Degree* memperluas pengakuan akademik ITS di tingkat global melalui penerbitan ijazah bersama dengan universitas bereputasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan citra dan daya saing institusi.

b. Penguatan Mobilitas Akademik Internasional (Exchange)

Menyediakan lebih banyak kesempatan bagi mahasiswa dan dosen untuk mengikuti program pertukaran internasional melalui:

- *Exchange Program* untuk meningkatkan program pertukaran mahasiswa per tahun, pengembangan *global summer school* dan *Asia–Africa exchange program*.



- *Global Academic Engagement* dengan mendorong partisipasi aktif dosen ITS dalam *editorial boards*, *academic associations*, dan *international conferences*. Keterlibatan ITS dalam jejaring keilmuan dunia tidak hanya memperluas kolaborasi riset lintas negara, tetapi juga memperkuat reputasi akademik ITS di tingkat global.
 - *International Faculty Recruitment* dengan menargetkan keterlibatan dosen asing melalui program *visiting professor* dan *adjunct professor*.
- c. Peningkatan Jumlah Pengajaran/Pelatihan Berstandar Internasional**
Meningkatkan jumlah kursus dan pelatihan yang berstandar internasional untuk mahasiswa dan staf pengajar seperti:
- Standardisasi definisi dan kriteria pengajaran berstandar internasional dengan menetapkan ITS *international teaching and training standard*, meliputi CPL berorientasi global, bahasa pengantar internasional (*English-Taught*), materi dan referensi global, *assessment* setara internasional, serta pelibatan dosen tamu internasional.
 - Penguatan kapasitas dosen pengampu (*international teaching readiness*) dengan pelatihan *international teaching certification*, *teaching clinic* dan *peer review* internasional, dan skema *team teaching* dengan dosen asing.
 - Pengembangan pelatihan dan *short course* berstandar internasional.
 - Integrasi dengan kerja sama internasional dan *visiting professor*.
- d. Peningkatan Keterlibatan Dosen Menjadi Narasumber di kancah Internasional**
Meningkatkan jumlah kursus dan pelatihan yang berstandar internasional untuk mahasiswa dan staf pengajar. Kegiatan menjadi *invited maupun keynote speaker* internasional mendorong dan memfasilitasi dosen untuk berperan sebagai narasumber utama pada forum ilmiah internasional, sehingga meningkatkan visibilitas, reputasi akademik, serta keterlibatan dosen dalam jejaring akademik global.

5. PS.7 Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi

Program strategis ini bertujuan untuk memperkuat reputasi dan citra institusi dengan meningkatkan branding dan hubungan dengan alumni. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan Branding Institusi

Melakukan kampanye branding yang lebih intensif untuk meningkatkan kesadaran publik mengenai kualitas dan prestasi institusi.

- *International Media and Branding Exposure* melalui peningkatan publikasi berita akademik ITS di media internasional, *press release* internasional untuk setiap capaian besar, dan kampanye "*ITS Global Impact*" di berbagai kanal.
- *Global Research Showcasing* melalui branding Riset Unggulan dengan menonjolkan *flagship area* yang berorientasi pada engagement alumni: misalnya, area maritim, robotika, energi baru, *smart city*, dan *sustainability* di forum dunia.

b. Penguatan Hubungan Alumni

Membangun jaringan alumni yang aktif dan mendukung pengembangan institusi, baik melalui kegiatan bersama, pendanaan, maupun mentoring seperti:

- Penguatan unit pengelola alumni tingkat institut untuk mengelola alumni sebagai mitra strategis, bukan sekadar komunitas sosial.
- Membangun *Single Alumni Database* ITS terkait dengan profil karier, lokasi dan sektor kerja, minat, kontribusi, potensi jejaring dan donasi, integrasi dengan tracer study dan career center.
- Reorientasi *Engagement* Alumni dari yang masih bersifat seremonial ke bentuk kolaborasi yang bernilai tambah seperti, mentoring dan *career coaching*, *guest*



lecture dan praktisi mengajar, dukungan magang, dan rekrutmen, kolaborasi riset terapan dan inovasi, dukungan akreditasi dan internasionalisasi

- Alumni sebagai pengungkit reputasi dan jejaring global dengan Program Alumni *Global Ambassador*, pelibatan alumni pada *advisory board* prodi, jaringan industri global, promosi ITS di luar negeri, serta highlight alumni sukses sebagai *role model*.
- *Alumni Global Mapping* (pemetaan alumni global) melalui penguatan data dan promosi alumni sukses di luar negeri untuk memperkuat citra lulusan.

C. Program Strategis untuk Tema (I): *Innovation and Entrepreneurship*

Program Strategis (I) : *Innovation and Entrepreneurship* berfokus pada penguatan kolaborasi strategis berkualitas di tingkat nasional dan global untuk membangun ekosistem inovasi dan kewirausahaan yang tangguh. Ekosistem ini dirancang untuk mendorong hilirisasi hasil riset dan lahirnya *start-up* teknologi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri. Program ini diwujudkan melalui: (1) Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk dan Hasil Inovasi serta (2) Peningkatan Pendapatan Kerja Sama Industri dan Usaha.

1. PS.8 Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk dan Hasil Inovasi

Program strategis ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas riset dan inovasi yang berorientasi pada hilirisasi produk dan teknologi yang dapat memberikan manfaat langsung kepada masyarakat dan industri. Program teknis terkait dengan ini dijelaskan di uraian berikut.

a. Penguatan Kapasitas Riset dan Inovasi yang Berorientasi pada Hilirisasi

Meningkatkan riset dan pengembangan yang mengarah pada produk inovatif yang dapat diterapkan langsung di industri atau pasar. Hal tersebut dapat dilakukan melalui:

- Pemetaan riset yang potensial.
- Simplifikasi dan bantuan kepada para dosen dan peneliti dalam memproses pengurusan paten dan Hak Kekayaan Intelektual (HKI).
- Dukungan untuk mendapatkan pendanaan.
- Pemasaran produk melalui pameran inovasi, media sosial, katalog inovasi nasional serta kerja sama dengan pemerintah dan industri

b. Penguatan Inkubasi dan Akselerasi Bisnis Menuju *Spin-Off Company*

Mendirikan program inkubasi bisnis yang mendukung pengembangan *start-up* dan *spin-off* perusahaan berbasis riset seperti:

- Membangun konsep ITS *Innovation Business* yang jelas dan baku.
- Inkubasi selektif berbasis kesiapan bisnis karena tidak semua inovasi harus diinkubasi, hanya yang punya potensi pasar.
- Akselerasi Intensif Menuju *Market and Investment Readiness* yang mencakup *product-market fit*, *business traction and pilot project*, valuasi dan skema kepemilikan, *pitching* ke investor dan mitra industri, *scaling strategy*.
- Penguatan peran STP, *Teaching Factory* dan Lab Terpadu di mana posisinya bukan sebagai *cost center*, melainkan *revenue generator*.
- Penguatan SDM dan budaya entrepreneurial melalui pelatihan teknopreneurship dosen dan mahasiswa.

c. Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Hak Kekayaan Intelektual (HKI)

Mendorong pengajuan paten, hak cipta, dan bentuk HKI lainnya untuk melindungi inovasi yang dihasilkan melalui:

- Reorientasi HKI sebagai aset strategis institusi dengan penetapan *roadmap* HKI ITS selaras dengan *roadmap* riset unggulan, STP dan *teaching factory*, agenda nasional



dan global (energi, maritim, *Artificial Intelligence (AI)*, *sustainability*), dan penentuan HKI prioritas strategis (*high impact and high value*).

- Integrasi HKI sejak tahap awal riset dan inovasi dengan *Intellectual Property (IP)* pada proposal riset, riset unggulan, tugas akhir dan disertasi terapan.
- Diferensiasi dan fokus pada jenis HKI berkualitas tinggi karena tidak semua HKI bernilai sama, dengan fokus penguatan paten dan paten sederhana berbasis teknologi inti, desain industri produk inovatif, hak cipta perangkat lunak, AI, konten digital, merek dan rahasia dagang untuk *spin-off*.
- Penguatan kapasitas SDM HKI (Dosen dan mahasiswa) dengan pelatihan drafting paten dan strategi klaim, klinik HKI per fakultas/prodi.
- Hilirisasi HKI melalui lisensi, *Spin-Off*, dan industri.
- Digitalisasi dan Monitoring Portofolio HKI.

d. Penguatan Jejaring dan Kolaborasi dengan Mitra Strategis untuk Pengembangan Inovasi, *Start-Up* dan Hilirisasi

Menjalin lebih banyak kerja sama dengan industri dan lembaga riset untuk memfasilitasi pengembangan produk dan hilirisasi.

- Integrasi mitra ke dalam proses inkubasi dan akselerasi ITS di mana mitra tidak berada di hilir saja, tetapi sejak awal.
- Penguatan kolaborasi dengan investor.
- Optimalisasi peran STP sebagai hub kolaborasi inovasi.
- Branding ITS sebagai Mitra Inovasi Strategis karena kolaborasi butuh daya tarik.

2. PS.9 Peningkatan Pendapatan Kerja sama Industri dan Usaha

Program strategis ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan yang dihasilkan melalui kerja sama dengan industri serta memperluas usaha mandiri yang dikelola institusi. Program teknis terkait dengan program strategis ini diuraikan di bawah ini.

a. Penguatan Promosi dan Kegiatan Pendukung untuk Peningkatan Jumlah Kerja sama dengan Mitra Strategis

Mengintensifkan promosi dan kegiatan yang mendukung kerja sama dengan industri, lembaga riset, dan pemerintah.

- Menyusun konsep area pengembangan di mana layanan di Unit Kerjasama dan Pengelolaan Usaha ITS berbasis riset dan pengujian, pelatihan dan sertifikasi, konsultasi, pemanfaatan fasilitas dan aset, inovasi, HKI, dan *spin-off*.
- Promosi aktif dan proaktif berbasis *business development* dari konsep menunggu mitra menjadi jemput bola.
- Penyelenggaraan kegiatan pendukung yang berujung pada kontrak, seperti *Industry and Business Day* at ITS, *Innovation dan Commercialization Showcase*, *Start-Up Industry Demo Day* dan sejenisnya.
- Penguatan tindak lanjut, konversi dan monetisasi kerja sama.
- Branding dan publikasi keberhasilan komersial Unit Kerja Sama dan Pengelolaan Usaha ITS seperti publikasi *success story* kerja sama industri, testimoni mitra, *annual report* pendapatan kerja sama Unit Kerja Sama dan Pengelolaan Usaha ITS, penghargaan *strategic industry partner* ITS.

b. Penguatan Tata Kelola Pelaksanaan Kerja sama Industri

Memperbaiki pengelolaan dan pelaksanaan kerja sama dengan industri agar lebih efisien dan berdampak positif di mana dapat dilakukan melalui:

- Penguatan kerja sama profesional yang dikelola oleh Unit Kerja Sama dan Pengelolaan Usaha ITS melalui penguatan kemampuan tenaga ahli ITS, dengan



harapan tidak hanya menyoar kerja sama dengan pemerintah, tetapi juga dengan pihak swasta.

- Penguatan lembaga pelatihan atau kursus yang dapat ditawarkan kepada industri dan masyarakat dengan pengelolaan yang profesional.
- c. Peningkatan Pendapatan Usaha Mandiri Melalui Diversifikasi Layanan dan Produk**
Mengembangkan layanan dan produk baru yang dapat menjadi sumber pendapatan mandiri bagi institusi melalui:
- Revitalisasi pengelolaan unit usaha mandiri melalui perbaikan tata kelola yang efektif dan efisien agar bisa mandiri dan menghasilkan profit (persewaan properti, percetakan, *medical center*, kantin, usaha ritel dan lainnya).
 - Pengembangan sarana asrama mahasiswa dan bisnis turunannya secara profesional.
 - Peningkatan pendapatan dari laboratorium (penguatan sistem *My ITS Prolab* dan didukung oleh tata kelola yang efektif, efisien, dan sesuai dengan aturan).
- d. Penguatan Tata Kelola Usaha Mandiri**
Meningkatkan sistem dan manajemen usaha mandiri agar lebih berkelanjutan dan menguntungkan seperti:
- Pemanfaatan aset ITS di bawah pengelolaan Biro Manajemen Aset (BMA) untuk kegiatan publik yang dapat menghasilkan pendapatan bagi ITS (graha, fasilitas olahraga, wisma, dan lainnya)
 - Pengelolaan parkir secara terintegrasi yang dikelola secara profesional.
- e. Peningkatan Pendapatan Anak Usaha**
Mengoptimalkan pengelolaan dan pertumbuhan anak perusahaan yang dimiliki institusi. Pemetaan dan pengaturan tata kelola yang tepat terkait bidang usaha di antara semua unit penghasil pendapatan di ITS, yaitu Unit Kerja Sama Pengelolaan Usaha sebagai induk dan beberapa anak usaha di bawahnya seperti PT. ITS Tekno Sains dan PT. ITS Kemitraan. Melalui pengaturan tata kelola ini, masing–masing pihak dapat fokus dalam menjalankan tugas dan target yang telah ditentukan.

D. Program Strategis (S): *Sustainable Development*

Program Strategis (S) : *Sustainable Development* mewujudkan kampus sebagai *living lab* untuk pembangunan berkelanjutan (lingkungan, sosial, ekonomi), di mana setiap aspek operasional dan akademik mencerminkan prinsip–prinsip keberlanjutan. Dukungannya diperkuat oleh tiga program, yaitu (1) Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana; (2) Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan dalam Rangka Mendukung SDGs; dan (3) Penguatan Dana Abadi dan Kemitraan *Filantropi* Berkelanjutan.

1. PS.10 Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Program strategis ini bertujuan untuk memastikan sarana dan prasarana institusi cukup, efisien, dan dikelola secara berkelanjutan untuk mendukung kegiatan akademik dan nonakademik. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Penguatan Fasilitas Pendukung Akademik

Menyediakan fasilitas yang mendukung kegiatan akademik internasional yang direalisasikan antara lain melalui pembangunan Gedung Tower, Gedung Rumah Sakit Pendidikan, Gedung Lab Terpadu. Rencana pembangunan Tower 4, 5, dan 6 menggunakan dana yang bersumber dari internal ITS.

b. Penguatan Fasilitas Pendukung Non Akademik

Meningkatkan fasilitas nonakademik seperti ruang sosial, olahraga, dan rekreasi untuk mendukung kualitas hidup mahasiswa dan staf di mana dapat direalisasikan melalui:



- Pembangunan Tower Asrama;
- Pengembangan Lahan di Kampus Buncitan.
- c. **Penguatan Sistem Layanan Digital**
Meningkatkan layanan berbasis digital untuk mempermudah akses informasi dan layanan di kampus.
- d. **Optimalisasi Pengelolaan Aset dan Sarana Prasarana Secara Profesional, Efisien, dan Berkelanjutan**
Mengelola aset dan sarana dengan prinsip efisiensi dan keberlanjutan untuk mendukung pengembangan institusi melalui:
 - Peningkatan kualitas sarana prasarana pembelajaran dan fasilitas pendukungnya (ruang kelas, ruang rapat, laboratorium, perpustakaan, kantin dan lainnya) dengan standar internasional yang dikelola secara efektif dan efisien dengan mengedepankan konsep *resource sharing*. Sebagai tahap awal, program ini dapat dimulai pada level fakultas dan secara bertahap akan dievaluasi dan dikembangkan untuk mencapai tingkat yang optimal.
 - Penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang terencana dan terkelola dengan baik melalui pengaturan jadwal mengajar, ruang kelas dan fasilitas penunjang seperti laboratorium, studio dan fasilitas lainnya.
 - Pengembangan fasilitas *teaching factory* yang terintegrasi untuk mendukung proses pembelajaran berbasis praktik industri yang efektif dan efisien. Program ini memungkinkan mahasiswa menguasai keterampilan teknis dan interpersonal (nonteknis) melalui simulasi produksi nyata, kolaborasi dengan mitra industri, serta pengembangan produk inovatif, sejalan dengan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja.
 - Penerapan sistem pengelolaan parkir yang terintegrasi dan efisien untuk mengoptimalkan pemanfaatan lahan kampus, melalui penerapan teknologi pintar, tata ruang yang terencana, dan koordinasi antarunit, guna mendukung kenyamanan civitas akademika serta keberlanjutan lingkungan.
- e. **Penguatan Sistem Pemeliharaan yang Preventif dan Korektif**
Mengembangkan sistem pemeliharaan yang mencegah kerusakan serta memperbaiki sarana dan prasarana yang sudah rusak sebagai upaya mewujudkan penataan kampus yang sehat, terawat, indah, dan berkelanjutan melalui pengelolaan lingkungan yang ramah ekologi, penerapan infrastruktur hijau, serta optimalisasi tata ruang yang mendukung kenyamanan sivitas akademika dan keberlanjutan jangka panjang.

2. PS.11 Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan dalam Rangka Mendukung SDGs

Program strategis ini bertujuan untuk menyelaraskan pengelolaan infrastruktur dengan prinsip pembangunan berkelanjutan yang mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

- a. **Penguatan Implementasi *Roadmap SDGs* Secara Komprehensif**
Mengintegrasikan SDGs dalam perencanaan dan pelaksanaan program-program institusi untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan.
 - Fokus untuk menjadikan ITS sebagai kampus yang terdepan dalam pengembangan bidang *green technology and sustainable innovation*. Adapun langkah strategis yang dapat dilakukan adalah dengan mencanangkan komitmen *Green Campus 2030*, komitmen ITS untuk mewujudkan lingkungan kampus yang sehat, berkelanjutan, dan rendah emisi melalui penguatan sistem pengelolaan sumber daya, infrastruktur hijau, mobilitas ramah lingkungan, serta budaya sivitas akademika yang peduli lingkungan. Program ini mendorong transformasi kampus menjadi *smart, green, and*



sustainable university yang berdaya saing global dan berkontribusi secara signifikan terhadap agenda pembangunan berkelanjutan.

b. Peningkatan Efisiensi Energi dan Air

Program untuk menurunkan intensitas konsumsi energi dan air melalui optimalisasi teknologi, perbaikan sistem operasional, serta perubahan perilaku pengguna, guna mendukung keberlanjutan lingkungan, efisiensi biaya operasional, dan pencapaian target *green campus* serta *sustainable university* melalui:

- Penyusunan kebijakan efisiensi energi dan air di lingkungan kampus
- Audit energi dan air secara berkala sebagai dasar perencanaan peningkatan efisiensi
- Penerapan teknologi hemat energi dan air pada bangunan serta fasilitas kampus
- Penguatan sistem monitoring, evaluasi, dan pelaporan konsumsi energi dan air
- Peningkatan kapasitas dan kesadaran sivitas akademik dalam penggunaan energi dan air secara efisien

c. Peningkatan Pengelolaan Limbah Terpadu

Mewujudkan sistem pengelolaan limbah yang terintegrasi, aman, dan berkelanjutan melalui optimalisasi proses pemilahan, pengolahan, pemanfaatan kembali, serta pengurangan limbah di sumbernya. Program ini dirancang untuk mendukung kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, peningkatan kinerja lingkungan kampus, serta penguatan komitmen ITS terhadap prinsip *sustainable and green campus* melalui:

- Pengembangan konsep pengelolaan limbah terpadu
- Penyusunan kebijakan pelaksanaan pengelolaan limbah terpadu
- Pembentukan unit penanggungjawab perencanaan, pelaksanaan dan monitoring

d. Penguatan Transportasi Berkelanjutan

Pengurangan dampak lingkungan dari sistem mobilitas kampus sekaligus meningkatkan keselamatan, efisiensi, dan kenyamanan pergerakan sivitas akademika melalui:

- Pengembangan masterplan konsep transportasi berkelanjutan di kampus
- Penyusunan kebijakan pelaksanaan pengelolaan limbah terpadu
- Audit dan perencanaan transportasi kampus
- Kebijakan dan regulasi internal
- Penyediaan infrastruktur pendukung
- Insentif dan disinsentif
- Edukasi dan perubahan perilaku

e. Penguatan Konservasi Biodiversitas

Melakukan perlindungan, memelihara, dan meningkatkan keanekaragaman hayati di lingkungan kampus melalui pengelolaan ruang terbuka hijau yang berkelanjutan, konservasi flora dan fauna lokal, serta integrasi fungsi pendidikan, riset, dan pengabdian masyarakat melalui:

- Inventarisasi dan database biodiversitas
- Restorasi dan pengembangan habitat
- Konservasi spesies yang spesifik
- Integrasi pendidikan dan riset
- Edukasi dan partisipasi sivitas

f. Pengurangan Emisi Karbon dalam Kampus Mendukung Komitmen Net Zero 2030

Mengurangi jejak karbon kampus dengan berkomitmen menuju target emisi karbon *net zero* pada tahun 2030 melalui:

- Transisi Energi Bersih dan Efisiensi Energi Gedung dengan Pemasangan PLTS atap (bertahap), retrofit gedung melalui sarana LED *lighting*, smart AC dan HVAC, *building automation system*, dan standar *green building* ITS untuk gedung baru.



- Transformasi transportasi kampus rendah karbon melalui elektrifikasi kendaraan operasional kampus, *shuttle* listrik dan sepeda kampus, infrastruktur pejalan kaki dan pengguna sepeda.
- Pengelolaan Limbah dan Air Berbasis *Circular Economy* melalui pengurangan sampah dari sumber pemilahan dan daur ulang terintegrasi, pengolahan limbah organik (kompos/biogas), optimalisasi IPAL dan reuse air, kampus bebas plastik sekali pakai.

g. Peningkatan Rasio Ruang Terbuka Hijau

Peningkatan rasio ruang terbuka hijau (RTH) merupakan bagian dari komitmen untuk mewujudkan kampus yang berkelanjutan, ramah lingkungan, dan mendukung kualitas hidup sivitas akademika. Program ini tidak hanya berorientasi pada pemenuhan standar tata ruang, tetapi juga pada penguatan fungsi ekologis kampus sebagai ruang edukatif, rekreatif, dan penunjang kesehatan lingkungan yang dilakukan melalui:

- Audit dan pemetaan ruang terbuka hijau (RTH)
- Konversi lahan non-produktif
- Pembangunan taman tematik
- *Green roof* dan *vertical garden*
- Penanaman pohon peneduh skala besar
- Pengembangan koridor hijau
- Kebijakan perlindungan pohon
- Standar *green building*
- Program kampus hijau
- Sistem monitoring digital

3. PS.12 Penguatan Dana Abadi dan Kemitraan *Filantropi* Berkelanjutan

Program strategis ini bertujuan untuk meningkatkan keberlanjutan pendanaan institusi melalui dana abadi dan kemitraan *filantropi*. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan Dana Abadi dan Kemitraan *Filantropi* Berkelanjutan

Memperluas kemitraan dengan sektor swasta dan lembaga *filantropi* untuk meningkatkan dana abadi yang dapat digunakan untuk mendukung berbagai program institusi.

- Pelibatan seluruh sivitas akademika dalam pengumpulan dana yang bersifat *crowdfunding* dengan nominal yang terjangkau tapi berkala. Untuk menarik minat, salah satu alternatif yang bisa dilakukan adalah dengan pemberian skema asuransi di luar BPJS yang bisa digunakan untuk membiayai kesehatan para donatur apabila mereka membutuhkan layanan kesehatan.
- Upaya menarik donasi publik melalui pemberdayaan alumni dan jejaring global melalui kampanye dengan tagline semisal “*ITS for Future Innovation*”.
- Diarahkan pada pendekatan *relationship-based philanthropy*, bukan sekadar transaksi donasi. Donatur diposisikan sebagai mitra strategis dan bagian dari warisan jangka panjang ITS. Strategi ini dimaksudkan untuk lebih fokus dalam menjaring jumlah donasi besar. Strategi yang akan diterapkan memenuhi beberapa tahapan, seperti Identifikasi pemetaan *filantropis* strategis nasional dan global, *Cultivation engagement personal* melalui dialog visi dan nilai, *Solicitation* penawaran kontribusi berbasis *legacy* dan dampak, *Stewardship* perawatan hubungan jangka panjang dan pelaporan eksklusif.
- Menjalankan program hak penamaan dan *legacy* dalam waktu tertentu. Program ini dimaksudkan untuk lebih memberikan ikatan emosional kepada donatur tingkat atas. Di mana memposisikan para donatur ini lebih dari sekadar sponsor. Beberapa hal



bisa ditawarkan, misalnya beasiswa atas nama donatur, gedung, laboratorium dan pusat riset berlabel donatur.

- Selain itu, forum–forum khusus dengan para *filantropi* bisa digiatkan, misalnya : Forum *filantropi* tertutup ITS, *executive coffee meeting* bersama para pimpinan ITS, kunjungan terbatas ke beberapa perusahaan calon mitra unggulan.

b. Penguatan Tata Kelola Dana Abadi

Menyusun sistem pengelolaan dana abadi yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

- Penguatan sistem pengelolaan dana abadi secara lincah, terintegrasi sekaligus efektif serta efisien dan berkelanjutan
- Penguatan manajemen risiko dan kepatuhan investasi
- Penguatan kapasitas SDM dan kelembagaan institusi pengelola dana abadi

E. Program Strategis (E): Excellence Governance

Program Strategis (E) : *Excellence Governance* memastikan terciptanya sistem tata kelola yang profesional, adaptif, dan sesuai dengan regulasi melalui pendekatan berbasis digital dan berintegritas tinggi. Tujuannya adalah membangun fondasi kelembagaan yang resilien, yang dicapai lewat (1) Penguatan Tata Kelola Keuangan; (2) Pengembangan dan Implementasi Sistem Manajemen SDM yang Komprehensif; dan (3) Penguatan Sistem Tata Kelola Berbasis Prinsip–Prinsip *Good University Governance (GUG)* sebagai standar operasional utama.

1. PS.13 Penguatan Pengelolaan Keuangan

Program strategis ini bertujuan untuk memperkuat sistem pengelolaan keuangan institusi agar lebih transparan, efisien, dan berkelanjutan. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Penguatan Anggaran Berbasis Kinerja

Menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja yang dapat mengukur hasil yang dicapai dibandingkan dengan anggaran yang dikeluarkan.

- Peningkatan kemampuan perencanaan dan monitoring program dan anggaran di seluruh unit
- Integrasi perencanaan, penganggaran, dan capaian kinerja
- Pengembangan indikator kinerja yang tepat sasaran
- Penguatan peran SIM Rencana Kinerja dan Anggaran (RKA) sebagai alat manajemen pelaksanaan program kerja
- Penyiapan instrumen dalam mengukur Nilai Kinerja Anggaran (NKA) setiap unit dalam mencapai indikator yang ditargetkan
- Penguatan kapasitas kepemimpinan untuk mengakselerasi program yang telah ditetapkan oleh ITS di semua unit

b. Penguatan Tata Kelola Investasi dan Aset

Mengoptimalkan pengelolaan investasi dan aset yang dimiliki oleh institusi untuk meningkatkan pendapatan.

- Penataan kebijakan dan kerangka tata kelola investasi dan aset
- Inventarisasi, klasifikasi, dan valuasi aset berbasis nilai
- Pengelolaan investasi berbasis portofolio
- Penguatan proses *due diligence*, manajemen risiko dan pengendalian internal
- Optimalisasi aset untuk pendapatan dan nilai tambah karena aset harus bekerja dan tidak hanya diam.
- Integrasi investasi dan aset dengan anak usaha dan unit bisnis ITS



- Digitalisasi dan pengembangan *dashboard* tata kelola investasi dan aset
 - Penguatan kapasitas SDM dan budaya tata kelola profesional
- c. **Penguatan Tata Kelola Keuangan**
Memperbaiki pengelolaan dan akuntabilitas keuangan untuk memastikan efisiensi dalam penggunaan dana.
- Optimalisasi pendapatan dan diversifikasi sumber dana
 - Peningkatan transparansi dan akuntabilitas publik
 - Penguatan pengendalian internal dan manajemen risiko keuangan
 - Penguatan kapasitas SDM keuangan dan budaya akuntabilitas

2. PS.14 Pengembangan dan Implementasi Sistem Manajemen SDM yang Komprehensif

Program strategis ini bertujuan untuk mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja, kesejahteraan, dan budaya organisasi. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Pengembangan Karir dan Kapasitas Dosen

Menyediakan pelatihan dan pengembangan karier bagi seluruh staf untuk meningkatkan keterampilan dan kapasitas mereka.

- Peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta profesionalisme SDM ITS, baik tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan, melalui kurikulum yang terstruktur serta pemberian kesempatan yang luas untuk mengikuti kegiatan pelatihan kompetensi, manajemen, maupun kepemimpinan baik di dalam maupun di luar ITS.
- Rekrutmen dosen baru, melakukan perekrutan dosen baru berkualifikasi doktor hingga 2030
- Program pengembangan karier akademik lanjutan bagi lulusan doktor (S3) untuk memperdalam riset, memperkuat rekam jejak ilmiah, dan mempersiapkan diri menuju posisi dosen atau peneliti profesional.

b. Penguatan Tata Kelola SDM

- Meningkatkan sistem pengelolaan SDM agar lebih efisien, transparan, dan berkelanjutan.
- Perencanaan SDM berbasis kebutuhan strategis (*strategic workforce planning*)
- Standardisasi kompetensi, jabatan, dan jalur karier
- Penguatan manajemen kinerja SDM yang terintegrasi dan komprehensif
- Digitalisasi dan *data-driven human resource governance*
- Penguatan pengembangan talenta dan kepemimpinan
- Penguatan tata kelola disiplin, etika dan kepatuhan SDM
- Perbaiki sistem remunerasi yang sesuai dengan prioritas arah pengembangan ITS melalui RENSTRA saat ini sehingga lebih tepat sasaran.
- Penguatan sistem dan budaya organisasi agar dapat secara optimal mendukung pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dicanangkan oleh ITS, terutama yang terkait dengan peningkatan layanan berstandar universitas kelas dunia.

c. Pengembangan Karir dan Kapasitas Tenaga Kependidikan

Meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja tenaga kependidikan secara berkelanjutan melalui penguatan sistem pengembangan karier, peningkatan kapasitas individu dan organisasi, serta penataan manajemen talenta yang berbasis kinerja dan kebutuhan institusi. Hal ini dilakukan dengan:

- Penyusunan dan penyempurnaan pola karier tenaga kependidikan berbasis jabatan dan kompetensi.
- Pengembangan *talent pool* dan *talent mapping* tenaga kependidikan.



- Penyiapan jalur karier fungsional dan struktural yang transparan.
- Pelaksanaan sertifikasi kompetensi dan profesi (nasional/internasional)
- Penyiapan kemampuan tendik untuk dapat jabatan manajerial di level direktorat.

3. PS.15 Penguatan Sistem Tata Kelola Berbasis Prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG)

Program strategis ini bertujuan untuk memperkuat sistem tata kelola institusi untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam setiap aspek operasional. Program Teknis terkait dengan ini adalah sebagai berikut:

a. Penguatan Tata Kelola Organisasi

Meningkatkan sistem manajerial dan pengambilan keputusan dalam organisasi agar lebih transparan dan efisien. Fokusnya adalah mendukung seluruh strategi melalui sistem manajemen mutu dan tata kelola modern. Adapun beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan adalah:

- Mengembangkan dan mengimplementasikan program untuk mewujudkan institusi yang bebas dari korupsi dan birokrasi yang melayani. Adanya *goodwill* dan kebijakan untuk penerapan *Good University Governance (GUG)* berbasis akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi *stakeholder*
- Peningkatan keselarasan proses bisnis antarunit dan integrasi data sehingga bisa menghasilkan database yang valid dan bisa digunakan sebagai acuan bersama (*ITS One Data*).
- Penguatan *digital governance*, integrasi sistem akademik, keuangan, riset, dan pengelolaan SDM berbasis *data analytics*

b. Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)

Menguatkan sistem pencegahan korupsi, peningkatan integritas aparatur, penataan tata laksana dan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja dan pengawasan, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada pemangku kepentingan.

c. Peningkatan Kesehatan SDM

Menyediakan layanan kesehatan yang memadai untuk mendukung kesejahteraan SDM.

- Pendekatan pengelolaan kesehatan SDM yang holistik
- Penguatan program preventif dan deteksi dini terhadap gangguan kesehatan seperti melakukan *medical check-up* berkala berbasis risiko, skrining kesehatan mental dan stres kerja
- Penguatan layanan kesehatan mental dan psikososial SDM
- Promosi gaya hidup sehat dan kebugaran SDM

d. Penguatan Budaya Organisasi

Mengembangkan dan memperkuat budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan profesional.

- Penajaman nilai inti dan perilaku kunci organisasi
- Kepemimpinan sebagai role model budaya
- Integrasi budaya dengan sistem SDM dan kinerja
- Penguatan budaya kinerja dan akuntabilitas
- Penguatan budaya kolaborasi
- Internalisasi budaya melalui komunikasi dan pembelajaran berkelanjutan

e. Peningkatan Kesejahteraan SDM

Meningkatkan fasilitas dan manfaat yang diberikan kepada SDM untuk meningkatkan motivasi dan kinerja, di mana hal itu dapat dilakukan sebagai berikut:

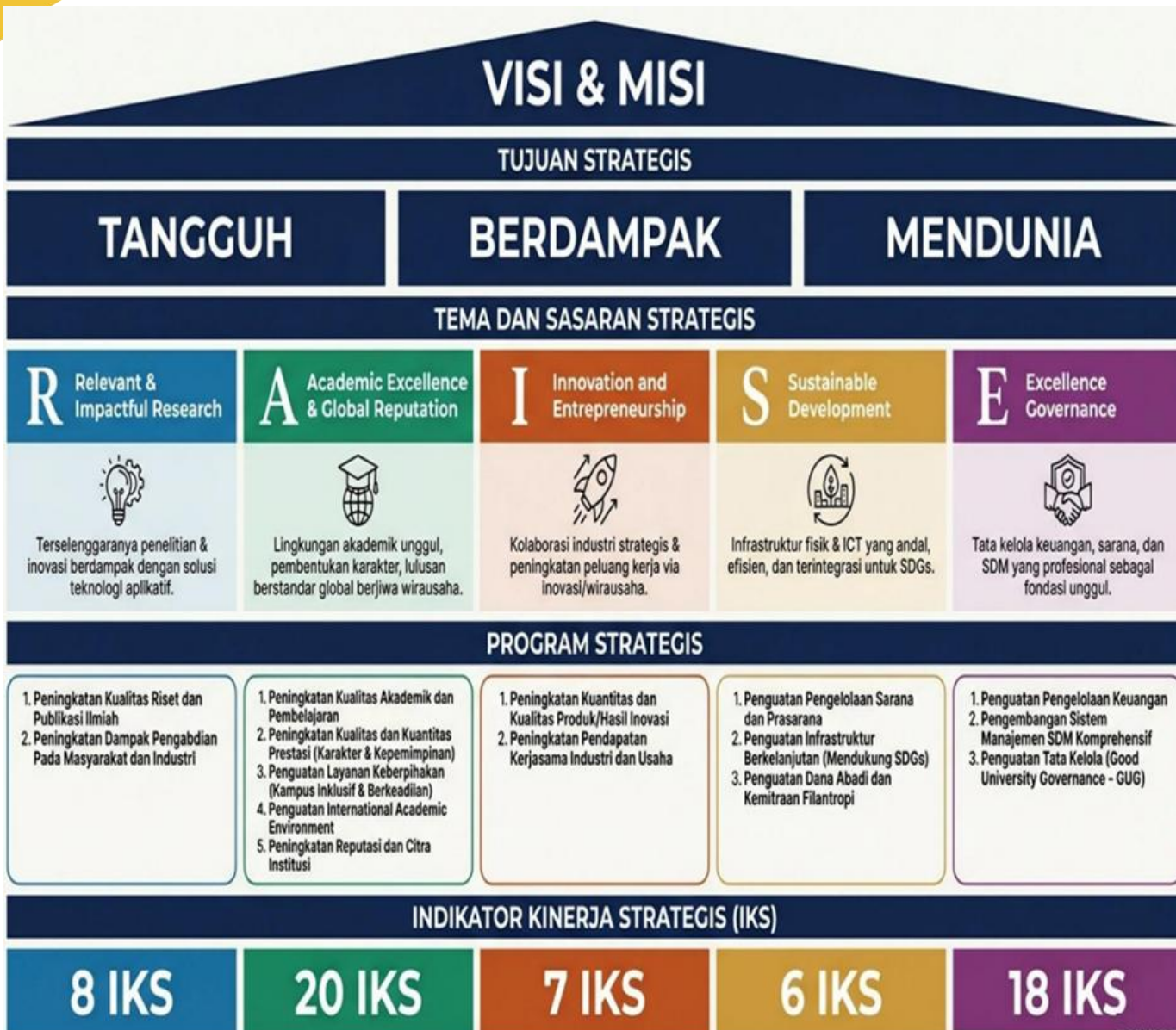
- Penguatan kesejahteraan finansial yang kompetitif



- Penataan skema kesejahteraan berbasis kinerja dan peran di mana prinsip utamanya adalah kesejahteraan mengikuti kontribusi dan tanggung jawab.
 - Sistem kinerja dosen dan remunerasi yang dikembangkan diharapkan bisa mengakomodasi pemberian penghargaan bagi dosen–dosen maupun tenaga kependidikan yang terlibat dalam kerja sama profesional maupun pelatihan. Tujuannya agar bisa menarik minat dosen yang terlibat dalam kegiatan ini sehingga jumlah tenaga yang terlibat bisa lebih besar dan bisa menghasilkan pendapatan yang lebih besar pula
 - Penguatan kesejahteraan non finansial
 - Keseimbangan dalam pekerjaan dengan ritme kehidupan (*work–life balance*)
 - Keberlanjutan fiskal dan tata kelola kesejahteraan
- f. Penguatan Pengelolaan Risiko**
Menyusun sistem manajemen risiko yang efektif untuk mengantisipasi dan mengurangi dampak dari risiko yang ada.
- g. Penguatan Pengawasan Organisasi**
Mengimplementasikan sistem pengawasan yang lebih ketat untuk memastikan kepatuhan terhadap standar dan regulasi yang berlaku.
- h. Penguatan Sistem Layanan Digital**
Meningkatkan kualitas, kecepatan, transparansi, dan keterpaduan layanan akademik dan non–akademik melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal untuk mendukung transformasi ITS menuju *smart and entrepreneurial university* yang berorientasi pada pelayanan prima, pengambilan keputusan berbasis data, serta tata kelola yang efisien dan akuntabel melalui:
- Pengembangan dan integrasi sistem layanan
 - Penguatan infrastruktur dan arsitektur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
 - Keamanan informasi dan perlindungan data
 - Pemanfaatan data dan layanan berbasis analitik

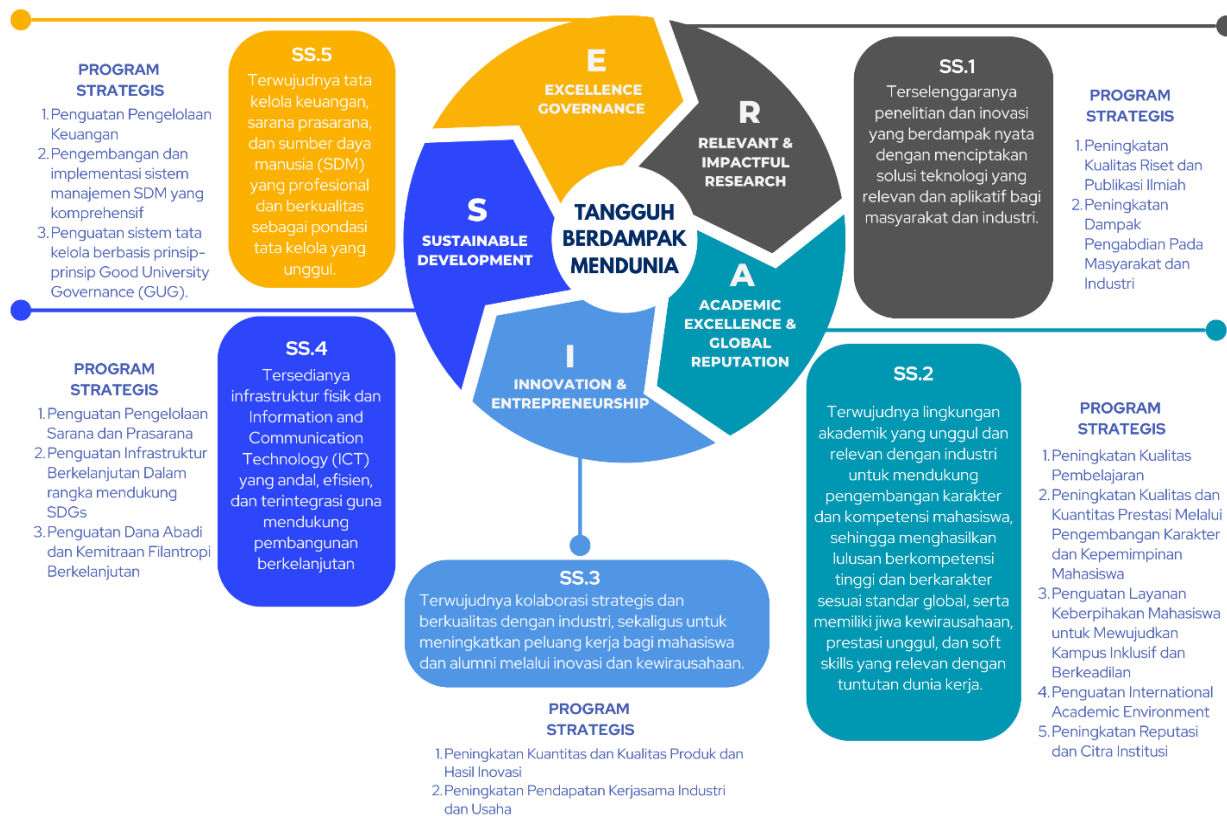
3.9. PETA STRATEGI DAN PENTAHAPAN

Dengan merujuk pada kerangka strategis yang telah ditetapkan, selanjutnya disusun *roadmap* yang komprehensif untuk mencapai keunggulan di tingkat global. **Gambar 3.5** menjabarkan hierarki serta keterkaitan seluruh komponen dalam aktivitas perencanaan strategis di ITS. Hierarki diawali oleh Tujuan Strategis sebagai puncak capaian yang ingin dituju, yang kemudian dioperasionalkan melalui lima Tema Strategis (RAISE) sebagai pilar utama. Masing–masing tema strategis kemudian dijabarkan menjadi Sasaran Strategis (SS) yang lebih terukur. Pada akhirnya, Sasaran Strategis akan diwujudkan melalui lima belas Program Strategis (PS) sebagai aksi nyata dan proyek kerja yang konkret yang pencapaiannya diukur melalui Indikator Kinerja Strategis (IKS). Visualisasi ini tidak hanya memperjelas korelasi dan alur logis dari setiap komponen strategi, tetapi juga menegaskan pendekatan ITS yang holistik dan terintegrasi. Setiap program kerja yang dijalankan secara langsung berkontribusi pada pencapaian sasaran, penguatan tema, dan pada akhirnya merealisasikan tujuan institusional secara keseluruhan.



Gambar 3. 5 Peta Strategi RENSTRA ITS 2026–2030

Adapun gambaran detail mengenai semua komponen mulai dari tujuan, sasaran dan tema strategis, serta program strategis yang diformulasikan pada RENSTRA ini dapat ditunjukkan oleh **Gambar 3.6**.



Gambar 3. 6 Pemetaan Tujuan, Sasaran dan Tema serta Program Strategis

Selanjutnya, agar pelaksanaan program-program di atas dapat dijalankan dengan optimal, perlu ada fokus dalam pelaksanaan program setiap tahunnya. Hal itu didasarkan pada pertimbangan bahwa sumber daya yang dimiliki institusi cukup terbatas. Namun, tentu saja hal itu tidak berarti bahwa program-program yang tidak masuk dalam skala prioritas tidak akan dilaksanakan pada tahun tersebut. Tapi hal itu lebih pada pertimbangan agar program dapat dilaksanakan dengan lebih fokus sehingga dapat mencapai sasaran.

Penyusunan tahapan dilakukan dengan mengacu pada ketiga tujuan yang telah ditentukan pada periode RENSTRA kali ini, yaitu ITS tangguh, berdampak, dan mendunia. Oleh karena itu, tahapan pertama terkait dengan pembenahan internal organisasi atau pembentukan ketangguhan institusi. Hal itu dapat dilakukan dengan memfokuskan pelaksanaan program terkait dengan tema *Excellence Governance* (Tata Kelola Unggul) dan *Sustainable Development* (Pembangunan Berkelanjutan). Fokus pada aspek ketangguhan tersebut sangat penting mengingat ITS tidak akan dapat memberikan dampak yang optimal dan memiliki reputasi mendunia ketika ketangguhan institusi belum terwujud.

Sedangkan tahapan yang kedua adalah terkait dengan pencapaian tujuan berdampak, di mana hal itu dapat dilakukan melalui dua tema, yaitu *Relevant and Impactful Research* serta *Innovation and Entrepreneurship*. Melalui hasil-hasil penelitian dan inovasi tersebut, diharapkan ITS dapat memberikan kontribusi dalam hal menyelesaikan problem-problem masyarakat dan kebangsaan. Dengan demikian, keberadaan ITS sebagai institusi pendidikan terkemuka di Indonesia dapat dirasakan dalam kehadiran serta manfaatnya.



Adapun tahapan ketiga adalah terkait dengan tujuan mendunia. Hal ini juga dapat diwujudkan melalui hasil riset dan inovasi yang dapat dihilirisasi sehingga dapat menghasilkan *revenue* ITS selain dari dana pendidikan.

Adapun secara lebih detail tahapan pelaksanaan program dibagi menjadi lima tema tahapan setiap tahunnya sebagai berikut:

- **Tahun 2026 Excellence Governance:** di mana merupakan fondasi utama dalam penguatan institusi. Fokus pengembangan diarahkan pada tiga aspek strategis, yaitu: (1) pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan organisasi, (2) penguatan pengelolaan keuangan yang akuntabel dan berkelanjutan, serta (3) penguatan sistem tata kelola berbasis *Good University Governance* (GUG). Tema ini dimaksudkan sebagai fase peletakan dasar (*institutional strengthening phase*) untuk menopang pelaksanaan program strategis lima tahun ke depan. Penguatan SDM dilakukan melalui peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, pengembangan kepemimpinan akademik dan manajerial, sistem talent management, serta rekrutmen SDM unggul yang selaras dengan kebutuhan pengembangan institusi. Di sisi pengelolaan keuangan, ITS mendorong peningkatan kapasitas perencanaan dan pengendalian program dan anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), transparansi, serta optimalisasi sumber pendapatan non-APBN. Penguatan organisasi diarahkan pada pembenahan struktur, penyederhanaan proses bisnis, digitalisasi layanan, serta internalisasi budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Dengan tata kelola yang unggul, seluruh program strategis ITS diharapkan berjalan lebih efektif, efisien, dan akuntabel.
- **Tahun 2027 Sustainable Development:** merupakan kelanjutan dari penguatan tata kelola menuju keberlanjutan institusi. Fokus utama diarahkan pada penguatan pengelolaan sarana dan prasarana, pengembangan infrastruktur berkelanjutan yang mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), serta optimalisasi pengelolaan dana abadi dan *filantropi* berkelanjutan. Pengembangan sarana dan prasarana dilakukan melalui modernisasi fasilitas pembelajaran dan laboratorium, peningkatan efisiensi energi dan air, pengelolaan limbah terpadu, serta peningkatan ruang terbuka hijau sebagai bagian dari komitmen kampus hijau dan berkelanjutan. Infrastruktur digital juga diperkuat untuk menunjang pembelajaran hibrida, kolaborasi riset, dan tata kelola berbasis teknologi. Selain itu, penguatan dana abadi (*endowment fund*) menjadi strategi penting dalam menjamin keberlanjutan pembiayaan jangka panjang. ITS mendorong pengembangan skema *filantropi*, kerja sama industri, alumni *engagement*, serta diversifikasi sumber pendanaan untuk mendukung program akademik, riset, dan pengembangan kampus secara berkelanjutan.
- **Tahun 2028 Relevant and Impactful Research:** difokuskan pada penguatan ekosistem riset yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga relevan terhadap kebutuhan industri, masyarakat, dan pembangunan nasional. Strategi utama meliputi peningkatan kualitas dan kuantitas publikasi bereputasi internasional, penguatan kolaborasi riset global, peningkatan perolehan dana riset kompetitif, serta hilirisasi hasil penelitian. Riset ITS diarahkan pada bidang-bidang prioritas strategis yang selaras dengan tantangan nasional dan global, termasuk transformasi energi, teknologi kesehatan, ketahanan pangan, infrastruktur berkelanjutan, dan transformasi digital. Selain itu, ITS mendorong peningkatan sitasi, reputasi akademik, serta penguatan pusat unggulan riset (*center of excellence*) yang mampu menjadi rujukan nasional maupun internasional. Dengan demikian, riset ITS tidak hanya menghasilkan luaran ilmiah, tetapi juga solusi konkret yang berdampak luas.



- **Tahun 2029 *Innovation and Entrepreneurship*:** di mana fokus diarahkan pada penguatan ekosistem inovasi, pengembangan *start-up* berbasis teknologi, inkubasi bisnis, serta kemitraan strategis dengan industri. ITS mendorong budaya kewirausahaan di kalangan mahasiswa dan dosen melalui integrasi kurikulum berbasis *entrepreneurial mindset*, penguatan *teaching industry*, serta pengembangan *technopark* dan *innovation hub*. Skema pendanaan awal (*seed funding*), mentoring bisnis, serta akses ke jejaring investor dan industri diperluas guna meningkatkan jumlah produk inovatif yang berhasil dikomersialisasikan. Tahap ini menjadi jembatan antara keunggulan riset dengan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa, sekaligus memperkuat posisi ITS sebagai *Entrepreneurial University*.
- **Tahun 2030: *Academic Excellence and Global Reputation*:** merupakan puncak periode RENSTRA pada tahun 2030, ditandai dengan tema *Academic Excellence and Global Reputation*. Pada fase ini, seluruh fondasi tata kelola, keberlanjutan, riset, dan inovasi yang telah dibangun pada tahun-tahun sebelumnya dikonsolidasikan untuk mendorong peningkatan reputasi global ITS. Strategi utama meliputi peningkatan kualitas pembelajaran dan kurikulum berstandar internasional, peningkatan mobilitas mahasiswa dan dosen, penguatan kerja sama global, serta peningkatan kinerja pada indikator pemeringkatan internasional seperti QS dan THE. ITS menargetkan peningkatan reputasi akademik, reputasi lulusan di dunia kerja, sitasi per dosen, serta internasionalisasi kampus secara menyeluruh. Dengan demikian, pada akhir periode 2030, ITS diharapkan mampu memperkuat posisinya sebagai perguruan tinggi kelas dunia yang unggul dalam pendidikan, riset, dan inovasi, serta berkontribusi nyata terhadap pembangunan berkelanjutan di tingkat nasional maupun global.

3.10. TARGET HASIL DI AKHIR PERIODE RENSTRA 2026–2030

Lebih lanjut, untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bentuk implementasi Tema Strategis RAISE dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran strategis, dibuat pemaparan tentang hasil capaian yang diharapkan di akhir periode RENSTRA 2026–2030. Hasil tersebut diharapkan dapat meliputi *legacy* (warisan) dalam tiga hal, yaitu apa yang dapat dilihat, dirasakan, dan dibanggakan. Secara umum, target yang diharapkan beserta bentuk implementasinya dapat diuraikan berdasarkan ketiga tujuan strategis sebagaimana berikut.

Pilar Berdampak diwujudkan melalui *Relevant and Impactful Research (R)* yang melahirkan riset dan pengabdian masyarakat yang relevan, berdampak luas dan berorientasi pada solusi nyata, serta diperkuat oleh *Innovation and Entrepreneurship (I)* melalui hilirisasi invensi dan pengembangan *start-up* teknologi di *Science Techno Park (STP)* sehingga tercipta ekosistem inovasi yang berkelanjutan dan berdaya saing global.

a. **Tema R – *Relevant and Impactful Research***

Pengembangan pada bidang ini diarahkan untuk memperkuat ekosistem inovasi yang berorientasi pada nilai ekonomi, kemandirian riset, dan kontribusi nyata terhadap industri serta masyarakat. ITS akan mengembangkan model hilirisasi riset dan bisnis berbasis teknologi melalui pembentukan anak usaha di bawah PT ITS Tekno yang berfokus pada tiga sektor strategis: kemaritiman, pertambangan, dan alat pertanian, sementara di bidang industri kreatif akan dibangun *House Production* sebagai wadah produksi karya inovatif sivitas akademika. Untuk memastikan arah riset yang berdaya saing global, ITS akan menyusun *roadmap* riset frontier guna menempatkan penelitiannya di kategori *Top Tier Researchers* serta memperkuat posisi ITS dalam jejaring riset nasional dan internasional.



b. Tema I – Innovation and Entrepreneurship

Dalam aspek inovasi dan hilirisasi, ITS telah menetapkan tahapan produk unggulan: Aspal Bitumen (2025), Sorgum dan Gelatin serta Special Lighting (2026). Penyelesaian *Science and Techno Park* (STP) pada tahun 2027 menjadi tonggak penting transformasi ITS sebagai *Entrepreneurial University*. Oleh karena itu, akan disiapkan Organisasi dan Tata Kelola (OTK) STP beserta model bisnis yang jelas apakah berfungsi sebagai *revenue center* atau *cost center*, disertai program pelatihan bagi dosen untuk mengelola riset terapan dan inovasi komersial. Sementara itu, penguatan *Teaching Factory* yang saat ini berjalan di Gapura dan Aspal Bitumen akan diperluas dan didefinisikan sebagai pusat produksi berbasis teknologi terapan, dengan dukungan laboratorium terpadu seperti Lab Sawit dari pendanaan kementerian.

Selain itu, sistem *Tracer Study* akan diperkuat untuk meningkatkan porsi alumni wirausaha serta mengembangkan manajemen talenta untuk mahasiswa S3 guna mempercepat regenerasi peneliti unggul. Peran alumni juga diperluas melalui program donasi rutin maupun insidental untuk *Endowment Fund* (EF), menciptakan siklus dukungan berkelanjutan bagi inovasi dan pengembangan ITS. Dengan strategi ini, bidang riset dan inovasi ITS akan menjadi motor penggerak kemandirian finansial, reputasi akademik, dan dampak sosial ekonomi nasional. Hal tersebut dilakukan melalui hilirisasi invensi, yang ditunjukkan dengan peningkatan jumlah pendapatan dari paten atau HKI yang terkomersialisasi. Pengembangan *start-up* ditunjukkan oleh banyaknya *start-up* yang melakukan *spin-off*. *Science Techno Park (STP)*, yang beroperasi dan berperan sebagai *revenue generator* sekaligus pusat penggerak inovasi, mendorong terciptanya ekosistem inovasi berkelanjutan dan berdaya saing global.

Pilar Tangguh diwujudkan melalui *Sustainable Development (S)* dengan membangun infrastruktur berkelanjutan dan menyiapkan fondasi kemandirian finansial, serta menghadirkan tata kelola modern berbasis ICT yang agile, akuntabel, dan transparan melalui *excellence governance (E)*.

c. Tema S – Sustainable Development

Hasil pengembangan pada tema ini diarahkan untuk mendukung transformasi kampus menuju *Smart, Green, dan Integrated Campus* yang mampu menampung pertumbuhan aktivitas akademik, riset, dan inovasi secara berkelanjutan. Rencana pembangunan infrastruktur yang mencakup pembangunan tower untuk perkuliahan, tower asrama mahasiswa bertingkat, gedung Rumah Sakit Dr. Angka, serta gedung FKK, perbankan, dan laboratorium terpadu menunjukkan komitmen ITS dalam menyediakan fasilitas pendidikan dan penelitian berstandar internasional yang mendukung peningkatan kapasitas mahasiswa dan dosen. Revitalisasi berbagai fasilitas seperti lapangan upacara, ruang perpustakaan, kolam Grha, kelas teater, dan gerbang kampus menjadi bagian dari upaya menghadirkan lingkungan belajar yang modern, nyaman, dan representatif.

Selain itu, pembangunan *Command Center*, penguatan infrastruktur TIK, dan sistem monitoring listrik menegaskan langkah ITS dalam mewujudkan tata kelola berbasis data dan efisiensi energi sebagai elemen utama *smart infrastructure*. Program penambahan solar panel, pengolahan sampah dan limbah B3, serta revitalisasi safety lab dan hidran menjadi implementasi nyata dari prinsip *green campus* yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Pembangunan jalur pedestrian beratap, halte *drop-off*, jalan inspeksi barat, dan koneksi antarblok perumdos memperkuat integrasi tata ruang kampus yang inklusif dan ramah mobilitas. Di sisi lain, pengembangan flat dosen dan tendik serta fasilitas olahraga dan rekreasi seperti GOR badminton dan *wall climbing* mencerminkan perhatian ITS terhadap kesejahteraan dan produktivitas sivitas akademika.



Dengan keseluruhan program tersebut, pengembangan sarana dan prasarana ITS tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan fisik kampus, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mendukung pembelajaran adaptif, riset inovatif, kolaborasi lintas sektor, serta peningkatan citra ITS sebagai kampus teknologi unggul dan berkelanjutan di tingkat nasional maupun internasional.

d. Tema E – Excellence Governance

Hasil pengembangan pada tema ini difokuskan pada penguatan kapasitas, kesejahteraan, dan ketahanan mental sivitas akademika dalam rangka membangun ekosistem kerja yang produktif, inklusif, dan berdaya saing global. ITS akan membentuk Unit Layanan Disabilitas sebagai wujud komitmen terhadap pendidikan inklusif, dengan menyiapkan struktur organisasi, tenaga teknis, perangkat pendukung, serta SOP pelayanan bagi mahasiswa berkebutuhan khusus berdasarkan hasil benchmarking dengan universitas lainnya. Dalam aspek kesehatan mental, ITS memperkuat layanan konseling melalui penempatan psikolog profesional (organik dan non-organik) yang akan terintegrasi dalam *Medical Center* (Medcen) untuk menangani mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan secara terpadu. Untuk mendukung kesehatan dan kesejahteraan pegawai, ITS menjalankan program kuratif dan preventif secara seimbang. Program kuratif mencakup Tabungan Perumahan Rakyat (TAPERA), penyediaan asuransi kesehatan bagi seluruh pegawai tetap, serta akses layanan psikolog bagi dosen dan tendik, sementara program preventif meliputi kegiatan Jumat Berseri dan pemeriksaan kesehatan berkala (*Medical Check-up*) sebagai bentuk perawatan berkelanjutan. Selain itu, peningkatan mutu akademik dan profesionalisme dosen dilakukan melalui beasiswa S3, pengembangan skema *Research Fellow*, serta penyusunan *Enterprise Architecture* (Bisnis Arsitektur) untuk memperkuat integrasi data dan pengambilan keputusan berbasis sistem.

