



INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG

Jalan Tamansari Nomor 64 Bandung Kode Pos 40116, Telp/Fax.: +62-22-4231792, e-mail: rector@itb.ac.id

Nomor : 479/IT1.A/PR.02/2023 7 Desember 2023
Lampiran : satu berkas
Hal : Penyampaian Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT)
Tahun 2024

Yang terhormat
Ketua Majelis Wali Amanat
Institut Teknologi Bandung
Jalan Dipati Ukur No 4
Bandung

Dengan hormat disampaikan Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Institut Teknologi Bandung Tahun 2024, yang telah dibahas dalam Rapat Pleno MWA pada tanggal 7 Desember 2023.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.



Rektor,

Prof. Reini Wirahadikusumah, Ph.D.

NIP 196810251992032001

Tembusan Yth.

1. Para Wakil Rektor
2. Sekretaris Institut
3. Ketua Satuan Pengawas Internal
4. Ketua Satuan Penjaminan Mutu
5. Direktur Perencanaan Sumber Daya



**RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TAHUNAN
INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG
TAHUN ANGGARAN 2024**

DESEMBER 2023

CATATAN ATAS MASUKAN MWA

Tanggapan atas masukan dari Komite Audit dan Manajemen Risiko MWA, disajikan dalam tabel berikut ini.

NO	MASUKAN	TANGGAPAN
1	Sebagai PTN-BH, ITB disarankan tidak lagi menggunakan Sistem Anggaran Berimbang tetapi menuju Surplus agar tampak upaya untuk meningkatkan Pendapatan dan meningkatkan Efisiensi.	ITB sebagai PTNBH adalah Lembaga non for profit. Seluruh penerimaan dalam RKAT ITB dioptimalkan untuk mendukung seluruh kegiatan operasional tridarma, dan program pengembangan ITB dalam rangka pencapaian target-target Renstra yang telah dijanjikan. Selisih lebih penerimaan terhadap belanja ditetapkan sebagai hasil audit Laporan Keuangan oleh Kantor Akuntan Publik. Jika ada, akan menjadi SILPA yang dapat dimanfaatkan untuk investasi selama maksimal 4 tahun atau dana lestari.
2	Laporan Keuangan (Neraca, Laporan Operasional dan Laporan Arus Kas) perlu disajikan untuk disandingkan dan dibandingkan dengan laporan beberapa tahun sebelumnya dan prognosa ke depan, sehingga tampak trend dan bisa diperkirakan proyeksi perkembangan ke depan.	Perbandingan Laporan Keuangan antar tahun disajikan pada hasil audit KAP setiap tahun pada bulan April tahun berikutnya, dan mendapatkan catatan. Catatan tersebut menjadi acuan untuk perbaikan pada tahun selanjutnya berkaitan dengan kinerja keuangan dalam bentuk program-program pada tahun berikutnya. Perbaikan-perbaikan yang dimaksud diakomodasi dalam program-program operasional dan pengembangan (investasi) yang tercantum dalam RKAT, terutama pada Revisi RKAT pada bulan Juni tahun berjalan.
3	Penetapan target sebaiknya terus ditingkatkan selama target kondisi ideal belum dicapai.	ITB menerapkan strategi konservatif dalam menetapkan target IKU; menggunakan target minimal yang disyaratkan, untuk beberapa indikator yang tidak terlalu relevan dengan karakter dan rencana pengembangan ITB. Hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan capaian berkenaan dengan penetapan target IKU ITB dalam Perjanjian Kinerja sebagai <i>gold standard</i> dalam perhitungan nilai capaian kinerja. Indikator IKU selalu berubah-ubah dalam formulasinya.
4	Setiap kenaikan dan penurunan anggaran yang signifikan (50%) perlu diberikan penjelasan.	Pada bagian 2.5 dokumen, setiap komponen penerimaan telah diberikan penjelasan yang mencakup dasar/asal penetapannya. Kenaikan terbesar terdapat pada komponen penerimaan prospektif, di mana di dalamnya terdapat alokasi prospektif untuk program pengembangan tahun 2024 (Rp 300 M). Selain itu, alokasi prospektif UKA dan UKP didorong meningkat secara signifikan untuk peningkatan penerimaan.

NO	MASUKAN	TANGGAPAN
		Penjelasan perubahan alokasi belanja ditambahkan pada akhir subbab 2.5.3, halaman 44
5	Sumber Penerimaan Non-APBN WRURK sebesar Rp300.000.000.000,00 perlu dijelaskan dari mana sumbernya.	Sebagaimana tercantum dalam dokumen pada bagian ringkasan eksekutif, dana pengembangan sebesar Rp. 300 milyar, direncanakan untuk dapat didanai dari berbagai sumber luar, sehingga ditetapkan sebagai pendanaan prospektif. Selanjutnya mohon persetujuan MWA seandainya jika dana prospektif dari sumber luar tersebut belum ada , maka Rektorat dapat menggunakan dana kas terlebih dahulu agar program pengembangan berjalan sesuai rencana.
6	Kesalahan dalam penyajian jumlah belanja program pengembangan, pada tabel di halaman 43 tercatat Rp417.159.500.000, sedangkan di halaman 44 tercatat Rp717.159.500.000. Mohon dapat diperbaiki.	Kesalahan sudah diperbaiki dan tidak mengubah nilai usulan keseluruhan. Semula, selisih Rp. 300 milyar yang dimaksud merupakan nilai anggaran Program Pengembangan yang dicatatkan sebagai anggaran prospektif, di mana dalam hal ini dimintakan arahan dari MWA terkait sumber pendanaanya.
7	Disarankan pada RKAT ITB 2024 didasarkan pada Evaluasi Pencapaian dan target sesuai RENSTRA dan RENIP serta Penugasan Pemerintah sebagai dasar penyusunan Program dan Anggaran 2024.	RKAT 2024 telah mempertimbangkan evaluasi capaian Renstra dan IKU sebagaimana disampaikan pada bagian 2.2 dalam dokumen.
8	Diharapkan Sistem Manajemen Risiko mulai diterapkan pada Penyusunan RKA ITB 2024 sesuai Peraturan MWA No 01/IT1.MWA/PER/2023	Pada bagian akhir bab 2 dokumen RKAT tahun 2024, telah disampaikan kajian risiko yang sifatnya makro, yang dapat mempengaruhi ketercapaian kinerja ITB atas IKU yang telah ditetapkan. Penerapan Sistem Manajemen Risiko yang lebih detail sudah dilaksanakan oleh unit kerja untuk program pengembangan dan kegiatan kerma yang nilainya di atas Rp 500 Juta. Adapun manajemen risiko yang disusun menggunakan kerangka standar seperti COSO ERM atau COBIT 2019 akan dipertimbangkan dalam implementasi manajemen risiko di ITB selanjutnya.
9	Diperlukan Evaluasi IKU penugasan yang disampaikan Kemendikbudristekdikti terkait kesesuaiannya dengan kondisi ITB seperti program MBKM	Pelaporan dan evaluasi capaian IKU dipantau secara berkala oleh Ditjen Diktiristek. Secara internal ITB melakukan koordinasi untuk evaluasi dan pelaporannya di bawah Direktorat Perencanaan Sumber Daya.
10	Kenaikan anggaran lebih banyak pada Unit Pendukung, justru di UKA terjadi	Untuk belanja UKA yang dilakukan secara terpusat, misalnya belanja pegawai, pemeliharaan, PPMI, dan pengembangan,

