

LAPORAN ANALISIS CAPAIAN KINERJA DEPARTEMEN STATISTIKA TAHUN 2025



Evaluasi deskriptif dan longitudinal 2020 sampai 2025
Prioritas perbaikan dan integrasi kegiatan pendukung indikator

Periode evaluasi utama 2025
Periode pembandingan 2020 sampai 2024

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS SAINS DAN ANALITIKA DATA

Surabaya
Januari 2025

PENGANTAR

Laporan ini mengevaluasi pencapaian kontrak kinerja Departemen Statistika Institut Teknologi Sepuluh Nopember tahun 2025 dan menempatkannya dalam perkembangan lima tahun sebelumnya. Tujuan evaluasi adalah menetapkan prioritas pemulihan indikator, menjaga mutu capaian unggulan, dan mengarahkan kegiatan agar menghasilkan beberapa keluaran yang sah secara simultan.

Hasil utama menunjukkan kemajuan skor agregat dengan ketimpangan yang masih nyata antarindikator. Sebanyak 29 dari 36 indikator telah memenuhi target, tetapi dua indikator menyumbang sebagian besar kesenjangan skor menuju pemenuhan target minimum. Oleh karena itu, keputusan alokasi sumber daya perlu bertumpu pada kesenjangan, kelayakan intervensi, keterkendalian, mutu keluaran, dan manfaat jangka panjang.

Kerangka evaluasi tahun 2025 mengacu pada Renstra ITS 2021–2025. Arah menuju ITS EMAS 2045 dihubungkan melalui RENIP 2021–2045, aspek Ekselensi, Mendunia, Amanah, dan Sumbangsih, serta indikator tambahan yang disajikan dalam LAKIN ITS 2024. [S8–S11]

Analisis membedakan tiga hal: capaian dalam satuan asli (kolom Capaian); persentase pencapaian terhadap target pada kolom %; dan persentase yang diakui pada kolom % Max (yaitu diakui maksimum 125%). Seluruh klasifikasi mengikuti % Max. Selisih di atas batas pengakuan merupakan bahan penelaahan produktivitas, bukan estimasi langsung pemborosan anggaran.

Grafik dalam laporan berbentuk grafik Office yang dapat diedit. Workbook pendamping menyediakan data, formula, grafik, pemetaan indikator, dan rekonsiliasi hasil. Lampiran menyediakan daftar lengkap indikator dan jejak sumber.

Rencana tindak lanjut menggunakan batas waktu relatif sejak penetapan keputusan evaluasi. Sasaran operasional yang diusulkan perlu dituangkan dalam rencana kerja periode berjalan dengan menyesuaikan definisi, target, dan bobot yang berlaku saat pelaksanaan.

DAFTAR ISI

PENGANTAR	2
DAFTAR ISI.....	3
DAFTAR TABEL	5
DAFTAR GAMBAR	6
RINGKASAN EKSEKUTIF	7
Keputusan manajerial yang disarankan.....	8
Kesimpulan dari pembandingan historis.....	8
BAB I PENDAHULUAN DAN KONTEKS STRATEGIS	9
1.1 Tujuan dan pertanyaan evaluasi	9
1.2 Renstra ITS yang menjadi dasar tahun 2025.....	9
1.3 ITS EMAS dan arah pengembangan hingga 2045.....	9
1.4 Hubungan dengan IKU kementerian dan LAKIN ITS 2024	10
BAB II DATA DAN METODE ANALISIS	11
2.1 Sumber data dan hierarki pembacaan	11
2.2 Aturan klasifikasi dan ukuran deskriptif	11
2.3 Kesepadanan indikator dan pembacaan hubungan	11
2.4 Temuan mutu data dan pengaruhnya	12
BAB III CAPAIAN KINERJA TAHUN 2025	13
3.1 Sebaran capaian dan posisi agregat.....	13
3.2 Indikator yang belum mencapai target.....	14
3.3 Indikator antara 100 dan kurang dari 125 persen.....	15
3.4 Indikator pada plafon dan capaian riil berlebih.....	16
BAB IV PERKEMBANGAN KINERJA TAHUN 2020 SAMPAI 2025	18
4.1 Rekonsiliasi ringkasan historis.....	18
4.2 Rerata capaian dan perubahan bobot.....	19
4.3 Panel indikator dan perubahan kategori.....	19
4.4 Apakah kesulitan 2025 bersifat berulang.....	20
4.5 Pemulihan dan pengaruh perubahan target	21
BAB V PRIORITAS DAN ALOKASI SUMBER DAYA.....	23
5.1 Urutan pemulihan berdasarkan kesenjangan berbobot	23
5.2 Besaran keluaran tambahan yang dapat dihitung.....	23
5.3 Penelaahan capaian di atas plafon.....	24
5.4 Skenario peningkatan skor	25
BAB VI HUBUNGAN ANTARINDIKATOR DAN PROGRAM TERINTEGRASI	27
6.1 Hubungan statistik yang dapat dinilai	27
6.2 Paket kegiatan yang mendukung beberapa indikator.....	27

6.3 Aturan satu kegiatan dengan beberapa keluaran	28
6.4 Pengukuran produktivitas kegiatan	29
BAB VII ANALISIS SWOT DAN PILIHAN STRATEGI	30
7.1 Kekuatan dan kelemahan internal	30
7.2 Peluang dan ancaman eksternal	30
7.3 Strategi TOWS untuk menghubungkan temuan dan tindakan	31
BAB VIII KESIMPULAN DAN RENCANA TINDAK LANJUT	32
8.1 Kesimpulan evaluasi	32
8.2 Rencana tindakan dan penanggung jawab	32
8.3 Tata kelola pemantauan dan pemicu intervensi	33
8.4 Agenda keputusan pimpinan	34
DAFTAR SUMBER	35
LAMPIRAN A REGISTER LENGKAP INDIKATOR 2025	36
A.1 Indikator dengan capaian diakui 125 persen	36
A.2 Indikator antara 100 dan kurang dari 125 persen	38
A.3 Indikator di bawah 100 persen	38
LAMPIRAN B PEMETAAN DAN BATAS KESEPADANAN	40
LAMPIRAN C PETUNJUK GRAFIK DAN PEMUTAKHIRAN	42
C.1 Mengedit grafik dan data	42
C.2 Navigasi dan pemutakhiran daftar	42
C.3 Prinsip pembaruan tahunan	42

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Ikhtisar hasil evaluasi 2025.....	7
Tabel 2 Keterkaitan portofolio departemen dengan EMAS dan indikator tambahan.....	9
Tabel 3 Pemetaan indikator departemen terhadap IKU substantif.....	10
Tabel 4 Inventaris data dan cakupan analisis.....	11
Tabel 5 Temuan yang perlu ditindaklanjuti sebelum keputusan alokasi	12
Tabel 6 Distribusi kategori indikator tahun 2025	13
Tabel 7 Statistika deskriptif capaian indikator 2025.....	13
Tabel 8 Tujuh indikator di bawah 100 persen.....	14
Tabel 9 Peluang dan batas peningkatan kategori menengah.....	15
Tabel 10 Delapan selisih capaian di atas batas terbesar.....	16
Tabel 11 Jumlah indikator menurut kategori yang seragam	18
Tabel 12 Ukuran agregat dan normalisasi bobot lintas tahun	19
Tabel 13 Transisi kategori pada 33 indikator yang sama tahun 2024 dan 2025.....	20
Tabel 14 Jejak capaian tujuh indikator prioritas dalam persen	20
Tabel 15 Contoh perubahan yang memerlukan pemisahan keluaran dan target.....	21
Tabel 16 Kontribusi indikator terhadap kesenjangan menuju 100 persen	23
Tabel 17 Kebutuhan tambahan dengan asumsi denominator dinyatakan	23
Tabel 18 Contoh pengalihan atau penggabungan kegiatan yang layak ditelaah.....	25
Tabel 19 Skenario aritmetis dengan bobot 2025 tetap	25
Tabel 20 Korelasi Spearman eksploratif pada capaian asli.....	27
Tabel 21 Matriks program dan indikator yang dapat didukung.....	27
Tabel 22 Bukti minimum untuk menghubungkan kegiatan dengan indikator.....	28
Tabel 23 Kekuatan internal berdasarkan bukti.....	30
Tabel 24 Kelemahan internal berdasarkan bukti.....	30
Tabel 25 Peluang dan ancaman bagi pencapaian indikator	30
Tabel 26 Pilihan strategi dari kombinasi SWOT	31
Tabel 27 Rencana tindakan tahap validasi dan pemulihan	32
Tabel 28 Rencana tindakan tahap pelaksanaan dan evaluasi	33
Tabel 29 Pemicu intervensi yang disarankan.....	34
Tabel 30 Register indikator dengan capaian diakui 125 persen.....	36
Tabel 31 Register indikator antara 100 dan kurang dari 125 persen	38
Tabel 32 Register indikator di bawah 100 persen.....	38
Tabel 33 Matriks kelas pemetaan terhadap indikator 2025	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Komposisi tiga kategori capaian tahun 2025	13
Gambar 2 Distribusi frekuensi capaian riil sebelum pembatasan	14
Gambar 3 Jarak capaian tujuh indikator dari target minimum.....	15
Gambar 4 Capaian riil dan pengakuan untuk delapan selisih terbesar.....	17
Gambar 5 Proporsi tiga kategori capaian pada setiap tahun	18
Gambar 6 Tren rerata seluruh indikator dan dua panel pembandingan	19
Gambar 7 Pola historis tiga indikator yang memiliki seri sepadan.....	21
Gambar 8 Kesenjangan skor berbobot sebagai dasar urutan pemulihan.....	23
Gambar 9 Skenario pemulihan dengan indikator lain dipertahankan	25

RINGKASAN EKSEKUTIF

Kinerja 2025 meningkat secara agregat, tetapi perbaikan belum merata. Rerata capaian yang diakui mencapai 112,72% dan skor terbobot mencapai 114,17%. Sebanyak 23 indikator berada pada batas 125%, enam indikator berada pada 100% sampai kurang dari 125%, dan tujuh indikator belum mencapai 100%. [S6]

Tabel 1 Ikhtisar hasil evaluasi 2025

Ukuran	Hasil	Makna keputusan
Indikator memenuhi target	29 dari 36 80,56%	Pertahankan mutu dan pantau risiko penurunan.
Batas maksimum 125%	23 indikator 63,89%	Sebanyak 22 memiliki capaian riil di atas batas.
Capaian menengah	6 indikator 16,67%	Empat memiliki ruang kenaikan operasional; dua dibatasi secara alamiah.
Belum mencapai target	7 indikator 19,44%	Prioritaskan pemulihan dan verifikasi akar masalah.
Kesenjangan berbobot ke 100	4,98 poin	Dua indikator menyumbang 82,78% kesenjangan.
Skor terbobot 2024 ke 2025	105,52 ke 114,17	Kenaikan 8,65 poin; bobot dan komposisi berubah.

Sumber: S5–S6; perhitungan analisis.

Prioritas pertama adalah kegiatan atau prestasi mahasiswa di luar program studi (ID 1198; capaian 24,33%) dan dosen yang mulai pendidikan S3 (ID 360; capaian 0%). Pemulihan kedua indikator hingga 100%, dengan indikator lain tetap, memberikan tambahan 4,12 poin skor terbobot. Nilai ini merupakan skenario aritmetis, bukan prakiraan keberhasilan program.

Prioritas kedua mencakup HKI granted, proporsi mahasiswa S2, kualitas lingkungan, dan kesesuaian prosedur keuangan. Peringkat QS WUR tetap dipantau sebagai tanggung jawab bersama institusi karena departemen tidak dapat mengendalikan peringkat tersebut secara mandiri.

Keputusan manajerial yang disarankan

Pertama, tetapkan dua program pemulihan utama dengan penanggung jawab, daftar penerima manfaat, kebutuhan sumber daya, dan bukti luaran. Kegiatan mahasiswa di luar prodi harus berangkat dari kriteria pengakuan IKU, sedangkan studi S3 dosen membutuhkan satu kandidat yang benar-benar memulai studi, bukan hanya mengikuti sosialisasi.

Kedua, telaah kegiatan yang sudah jauh melampaui plafon. Lima indikator dengan selisih terbesar menyumbang 74,54% total kelebihan persentase di atas plafon. Namun, tingginya persentase dapat berasal dari target kecil, keluaran diskret, kegiatan gabungan, atau perubahan pencatatan. Pengurangan kegiatan hanya layak apabila biaya marjinal dapat dihindari dan manfaat strategis tetap terjaga.

Ketiga, bangun paket proyek industri, riset, pembelajaran, dan pendampingan mahasiswa. Satu proyek dapat menghasilkan bukti kegiatan luar prodi, dosen praktisi, kerja sama, pembelajaran berbasis proyek, HKI, dan publikasi. Setiap indikator harus memenuhi ketentuan sendiri dan setiap peserta atau luaran harus dideduplikasi.

Keempat, perbaiki tata kelola data sebelum keputusan anggaran besar. Isu utama meliputi perbedaan klasifikasi ringkasan historis, bobot 2020 dan 2022 yang tidak berjumlah satu, target nol pada 2021, capaian persentase di atas 100%, pembilang kosong pada ID 1198, dan ketidaksesuaian arah perhitungan peringkat QS.

Kesimpulan dari pembandingan historis

Kesulitan 2025 tidak seluruhnya merupakan kelemahan baru. Studi S3 dosen belum mencapai target pada 2020–2022 dan kembali gagal pada 2025. Proporsi S2 pernah gagal pada 2023, membaik pada 2024, lalu menurun pada 2025. HKI granted gagal dua tahun berturut-turut. Sebaliknya, mahasiswa inbound yang gagal selama 2020–2024 mencapai plafon pada 2025. Perubahan target dan definisi harus dibedakan dari perubahan keluaran.