Sebagai bagian dari persiapan kelembagaan menuju operasionalisasi Rumah Sakit dr. Angka akan dibentuk oleh organisasi rumah sakit dan struktur SDM pendukung sejak tahap praoperasional. Keseluruhan rencana ini menjadi fondasi pengembangan SDM ITS yang sehat, kompeten, adaptif, dan berintegritas, sehingga mampu menjadi penggerak utama transformasi ITS menuju *Entrepreneurial University* berkelas dunia.

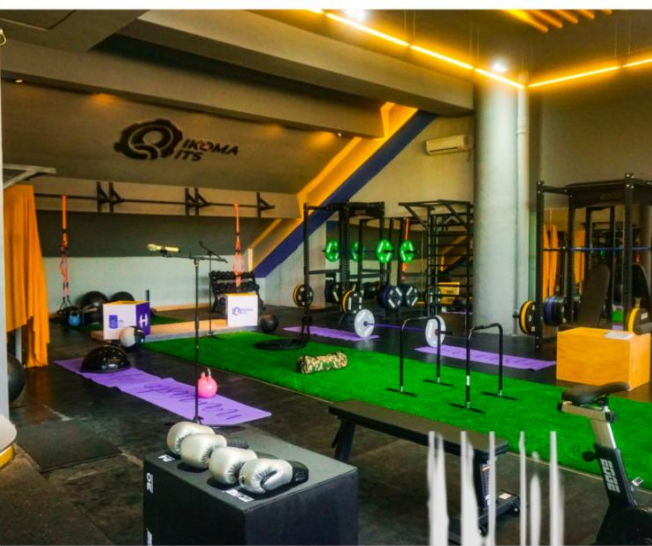
Pilar Mendunia dimanifestasikan melalui tema ***Academic Excellence and Global Reputation (A)***, yaitu penguatan kualitas akademik baik dari sisi proses maupun luaran yang diakui secara internasional. Keunggulan akademik tercermin dari meningkatnya prestasi riset dan capaian akademik dosen serta mahasiswa pada level global. Perwujudan keunggulan ini adalah melalui transformasi pendidikan menuju sistem pembelajaran fleksibel, digital, dan inklusif melalui perluasan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) dan pembukaan Kampus Satelit di Jakarta, Batam, dan Balikpapan, serta peluang internasional di Qatar. ITS memperkuat ekosistem *Massive Open Online Course (MOOC)* yang telah terintegrasi di UDEMY dengan lebih dari 90 modul, sambil menyiapkan kebijakan *microcredential*, skema bagi hasil video pembelajaran, dan insentif bagi dosen yang menghasilkan buku ajar dan konten *e-learning*. Di sisi akademik, pengembangan program studi diarahkan pada bidang maritim, kesehatan, energi, dan pangan, dengan pembukaan prodi-prodi baru seperti Teknik Pangan, Bioteknologi, Rekayasa Keselamatan Proses, Sains Komunikasi, dan Farmasi. ITS juga mendorong penguatan prodi S2 multidisiplin dan peningkatan jumlah mahasiswa pascasarjana, termasuk penggabungan program desain dalam satu payung magister dengan tiga bidang minat. Selain itu, penguatan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dilakukan dengan menambah skema sertifikasi hingga 2030 dan melibatkan ITS Tekno sebagai penyelenggara pelatihan. Sebagai institusi inklusif, ITS mulai memetakan prodi yang ramah bagi mahasiswa berkebutuhan khusus, dengan Teknik Industri sebagai *program piloting*. Semua program ini diarahkan untuk membentuk sistem akademik yang unggul, adaptif, dan berdampak luas di tingkat nasional maupun global.



BAB 4

INDIKATOR KINERJA ITS 2026–2030







BAB 4

INDIKATOR KINERJA 2026–2030

Bab ini menguraikan indikator dan target kinerja tahunan ITS dalam periode 2026–2030. Penetapan target kinerja tersebut merupakan bentuk operasionalisasi sasaran strategis yang berorientasi pada peningkatan kualitas tata kelola, penguatan kemandirian finansial, serta percepatan peningkatan reputasi institusi menuju perguruan tinggi berkelas dunia.

Indikator kinerja dalam dokumen RENSTRA ini disusun secara komprehensif melalui integrasi tiga kelompok indikator. Pertama, Indikator Kinerja Utama (IKU) ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi sebagai tolok ukur capaian kinerja nasional pendidikan tinggi. Kedua, Indikator Kinerja EMAS (IKE) bersumber dari dokumen Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ITS 2021–2045 sebagai representasi arah pengembangan jangka panjang institusi. Ketiga, Indikator Kinerja Pendukung (IKP) yang dirumuskan untuk melengkapi indikator strategis yang belum terakomodasi dalam IKU maupun IKE.

Ketiga kelompok indikator tersebut selanjutnya diintegrasikan menjadi Indikator Kinerja Strategis (IKS) ITS. IKS merupakan himpunan indikator yang digunakan sebagai tolok ukur utama dalam menilai pencapaian sasaran strategis institusi secara menyeluruh. Selain sebagai integrasi IKU, IKE, dan IKP, IKS juga dipetakan ke dalam tema strategis RAISE yang telah dijabarkan pada Bab 3 sebagai kerangka transformasi dan arah pengembangan ITS.

Pemetaan IKS ke dalam tema RAISE bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh indikator kinerja tidak hanya selaras dengan kebijakan nasional dan visi jangka panjang ITS, tetapi juga terintegrasi dengan fokus transformasi strategis institusi. Dengan pendekatan ini, pengukuran kinerja ITS diharapkan mampu menggambarkan keterpaduan antara pencapaian akademik, penguatan inovasi, kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan, serta peningkatan kualitas tata kelola institusi.

Pada bagian akhir bab ini disajikan target kinerja untuk setiap indikator yang dirumuskan secara bertahap, terukur, dan realistis dengan mempertimbangkan capaian baseline, kapasitas sumber daya institusi, serta dinamika lingkungan strategis pendidikan tinggi. Penetapan target kinerja tersebut menjadi landasan dalam penyusunan perencanaan program, penganggaran, pemantauan, dan evaluasi kinerja ITS selama periode RENSTRA 2026–2030.

4.1. INDIKATOR KINERJA UTAMA KEMDIKTISAINTEK

Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 358/M/KEP/2025 tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi menjadi landasan strategis dalam pengukuran kinerja institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Kebijakan ini menegaskan pentingnya transformasi pengelolaan perguruan tinggi yang berorientasi pada hasil (outcome-based), dengan menitikberatkan pada capaian yang berdampak nyata bagi mahasiswa,

dosen, serta masyarakat luas. IKU yang ditetapkan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada kualitas lulusan, relevansi pembelajaran, serta kontribusi tridarma perguruan tinggi terhadap pembangunan nasional.

Dalam implementasinya, IKU sebagaimana diatur dalam Kepmendiktisaintek tersebut mencakup berbagai dimensi kinerja antara lain kualitas lulusan yang terserap di dunia kerja, keterlibatan dosen dalam kegiatan di luar kampus, kemitraan strategis dengan industri, serta hasil riset dan inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat. Pendekatan ini mendorong perguruan tinggi untuk memperkuat kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan serta meningkatkan daya saing institusi di tingkat nasional maupun global. Selain itu, IKU juga menjadi instrumen evaluasi yang terukur dan terstandar bagi pemerintah dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap kinerja perguruan tinggi. **Tabel 4.1** menampilkan daftar IKU dari Kemdiktisaintek, baik IKU Wajib dan IKU Pilihan yang ditetapkan oleh ITS.

Tabel 4. 1 Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi dari Kemdiktisaintek

Sasaran	Indikator	Satuan	Sifat	
[5.1] Talenta	IKU 1	[IKU 1.1] Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	%	Wajib
	IKU 2	[IKU 1.2] Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah.	%	Wajib
	IKU 3	[IKU 1.3] Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	%	Wajib
[5.2] Inovasi	IKU 4	[2.1] Persentase Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat	%	Pilihan
	IKU 5	[2.2] Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga.	%	Wajib
	IKU 6	[2.3] Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)	%	Wajib
[5.3] Kontribusi/dedikasi pada masyarakat	IKU 7	[3.1] Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan	%	Wajib
	IKU 8	[3.2] Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri)	%	Pilihan
[5.4] Tata kelola berintegritas	IKU 9	[4.1] Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang nonakademik (selain UKT/uang kuliah)	%	Wajib
	IKU 10	[4.2] Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)	Unit kerja	Pilihan
	IKU 11a	[4.3a] Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi	Opini	Pilihan
	IKU 11b	[4.3b] Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perguruan Tinggi	Predikat	Pilihan
	IKU 11c	[4.3c] Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik	Laporan	Pilihan



Sasaran	Indikator	Satuan	Sifat
	IKU 11d	[4.3d] Pencegahan dan Penanganan Anti Kekerasan; Anti Narkotika, Psikotropika dan Bahan Adiktif berbahaya lainnya (narkoba); dan Anti Korupsi	% Pilihan
	IKU 12	[4.4] Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen	Dokumen Wajib
	IKU 13	Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaa RKA-K/L	Nilai Wajib

4.2. INDIKATOR KINERJA EMAS (IKE) DAN INDIKATOR KINERJA PENDUKUNG (IKP)

Sebagai pelengkap sekaligus penguat Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan oleh Kemdiktisaintek, ITS menetapkan Indikator Kinerja EMAS (Ekselensi, Mendunia, Amanah, dan Sumbangsih) sebagai kerangka kinerja strategis internal yang merepresentasikan karakter, arah transformasi, dan keunggulan kompetitif institusi. Indikator EMAS disusun untuk memastikan bahwa pengukuran kinerja ITS tidak hanya responsif terhadap kebijakan nasional, tetapi juga konsisten dengan visi jangka panjang sebagaimana tertuang dalam Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ITS 2021–2045 serta arah pengembangan dan strategi ITS pada periode 2026–2030.

Pada periode RENSTRA 2026–2030, dilakukan penataan ulang struktur Indikator Kinerja EMAS (IKE) untuk memastikan keselarasan dengan kebijakan nasional terbaru sekaligus menjaga konsistensi arah pengembangan ITS sebagaimana tertuang dalam RENIP 2021–2045. Penyesuaian ini didasarkan pada evaluasi terhadap relevansi indikator periode sebelumnya, terutama terkait adanya tumpang tindih dengan IKU Kemdiktisaintek serta kebutuhan untuk mempertegas diferensiasi indikator strategis internal ITS.

Dalam proses perumusan Indikator Kinerja EMAS (IKE) periode 2026–2030 sebagaimana ditunjukkan pada **Tabel 4.2**, dilakukan penelaahan komprehensif terhadap keselarasan indikator dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan secara nasional. Sejumlah indikator yang secara substansi telah terwakili dalam IKU tidak kembali dimasukkan sebagai IKE, guna menghindari duplikasi pengukuran serta memastikan fokus pengendalian kinerja yang lebih efektif. Dengan demikian, IKE 2026–2030 dipilih secara selektif untuk memperkuat dimensi strategis yang bersifat khas institusi dan belum sepenuhnya terakomodasi dalam IKU. Adapun untuk indikator yang secara langsung selaras dengan kebijakan nasional, penetapan target pada periode ini mengikuti arah kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh Kemdiktisaintek, sehingga tetap terjaga konsistensi dan harmonisasi perencanaan antara tingkat institusi dan nasional.

Selain itu, dalam menetapkan target IKE 2026–2030, dilakukan evaluasi berbasis capaian periode 2021–2025. Indikator dengan capaian **over** (melampaui target secara signifikan) menjadi dasar untuk penyesuaian target yang lebih progresif dan menantang, dengan tetap mempertimbangkan keberlanjutan sumber daya dan kapasitas aktual institusi. Sebaliknya, indikator dengan capaian **under** dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi faktor penyebabnya, apakah terkait ambisi target yang terlalu tinggi, keterbatasan sumber daya, atau dinamika eksternal. Penyesuaian target pada periode mendatang dilakukan secara realistis dan berbasis kapasitas (*capacity-based planning*), agar tetap mendorong peningkatan kinerja tanpa menimbulkan tekanan yang tidak proporsional terhadap aspek pendanaan, SDM, maupun infrastruktur. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan perencanaan yang adaptif, terukur, dan berkelanjutan sesuai kondisi aktual institusi.

Sebagaimana ditunjukkan pada **Tabel 4.2**, indikator pada kluster Ekselensi (E) dan Mendunia (M) seperti rasio publikasi internasional terindeks Scopus, rasio publikasi bersama internasional (*co-authorship*), rasio sitasi publikasi internasional, prestasi mahasiswa tingkat nasional dan internasional, rasio mahasiswa internasional, serta rasio dosen internasional telah terakomodasi dalam IKU nasional. Demikian pula pada kluster Amanah (A), indikator seperti rasio anggaran riset



terhadap total anggaran, rasio pendapatan kerja sama terhadap total anggaran, dan nilai *endowment fund* (dana abadi) telah terintegrasi dalam skema IKU terbaru. Oleh karena itu, pengukuran indikator-indikator tersebut mengikuti mekanisme nasional dan tidak lagi dimasukkan sebagai indikator utama dalam struktur IKE.

Selain itu, indikator yang bersifat operasional dan berfungsi sebagai infrastruktur pendukung transformasi, seperti kapasitas *bandwidth*, tidak lagi ditempatkan dalam IKE dan dialihkan ke dalam Indikator Kinerja Pendukung (IKP). Penyesuaian ini dilakukan karena indikator tersebut lebih berperan sebagai faktor penguat (enabler) dalam implementasi strategi, bukan sebagai indikator eksekusi strategis institusi.

Sebaliknya, sejumlah indikator tetap dipertahankan dalam struktur IKE karena dinilai mencerminkan diferensiasi dan prioritas strategis ITS yang tidak sepenuhnya terakomodasi dalam IKU nasional. Indikator tersebut antara lain rasio nilai H-Index Scopus dosen, rasio jumlah judul penelitian per dosen, rasio dosen terhadap mahasiswa, rasio dosen bergelar doktor (S3), rasio program studi S3 terhadap S1, jumlah program studi terakreditasi unggul atau internasional, nilai pendapatan kerja sama industri, serta kapasitas energi terbarukan terpasang. Indikator-indikator ini menegaskan fokus ITS pada penguatan kualitas dan dampak riset, peningkatan kapasitas akademik, pengembangan program pascasarjana serta komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan.

Dengan penataan ulang ini, IKE pada periode RENSTRA 2026–2030 menjadi lebih fokus dan adaptif. IKE tidak lagi berfungsi sebagai duplikasi indikator nasional, melainkan sebagai instrumen strategis internal yang menegaskan identitas dan keunggulan kompetitif ITS pada dimensi eksekusi akademik, penguatan kapasitas SDM dan riset, kemandirian pendanaan berbasis hilirisasi, serta komitmen terhadap keberlanjutan dan kontribusi nyata bagi masyarakat.

Sebagai instrumen pengukuran kinerja institusi yang selaras dengan tahapan pengembangan ITS dalam RENIP, ITS menggunakan Indikator Kinerja EMAS yang tertuang dalam RENIP ITS sebagai indikator kinerja institusi yang mendukung rumusan strategis dan arah pengembangan ITS periode 2021–2025. Uraian mengenai indikator EMAS sebagai bagian dari sistem pengukuran kinerja ITS disajikan secara rinci pada Subbab 4.2 dan **Tabel 4. 2** dokumen RENSTRA ini.

Tabel 4. 2 Indikator Kinerja EMAS (IKE)

Emas	IKE	Indikator Kinerja	Target 2025	Capaian 2025	%Capaian Kinerja	Status	Indikator 2026–2030	Keterangan
Ekselensi (E)	1	Rasio Jumlah Publikasi Internasional Terindeks Scopus Akumulatif / Jumlah Dosen	10,50	17,43	165,97%	Over	-	Sudah terwakili IKU 6
	2	Rasio Jumlah Publikasi Bersama (Co-Authorship) Internasional Akumulatif / Jumlah Dosen	2,60	5,46	209,96%	Over	√	-
	3	Rasio Jumlah Sitasi dari Publikasi Internasional Akumulatif / Jumlah Dosen	94	138,36	147,19%	Over	√	Redaksional perlu disesuaikan
	4	Rasio Total Nilai H-Index Scopus Dosen / Jumlah Dosen	6	5,46	90,98%	On Track	√	Redaksional perlu disesuaikan
	5	Rasio Jumlah Judul Penelitian / Jumlah Dosen	1,90	2,43	127,67%	On Track	√	-



Emas	IKE	Indikator Kinerja	Target 2025	Capaian 2025	%Capaian Kinerja	Status	Indikator 2026–2030	Keterangan
	6	Rasio Jumlah Mahasiswa Pascasarjana / Jumlah Mahasiswa	0,146	0,167	114,10%	<i>On Track</i>	√	–
	7	Jumlah Kejuaraan Ranking 1 di Lomba Tingkat Nasional yang diraih Mahasiswa atau Tim Mahasiswa	80	187	233,75%	<i>Over</i>	–	Sudah terwakili IKU 3
Mendunia (M)	8	Jumlah Program Studi Terakreditasi Internasional	42	45	107,14%	<i>On Track</i>	√	–
	9	Jumlah Kejuaraan di Lomba Tingkat Internasional yang Dijuarai Mahasiswa	30	98	326,67%	<i>Over</i>	–	Sudah terwakili IKU 3
	10	Rasio Jumlah Mahasiswa Internasional / Jumlah Mahasiswa	0,05	0,06	126,03%	<i>On Track</i>	√	Redaksional perlu disesuaikan
	11	Rasio Jumlah Dosen Internasional / Jumlah Dosen	0,20	0,26	130,66%	<i>Over</i>	√	–
Amanah (A)	12	Rasio Jumlah Dosen / Jumlah Mahasiswa	0,05	0,04	82,10%	<i>Under</i>	√	Target perlu disesuaikan
	13	Rasio Jumlah Dosen Bergelar S3 / Jumlah Dosen	0,520	0,58	111,34%	<i>On Track</i>	√	–
	14	Rasio Jumlah Mahasiswa yang mendapatkan Layanan Keberpihakan / Jumlah Mahasiswa	0,20	0,21	104,13%	<i>On Track</i>	√	Redaksional perlu disesuaikan
	15	Rasio Jumlah Anggaran Riset / Jumlah Anggaran Total	0,10	0,15	153,98%	<i>Over</i>	√	–
	16	Rasio Jumlah Anggaran Riset / Jumlah Dosen	87,50	323,10	369,26%	<i>Over</i>	–	Sudah terwakili IKE sebelumnya
	17	Rasio Jumlah Pendapatan (dari kerjasama industri, pemanfaatan aset, dll) (dalam Rp Miliar) / Jumlah Anggaran total (dalam Rp Miliar)	0,30	0,24	81,47%	<i>Under</i>	–	Di detailkan dalam IKP
	18	Jumlah Nilai <i>Endowment Fund</i> Kumulatif (dalam Rp Miliar)	121	127,29	105,20%	<i>On Track</i>	√	–
	19	Rasio Jumlah Program Studi Terakreditasi A atau Unggul atau Internasional / Jumlah Total Program Studi yang sudah meluluskan	0,909	0,80	87,50%	<i>Under</i>	√	Target perlu disesuaikan
	20	Rasio Jumlah Program Studi S3 / Jumlah Program Studi S1	0,650	0,36	54,95%	<i>Under</i>	√	Target perlu disesuaikan
	21	Kapasitas <i>Bandwidth</i> (Gbps)	15	8	53,33%	<i>Under</i>	–	Diganti dengan IKP



Emas	IKE	Indikator Kinerja	Target 2025	Capaian 2025	%Capaian Kinerja	Status	Indikator 2026–2030	Keterangan
Sumbangsih (S)	22	Nilai Pendapatan Kerjasama Industri (Rp Miliar)	520	510,78	98,23%	<i>On Track</i>	–	Di detailkan dalam IKP
	23	Kapasitas energi terbarukan yang terpasang (kW)	120	437,26	364,38%	<i>Over</i>	√	Target perlu disesuaikan

Untuk melengkapi cakupan pengukuran kinerja institusi, ITS menetapkan **Indikator Kinerja Pendukung (IKP)** sebagai instrumen penguatan terhadap indikator strategis yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam IKU maupun IKE. IKP dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aspek implementasi strategi, termasuk faktor pengungkit (*enablers*), tata kelola operasional, serta kinerja unit pendukung, tetap terukur secara objektif dan konsisten.

Berbeda dengan IKU yang bersifat nasional dan IKE yang merepresentasikan keunggulan strategis institusi, IKP berfungsi sebagai indikator pengendali internal yang mendukung efektivitas pelaksanaan program dan kebijakan pada tingkat operasional. Dengan demikian, IKP berperan penting dalam menjamin keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja di seluruh unit kerja ITS.

Sebagaimana tercantum dalam **Tabel 4.3**, IKP pada periode RENSTRA 2026–2030 mencakup beberapa kelompok indikator utama, yaitu:

1. **Daya Saing Akademik dan Reputasi Institusi** yang diukur melalui rasio mahasiswa yang diterima dibandingkan dengan jumlah peminat, indeks kecukupan infrastruktur, peringkat *UI GreenMetric*, serta skor *Good University Governance (GUG)*. Indikator ini mencerminkan daya tarik ITS di tingkat nasional maupun internasional, kecukupan fasilitas pendukung, serta kualitas tata kelola institusi.
2. **Penguatan Kapasitas SDM dan Jejaring Global** yang meliputi jumlah dosen yang menjadi *keynote/invited speaker* pada forum internasional, jumlah tenaga kependidikan yang bersertifikat kompetensi/profesi, serta persentase *uptime* layanan TSI. Indikator ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi SDM dan keandalan sistem digital sebagai fondasi transformasi institusi.
3. **Kolaborasi dan Hilirisasi Inovasi** yang diukur melalui jumlah kerja sama internasional, jumlah hasil pengabdian kepada masyarakat yang memperoleh rekognisi, jumlah paten yang didaftarkan, jumlah *start-up* dan *spin-off*, serta pendapatan unit usaha dan inovasi. Indikator ini mencerminkan kontribusi nyata ITS terhadap masyarakat dan industri sekaligus memperkuat ekosistem kewirausahaan berbasis inovasi.
4. **Kemandirian dan Keberlanjutan Finansial** yang diukur melalui persentase kenaikan aset neto, pendapatan unit usaha mandiri, serta pendapatan dari pemanfaatan kekayaan intelektual. Indikator ini menjadi tolok ukur kemampuan institusi dalam mengoptimalkan sumber daya dan mengurangi ketergantungan terhadap pendanaan konvensional.

Penetapan IKP juga mencerminkan pergeseran pendekatan dari sekadar pengukuran capaian output menuju penguatan faktor pendukung strategis yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan transformasi ITS. Beberapa indikator yang pada periode sebelumnya termasuk dalam IKE namun bersifat operasional, seperti kapasitas infrastruktur digital, kini ditempatkan dalam IKP agar fungsi pengukuran menjadi lebih proporsional dan terfokus.



Seluruh IKP selanjutnya dipetakan dan diintegrasikan ke dalam **Indikator Kinerja Strategis (IKS)** ITS bersama IKU dan IKE. Integrasi ini memastikan bahwa pengukuran kinerja institusi dilakukan secara menyeluruh, mencerminkan keseimbangan antara capaian akademik, penguatan tata kelola, hilirisasi inovasi, keberlanjutan finansial, serta reputasi institusi. Dengan pendekatan tersebut, sistem pengukuran kinerja ITS pada periode RENSTRA 2026–2030 menjadi lebih komprehensif, adaptif, dan mendukung agenda transformasi institusi secara berkelanjutan.

Tabel 4. 3 Indikator Kinerja Pendukung (IKP)

NO	INDIKATOR	SATUAN
1	Rasio Mahasiswa S1 dan D4 yang diterima dibanding dengan Jumlah Peminat	Rasio
2	Indeks kecukupan ruang perkuliahan (%)	Nilai
3	Persentase Kenaikan Aset Netto terhadap Total Pendapatan	%
4	Peringkat <i>UI GreenMetric</i>	Peringkat
5	Skor Penilaian <i>Good University Governance (GUG)</i>	Nilai
6	Jumlah Dosen ITS yang Menjadi <i>Keynote / Invited Speaker</i> di event internasional	Jumlah
7	Jumlah tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat pelatihan/ kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri	Jumlah
8	Persentase <i>Service Level Agreement Uptime</i> ICT	%
9	Jumlah Kerja sama Internasional Pada Tahun berjalan	Jumlah
10	Jumlah Pengabdian Pada Masyarakat	Jumlah
11	Jumlah Paten Didaftarkan pada Tahun Berjalan	Jumlah
12	Jumlah <i>Start-up</i> yang <i>Spin-Off</i> Pada Tahun Berjalan	Jumlah
13	Jumlah Pendapatan kerja sama industri ITS (dalam Rp Miliar)	Jumlah
14	Jumlah Pendapatan Unit Usaha Mandiri dan Lainnya ITS (dalam Rp Miliar)	Milyar Rupiah
15	Jumlah Pendapatan anak usaha (dalam Rp Miliar)	Milyar Rupiah
16	Jumlah Pendapatan Pemanfaatan dari Kekayaan Intelektual Pada Tahun Berjalan (dalam juta)	Juta Rupiah
17	Tingkat Pencapaian AEE D4	%
18	Tingkat Pencapaian AEE S1	%
19	Tingkat Pencapaian AEE S2	%
20	Tingkat Pencapaian AEE S3	%
21	Total publikasi internasional	Artikel
22	Persentase publikasi Top Tier terhadap total publikasi internasional	%
23	Persentase publikasi Q1 terhadap total publikasi internasional	%
24	Peringkat PT pada <i>QS World University Ranking</i>	Peringkat
25	Peringkat PT pada <i>THE Impact Ranking</i>	Peringkat

4.3. INDIKATOR RENSTRA PEMETAAN TERHADAP INDIKATOR PEMERINGKATAN

Dalam rangka memperkuat posisi ITS sebagai perguruan tinggi berkelas dunia, indikator kinerja yang ditetapkan dalam RENSTRA 2026–2030 dipetakan secara sistematis terhadap berbagai indikator pemeringkatan universitas internasional dan nasional yang menjadi rujukan strategis ITS. Pemetaan ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh sasaran dan target kinerja institusi memiliki keterkaitan langsung dengan faktor–faktor penilaian yang digunakan oleh lembaga pemeringkatan bereputasi.

Pemeringkatan yang menjadi acuan utama meliputi *QS World University Rankings (QS WUR)*, *THE Impact Rankings*, serta *UI GreenMetric World University Rankings*. Masing–masing pemeringkatan memiliki fokus dan metodologi yang berbeda, mencakup aspek reputasi akademik, kualitas riset dan sitasi, internasionalisasi, dampak sosial dan keberlanjutan, hingga pengelolaan lingkungan kampus. Melalui pemetaan ini, setiap indikator RENSTRA ITS dirancang agar tidak hanya berorientasi pada pemenuhan target internal, tetapi juga secara simultan mendukung peningkatan posisi ITS dalam



pemeringkatan global. Pendekatan ini memastikan bahwa upaya peningkatan kualitas akademik, riset, inovasi, tata kelola, dan keberlanjutan lingkungan dilakukan secara terintegrasi dan selaras dengan standar internasional yang diakui.

Selain sebagai instrumen pengendalian reputasi institusi, pemetaan indikator RENSTRA terhadap pemeringkatan pada **Tabel 4.4** juga berfungsi sebagai alat evaluasi strategis untuk mengidentifikasi area kekuatan dan area yang masih memerlukan penguatan. Dengan demikian, ITS dapat mengarahkan sumber daya, kebijakan, dan program strategis secara lebih fokus dan berdampak dalam mendukung pencapaian target kinerja institusi secara berkelanjutan.