NO	MASUKAN	TANGGAPAN
	penurunan (SBM & FTMD). Kebijakan apa yang mendasari perlu dijelaskan.	dialokasikan di UKP, sehingga porsi anggaran UKP lebih besar dari UKA. Khusus untuk pengembangan yang dananya berasal dari SPI dan IPI, anggaran untuk sementara ditempatkan di UKP (WRURK) dan akan dialokasikan setelah proposal pengembangan dari UKA disetujui. Selain itu, kenaikan anggaran pada RKA UKP disebabkan adanya penugasan DAPT dan PUAPT yang sebagian besar penerima manfaat atas anggarannya adalah (UKA). Perhitungan anggaran UKA menggunakan metode yang sama untuk seluruh fakultas/sekolah, dengan beberapa penyesuaian yang dilakukan untuk mengantisipasi perubahan yang terlalu drastis terhadap alokasi anggaran tahun sebelumnya. Untuk kasus FTMD dan SBM, metode yang ditetapkan tersebut diberlakukan untuk menormalkan dari sistem perhitungan alokasi yang lama (berbasis persentase BPP)
11	Pengembangan Kampus Jatinangor, Cirebon dan Jakarta, perlu disampaikan peta jalan pengembangannya ke depan, agar bisa digunakan untuk mencari sumber pendanaan dan kerjasama.	Peta Jalan pengembangan Multikampus akan disajikan dalam dokumen lain.
12	Perlu dipelajari Sumber pendanaan non-APBN dengan menyiapkan <i>Hybrid Financing</i> , termasuk perbankan untuk kegiatan Penelitian dan Pengembangan.	Dalam RKAT, sumber pembiayaan dari perbankan belum dipertimbangkan. Sumber pembiayaan perbankan ini akan dipertimbangkan jika terdapat kegiatan-kegiatan yang bersifat <i>urgent</i> dan/atau kondisi keuangan ITB tidak memadai.
13	Rekrutmen, program peningkatan kompetensi dan kesejahteraan dosen tidak/belum tampak dalam RKA	Tahun 2024, ITB berencana melaksanakan rekrutmen untuk dosen dan tendik, serta peningkatan kompetensi masing-masing yang menjadi penugasan untuk Direktorat Kepegawaian dan UPT PSDM. Hal ini telah disampaikan pada halaman 8 dokumen RKAT 2024

RINGKASAN EKSEKUTIF

A. KEBIJAKAN PROGRAM TAHUN 2024

Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) ITB Tahun 2024 ini disusun sebagai penjabaran dari Rencana Strategis ITB 2021 – 2025 yang secara bertahap diharapkan dapat membawa ITB pada pencapaian visinya sebagai institusi yang *locally relevant, globally respected*. Penyusunan RKAT ITB 2024 dilakukan secara *top-down* dalam penetapan arahan kebijakan kegiatan dan alokasi anggaran, dan secara *bottom-up* yang melibatkan semua unit kerja ITB dalam penyusunan RKA unit kerja masing-masing. Selanjutnya, RKA unit kerja diselaraskan dan dikonsolidasikan menjadi Konsep RKAT ITB 2024.

Secara keseluruhan, rencana penerimaan dan belanja ITB pada tahun 2024 berjumlah **Rp2.704.292.880.000,00**. Rencana penerimaan dan belanja ITB pada tahun 2024 tersebut, **25,73%** atau **Rp695.707.808.000,00** bersumber dari Pemerintah (APBN), dan **73,02%** atau **Rp2.008.585.072.000,00** bersumber dari Non-APBN.

Penerimaan dan belanja dari APBN pada tahun 2024, untuk komponen gaji PNS mengalami perubahan sesuai pagu definitif 2024 yang telah ditetapkan. BPPTNBH Operasional tahun 2024 diproyeksikan berdasarkan alokasi rata-rata yang diterima ITB untuk beberapa tahun terakhir. BPPTNBH Khusus Penelitian diasumsikan tidak mengalami perubahan dari rencana penerimaan tahun 2023.

Penerimaan APBN tahun 2024 mencakup juga penerimaan dari beberapa program yang diinisiasi oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi di antaranya adalah Program Revitalisasi Perguruan Tinggi Negeri di mana ITB akan mendampingi ITERA dalam rangka pengembangannya menuju Badan Layanan Umum. Program inisiasi lainnya adalah Pengembangan Pusat Unggulan Antar Perguruan Tinggi (PUA-PT) di mana untuk tahun 2024 ITB mengusung dua topik unggulan, yaitu topik Pengurangan Risiko Bencana, dan Energi Baru dan Terbarukan.

Insentif atas capaian IKU tahun 2023 diproyeksikan akan diterima ITB pada tahun 2024, dengan jumlah anggaran sama dengan anggaran yang diterima tahun 2023.

Penerimaan dari Non APBN diperkirakan meningkat pada beberapa komponen penerimaan. Peningkatan penerimaan dari biaya penyelenggaraan pendidikan (BPP) akan diperoleh dari kenaikan BPP program pascasarjana pada komponen UKT, dan rencana penerapan Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) untuk mahasiswa baru program pascasarjana tahun 2024.

Penerimaan prospektif dari komponen kerja sama dan *auxiliary business* unit kerja di tahun 2024 diproyeksikan akan meningkat seiring dengan peningkatan kapasitas layanan ITB kepada mitra baik institusi maupun masyarakat umum.

Penerimaan prospektif pada tahun 2024, di antaranya juga akan mencakup anggaran untuk program investasi, yaitu anggaran yang akan dipergunakan untuk lanjutan pembangunan Gedung Labtek XV di Kampus Ganesha dan Pembangunan Laboratorium Terpadu di Kampus Jatinangor, serta pengembangan sistem dan fisik lainnya dalam rangka pengembangan multikampus ITB.

Pada tahun anggaran 2024, perubahan signifikan terjadi pada perhitungan alokasi anggaran untuk fakultas/sekolah (Unit Kerja Akademik). Pada tahun 2021 sampai dengan 2023, alokasi anggaran fakultas/sekolah dihitung berdasarkan penerimaan biaya penyelenggaraan pendidikan seluruh program studi di fakultas/sekolah masing-masing.

Alokasi anggaran fakultas/sekolah tahun 2024 dihitung memperhatikan biaya satuan pendidikan (*unit cost*) yang didapatkan berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan selama pertengahan tahun 2022 sampai dengan awal tahun 2023, dengan mengaplikasikan beberapa komponen penyesuaian untuk mengantisipasi perubahan drastis terhadap alokasi anggaran tahun sebelumnya.

Berdasarkan pengalaman upaya pencarian dana yang lalu, dana pengembangan sebesar 300 milyar, direncanakan untuk dapat didanai dari berbagai sumber luar, sehingga ditetapkan sebagai pendanaan prospektif. Selanjutnya mohon persetujuan MWA seandainya dana prospektif dari sumber luar tersebut **belum terpenuhi atau tidak tercapai**, maka Rektorat dapat menggunakan **dana kas terlebih dahulu** agar program pengembangan berjalan sesuai rencana.

B. REALISASI SERTA PROYEKSI KINERJA PTN BADAN HUKUM TAHUN 2023, DAN TARGET KINERJA TAHUN 2024

Penetapan target kinerja tahun 2024 didasarkan pada target kinerja tahun 2023 yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi melalui Kontrak Kinerja tahun 2022, yaitu delapan indikator kinerja utama (IKU) dan dua indikator terkait dengan tata kelola.

Target Kinerja tahun 2024 disusun berdasarkan indikator-indikator kinerja yang sama untuk tahun 2024, yang mengacu pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi nomor 210 tahun 2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Penetapan target kinerja tahun 2024 ditetapkan dengan mempertimbangkan kapasitas pendanaan, kapasitas pelaksanaan program, serta realisasi kinerja tahun 2023 periode berjalan. Secara terinci, target kinerja 2023 dan target kinerja 2024 terangkum dalam tabel A berikut.

Tabel A. Target Perjanjian Kinerja Tahun 2023 dan 2024

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan		Target 2023	Satuan	Realisasi s.d. November 2023	Target 2024
1	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	1	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	85%	%	86%	85%
		2	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	40%	%	10,4%	40%
2	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	3	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima)	35%	%	16,4%	30%
		4	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	75%	%	76,96%	75%
		5	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	3,3	Hasil penelitian per jumlah dosen	2,22	3,3
53	Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	6	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	70%	%	48%	50%
		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.	50%	%	50,7%	50%
		8	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	74%	%	78%	78%
4	Meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi	9	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	BB	predikat	BB	BB
		10	Rata-rata Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	85	nilai	70,78	85

C. Rencana Penerimaan

Rencana penerimaan untuk pelaksanaan program dan kegiatan tahun 2024 disajikan dalam tabel B berikut ini.