Analisis panel 14 indikator dengan label atau konstruk stabil menunjukkan kenaikan rerata dari 108,06% pada 2024 menjadi 109,77% pada 2025. Kenaikan ini lebih kecil daripada kenaikan seluruh portofolio, yaitu 7,89 poin persentase. Dengan demikian, perbaiki agregat nyata pada data, tetapi sebagian dipengaruhi komposisi indikator dan target tahunan.

BAB I PENDAHULUAN DAN KONTEKS STRATEGIS

1.1 Tujuan dan pertanyaan evaluasi

Evaluasi menjawab lima pertanyaan: seberapa luas target 2025 telah tercapai; indikator mana yang memerlukan intervensi; apakah kesulitan berulang atau berubah; kegiatan apa yang berpotensi mendukung beberapa indikator; dan bagaimana sumber daya dapat diarahkan untuk memperbaiki hasil tanpa mengorbankan mutu pendidikan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat.

Unit analisis adalah indikator kontrak kinerja departemen pada akhir tahun. Jumlah indikator per tahun adalah 58, 52, 43, 45, 33, dan 36 untuk 2020–2025. Keseluruhan data mencakup 267 observasi indikator–tahun. Komposisi yang berubah membuat perbandingan total indikator dan skor agregat perlu disertai pemetaan kesepadanan. [S1–S6]

1.2 Renstra ITS yang menjadi dasar tahun 2025

LAKIN ITS 2024 menjelaskan tiga tujuan strategis Renstra 2021–2025: transformasi organisasi, pencapaian unggul, dan universitas kelas dunia yang bereputasi. Pelaksanaannya ditopang penguatan internal, transformasi digital, pengembangan inovasi, dan reputasi internasional. Evaluasi 2025 ditempatkan pada akhir periode Renstra ini. [S8, hlm. 34]

Implikasinya bagi Departemen Statistika adalah menjaga keseimbangan antara mutu proses akademik, produktivitas riset, internasionalisasi, dan tata kelola. Kenaikan publikasi atau kunjungan internasional menjadi bernilai lebih apabila turut meningkatkan kualitas pembelajaran, pengembangan dosen, hilirisasi luaran, dan kesempatan mahasiswa.

Dokumen perencanaan ITS membedakan Renstra 2021–2025 dari Renstra 2026–2030. Periode baru digunakan untuk penyesuaian rencana tindak lanjut, bukan untuk menilai ulang kontrak 2025 menggunakan tolok ukur yang belum berlaku pada tahun tersebut. [S9, S11]

1.3 ITS EMAS dan arah pengembangan hingga 2045

Empat dimensi EMAS adalah Ekselensi, Mendunia, Amanah, dan Sumbangsih. LAKIN 2024 menyajikan 23 indikator EMAS dan enam indikator tambahan di samping 11 indikator pada perjanjian kinerja kementerian. Istilah EMAS+ dalam pembahasan ini merujuk pada keterkaitan kerangka EMAS dengan indikator tambahan tersebut; tanda plus tidak diperlakukan sebagai dimensi kelima atau daftar target 2045 yang terpisah. [S8, hlm. 37, 42–44]

Tabel 2 Keterkaitan portofolio departemen dengan EMAS dan indikator tambahan

Dimensi	Contoh indikator departemen	Implikasi pengelolaan
Ekselensi	361, 406, 427, 381, 383	Riset berkualitas, publikasi, dampak ilmiah, dan kapasitas pascasarjana.
Mendunia	373, 375, 897, 1240, 1241, 1246, 1248	Mobilitas dan kerja sama internasional dengan hasil terverifikasi.
Amanah	197, 360, 465, 1070, 1170, 1235	Kepatuhan, regenerasi SDM, lingkungan, keselamatan, dan penjaminan mutu.
Sumbangsih	998, 1003, 1199, 1236	Pemanfaatan keahlian dan inovasi; jumlah kegiatan perlu dilengkapi ukuran manfaat.
Indikator tambahan	556 dan dukungan digitalisasi data	Kontribusi reputasi institusi dan integrasi bukti kinerja.

Sumber: S8, hlm. 42–44; S6; pemetaan konseptual analisis, bukan klasifikasi resmi baru.

RENIP 2021–2045 pada LAKIN menempatkan ITS sebagai research and innovative university pada 2021–2030 dan entrepreneurial university pada 2031–2045. Tonggak peringkat yang tercantum adalah Top 500 pada 2021–2025, Top 300 pada 2026–2030, Top 200 pada 2031–2035, Top 100 pada 2036–2040, dan Top 80 pada 2041–2045. Tonggak ini merupakan arah institusi, bukan target kontrak tahunan departemen. [S8, Gambar 2.5, hlm. 36]

1.4 Hubungan dengan IKU kementerian dan LAKIN ITS 2024

Kepmendikbudristek Nomor 210/M/2023 menjadi rujukan kerangka IKU perguruan tinggi yang digunakan dalam LAKIN ITS 2024. Delapan IKU substantif mencakup luaran lulusan, pengalaman mahasiswa, kegiatan dosen, kualifikasi atau praktisi, pemanfaatan luaran riset, kemitraan, metode pembelajaran, dan akreditasi internasional. Perjanjian kinerja ITS dalam LAKIN juga memuat tiga indikator tata kelola. [S8, hlm. 37, 41–42; S10]

Tabel 3 Pemetaan indikator departemen terhadap IKU substantif

IKU	Indikator departemen terkait	Batas penafsiran
IKU 1	Dukungan kelulusan dan kompetensi; tanpa indikator luaran lulusan langsung pada kontrak 2025	Capaian kelulusan tepat waktu tidak dapat menggantikan indikator pekerjaan atau studi lanjut.
IKU 2	1198; pendukung 375, 1002, 1010, 1248	Mobilitas dan kejuaraan masuk hanya jika memenuhi kriteria dan pembobotan IKU.
IKU 3	997, 998; dukungan 1241	Komponen dosen perlu dideduplikasi dan memenuhi ketentuan aktivitas.
IKU 4	1201	Perlu verifikasi definisi gabungan sertifikasi dan pengajar praktisi.
IKU 5	361, 406, 1236, 1246 sebagai pendukung	Publikasi atau HKI belum otomatis berarti rekognisi atau penerapan yang memenuhi IKU 5.
IKU 6	1199	Periksa mitra, jenis kerja sama, dan implementasi yang memenuhi kriteria.
IKU 7	896	Perlu bukti metode dan bobot evaluasi pada mata kuliah.
IKU 8	897	Populasi prodi dan lembaga akreditasi harus sesuai definisi.

Sumber: S6; S8, Tabel 3.1; S10. Hubungan pendukung merupakan pemetaan analisis.

LAKIN ITS 2024 mencatat IKU 2 baru mencapai 14,265% dari target, sehingga kelemahan pengalaman mahasiswa di luar prodi juga merupakan isu institusi. Sementara itu, rasio penelitian institusi pada IKE 5 mencapai 82,962% dan indikator QS pada IKT 2 dicatat 80%. Angka ini memberi konteks prioritas, tetapi tidak dapat disamakan langsung dengan indikator departemen yang berbeda definisi atau periode. [S8, hlm. 41, 43–44]

Rincian LAKIN menunjukkan 8 dari 11 IKU, 16 dari 23 IKE, dan 5 dari 6 indikator tambahan mencapai paling sedikit 100%, sehingga totalnya 29 dari 40 atau 72,5%. Narasi bagian efisiensi memuat angka 30 dari 40. Untuk konteks laporan ini, angka 29 dipakai berdasarkan rekonsiliasi tabel per indikator; ketidakkonsistenan tersebut perlu dicatat dalam tata kelola pelaporan. [S8, hlm. 41–44, 120]

BAB II DATA DAN METODE ANALISIS

2.1 Sumber data dan hierarki pembacaan

Sumber utama adalah enam workbook kontrak tahunan 2020–2025. Workbook evaluasi 2020–2024 dipakai untuk rekonsiliasi pada worksheet Rangkuman, sedangkan LAKIN ITS 2024 dipakai untuk konteks institusi. Nilai indikator diambil dari berkas tahunan asli. Kode ID 2024–2025 digunakan untuk pencocokan awal, lalu nama, satuan, pembilang, penyebut, dan cakupan diperiksa. [S1–S8]

Tabel 4 Inventaris data dan cakupan analisis

Tahun	Worksheet	Jumlah KPI	Kolom capaian yang diakui
2020	2020_K4	58	Capaian_persen_Max
2021	2021_K4	52	% Max
2022	2022_K4	43	% Max
2023	2023_K4	45	% Max
2024	Data	33	% Max
2025	Data	36	% Max

Sumber: S1–S6, baris 2 hingga baris terakhir setiap worksheet.

Pada 2020, IndikatorKinerja, Capaian_persen, dan Capaian_persen_Max disetarakan secara nama kolom dengan Indikator Kinerja, %, dan % Max. Angka tersimpan dipertahankan dengan presisi penuh untuk perhitungan; pembulatan dua desimal dilakukan hanya untuk penyajian. Tidak ada nilai kosong yang diubah menjadi nol.

2.2 Aturan klasifikasi dan ukuran deskriptif

Kategori pertama adalah % Max = 125. Kategori kedua adalah $100 \leq \% \text{ Max} < 125$. Kategori ketiga adalah % Max < 100. Nilai tepat 125 selalu masuk kategori pertama. Capaian riil % dihitung terhadap target menurut aturan sumber; pada indikator peringkat, arah yang lebih kecil lebih baik harus dipertahankan.

Ukuran yang dilaporkan meliputi frekuensi, proporsi, rerata, median, kuartil pertama dan ketiga, simpangan baku populasi, nilai minimum, serta maksimum. Simpangan baku menggunakan pembagi jumlah indikator karena seluruh portofolio kontrak yang disediakan dianalisis. Kuartil dihitung dengan interpolasi linier yang setara dengan PERCENTILE.INC pada Excel.

Kelebihan di atas pengakuan dihitung sebagai maksimum dari selisih % dan % Max dengan nol. Kesenjangan ke target minimum adalah maksimum dari 100 dikurangi % Max dengan nol. Kesenjangan berbobot adalah bobot indikator dikalikan kesenjangan tersebut. Seluruh selisih persentase dinyatakan dalam poin persentase (pp); hasil setelah pembobotan dinyatakan sebagai poin skor.

Skor terbobot sumber adalah penjumlahan kolom % Terbobot. Jika total bobot tidak sama dengan satu, skor pembandingan dinormalisasi dengan membagi skor tersebut dengan total bobot. Rerata tanpa bobot tetap disajikan sebagai ukuran pengalaman indikator rata-rata, bukan sebagai pengganti skor resmi.

2.3 Kesepadanan indikator dan pembacaan hubungan

Pemetaan menggunakan tiga kelas: E untuk label atau konstruk yang sepadan secara operasional, P untuk pendahulu yang terkait tetapi berubah definisi atau unit, dan N untuk tidak adanya

padanan. Kelas E tetap bersyarat pada konsistensi manual indikator. Kelas P tidak dimasukkan dalam panel sepadan dan tidak digunakan untuk menghitung frekuensi kegagalan indikator yang sama.

Panel utama memuat 14 indikator dengan label atau konstruk stabil sepanjang 2020–2025. Analisis sensitivitas memakai 12 indikator setelah mengeluarkan ID 896 dan 897 karena anomali persentase dan target nol pada seri historis. Panel digunakan sebagai pengendali sederhana perubahan komposisi, bukan indeks resmi ITS.

Hubungan statistik diperiksa secara eksploratif menggunakan korelasi peringkat Spearman pada kolom Capaian asli untuk empat pasangan yang memiliki mekanisme substantif. Setiap pasangan hanya memiliki enam observasi tahunan. Sensitivitas dihitung dengan mengeluarkan satu tahun secara bergantian. Tidak dilakukan pengujian kausal, seleksi pasangan berdasarkan signifikansi, atau generalisasi probabilistik dari enam titik.

Hubungan operasional disusun terpisah sebagai matriks kegiatan–indikator. Hubungan ini menunjukkan jalur produksi keluaran yang masuk akal, bukan hasil estimasi bahwa satu kegiatan pasti meningkatkan semua indikator. Data biaya, jam kerja, serta keluaran per kegiatan diperlukan sebelum optimasi anggaran dapat dihitung.

2.4 Temuan mutu data dan pengaruhnya

Tabel 5 Temuan yang perlu ditindaklanjuti sebelum keputusan alokasi

Temuan	Bukti sumber	Perlakuan analisis
Batas kategori historis	2021 dan 2023 masing-masing memiliki dua indikator tepat 125%.	Hitung ulang sesuai batas kategori yang konsisten.
Total bobot	2020 = 1,16; 2022 = 1,10.	Pertahankan skor sumber dan tampilkan skor normalisasi.
Target nol	2021 baris 28 dan 32; persentase tetap berisi nilai.	Gunakan % Max untuk kategori; jangan hitung ulang dengan pembagian nol.
Persentase tidak lazim	2021 ID terkait 896: Capaian 198,31%; 2022 akreditasi internasional 200%.	Flag definisi atau duplikasi; sensitivitas panel tanpa 896 dan 897.
Borang akreditasi 2025	ID 1070: Capaian 125; pembilang 2; penyebut 1.	Pertahankan 125% sumber; validasi aturan skor dan denominator.
Sertifikasi 2025	ID 1201: Capaian 146,43%.	Periksa gabungan komponen dan orang unik.
Kegiatan luar prodi 2025	ID 1198: pembilang kosong.	Tidak menebak jumlah mahasiswa yang diakui.
QS 2025	$500/509 \times 100 = 98,23\%$; flag Lower Better = False.	Arah peringkat ditafsirkan lebih kecil lebih baik.
Penyebut kelulusan	Nama menyebut intake; data dasar 2024–2025 menyebut jumlah lulusan.	Interpretasi mengikuti rasio sumber; validasi cakupan kohort.