Tabel 4. 4 Pemetaan Indikator RENSTRA Terhadap Indikator Pemeringkatan

No	Indikator Kinerja	Jenis Indikator	QS WUR	THE WUR and Impact	UI Green Metric
1	Rasio Jumlah Sitasi Dari Publikasi Internasional Terindeks Scopus Per Jumlah Dosen	IKE	✓	✓	-
2	Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS)	IKU	✓	✓	✓
3	Nilai H-Index Scopus dosen	IKE (Ekselensi)	✓	✓	-
4	Jumlah pengabdian pada masyarakat	IKP	✓	✓	✓
5	Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	IKU	✓	✓	-
6	Jumlah program studi terakreditasi internasional	IKE (Mendunia)	✓	✓	-
7	Rasio mahasiswa diterima dibanding jumlah peminat	IKP	✓	-	-
8	Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah.	IKU	✓	✓	-
9	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT)	IKU	✓	✓	-
10	Jumlah kerja sama internasional	IKP	✓	✓	-
11	Rasio jumlah mahasiswa internasional full degree / non-degree terhadap total mahasiswa	IKE (Mendunia)	✓	✓	-
12	Jumlah Dosen ITS yang Menjadi Keynote / Invited Speaker di event internasional	IKP	✓	✓	-
13	Peringkat PT pada QS World University Ranking	IKP	✓	-	-
14	Peringkat PT pada THE Impact Ranking	IKP	-	✓	-
15	Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga.	IKU	✓	✓	-
16	Jumlah paten didaftarkan pada tahun berjalan	IKP	✓	✓	-
17	Pendapatan pemanfaatan kekayaan intelektual	IKP	✓	✓	-
18	Jumlah <i>start-up spin-off</i>	IKP	✓	✓	-
19	Jumlah Pendapatan kerja sama industri ITS (dalam Rp Miliar)	IKE (Sumbangsih)	✓	✓	✓
20	Indeks kecukupan ruang perkuliahan	IKP	-	✓	✓
21	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan	IKU	-	✓	✓
22	Peringkat <i>UI GreenMetric</i>	IKP	-	-	✓
23	Jumlah Nilai <i>Endowment Fund</i> Kumulatif (dalam Rp Miliar)	IKE	-	✓	-



No	Indikator Kinerja	Jenis Indikator	QS WUR	THE WUR and Impact	UI Green Metric
24	Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi	IKU	-	✓	-
25	Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang nonakademik (selain UKT/uang kuliah)	IKU	-	✓	-
26	Persentase kenaikan aset netto terhadap total pendapatan	IKP	-	✓	-
27	Skor <i>Good University Governance (GUG)</i>	IKP	✓	✓	✓
28	Persentase <i>Service Level Agreement (SLA) Uptime ICT</i>	IKP	-	✓	✓
29	Kapasitas energi terbarukan yang terpasang (kW)	IKE	✓	✓	✓

Note: ✓ relasi langsung relasi ✗ tidak langsung

4.4. TARGET INDIKATOR KINERJA TAHUNAN

Target kinerja tahunan merupakan instrumen pengendalian utama yang digunakan untuk memastikan ketercapaian visi, misi, serta arah pembangunan strategis Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) selama periode RENSTRA 2026–2030. Target kinerja tersebut berfungsi sebagai rujukan dalam penyusunan rencana kerja dan penganggaran tahunan, sekaligus menjadi dasar dalam pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kinerja institusi secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan sesuai dengan prinsip manajemen berbasis kinerja.

Penetapan target kinerja ITS dilakukan dengan mengacu pada tiga kelompok indikator, yaitu Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, Indikator Kinerja EMAS (IKE) sebagai kerangka strategis internal ITS yang bersumber dari Rencana Induk Pengembangan (RENIP) ITS 2021–2045, serta Indikator Kinerja Pendukung (IKP) yang dirumuskan untuk melengkapi aspek kinerja strategis yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam IKU maupun IKE.

Untuk Indikator Kinerja Utama (IKU), penetapan target kinerja tahunan mengacu secara langsung pada target dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Penyesuaian target IKU dalam RENSTRA ITS dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi awal (baseline) ITS, karakteristik institusi, serta arah kebijakan pendidikan tinggi nasional. Dengan pendekatan tersebut, pencapaian target IKU ITS tidak hanya mencerminkan kinerja internal institusi, tetapi juga menunjukkan kontribusi ITS terhadap pencapaian sasaran pembangunan pendidikan tinggi nasional.

Sementara itu, Indikator Kinerja EMAS (IKE) ditetapkan untuk memastikan kesinambungan antara capaian jangka menengah RENSTRA dengan visi pengembangan jangka panjang ITS. Target IKE dirumuskan secara bertahap dan terukur guna mendorong pencapaian ekselensi akademik, penguatan reputasi internasional, tata kelola yang amanah, serta peningkatan sumbangsih ITS terhadap masyarakat, industri, dan pembangunan berkelanjutan.

Adapun Indikator Kinerja Pendukung (IKP) berfungsi sebagai penguat kinerja institusi dengan memberikan ukuran tambahan pada aspek operasional, tata kelola, infrastruktur, dan layanan pendukung yang memiliki peran strategis dalam memastikan keberhasilan pencapaian IKU dan IKE. Target IKP disusun untuk menjamin keterpaduan antara kinerja strategis dan kesiapan sistem pendukung institusi.

Ketiga kelompok indikator tersebut selanjutnya diintegrasikan menjadi Indikator Kinerja Strategis (IKS) ITS. IKS merupakan himpunan indikator kinerja utama yang digunakan sebagai tolok ukur komprehensif dalam menilai pencapaian sasaran strategis institusi. Integrasi ini memastikan bahwa seluruh indikator kinerja ITS berjalan selaras dengan kebijakan nasional, arah pengembangan jangka



panjang institusi, serta kebutuhan penguatan daya saing global dan kontribusi nyata ITS bagi masyarakat.

Penetapan target tahunan Indikator Kinerja Strategis (IKS) dilakukan melalui pendekatan pentahapan capaian yang mempertimbangkan kondisi baseline, kapasitas sumber daya institusi, hasil analisis lingkungan strategis, serta prioritas program pada setiap tahun pelaksanaan RENSTRA. Pendekatan pentahapan ini memungkinkan ITS untuk mengelola risiko pencapaian target, menjaga konsistensi arah pembangunan, serta melakukan penyesuaian kebijakan secara adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis dan kebijakan nasional.

Selain sebagai sistem pengukuran kinerja strategis, IKS ITS juga dipetakan ke dalam Tema Strategis RAISE dan Sasaran Strategis sebagaimana telah dijabarkan pada Bab 3. Jika IKS berfungsi sebagai sistem pengukuran kinerja strategis, maka Tema Strategis RAISE berperan sebagai kerangka transformasi yang memberikan arah dan fokus pembangunan institusi.

Tema Strategis RAISE mencerminkan fokus pengembangan ITS secara menyeluruh, meliputi Relevant and Impactful Research, Academic Excellence and Global Reputation, Innovation and Entrepreneurship, Sustainable Development, serta Excellence Governance. Melalui pemetaan ini, setiap Indikator Kinerja Strategis tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur capaian numerik, tetapi juga merepresentasikan kontribusi indikator tersebut terhadap transformasi strategis ITS.

Dengan pemetaan IKS ke dalam Tema Strategis RAISE, ITS memastikan bahwa penetapan target kinerja tahunan tidak bersifat sektoral atau parsial, melainkan terintegrasi secara menyeluruh dengan arah transformasi strategis institusi. Pendekatan ini memperkuat keterkaitan antara perencanaan strategis, penganggaran, pelaksanaan program, serta pemantauan dan evaluasi kinerja, sehingga pelaksanaan RENSTRA ITS 2026–2030 dapat berjalan secara konsisten, terarah, dan berorientasi pada hasil.

Seluruh target kinerja tahunan untuk masing–masing Indikator Kinerja Strategis (IKS) selama periode 2026–2030 disajikan secara rinci pada **Tabel 4.5** dan menjadi dasar dalam proses pengendalian, pemantauan, dan evaluasi kinerja ITS sesuai dengan prinsip manajemen kinerja yang efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil.



Tabel 4. 5 Indikator dan Target Kinerja Tahunan

Tema dan Sasaran Strategis	No	Program Strategis	No	IKS	Jenis	Baseline	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029	Tahun 2030	PIC
R (<i>Relevant dan Impactful Research</i>) ↓ Sasaran Strategis 1 (SS.1)	1	Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah	1	Persentase publikasi bereputasi internasional (Scopus/WoS) (*)	IKU	65,57%	66%	67%	68%	69%	70%	WR4 Fakultas
			2	Rasio Jumlah Sitasi Dari Publikasi Internasional Terindeks Scopus Per Jumlah Dosen	IKE	115,36	130,2	143,1	155,3	167,2	200,4	WR4 Fakultas
			3	Total publikasi internasional	IKP	2.432	2.675	2.975	3.274	3.574	3.873	WR4 Fakultas
			4	Persentase publikasi Top Tier terhadap total publikasi internasional	IKP	9,99%	10,00%	12,50%	15,00%	17,50%	20,00%	WR4 Fakultas
			5	Persentase publikasi Q1 terhadap total publikasi internasional	IKP	20,81%	25,00%	31,25%	37,50%	43,75%	50,00%	WR4 Fakultas
			6	Rasio Jumlah Publikasi Bersama (Co-Authorship) Internasional Akumulatif / Jumlah Dosen	IKE	0,2093	0,2612	0,2884	0,3156	0,3428	0,37	WR4 Fakultas
			7	<i>Nilai H-Index Scopus Dosen</i>	IKE	5,66	5,79	5,93	6,37	6,81	7,29	WR4 Fakultas
			8	Rasio Jumlah Judul Penelitian / Jumlah Dosen	IKE	1,9	2,00	2,05	2,10	2,15	2,20	WR4 Fakultas
			9	Rasio jumlah anggaran riset / jumlah anggaran total	IKE	15%	16%	17%	18%	19%	20%	WR2 WR4
	2	Peningkatan Dampak Pengabdian Pada Masyarakat dan Industri	10	Persentase Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam penyusunan kebijakan (nasional/daerah/industri) (**)	IKU	33%	34%	36%	38%	39%	40%	WR3 WR4 Fakultas
			11	Jumlah Pengabdian Pada Masyarakat	IKP	289	300	325	350	375	400	WR4 Fakultas
A (<i>Academic Excellence</i>)	3	Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran	12	Persentase lulusan pendidikan tinggi program diploma satu, diploma dua, diploma tiga, diploma empat/sarjana terapan, dan sarjana yang langsung bekerja,	IKU	80%	80%	81%	82%	83%	85%	WR1 Fakultas



Tema dan Sasaran Strategis	No	Program Strategis	No	IKS	Jenis	Baseline	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029	Tahun 2030	PIC
dan Global Reputation) ↓ Sasaran Strategis 2 (SS.2)				berwirausaha, atau melanjutkan studi dalam jangka waktu 1 (satu) tahun setelah kelulusan, serta sudah bekerja, atau berwirausaha sebelum lulus kuliah (*)								
			13	Angka Efisiensi Edukasi Perguruan Tinggi (AEE PT) (*)	IKU	54.1%	55.7%	56.6%	57.5%	58.5%	59.5%	WR1 Fakultas
			14	Tingkat Pencapaian AEE D4	IKP	65,64%	68,00%	68,50%	69,00%	69,50%	70,00%	WR1 Fakultas
			15	Tingkat Pencapaian AEE S1	IKP	57,12%	60,00%	62,00%	64,00%	66,00%	68,00%	WR1 Fakultas
			16	Tingkat Pencapaian AEE S2	IKP	58,80%	59,00%	59,50%	60,00%	60,50%	61,00%	WR1 Fakultas
			17	Tingkat Pencapaian AEE S3	IKP	34,73%	36,00%	36,50%	37,00%	38,00%	39,00%	WR1 Fakultas
			18	Rasio Jumlah Mahasiswa Pascasarjana / Jumlah Mahasiswa	IKE	0,1668	0,1868	0,2278	0,2684	0,3092	0,35	WR1 Fakultas
			19	Jumlah Program Studi Terakreditasi Internasional	IKE	45	44	47	49	51	57	KPM Fakultas
			20	Rasio Jumlah Program Studi Terakreditasi A atau Unggul atau Internasional / Jumlah Total Program Studi yang sudah meluluskan	IKE	0,80	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	KPM Fakultas
			21	Rasio Jumlah Program Studi S3 / Jumlah Program Studi S1	IKE	0,357	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	KPM Fakultas
			22	Rasio Mahasiswa S1 dan D4 yang diterima dibanding dengan Jumlah Peminat	IKP	0,11	0,105	0,1	0,095	0,09	0,085	WR1 Fakultas
			4	Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Prestasi Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa	23	Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi (*)	IKU	18,46%	30%	30%	30%	30%



Tema dan Sasaran Strategis	No	Program Strategis	No	IKS	Jenis	Baseline	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029	Tahun 2030	PIC
	5	Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan	24	Jumlah mahasiswa yang mendapatkan layanan keberpihakan	IKE	5.160	5.478	5.749	5.849	6.149	6.527	WR1 WR2
	6	Penguatan <i>International Academic Environment</i>	25	Persentase Dosen perguruan tinggi yang mendapatkan rekognisi internasional atau hasil penelitiannya diterapkan oleh masyarakat (**)	IKU	71,28%	73%	75%	77%	79%	80%	WR4 Fakultas
			26	Jumlah Kerja sama Internasional pada Tahun Berjalan	IKP	125	135	145	155	160	165	DKG Fakultas
			27	Rasio jumlah mahasiswa internasional <i>full degree / non-degree terhadap total mahasiswa</i>	IKE	5,50%	7,00%	9,00%	11,00%	13,00%	15,00%	WR1 Fakultas
			28	Jumlah Dosen ITS yang Menjadi <i>Keynote / Invited Speaker</i> di event internasional	IKP	20	23	26	29	32	35	Fakultas
			29	Rasio Jumlah Dosen Internasional / Jumlah Dosen	IKE	0,26	0,26	0,27	0,28	0,29	0,30	DKG Fakultas
	7	Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi	30	Peringkat PT pada <i>QS World University Ranking</i>	IKP	509	480	460	440	400	300	WR Fakultas
I (Innovation and Entrepreneurship) ↓ Sasaran Strategis 3 (SS.3)	8	Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk dan Hasil Inovasi	31	Persentase luaran hasil kerja sama dan hilirisasi antara perguruan tinggi dengan industri/Lembaga (*)	IKU	3,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	WR4 Fakultas
			32	Jumlah Paten didaftarkan pada Tahun Berjalan	IKP	40	50	65	80	95	110	WR4 Fakultas
			33	Jumlah Pendapatan Pemanfaatan dari Kekayaan Intelektual Pada Tahun Berjalan (dalam juta)	IKP	65	80	100	125	150	175	WR4
			34	Jumlah <i>Start-up</i> yang <i>Spin-Off</i> pada Tahun Berjalan	IKP	0	1	1	2	2	2	WR4
	9	Peningkatan Pendapatan Kerja	35	Jumlah Pendapatan kerja sama industri ITS (dalam Rp Miliar)	IKP	240	240	290	340	365	430	WR4



Tema dan Sasaran Strategis	No	Program Strategis	No	IKS	Jenis	Baseline	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029	Tahun 2030	PIC	
		sama Industri dan Usaha	36	Jumlah Pendapatan Unit Usaha Mandiri dan Lainnya ITS (dalam Rp Miliar)	IKP	43	46,25	61,52	61,82	62,61	62,52	WR4	
			37	Jumlah pendapatan anak usaha (dalam Rp. Miliar)	IKP	210	250	280	325	365	405	WR4	
S <i>(Sustainable Development)</i> ↓ Sasaran Strategis 4 (SS.4)	10	Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana	38	Indeks kecukupan ruang perkuliahan (%)	IKP	1,25	1,3	1,35	1,4	1,45	1,5	WR1 WR2	
	11	Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan dalam rangka mendukung SDGs	39	Persentase keterlibatan perguruan tinggi dalam SDG 1 (tanpa kemiskinan), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 17 (kemitraan), dan 2 (dua) SDGs lain sesuai keunggulan (*)	IKU	75%	80%	82%	85%	88%	90%	SEKITS Fakultas	
			40	Peringkat PT pada THE Impact Ranking	IKP	201–300	201–300	101–200	101–200	101–200	100	WR Fakultas	
			41	Peringkat <i>UI GreenMetric</i>	IKP	13	12	11	10	9	8	WR Fakultas	
			42	Kapasitas energi terbarukan yang terpasang (kW)	IKE	437	450	470	490	510	530	WR Fakultas	
	12	Penguatan Dana Abadi dan Kemitraan <i>Filantropi</i> Berkelanjutan	43	Jumlah nilai <i>endowment fund</i> kumulatif (dalam Rp Miliar)	IKE	130	170	230	300	400	500	WR2 LPDA	
E <i>(Excellence Governance)</i> ↓ Sasaran Strategis 5 (SS.5)	13	Penguatan Pengelolaan Keuangan	44	Persentase pendapatan/penghasilan dari bidang nonakademik (selain UKT/uang kuliah) (*)	IKU	-	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	WR2 WR4	
			45	Hasil audit atas Laporan Keuangan perguruan tinggi (**)	IKU	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WR2 KAI
			46	Ketersediaan perencanaan strategis peningkatan kesejahteraan dosen (*)	IKU	-	3	3	3	3	3	3	WR2 WR3 SEKITS



Tema dan Sasaran Strategis	No	Program Strategis	No	IKS	Jenis	Baseline	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029	Tahun 2030	PIC
	14	Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif	47	Persentase Kenaikan Aset Netto terhadap Total Pendapatan	IKP	9,87%	10%	11%	12%	13%	14%	WR2
			48	Rasio Jumlah dosen bergelar S3 / jumlah dosen	IKE	0,58	0,59	0,61	0,64	0,67	0,70	WR3 Fakultas
			49	Rasio Jumlah Dosen / Jumlah Mahasiswa	IKE	1:27	1:26	1:25	1:24	1:23	1:20	WR3 Fakultas
			50	Jumlah tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat pelatihan/ kompetensi/profesi yang diakui oleh dunia usaha dan dunia industri	IKP	400	420	440	460	480	500	WR3 Fakultas
	15	Penguatan sistem tata kelola berbasis prinsip-prinsip <i>Good University Governance</i> (GUG)	51	Zona Integritas yang terdiri dari Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) (**)	IKU	9	9	9	9	9	9	WR3 Fakultas
			52	Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perguruan Tinggi (**)	IKU	A	AA	AA	AA	AA	AA	SEKITS
			53	Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Integritas Akademik(**)	IKU	0	0	0	0	0	0	WR3 Fakultas
			54	Pencegahan dan Penanganan Anti Kekerasan; Anti Narkotika, Psikotropika dan Bahan Adiktif berbahaya lainnya (narkoba); dan Anti Korupsi (**)	IKU	100%	100%	100%	100%	100%	100%	SEKITS
			55	Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L (*)	IKU	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5	WR2
			56	Skor Penilaian <i>Good University Governance</i> (GUG)	IKP	63,16%	67,16%	71,16%	75,16%	79,16%	83,16%	WR3
			57	Persentase <i>Service Level Agreement Uptime ICT</i>	IKP	94%	95%	96%	97%	98%	99%	WR3

Keterangan
 (*) IKU Wajib
 (**) IKU Pilihan





BAB 5

PERENCANAAN PENDANAAN





BAB 5

PERENCANAAN PENDANAAN

Perencanaan pendanaan merupakan bagian krusial dalam memastikan pelaksanaan seluruh strategi dan program pengembangan ITS periode 2026–2030. Bab ini memuat proyeksi pendapatan, asumsi dasar penganggaran, serta kerangka pembiayaan yang disusun secara realistis, terukur, dan selaras dengan arah kebijakan strategis institusi. Dalam konteks transformasi dan peningkatan daya saing global, kebutuhan pendanaan ITS tidak hanya diarahkan untuk mendukung operasional rutin, tetapi juga untuk memperkuat investasi pada pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kualitas akademik, penguatan riset dan inovasi, transformasi digital, serta pembangunan dan modernisasi sarana dan prasarana. Oleh karena itu, perencanaan keuangan disusun dengan mempertimbangkan dinamika pertumbuhan mahasiswa, kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, kebijakan remunerasi, serta proyeksi kenaikan biaya yang dipengaruhi oleh faktor ekonomi makro. Asumsi dasar yang digunakan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja periode 2026–2030 mencerminkan proyeksi pertumbuhan institusi secara moderat dan berkelanjutan. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara ekspansi kapasitas akademik, peningkatan kualitas layanan, dan keberlanjutan fiskal institusi. Dengan perencanaan pendanaan yang *prudent*, adaptif, dan berbasis proyeksi yang rasional, ITS diharapkan mampu menjaga stabilitas keuangan sekaligus menciptakan ruang fiskal yang memadai untuk mendukung pencapaian target strategis pada akhir periode RENSTRA.

5.1. PENDAPATAN

5.1.1. Asumsi Dasar

Asumsi dasar yang perlu diketahui dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja pada RENSTRA 2026–2030 adalah sebagai berikut:

1. Jumlah mahasiswa ITS akan tumbuh pada setiap jalur vokasi, sarjana, magister, dan doktoral. Dengan jumlah total 31.086 mahasiswa di tahun 2025 menjadi 35.000 mahasiswa pada tahun 2030.
2. Jumlah dosen bertambah dengan asumsi rasio 1:20. Jumlah dosen pada posisi 2025 sebanyak 1.150 orang dosen tetap dan diperkirakan akan menjadi 1.750 orang dosen pada tahun 2030.
3. Jumlah tenaga kependidikan 2025 adalah 1.145 orang dengan 354 orang PNS, 4 orang PPPK, 641 orang non-PNS, dan 146 orang PKF. Jumlah ini akan menjadi 1.167 pada 2030, dengan rincian PNS hanya 228 orang, 4 orang PPPK, Non-PNS berjumlah 691 orang, dan PKF 246 orang.
4. Estimasi besaran gaji dan tunjangan Komponen Gaji Pokok dan Tunjangan PNS (APBN) serta Non-PNS (BPPTNBH) diasumsikan naik per tahun sebesar 4% p.a. (menyesuaikan dengan inflasi), dengan taksiran besaran per orang/tahun untuk dosen, tendik PNS dan Non-PNS.
5. Estimasi perkiraan total besaran Tunjangan Penghasilan Bulanan (TPB), Insentif Kinerja ITS (IKITS), serta tunjangan lainnya seperti T3B, TPPUMK, dan TOP-UP bagi dosen dan tenaga kependidikan dihitung dengan asumsi pembayaran sebesar 14 kali TPB dan 13 kali IKITS pada tahun 2030, sehingga estimasi total anggaran yang dibutuhkan mencapai Rp240 miliar. Nilai ini diproyeksikan relatif stabil dan tetap berada pada angka yang sama hingga tahun 2030.



6. Pendapatan yang bersumber dari APBN–K diasumsikan mengalami kenaikan sejalan dengan laju inflasi tahunan sebesar 1% per tahun. Sementara itu, pendapatan dari BPPTNBH diasumsikan tahun 2026 sampai 2030 tetap sekitar Rp74,9 miliar pada tahun 2030. Kenaikan BPPTNBH membawa konsekuensi terhadap peningkatan kebutuhan pengelolaan dan tata kelola dana yang lebih kompleks, termasuk penyesuaian dalam perencanaan anggaran, peningkatan kapasitas kelembagaan, serta pemenuhan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaannya. Selain itu, pertumbuhan ini juga menuntut optimalisasi pemanfaatan dana untuk mendukung program prioritas institusi secara berkelanjutan dan berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan dan riset.
7. Pendapatan ITS dari Layanan Pendidikan (UKT dan IPI) diasumsikan naik dengan estimasi total pendapatan per tahun dari mahasiswa yang diproyeksikan meningkat dari sekitar Rp740 miliar pada tahun 2026 menjadi Rp840 miliar pada tahun 2030 dengan asumsi mahasiswa 35.000 sampai dengan akhir 2030.
8. Pendapatan Kerja Sama dan Unit Usaha terkomposisi 30% dari total anggaran.

5.1.2. Proyeksi Sumber Pembiayaan Anggaran 2026–2030

Proyeksi sumber pembiayaan ITS atau penerimaan ITS terbagi ke dalam tiga pos utama, yaitu penerimaan dari APBN, penerimaan selain APBN (termasuk Saldo Anggaran Lebih/SAL Pusat dan dari departemen terkait), serta penerimaan dari anak usaha ITS. Ketiga pos ini secara kolektif menjadi tulang punggung pendanaan institusi dalam jangka menengah hingga panjang. Berdasarkan estimasi yang tersedia, total anggaran belanja ITS diperkirakan akan meningkat secara bertahap dari Rp2,446 triliun pada tahun 2026 menjadi Rp2,957 triliun pada tahun 2030. Proyeksi ini mencerminkan optimisme terhadap pertumbuhan institusi dan penguatan kapasitas pembiayaan untuk mendukung program–program strategis ITS di masa depan. **Tabel 5.1** menyajikan seluruh rencana sumber pembiayaan dari tahun 2026 sampai tahun 2030, termasuk di dalamnya pendapatan dari anak usaha yang masuk ke kelompok kerja sama Tridharma Perguruan Tinggi.

Tabel 5. 1 Proyeksi Sumber Pembiayaan Anggaran Tahun 2026–2030

NO	SUMBER PEMBIAYAAN	RKAT 2026	RKAT 2027	RKAT 2028	RKAT 2029	RKAT 2030
I	APBN	649.782.760.000	472.238.937.000	551.897.560.000	531.620.560.000	485.093.560.000
1	Gaji dan Tunjangan PNS	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000
2	Alokasi BPPTNBH	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000
3	Bantuan Pendanaan Berbasis IKU	-	-	-	-	-
4	PUAPT / PRPTNBH	750.000.000	750.000.000	750.000.000	750.000.000	750.000.000
5	PLN / HLN / RMP / SBSN / KPBU	265.391.200.000	84.847.377.000	154.506.000.000	119.229.000.000	42.702.000.000
6	Pendanaan Lainnya dari Ditjen Dikti (IKU, PKKM, dsb)	18.640.000.000	18.640.000.000	18.640.000.000	18.640.000.000	18.640.000.000
7	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendiknasaintek selain Ditjen Dikti	28.600.000.000	31.600.000.000	41.600.000.000	51.600.000.000	76.600.000.000
8	Pendanaan dari K/L Lain (termasuk Dana Abadi Pendidikan Tinggi dari LPDP)	87.000.000.000	87.000.000.000	87.000.000.000	92.000.000.000	97.000.000.000
II	SELAIN APBN	1.797.053.947.154	2.108.525.412.854	2.185.971.084.325	2.269.473.599.315	2.472.119.835.602
1	Dana Masyarakat	76.400.000.000	76.700.000.000	76.700.000.000	77.400.000.000	78.500.000.000
2	Biaya Pendidikan	740.000.000.000	770.000.000.000	795.000.000.000	820.000.000.000	840.000.000.000
3	Pengelolaan Dana Abadi	8.327.915.422	9.709.871.913	11.643.584.325	15.463.349.315	20.293.560.602
4	Usaha PTN Badan Hukum	58.000.000.000	73.775.000.000	74.827.500.000	82.660.250.000	104.526.275.000



NO	SUMBER PEMBIAYAAN	RKAT 2026	RKAT 2027	RKAT 2028	RKAT 2029	RKAT 2030
5	Kerja sama TriDharma Perguruan Tinggi	490.000.000.000	570.000.000.000	665.000.000.000	730.000.000.000	860.000.000.000
6	Pengelolaan Kekayaan PTN Badan Hukum	43.300.000.000	45.300.000.000	47.300.000.000	49.300.000.000	51.300.000.000
7	APBD	-	-	-	-	-
8	Pinjaman	-	239.000.000.000	-	-	-
9	Saldo Kas	381.026.031.732	324.040.540.940	507.750.000.000	494.650.000.000	517.500.000.000
JUMLAH SUMBER PEMBIAYAAN		2.446.836.707.154	2.580.764.349.854	2.730.118.644.325	2.801.094.159.315	2.957.213.395.602

Salah satu sumber pembiayaan selain APBN, yaitu kerja sama Tridharma Perguruan Tinggi, menjadi penyumbang kedua terbesar setelah biaya pendidikan yang berasal dari ITS dan anak usaha ITS. Kerja sama Tridharma Perguruan Tinggi secara detail ditunjukkan pada **Tabel 5.2**.

Tabel 5. 2 Rincian Sumber Pembiayaan Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi

NO	SUMBER PEMBIAYAAN	RKAT 2026	RKAT 2027	RKAT 2028	RKAT 2029	RKAT 2030
I	Kerja sama ITS	240.000.000.000	290.000.000.000	340.000.000.000	365.000.000.000	455.000.000.000
1	Kerja sama Penelitian DRPM	20.000.000.000	20.000.000.000	20.000.000.000	20.000.000.000	40.000.000.000
2	Kerja sama Profesional (DKPU)	200.000.000.000	250.000.000.000	300.000.000.000	325.000.000.000	375.000.000.000
3	Kerja sama Pendidikan	20.000.000.000	20.000.000.000	20.000.000.000	20.000.000.000	40.000.000.000
II	Kerja sama Anak Usaha	250.000.000.000	280.000.000.000	325.000.000.000	365.000.000.000	405.000.000.000
1	Kerja sama PT. ITS Tekno Sains	225.000.000.000	250.000.000.000	275.000.000.000	300.000.000.000	325.000.000.000
2	Kerja sama PT. ITS Kemitraan	25.000.000.000	30.000.000.000	50.000.000.000	65.000.000.000	80.000.000.000
JUMLAH		490.000.000.000	570.000.000.000	665.000.000.000	730.000.000.000	860.000.000.000

Untuk mencapai target pendapatan kerja sama dan usaha sebagaimana tercantum pada **Tabel 5.2** ITS menempatkan anak usaha sebagai instrumen strategis dalam penguatan kemandirian finansial institusi. PT ITS Tekno Sains dan PT ITS Kemitraan diarahkan untuk berperan aktif dalam mengelola, mengembangkan, dan mengomersialisasikan potensi usaha berbasis keunggulan akademik, riset, dan jejaring kemitraan ITS, melalui model bisnis yang profesional, terukur, dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan. Peningkatan target pendapatan secara bertahap setiap tahun mencerminkan strategi konsolidasi usaha, ekspansi portofolio layanan, serta penguatan tata kelola dan kapasitas operasional anak usaha, dengan tetap memastikan keselarasan antara pencapaian kinerja keuangan, manajemen risiko, dan kontribusi nyata terhadap pendanaan strategis institusi sesuai dengan arah kebijakan RENSTRA dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) ITS.