Tabel B. Rencana Penerimaan dan Pembiayaan

NO	URAIAN	TAHUN 2022	TAHUN 2023 REVISI	TAHUN 2024
RENCANA PENERIMAAN				
A. APBN				
	a. Gaji PNS	217.109.920.000	210.024.404.000	213.693.308.000
	b. BPPTNBH Khusus Riset	12.300.600.000	12.300.600.000	16.815.000.000
	c. BPPTNBH Operasional	220.402.538.000	181.494.000.000	220.000.000.000
	d. BPPTNBH PR-PTN	-	-	1.000.000.000
	e. PUA-PT	-	-	190.000.000.000
	f. DAPT (EQUITY)			50.159.500.000
	f1. Matching Fund PTNBH	19.702.000.000	19.702.000.000	-
	f2. WCU	10.733.000.000	10.733.000.000	-
	g. Pinjaman Luar Negeri (ADB)	-	5.271.469.000	-
	h. Insentif IKU		6.800.000.000	4.040.000.000
	JUMLAH APBN	480.248.058.000	446.325.473.000	695.707.808.000
B. NON APBN				
	a. Biaya Penyelenggaraan Pendidikan (BPP)	588.023.580.000	613.136.693.000	653.765.000.000
	b. Kerja Sama	372.221.152.000	521.838.421.000	868.870.072.000
	b1. Fakultas/Sekolah	104.810.895.000	177.089.350.000	198.340.072.000
	b2. LPPM	96.693.118.000	116.000.000.000	120.000.000.000
	b3. LPIT	55.000.000.000	55.000.000.000	75.000.000.000
	b4. LPIK	27.151.239.000	60.000.000.000	75.000.000.000
	b5. SPs	18.125.700.000	26.690.000.000	35.000.000.000
	b6. Ditmawa	12.634.050.000	22.909.400.000	25.000.000.000
	b7. Sekretariat WRURK	-	-	300.000.000.000
	b8. UKP Lainnya	57.806.150.000	64.149.671.000	40.530.000.000
	c. Auxiliary Business UPT	11.420.096.000	13.991.516.000	20.000.000.000
	d. Auxiliary Business UKP selain UPT	18.648.972.000	20.513.869.000	25.000.000.000
	e. Pengelolaan Portofolio Bank	45.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000
	f. BPUDL	73.511.220.000	28.219.000.000	31.000.000.000
	f1. Investasi Jangka Panjang	9.000.000.000	9.000.000.000	10.000.000.000
	f2. Kontribusi Tidak Terikat	10.400.000.000	15.000.000.000	17.000.000.000
	f3. Operasional	4.111.220.000	4.219.000.000	4.000.000.000
	f4. Donasi Bersyarat (Pembangunan Labtek XVII)	50.000.000.000	-	-
	g. APBD	10.000.000.000	65.000.000.000	60.000.000.000
	g1. Hibah Akademik ITB Cirebon	10.000.000.000	5.000.000.000	-
	g2. Hibah Infrastruktur ITB Cirebon	-	55.000.000.000	60.000.000.000
	h. Sumbangan dan Iuran Pengembangan Institusi	27.414.116.000	32.500.000.000	40.000.000.000

NO	URAIAN	TAHUN 2022	TAHUN 2023 REVISI	TAHUN 2024
	h. Sumbangan dan Iuran Pengembangan Institusi Pascasarjana	-	-	12.950.000.000
	i. Pengembangan Fisik Labtek XV	-	22.000.000.000	30.000.000.000
	k. DPI Porsi ITB	9.480.000.000	14.480.000.000	15.000.000.000
	l. Pembiayaan	431.673.871.000	-	-
	JUMLAH NON APBN	1.587.393.007.000	1.381.679.899.000	1.806.585.072.000
	JUMLAH RENCANA PENERIMAAN	2.067.641.065.000	2.071.518.972.000	2.502.292.880.000
RENCANA PEMBIAYAAN				
B. NON APBN				
	a. Pembiayaan		631.210.731.099	202.000.000.000
	a1. Pembangunan Fisik Labtek XV	-	-	52.000.000.000
	a2. Proyeksi Realokasi Anggaran, Hutang Kegiatan 2023, dan Pekerjaan Lintas tahun	-	-	150.000.000.000
	JUMLAH RENCANA PENDANAAN PROGRAM /KEGIATAN	2.067.641.065.000	2.459.216.103.099	2.704.292.880.000

D. Rencana Belanja

Anggaran belanja ITB tahun 2024 dialokasikan ke dalam RKA Fakultas/Sekolah sebagai Unit Kerja Akademik, dan Unit Kerja Pendukung dalam koordinasi Wakil Rektor, Sekretariat Institusi, dan unit lainnya, sebagai pengelola anggaran.

Anggaran belanja unit kerja tahun 2024 mengadopsi beberapa kebijakan yang telah berjalan pada tahun 2023 dan tahun-tahun sebelumnya dalam pengalokasiannya. Kebijakan-kebijakan tersebut diharapkan dapat mendorong unit kerja mengembangkan program unggulan, baik program rutin operasional maupun program pengembangan.

Beberapa kebijakan alokasi anggaran tersebut adalah:

1. Pemberdayaan fakultas/sekolah ditingkatkan dengan penambahan alokasi dan fleksibilitas unit kerja dalam pengelolaan anggaran dengan porsi yang lebih besar. Fakultas/sekolah dapat menetapkan proporsi anggaran kegiatan operasional sesuai dengan kebutuhan dan prioritas yang ditetapkan oleh masing-masing fakultas/sekolah.
2. Berbeda dari tahun-tahun sebelumnya, pendanaan kegiatan fakultas/sekolah dihitung memperhatikan satuan biaya (*unit cost*) pendidikan yang didapatkan berdasarkan hasil kajian yang telah dilaksanakan pada tahun 2022. Pada implementasinya, perhitungan tersebut melibatkan penyesuaian komponen yang diperlukan untuk mengantisipasi perubahan drastis alokasi anggaran terhadap alokasi anggaran tahun sebelumnya.
3. Alokasi anggaran Unit Kerja Pendukung (UKP) dihitung dengan telah mempertimbangkan beban tugas pokok dan fungsi yang diberikan kepada unit kerja baik operasional perkantoran maupun penugasan-penugasan khusus, sesuai dengan sifat organisasinya, yaitu *cost center*, *revenue centre*, atau khusus, pada tahun sebelumnya.

4. Kinerja perencanaan setiap unit kerja akan didorong peningkatannya. Seluruh unit kerja diharapkan dapat menyusun perencanaan pelaksanaan program dan anggarannya lebih baik. Dengan adanya perbaikan kinerja perencanaan ini, diharapkan anggaran ITB tahun 2024 tidak akan terbebani oleh anggaran kegiatan-kegiatan yang belum tuntas terlaksana dan menjadi hutang kegiatan.
5. RKAT tahun 2024 menganut sistem berimbang; seluruh rencana penerimaan pada tahun 2024 digunakan untuk mendanai program dan kegiatan yang direncanakan akan dilaksanakan pada tahun 2024.
6. RKAT 2024 disusun pada akhir triwulan III tahun 2023 dengan menggunakan data historis serta asumsi pada variabel estimasi yang relevan. Perubahan yang terjadi pada asumsi variabel estimasi sangat mungkin terjadi saat implementasi. Untuk mengakomodasi semua perubahan terhadap estimasi tersebut, revisi terhadap RKAT 2024 akan dilakukan pada pertengahan tahun 2024.

Dengan kebijakan-kebijakan tersebut di atas diperoleh alokasi anggaran unit kerja tahun 2024 dibandingkan dengan tahun 2023, dengan pengelompokan anggaran terikat dan tidak terikat terhadap kegiatan sebagaimana ditunjukkan pada tabel C.