Sumber: S1–S7; lokasi rinci tersedia dalam workbook pendamping.

BAB III CAPAIAN KINERJA TAHUN 2025

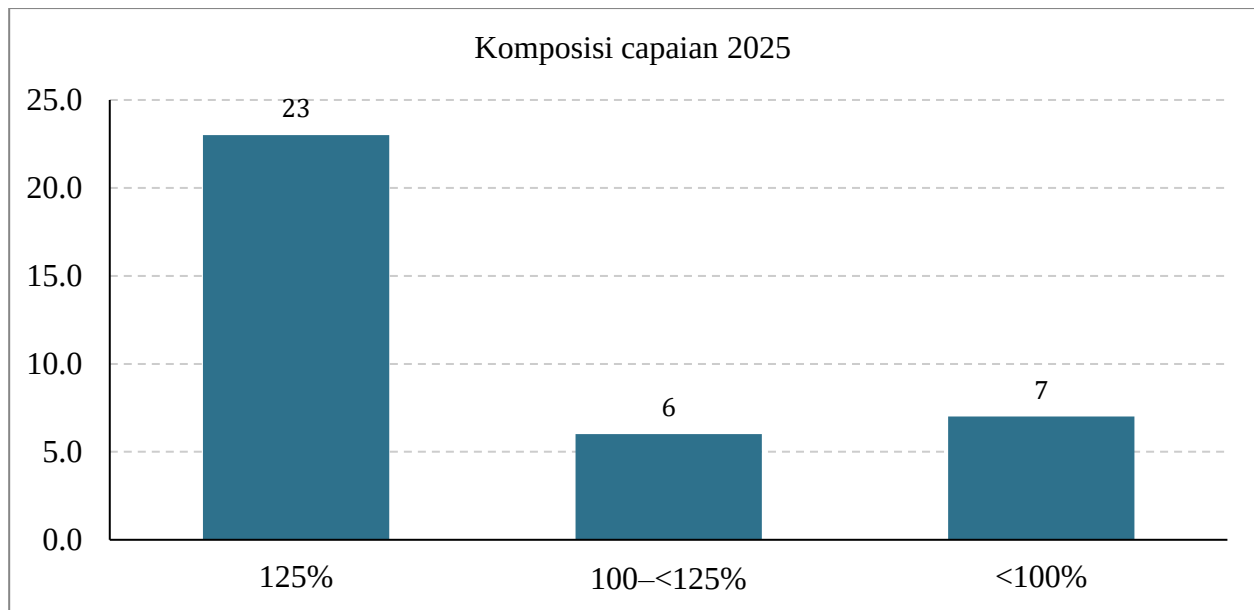
3.1 Sebaran capaian dan posisi agregat

Tabel 6 Distribusi kategori indikator tahun 2025

Kategori % Max	Jumlah	Proporsi	Jumlah bobot
125%	23	63,89%	68,40%
100–<125%	6	16,67%	13,60%
<100%	7	19,44%	18,00%

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Gambar 1 Komposisi tiga kategori capaian tahun 2025



Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Dominasi kategori maksimum menunjukkan kekuatan pelaksanaan pada banyak bidang. Namun, 19,44% indikator yang belum memenuhi target tetap perlu diperlakukan sebagai agenda kinerja tersendiri. Skor agregat di atas 100 tidak berarti semua kewajiban telah selesai, karena surplus beberapa indikator menutupi kekurangan indikator lain dalam penjumlahan berbobot.

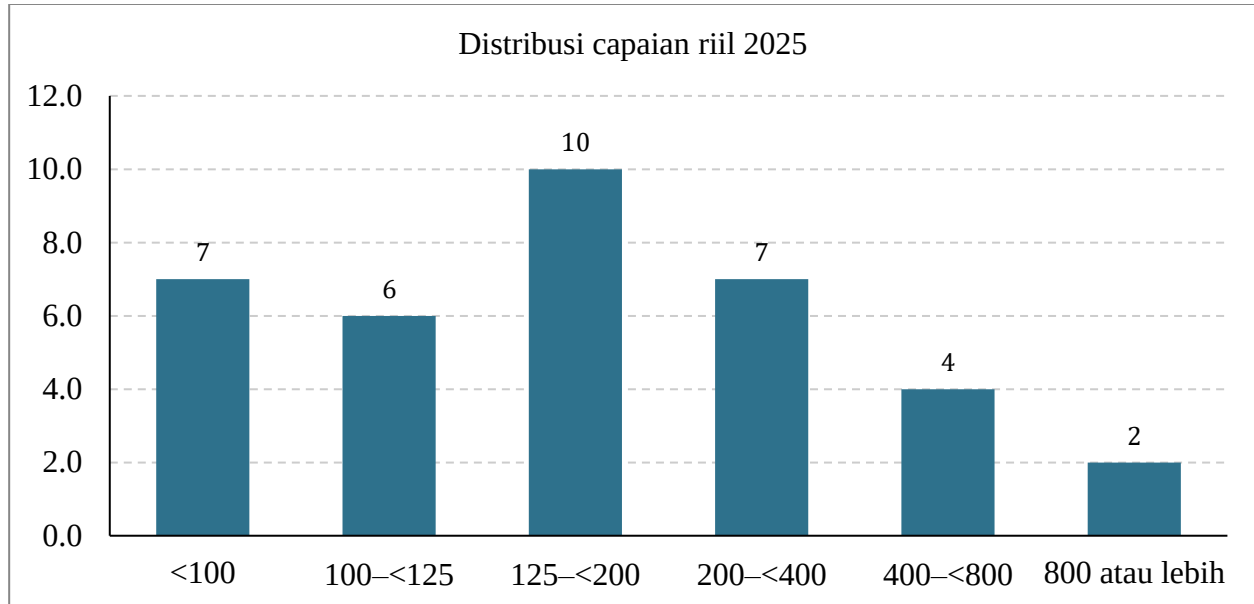
Tabel 7 Statistika deskriptif capaian indikator 2025

Ukuran	Capaian riil %	Capaian diakui % Max
Jumlah indikator	36	36
Rerata	258,81	112,72
Median	140,26	125,00
Kuartil pertama	115,44	115,44
Kuartil ketiga	237,00	125,00
Simpangan baku populasi	335,96	27,01
Minimum	0,00	0,00
Maksimum	1.902,11	125,00

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Rerata capaian riil sebesar 258,81% jauh di atas median 140,26%, yang menunjukkan distribusi mencentang ke kanan akibat sejumlah persentase sangat tinggi. Pemotongan pada 125% menurunkan rerata menjadi 112,72% dan simpangan baku dari 335,96 menjadi 27,01 pp. Karena 23 indikator menumpuk pada plafon, median 125% tidak menggambarkan kedalaman kekurangan tujuh indikator lainnya.

Gambar 2 Distribusi frekuensi capaian riil sebelum pembatasan



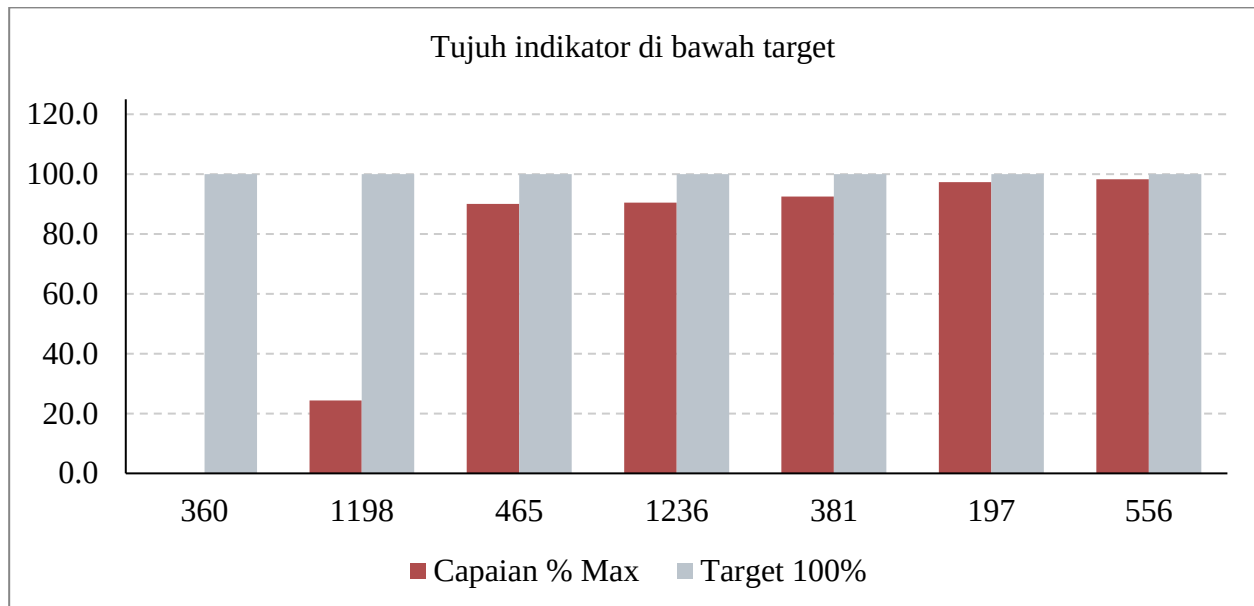
Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

3.2 Indikator yang belum mencapai target

Tabel 8 Tujuh indikator di bawah 100 persen

ID dan indikator	Target	Capaian asli	% Max	Gap ke 100
360 Dosen mulai S3	0,100	0,000	0,00	100,00
1198 Kegiatan / prestasi luar prodi	40,000	9,733	24,33	75,67
465 Kualitas lingkungan	100,000	90,000	90,00	10,00
1236 HKI granted	1,500	1,357	90,48	9,52
381 Proporsi mahasiswa S2	0,110	0,102	92,46	7,54
197 Kesesuaian keuangan	100,000	97,327	97,33	2,67
556 Peringkat QS WUR	500,000	509,000	98,23	1,77

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Gambar 3 Jarak capaian tujuh indikator dari target minimum

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

ID 360 belum menghasilkan dosen yang memulai studi S3 dari empat dosen S2 non-TB/IB. Dengan target rasio 0,10, satu dosen yang mulai studi sudah melewati target, bahkan plafon 125%. Sifat diskret ini menuntut pengelolaan kandidat dan jadwal mulai studi, serta menjelaskan mengapa capaian tahunan mudah berpindah antara nol dan maksimum.

ID 1198 memiliki capaian asli 9,7329% terhadap target 40%, sehingga persentase pencapaiannya hanya 24,33%. Nilai 9,7329% tidak boleh dibaca sebagai persentase pencapaian target. Pembilang tidak tersedia, sehingga kebutuhan tambahan mahasiswa belum dapat ditentukan tanpa formula pengakuan, bobot jenis kegiatan, dan daftar peserta unik.

ID 381 mencatat 107 mahasiswa S2 dari 1.052 mahasiswa, setara 10,1711%, di bawah target 11%. ID 1236 mencatat 38 HKI granted dari 28 dosen, setara 1,3571 per dosen, di bawah target 1,50. Kedua indikator memiliki gap terukur yang dapat diterjemahkan ke jumlah keluaran dengan asumsi denominator dinyatakan secara eksplisit.

Kesesuaian prosedur keuangan 97,33% dan kualitas lingkungan 90,00 memerlukan perbaikan proses serta bukti penutupan temuan. Indikator QS memiliki gap pencapaian hanya 1,77 pp, tetapi tindak lanjutnya harus melalui kontribusi departemen pada program institusi; mengubah peringkat sembilan posisi tidak identik dengan menambah sembilan kegiatan.

3.3 Indikator antara 100 dan kurang dari 125 persen

Tabel 9 Peluang dan batas peningkatan kategori menengah

ID dan indikator	% Max	Arah tindak lanjut
367 Lulus tepat waktu S1/D4	119,83	Dengan penyebut 145 tetap: 139 menjadi 145 lulusan tepat waktu untuk rasio 1,00.
896 Case method atau proyek	117,28	57 dari 81 mata kuliah; perlu sedikitnya 61 untuk mencapai 75% atau 125% target.
997 Dosen pembina prestasi	123,15	Lima dari 28 dosen; satu dosen tambahan dengan bukti memenuhi kriteria sudah melewati plafon.

ID dan indikator	% Max	Arah tindak lanjut
1170 Skor keamanan kampus	100,00	Pertahankan keamanan; pastikan skala maksimum resmi. Tidak mengejar nilai 125 bila skala berakhir pada 100.
1235 Prodi A atau Unggul	109,89	Tiga dari tiga prodi yang telah meluluskan telah unggul. Rasio maksimum 1 menghasilkan 109,89% target.
1239 Mahasiswa baru IUP/JD/DD	120,00	Enam mahasiswa pada satu program; tujuh mahasiswa sudah melewati 125% target lima.

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Kategori menengah tidak selalu berarti kapasitas yang belum dimanfaatkan. ID 1235 telah memenuhi seluruh populasi prodi yang menjadi penyebut, sehingga secara matematis tidak dapat mencapai 125% dengan target rasio 0,91. Pada ID 1170, batas skala perlu dikonfirmasi. Penilaian manajerial harus menghindari tuntutan capaian yang tidak mungkin secara definisi.