5.1.2.1. PT. ITS TEKNO SAINS

Dalam rangka mendukung pencapaian visi ITS menuju *Entrepreneurial University*, periode tahun 2026–2030 ditetapkan sebagai fase penguatan kelembagaan dan operasional anak perusahaan sebagai instrumen strategis hilirisasi riset, penguatan inovasi, serta peningkatan kemandirian finansial institusi. Pengembangan anak perusahaan dilaksanakan secara terencana, terintegrasi, dan akuntabel, dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai akademik dan prinsip tata kelola perguruan tinggi yang baik. Anak usaha tidak semata-mata diposisikan sebagai entitas pencari pendapatan, melainkan sebagai orkestrator nilai tambah (*value creation*) yang menjembatani keunggulan akademik, riset, dan inovasi ITS dengan kebutuhan industri, pemerintah, dan masyarakat.



Melalui pembentukan *holding company* PT ITS Tekno Sains, ITS menata ulang ekosistem bisnis kampus agar lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pasar, tanpa meninggalkan nilai akademik. Holding ini berperan sebagai *strategic vehicle* yang mengkonsolidasikan investasi, komersialisasi hasil riset, serta pengelolaan portofolio usaha secara transparan dan akuntabel. Di bawah holding tersebut, ITS mengembangkan empat anak perusahaan sektoral, yaitu PT. Tekno Maritim Unggul, PT Tekno Otomotif dan Energi, PT. Tekno Digital Cerdas, dan PT. Tekno Desain Kreatif yang fokus pada bidang maritim, otomotif & energi, digital cerdas, serta industri kreatif. Setiap anak perusahaan dirancang sebagai entitas bisnis spesialis yang mengeksekusi kontrak bernilai tinggi, baik melalui skema *government procurement*, *recurring revenue*, maupun *volume-based business*, sesuai karakter sektor masing-masing.

Pengembangan anak usaha juga difokuskan pada penciptaan sumber pendapatan berulang (*recurring income*) yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, ITS Tekno Sains mengembangkan unit bisnis baru seperti *manpower outsourcing*, layanan pemeliharaan dan rekayasa teknis, serta unit konstruksi untuk mendukung kebutuhan internal ITS dan klien eksternal. Model bisnis ini dirancang untuk mengurangi ketergantungan pada pendapatan berbasis proyek jangka pendek, sekaligus meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan institusi. Anak usaha berfungsi sebagai *shared service provider* profesional yang mendukung aktivitas akademik tanpa membebani struktur birokrasi ITS. Pengembangan kawasan komersial diarahkan untuk mengintegrasikan konsep keberlanjutan, energi hijau, teknologi digital, dan sistem layanan terintegrasi, sekaligus mendukung kebutuhan mahasiswa, sivitas akademika, dan masyarakat. Skema pendanaan dilaksanakan melalui kemitraan dengan alumni dan pihak ketiga, sehingga ITS berperan sebagai *strategic orchestrator*, bukan sekadar pemilik aset pasif.

Pengelolaan seluruh anak perusahaan ITS dilakukan melalui suatu badan usaha induk (*holding company*) yang berfungsi sebagai entitas pengendali strategis, pengelola investasi, serta koordinator komersialisasi hasil riset dan inovasi ITS. *Holding company* tersebut menjalankan peran sebagai pemegang saham aktif, penetap arah bisnis, dan pengawas kinerja anak perusahaan, dengan pemisahan yang jelas antara fungsi akademik dan fungsi bisnis guna menjaga integritas dan independensi aktivitas Tridharma Perguruan Tinggi.

Berdasarkan rencana strategis sebagai *value creation* dan *recurring income* yang akan dilaksanakan ITS Tekno Sains dalam 5 tahun ke depan, dapat disajikan proyeksi laporan laba rugi dan neraca seperti pada **Tabel 5.3** dan **Tabel 5.4**.

Tabel 5. 3 Proyeksi Laporan Laba Rugi ITS Tekno Sains

Uraian	TAHUN				
	2026	2027	2028	2029	2030
Pendapatan Usaha	225.000	250.000	275.000	300.000	325.000
Beban Pokok Pendapatan	203.000	223.000	242.000	260.000	279.000
Laba Kotor	22.000	27.000	33.000	40.000	46.000
Beban Operasional & Pengembangan	9.000	10.000	12.000	14.000	15.000
Laba Operasi	13.000	17.000	21.000	26.000	31.000
Pendapatan/Beban Lain (net)	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
Laba Sebelum Pajak	14.000	18.000	22.000	27.000	33.000
Pajak Penghasilan	2.000	3.000	4.000	5.000	7.000
LABA BERSIH	12.000	15.000	18.000	22.000	26.000

Tabel 5. 4 Proyeksi Neraca ITS Tekno

Uraian	TAHUN				
	2026	2027	2028	2029	2030
Kas & Setara Kas	46.000	52.000	58.000	65.000	75.000
Piutang Usaha	72.000	80.000	88.000	95.000	105.000
Aset Lancar Lainnya	24.000	26.000	28.000	30.000	32.000
Total Aset Lancar	142.000	158.000	174.000	190.000	212.000
Aset Tetap	2.000	4.000	7.000	10.000	13.000
Investasi Anak Usaha & Kawasan	17.000	27.000	37.000	47.000	60.000
Total Aset Tidak Lancar	19.000	31.000	44.000	57.000	73.000
TOTAL ASET	161.000	189.000	218.000	247.000	285.000
Liabilitas Jangka Pendek	91.000	95.000	98.000	100.000	102.000
Liabilitas Jangka Panjang	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
Total Liabilitas	93.000	99.000	104.000	108.000	112.000
Modal Disetor	3.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Laba Ditahan	53.000	68.000	86.000	108.000	134.000
Laba Tahun Berjalan	12.000	15.000	18.000	22.000	26.000
Total Ekuitas	68.000	88.000	109.000	135.000	165.000
TOTAL LIABILITAS dan EKUITAS	161.000	189.000	218.000	247.000	285.000

5.1.2.2. PT. ITS KEMITRAAN

ITS Kemitraan merupakan bagian strategis dari pengembangan institusional Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang berperan dalam memperluas pemanfaatan keunggulan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui penyediaan jasa profesional dan pengelolaan kemitraan. Keberadaan entitas anak diarahkan untuk menjembatani kapasitas akademik ITS dengan kebutuhan nyata pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat secara profesional, akuntabel, dan berkelanjutan. ITS Kemitraan telah melakukan penguatan kelembagaan, pengembangan jejaring kemitraan, peningkatan kualifikasi bidang usaha jasa, serta peningkatan kapasitas dan sertifikasi tenaga ahli. Capaian tersebut menjadi fondasi penting bagi pengembangan entitas anak pada periode RENSTRA ITS 2025–2030, yang difokuskan pada pemantapan unit usaha, diversifikasi layanan berbasis keahlian ITS, serta penguatan keberlanjutan dan kontribusi institusional.

Dalam kerangka rencana tahun 2025–2030, arah strategis ITS Kemitraan diarahkan untuk mendukung kemandirian institusi, peningkatan reputasi, serta hilirisasi keunggulan ITS melalui pengelolaan usaha yang terukur, berorientasi pada kualitas layanan, dan selaras dengan tata kelola yang baik. Entitas anak diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai penyedia jasa profesional, tetapi juga sebagai mitra strategis yang mampu memberikan nilai tambah bagi pengembangan institusi secara berkelanjutan.

Sejalan dengan arah strategis tersebut, ITS Kemitraan menetapkan visi untuk menjadi entitas kemitraan dan jasa profesional berbasis sains dan teknologi yang unggul, berkelanjutan, serta berkontribusi nyata terhadap kemandirian dan reputasi ITS di tingkat nasional dan internasional.

Untuk mewujudkan visi tersebut, entitas anak ITS Kemitraan mengemban misi sebagai berikut:

1. Menyediakan layanan jasa profesional berbasis keunggulan keilmuan ITS bagi pemerintah, dunia usaha, dan Masyarakat
2. Mengembangkan dan mengelola kemitraan strategis secara profesional, transparan, dan akuntabel

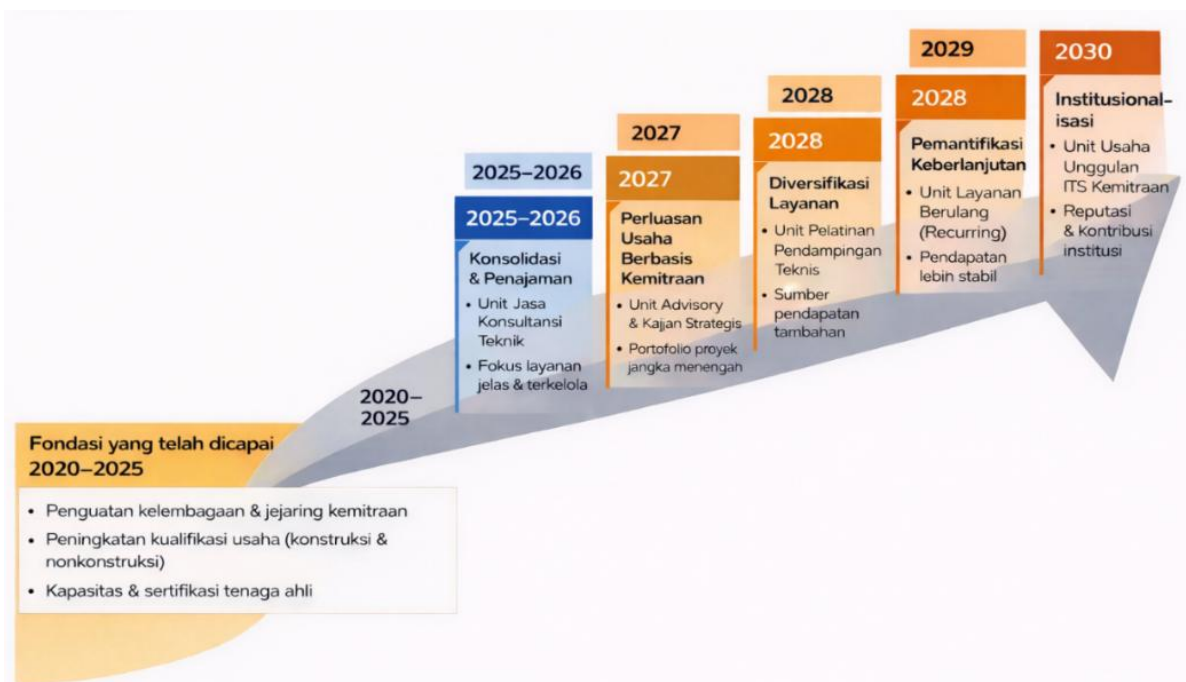


3. Mengoptimalkan pengelolaan unit usaha dan sumber daya sebagai pendukung keberlanjutan dan kemandirian institusi
4. Memperkuat kontribusi entitas anak dalam meningkatkan reputasi ITS sebagai mitra strategis berbasis sains dan teknologi

Arah strategis, visi, dan misi ini menjadi dasar perumusan *roadmap* pengembangan ITS Kemitraan serta rencana pengelolaan keuangan pada periode 2025–2030 ditunjukkan pada **Tabel 5.5**. Rencana tersebut disusun secara bertahap dan terintegrasi sebagaimana pada **Gambar 5.1**. Adapun *roadmap* pengembangan ITS Kemitraan yang terdiri atas proyeksi Laporan Laba Rugi dan Neraca pada periode 2026–2030 ditunjukkan pada **Tabel 5.6** dan **Tabel 5.7**.

Tabel 5. 5 *Roadmap* Pengembangan ITS Kemitraan 2025–2030

Tahun	Fokus Strategis	Pengembangan Unit Usaha	Output Utama
2025	Konsolidasi dan penajaman	Penataan unit jasa konsultasi teknik (konstruksi dan nonkonstruksi) dan portofolio layanan unggulan	Fokus layanan jelas dan terkelola
2026	Stabilisasi	Penguatan layanan inti dan optimalisasi unit pendukung	Operasional stabil dan berkelanjutan
2027	Perluasan usaha	Pengembangan unit advisory dan kajian strategis berbasis kemitraan	Portofolio proyek jangka menengah
2028	Diversifikasi layanan	Pengembangan layanan pelatihan dan pendampingan teknis berbasis keahlian ITS	Sumber pendapatan tambahan
2029	Pemantapan keberlanjutan	Penguatan layanan berulang dan kontrak jangka menengah–panjang	Pendapatan lebih stabil
2030	Institusionalisasi	Pemantapan unit usaha unggulan ITS Kemitraan	Reputasi dan kontribusi institusi



Gambar 5. 1 *Roadmap* ITS Kemitraan 2025–2030

Tabel 5. 6 Proyeksi Laporan Laba Rugi ITS Kemitraan (dalam juta)

Uraian	TAHUN				
	2026	2027	2028	2029	2030
Pendapatan Usaha	25.000	30.000	50.000	65.000	80.000
Beban Pokok Penjualan	22.000	26.400	44.000	57.200	70.400
LABA KOTOR	3.000	3.600	6.000	7.800	9.600
Beban Administrasi & Umum	2.250	2.700	4.500	5.850	7.200
LABA USAHA	750	900	1.500	1.950	2.400
Pendapatan Lain-lain	175	175	175	175	175
Beban Lain-lain	553	553	553	553	553
LABA SEBELUM PAJAK	372	522	1.122	1.572	2.022
Pajak Penghasilan	-	-	-	-	-
Laba Tahun Berjalan	372	522	1.122	1.572	2.022

Tabel 5. 7 Proyeksi Neraca ITS Kemitraan (dalam juta)

Uraian	TAHUN				
	2026	2027	2028	2029	2030
Aset Lancar					
Kas & Setara Kas (<i>balancing</i>)	820	1.090	1.860	2.580	3.420
Piutang Usaha	3.500	3.900	6.000	7.150	8.000
Pajak Dibayar Dimuka	500	550	650	750	850
Aset Lancar Lainnya	180	200	240	270	300
Jumlah Aset Lancar	5.000	5.740	8.750	10.750	12.570
Aset Tetap					
Aset Tetap (Nilai Buku)	6.600	7.450	9.050	11.550	14.230
Aset Pajak Tangguhan	200	200	200	200	200
Jumlah Aset Tidak Lancar	6.800	7.650	9.250	11.750	14.430
Total Aset	11.800	13.390	18.000	22.500	27.000
Liabilitas Jangka Pendek	2026	2027	2028	2029	2030
Utang Pajak	500	550	700	850	1.000
Beban Akrual	2.900	3.100	4.800	5.900	7.200
Utang Lancar Lainnya	200	250	500	650	800
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	3.600	3.900	6.000	7.400	9.000
Ekuitas					
Modal Disetor	100	100	100	100	100
Saldo Laba Awal	6.248	6.620	7.142	8.264	9.836
Laba Tahun Berjalan	372	522	1.122	1.572	2.022
Jumlah Ekuitas	6.720	7.242	8.364	9.936	11.958
Total Liabilitas dan Ekuitas	11.800	13.390	18.000	22.500	27.000

5.2. BELANJA

A. Rencana Belanja APBN

Rencana belanja APBN secara jumlah persis sama dengan estimasi perolehan pendapatan, karena secara prinsip untuk pos pendapatan dari APBN harus dibelanjakan habis sesuai peruntukan. Pendapatan APBN terbesar digunakan untuk gaji dosen dan tendik PNS. Meskipun jumlah dosen dan tendik PNS ITS diproyeksikan menurun dari 1.200 orang dengan komposisi dosen 846 dan tendik 354, menjadi 1.005 PNS pada 2030 dengan komposisi 757 dosen dan 248 tendik, namun seiring dengan kenaikan pangkat/jabatan dan eskalasi karena penyesuaian inflasi, dengan demikian belanja gaji untuk dosen dan tenaga kependidikan (tendik) PNS diperkirakan akan stabil, dari Rp174 miliar pada tahun 2026 tetap Rp174 miliar pada tahun 2030.



Selanjutnya, pos pendapatan APBN dari BP-PTNBH, selama ini dipergunakan oleh ITS untuk mendanai beberapa kegiatan, seperti: Daya Jasa Terpusat, Riset dan PPM – Dana Lokal, Langganan *e-Jurnal*, *Software* (Microsoft, Ithenticate, dan Matlab), Belanja Modal – BPPTNBH, Kegiatan Kemahasiswaan, Kegiatan Internasionalisasi, Gaji Dosen Non PNS, Gaji Tendik Non PNS, dan beberapa kegiatan lainnya akan dialokasikan secara penuh untuk membiayai dosen dan tenaga tendik NON PNS karena dengan asumsi selama 5 tahun kedepan tidak ada penambahan formasi PNS baik dosen maupun tendik.

Perubahan komposisi alokasi BPPTNBH menyebabkan beberapa pos belanja rutin dari BPPTNBH akan beralih ke pos selain APBN, seperti langganan daya dan jasa (listrik, air, telepon, dan *bandwidth*), langganan *software*, dan langganan *e-journal*. Pendapatan APBN lainnya akan direncanakan melalui Pinjaman Luar Negeri (PLN) dari Kemdiktisaintek untuk mendanai pembangunan gedung dan pengadaan peralatan Rumah Sakit Pendidikan Dr. Angka (RSPDA) yang akan didirikan oleh ITS sebesar Rp350 miliar, yang diperkirakan akan digelontorkan mulai tahun 2027 sampai tahun 2030 yang disajikan pada **Tabel 5.8**.

Tabel 5. 8 Rencana Belanja APBN

NO	PAGU	2026	2027	2028	2029	2030
A	APBN	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000
1	Biaya Gaji PNS	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000
B	BPPTNBH	75.664.300.000	75.664.300.000	75.664.300.000	75.664.300.000	75.664.300.000
1	Biaya Gaji dan Tunjangan Non PNS	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000
2	Biaya Pendampingan Satker BLU	750.000.000	750.000.000	750.000.000	750.000.000	750.000.000
C	Pendanaan dari Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
1	Biaya Kegiatan Kemahasiswaan	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
2	Biaya Akreditasi					
D	Direktorat Kelembagaan	12.000.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000
1	Biaya Beasiswa	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000
1	Biaya Penelitian	9.000.000.000	9.000.000.000	9.000.000.000	9.000.000.000	9.000.000.000
E	Direktorat Sumber Daya	6.240.000.000	6.240.000.000	6.240.000.000	6.240.000.000	6.240.000.000
1	Biaya Beasiswa	6.000.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000	6.000.000.000
2	Biaya Sertifikasi Kompetensi Mahasiswa	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
3	Biaya Sertifikasi Kompetensi Dosen	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000
1	Biaya Penelitian					
F	ADB	265.391.200.000	84.847.377.000	154.506.000.000	119.229.000.000	42.702.000.000
1	Biaya Penelitian	265.391.200.000				
2	Investasi Gedung (Lanjutan ADB HETI)		50.642.877.000			
3	Investasi Alat (FKK)		34.204.500.000	154.506.000.000	119.229.000.000	42.702.000.000
G	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Diktiristek	28.600.000.000	31.600.000.000	41.600.000.000	51.600.000.000	76.600.000.000
1	Biaya Penelitian	27.000.000.000	30.000.000.000	40.000.000.000	50.000.000.000	75.000.000.000
2	Biaya Kegiatan Penerimaan Mahasiswa	1.600.000.000	1.600.000.000	1.600.000.000	1.600.000.000	1.600.000.000



NO	PAGU	2026	2027	2028	2029	2030
H	Pendanaan dari K/L lain (termasuk Dana Abadi Pendidikan Tinggi dari LPDP)	87.000.000.000	87.000.000.000	87.000.000.000	92.000.000.000	97.000.000.000
1	Biaya Penelitian	81.000.000.000	81.000.000.000	81.000.000.000	86.000.000.000	91.000.000.000
2	Biaya Beasiswa	3.650.000.000	3.650.000.000	3.650.000.000	3.650.000.000	3.650.000.000
3	Biaya Kegiatan Penerimaan Mahasiswa	2.350.000.000	2.350.000.000	2.350.000.000	2.350.000.000	2.350.000.000
J	SALDO AWAL	-	-	-	-	-
1	Biaya Kewajiban Tahun Lalu					
	Total	649.782.760.000	472.238.937.000	551.897.560.000	531.620.560.000	485.093.560.000

B. Rencana Belanja Pos Selain APBN

Rencana belanja pos selain APBN secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu belanja *carry over* dan belanja *ongoing* (tahun berjalan). Belanja *carry over* merupakan belanja yang disebabkan belum terselesaikannya pekerjaan ditahun sebelumnya yang menggunakan saldo sebagai sumber pembiayaannya, sedangkan untuk belanja tahun berjalan disajikan pada **Tabel 5.9** yang dibagi menjadi tujuh bagian yaitu:

- Belanja Fakultas dan Departemen;
- Belanja Kerja Sama dan Usaha Mandiri;
- Belanja Unit Pusat (Biro, Direktorat, Kantor, dan Rektorat);
- Belanja Sarana dan Prasarana Terpusat;
- Belanja Terpusat Lainnya;
- Belanja Kontingensi.

Tabel 5. 9 Rencana Anggaran Selain APBN

NO	PAGU	2026	2027	2028	2029	2030
1	Biaya Kewajiban Lintas Tahun	360.576.031.732	286.374.040.940	454.333.500.000	437.383.500.000	458.333.500.000
2	Biaya Fakultas dan Departemen	157.702.704.702	185.000.000.000	192.500.000.000	198.750.000.000	205.000.000.000
3	Biaya Direktorat/ Biro/Kantor/ Unit Pusat	52.700.000.000	51.200.000.000	51.200.000.000	51.200.000.000	51.200.000.000
4	Biaya Kerja sama dan Unit Usaha Mandiri	495.275.000.000	583.857.500.000	673.948.250.000	738.348.075.000	875.407.882.500
5	Biaya Sarana dan Prasarana Terpusat	179.045.000.000	396.100.000.000	158.420.000.000	144.080.000.000	136.950.000.000
6	Biaya Operasional Terpusat	534.162.829.030	591.678.906.913	627.647.361.325	677.324.558.815	723.810.583.102
7	Biaya Kontingensi	17.592.381.690	14.314.965.000	20.171.973.000	22.387.465.500	21.417.870.000
	Total	1.797.053.947.154	2.108.525.412.854	2.178.221.084.325	2.269.473.599.315	2.472.119.835.602



5.3. IKHTISAR KEUANGAN STRATEGIS

5.3.1. Anggaran Program Strategis

Secara agregat, total pendanaan program strategis menunjukkan tren peningkatan dari Rp2,46 triliun pada tahun 2026 menjadi Rp2,957 triliun pada tahun 2030 seperti pada **Tabel 5.10**. Komposisi alokasi anggaran memperlihatkan penekanan utama pada tema *Innovation and Entrepreneurship* serta *Academic Excellence*, yang secara konsisten menyerap proporsi terbesar dalam struktur pembiayaan. Hal ini mencerminkan orientasi institusi terhadap penguatan kemandirian pendanaan melalui kerja sama industri, peningkatan reputasi akademik global, serta transformasi kualitas pembelajaran. Di sisi lain, tema *Relevant and Impactful Research* mengalami peningkatan signifikan terutama pada tahun 2030, yang menunjukkan komitmen terhadap penguatan riset berdampak. Tema *Sustainable Development* dan *Excellence Governance* berperan sebagai fondasi keberlanjutan institusi melalui penguatan tata kelola, pengembangan SDM, infrastruktur, serta dukungan terhadap prinsip *Good University Governance*. Secara keseluruhan, struktur pembiayaan dalam Tema RAISE menggambarkan strategi pertumbuhan yang progresif, berbasis inovasi, berorientasi pada reputasi global, serta ditopang tata kelola yang akuntabel dan berkelanjutan.



Tabel 5. 10 Belanja Pendukung Program Strategis ITS

Tema RAISE	Program Strategis	Jumlah 2026	%	Jumlah 2027	%	Jumlah 2028	%	Jumlah 2029	%	Jumlah 2030	%
(R): Relevant and Impactful Research	Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah	257.492.442.282		288.289.280.000		298.485.790.000		354.037.000.000		439.224.000.000	
	Peningkatan Dampak Pengabdian Kepada Masyarakat dan Industri	11.261.081.141		12.080.000.000		12.305.000.000		12.492.500.000		12.680.000.000	
Sub Total		268.753.523.423	11%	300.369.280.000	12%	310.790.790.000	11%	366.529.500.000	13%	451.904.000.000	15%
(A): Academic Excellence and Global Reputation	Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran	407.804.343.143		640.770.540.940		675.781.500.000		553.929.500.000		392.627.500.000	
	Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Prestasi Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa	20.902.162.282		21.980.000.000		22.470.000.000		22.885.000.000		23.500.000.000	
	Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan	18.677.915.422		19.959.871.913		21.893.584.325		25.713.349.315		30.543.560.602	
	Penguatan <i>International Academic Environment</i>	46.162.162.282		47.800.000.000		48.250.000.000		49.325.000.000		70.400.000.000	
	Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi	6.505.000.000		5.505.000.000		5.505.000.000		7.505.000.000		12.505.000.000	
Sub Total		500.051.583.129	20%	736.015.412.853	29%	773.900.084.325	28%	659.357.849.315	24%	529.576.060.602	18%
(I): Innovation and Entrepreneurship	Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk dan Hasil Inovasi	277.391.200.000		62.642.877.000		12.000.000.000		12.000.000.000		12.000.000.000	



Tema RAISE	Program Strategis	Jumlah 2026	%	Jumlah 2027	%	Jumlah 2028	%	Jumlah 2029	%	Jumlah 2030	%
	Peningkatan Pendapatan Kerjasama Industri dan Usaha	529.925.000.000		648.657.500.000		755.248.250.000		836.148.075.000		974.207.882.500	
Sub Total		807.316.200.000	33%	711.300.377.000	28%	767.248.250.000	28%	848.148.075.000	30%	986.207.882.500	33%
(S): Sustainable Development	Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana	138.056.081.881		96.925.000.000		101.425.000.000		105.425.000.000		122.425.000.000	
	Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan Dalam rangka mendukung SDGs	29.380.000.000		9.760.000.000		9.580.000.000		18.740.000.000		7.110.000.000	
	Penguatan Dana Abadi dan Kemitraan <i>Filantropi</i> Berkelanjutan	40.000.000.000		60.000.000.000		80.000.000.000		90.000.000.000		100.000.000.000	
Sub Total		207.436.081.881	8%	166.685.000.000	6%	191.005.000.000	7%	214.165.000.000	8%	229.535.000.000	8%
(E): Excellence Governance	Penguatan Pengelolaan Keuangan	31.706.081.141		39.590.000.000		39.365.000.000		40.102.500.000		40.840.000.000	
	Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif	580.405.046.141		582.327.815.000		597.251.047.000		619.829.769.500		666.971.082.500	
	Penguatan sistem tata kelola berbasis prinsip-prinsip Good University Governance (GUG).	51.168.191.439		44.476.465.000		50.558.473.000		52.961.465.500		52.179.370.000	
Sub Total		663.279.318.721	27%	666.394.280.000	26%	687.174.520.000	25%	712.893.735.000	25%	759.990.452.500	26%
Total		2.446.836.707.154	100%	2.580.764.349.854	100%	2.730.118.644.325	100%	2.801.094.159.315	100%	2.957.213.395.602	100%

5.3.2. Anggaran Investasi Strategis *Capital Expenditure* (CAPEX)

Anggaran Investasi Strategis *Capital Expenditure* (CAPEX) ITS Tahun 2026–2030 disusun sebagai instrumen utama untuk mendukung transformasi institusi menuju perguruan tinggi berkelas dunia yang unggul, berdaya saing, dan berkelanjutan. CAPEX diarahkan untuk memperkuat kapasitas jangka panjang ITS melalui pembangunan dan revitalisasi infrastruktur, pengembangan sarana dan prasarana strategis, serta investasi pendukung Tridharma Perguruan Tinggi dan kemandirian finansial. Penyusunan CAPEX ini mempertimbangkan kebutuhan strategis institusi, proyeksi pertumbuhan aktivitas akademik dan nonakademik, serta tuntutan peningkatan kualitas layanan dan reputasi ITS di tingkat nasional dan global.