Tabel C Anggaran Belanja Unit Kerja tahun 2024

NO	URAIAN	TAHUN 2023 REVISI			TAHUN 2024		
		JUMLAH	TERIKAT	TIDAK TERIKAT	JUMLAH	TERIKAT	TIDAK TERIKAT
	A. UNIT KERJA AKADEMIK	654.213.699.929	244.846.716.151	409.366.983.778	590.411.564.000	198.340.072.000	392.071.492.000
1	Fakultas Ilmu dan Teknologi Kebumian	39.697.946.345	20.805.694.379	18.892.251.966	39.957.530.000	21.224.000.000	18.733.530.000
2	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	44.823.662.511	2.987.533.942	41.836.128.569	42.782.846.000	2.677.920.000	40.104.926.000
3	Fakultas Seni Rupa dan Desain	36.385.711.646	9.439.780.115	26.945.931.531	32.420.648.000	6.378.400.000	26.042.248.000
4	Fakultas Teknologi Industri	48.473.183.900	12.262.432.259	36.210.751.641	44.076.668.000	9.033.360.000	35.043.308.000
5	Fakultas Teknik Mesin dan Dirgantara	54.978.963.072	21.739.882.259	33.239.080.813	39.242.756.000	9.007.600.000	30.235.156.000
6	Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan	75.882.812.482	38.699.677.227	37.183.135.255	71.203.173.000	34.440.000.000	36.763.173.000
7	Fakultas Teknik Pertambangan dan Perminyakan	31.232.584.465	8.165.845.520	23.066.738.945	30.688.136.000	8.377.600.000	22.310.536.000
8	Sekolah Arsitektur, Perencanaan, dan Pengembangan Kebijakan	55.254.041.568	32.237.700.098	23.016.341.470	55.897.138.000	33.712.000.000	22.185.138.000
9	Sekolah Bisnis dan Manajemen	153.326.217.634	63.125.584.800	90.200.632.834	124.777.933.000	41.526.800.000	83.251.133.000
10	Sekolah Farmasi	32.451.389.894	14.575.788.323	17.875.601.571	29.852.072.000	12.435.192.000	17.416.880.000
11	Sekolah Ilmu dan Teknologi Hayati	29.562.980.750	7.435.702.804	22.127.277.946	29.100.756.000	7.207.200.000	21.893.556.000
12	Sekolah Teknik Elektro dan Informatika	52.144.205.661	13.371.094.425	38.773.111.236	50.411.908.000	12.320.000.000	38.091.908.000
	B. UNIT KERJA PENDUKUNG	1.805.002.403.171	922.759.078.346	882.243.324.824	2.113.881.316.000	1.452.237.808.000	661.643.508.000
1	Sekretaris Institut	16.005.237.800	2.631.735.800	13.373.502.000	14.437.700.000	2.400.000.000	12.037.700.000
2	WRAM	143.228.538.850	103.233.609.373	39.994.929.477	132.815.000.000	98.475.000.000	34.340.000.000
3	WRSD	670.615.996.661	225.709.599.202	444.906.397.459	678.302.000.000	220.503.308.000	457.798.692.000
4	WRRRI	356.073.216.441	286.478.823.441	69.594.393.000	548.164.000.000	481.300.000.000	66.864.000.000
5	WRURK	549.797.993.839	289.855.910.530	259.942.083.309	625.990.616.000	572.159.500.000	53.831.116.000
6	Unit Kerja Di Luar Koordinasi WR	69.281.419.580	14.849.400.000	54.432.019.580	114.172.000.000	77.400.000.000	36.772.000.000
	JUMLAH ANGGARAN BELANJA	2.459.216.103.099	1.167.605.794.497	1.291.610.308.602	2.704.292.880.000	1.650.577.880.000	1.053.715.000.000


Anggaran tidak terikat pada Unit Kerja Akademik (UKA), meliputi Alokasi Dana Operasional (ADO) Pendidikan, dan ADO PPMI.

Pada tabel C di atas, anggaran unit kerja tahun 2023 telah mencakup perubahan-perubahan anggaran yang diakomodasi pada revisi tengah tahun 2023. Perubahan-perubahan tersebut di antaranya meliputi (1) anggaran tambahan untuk program pengembangan, (2) alokasi anggaran lintas tahun, dan (3) hutang kegiatan.

ADO Pendidikan yang dikelola oleh UKA pada tahun 2024 mengalami kenaikan seiring dengan meningkatnya penerimaan ITB dari komponen Biaya Penyelenggaraan Pendidikan (BPP). Sebaliknya, ADO PPMI UKA tahun 2024 mengalami penurunan dengan sesuai dengan data jumlah dosen aktif yang menjadi dasar perhitungan ADO PPMI.

Selanjutnya, dokumen petunjuk teknis penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahun 2024 akan disusun dan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan program dan anggaran yang dilaksanakan oleh seluruh unit kerja.

Rektor,



Prof. Reini Wirahadikusumah, Ph.D.
NIP 196810251992032001

DAFTAR ISI

CATATAN ATAS MASUKAN MWA	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iv
DAFTAR ISI	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. UMUM.....	1
1.2. VISI DAN MISI.....	2
1.3. RENCANA STRATEGIS 2021-2025.....	3
BAB II KINERJA TAHUN 2022 DAN 2023, RENCANA KERJA DAN ANGGARAN 2024	6
2.1. KONDISI ITB SAAT INI.....	6
2.1.1. KONDISI INTERNAL.....	6
2.1.2. KONDISI EKSTERNAL.....	8
2.1.3. KONDISI LAINNYA.....	8
2.2. PENCAPAIAN KINERJA TAHUN 2022 DAN 2023	9
2.2.1. CAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA	9
2.2.2. CAPAIAN INDIKATOR RENCANA STRATEGIS 2021-2025	10
2.3. TARGET INDIKATOR KINERJA TAHUN 2024	20
2.3.1. TARGET INDIKATOR KINERJA UTAMA.....	20
2.3.2. TARGET INDIKATOR KINERJA RENCANA STRATEGIS	21
2.4. RENCANA KEGIATAN TAHUN 2024	21
2.4.1. PROGRAM KELANGSUNGAN OPERASI 2024	24
2.4.2. PROGRAM PENGEMBANGAN ITB 2024.....	27
2.5. ANGGARAN PENERIMAAN DAN ANGGARAN BELANJA.....	28
2.5.1. ANGGARAN PENERIMAAN DAN PEMBIAYAAN.....	28
2.5.2. ANGGARAN BELANJA PER PROGRAM	35
2.5.3. ANGGARAN BELANJA UNIT KERJA	37
2.6. KAJIAN RISIKO	44
2.6.1. IDENTIFIKASI DAN RENCANA MITIGASI RISIKO INTERNAL	44
2.6.2. IDENTIFIKASI DAN RENCANA MITIGASI RISIKO EKSTERNAL.....	45
BAB 3 PENUTUP	48

BAB I PENDAHULUAN

1.1. UMUM

Institut Teknologi Bandung (ITB) yang pendiriannya dirintis sejak tahun 1920 sebagai *De Technische Hoogeschool (THS)* dan diresmikan sebagai Institut Teknologi Bandung pada 2 Maret 1959, dalam perjalanan perkembangannya sebagai perguruan tinggi yang terkonsentrasi dalam bidang sains, teknologi dan seni telah mencetak ribuan lulusan yang berkarya di berbagai bidang dan merupakan pusat sains, teknologi dan seni terbaik di Indonesia. Dalam perkembangannya, Institut Teknologi Bandung telah mengalami beberapa kebijakan pemerintah yang secara langsung maupun tidak langsung telah berdampak pada pelaksanaan operasional ITB.

Salah satu kebijakan pemerintah yang sangat berpengaruh pada kebijakan operasional ITB adalah dengan dibatalkannya Undang-undang nomor 9 tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan melalui Putusan MK No. 11-14-21-126-136/PUU-VII/2009, yang berakibat pada tidak jelasnya status hukum ITB beserta sistem pengaturannya karena dihapuskannya status BHMN yang sebelumnya telah disandang ITB sejak tahun 2000. Pada tahun 2012, melalui Perpres 44/2012, pemerintah menetapkan status ITB sebagai Perguruan Tinggi Pemerintah (PTP), yang di dalamnya mengatur masa transisi menuju PTP yang dimaksud dengan sistem keuangan Badan Layanan Umum (BLU). Pada tahun yang sama, dengan ditetapkannya Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, status ITB kembali mengalami perubahan dari PTP menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PT BH). Status hukum PTBH berdampak cukup signifikan pada kelangsungan operasional ITB, khususnya dalam pengelolaan keuangan ITB, karena pada fase ini terjadi perubahan struktur pendanaan ITB khususnya untuk penerimaan anggaran yang diperoleh dari masyarakat.