3.4 Indikator pada plafon dan capaian riil berlebih

Sebanyak 23 indikator mencapai % Max 125, terdiri atas 22 indikator dengan persentase riil lebih dari 125 dan satu indikator tepat 125, yaitu borang akreditasi. Daftar lengkap beserta target, capaian asli, dan persentase tersedia pada Lampiran A. Kekuatan utama mencakup penelitian, publikasi, prestasi mahasiswa, mobilitas internasional, serta kemitraan. [S6]

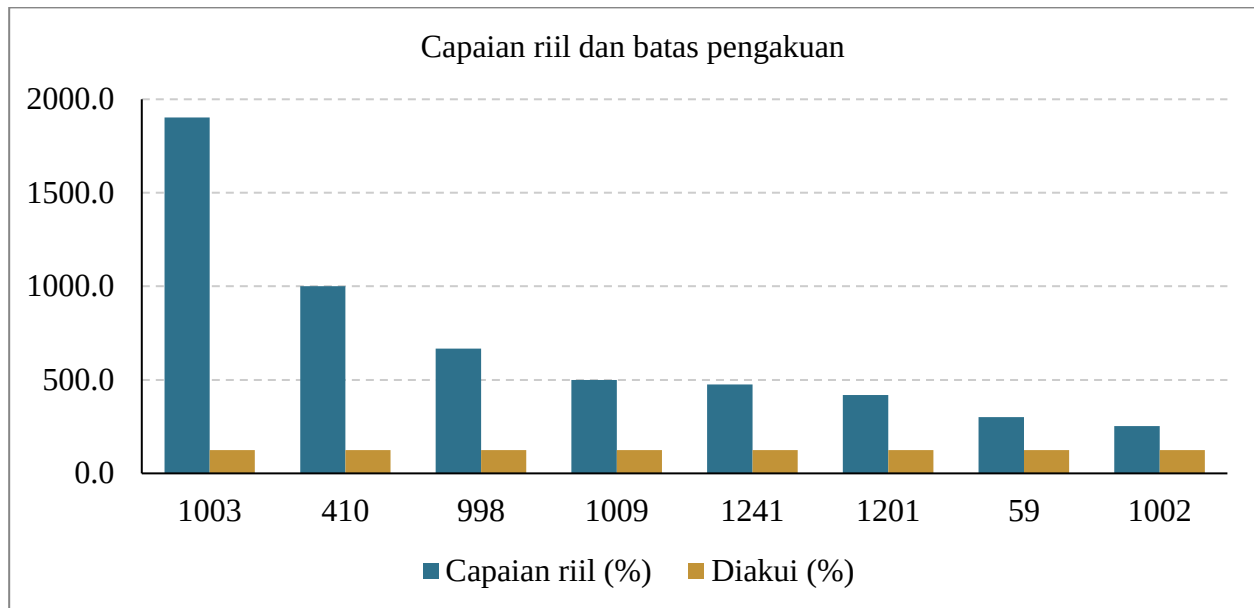
Anomali ini tidak dikoreksi secara sepihak pada nilai sumber. Sebagai sensitivitas terbatas, apabila ID 1070 dinilai 100% alih-alih 125%, kategori 2025 berubah menjadi 22 indikator maksimum, tujuh menengah, dan tujuh di bawah target; skor terbobot turun 0,70 poin menjadi 113,47. Kesimpulan tentang dua prioritas terbesar tetap sama. Ini hanya skenario verifikasi, bukan usulan penggantian angka resmi.

Tabel 10 Delapan selisih capaian di atas batas terbesar

ID dan indikator	Capaian riil %	% Max	Selisih pp
1003 Mahasiswa berwirausaha	1.902,11	125,00	1.777,11
410 Pelatihan tendik	1.000,00	125,00	875,00
998 Dosen praktisi	666,67	125,00	541,67
1009 Penghargaan internasional dosen	500,00	125,00	375,00
1241 Visiting keluar	476,19	125,00	351,19
1201 Sertifikasi / pengajar praktisi	418,37	125,00	293,37
59 Kegiatan internasional	300,00	125,00	175,00
1002 Kejuaraan nasional	252,13	125,00	127,13

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Gambar 4 Capaian riil dan pengakuan untuk delapan selisih terbesar



Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Mahasiswa berwirausaha mencapai 1.902,11%, pelatihan tenaga kependidikan 1.000,00%, dan dosen praktisi 666,67%. Selisih terbesar dapat menunjukkan ruang penataan kegiatan, tetapi juga sangat sensitif terhadap target rendah. Sebagai contoh, target pelatihan tendik 0,05 dengan sepuluh tendik setara 0,5 orang; satu orang saja sudah menghasilkan pencapaian 200%. Persentase tinggi pada kondisi ini bukan bukti langsung penggunaan sumber daya berlebihan.

BAB IV PERKEMBANGAN KINERJA TAHUN 2020 SAMPAI 2025

4.1 Rekonsiliasi ringkasan historis

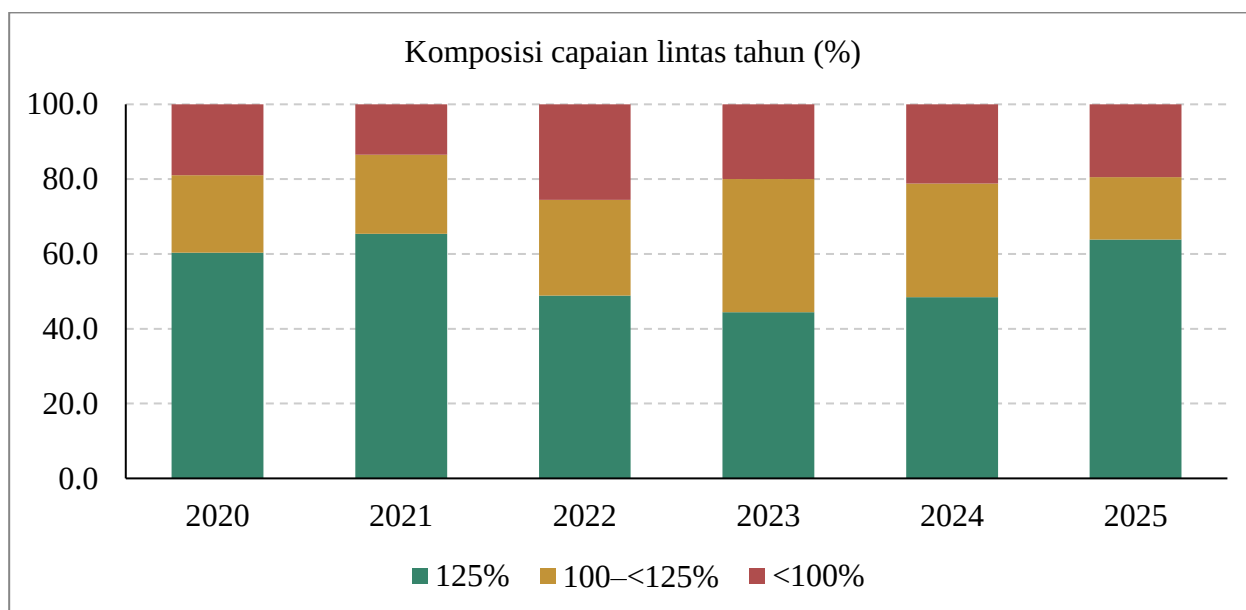
Tabel 11 Jumlah indikator menurut kategori yang seragam

Tahun	Total	125%	100–<125%	<100%	Tercapai %
2020	58	35	12	11	81,03
2021	52	34	11	7	86,54
2022	43	21	11	11	74,42
2023	45	20	16	9	80,00
2024	33	16	10	7	78,79
2025	36	23	6	7	80,56

Sumber: S1–S6; dibandingkan dengan S7, worksheet Rangkuman, C5:J9.

Ringkasan lama menggunakan label >125% dan kelompok 100% sampai 125%. Pada 2021, indikator akreditasi internasional dengan target nol dan indikator prodi A/Unggul memiliki % Max tepat 125; keduanya kini masuk kategori maksimum, sehingga jumlah maksimum berubah dari 32 menjadi 34 dan kelompok menengah dari 13 menjadi 11. Pada 2023, kegiatan internasional dan akreditasi internasional tepat 125; jumlah maksimum berubah dari 18 menjadi 20 dan menengah dari 18 menjadi 16. Jumlah di bawah target tidak berubah. [S7; S2, baris 28 dan 49; S4, baris 2 dan 21]

Gambar 5 Proporsi tiga kategori capaian pada setiap tahun



Sumber: S1–S6; kategori dihitung ulang secara konsisten.

Proporsi indikator memenuhi target pada 2025 adalah 80,56%, meningkat dari 78,79% pada 2024, tetapi masih di bawah 86,54% pada 2021. Proporsi indikator pada plafon 63,89% mendekati 65,38% pada 2021. Karena jumlah dan jenis indikator berubah, urutan ini merupakan perbandingan portofolio tahunan, bukan penilaian definitif bahwa satu tahun lebih unggul dalam semua dimensi.

4.2 Rerata capaian dan perubahan bobot

Tabel 12 Ukuran agregat dan normalisasi bobot lintas tahun

Tahun	Rerata % Max	Skor sumber	Total bobot	Skor normalisasi
2020	104,59	117,29	116,00%	101,11
2021	109,00	110,19	100,00%	110,19
2022	97,65	107,42	110,00%	97,65
2023	105,44	110,53	100,00%	110,53
2024	104,83	105,52	100,00%	105,52
2025	112,72	114,17	100,00%	114,17

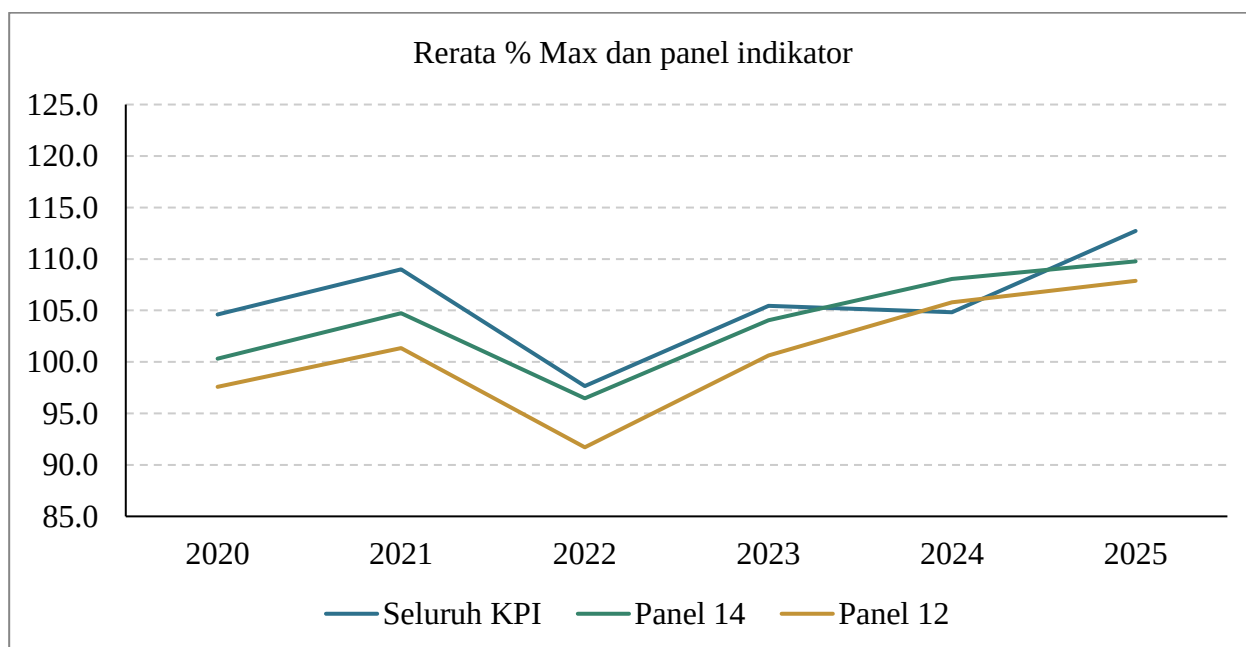
Sumber: S1–S6; skor normalisasi = skor sumber dibagi total bobot.

Skor sumber 2020 sebesar 117,29 tidak langsung sebanding dengan skor 2025 karena bobot 2020 berjumlah 116%. Setelah normalisasi, nilainya 101,11. Hal serupa berlaku untuk 2022: skor sumber 107,42 menjadi 97,65 setelah dibagi bobot 110%. Normalisasi memperbaiki skala, tetapi tidak menghilangkan perubahan indikator maupun tingkat kesulitan target.

Dari 2024 ke 2025, rerata seluruh indikator meningkat 7,89 pp dan skor terbobot meningkat 8,65 poin. Total indikator bertambah dari 33 menjadi 36 dengan tambahan ID 1170, 1198, dan 556. Pada 33 indikator yang sama, rerata 2025 sebesar 116,22%, sedangkan rerata 2024 sebesar 104,83%. Penambahan tiga indikator menurunkan rerata portofolio 2025 menjadi 112,72%.

4.3 Panel indikator dan perubahan kategori

Gambar 6 Tren rerata seluruh indikator dan dua panel pembandingan



Sumber: S1–S6; panel 14 dan sensitivitas panel 12 pada workbook Padanan.

Panel 14 mencakup ID 59, 197, 360, 361, 367, 368, 373, 375, 381, 383, 427, 896, 897, dan 1235. Rerata panel berturut-turut adalah 100,33%; 104,72%; 96,46%; 104,04%; 108,06%; dan 109,77%. Setelah dua indikator dengan masalah definisi dikeluarkan, panel 12 meningkat dari 105,79% menjadi 107,88% pada 2024–2025. Arah kenaikan tetap sama, tetapi lebih moderat daripada perubahan seluruh portofolio.

Tabel 13 Transisi kategori pada 33 indikator yang sama tahun 2024 dan 2025

Kategori 2024	2025 <100	2025 100–<125	2025 125	Jumlah
<100%	1	2	4	7
100–<125%	3	3	4	10
125%	1	0	15	16
Jumlah	5	5	23	33

Sumber: S5–S6; pencocokan berdasarkan ID indikator.