Dalam kerangka RENSTRA ITS 2026–2030, Anggaran Investasi Strategis dirancang secara selektif, terukur, dan berbasis prioritas untuk memastikan setiap investasi memberikan nilai tambah yang optimal (*value for money*), baik dalam bentuk peningkatan mutu akademik, produktivitas riset dan inovasi, penguatan ekosistem kewirausahaan, maupun kontribusi terhadap keberlanjutan keuangan institusi. Oleh karena itu, CAPEX ITS tidak semata-mata dipandang sebagai belanja aset, melainkan sebagai investasi strategis jangka panjang yang dikelola dengan prinsip tata kelola yang baik, manajemen risiko yang memadai, serta keterkaitan yang kuat dengan target kinerja dan arah pembangunan institusi. Anggaran untuk investasi prioritas CAPEX tahun 2026 seperti pada **Tabel 5.11**.

Tabel 5. 11 Anggaran Sarpras Terpusat 2026–2030

NO	Anggaran CAPEX	2026	2027	2028	2029	2030
1	Pembangunan Gedung Lab Semikonduktor	50.000.000.000				
2	Pembangunan Tower 5		130.000.000.000			
3	Pembangunan Tower 6			130.000.000.000		
4	Pembangunan Flat Dosen	10.000.000.000				
5	Revitalisasi Peralatan Lab				30.000.000.000	70.000.000.000
6	Pengembangan Kampus Satelit	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
7	Pembiayaan Investasi Infrastruktur PJJ (On line)				50.000.000.000	
8	Pembangunan Workshop Bersama	25.000.000.000				
9	Pembangunan Laboratorium Terpadu				25.000.000.000	25.000.000.000
10	Pembangunan Tower Asrama	–	239.000.000.000			
11	Renovasi Signage ITS Terpusat	1.000.000.000				
12	Pembangunan pedestrian di sekitar asrama	2.000.000.000				
13	Pembangunan akses jalan dan jembatan penghubung perumahan Blok U dan Blok T	2.305.000.000				
14	Pembangunan Jalan Inspeksi Sisi Barat I	5.000.000.000				



NO	Anggaran CAPEX	2026	2027	2028	2029	2030
15	Renovasi Ruang Kantor MWA dan SA Gedung Rektorat Lantai 2	3.035.000.000				
16	Renovasi Ruang Rapat Rektorat Lantai 1 (Belakang Lobby + KAI)	2.140.000.000				
17	Revitalisasi Saluran Drainase ITS	1.300.000.000				
18	Pembangunan Atap Lapangan Basket ITS	2.560.000.000				
19	Renovasi Auditorium Pascasarjana (Interior + Videotron)	2.555.000.000				
20	Pembangunan Lanjutan Graha (AC Dan <i>Sound System</i> , Plafon)	10.100.000.000				
21	Pembangunan Kawasan Kolam Graha	2.665.000.000				
22	Pembangunan Jalan dan Saluran Akses T Kimia – T Perkapalan	2.665.000.000				
23	Pengadaan <i>Solar Cell</i>	1.500.000.000	1.500.000.000	1.500.000.000	1.500.000.000	1.500.000.000
24	Shelter Ojek Online	300.000.000				
25	Pengembangan Kampus Buncitan	2.500.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000
26	Pembuatan sistem CCTV Terintegrasi	2.000.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000
27	Penataan standar <i>gate</i> akses dan <i>gate</i> parkir	3.000.000.000				
28	Pembelian Kendaraan Shuttle	1.500.000.000				
29	Pemeliharaan Jaringan Listrik	10.000.000.000				
30	Pengembangan Monitoring Listrik Tahap II	2.000.000.000				
31	Pemeliharaan Jaringan TIK	8.920.000.000	5.100.000.000	4.920.000.000	14.080.000.000	2.450.000.000
32	Revitalisasi Pengelolaan Sampah ITS	2.000.000.000				
	Total	157.045.000.000	379.600.000.000	140.420.000.000	124.580.000.000	102.950.000.000

5.3.3. Anggaran Sumber Pembiayaan Dari Pihak Ketiga

Dalam rangka mendukung pelaksanaan RENSTRA ITS serta menjamin keberlanjutan pembiayaan pembangunan institusi, ITS mengatur dan memanfaatkan skema pembiayaan dari pihak ketiga sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Skema pembiayaan dari pihak ketiga dimaksudkan sebagai sumber pembiayaan alternatif yang bersifat pelengkap terhadap pendanaan internal, dengan tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian, akuntabilitas, transparansi, dan manajemen risiko. Pemanfaatan skema ini dilaksanakan melalui mekanisme yang sah, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan, serta diarahkan untuk mendukung pendanaan kegiatan dan investasi strategis. Adapun anggaran pembiayaan dari pihak ketiga, baik yang bersifat pinjaman, *matching*



fund, hibah kompetitif, maupun Skema *Public Private Partnership* (PPP) atau Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) seperti pada **Tabel 5.12**.

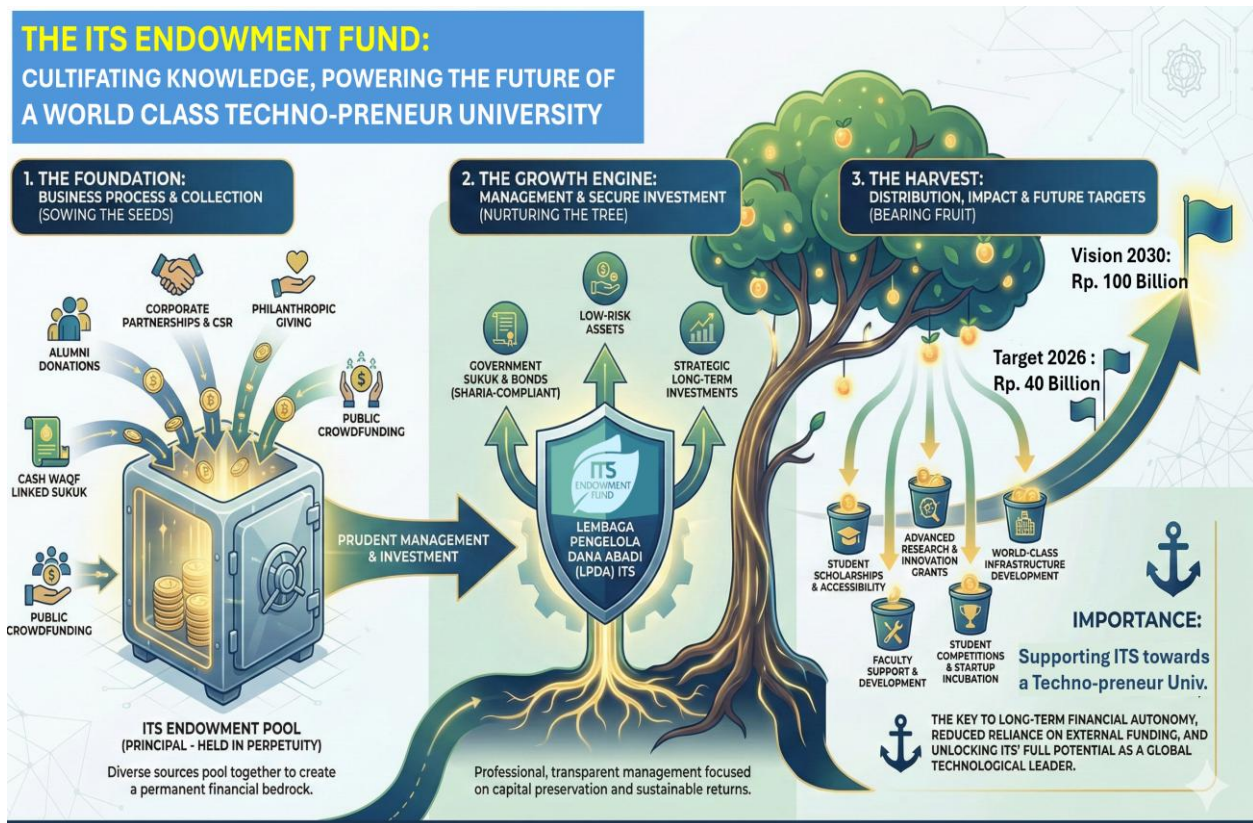
Tabel 5. 12 Anggaran Sumber Pembiayaan dari Pihak Ketiga

NO .	Sumber Pembiayaan Dari Pihak Ketiga	Jenis	RKAT 2026	RKAT 2027	RKAT 2028	RKAT 2029	RKAT 2030
1	Pendanaan dari Setditjendikti	Alokasi DIPA (Gaji PNS)	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000	174.487.260.000
2	Pendanaan dari Setditjendikti	Alokasi BPPTNBH (Gaji Non PNS)	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000	74.914.300.000
3	Pendanaan dari Setditjendikti	Alokasi BPPTNBH (Biaya E-Jurnal, E-Book dan Pendampingan Satker BLU)	750.000.000	750.000.000	750.000.000	750.000.000	750.000.000
4	Pendanaan dari Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan	Hibah Kompetitif Mahasiswa	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
5	Pendanaan dari Direktorat Kelembagaan	Hibah Kompetitif Riset dan beasiswa	12.000.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000
6	Pendanaan dari Direktorat Sumber Daya (selain SBSN, PLN, RMP, dan KPBU)	Hibah Sertifikasi Dosen	6.240.000.000	6.240.000.000	6.240.000.000	6.240.000.000	6.240.000.000
7	Pendanaan dari Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat (BOPTN Penelitian <i>Competitive Fund</i>)	Hibah Kompetitif Riset	0	0	0	0	0
8	ADB Loan	Pinjaman Luar Negeri	265.391.200.000	84.847.377.000	154.506.000.000	119.229.000.000	42.702.000.000
9	Pendanaan dari Unit Eselon I Kemendikbudristek selain Ditjen Diktiristek	Penugasan Pelaksanaan SNBP /SNBT	28.600.000.000	31.600.000.000	41.600.000.000	51.600.000.000	76.600.000.000
10	Pendanaan dari K/L lain (termasuk Dana Abadi Pendidikan Tinggi dari LPDP)	LPDP (Riset dan Beasiswa)	87.000.000.000	87.000.000.000	87.000.000.000	92.000.000.000	97.000.000.000
11	Pinjaman Untuk Pembangunan Gedung Asrama	PPP	-	239.000.000.000	-	-	-
Total			649.782.760.000	711.238.937.000	551.897.560.000	531.620.560.000	485.093.560.000

5.4. DANA ABADI ITS

5.4.1. Gambaran Umum

Bagian ini menguraikan kebijakan internal Lembaga Pengelola Dana Abadi (LPDA) ITS yang menjadi acuan resmi dalam penghimpunan, pengelolaan, pengembangan, dan pemanfaatan Dana Abadi ITS pada periode 2026–2030. Kebijakan ini disusun untuk menjamin keberlanjutan keuangan ITS, menjaga nilai pokok dana abadi, serta memastikan bahwa seluruh aktivitas LPDA ITS dilaksanakan secara profesional, transparan, dan akuntabel. Secara umum, apa yang ada di LPDA dapat diilustrasikan seperti pada **Gambar 5.2**.



Gambar 5. 2 Ilustrasi Rencana Strategis LPDA ITS hingga 2030

Kebijakan internal LPDA ITS berlandaskan pada:

- Statuta Institut Teknologi Sepuluh Nopember;
- Kebijakan pengelolaan keuangan ITS;
- Prinsip *good university governance*;
- Praktik terbaik (*best practices*) pengelolaan *endowment fund* perguruan tinggi kelas dunia.

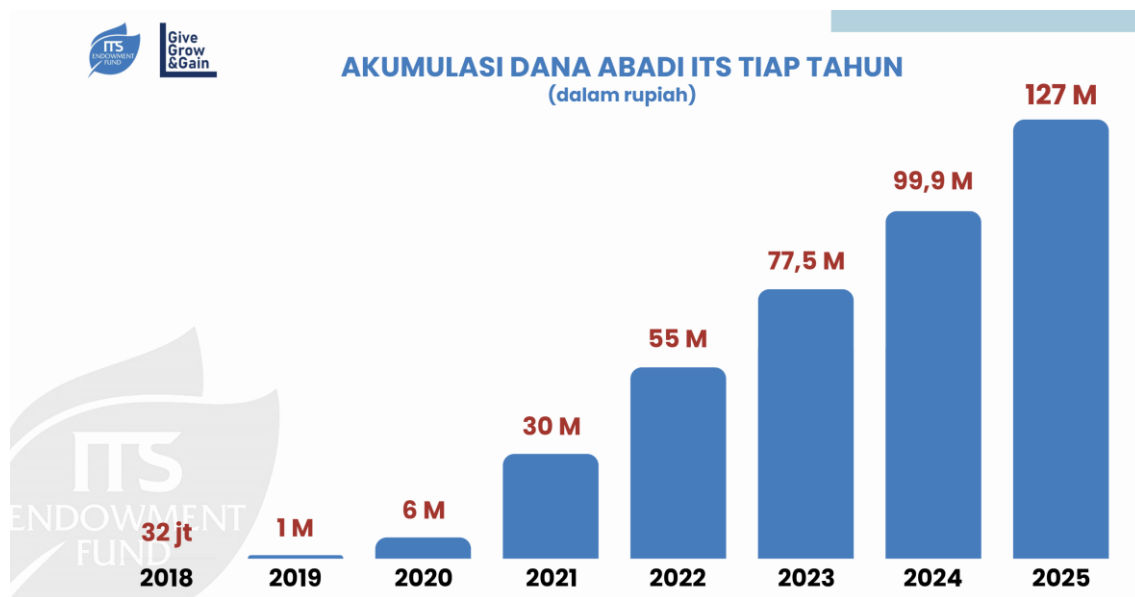
Kebijakan ini bertujuan untuk:

- Menjadi pedoman baku pengelolaan Dana Abadi ITS.
- Menjamin perlindungan nilai pokok dana abadi.
- Mengatur pemanfaatan hasil investasi secara berkelanjutan.
- Menegaskan akuntabilitas dan transparansi LPDA ITS kepada pemangku kepentingan.

LPDA ITS menerapkan prinsip-prinsip berikut:

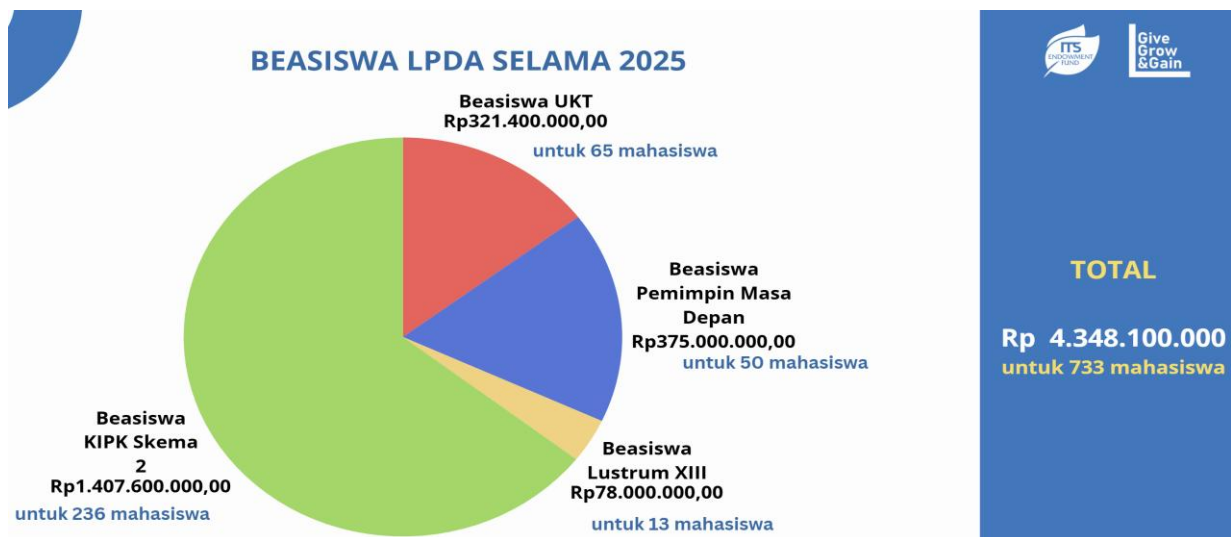
- Keberlanjutan: Dana abadi dikelola untuk jangka panjang lintas generasi.
- Prudential Management*: Setiap keputusan investasi mempertimbangkan risiko secara terukur.
- Independensi Profesional: Pengelolaan bebas dari intervensi nonakademik dan nonprofesional.
- Transparansi dan Akuntabilitas: Informasi keuangan dan kinerja dapat diakses secara periodik.
- Orientasi Dampak: Pemanfaatan dana diarahkan pada dampak strategis bagi ITS dan masyarakat.

Dengan berpegang pada prinsip-prinsip tata kelola di atas, hingga tahun 2025, beberapa hal perlu dicatat, antara lain tren perkembangan pokok dana abadi yang naik secara signifikan. Berikut grafik akumulasi perolehan dana abadi sejak tahun 2018 sampai dengan tahun 2025 pada **Gambar 5.3**.



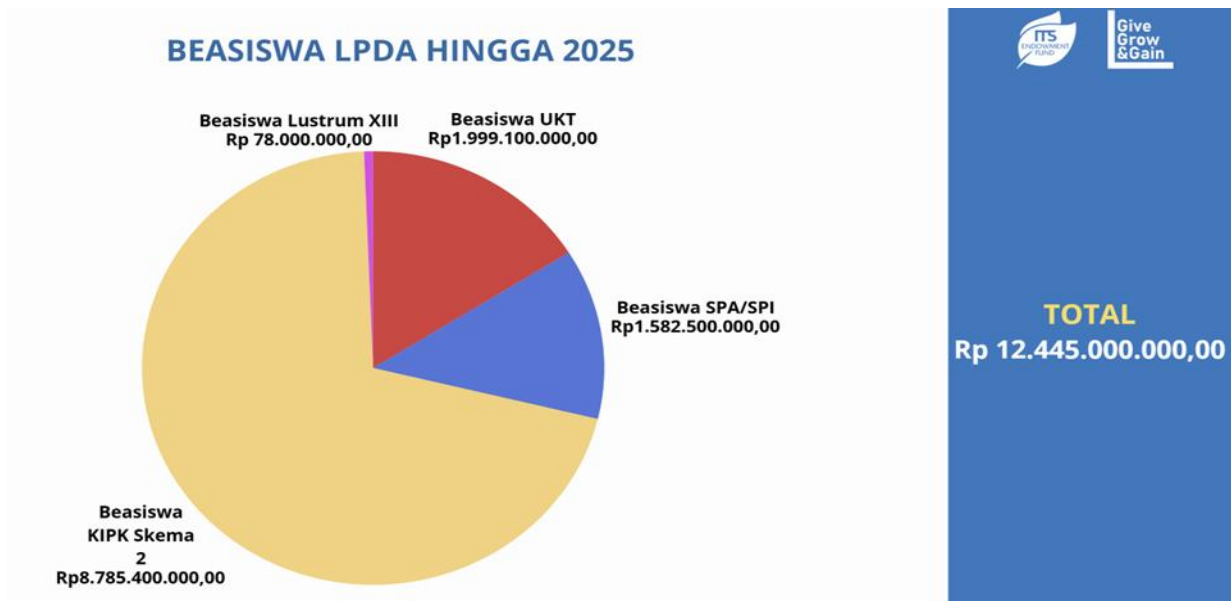
Gambar 5. 3 Akumulasi Perolehan Dana Abadi hingga Tahun 2025

Selain itu, jumlah mahasiswa yang menerima beasiswa dari LPDA pun meningkat tajam. Pada tahun 2025, sejumlah 733 mahasiswa telah menerima bantuan beasiswa dari LPDA dengan total nilai beasiswa yang telah dikururkan sebanyak Rp4.348.100.000,- seperti pada **Gambar 5.4**.

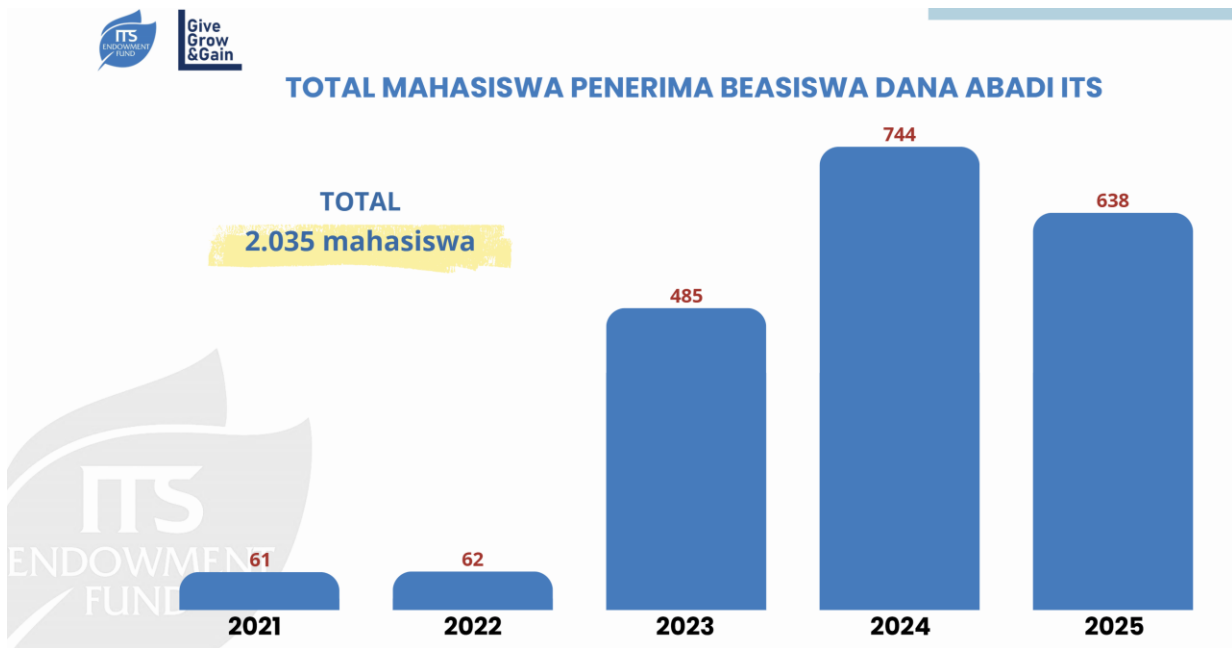


Gambar 5. 4 Distribusi Beasiswa Dana Abadi di Tahun 2025

Dengan demikian, hingga Tahun 2025, LPDA ITS telah memberikan bantuan kepada Mahasiswa berupa pemberian beasiswa sebesar Rp. 12.445.000.000. Sehingga total, sudah sekitar 2.035 mahasiswa ITS telah mendapat bantuan dari LPDA ITS. Seperti terlihat pada **Gambar 5.5** di bawah:

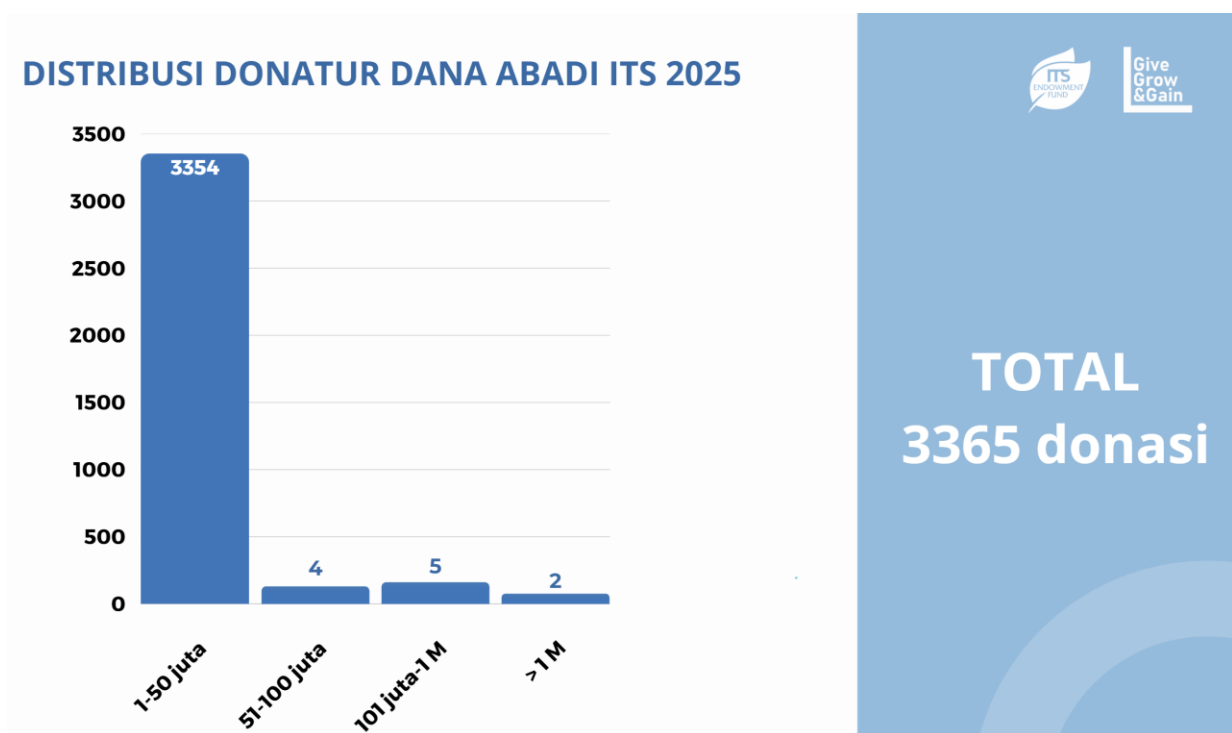


Gambar 5. 5 Akumulasi Distribusi Beasiswa Dana Abadi Sampai dengan Tahun 2025



Gambar 5. 6 Distribusi Penerima Beasiswa Dana Abadi per Tahun dari 2021 – 2025

Namun demikian, apabila cermat membedah data demografi donatur LPDA, terlihat sekali betapa masih banyaknya potensi pendapatan LPDA yang belum secara maksimal dapat digali. Hal ini akan menjadi jelas apabila kita melihat data distribusi demografi donatur LPDA ITS pada **Gambar 5.7**.



Gambar 5. 7 Sebaran Donasi Dana Abadi di Tahun 2025

Dari total 3365 donatur, terlihat bahwa porsi terbesar adalah donasi dengan nilai Rp 1–50 juta. Sedangkan nilai donasi di atas 51 juta ataupun 100 juta, bahkan di atas 1 miliar rupiah, terasa jauh berbeda. Hal ini akan menjadi fokus LPDA di masa mendatang.



5.4.2. Proyeksi Dana Abadi 2026–2030

Proyeksi pendapatan LPDA 2026–2030 dibuat dengan memperhatikan hal-hal yang telah diuraikan di atas. Seperti telah kita ketahui bersama sebelumnya, Dana Abadi ITS adalah dana yang bersumber dari wakaf dan dana sosial (*charity fund*) lainnya, yang pemanfaatannya hanya dapat berasal dari bagi hasil pengelolaan pokok dana abadi. Definisi dana abadi ini diatur dalam Peraturan Rektor ITS Nomor 32 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Dana Abadi ITS dan mengacu pada Peraturan Majelis Wali Amanat ITS Nomor 01 Tahun 2022 tentang Dana Abadi ITS yang pengelolaannya di bawah Lembaga Pengelola Dana Abadi (LPDA).

Sejalan dengan orientasi LPDA yang merupakan lembaga pengumpulan, pengembangan, penyaluran, dan pemanfaatan dana abadi di ITS agar menjadi organisasi modern yang secara progresif dan terus berkembang seiring dengan tantangan zaman yang semakin kompleks, termasuk dalam hal penyelenggaraan operasionalnya. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan, dan sasarannya, LPDA ITS harus didukung oleh kerangka kelembagaan yang mencakup struktur organisasi dan tata kelolanya agar mampu melaksanakan tugas yang diamanahkan kepada LPDA ITS secara optimal, efektif, dan efisien.