Saat ini, status ITB telah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) dengan landasan hukum berupa Peraturan Pemerintah nomor 65 tahun 2013 tentang Statuta ITB sebagai dasar pengelolaan ITB yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di ITB. Selain itu, pemerintah juga telah menetapkan Peraturan Pemerintah nomor 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, yang menjadi dasar pengelolaan anggaran yang diperoleh dari sumber APBN, melalui mekanisme Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), dan yang diperoleh dari masyarakat berupa biaya pendidikan, usaha-usaha PTNBH, kerjasama PTNBH dan penerimaan lainnya, yang keseluruhannya ditetapkan sebagai Bukan Penerimaan Negara Bukan Pajak (Bukan PNBPN); Peraturan Pemerintah nomor 8 tahun 2020 hadir untuk merevisi sebagian pasal terkait, namun tidak signifikan. Selanjutnya, beberapa peraturan turunan dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berkaitan langsung dengan operasional PTNBH, seperti skema pendanaan BPPTNBH, besaran biaya kuliah tunggal (BKT), indikator kinerja dan kontrak kinerja.

Terlepas dari kondisi tersebut, tahun-tahun mendatang akan memberikan tantangan yang lebih besar bagi ITB untuk meningkatkan reputasinya sebagai lembaga pendidikan tinggi dan pusat sains, teknologi dan seni terkemuka dunia. Dalam pengembangannya, ITB

seyogyanya dapat melepaskan keterpakuannya hanya pada upaya mencetak lulusan berkualitas tinggi dan mengembangkan sains, teknologi dan seni semata, namun perlu secara arif mengarahkan upayanya pada memberikan jawaban atas tantangan pembangunan yang dihadapi bangsa.

Di lain pihak, perkembangan sains dan teknologi serta budaya yang sedemikian cepat, perubahan praktek kerja yang dipicu oleh revolusi teknologi informasi dan komputer serta perubahan ekosistem ekonomi memberikan tantangan baru bagi perguruan tinggi untuk berkontribusi dalam mencari solusi inovatif terhadap permasalahan kompleks yang berkembang. Tantangan kemajuan sains dan teknologi serta budaya tersebut tidak terlepas dari tantangan pembangunan. Pola pembangunan masa lalu yang cenderung boros energi dan sumberdaya alam telah berdampak pada penurunan kualitas lingkungan hidup dan ketersediaan pangan, energi dan sumber bahan baku bagi industri dan perekonomian secara keseluruhan.

Dalam kompetisi pembangunan antar negara, daya saing bangsa menjadi kunci keberhasilan untuk mengejar ketertinggalan dan menciptakan masa kritikal untuk menggerakkan rantai kemajuan (*virtuous circle*) secara berkelanjutan. ITB yang dipandang sebagai lembaga pendidikan tinggi terkemuka Indonesia harus mengambil peran sebagai pelopor kemajuan bangsa melalui perannya dalam mencetak sumber daya insani berkualitas yang mampu menjadi pemimpin dalam menciptakan solusi inovatif serta menghasilkan kemajuan sains dan temuan teknologi dan produk baru untuk memecahkan masalah-masalah kompleks yang berkembang dalam proses membangun daya saing dan meningkatkan kesejahteraan bangsa.

Setelah lebih dari 100 tahun keberadaannya, ITB seperti memulai kembali membangun kekuatan untuk menjawab tantangan perubahan, dan menyusun strategi transformasi untuk 100 tahun yang akan datang. Sebagian langkah-langkah transformasi tersebut disampaikan dalam RENIP ITB 2006-2025 beserta suplemennya, yang kemudian diturunkan lebih lanjut dalam Rencana Strategis ITB 2021-2025.

1.2. VISI DAN MISI

Rencana Strategis (Renstra) ITB merupakan rencana jangka menengah sebagai penjabaran rencana jangka panjang sebagaimana tercantum dalam dokumen Rencana Induk Pengembangan (Renip) ITB 2006-2025 dan suplemennya, serta **visi dan misi** ITB dalam PP No.65 tahun 2013 tentang Statuta ITB, sebagaimana yang telah diputuskan terlebih dahulu oleh Senat Akademik ITB melalui Surat Keputusan No.09/SK/I1-SA/OT/2011, yaitu:

Visi ITB

"Menjadi Perguruan Tinggi yang unggul, bermartabat, mandiri, dan diakui dunia serta memandu perubahan yang mampu meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia dan dunia."

Misi ITB

"Menciptakan, berbagi dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, ilmu sosial, dan ilmu humaniora serta menghasilkan sumber daya insani yang unggul untuk menjadikan Indonesia dan dunia lebih baik."

1.3. RENCANA STRATEGIS 2021-2025

Rencana Strategis ITB tahun 2021-2025 diselaraskan dengan arah pengembangan ITB yaitu untuk mewujudkan ITB sebagai *A Locally Relevant and Globally Respected University*, dengan pemanfaatan dan dampak karya inovasinya yang semakin luas di tingkat internasional. Di samping itu, ITB akan terus meningkatkan kemampuan dan menyinergikan pusat-pusat keunggulan ITB dengan dinamika perkembangan di bidang sains, teknologi, seni, social dan humaniora, serta bisnis di dunia. Untuk mencapainya, ITB akan mengembangkan sistem tata kelola pendidikan tinggi PTNBH yang baik dalam bentuk sistem multi kampus yang terintegrasi dan berbasis teknologi mutakhir secara produktif.

Sebagai bagian dari upaya pencapaian langkah-langkah transformasi tersebut, Rencana Strategis ITB 2021-2025 dikembangkan dengan tujuan mewujudkan sosok ITB pada tahun 2025 sebagai berikut:

1. Sistem tridharma yang memfasilitasi seluruh komponen sivitas akademika untuk memberikan kinerja terbaiknya;
2. Institusi yang memiliki reputasi kebangsaan, memberikan solusi terhadap masalah bangsa, dan dapat senantiasa menjaga dan meningkatkan martabat bangsa;
3. Institusi dengan reputasi akademik yang terpendang dan setara dengan mitra-mitra internasional;
4. Lulusan ITB berkualitas internasional, berkarakter nasionalis dan cinta NKRI, berperan di berbagai tingkatan pekerjaan, memiliki sikap inisiatif dan inovatif, kepeloporan, kolaboratif dan berintegritas; dan
5. Keberlanjutan regenerasi kepemimpinan ITB yang senantiasa mampu bertransformasi.

Dalam upaya mencapai wujud ITB pada tahun 2025 tersebut, Transformasi menyeluruh diperlukan untuk menjalankan Arah Pengembangan yang digariskan Suplemen RENIP ITB 2020-2025. Tahapan transformasi ITB 2025 memberikan gambaran rinci bagaimana Wujud ITB 2025 dapat dicapai dalam 4 (empat) tahapan periodik

Tahap Pertama Transformasi ITB 2025 adalah *Inisiatif Transformasi* (periode 2021-2022). Tahap ini berisi pembaharuan dan perbaikan pada ekosistem internal ITB yang berfokus pada efisiensi pengelolaan sumber daya dengan penekanan pada modal manusia yang ditunjang dengan pengembangan model-model bisnis baru. Inisiatif transformasi ini diharapkan mampu menciptakan fondasi ekosistem yang tangguh dan handal sehingga seluruh modal manusia mampu memberikan kinerja terbaiknya.