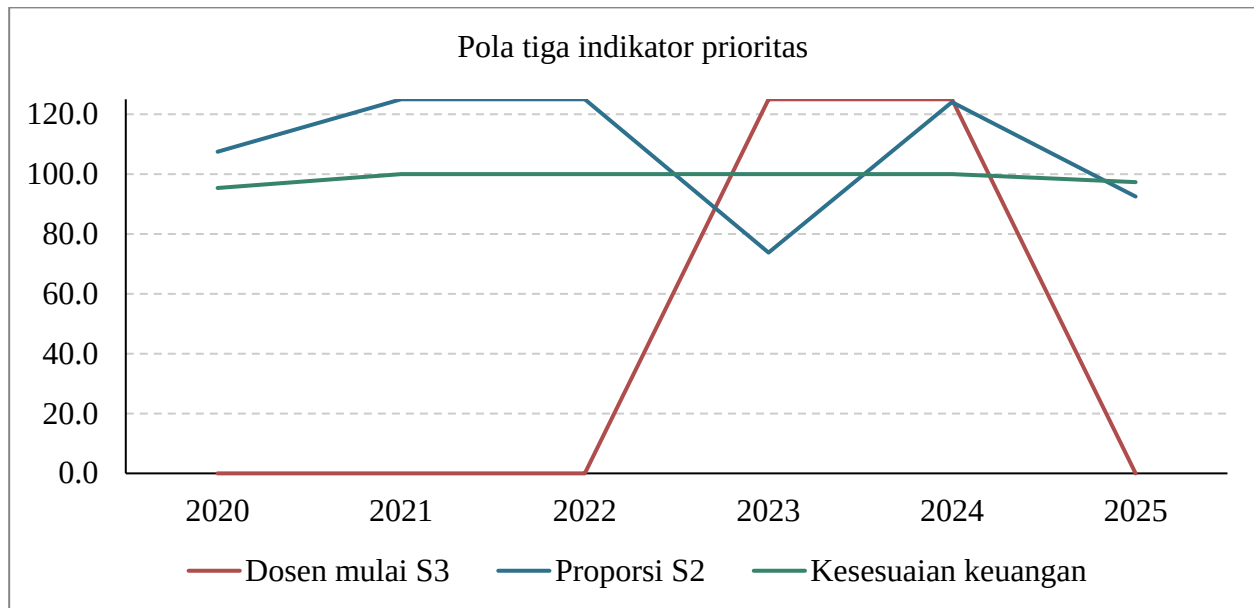
Dari tujuh indikator di bawah target pada 2024, enam pulih pada 2025: empat mencapai plafon dan dua berada pada kategori menengah. Hanya HKI granted tetap di bawah target. Namun, empat indikator lain yang sebelumnya memenuhi target turun menjadi di bawah target, yaitu keuangan, studi S3 dosen, proporsi S2, dan lingkungan. Dua indikator tambahan yang gagal pada 2025 adalah kegiatan luar prodi dan QS. Jumlah kegagalan tetap tujuh, tetapi komposisinya berubah secara substansial.

4.4 Apakah kesulitan 2025 bersifat berulang

Tabel 14 Jejak capaian tujuh indikator prioritas dalam persen

Indikator	2020	2021	2022	2023	2024	2025
360 Dosen mulai S3	0,0	0,0	0,0	125,0	125,0	0,0
381 Proporsi mahasiswa S2	107,4	125,0	125,0	73,8	124,1	92,5
197 Kesesuaian keuangan	95,4	100,0	100,0	100,0	100,0	97,3
465 Kualitas lingkungan	100,0 P	100,0 P	100,0 P	100,0 P	100,0	90,0
1236 HKI granted	—	120,0 P	111,1 P	88,2 P	89,2	90,5
1198 Kegiatan / prestasi luar prodi	125,0 P	98,3 P	51,2 P	74,8 P	—	24,3
556 Peringkat QS WUR	—	—	—	—	—	98,2

Sumber: S1–S6. P = pendahulu terkait yang tidak ekuivalen; — = tidak ada padanan pada kontrak departemen.

Gambar 7 Pola historis tiga indikator yang memiliki seri sepadan

Sumber: S1–S6; kolom % Max atau Capaian_persen_Max.

Studi S3 dosen merupakan kelemahan berulang: tiga dari lima tahun sebelum 2025 berada di bawah target, seluruhnya nol. Keberhasilan 2023 dan 2024 belum membentuk aliran kandidat yang berkelanjutan. Target meningkat dari 0,056 pada 2024 menjadi 0,10 pada 2025, tetapi penyebab langsung kegagalan tetap pembilang nol; kenaikan target tidak menjelaskan kegagalan tersebut secara tunggal.

Proporsi S2 menunjukkan pola tidak konsisten. Tahun 2023 gagal, 2024 pulih, dan 2025 kembali gagal. Penurunan 2025 terjadi pada target yang sama, yaitu 0,11: mahasiswa S2 berkurang dari 134 menjadi 107, sementara total mahasiswa meningkat dari 982 menjadi 1.052. Dengan demikian, baik penurunan pembilang maupun pertumbuhan penyebut berkontribusi terhadap kemerosotan rasio.

HKI granted merupakan kegagalan berulang pada definisi yang sama selama dua tahun terakhir. Jumlah granted naik dari 37 menjadi 38 dan rasio naik dari 1,2759 menjadi 1,3571, tetapi target turut meningkat dari 1,43 menjadi 1,50. Persentase pencapaian target membaik sedikit dari 89,22% menjadi 90,48%. Pendaftaran HKI 2021–2023 memberi konteks proses, tetapi tidak boleh diperlakukan sebagai granted.

Kesesuaian keuangan pernah gagal pada 2020, memenuhi target empat tahun berturut-turut, lalu turun menjadi 97,33% pada 2025. Pola ini lebih tepat disebut kemunduran setelah stabil. Lingkungan turun dari 100 pada 2024 menjadi 90 pada 2025; indikator lingkungan 2020–2023 mengukur keterlaksanaan, sehingga kesimpulan tren enam tahun untuk skor kualitas lingkungan tidak cukup kuat.

Kegiatan luar prodi pada 2021–2023 belum mencapai target dalam indikator pendahulunya. Hal ini mendukung dugaan kelemahan proses yang berulang, tetapi bukan bukti bahwa ID 1198 yang sama gagal selama tiga tahun. Kontrak 2024 tidak memuat padanan. Peringkat QS tidak memiliki seri departemen terdahulu dalam file; kelemahan institusi pada LAKIN 2024 hanya dapat dipakai sebagai konteks lintas tingkat.

4.5 Pemulihan dan pengaruh perubahan target

Tabel 15 Contoh perubahan yang memerlukan pemisahan keluaran dan target

Indikator	Perubahan 2024 ke 2025	Interpretasi
-----------	------------------------	--------------

Indikator	Perubahan 2024 ke 2025	Interpretasi
Inbound mahasiswa	1 ke 109 mahasiswa; target rasio tetap 0,055	Pemulihan besar pada pembilang; periksa jenis kegiatan dan konsistensi pencatatan.
Outbound mahasiswa	19 ke 38; target 0,025 turun ke 0,021	Keluaran naik dan target lebih rendah sama-sama mendukung perbaikan skor.
Mahasiswa baru IUP/JD/DD	4 ke 6 mahasiswa; target 20 turun ke 5	Skor 20% ke 120% tidak seluruhnya berasal dari pertumbuhan penerimaan.
Judul penelitian	63 ke 110; target 1,79 naik ke 1,90 per dosen	Pertumbuhan keluaran mengatasi kenaikan target.
Publikasi internasional	99 ke 162; target 2,00 naik ke 2,30 per dosen	Produktivitas meningkat; perubahan dosen 29 ke 28 turut memengaruhi rasio.
Kerja sama	38 ke 6 per satu prodi; target 3,48 ke 3,50	Tetap plafon 125%, sehingga penurunan keluaran 84,21% tersembunyi oleh pembatasan.

Sumber: S5–S6, pembilang, penyebut, target, dan persentase sumber.

Pada IUP/JD/DD, apabila capaian 2025 sebanyak enam mahasiswa dinilai dengan target 2024 sebanyak 20, pencapaiannya hanya 30%. Perubahan target menjadi lima menjelaskan lompatan tambahan menuju 120%. Contoh ini menunjukkan perlunya menyajikan capaian absolut bersama persentase agar pencapaian administratif tidak disamakan dengan pertumbuhan kapasitas yang sepadan.

BAB V PRIORITAS DAN ALOKASI SUMBER DAYA

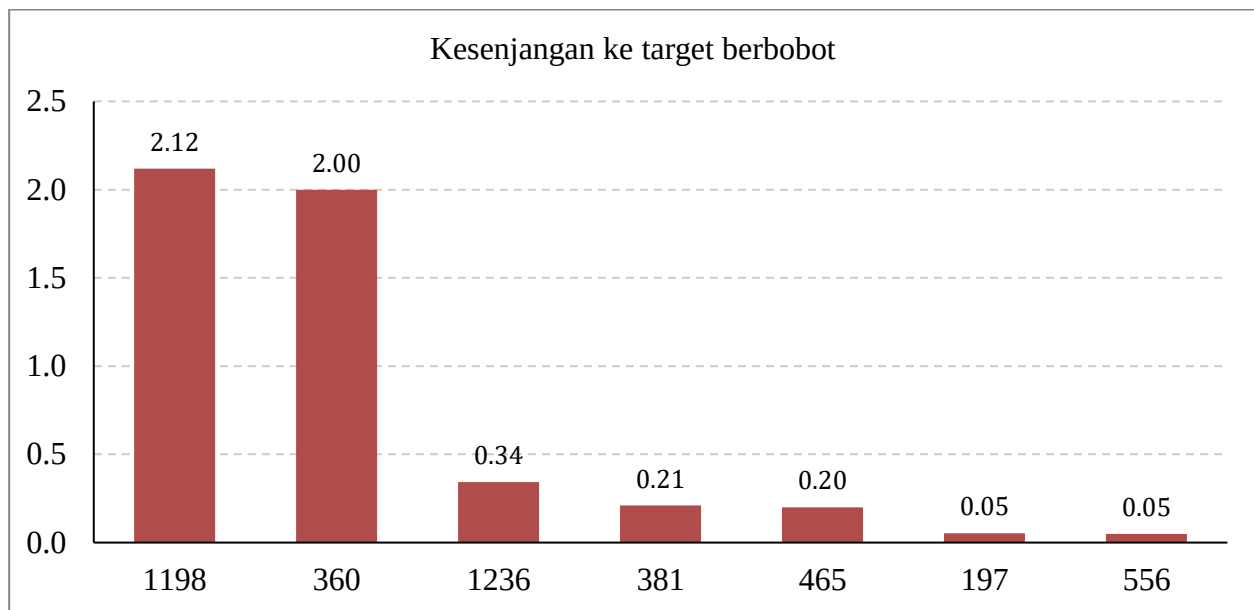
5.1 Urutan pemulihan berdasarkan kesenjangan berbobot

Tabel 16 Kontribusi indikator terhadap kesenjangan menuju 100 persen

ID dan indikator	Bobot %	Gap pp	Gap poin skor	Bagian gap %
1198 Kegiatan / prestasi luar prodi	2,80	75,67	2,119	42,58
360 Dosen mulai S3	2,00	100,00	2,000	40,20
1236 HKI granted	3,60	9,52	0,343	6,89
381 Proporsi mahasiswa S2	2,80	7,54	0,211	4,24
465 Kualitas lingkungan	2,00	10,00	0,200	4,02
197 Kesesuaian keuangan	2,00	2,67	0,053	1,07
556 Peringkat QS WUR	2,80	1,77	0,050	1,00

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Gambar 8 Kesenjangan skor berbobot sebagai dasar urutan pemulihan



Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Kegiatan luar prodi menyumbang 2,119 poin dan studi S3 dosen 2,000 poin dari total gap 4,976 poin. Gabungan keduanya mencapai 82,78%. Urutan ini menunjukkan besarnya dampak terhadap skor, bukan otomatis urutan efisiensi biaya. Kepatuhan keuangan dan keselamatan tetap harus dipenuhi walaupun bobotnya lebih rendah.

5.2 Besaran keluaran tambahan yang dapat dihitung

Tabel 17 Kebutuhan tambahan dengan asumsi denominator dinyatakan

Indikator	Menuju 100%	Menuju 125%	Asumsi penting
360 Dosen mulai S3	1 dosen	1 dosen	Empat dosen eligible tetap; satu orang memberi capaian 250%.

Indikator	Menuju 100%	Menuju 125%	Asumsi penting
381 Proporsi S2	116 total S2; tambahan 9	145 total S2; tambahan 38	Total mahasiswa dibekukan 1.052.
381 Jika penambahan S2 menambah total mahasiswa	Tambahan 10	Tambahan 44	Tidak ada perubahan kelompok mahasiswa lain.
1236 HKI granted	42 total; tambahan 4	53 total; tambahan 15	Jumlah dosen tetap 28.
1198 Kegiatan luar prodi	Capaian asli 40%	Capaian asli 50%	Headcount tambahan belum dapat dihitung tanpa formula dan pembilang sah.
197 Keuangan	Perbaikan 2,673 pp capaian asli	Tidak layak bila skala maksimum 100%	Fokus kepatuhan penuh, bukan overachievement.
465 Lingkungan	Perbaikan skor 10	Konfirmasi batas instrumen	Tutup temuan audit sesuai komponen skor.

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Perhitungan kebutuhan jumlah menggunakan pembulatan ke atas karena orang dan luaran tidak dapat berupa pecahan. Untuk S2 dengan denominator dinamis, tambahan mahasiswa berada di pembilang sekaligus penyebut. Perhitungan ini mencegah kekeliruan bahwa sembilan mahasiswa baru selalu cukup mencapai rasio 11%. Angka merupakan kebutuhan aritmetis pada kondisi awal 2025, bukan target penerimaan otomatis untuk periode berikutnya.