Kerangka kelembagaan dimaksudkan agar penataan kelembagaan sejalan dan mendukung pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis, serta mendorong efektivitas kelembagaan melalui ketepatan struktur organisasi dan tata kelolanya. Sejak dibentuk dan dideklarasikan pada acara pembukaan Dies Natalis ITS ke-58 tahun 2018, kelembagaan pengelolaan dana abadi ITS telah mengalami transformasi. Transformasi kelembagaan pengelola dana abadi ITS dapat dilihat pada **Gambar 5.8**, setidaknya dapat dibagi menjadi 4 (empat) periode yaitu:

1. Periode **2018–2019**. Pada periode ini, pengelolaan Dana Abadi ITS hanya merupakan salah satu tupoksi Kasubdit Kerja Sama dan Kealumnian, DIKK (Direktorat Inovasi Kerja Sama dan Kealumnian), yang posisinya berada di bawah Wakil Rektor IV ITS.
2. Periode **2020–2022**. Pada periode ini, pengelolaan Dana Abadi ITS hanya merupakan salah satu tupoksi Manajer Senior Akses Permodalan dan Kealumnian, DIKST (Direktorat Inovasi dan Kawasan Sains Teknologi), yang posisinya di bawah Wakil Rektor IV ITS.
3. Periode **2023–2027**. Pada periode ini, Dana Abadi ITS dikelola oleh suatu lembaga yang berada di bawah dan sekaligus bertanggung jawab langsung kepada Rektor ITS. Struktur organisasi dari Lembaga Pengelola Dana Abadi (LPDA) ITS ini dilengkapi dengan Dewan Pengarah dan Dewan Pengawas.
4. Periode **2028–2032**. Pada periode ini, Dana Abadi ITS diproyeksikan dikelola secara lebih profesional melalui pendirian perusahaan investasi (*Investment Company, IC*) yang fokus untuk mengelola Dana Abadi ITS. Kemungkinan diperlukan transisi kelembagaan terlebih dahulu sebelum Dana Abadi ITS dikelola melalui *Investment Company (IC)*, secara penuh. Pengelolaan dana abadi (*endowment fund*) melalui *Investment Company (IC)* ini sudah dilakukan oleh perguruan tinggi kelas dunia. Contohnya, dana abadi *Harvard University* yang dikelola oleh *Harvard Management Company (HMC)*; dana abadi *Stanford University* oleh *Stanford Management Company (SMC)*; dana abadi *Princeton University* oleh *Princeton University Investment Company (Princo)*; dan dana abadi *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* yang dikelola oleh *MIT Investment Management Company (MITIMCo)*.



Gambar 5. 8 Tahapan Kelembagaan Dana Abadi

Dengan adanya transformasi kelembagaan dana abadi di atas, diharapkan pengumpulan dana abadi pada tahun 2030 mencapai 500 miliar. Berikut proyeksi *Endowment Fund* ITS 2025–2030 pada **Tabel 5.13**.

Tabel 5. 13 Proyeksi Dana Abadi

Uraian	Tahun				
	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo Awal Dana Abadi	133.311.200.386	181.629.437.806	251.302.227.407	342.869.354.437	448.206.110.456
Perolehan Dana Abadi dari ITS	25.000.000.000	25.000.000.000	25.000.000.000	25.000.000.000	25.000.000.000
Perolehan Dana Abadi dari Luar ITS	15.000.000.000	35.000.000.000	55.000.000.000	65.000.000.000	75.000.000.000
Hasil Pengelolaan Dana Abadi	8.318.237.420	9.672.789.600	11.567.127.030	15.336.756.019	20.110.585.826
Nilai Akumulasi	181.629.437.806	251.302.227.407	342.869.354.437	448.206.110.456	568.316.696.282

Tabel 5.14 menyajikan simulasi bunga Dana Abadi periode 2026–2030 yang bersumber dari tiga instrumen utama: giro, obligasi negara, dan reksa dana pasar uang syariah. Secara umum, pendapatan bunga menunjukkan tren meningkat setiap tahun dengan kontributor terbesar berasal dari obligasi negara dengan variasi seri dan tenor, sementara giro dan reksa dana pasar uang memberikan tambahan imbal hasil yang relatif stabil.

Tabel 5. 14 Proyeksi Simulasi Bunga Dana Abadi

NO	Uraian	%	Tahun				
			2026	2027	2028	2029	2030
1	Pendapatan Giro (<i>Current Account Income</i>)	1,90%	158.046.511	183.783.002	219.775.414	291.398.364	382.101.131
2	Pendapatan Obligasi Negara (<i>Government Securities Revenue</i>)						
	SW002_BWI	5,50%	2.612.310.000	1.306.155.000	-	-	-
	SW008_BWI	6,70%	1.349.599.440	1.349.599.440	1.349.599.440	449.866.480	-
	SWR006_BWI	5,70%	812.250.000	676.875.000	-	-	-
	SWR_BWI	5,70%	1.263.500.000	2.166.000.000	2.166.000.000	2.166.000.000	2.166.000.000
	SWR_BWI	5,70%		1.895.250.000	3.249.000.000	3.249.000.000	3.249.000.000
	SWR_BWI	5,70%			2.527.000.000	4.332.000.000	4.332.000.000
	SWR_BWI	5,70%				2.842.875.000	4.873.500.000



NO	Uraian	%	Tahun				
			2026	2027	2028	2029	2030
	SWR_BWI	5,70%					3.158.750.000
3	Pendapatan Reksa Dana Pasar Uang (RDPU)						
	BRI Seruni Pasar Uang Syariah	5,18%	2.132.209.471	2.132.209.471	2.132.209.471	2.132.209.471	2.132.209.471
	Total		8.327.915.422	9.709.871.913	11.643.584.325	15.463.349.315	20.293.560.602

Dari uraian di atas, sebagai contoh, dapat didetailkan kegiatan pada **Tabel 5.15**.

Tabel 5. 15 Program Khusus LPDA 2026–2030

Kegiatan	Uraian Kegiatan
Kegiatan Sosialisasi dan Penggalangan Dana Abadi (Wisuda, Dies Natalis, Temu Alumni dll) (PS12.a)	Sosialisasi Penggalangan Dana Abadi pada seluruh stakeholder dan masyarakat serta tokoh <i>filantropis</i> pada kegiatan-kegiatan besar di ITS seperti wisuda, dies natalis, temu alumni dan lain-lain
Peningkatan Citra Dana Abadi (PS 12.a)	Peningkatan citra dana abadi kepada para donatur dan calon donatur dalam bentuk prasasti dana abadi maupun bentuk apresiasi lain sesuai pengelompokan donatur
Penguatan Nilai <i>Endowment Fund</i> melalui Departemen di ITS (PS12.a) *	Menggandeng departemen-departemen untuk mengumpulkan dana abadi, dimana imbal hasil yang akan didapatkan bisa digunakan departemen pengumpul dana abadi sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam bentuk kerjasama
Peningkatan Jejaring Kemitraan (PS12.a dan PS12.b)	Peningkatan jejaring kemitraan untuk peningkatan dan abadi kepada stakeholder dan mitra dana abadi
<i>Improvement Website</i> Dana Abadi (PS 12.b)	Pengembangan website dana abadi sebagai bentuk transparansi dan memberikan kemudahan kepada donatur untuk berpartisipasi kepada dana abadi
Penguatan kompetensi SDM untuk peningkatan dan pengelolaan dana abadi (PS 12.b)	Kegiatan pengembangan kompetensi SDM untuk mengoptimalkan kegiatan pengumpulan dan pengelolaan dana abadi
Inisiasi Forum Dana Abadi (PS12.b) *	Inisiasi forum dana abadi seluruh Perguruan Tinggi Indonesia guna meningkatkan awareness masyarakat terhadap dana abadi khususnya para tokoh <i>filantropis</i> dimana dalam hal ini ITS sebagai inisiator
Penguatan Identitas Dana Abadi (PS12.b)	Penguatan identitas dana abadi dimulai dari citra Lembaga Pengelola Dana Abadi sebagai unit yang representatif untuk mengelola dana abadi

Target pendapatan dana abadi akan dicapai melalui peningkatan sumber pemasukan dana abadi seperti pada **Tabel 5.16**.



Tabel 5. 16 Strategi Pengumpulan Dana Abadi ITS

No	Target Sumber Pemasukan Dana Abadi	No	Target Sumber Pemasukan Dana Abadi
1	ITS	10	Alumni ITS >5th
2	Pemerintah Pusat/Pemerintah Daerah	11	Alumni ITS 2–5 thn
3	Dosen–Tendik Donasi Rutin (Pimpinan ITS, Senat Akademik, Dewan Profesor, MWA)	12	Komjur/Alumni Angkatan Tertentu/Komunitas IKA
4	Dosen Prasasti Dana Abadi	13	Kegiatan Halal Bihalal Alumni
5	Dosen	14	orang tua mahasiswa dan / atau IKOMA ITS
6	Tenaga Kependidikan	15	Masyarakat
7	Mahasiswa	16	Mitra Perusahaan/Tokoh Masyarakat
8	Wisuda mahasiswa Bulan Maret	17	Sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang–undangan
9	Wisuda mahasiswa Bulan September	18	Penambahan nilai pokok dari imbal hasil

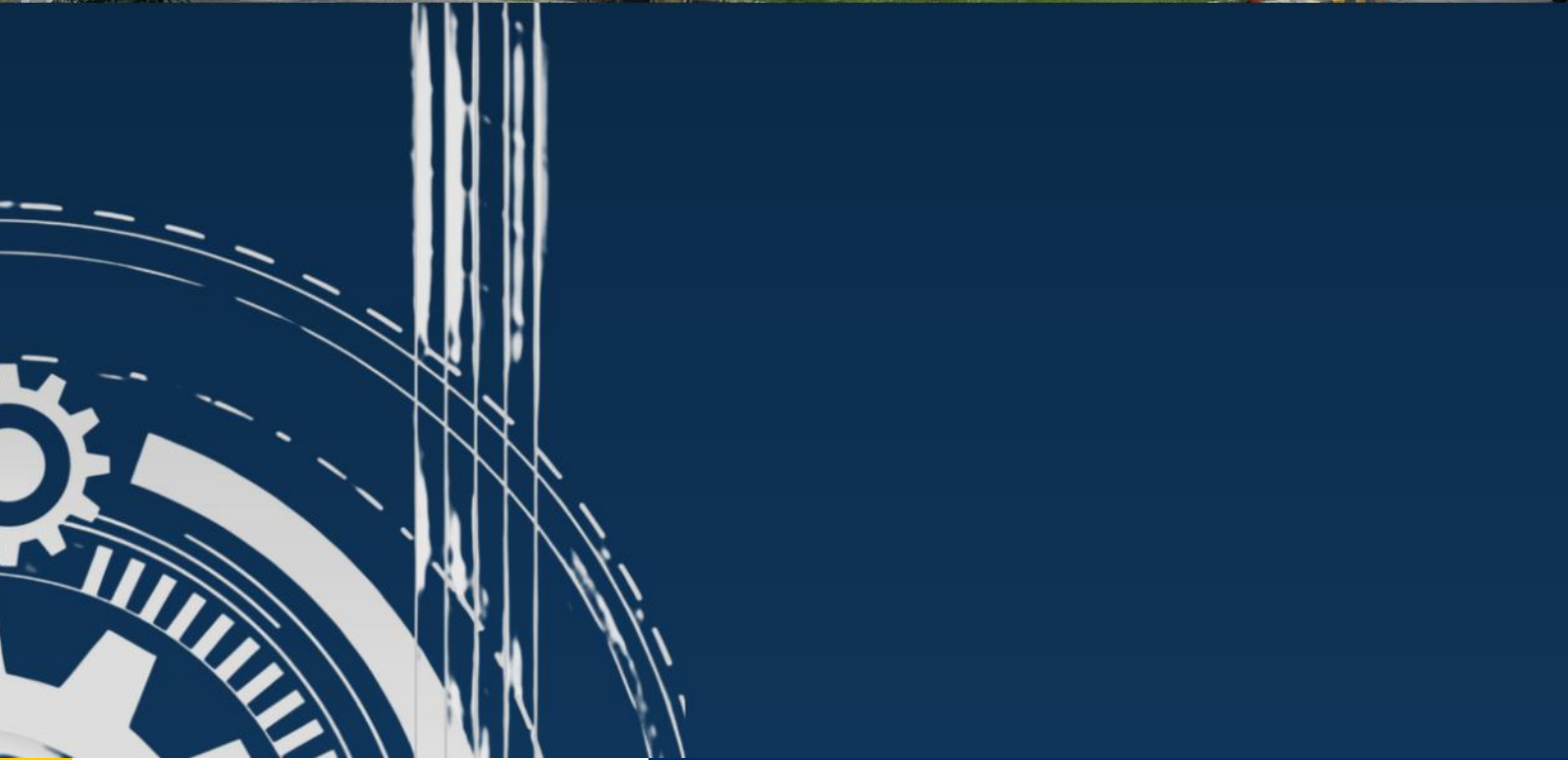
Pendapatan ini merupakan penambahan nilai pokok dana abadi yang dalam pelaksanaannya sangat membutuhkan support dari divisi terkait, misalnya dari kebijakan pimpinan ITS, dari unit kealumnian, serta partisipasi aktif seluruh elemen, baik dari institut, dekanat dan departemen dalam mengampanyekan dana abadi. Dengan melakukan hal–hal di atas pada periode 2026–2030, diharapkan kenaikan lebih signifikan bisa terjadi pada simpanan pokok Dana Abadi ITS.



BAB 6

MANAJEMEN RISIKO







BAB 6

MANAJEMEN RISIKO

Bab ini menguraikan pendekatan sistematis ITS dalam mengelola risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran strategis RENSTRA 2026–2030. Pengelolaan risiko dilaksanakan sebagai bagian integral dari penerapan prinsip *Good University Governance* untuk menjamin keberlanjutan institusi, meningkatkan akuntabilitas, serta memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan internal maupun eksternal yang semakin kompleks.

Manajemen risiko dalam konteks RENSTRA tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk meningkatkan kualitas perencanaan, ketepatan pengambilan keputusan, serta kepastian pencapaian target kinerja institusi secara berkelanjutan.

6.1 KERANGKA MANAJEMEN RISIKO

Pencapaian Sasaran Strategis ITS sangat dipengaruhi oleh efektivitas tata kelola, kesiapan sumber daya, serta sinergi antarunit kerja di lingkungan institusi. Oleh karena itu, diperlukan kerangka manajemen risiko yang terstruktur dan terintegrasi dengan proses perencanaan strategis agar potensi hambatan terhadap pelaksanaan program dapat diantisipasi sejak tahap perencanaan.

Pelaksanaan manajemen risiko ITS mengacu pada Peraturan Rektor ITS Nomor 26 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Risiko yang selaras dengan prinsip dan kerangka kerja standar internasional ISO 31000. Kerangka kerja tersebut diawali dengan pemahaman terhadap struktur organisasi serta konteks internal dan eksternal institusi, dilanjutkan dengan penetapan kebijakan dan akuntabilitas pengelolaan risiko pada setiap unit kerja. Pengelolaan risiko kemudian diintegrasikan ke dalam proses bisnis organisasi, didukung oleh alokasi sumber daya yang memadai serta mekanisme komunikasi internal dan eksternal yang efektif.

Setelah kerangka kerja manajemen risiko ditetapkan, dilakukan penerapan manajemen risiko melalui tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko. Efektivitas penerapan ini dievaluasi secara berkala untuk memastikan kesesuaiannya dengan dinamika perubahan lingkungan strategis. Dengan demikian, sistem manajemen risiko ITS bersifat adaptif dan berkelanjutan, sehingga dapat terus disempurnakan guna menghasilkan pengelolaan risiko yang andal dan memberikan nilai tambah bagi institusi.

Penerapan manajemen risiko tersebut diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan utama, yaitu:

1. Mengidentifikasi potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran strategis;
2. Menganalisis tingkat kemungkinan dan dampak risiko terhadap kinerja institusi;
3. Menetapkan prioritas risiko yang memerlukan penanganan segera;
4. Menentukan strategi mitigasi dan pengendalian yang proporsional.



Melalui kerangka tersebut, manajemen risiko menjadi bagian yang terintegrasi dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program strategis ITS, sehingga dapat meningkatkan kepastian pencapaian Sasaran Strategis secara efektif dan berkelanjutan.

6.2 ANALISIS DAN PEMETAAN RISIKO PROGRAM STRATEGIS

Proses analisis risiko dalam RENSTRA ITS dilakukan melalui tahapan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko terhadap seluruh Program Strategis periode 2026–2030. Tahapan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai risiko–risiko utama yang berpotensi memengaruhi keberhasilan pelaksanaan program strategis.

Identifikasi risiko dilakukan dengan mengenali berbagai potensi kejadian yang dapat menghambat pencapaian sasaran strategis, baik yang berasal dari faktor internal seperti keterbatasan sumber daya, kapasitas organisasi, dan tata kelola maupun faktor eksternal, termasuk dinamika regulasi, kondisi ekonomi, dan perubahan lingkungan strategis.

Selanjutnya, analisis dan evaluasi risiko dilaksanakan dengan menilai tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan tingkat dampak (*impact*) dari setiap risiko yang teridentifikasi. Hasil penilaian tersebut digunakan untuk menentukan tingkat risiko serta prioritas penanganannya melalui pemetaan dalam matriks risiko.

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis tersebut, diperoleh sejumlah risiko utama yang berpotensi memengaruhi pencapaian masing–masing Program Strategis ITS. Risiko–risiko tersebut mencerminkan potensi hambatan yang dapat menurunkan efektivitas pelaksanaan program apabila tidak dikelola secara memadai.

Uraian risiko utama untuk setiap Program Strategis disajikan secara ringkas dan terstruktur pada **Tabel 6.1** sebagai dasar dalam penentuan tingkat risiko serta penyusunan strategi mitigasi dan pengendalian yang akan dijelaskan lebih lanjut pada subbab berikutnya.

Tabel 6. 1 Analisis Risiko Program Strategis ITS 2026–2030

Program Strategis	Risiko	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko
Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah	Keterbatasan kapasitas peneliti, infrastruktur riset, dan efektivitas kolaborasi strategis dalam mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas riset serta publikasi ilmiah bereputasi.	4 (Tinggi)	4 (Signifikan)	16 (Extreme high risk)
Peningkatan Dampak Pengabdian Kepada Masyarakat dan Industri	Rendahnya kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan keberlanjutan kegiatan pengabdian kepada masyarakat serta kerja sama dengan mitra industri memengaruhi tingkat dampak program.	3 (Sedang)	4 (Signifikan)	12 (High risk)
Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran	Kurang optimalnya kesiapan program studi, ketersediaan dan kompetensi sumber	4 (Tinggi)	4 (Signifikan)	16 (Extreme high risk)



Program Strategis	Risiko	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko
	daya, serta dukungan sistem pengelolaan pembelajaran memengaruhi mutu akademik dan kualitas proses pembelajaran.			
Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Prestasi Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa	Rendahnya keterlibatan dan konsistensi mahasiswa dalam kegiatan pengembangan karakter serta kepemimpinan	4 (Tinggi)	4 (Signifikan)	16 (Extreme high risk)
Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan	Layanan keberpihakan mahasiswa belum menjangkau seluruh kelompok sasaran secara merata dan berkelanjutan	4 (Tinggi)	5 (Sangat Signifikan)	20 (Extreme High Risk)
Penguatan <i>International Academic Environment</i>	Keterbatasan kapasitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam membangun jejaring serta kolaborasi akademik internasional	4 (Tinggi)	5 (Sangat Signifikan)	20 (Extreme High Risk)
Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi	Perubahan persepsi publik menjadi negatif akibat isu atau pemberitaan yang tidak terkelola dengan baik	4 (Tinggi)	5 (Sangat Signifikan)	20 (Extreme High Risk)
Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk dan Hasil Inovasi	Keterbatasan kapasitas dan ekosistem pendukung dalam pengelolaan inovasi, hilirisasi, dan komersialisasi hasil riset seperti terbatasnya jejaring dan kolaborasi dengan mitra strategis potensial dalam hilirisasi produk	4 (Tinggi)	5 (Sangat Signifikan)	20 (Extreme High Risk)
Peningkatan Pendapatan Kerja sama Industri dan Usaha	Keterbatasan kapasitas dan kompetensi SDM dalam pengelolaan, promosi, serta pengembangan kerja sama dan unit usaha secara profesional dan berkelanjutan	4 (Tinggi)	4 (Signifikan)	16 (Extreme High Risk)
Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana	Ketidaksesuaian rasio kapasitas dan ketersediaan ruang perkuliahan terhadap jumlah mahasiswa	4 (Tinggi)	5 (Sangat Signifikan)	20 (Extreme High Risk)

Program Strategis	Risiko	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko
Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan Dalam rangka mendukung SDGs	Infrastruktur yang dibangun tidak memenuhi prinsip keberlanjutan dan terkendala anggaran untuk efisiensi energi dan air.	3 (Sedang)	5 (Sangat Signifikan)	15 (Extreme High Risk)
Penguatan dana abadi dan kemitraan <i>filantropi</i> berkelanjutan	Terbatasnya pertumbuhan jumlah donatur yang memberikan kontribusi terhadap Dana Abadi menyebabkan pembiayaan keberlanjutan program kurang optimal.	3 (Sedang)	5 (Sangat Signifikan)	15 (Extreme High Risk)
Penguatan pengelolaan keuangan.	Ketidaksesuaian pengelolaan keuangan ITS terhadap peraturan internal (pedoman pengelolaan keuangan) dan eksternal (standar pemerintahan/akuntansi pemerintah).	3 (Sedang)	5 (Sangat Signifikan)	15 (Extreme High Risk)
Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif	Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif tidak berjalan efektif dan tidak selaras dengan kebutuhan institusi serta ketentuan yang berlaku.	3 (Sedang)	4 (Tinggi)	12 (High Risk)
Penguatan sistem tata kelola berbasis prinsip-prinsip <i>Good University Governance</i> (GUG).	Terjadinya tumpang tindih kewenangan dan konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan tata kelola institusi.	3 (Sedang)	4 (Tinggi)	12 (High Risk)

Tingkat kemungkinan, tingkat dampak, dan level risiko sebagaimana disajikan pada **Tabel 6.2** ditetapkan berdasarkan penggunaan matriks risiko sebagai alat pemetaan dan penilaian tingkat risiko. Matriks risiko digunakan untuk mengombinasikan tingkat kemungkinan terjadinya suatu risiko dengan tingkat dampak yang ditimbulkannya, sehingga menghasilkan level risiko yang menjadi dasar dalam penetapan prioritas penanganan. Tingkat kemungkinan menggambarkan peluang terjadinya risiko dalam periode perencanaan, sedangkan tingkat dampak mencerminkan besarnya pengaruh risiko terhadap pencapaian Sasaran Strategis ITS. Klasifikasi level risiko terdiri dari beberapa tingkat, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar penentuan prioritas pengendalian serta perumusan strategi mitigasi risiko.



Tabel 6. 2 Skala *Likelihood* (Kemungkinan)

Tingkat Kemungkinan	Keterangan	Deskripsi
1	Kecil Sekali	Persentase terjadinya risiko sebesar 1%–20% dalam 1 tahun atau terjadi kurang dari 2 kali dalam 1 tahun
2	Kecil	Persentase terjadinya risiko sebesar 21%–40% dalam 1 tahun atau terjadi 2–5 kali dalam 1 tahun
3	Sedang	Persentase terjadinya risiko sebesar 41%–60% dalam 1 tahun atau terjadi 6–9 kali dalam 1 tahun
4	Besar	Persentase terjadinya risiko sebesar 61%–80% dalam 1 tahun atau terjadi 10–12 kali dalam 1 tahun
5	Sangat Besar	Persentase terjadinya risiko sebesar 81%–100% dalam 1 tahun atau terjadi lebih dari 12 kali dalam 1 tahun

Tingkat dampak yang ditetapkan dan disajikan dalam **Tabel 6.3** merupakan tingkat dampak tertinggi yang diambil dari tujuh kategori dampak yang digunakan dalam penilaian risiko.

Tabel 6. 3 Skala *Impact* (Dampak)

Skala Dampak	Kategori Kinerja	Kategori Finansial	Kategori Reputasi	Kategori Hukum	Kategori Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Kategori Akademik	Kategori Layanan
1 = Tidak Signifikan	Capaian kinerja sangat tinggi (90% – 100%)	Kerugian finansial sebesar 1%–4% dari pendapatan pagu.	Isu kecil hanya diketahui secara internal dan tidak memengaruhi persepsi pihak eksternal.	Tidak terdapat pelanggaran hukum atau ketentuan yang berlaku.	Insiden kecil tanpa ada korban cedera.	Tidak terdapat gangguan terhadap kegiatan akademik.	Penundaan layanan sebesar 1%–10% dari target waktu pelayanan dalam SOP.
2 = Minor	Capaian kinerja tinggi (80% – 89%)	Kerugian finansial sebesar 5–9% dari pendapatan pagu.	Reputasi sedikit terganggu dan diketahui oleh kalangan internal atau mitra dekat, namun dampaknya segera mereda.	Terdapat pelanggaran administratif ringan yang tidak menimbulkan sanksi hukum.	Terdapat korban dengan cedera ringan tanpa kehilangan waktu kerja.	Terdapat gangguan ringan pada sebagian kecil kegiatan akademik tanpa memengaruhi hasil pembelajaran.	Penundaan layanan sebesar 11%–20% dari target waktu pelayanan dalam SOP.
3 = Moderat	Capaian kinerja sedang (70% – 79%)	Kerugian finansial sebesar 10%–14% dari pendapatan pagu.	Terdapat pemberitaan di tingkat lokal atau dalam komunitas tertentu yang menyebabkan penurunan kepercayaan.	Terjadi pelanggaran hukum yang menimbulkan teguran atau peringatan dari otoritas terkait.	Terdapat korban dengan cedera sedang yang mengakibatkan kehilangan waktu kerja ≤ 3 hari.	Terdapat penurunan mutu atau keterlambatan dalam pelaksanaan kegiatan akademik secara menyeluruh.	Penundaan layanan sebesar 21%–30% dari target waktu pelayanan dalam SOP.



Skala Dampak	Kategori Kinerja	Kategori Finansial	Kategori Reputasi	Kategori Hukum	Kategori Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Kategori Akademik	Kategori Layanan
4 = Signifikan	Capaian kinerja rendah (60% – 69%)	Kerugian finansial sebesar 15%–19% dari pendapatan pagu.	Terdapat pemberitaan di media regional atau nasional yang menurunkan reputasi institut dan kepercayaan publik.	Terjadi pelanggaran hukum yang dikenai sanksi berupa denda atau tindakan administratif lainnya.	Terdapat kecelakaan besar dengan korban cedera berat dan kehilangan waktu kerja > 3 hari.	Kegiatan akademik terganggu secara signifikan sehingga	Penundaan layanan sebesar 31%–40% dari target waktu pelayanan dalam SOP.
5 = Sangat Signifikan	Capaian kinerja sangat rendah (< 60%)	Kerugian finansial sebesar sama dengan atau lebih dari 20% dari pendapatan pagu.	Terjadi kerusakan reputasi berat secara nasional atau internasional yang berdampak sistemik dan jangka panjang.	Terjadi pelanggaran berat yang mengakibatkan tuntutan hukum, pidana/perdata, atau pencabutan izin.	Terdapat kecelakaan besar atau insiden K3 yang berdampak luas dan mengakibatkan kematian.	Gangguan berat menyebabkan ancaman terhadap akreditasi, penutupan program studi, atau hilangnya kepercayaan akademik.	Penundaan layanan lebih besar dari 40% dari target waktu pelayanan dalam SOP.

Tabel 6. 4 Matriks Risiko

Matriks Analisis Risiko			Skala Impact				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Skala Likelihood	5	Sangat Besar	5	10	15	20	25
	4	Besar	4	8	12	16	20
	3	Sedang	3	6	9	12	15
	2	Kecil	2	4	6	8	10
	1	Kecil Sekali	1	2	3	4	5

Level Risiko	Tingkat
1–2	Very low risk
3–4	Low risk
5–8	Medium risk
9–12	High risk
15–25	Extreme high risk

Selanjutnya, disajikan peta risiko dari risiko–risiko yang timbul terhadap Program Strategis ITS seperti pada **Gambar 6.1** sebagai berikut.



Peta Initial Risiko			Skala Impact				
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
			1	2	3	4	5
Skala Likelihood	Sangat Tinggi	5					
	Tinggi	4				I1, I3, I4, I9	I5, I6, I7, I8, I10
	Sedang	3			R1, R4, R9	I2, I14, I15, R3, R5, R6, R8, R12, R13	II1, II2, II3
	Rendah	2			R2, R11, R14, R15	R7, R10	
	Sangat Rendah	1					

Gambar 6. 1 Peta Risiko Program Strategis ITS

Peta risiko ini disusun sebagai alat visual untuk menggambarkan posisi dan tingkat prioritas risiko utama yang telah diidentifikasi pada masing–masing Program Strategis ITS. Melalui peta risiko ini, diberikan gambaran yang komprehensif mengenai sebaran risiko pada seluruh tema strategis dan diharapkan ITS dapat dengan mudah mengidentifikasi risiko dengan level sangat tinggi sebagai fokus utama pengendalian, sekaligus menjadi dasar dalam penentuan prioritas mitigasi dan pengambilan keputusan strategis guna memastikan pencapaian sasaran strategis ITS secara optimal dan berkelanjutan.

Sejalan dengan uraian risiko utama pada masing–masing Program Strategis, hasil pemetaan menggunakan matriks risiko menunjukkan bahwa **sebagian dari risiko utama tersebut berada pada level risiko sangat tinggi (*extreme high risk*)**. Risiko dengan level sangat tinggi ini mencerminkan potensi gangguan yang signifikan terhadap keberlangsungan dan efektivitas pelaksanaan program strategis apabila tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, risiko–risiko pada kategori *extreme high risk* perlu dijadikan fokus utama dalam pengelolaan risiko institusi, khususnya melalui penyusunan dan pelaksanaan strategi pengendalian serta mitigasi yang tepat, terukur, dan berkelanjutan, guna mencegah terhambatnya pencapaian Sasaran Strategis ITS.