Setelah ekosistem terbentuk dengan optimal melalui efisiensi pengelolaan sumber daya yang berfokus pada modal manusia, maka perlu dibangun budaya yang kuat dan sinergis agar seluruh modal manusia mampu mengoptimal potensinya untuk menciptakan pusat-pusat unggulan dunia. Terkait hal ini, fokusnya adalah pada pembangunan budaya baru dengan memperkuat sinergi antar Fakultas/Sekolah/Kelompok Keahlian/Pusat Penelitian dan melaksanakan inovasi rekrutmen staf berkualifikasi unggul. Oleh sebab itu, **Tahap Kedua** ini berfokus pada *Pengembangan Pusat-pusat Unggulan Berkelas Dunia* yang akan dijalankan pada tahun 2022-2023.

Untuk meningkatkan kapasitas penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, ITB mengembangkan konsep multikampus dengan Kampus Ganesha sebagai kampus senior (*flagship*) dan Kampus Jatinangor, Kampus Cirebon, Kampus Bekasi, dan Kampus Walini sebagai kampus junior. Implementasi sistem multikampus membutuhkan sistem tata kelola pendidikan tinggi PTN-BH yang baik sesuai dengan arah pengembangan ITB 2025 yang terintegrasi dan berbasis teknologi mutakhir. Oleh sebab itu, **Tahap Ketiga** transformasi pada periode 2023-2024 adalah *Integrasi Sistem Multikampus*. Tahapan ketiga ini berfokus pada standarisasi pelayanan sebagai satu sistem yang terpadu melalui penguatan lokal atau keunggulan komparatif sehingga akan terwujud multikampus ITB dengan organisasi yang efektif, efisien, adaptif, dan memanfaatkan teknologi mutakhir.

Tahap Keempat atau tahap akhir transformasi ITB 2025 pada periode 2024-2025 adalah *Mewujudkan ITB Enterprise* melalui pementapan kemitraan strategis lokal-global dan juga komersialisasi penelitian untuk penguatan industri nasional. ITB Enterprise akan diwujudkan secara bertahap melalui ekosistem komersialisasi inovasi dari berbagai Kelompok Keahlian/ Keilmuan (KK) dan Pusat Keunggulan yang ada di ITB. ITB Enterprise berakar pada bidang-bidang kekuatan keilmuan yang ada di ITB, baik yang dibangun oleh ITB sendiri, alumni, maupun atas kerja sama internasional dengan pemangku kepentingan ITB.

Empat tahapan transformasi tersebut akan ditempuh melalui upaya tertata untuk menggapai Wujud ITB 2025 sesuai dengan yang diharapkan. Secara umum, Strategi Pencapaian ITB 2025 dikelompokkan ke dalam ranah ekosistem (tata kelola sumber daya), sistem (manajemen sumber daya), bisnis utama (akademik/ Tridarma), dan eksternal (pembiayaan). Strategi diawali dengan pembenahan ekosistem (tata kelola sumber daya) melalui Transformasi Kelembagaan secara Lincah, Tanggap, dan Berkelanjutan (Strategi Pencapaian 1). Transformasi kelembagaan dilanjutkan dengan Transformasi Modal Manusia secara Profesional dan Efisien (Strategi Pencapaian 2). Strategi ini pada hakekatnya merupakan upaya peningkatan produktivitas dosen, peneliti, dan pegawai yang merupakan sumber daya utama penopang transformasi ITB sebagai institusi pendidikan tinggi. Selanjutnya, transformasi bisnis utama tridarma dilakukan dengan mengintegrasikan Strategi Pencapaian 3 Revolusi Pendidikan 4.0 yang Terbuka dan tanpa Batas dan Strategi Pencapaian 4 Sistem Inovasi Terdepan Berbudaya Ilmiah Unggul. Sebagai upaya terdepan adalah peningkatan kapasitas pembiayaan melalui Strategi Pencapaian 5 Transfer dan Komersialisasi Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni yang Berkelanjutan dan Bertaraf Internasional.

Tabel 1.1 Strategi Pencapaian ITB 2025

No.	Strategi Pencapaian	2021	2022	2023	2024	2025
1	Transformasi kelembagaan secara lincah, tanggap, dan berkelanjutan					
2	Transformasi modal manusia secara profesional dan efisien					
3	Revolusi Pendidikan 4.0 terbuka dan tanpa batas					
4	Sistem inovasi terdepan berbudaya ilmiah unggul					
5	Transfer dan komersialisasi ipteks berkelanjutan dan bertaraf internasional					

BAB II KINERJA TAHUN 2022 DAN 2023, RENCANA KERJA DAN ANGGARAN 2024

2.1. KONDISI ITB SAAT INI

Penyusunan RKAT ITB 2024 mempertimbangkan kondisi ITB saat ini baik internal maupun eksternal. Kondisi internal ITB merupakan kondisi yang sudah ada di ITB dampak dari kinerja tahun-tahun sebelumnya dan kebijakan yang telah ditetapkan pada tahun 2023, yang harus dipertimbangkan untuk penyusunan program yang akan datang. Adapun kondisi eksternal merupakan kondisi di luar ITB, yang sudah terjadi dan akan masih berlangsung, yang secara langsung dapat mempengaruhi kebijakan dan program yang akan datang.

2.1.1. KONDISI INTERNAL

Sejumlah kondisi internal ITB yang menjadi dasar pertimbangan untuk perencanaan kegiatan operasional dan pengembangan ITB tahun 2024 antara lain adalah:

1. Kekuatan dan Kekurangan ITB

Sebagai sebuah institusi pendidikan yang sudah berdiri selama 100 tahun tentunya telah memiliki pengalaman serta budaya yang kuat dalam pencapaian kerjanya. Selain itu ITB telah mendapatkan kesempatan untuk menjadi perguruan tinggi yang otonom atau merdeka dengan segala dinamikanya selama 20 tahun belakangan ini. Semua ini tentunya menjadi modal yang signifikan untuk pencapaian ITB hingga saat ini. Selain itu sejumlah kekuatan dimiliki ITB seperti sumber daya dosen yang baik, input mahasiswa yang baik, dengan rasio dosen dan mahasiswa yang mendekati ideal menjadikan ITB memiliki budaya ilmiah yang kuat, terutama pada tingkat individu dan kelompok. Ketersediaan sarana dan prasarana telah mendukung berlangsungnya akademik atmosfer di kampus ITB, demikian pula dengan pengembangan multikampusnya yang telah didukung oleh sistem administrasi keuangan yang baik. Namun demikian, masih ada beberapa kekurangan yang dapat menyebabkan percepatan pencapaian kinerja ITB menjadi terhambat. Beberapa hal tersebut terkait dengan organisasi, ketidakmerataan kinerja SDM, keberadaan mahasiswa asing, integrasi sistem informasi, institusionalisasi kegiatan individu, komersialisasi hasil penelitian dan inovasi.

2. Implementasi Sistem Keuangan Baru

Tahun 2022 merupakan tahun pertama ITB mengimplementasikan sistem keuangan yang baru. Sistem keuangan berbasis awan (cloud) ini telah membawa dampak positif yang signifikan terhadap operasional proses bisnis keuangan di ITB.

3. Hasil Audit Eksternal terkait Keuangan

ITB tetap mempertahankan kinerja keuangan terbaiknya untuk audit laporan keuangan tahun 2022 yang disampaikan oleh KAP pada triwulan I 2023. Terdapat beberapa catatan untuk dilakukan perbaikan berkelanjutan terkait dengan catatan aset hibah, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemungkinan ketidaktepatan

pendapatan unit kerja. Selain itu, auditor pemerintah pun memberikan beberapa rekomendasi yang harus ditindaklanjuti terkait dengan tata kelola ITB.

4. Pelaksanaan Pendidikan Bauran

Setelah melalui masa pandemi Covid-19 pada tahun 2020 – 2021, mulai semester baru tahun akademik 2022-2023 ITB telah memberlakukan kegiatan dengan volume kegiatan di seluruh kampus normal sebagaimana halnya sebelum terjadi pandemi. Kedati demikian, ITB bertekad untuk terus meningkatkan optimasi dan efisiensi kegiatan dengan memanfaatkan peralatan yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan bauran (*hybrid*), baik untuk kegiatan akademik maupun kegiatan operasional manajemen.