5.3 Penelaahan capaian di atas plafon

Total selisih persentase di atas batas pengakuan mencapai 5.259,22 pp pada 22 indikator. Lima penyumbang terbesar adalah kewirausahaan mahasiswa, pelatihan tendik, dosen praktisi, penghargaan internasional dosen, dan visiting keluar. Jumlah ini dipakai untuk menunjukkan konsentrasi kelebihan skor; satu pp pada indikator berbeda tidak memiliki biaya atau manfaat yang sama.

Penelaahan dilakukan pada tingkat kegiatan. Pertama, identifikasi biaya yang benar-benar dapat dihindari: perjalanan, honor tambahan, penyelenggaraan terpisah, dan jam kerja marjinal. Kedua, pisahkan manfaat untuk indikator lain, layanan minimum, kewajiban profesi, dan reputasi jangka panjang. Ketiga, alihkan hanya sumber daya yang dapat dipindahkan tanpa menurunkan keluaran esensial atau melanggar komitmen.

Keluaran yang bersifat stok atau akumulasi, seperti H-index, tidak dapat dikurangi untuk membebaskan anggaran secara langsung. Kegiatan riset dan publikasi juga mempunyai manfaat di luar skor tahunan. Penghargaan internasional merupakan luaran yang tidak sepenuhnya terkendali. Karena itu, pemotongan seragam pada semua indikator yang mencapai 125% tidak direkomendasikan.

Tabel 18 Contoh pengalihan atau penggabungan kegiatan yang layak ditelaah

Kegiatan asal	Arah penataan	Syarat keputusan
Kuliah tamu dan visiting	Gabungkan dengan modul proyek mahasiswa, pendampingan kandidat S3, dan riset bersama.	Bukti luaran untuk setiap indikator; kegiatan dapat memenuhi standar akademik.
Pelatihan tendik umum	Arahkan sebagian materi pada kepatuhan keuangan dan data kinerja.	Kebutuhan kompetensi inti dan pemerataan akses tetap dipenuhi.
Proyek konsultansi dosen	Integrasikan mahasiswa dalam kegiatan luar prodi yang diakui.	Konversi SKS, supervisi, kelayakan kegiatan, dan etika data diselesaikan.
Portofolio riset dan publikasi	Tambahkan jalur perlindungan HKI serta pemanfaatan luaran.	Kelayakan HKI dan keterbukaan publikasi diperiksa sebelum pengungkapan.
Program kewirausahaan	Hubungkan dengan proyek mitra dan pembelajaran luar prodi.	Status wirausaha tidak otomatis memenuhi kriteria IKU 2.

Sumber: S6; rancangan kebijakan berbasis indikator, belum merupakan hasil pengukuran biaya.

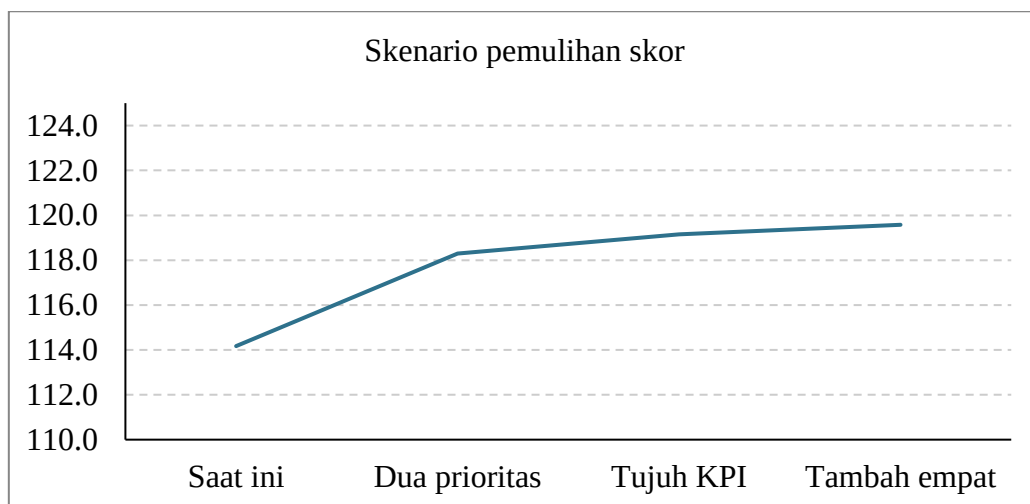
5.4 Skenario peningkatan skor

Tabel 19 Skenario aritmetis dengan bobot 2025 tetap

Skenario	Skor	Tambahan dari awal
Capaian 2025	114,17	0,00
Dua prioritas pulih ke 100	118,29	4,12
Seluruh tujuh indikator pulih ke 100	119,15	4,98
Ditambah empat indikator menengah ke 125	119,58	5,41

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Gambar 9 Skenario pemulihan dengan indikator lain dipertahankan



Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Skenario terakhir menempatkan ID 367, 896, 997, dan 1239 pada plafon; ID 1170 dan 1235 dipertahankan karena batas alamiah atau batas skala. Skenario tidak memasukkan biaya, peluang sukses, waktu implementasi, serta perubahan denominator. Realisasi satu dosen mulai S3 akan menghasilkan kenaikan diskret hingga plafon, sehingga skenario ke 100 merupakan pembandingan konservatif, bukan keluaran yang harus tepat 100.

BAB VI HUBUNGAN ANTARINDIKATOR DAN PROGRAM TERINTEGRASI

6.1 Hubungan statistik yang dapat dinilai

Tabel 20 Korelasi Spearman eksploratif pada capaian asli

Pasangan indikator	n	Spearman	Rentang tanpa satu tahun
Kegiatan internasional dan Mahasiswa inbound	6	-0,116	-0,564 sampai 0,359
Judul penelitian dan H-index dosen	6	0,714	0,500 sampai 0,900
Proporsi mahasiswa S2 dan Proporsi mahasiswa S3	6	0,257	0,100 sampai 0,500
Lulus tepat waktu S1/D4 dan Lulus tepat waktu S2	6	0,829	0,800 sampai 0,800

Sumber: S1–S6; Capaian asli; enam tahun, 2020–2025. Rentang adalah sensitivitas, bukan interval kepercayaan.

Hubungan judul penelitian dan H-index positif, tetapi H-index bersifat kumulatif serta keduanya menggunakan denominator dosen. Tren waktu dan denominator bersama dapat menghasilkan korelasi tanpa hubungan sebab akibat langsung. Hubungan kelulusan S1/D4 dan S2 juga positif, sehingga penguatan proses akademik bersama masuk akal sebagai hipotesis operasional, bukan bukti bahwa intervensi yang sama memiliki efek identik.

Korelasi kegiatan internasional dan inbound mahasiswa hanya $-0,116$; tanda berubah ketika satu tahun dikeluarkan. Data ini tidak mendukung anggapan bahwa menambah jumlah acara internasional saja secara otomatis meningkatkan inbound. Program harus mendesain rekrutmen peserta, pengakuan aktivitas, dan pencatatan mahasiswa internasional secara khusus.

Korelasi tidak dihitung dari satu baris lintas indikator pada 2025 karena tiap indikator mengukur konstruk berbeda. Pemotongan % Max juga menghilangkan variasi 23 indikator yang sama-sama 125. Analisis seluruh pasangan tanpa rancangan substantif berisiko menghasilkan hubungan semu dan tidak memberikan dasar yang kuat untuk keputusan sumber daya.

6.2 Paket kegiatan yang mendukung beberapa indikator

Tabel 21 Matriks program dan indikator yang dapat didukung

Paket kegiatan	Indikator utama	Keluaran tambahan bersyarat
A Proyek analitika bersama industri atau pemerintah	1198, 998, 1199, 896	997, 1002, 1010, 1236, 406 jika luaran memenuhi kriteria.
B Riset pascasarjana dan hilirisasi	381, 361, 1236	406, 1246, 383, 368 melalui rekrutmen, pembimbingan, dan luaran.
C Kolaborasi internasional dengan rencana luaran	373, 375, 1240, 1241, 1246	59, 1198, 360, 1239 jika aktivitas dan peserta memenuhi persyaratan.
D Pengembangan kandidat studi S3 dosen	360	356, 1241, 1246 melalui persiapan kompetensi dan jejaring.

Paket kegiatan	Indikator utama	Keluaran tambahan bersyarat
E Pembinaan kompetisi berbasis proyek	997, 1002, 1010, 1248	1198, 896, 1003 jika bukti dan pengakuan tersedia.
F Perbaikan layanan dan audit internal	197, 465, 1170	410, 1070 melalui pelatihan terarah serta kontrol dokumen.

Sumber: S6; pemetaan mekanisme kegiatan oleh analisis. Dukungan tidak berarti seluruh indikator otomatis terhitung.

Paket A diprioritaskan karena menghubungkan kelemahan terbesar, yaitu kegiatan luar prodi, dengan modal yang sudah kuat, yaitu dosen praktisi dan kerja sama. Satu proyek analitika dapat menjadi wahana pembelajaran mahasiswa dengan supervisi dosen, kontrak mitra, evaluasi akademik, serta luaran yang digunakan mitra. Pengakuan KPI tetap bergantung pada durasi, SKS, jenis mitra, hasil, dan kriteria yang berlaku.

Paket B memanfaatkan produktivitas riset untuk memperbaiki proporsi S2 dan HKI. Pendanaan asisten riset dapat mendukung mahasiswa S2, sedangkan pemeriksaan luaran sejak awal membantu menentukan mana yang layak dilindungi dan mana yang cukup dipublikasikan. Penambahan mahasiswa perlu disertai kapasitas pembimbing dan pemantauan masa studi agar peningkatan enrolmen tidak menurunkan kelulusan tepat waktu.

Paket C mengubah tujuan acara menjadi tujuan luaran. Setiap visiting atau kerja sama internasional perlu memiliki daftar hasil yang relevan, seperti peserta inbound terverifikasi, mata kuliah bersama, calon supervisor studi S3, atau manuskrip kolaboratif. Kehadiran pada webinar tidak otomatis disetarakan dengan mobilitas mahasiswa atau kegiatan luar prodi yang memenuhi IKU.

Paket D mempertahankan fokus pada hasil memulai studi. Pelatihan bahasa, proposal, korespondensi supervisor, dan aplikasi beasiswa adalah indikator proses, sedangkan bukti registrasi serta awal studi menjadi dasar capaian ID 360. Paket F diarahkan pada penutupan temuan keuangan dan lingkungan, sehingga pelatihan tenaga kependidikan menghasilkan perbaikan layanan yang dapat diverifikasi.

6.3 Aturan satu kegiatan dengan beberapa keluaran

Setiap kegiatan diberi satu ID kegiatan yang terhubung dengan daftar peserta, dosen, mitra, periode, biaya, dan dokumen keluaran. Tabel relasi kegiatan–indikator mencatat kriteria yang dipenuhi, besaran numerator yang sah, dan tanggal validasi. Penggunaan kegiatan yang sama untuk beberapa KPI diperbolehkan secara analitis hanya apabila ketentuan masing-masing indikator mengizinkannya.

Tabel 22 Bukti minimum untuk menghubungkan kegiatan dengan indikator

Indikator terkait	Bukti yang harus tersedia	Kontrol kualitas
1198 kegiatan luar prodi	Daftar mahasiswa, jenis aktivitas, durasi atau SKS, hasil, pengakuan akademik	Deduplikasi peserta dan cek formula IKU sebelum agregasi.
998 dosen praktisi	Penugasan atau kontrak, periode, keluaran, konfirmasi mitra	Satu dosen dihitung sesuai batas definisi, bukan per dokumen.
1199 kerja sama	Perjanjian sah dan bukti implementasi	Bedakan jumlah kerja sama, mitra, dan kegiatan.

Indikator terkait	Bukti yang harus tersedia	Kontrol kualitas
896 metode pembelajaran	RPS, rancangan proyek, rubrik dan bobot penilaian	Mata kuliah memenuhi kriteria; tidak menghitung jumlah sesi sebagai mata kuliah.
1236 HKI granted	Sertifikat atau keputusan granted dan pemilik	Pisahkan proses pendaftaran dari keputusan granted.
997 dan prestasi mahasiswa	Bukti pembimbingan, penyelenggara, peringkat, peserta unik	Bedakan jumlah kejuaraan, jumlah mahasiswa, dan jumlah dosen.

Sumber: S6; rancangan kontrol bukti untuk penerapan paket kegiatan.

6.4 Pengukuran produktivitas kegiatan

Pengukuran tahap berikutnya perlu menambahkan biaya langsung, jam kerja dosen dan tendik, jumlah mahasiswa unik, luaran terverifikasi, serta manfaat non-KPI. Produktivitas dapat dinilai sebagai tambahan skor diakui per biaya marjinal, disertai ukuran mutu dan manfaat strategis. Indikator dengan kewajiban kepatuhan atau keselamatan mendapat batas minimum yang tidak boleh dilanggar.

Pemilihan program mengikuti urutan: tutup kewajiban minimum; pulihkan indikator di bawah 100%; tingkatkan indikator menengah yang masih layak; kemudian ekspansi capaian unggulan dengan manfaat strategis tambahan. Pilihan akhir mempertimbangkan ketergantungan, masa tunggu, peluang pengakuan, dan kemampuan memindahkan sumber daya. Tanpa data tersebut, optimasi numerik alokasi anggaran belum dapat menghasilkan rekomendasi yang terukur secara valid.