Pada tema *Relevant and Impactful Research* (R), level risiko tertinggi terdapat **pada Program Strategis Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah berupa rendahnya kapasitas riset**, keterbatasan infrastruktur, dan lemahnya kolaborasi strategis dalam menghasilkan luaran penelitian bereputasi. Risiko dipicu oleh minimnya peneliti unggul, tingginya beban kerja dosen, dan belum terintegrasinya sistem manajemen riset. Dampaknya berupa penurunan kualitas publikasi dan daya saing hasil riset. Upaya mitigasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas peneliti, optimalisasi laboratorium, perluasan jejaring riset nasional dan internasional, serta pemberian insentif publikasi bereputasi.



Tema *Academic Excellence* (A) menunjukkan adanya risiko dengan tingkat **sangat tinggi** pada seluruh program strategis yang berada di bawahnya. Pada Program Strategis **Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran**, risiko muncul akibat belum optimalnya kesiapan sistem serta ketersediaan dan kompetensi SDM dalam pengelolaan akademik yang dipengaruhi oleh ketimpangan kompetensi SDM, integrasi sistem yang belum optimal, lemahnya koordinasi antarunit, serta keterbatasan anggaran. Program Strategis **Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa** menghadapi risiko rendahnya partisipasi dan konsistensi mahasiswa yang disebabkan oleh sosialisasi kegiatan yang belum merata, perencanaan jadwal yang kurang tepat, serta terbatasnya peluang partisipasi dari pihak eksternal. Pada Program Strategis **Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan**, risiko sangat tinggi terdapat pada keterbatasan jangkauan layanan akibat belum optimalnya integrasi data dan koordinasi antarunit kerja. Risiko keterbatasan kapasitas dan kompetensi SDM juga berada pada tingkat sangat tinggi pada Program Strategis **Penguatan International Academic Environment**, yang dipicu oleh rendahnya pengalaman serta kompetensi SDM dalam kegiatan akademik internasional, termasuk kemampuan berbahasa asing. Selain itu, Program Strategis **Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi** menghadapi risiko sangat tinggi berupa potensi perubahan persepsi negatif publik yang dipengaruhi oleh keterlambatan respons terhadap isu negatif serta penyebaran konten negatif di media sosial.

Tema *Innovation and Entrepreneurship* (I) memiliki risiko tingkat **sangat tinggi** yang berkaitan dengan keterbatasan kapasitas dan ekosistem pendukung pada Program Strategis **Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk dan Hasil Inovasi**. Risiko tersebut disebabkan oleh terbatasnya jumlah dan kompetensi SDM yang terlibat dalam kegiatan penelitian dan pengelolaan inovasi, serta belum memadainya fasilitas pendukung seperti laboratorium dan sarana hilirisasi. Selain itu, pada Program Strategis **Peningkatan Pendapatan Kerja Sama Industri dan Usaha**, teridentifikasi risiko dengan tingkat sangat tinggi berupa belum optimalnya proses pengelolaan, promosi, dan pengembangan kerja sama serta unit usaha, yang dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas dan kompetensi SDM serta belum adanya strategi promosi yang efektif.

Tema *Sustainable Development* (S) menunjukkan adanya risiko dengan tingkat **sangat tinggi** pada Program Strategis **Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana**, berupa ketidaksesuaian kapasitas ruang perkuliahan dengan jumlah mahasiswa. Risiko ini timbul akibat ketidakseimbangan antara pembangunan dan penyediaan sarana dan prasarana dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa. Pada Program Strategis **Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan dalam rangka mendukung SDGs**, risiko utama dengan tingkat sangat tinggi berupa tidak terjaminnya keberlanjutan pembangunan infrastruktur serta keterbatasan anggaran yang disebabkan oleh perencanaan infrastruktur yang belum memadai. Selain itu, Program Strategis **Penguatan Dana Abadi dan Kemitraan Filantropi Berkelanjutan** menghadapi risiko tingkat sangat tinggi berupa terbatasnya jumlah donatur yang muncul akibat belum optimalnya strategi sosialisasi dan komunikasi serta rendahnya intensitas interaksi dengan calon donatur.

Pada pilar **Excellence Governance** (E), risiko dengan tingkat **sangat tinggi** teridentifikasi pada Program Strategis **Penguatan Pengelolaan Keuangan**, yaitu risiko ketidaksesuaian pelaksanaan pengelolaan keuangan terhadap ketentuan peraturan internal maupun eksternal. Risiko tersebut



timbul akibat standar operasional prosedur (SOP) pada unit kerja yang belum sepenuhnya mengacu pada pedoman resmi ITS serta belum menjabarkan alur dan proses teknis pengelolaan keuangan secara rinci. Selanjutnya, ditampilkan secara rinci risiko pada program strategis beserta upaya mitigasinya pada **Tabel 6.5**.



Tabel 6. 5 Analisis Risiko Strategis dengan Level Risiko Sangat Tinggi

No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
1	Peningkatan Kualitas Riset dan Publikasi Ilmiah	Keterbatasan kapasitas peneliti, infrastruktur riset, dan efektivitas kolaborasi strategis dalam mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas riset serta publikasi ilmiah bereputasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah peneliti unggul terbatas serta beban kerja dosen yang tinggi. 2. Pemanfaatan fasilitas riset belum optimal 3. Kolaborasi riset lintas disiplin dan mitra eksternal belum efektif. 4. Terbatasnya akses pendanaan eksternal serta data riset. 5. Sistem manajemen riset belum terintegrasi dan terdokumentasi dengan baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penurunan kualitas dan kuantitas riset serta publikasi ilmiah. 2. Berkurangnya publikasi ilmiah yang bereputasi. 3. Melemahnya daya saing hasil riset. 4. Menurunnya peluang pendanaan eksternal. 5. Menurunnya reputasi akademik dan kinerja penelitian institusi. 	4	4	16	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan dan pendampingan riset yang berkelanjutan. 2. Optimalisasi pemanfaatan infrastruktur dan fasilitas laboratorium. 3. Penguatan kolaborasi riset nasional dan internasional. 4. Pemberian insentif publikasi bereputasi. 5. Pengembangan sistem manajemen riset terintegrasi dan berbasis data. 	3	3	9
2	Peningkatan Dampak Pengabdian Kepada	Rendahnya kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan keberlanjutan kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan program pengabdian belum berbasis kebutuhan nyata 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manfaat program pengabdian kepada masyarakat 	3	4	12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perencanaan program pengabdian berbasis 	2	3	6



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
	Masyarakat dan Industri	pengabdian kepada masyarakat serta kerja sama dengan mitra industri memengaruhi tingkat dampak program.	<p>masyarakat atau industri.</p> <p>2. Koordinasi antar unit, fakultas, atau pelaksana program pengabdian belum berjalan secara optimal,</p> <p>3. Kapasitas dan pengalaman tim pelaksana dalam merancang serta mengelola program pengabdian yang berdampak masih bervariasi.</p> <p>4. Tingkat partisipasi dan kesiapan masyarakat atau mitra industri dalam mendukung program pengabdian masih beragam.</p> <p>5. Perubahan kebutuhan atau kondisi sosial</p>	<p>dan industri menjadi kurang optimal, dirasakan.</p> <p>2. Citra institusi dalam menjalankan peran pengabdian kepada masyarakat dapat menurun.</p> <p>3. Peluang pengembangan kerja sama strategis dengan mitra industri dan masyarakat menjadi berkurang.</p> <p>4. Kontribusi institusi terhadap pembangunan masyarakat dan penguatan hubungan</p>				<p>kebutuhan masyarakat dan industri melalui proses identifikasi kebutuhan, survei lapangan, atau diskusi dengan pemangku kepentingan terkait.</p> <p>2. Meningkatkan koordinasi dan sinergi antarunit pelaksana program pengabdian.</p> <p>3. Meningkatkan kapasitas dosen atau tim pelaksana dalam merancang program pengabdian yang berdampak.</p>			



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
			ekonomi masyarakat.	dengan industri menjadi kurang maksimal.				4. Menerapkan mekanisme monitoring dan evaluasi kegiatan pengabdian secara berkala. 5. Memperkuat pengelolaan kemitraan dengan mitra masyarakat dan industri.			
3	Peningkatan Kualitas Akademik dan Pembelajaran	Kurang optimalnya kesiapan program studi, ketersediaan dan kompetensi sumber daya, serta dukungan sistem pengelolaan pembelajaran yang memengaruhi mutu akademik dan kualitas proses pembelajaran.	6. Kompetensi dan sebaran dosen yang belum merata. 7. Sistem informasi dan dokumentasi mutu belum sepenuhnya terintegrasi. 8. Koordinasi antarunit serta tindak lanjut hasil evaluasi belum secara konsisten dilakukan.	5. Pemenuhan akreditasi program studi tidak sesuai target. 6. Menurunnya efektivitas proses pembelajaran. 7. Reputasi dan daya saing akademik institusi melemah di tingkat	4	4	16	6. Meningkatkan kapasitas dosen dan tendik melalui pelatihan. 7. Mengintegrasikan sistem akademik dan SPMI untuk efisiensi. 8. Mengoptimalkan anggaran untuk sertifikasi dan kolaborasi akademik.	3	4	12



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
			9. Terbatasnya dukungan anggaran dan insentif akreditasi serta internasionalisasi.	nasional maupun internasional. 8. Pencapaian indikator kinerja dalam bidang akademik tidak optimal.				9. Menerapkan standar layanan dan evaluasi kinerja berbasis data. 10. Memperluas kerja sama akademik dengan mitra nasional dan internasional.			
4	Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Prestasi Melalui Pengembangan Karakter dan Kepemimpinan Mahasiswa	Rendahnya keterlibatan dan konsistensi mahasiswa dalam kegiatan pengembangan karakter serta kepemimpinan	1. Sosialisasi kegiatan belum menjangkau seluruh mahasiswa. 2. Perencanaan jadwal pelatihan belum sinkron dengan kalender akademik. 3. Dukungan monitoring dan evaluasi kegiatan belum optimal. 4. Keterbatasan peluang partisipasi dari organisasi eksternal.	1. Penurunan kualitas karakter, kepemimpinan dan prestasi mahasiswa. 2. Berkurangnya daya saing dan citra positif institusi dalam pembinaan mahasiswa. 3. Daya saing dan keterampilan lulusan melemah.	4	4	16	1. Memperkuat strategi komunikasi kegiatan untuk mahasiswa. 2. Menyelaraskan jadwal kegiatan dengan kalender akademik. 3. Memperluas kemitraan eksternal untuk melakukan kerja sama pengembangan karakter mahasiswa.	3	3	9

No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
			5. Kurangnya sinergi dengan mitra pengembangan karakter di luar kampus.	4. Citra institusi dalam pembinaan mahasiswa dinilai kurang baik.				4. Meningkatkan sistem monitoring dan penghargaan bagi mahasiswa yang aktif mengikuti kegiatan.			
5	Penguatan Layanan Keberpihakan Mahasiswa untuk Mewujudkan Kampus Inklusif dan Berkeadilan	Layanan keberpihakan mahasiswa belum menjangkau seluruh kelompok sasaran secara merata dan berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> Integrasi data mahasiswa penerima dukungan belum optimal. Koordinasi antarunit layanan belum sistematis. Mekanisme evaluasi program keberpihakan masih terbatas. Kurangnya kolaborasi dengan unit-unit atau lembaga eksternal. 	<ol style="list-style-type: none"> Penurunan akses mahasiswa terhadap dukungan finansial dan nonfinansial. Menurunnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap sistem layanan institusi. Kesenjangan dalam penerimaan layanan keberpihakan antar fakultas. 	4	5	20	<ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan sistem data penerima layanan keberpihakan secara terintegrasi. Memperkuat mekanisme evaluasi layanan keberpihakan secara berkala. Meningkatkan sinergi antarunit dan mitra eksternal. Menambah dukungan sumber daya untuk 	3	4	12



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
				4. Terhambanya inklusivitas dan keadilan sosial di lingkungan kampus				keberlanjutan program.			
6	Penguatan <i>International Academic Environment</i>	Keterbatasan kapasitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam membangun jejaring serta kolaborasi akademis internasional	<p>1. Rendahnya pengalaman dan kesempatan mengikuti kegiatan internasional seperti konferensi internasional, riset kolaboratif, dan pertukaran program akademik bagi dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan.</p> <p>2. Terbatasnya kompetensi bahasa asing dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan.</p>	<p>1. Rendahnya jumlah dosen yang menjadi <i>keynote speaker</i> dalam forum ilmiah dan/atau kegiatan akademik lainnya.</p> <p>2. Rendahnya jumlah mahasiswa, dosen, dan/atau tenaga kependidikan yang mengikuti kegiatan <i>outbound</i>.</p> <p>3. Menurunnya reputasi akademik ITS di tingkat global</p>	4	5	20	<p>1. Menyelenggarakan pelatihan kompetensi internasional bagi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa terkait pelatihan bahasa Inggris, komunikasi akademik global, manajemen kerja sama internasional, dll.</p> <p>2. Mengembangkan program <i>visiting scholar</i> dan <i>staff mobility</i> dengan mitra luar negeri untuk memperluas jejaring akademik.</p>	3	4	12



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
				dan menurunnya peringkat dunia ITS di QS WUR atau THE <i>Impact Ranking</i> .				3. Meningkatkan kolaborasi akademik dengan perguruan tinggi luar negeri.			
7	Peningkatan Reputasi dan Citra Institusi	Perubahan persepsi publik menjadi negatif akibat isu atau pemberitaan yang tidak dikelola dengan baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terjadinya keterlambatan institusi dalam merespons isu publik yang berkembang. 2. Terdapat berita atau konten negatif yang menyebar di media sosial tanpa adanya konfirmasi dari pihak ITS. 3. Terdapat pihak eksternal yang menyebarkan informasi yang bersifat provokatif. 	1. Menurunnya reputasi dan kepercayaan publik terhadap ITS.	4	5	20	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan SOP terkait <i>crisis communication</i> secara jelas, termasuk langkah tanggap cepat, verifikasi fakta, dan juru bicara. 2. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kanal resmi ITS seperti media sosial Instagram @its_campus untuk mempublikasikan klarifikasi dan pesan positif. 	2	4	8
8	Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Produk	Keterbatasan kapasitas dan ekosistem	1. Terbatasnya SDM peneliti dan pengelola inovasi	1. Menurunnya jumlah paten yang terdaftar.	4	5	20	1. Menyelenggarakan pelatihan dan pendampingan	3	4	12



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
	dan Hasil Inovasi	pendukung dalam pengelolaan inovasi, hilirisasi, dan komersialisasi hasil riset seperti terbatasnya jejaring dan kolaborasi dengan mitra strategis potensial dalam hilirisasi produk	<p>dalam penyusunan paten, analisis pasar, dan model bisnis.</p> <p>2. Terbatasnya dan belum memadainya fasilitas laboratorium, inkubasi bisnis, dan dukungan legalitas kekayaan intelektual.</p> <p>3. Rendahnya jumlah kolaborasi dan hubungan strategis antara institusi dan mitra potensial.</p>	<p>2. Menurunnya reputasi ITS sebagai perguruan tinggi riset inovasi karena rendahnya kekayaan intelektual.</p> <p>3. Rendahnya jumlah hilirisasi produk riset inovasi.</p> <p>4. Proses hilirisasi dan komersialisasi produk inovasi berjalan lambat.</p>				<p>komprehensif bagi dosen dan peneliti terkait paten dan strategi komersialisasi inovasi.</p> <p>2. Menyelenggarakan forum inovasi dan pameran teknologi secara rutin untuk menyebarkan inovasi dan sebagai ajang untuk mempertemukan inventor dari pihak ITS dengan pelaku industri.</p> <p>3. Menetapkan <i>roadmap</i> hilirisasi riset ITS yang terintegrasi mulai dari proses riset hingga komersialisasi.</p> <p>4. Mendorong keterlibatan</p>			



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
								<p>praktisi industri dan entrepreneur sebagai <i>co-creator</i>, mentor, atau <i>reviewer</i> dalam pengembangan produk inovasi berbasis riset.</p> <p>5. Menjalin kerja sama dan kolaborasi dengan mitra potensial.</p>			
9	Peningkatan Pendapatan Kerjasama Industri dan Usaha	Keterbatasan kapasitas dan kompetensi SDM dalam pengelolaan, promosi, serta pengembangan kerja sama dan unit usaha secara profesional dan berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya kapasitas dan kompetensi bisnis dan negosiasi pada SDM pengelola kerja sama dan unit usaha terkait. 2. Kurangnya strategi promosi dan jaringan relasi bisnis dengan industri dan mitra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunnya jumlah pendapatan kerja sama industri dan usaha. 2. Reputasi ITS sebagai mitra strategis industri melemah karena dianggap kurang 	4	4	16	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan pelatihan intensif bagi SDM terkait manajemen bisnis, negosiasi kontrak, dan pemasaran strategis. 2. Menyusun strategi promosi terpadu dan peta potensi mitra industri untuk 	3	3	9



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
			strategis potensial. 3. Rendahnya pemahaman SDM terhadap tata kelola bisnis, manajemen risiko usaha, dan regulasi kerja sama sehingga pengambilan keputusan belum berbasis praktik profesional	profesional dan responsif. 3. Pelaksanaan kerja sama dan usaha mandiri menjadi tidak efisien, kepuasan mitra menurun, dan keberlanjutan kontrak atau usaha berisiko terganggu.				memperluas jejaring dan peluang kerja sama.			
10	Penguatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana	Ketidaksesuaian rasio kapasitas dan ketersediaan ruang perkuliahan terhadap jumlah mahasiswa	1. Pembangunan fasilitas baru yang tidak seimbang dengan penambahan jumlah mahasiswa. 2. Belum optimalnya sistem pemetaan kebutuhan ruang berbasis data pertumbuhan mahasiswa dan program studi.	1. Terjadinya <i>overcrowding</i> di ruangan kelas menurunkan kenyamanan dan konsentrasi mahasiswa dalam pembelajaran. 2. Menurunnya kualitas pembelajaran dan efektivitas	4	5	20	1. Mengajukan penambahan dan/atau pembangunan fasilitas akademik (ruang kelas atau laboratorium). 2. Mendorong dan mengoptimalkan penggunaan ruang multifungsi untuk kegiatan	2	4	8

No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
				kegiatan akademik				akademik dan nonakademik.			
11	Penguatan Infrastruktur Berkelanjutan Dalam rangka mendukung SDGs	Infrastruktur yang dibangun tidak memenuhi prinsip keberlanjutan dan terkendala anggaran untuk efisiensi energi dan air	1. Desain belum berbasis bangunan hijau karena kurangnya SDM ahli, koordinasi lemah, dan keterbatasan anggaran akibat ketiadaan kajian awal serta mahalanya teknologi efisiensi.	1. Infrastruktur belum ramah lingkungan dan memiliki jejak karbon tinggi. 2. Penerapan teknologi efisiensi energi/air tertunda, bahkan berpotensi tidak dilaksanakan jika anggaran tidak tersedia.	3	5	15	1. Menyusun pedoman teknis berkelanjutan, melibatkan ahli di bidangnya, kajian teknis dan finansial dilakukan sejak awal, serta implementasi efisiensi diprioritaskan pada unit dengan konsumsi energi/air tertinggi.	2	3	6
12	Penguatan dana abadi dan kemitraan <i>filantropi</i> berkelanjutan	Terbatasnya pertumbuhan jumlah donatur yang memberikan kontribusi terhadap Dana Abadi, sehingga pembiayaan keberlanjutan	1. Strategi sosialisasi dan komunikasi program Dana Abadi belum menjangkau seluruh potensi donatur, khususnya alumni, mitra industri, dan	1. Dana abadi tidak mencapai target sehingga menghambat pembiayaan program prioritas. 2. Menurunnya kepercayaan	3	5	15	1. Membuat materi promosi yang menekankan dampak nyata donasi terhadap pendidikan, riset, dan	3	4	12



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
		program kurang optimal	<p><i>filantropi</i> institusional.</p> <p>2. Tingkat <i>engagement</i> dan pendekatan personal kepada calon donatur strategis belum optimal dan belum dilakukan secara berkelanjutan.</p>	donatur, <i>stakeholder</i> , serta mitra terhadap skema yang ada.				<p>beasiswa serta menampilkan testimoni penerima manfaat.</p> <p>2. Menjalin kerja sama dengan korporasi, yayasan, dan lembaga <i>filantropi</i> untuk mendapatkan donasi institusional jangka panjang.</p>			
13	Penguatan pengelolaan keuangan	Ketidaksesuaian pengelolaan keuangan ITS terhadap peraturan internal (pedoman pengelolaan keuangan) dan eksternal (standar pemerintahan/akuntansi pemerintah).	<p>1. SOP unit kerja belum sepenuhnya mengacu pada pedoman resmi ITS atau tidak menjabarkan proses teknis secara rinci sehingga berpotensi menimbulkan interpretasi berbeda</p>	<p>1. Kepercayaan pemerintah, auditor, mitra, dan masyarakat terhadap tata kelola keuangan ITS dapat menurun.</p> <p>2. Ketidaksesuaian pengelolaan keuangan dapat</p>	3	5	15	<p>1. Menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan rutin kepada seluruh pengelola keuangan unit kerja terkait pedoman internal dan regulasi pemerintah.</p> <p>2. Mengoptimalkan peran Kantor</p>	3	4	12



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
			2. Mekanisme review, verifikasi, dan pengawasan kepatuhan terhadap regulasi keuangan belum berjalan secara konsisten di seluruh unit kerja.	menurunkan tingkat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana institusi.				Audit Internal untuk melakukan audit kepatuhan dan audit berbasis risiko secara periodik.			
14	Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif	Pengembangan dan implementasi sistem manajemen SDM yang komprehensif tidak berjalan efektif dan tidak selaras dengan kebutuhan institusi serta ketentuan yang berlaku.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan dan karakteristik unit kerja (fakultas, departemen, unit kerja lainnya) yang beragam belum terakomodasi secara memadai. 2. SOP pengelolaan SDM belum sepenuhnya terdokumentasi dan distandarkan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan tidak akurat, termasuk pemetaan kompetensi dan beban kerja. 2. Sistem penilaian kinerja, pengembangan karier, dan pengembangan kompetensi tidak berjalan optimal. 	3	4	12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelaraskan seluruh kebijakan dan SOP SDM dengan statuta ITS serta rencana strategis ITS. 2. Melakukan evaluasi berkala atas implementasi sistem manajemen SDM. 3. Memberikan standarisasi proses dan SOP SDM. 	2	4	8



No	Program Strategis	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Tingkat Kemungkinan Residual	Tingkat Dampak Residual	Level Risiko Residual
15	Penguatan sistem tata kelola berbasis prinsip-prinsip <i>Good University Governance</i> (GUG).	Terjadinya tumpang tindih kewenangan dan konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan tata kelola institusi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pengelolaan konflik kepentingan belum diterapkan secara konsisten. 2. Pelaksanaan tata kelola masih bergantung pada kebiasaan dan praktik personal, bukan pada sistem dan prosedur baku. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunnya kualitas tata kelola institusi. 2. Tata kelola yang lemah berdampak pada efektivitas pelaksanaan Tridharma dan kinerja instusi secara keseluruhan. 	3	4	12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan reuiu dan penyempurnaan kebijakan, pedoman, dan SOP tata kelola agar selaras dengan prinsip GUG. 2. Melaksanakan sosialisasi, <i>workshop</i>, dan pelatihan GUG bagi pimpinan, pejabat struktural, dan pengelola unit kerja. 	2	4	8

6.3 STRATEGI MITIGASI DAN PENGENDALIAN RISIKO

Berdasarkan hasil analisis dan pemetaan risiko sebagaimana diuraikan pada subbab sebelumnya, 12 dari 15 risiko pada Program Strategis ITS teridentifikasi berada pada kategori sangat tinggi (*extreme high risk*). Risiko–risiko tersebut memerlukan perhatian dan penanganan prioritas karena berpotensi menimbulkan dampak signifikan terhadap pencapaian Sasaran Strategis ITS apabila tidak dikelola secara efektif.

Strategi mitigasi risiko disusun sebagai langkah sistematis untuk menurunkan tingkat kemungkinan terjadinya risiko, meminimalkan dampaknya, serta memastikan keberlanjutan pelaksanaan program strategis. Pendekatan mitigasi dilakukan melalui kombinasi strategi pengurangan risiko (*risk reduction*), pengendalian internal (*internal control*), serta peningkatan kapasitas institusi.

Secara umum, strategi mitigasi difokuskan melalui beberapa pendekatan utama, yaitu:

1. **Penguatan kapasitas sumber daya manusia** melalui pelatihan, pendampingan, peningkatan kompetensi profesional, serta pengembangan kepemimpinan dan manajerial yang relevan dengan kebutuhan program strategis.
2. **Penguatan sistem dan tata kelola** melalui penyusunan dan penyempurnaan standar operasional prosedur (SOP), integrasi sistem informasi, penguatan dokumentasi berbasis data, serta peningkatan koordinasi antarunit kerja.
3. **Optimalisasi infrastruktur dan sumber daya pendukung** dilakukan melalui peningkatan fasilitas akademik, laboratorium, infrastruktur berkelanjutan, serta sistem layanan institusi.
4. **Penguatan kemitraan dan kolaborasi strategis** diimplementasikan baik pada tingkat nasional maupun internasional untuk memperluas jejaring, meningkatkan kapasitas inovasi, serta memperkuat daya saing institusi.
5. **Penguatan komunikasi dan manajemen reputasi**, termasuk penyusunan mekanisme respons cepat terhadap isu publik serta optimalisasi kanal komunikasi resmi institusi.

Sebagaimana disajikan pada **Tabel 6.5**, setiap risiko strategis yang berada pada level sangat tinggi telah dilengkapi dengan rencana mitigasi yang spesifik serta estimasi tingkat risiko residual setelah tindakan pengendalian dilakukan. Penilaian risiko residual tersebut menunjukkan proyeksi penurunan tingkat kemungkinan dan/atau dampak risiko sebagai hasil implementasi strategi mitigasi.

Dengan demikian, manajemen risiko dalam RENSTRA ITS tidak berhenti pada tahap identifikasi dan pemetaan, tetapi dilanjutkan dengan pengendalian yang terintegrasi dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program strategis. Mekanisme ini diharapkan mampu meningkatkan ketahanan organisasi (*organizational resilience*), memperkuat penerapan prinsip *Good University Governance*, serta menjamin pencapaian Sasaran Strategis ITS secara optimal dan berkelanjutan hingga akhir periode RENSTRA 2026–2030.





BAB 7

PENUTUP





BAB 7

PENUTUP

Rencana Strategis (RENSTRA) Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) 2026–2030 merupakan komitmen bersama seluruh sivitas akademika untuk melanjutkan transformasi institusi menuju perguruan tinggi riset dan inovasi kelas dunia sekaligus mengantarkan menuju fase *Entrepreneurial University*. Dokumen ini bukan sekadar pedoman perencanaan, melainkan arah strategis yang menegaskan peran ITS dalam memperkuat daya saing bangsa melalui pendidikan berkualitas, riset berdampak, inovasi berkelanjutan, dan tata kelola unggul. Melalui pendekatan RAISE (*Relevant and Impactful Research, Academic Excellence and Global Reputation, Innovation and Entrepreneurship, Sustainable Development, dan Excellence Governance*), ITS bertekad mewujudkan ekosistem pendidikan tinggi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Pendekatan ini menjadi fondasi utama bagi ITS dalam memperkuat relevansi akademik, mendorong hilirisasi inovasi, memperluas jejaring global, serta memastikan setiap langkah transformasi memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, industri, dan negara.

RENSTRA ini juga menegaskan pentingnya integrasi data dan digitalisasi tata kelola sebagai kunci efisiensi dan transparansi, sekaligus mendukung terwujudnya kemandirian finansial melalui optimalisasi unit usaha mandiri. Seluruh strategi ini diarahkan untuk memperkuat posisi ITS sebagai institusi yang tangguh menghadapi perubahan, berdampak melalui karya, dan mendunia melalui reputasi serta kontribusinya. ITS menyadari bahwa keberhasilan pelaksanaan RENSTRA ini tidak dapat dicapai tanpa dukungan dan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan, pemerintah, dunia usaha dan dunia industri, masyarakat, serta mitra global. Oleh karena itu, semangat kolaboratif dan sinergi pentahelix akan terus diperkuat untuk memastikan setiap program dan kebijakan strategis berjalan selaras dengan nilai-nilai integritas, profesionalitas, dan keberlanjutan. Dengan semangat inovasi dan pengabdian, ITS berkomitmen untuk terus berkontribusi aktif dalam mewujudkan Indonesia Emas 2045, menjadikan perguruan tinggi sebagai pusat unggulan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kemanusiaan, serta menjadi mercusuar perubahan menuju masa depan bangsa yang berdaya saing dan berkeadilan. Akhir kata, penyusunan RENSTRA ITS 2026–2030 tidak akan berarti tanpa dukungan dan partisipasi aktif dari seluruh sivitas akademika, mitra, dan pemangku kepentingan ITS. Oleh karena itu, kami mengajak semua pihak untuk bersama-sama mewujudkan visi dan misi ITS demi kemajuan pendidikan, penelitian, dan inovasi di Indonesia serta kontribusi nyata bagi kesejahteraan masyarakat global.

Surabaya, April 2026

Rektor Institut Teknologi Sepuluh Nopember