5. Multikampus ITB Ganesha, Jatinangor, Cirebon, dan Jakarta

Untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan akademik, ITB telah dan terus menata dan mengembangkan sarana dan prasarana kampus, baik di kampus Ganesha, Kampus Jatinangor, maupun kampus Cirebon, serta kampus baru ITB di Jakarta yang akan beroperasi penuh pada tahun 2024. Kegiatan manajemen baik operasional maupun pengembangan harus selalu mempertimbangkan keberadaan multikampus ini. Dengan demikian berbagai, aspek multikampus, seperti keterpaduan sistem, kapasitas sumber daya, kesamaan kualitas, aksesibilitas, dan kebersamaan menjadi pertimbangannya.

6. Pemandahan Kegiatan Tahap Persiapan Bersama (TPB) ke Kampus Jatinagor

Mulai tahun akademik 2023/2024, seluruh aktivitas mahasiswa baru yang masuk dalam program Tahap Persiapan Bersama telah dilaksanakan sepenuhnya di Kampus Jatinangor. Hal ini telah memberikan dampak positif bagi kedua kampus besar yang dimiliki ITB tersebut. Mahasiswa kampus Ganesha dapat beraktivitas lebih leluasa, dan di sisi lain, Kampus Jatinangor memperoleh kesempatan untuk mengembangkan atmosfer akademiknya sehingga dapat mendekati kondisi dan suasana sebagaimana halnya di kampus Ganesha.

Kendati demikian, perpindahan program TPB ke kampus Jatinangor ini memiliki konsekuensi meningkatnya kebutuhan anggaran operasional dan pengembangan fasilitas-fasilitas di kampus Jatinangor.

7. Program Studi Multidisiplin

ITB telah membuka sebuah program studi multidisiplin, Prodi Nanosains dan Nanoteknologi, yang didukung oleh sebuah pusat unggulan IPTEK dan berlokasi di *Center for Advanced Sciences (CAS)*. Saat ini Prodi tersebut dikelola oleh Sekolah Pasca Sarjana. Beberapa fakultas/sekolah berkolaborasi dalam program multidisiplin ini. Ini akan menjadi model untuk pengembangan program-program multidisiplin lainnya di ITB. Pada tahun 2024, program studi nanosains dan nanoteknologi ini akan lebih dikembangkan agar aktivitas riset dan penggunaan peralatan penelitian di bidang ini dapat lebih efektif dan optimum.

8. Akreditasi Internasional Program Studi

Sampai dengan Oktober 2023, terdapat tiga puluh tujuh (37) program studi Sarjana, tujuh (7) program Magister, dan satu (1) program Doktor yang telah mendapatkan akreditasi internasional. Pada tahun 2024, jumlah program studi yang terakreditasi internasional ini akan tetap dipertahankan, khususnya untuk program studi S1, di mana jumlah program studi S1 terakreditasi internasional ini merupakan salah satu indikator kinerja utama (IKU) yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, dan merupakan indikator unggulan yang dimiliki ITB. Predikat Prodi yang terakreditasi internasional tersebut diharapkan dapat menambah daya saing ITB di tingkat nasional maupun internasional, dan meningkatkan daya tarik ITB bagi para calon mahasiswa baru yang akan menempuh pendidikan di ITB.

9. Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka

Kebijakan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM) dari Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi telah dicanangkan dan mulai berjalan pada tahun 2020. Sebagai dampak dari pencapaian pelaksanaan kebijakan MBKM ini, pada tahun 2022 ITB mendapatkan tambahan anggaran dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. ITB akan terus berpartisipasi dalam kompetisi implementasi kebijakan MBKM ini pada tahun 2024.

2.1.2. KONDISI EKSTERNAL

Kondisi eksternal yang berpotensi akan berpengaruh terhadap pelaksanaan program kerja dan anggaran tahun 2024, di antaranya:

1. Dukungan terhadap pengembangan ITB yang berasal dari berbagai pihak, baik pemerintah (Pusat dan Daerah) maupun mitra industri dan alumni ITB, diwujudkan dalam bentuk dana pengembangan sarana dan prasarana kampus ITB, baik di Ganesha maupun di luar Ganesha dalam skema Multikampus ITB.
2. Subsidi pendanaan dari pemerintah berupa Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTNBH) sebagai konsekuensi pemberlakuan uang kuliah tunggal di ITB, dengan jumlah tergantung kepada kebijakan pemerintah.
3. Pendanaan dari pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk pengembangan Kampus ITB di Kabupaten Cirebon yang dimulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2023, pada tahun 2024 diharapkan masih akan diterima oleh ITB, terutama untuk pengembangan fisik kampus yang membutuhkan dana besar.
4. Harapan akan peningkatan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan program, kegiatan dan anggaran dari masyarakat terkait dengan penggalangan dana.

2.1.3. KONDISI LAINNYA

Kondisi lainnya, adalah kondisi eksternal yang dianggap akan berpengaruh tidak langsung kepada kegiatan operasional dan pengembangan ITB pada tahun 2024, seperti:

1. Tingkat inflasi pada tahun 2024 yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.010/2021, yaitu sebesar 3%, dengan tingkat deviasi 1%.
2. Pada tahun 2024, pertumbuhan ekonomi diperkirakan akan mulai menunjukkan peningkatan positif, dengan tingkat pertumbuhan pada kisaran angka 5,0-5,5%.

3. Nilai tukar Rupiah terhadap Dolar, tingkat bunga deposito, dan tingkat bunga pinjaman pada tahun 2024 diperkirakan akan fluktuatif, dipengaruhi oleh situasi perekonomian global.
4. ITB telah mengatur penerapan sistem akuntansi dan keuangan melalui pembaruan peraturan rektor tentang Akuntansi dan Keuangan, mengikuti perkembangan standar-standar akuntansi yang berlaku.
5. Status ITB sebagai perguruan tinggi negeri, memungkinkan ITB masih akan menerima subsidi dari pemerintah melalui bantuan-bantuan pendanaan kegiatan. Salah satunya adalah Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang dapat digunakan untuk pendanaan operasional tridarma dan manajemen.
6. Pada tahun 2024 volume layanan diproyeksikan akan meningkat tajam, seiring dengan dibukanya kembali layanan-layanan yang pada tahun-tahun sebelumnya ditutup karena pandemi Covid-19. Kendati demikian, tarif-tarif layanan tersebut belum akan mengalami penyesuaian.

2.2. PENCAPAIAN KINERJA TAHUN 2022 DAN 2023

2.2.1. CAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi pada awal tahun 2020 mengeluarkan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang harus diakomodasi oleh semua perguruan tinggi, termasuk ITB. Adopsi kebijakan tersebut tergambarkan pada program-program operasional dan pengembangan pada tahun 2022 dan tahun 2023. Renstra 2021-2025 pun menjadikannya sebagai salah satu bagian dari beberapa program strategis yang direncanakan. Kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi ini diikuti pula dengan penetapan indikator kinerja utama (IKU), berjumlah 8 buah dan menjadi indikator capaian kinerja yang dicantumkan dalam Kontrak Kinerja antara Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dengan ITB. Terdapat target minimal pada 8 IKU yang harus dicapai oleh semua PTNBH, dan sudah dimulai sejak tahun 2020. Untuk selanjutnya 8 IKU ini pun diadopsi sebagai bagian dari indikator kinerja pada Renstra ITB 2021-2025.

Pencapaian Kinerja tahun 2022 dan 2023 tercermin pada capaian sasaran kinerja, indikator kinerja, dan realisasi target indikator, sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Target dan Realisasi Kontrak Kinerja tahun 2022 dan 2023

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Real 2022	Real Nov 2023	Target 2023
1	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	48,96%	86%	85%
		Persentase Mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	4,21%	10,40%	40%
2		Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di	27,62%	16,4%	35%

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Real 2022	Real Nov 2023	Target 2023
	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima)			
		Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	74,65%	76,96%	75%
		Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	2,61	2,22	3,3
3	Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	46,00%	48%	70%
		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.	51,92%	50,7%	50%
		Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	78,00%	78%	74%
4	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	BB	BB	BB
		Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	92,75	57,8	85

Dari tabel di atas, terlihat bahwa beberapa target indikator kinerja telah dapat dicapai optimal sesuai target, bahkan beberapa indikator kinerja telah dicapai melebihi target. Ketercapaian terhadap indikator kinerja tahun 2023 berdampak positif dengan diterimanya anggaran tambahan untuk pelaksanaan riset di beberapa program studi di ITB, sebagai bentuk apresiasi pelaksanaan kebijakan MBKM di ITB.