BAB VII ANALISIS SWOT DAN PILIHAN STRATEGI

7.1 Kekuatan dan kelemahan internal

Tabel 23 Kekuatan internal berdasarkan bukti

Kode	Temuan	Implikasi strategis
S1	23 dari 36 indikator mencapai plafon; penelitian 110 judul dan publikasi 162 pada 2025.	Modal untuk proyek lintas luaran dan pengembangan pascasarjana.
S2	Inbound 109, outbound 38, co-authorship 26, visiting masuk 18.	Jejaring internasional dapat diarahkan pada mutu pembelajaran dan pengembangan SDM.
S3	28 dari 28 dosen tercatat memiliki pengalaman praktisi.	Kapasitas kemitraan sebagai wahana pembelajaran mahasiswa, dengan validasi definisi.
S4	Rasio prodi A/Unggul 1,00; kelulusan tepat waktu S1/D4 95,86% dan S2 98,33%.	Basis penjaminan mutu untuk mempertahankan kepercayaan dan daya tarik program.

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

Tabel 24 Kelemahan internal berdasarkan bukti

Kode	Temuan	Implikasi strategis
W1	1198 hanya 24,33% pencapaian; pendahulu 2021–2023 juga di bawah target.	Keterlibatan mahasiswa belum terkonversi menjadi pengakuan kinerja yang memadai.
W2	Dosen mulai S3 nol pada 2020–2022 dan 2025.	Regenerasi kapasitas memerlukan aliran kandidat dan dukungan berjangka.
W3	Proporsi S2 10,17% dan HKI 1,357 per dosen di bawah target.	Produktivitas riset belum sepenuhnya terhubung dengan enrolmen dan granted.
W4	Kuangan 97,33; lingkungan 90; sejumlah anomali data.	Kepatuhan proses dan kualitas bukti perlu diperkuat.

Sumber: S1–S6; kesimpulan kelemahan proses merupakan interpretasi yang perlu diuji pada kegiatan.

7.2 Peluang dan ancaman eksternal

Peluang dan ancaman berikut merupakan penilaian strategis yang diturunkan dari konteks Renstra, IKU, serta ketergantungan proses. Faktor eksternal belum diukur melalui survei pemangku kepentingan atau data pasar; karena itu tidak diberikan bobot numerik yang menyerupai hasil pengukuran.

Tabel 25 Peluang dan ancaman bagi pencapaian indikator

Kode	Faktor eksternal	Respons yang relevan
O1	IKU menekankan pengalaman mahasiswa, kemitraan, dan pemanfaatan luaran.	Rancang proyek bersama yang memberi pengalaman akademik dan manfaat bagi mitra.

Kode	Faktor eksternal	Respons yang relevan
O2	Arah RENIP menuju universitas riset dan kewirausahaan.	Hubungkan riset, pascasarjana, HKI, dan penerapan hasil.
O3	Kemitraan internasional dapat menyediakan supervisor, mobilitas, dan kolaborasi.	Tawarkan kerja sama dengan keluaran serta penerima manfaat yang jelas.
T1	Kriteria pengakuan dan target dapat berubah antarperiode.	Pertahankan kamus indikator berversi dan uji dampak perubahan sebelum pelaporan.
T2	Keputusan beasiswa, penerimaan studi, dan granted HKI melibatkan pihak luar.	Siapkan jalur alternatif dan kegiatan lebih awal daripada tenggat KPI.
T3	Peringkat internasional bergantung pada banyak unit dan kinerja pesaing.	Kelola kontribusi departemen; hindari janji kenaikan peringkat yang tidak terkendali.
T4	Kapasitas dosen dan ketersediaan mitra dapat membatasi ekspansi simultan.	Tetapkan kapasitas pembimbing serta tahapan ekspansi.

Sumber: S8–S10; peluang dan ancaman merupakan penilaian skenario, bukan frekuensi kejadian terukur.

7.3 Strategi TOWS untuk menghubungkan temuan dan tindakan

Tabel 26 Pilihan strategi dari kombinasi SWOT

Jenis	Strategi	Hasil yang dituju
SO	Gunakan riset dan jejaring untuk proyek mitra serta rekrutmen S2 berbasis riset.	Penguatan 381, 361, 1236 dengan mutu luaran tetap dijaga.
WO	Alihkan dukungan kemitraan menuju kegiatan luar prodi dan kandidat S3.	Pemulihan 1198 dan 360 sebagai dua gap utama.
ST	Bangun kerja sama berjangka dengan dokumentasi dan beberapa jalur luaran.	Mengurangi ketergantungan pada satu mitra, beasiswa, atau jenis kegiatan.
WT	Terapkan validasi definisi, audit numerator, dan batas kapasitas.	Mencegah kegagalan pengakuan, duplikasi, dan penurunan mutu saat ekspansi.

Sumber: Sintesis analisis SWOT, S1–S10.

Strategi WO menjadi agenda pemulihan utama karena memanfaatkan jejaring yang sudah tersedia untuk kelemahan yang paling memengaruhi skor. Strategi SO menjaga produktivitas jangka panjang. Strategi ST dan WT berfungsi sebagai pengendali agar peningkatan kuantitas tidak menghasilkan klaim indikator yang tidak sah atau beban kerja yang tidak berkelanjutan.

BAB VIII KESIMPULAN DAN RENCANA TINDAK LANJUT

8.1 Kesimpulan evaluasi

Pertama, Departemen Statistika mencapai 29 dari 36 target pada 2025, dengan 23 indikator pada plafon, enam pada kategori menengah, dan tujuh di bawah target. Rerata % Max 112,72% dan skor terbobot 114,17 menunjukkan capaian agregat yang kuat, tetapi tidak menghapus kewajiban pemulihan indikator yang gagal.

Kedua, dua indikator terbesar dalam kesenjangan berbobot adalah kegiatan luar prodi dan studi S3 dosen. Keduanya menyumbang 82,78% gap menuju target 100. Prioritas perbaikan harus disertai pengamanan kewajiban keuangan, lingkungan, dan keselamatan, walaupun kontribusi skornya lebih kecil.

Ketiga, kesulitan historis tidak seragam. Studi S3 dosen berulang, proporsi S2 tidak stabil, HKI granted berulang pada dua tahun yang sepadan, keuangan mengalami kemunduran setelah stabil, dan lingkungan turun pada perbandingan dua tahun. Kegiatan luar prodi menunjukkan indikasi kelemahan proses lama pada definisi pendahulu; QS belum memiliki seri departemen yang sepadan.

Keempat, kelebihan di atas plafon tidak dapat diterjemahkan langsung menjadi rupiah yang dapat dialihkan. Target rendah, keluaran diskret, stok capaian, dan manfaat lintas indikator perlu diperiksa. Penataan sumber daya diarahkan pada biaya marginal kegiatan yang dapat dihindari, sambil mempertahankan keluaran bermutu dan kewajiban minimum.

Kelima, pendekatan kegiatan terintegrasi dapat memanfaatkan riset, dosen praktisi, dan jejaring internasional untuk menghasilkan pengalaman mahasiswa, pengembangan SDM, HKI, dan mutu pembelajaran. Keberhasilan memerlukan aturan pengakuan yang jelas, daftar peserta unik, serta bukti implementasi untuk masing-masing indikator.

8.2 Rencana tindakan dan penanggung jawab

D adalah tanggal penetapan tindak lanjut oleh pimpinan departemen. Batas waktu berikut merupakan usulan operasional, bukan penetapan kewajiban resmi. Penanggung jawab dinyatakan sebagai fungsi jabatan agar dapat disesuaikan dengan struktur organisasi yang berlaku.

Tabel 27 Rencana tindakan tahap validasi dan pemulihan

Waktu	Tindakan	Penanggung jawab usulan	Ukuran penyelesaian
D+30 hari	Tetapkan kamus indikator, formula, bobot, dan daftar pengecualian.	Kepala departemen dan tim kinerja	Seluruh 36 indikator memiliki definisi, pemilik data, dan sumber bukti.
D+30 hari	Audit ID 1198, 1070, 1201, 556 dan denominator akreditasi serta kelulusan.	Tim kinerja bersama pengelola data ITS	Setiap anomali memiliki berita acara klarifikasi dan angka tervalidasi.
D+60 hari	Susun daftar peserta dan rancangan proyek luar prodi dengan mitra.	Koordinator akademik dan kemahasiswaan; program studi	Daftar mahasiswa unik, skema pengakuan, supervisor, dan mitra tersedia.

Waktu	Tindakan	Penanggung jawab usulan	Ukuran penyelesaian
D+90 hari	Tetapkan kandidat studi S3, supervisor, pendanaan, dan periode mulai.	Kepala departemen dan pengelola SDM	Sedikitnya satu kandidat layak memiliki rencana mulai dan dukungan formal.
D+90 hari	Tutup temuan keuangan dan lingkungan.	Pengelola administrasi/keuangan dan fasilitas	Bukti penutupan temuan disetujui pemeriksa terkait.

Sumber: Rekomendasi analisis; target capaian akhir mengikuti kontrak periode implementasi.

Tabel 28 Rencana tindakan tahap pelaksanaan dan evaluasi

Waktu	Tindakan	Penanggung jawab usulan	Ukuran penyelesaian
D+180 hari	Laksanakan proyek mitra dengan pemantauan SKS, durasi, dan luaran.	Koordinator akademik dan penanggung jawab proyek	Proporsi peserta eligible, konversi bukti, dan gap terhadap target dipantau bulanan.
D+180 hari	Percepat berkas HKI yang layak granted.	Koordinator riset dan pengelola HKI	Daftar luaran, status pemeriksaan, serta hambatan setiap berkas terdokumentasi.
Siklus penerimaan berikutnya	Rekrut S2 berbasis kelompok riset dan kapasitas pembimbing.	Koordinator program S2	Rasio S2 dipantau dengan denominator aktual, disertai mutu dan masa studi.
Awal studi berikutnya	Pastikan kandidat benar-benar mulai pendidikan S3.	Pengelola SDM dan dosen kandidat	Bukti registrasi dan mulai studi memenuhi definisi ID 360.
Setiap triwulan	Telaah biaya marjinal dan kontribusi kegiatan lintas indikator.	Pimpinan dan tim perencanaan	Keputusan lanjut, gabung, ubah, atau hentikan memiliki dasar biaya dan manfaat.
D+365 hari	Evaluasi hasil dan kalibrasi target periode berikutnya.	Kepala departemen dan pemilik indikator	Penutupan gap, risiko penurunan, mutu luaran, serta kelayakan target dievaluasi.

Sumber: Rekomendasi analisis; tanggal kalender ditetapkan setelah keputusan pimpinan.

8.3 Tata kelola pemantauan dan pemicu intervensi

Pemantauan bulanan memuat target tahunan, capaian tervalidasi, pipeline keluaran, proyeksi akhir periode, kendala, dan tindakan korektif. Target triwulanan tidak dibagi rata secara otomatis

karena penerimaan mahasiswa, awal studi, akreditasi, dan granted HKI memiliki siklus yang berbeda. Kalender capaian disusun dari jadwal proses yang nyata.

Tabel 29 Pemicu intervensi yang disarankan

Situasi	Pemicu tindakan	Respons
Proyeksi akhir tahun di bawah 100%	Pemilik indikator tidak memiliki pipeline cukup untuk menutup gap.	Rancang tindakan tambahan dan dukungan lintas fungsi.
Sudah mencapai plafon	Usulan kegiatan tambahan hanya memberi skor pada indikator yang sama.	Uji manfaat strategis, biaya marginal, dan peluang luaran lintas indikator.
Bukti belum sah	Numerator kosong, peserta ganda, atau kriteria belum terpenuhi.	Kembalikan untuk validasi sebelum agregasi.
Keluaran tinggi tetapi penerima manfaat sempit	Kegiatan berulang hanya pada kelompok yang sama.	Perluas akses tanpa mengurangi kualitas; ukur peserta unik.
Mutu atau kepatuhan menurun	Temuan audit terbuka atau beban pembimbing melampaui kapasitas.	Hentikan ekspansi sementara dan selesaikan penyebabnya.

Sumber: Rancangan tata kelola berdasarkan hasil evaluasi.

8.4 Agenda keputusan pimpinan

Keputusan yang diperlukan adalah penetapan dua prioritas utama, penugasan pemilik data untuk anomali yang ditemukan, persetujuan rancangan paket kegiatan, dan pembukaan pencatatan biaya serta jam kerja pada tingkat kegiatan. Besaran pengalihan anggaran ditetapkan setelah data tersebut tersedia dan manfaat non-KPI dinilai.

Pada periode berikutnya, target yang terlalu rendah atau secara alamiah tidak dapat mencapai plafon perlu dikalibrasi melalui mekanisme resmi. Kalibrasi tidak boleh mengubah evaluasi historis 2025. Keberhasilan tindak lanjut dinilai dari pemulihan indikator, ketahanan capaian, mutu luaran, serta manfaat bagi mahasiswa, dosen, mitra, dan institusi.

DAFTAR SUMBER

- [S1] Departemen Statistika ITS. KontrakKinerja_Dept_2020_K4.xlsx. Worksheet 2020_K4, baris 2–59.
- [S2] Departemen Statistika ITS. KontrakKinerja_Dept_2021_K4.xlsx. Worksheet 2021_K4, baris 2–53.
- [S3] Departemen Statistika ITS. KontrakKinerja_Dept_2022_K4.xlsx. Worksheet 2022_K4, baris 2–44.
- [S4] Departemen Statistika ITS. KontrakKinerja_Dept_2023_K4.xlsx. Worksheet 2023_K4, baris 2–46.
- [S5] Departemen Statistika ITS. KontrakKinerja_Dept_2024_K4_asli.xlsx. Worksheet Data, baris 2–34.
- [S6] Departemen Statistika ITS. KontrakKinerja_Dept_2025_K4.xlsx. Worksheet Data, baris 2–37.
- [S7] Departemen Statistika ITS. 20241220 Evaluasi Capaian KontrakKinerja_Dept_2024_K4 (final) - 2020-2024.xlsx. Worksheet Rangkuman, C5:J9.
- [S8] Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Laporan Kinerja ITS 2024. Berkas 20250123 LAKIN TW4 2024.pdf. Rujukan utama halaman cetak 34–44, 120; Gambar 2.5 dan Tabel 3.1–3.3. Halaman cetak 36 setara halaman PDF ke-58.
- [S9] Majelis Wali Amanat ITS. Dokumen Perencanaan dan Laporan ITS. Daftar Renstra 2021–2025 dan RENIP 2021–2045. <https://www.its.ac.id/mwa/dokumen-perencanaan-dan-laporan-its/>
- [S10] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Keputusan Menteri Nomor 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi. Metadata dokumen resmi pada LLDIKTI Wilayah IV. <https://lldikti4.kemdiktisaintek.go.id/download/keputusan-menteri-pendidikan-kebudayaan-ri-set-dan-teknologi-republik-indonesia-nomor-210-m-2023/>
- [S11] PPID ITS. Rencana Strategis ITS Tahun 2026–2030. <https://www.its.ac.id/ppid/rencana-strategis-its/>

LAMPIRAN A REGISTER LENGKAP INDIKATOR 2025

Register mempertahankan nama indikator sumber. Target dan Capaian mengikuti satuan asli; kolom % dan % Max merupakan persentase pencapaian. ID berfungsi menghubungkan tabel, grafik, rekomendasi, dan workbook. Angka dalam tabel dibulatkan; klasifikasi menggunakan presisi penuh.

A.1 Indikator dengan capaian diakui 125 persen

Tabel 30 Register indikator dengan capaian diakui 125 persen

ID dan indikator kinerja	Target	Capaian	%	% Max
59 Jumlah Kegiatan Internasional yang Diselenggarakan (kuliah tamu, workshop dan seminar internasional)	10,000	30,000	300,00	125,00
356 Rasio Jumlah Dosen yang Mengikuti Pelatihan atau Workshop / Jumlah Dosen	0,530	0,714	134,77	125,00
361 Rasio Jumlah Judul Penelitian / Jumlah Dosen	1,900	3,929	206,77	125,00
368 Rasio jumlah lulusan tepat waktu / Jumlah intake angkatan lulusan terkait (Program S2)	0,750	0,983	131,11	125,00
373 Rasio jumlah mahasiswa inbound LN / Jumlah Mahasiswa	0,055	0,104	188,39	125,00
375 Rasio jumlah mahasiswa outbound LN / Jumlah Mahasiswa	0,021	0,036	172,01	125,00
383 Rasio Jumlah Mahasiswa S3 / Jumlah Mahasiswa Total	0,030	0,044	145,75	125,00
406 Rasio Jumlah Publikasi Internasional Terindeks Scopus atau minimum setara / Jumlah Dosen	2,300	5,786	251,55	125,00
410 Rasio Jumlah Tenaga Kependidikan yang Mengikuti Pelatihan atau Workshop	0,050	0,500	1.000,00	125,00
427 Rasio Total Nilai H-index Scopus Dosen / Jumlah Dosen	6,000	7,964	132,74	125,00
897 Persentase Program Studi Sarjana dan Vokasi yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah (dalam %)	61,000	100,000	163,93	125,00

ID dan indikator kinerja	Target	Capaian	%	% Max
998 Persentase jumlah dosen yang memiliki pengalaman praktisi pada tahun berjalan (dalam %)	15,000	100,000	666,67	125,00
1002 Rasio jumlah kejuaraan di lomba tingkat nasional yang diraih Mahasiswa atau Tim Mahasiswa (Juara 1, 2 atau 3) / Jumlah mahasiswa S1 dan D4	0,015	0,038	252,13	125,00
1003 Rasio jumlah mahasiswa yang berwirausaha secara mandiri maupun yang mendapat insentif dari DIKTI atau ITS / Jumlah Mahasiswa S1 dan D4	0,010	0,190	1.902,11	125,00
1009 Jumlah Penghargaan diterima Dosen di kegiatan Berskala Internasional	1,000	5,000	500,00	125,00
1010 Persentase jumlah mahasiswa S1 dan D4 yang menjadi juara (Juara 1, 2 atau 3) dalam lomba minimal tingkat nasional (dalam %)	4,400	5,562	126,40	125,00
1070 Persentase Program Studi yang mengumpulkan borang reakreditasi /akreditasi baru (Nasional/Internasional) ke KPM tepat waktu pada tahun berjalan (dalam %)	100,000	125,000	125,00	125,00
1199 Rasio Jumlah kerjasama per program studi S1 dan D4/D3/D2	3,500	6,000	171,43	125,00
1201 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	35,000	146,429	418,37	125,00
1240 Rasio jumlah visiting professor/lecturer/researcher dari PTLN mitra per dosen	0,300	0,643	214,29	125,00
1241 Rasio Jumlah Visiting Professor/Lecturer/Researcher ke PTLN mitra per dosen	0,045	0,214	476,19	125,00
1246 Rasio Jumlah Publikasi Bersama (Co-Authorship) Internasional / Jumlah Dosen	0,400	0,929	232,14	125,00

ID dan indikator kinerja	Target	Capaian	%	% Max
1248 Rasio Jumlah kejuaraan di lomba tingkat internasional yang dijuarai Mahasiswa S1/D4 (Juara 1, 2 atau 3) per 1000 mahasiswa	3,000	6,674	222,47	125,00

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

A.2 Indikator antara 100 dan kurang dari 125 persen

Tabel 31 Register indikator antara 100 dan kurang dari 125 persen

ID dan indikator kinerja	Target	Capaian	%	% Max
367 Rasio jumlah lulusan tepat waktu / Jumlah intake angkatan lulusan terkait (Program S1 dan D4)	0,800	0,959	119,83	119,83
896 Persentase mata kuliah yang menerapkan metode menggunakan salah satu atau kombinasi dari metode case based method atau team-based project (dalam %)	60,000	70,370	117,28	117,28
997 Persentase jumlah dosen yang membina mahasiswa dengan prestasi nasional pada tahun berjalan (dalam %)	14,500	17,857	123,15	123,15
1170 Nilai skor kejadian kriminalitas pada kegiatan di kampus yang dikelola oleh ITS	100,000	100,000	100,00	100,00
1235 Rasio Jumlah Program Studi Terakreditasi A atau Unggul / Jumlah Program Studi yang telah meluluskan	0,910	1,000	109,89	109,89
1239 Rasio jumlah mahasiswa baru IUP/JD/DD per program studi IUP/JD/DD	5,000	6,000	120,00	120,00

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

A.3 Indikator di bawah 100 persen

Tabel 32 Register indikator di bawah 100 persen

ID dan indikator kinerja	Target	Capaian	%	% Max
197 Persentase kesesuaian prosedur pengelolaan keuangan berdasarkan Pedoman Pengelolaan Keuangan (dalam %)	100,000	97,327	97,33	97,33

ID dan indikator kinerja	Target	Capaian	%	% Max
360 Rasio Jumlah Dosen yang Mulai Mengikuti Pendidikan S3 Pada Tahun Berjalan / Jumlah Dosen Bergelar S2 non TB+IB	0,100	0,000	0,00	0,00
381 Rasio Jumlah Mahasiswa S2 / Jumlah Mahasiswa Total	0,110	0,102	92,46	92,46
465 Nilai Indeks Kualitas Lingkungan	100,000	90,000	90,00	90,00
1198 Persentase mahasiswa program Diploma dan Sarjana yang berkegiatan/meraih prestasi di luar program studi	40,000	9,733	24,33	24,33
1236 Rasio Jumlah HKI yang sudah granted per dosen	1,500	1,357	90,48	90,48
556 Peringkat di QS World University Ranking	500,000	509,000	98,23	98,23

Sumber: S6, worksheet Data; perhitungan analisis.

LAMPIRAN B PEMETAAN DAN BATAS KESEPADANAN

E menandakan label atau konstruk yang sepadan secara operasional, dengan validasi manual indikator tetap diperlukan. P menandakan pendahulu yang hanya terkait. N menandakan tidak ada padanan. Angka kinerja pada kelas P tidak digunakan untuk menyimpulkan tren indikator yang identik. Workbook Padanan memuat nama asli, tahun, baris, target, dan capaian untuk setiap pasangan.

Tabel 33 Matriks kelas pemetaan terhadap indikator 2025

ID dan label	2020	2021	2022	2023	2024	2025
59 Kegiatan internasional	E	E	E	E	E	E
197 Kesesuaian keuangan	E	E	E	E	E	E
356 Pelatihan dosen	N	N	N	E	E	E
360 Dosen mulai S3	E	E	E	E	E	E
361 Judul penelitian	E	E	E	E	E	E
367 Lulus tepat waktu S1/D4	E	E	E	E	E	E
368 Lulus tepat waktu S2	E	E	E	E	E	E
373 Mahasiswa inbound	E	E	E	E	E	E
375 Mahasiswa outbound	E	E	E	E	E	E
381 Proporsi mahasiswa S2	E	E	E	E	E	E
383 Proporsi mahasiswa S3	E	E	E	E	E	E
406 Publikasi internasional	E	P	E	E	E	E
410 Pelatihan tendik	N	N	N	E	E	E
427 H-index dosen	E	E	E	E	E	E
465 Kualitas lingkungan	P	P	P	P	E	E
896 Case method / proyek	E	E	E	E	E	E
897 Akreditasi internasional	E	E	E	E	E	E
997 Dosen pembina prestasi	P	E	E	E	E	E
998 Dosen praktisi	P	E	E	E	E	E
1002 Kejuaaran nasional	P	E	E	E	E	E
1003 Mahasiswa berwirausaha	P	E	E	E	E	E
1009 Penghargaan internasional dosen	P	E	E	E	E	E
1010 Mahasiswa juara	N	E	E	E	E	E
1070 Borang akreditasi tepat waktu	N	N	P	P	E	E
1170 Skor keamanan kampus	N	N	N	N	N	E
1198 Kegiatan / prestasi luar prodi	P	P	P	P	N	E
1199 Kerja sama per prodi	P	P	N	N	E	E
1201 Sertifikasi / pengajar praktisi	P	P	P	P	E	E

ID dan label	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1235 Prodi A / Unggul	E	E	E	E	E	E
1236 HKI granted	N	P	P	P	E	E
1239 Mahasiswa baru IUP/JD/DD	N	N	P	P	E	E
1240 Visiting masuk	P	P	P	P	E	E
1241 Visiting keluar	P	P	P	P	E	E
1246 Co-authorship internasional	P	P	P	P	E	E
1248 Kejuaraan internasional	P	P	P	P	E	E
556 Peringkat QS WUR	N	N	N	N	N	E

Sumber: S1–S6; pemetaan analisis. E bukan jaminan bahwa manual teknis tidak berubah.

Perubahan utama meliputi jumlah menjadi rasio pada visiting, penerimaan IUP/JD/DD, dan kejuaraan internasional; pendaftaran menjadi granted pada HKI; kumulatif menjadi tidak disebut kumulatif pada co-authorship; serta indikator keterlaksanaan menjadi skor kualitas pada lingkungan. Publikasi 2021 menyebut kumulatif sehingga tidak digabung sebagai seri publikasi tahunan.

LAMPIRAN C PETUNJUK GRAFIK DAN PEMUTAKHIRAN

C.1 Mengedit grafik dan data

Klik grafik di Word, kemudian gunakan Chart Design dan Edit Data. Data tersimpan dalam workbook Excel yang tertanam pada dokumen. Label, warna, seri, sumbu, dan judul dapat diedit sebagai elemen grafik Office. Setiap grafik memiliki salinan data tertanam untuk menjaga portabilitas dokumen.

Workbook Analisis_KPI_Statistika_2025_Grafik_Editable.xlsx menyediakan sumber kerja utama. Ringkasan menampilkan hasil agregat dan skenario; Grafik memuat sembilan grafik dan data penggerakannya; KPI 2025 memuat gap serta kontribusi skor; Padanan memuat klasifikasi kesepadanan; Historis menyimpan nilai dan lokasi sumber; Catatan memuat rekonsiliasi serta isu mutu data.

Perubahan workbook pendamping tidak otomatis mengubah narasi dan grafik tertanam dalam Word. Untuk pembaruan laporan, ubah nilai yang tervalidasi pada Historis, pastikan formula serta grafik memperbarui hasil, lalu perbarui data grafik dan narasi pada dokumen. Jangan menimpa data sumber tanpa menyimpan riwayat validasi.

C.2 Navigasi dan pemutakhiran daftar

Aktifkan View dan Navigation Pane untuk berpindah melalui Heading. Daftar isi, daftar tabel, dan daftar gambar memiliki tautan internal. Setelah penyuntingan di Word, pilih seluruh dokumen dengan Ctrl+A, kemudian tekan F9 dan pilih pembaruan seluruh daftar apabila diminta. Nomor halaman harus diperiksa kembali setelah perubahan tata letak.

C.3 Prinsip pembaruan tahunan

Pertahankan identitas indikator, definisi, numerator, denominator, arah penilaian, periode pengakuan, bobot, serta kelas pemetaan terhadap tahun sebelumnya. Jika indikator berubah, simpan versi baru dan jelaskan alasan perubahan. Jangan mengisi indikator yang tidak tersedia dengan nol atau menggabungkan angka tahunan dengan angka kumulatif.

Untuk perluasan analisis biaya, setiap kegiatan perlu memiliki anggaran, realisasi, jam kerja, peserta unik, luaran, serta indikator yang didukung. Data ini memungkinkan penilaian produktivitas dan pilihan pengalihan sumber daya yang lebih presisi daripada penggunaan persentase capaian saja.