2.2.2. CAPAIAN INDIKATOR RENCANA STRATEGIS 2021-2025

Indikator kinerja Rencana Strategis ITB 2021-2025 ditentukan sebagai kuantifikasi pencapaian tujuan (arah pengembangan) dan sasaran strategis (wujud). Ukuran-ukuran kinerja tersebut menjadi dasar penyusunan program-program strategis yang mengarah pada pencapaian kinerja yang dimaksudkan.

Target dan realisasi indikator kinerja Rencana Strategis 2021-2025 per tahun dibagi ke dalam Indikator Kinerja Dampak (ukuran keberhasilan Visi dan Misi ITB) yang disajikan pada Tabel 2.2, Indikator Kinerja Hasil (ukuran keberhasilan Wujud ITB 2025), disajikan pada Tabel 2.3, Indikator Kinerja Proses (ukuran keberhasilan Strategi Pencapaian), disajikan pada Tabel 2.4, dan Indikator Kinerja Masukan (ukuran keberhasilan Program strategis) per bidang, disajikan pada Tabel 2.5.

Sampai dengan dokumen ini disusun, realisasi capaian tahun 2022 masih dalam tahap pengumpulan data, sehingga belum dapat disajikan.

Tabel 2.2 Target Capaian Indikator Kinerja Dampak (Visi dan Misi ITB)

Visi	Misi	Indikator capaian	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022*	2023	2024	2025
Menjadi Perguruan Tinggi yang unggul, bermartabat, mandiri, dan diakui dunia serta memandu perubahan yang mampu meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia dan dunia	Menciptakan, berbagi dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, ilmu sosial, dan ilmu humaniora serta menghasilkan sumber daya insani yang unggul untuk menjadikan Indonesia dan dunia lebih baik	Persentase keberhasilan lulusan	N/A	89,0	98,88	91,0	90	93,0	94,0	95,0
		Persentase lulusan bekerja dalam waktu enam bulan setelah kelulusan	N/A	70,0	104,29	71,0	69	72,0	73,0	73,0
		Persentase lulusan yang berhasil menjadi wirausaha dalam waktu enam bulan setelah kelulusan	N/A	6,0	83,33	6,3	8	6,5	6,8	7,0
		Persentase lulusan yang melanjutkan studi dalam waktu satu tahun setelah kelulusan	N/A	13,0	76,92	13,7	13	14,5	14,2	15,0
		Jumlah paten, HAKI, dan karya yang dimanfaatkan masyarakat (royalti dan lisensi)	38	56	28	72	40	90	120	150
		Jumlah sitasi per 5 tahun	22.887	25.000	20.703	30.000	42261	50.000	75.000	100.000
		Jumlah sitasi per dosen per 5 tahun	11	15	13,97	20	28	30	45	60

Tabel 2.3 Target dan Capaian Indikator Kinerja Hasil (Wujud ITB 2025)

No	Wujud ITB 2025	Indikator capaian	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
1	Sistem Tridharma yang memfasilitasi seluruh komponen sivitas akademika untuk memberikan kinerja terbaiknya	Pendapatan institusi (milyar rupiah)	104	2.000	1.917	2.500	1.924	3.000	4.000	5.000
		Pendapatan PPMI	N/A	600		800	-	1000	1200	1500
		Pendapatan Pendidikan	N/A	300		600	-	800	1000	1500
		Dana lestari/ investasi (milyar rupiah)	N/A	200	284	250	307	300	400	500
2	Institusi yang memiliki reputasi kebangsaan, memberikan solusi terhadap masalah bangsa, dan dapat senantiasa menjaga dan meningkatkan martabat bangsa	Jumlah paten, HAKI dan karya yang dihasilkan	235	275	451	325	518	375	450	500
		Jumlah start-up	155	185	186	215	208	245	275	300
3	Institusi dengan reputasi akademik yang terpadang dan setara dengan mitra-mitra internasional	Jumlah publikasi terindeks per 5 tahun	9063	11.000	1.076	12.500	11.425	14.000	15.000	16.000
		Jumlah publikasi terindeks per dosen per 5 tahun	5	6	7,26	7	7	8	9	10
		Jumlah artikel jurnal terindeks per tahun (diutamakan: Q1, <i>review article</i> , dan <i>special issue article</i>)	894	1200	1.076	1500	1.176	1800	2000	2200
		Jumlah <i>book chapter</i> terindeks per tahun	33	35	14	50	22	60	70	80

No	Wujud ITB 2025	Indikator capaian	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
		Jumlah buku terindeks per tahun (diutamakan: <i>monograph</i> dan <i>edited book</i>)	6	7	13	9	-	12	16	20
4	Lulusan ITB berkualitas internasional, berkarakter nasionalis dan cinta NKRI, berperan di berbagai tingkatan pekerjaan, memiliki sikap inisiatif dan inovatif, kepeloporan, kolaboratif dan berintegritas	Persentase mahasiswa sarjana lulus tepat waktu	N/A	71	89,97	72	21	73	74	75
		Jumlah mahasiswa berprestasi nasional dan internasional	62	80	705	120	677	180	270	400
5	Keberlanjutan regenerasi kepemimpinan ITB yang senantiasa mampu bertransformasi	Jumlah dosen dan tenaga kependidikan berprestasi nasional dan internasional (termasuk: penerima penghargaan, pemenang lomba/ sayembara, keynote/ invited speaker pertemuan ilmiah, guest lecturer dll)	N/A	40	91	60	-	100	150	200

Tabel 2.4 Target dan Capaian Indikator Kinerja Proses (Strategi Pencapaian)

No	Strategi Pencapaian	Indikator capaian	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
1	Transformasi kelembagaan secara lincah, tanggap, dan berkelanjutan	Persentase dosen pejabat struktural	22	20		18	5,03	17	16	15
2	Transformasi modal manusia secara profesional dan efisien	Jumlah dosen per 100 mahasiswa	11,00	11,0	14,65	11,50	1,1	11,50	12,00	12,00
		Rasio dosen-tenaga kependidikan	1,02	1,05	1,07	1,10	-	1,15	1,20	1,20
		Persentase dosen asing	15,9	17	11,99	20	63	22	24	25

No	Strategi Pencapaian	Indikator capaian	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
3	Revolusi Pendidikan 4.0 terbuka dan tanpa batas	Persentase program studi terakreditasi nasional (unggul)	23	30	46	51	63	66	76	78
		Persentase program studi terakreditasi internasional	33	35	32	40	34	45	50	50
4	Sistem inovasi terdepan berbudaya ilmiah unggul	Persentase mahasiswa paska sarjana	27	27	25,86	30	29	35	38	40
		Jumlah judul PPMI per dosen	1,5	1,5	1,29	1,7	-	2,0	2,3	2,5
5	Transfer ipteks berkelanjutan dan bertaraf internasional	Jumlah kerja sama	N/A	1000	960	1500	1.159	2000	3000	4000
		Jumlah kerja sama pendidikan	N/A	500		750	-	1000	1500	2000
		Jumlah kerja sama PPMI	1143	1000		1250	-	1500	1750	2000
		Jumlah mahasiswa program profesi dan RPL	300	400	405	600	391	800	900	1000
		Jumlah mahasiswa asing per 100 mahasiswa dalam negeri	N/A	1	0,45	2	-	3	4	5

Tabel 2.5 Tabel Capaian Indikator Kinerja Masukan (Program Strategis)

No	Program strategis	Indikator kinerja program	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
Bidang Keuangan, Perencanaan, dan Pengembangan										
1.1	Reorganisasi unit penunjang akademik	Persentase implementasi struktur baru kelembagaan unit penunjang akademik	20	50		100	100	100	100	100
		Jumlah, direktorat, lembaga, kantor, biro, dan unit pelayanan	25	25	23	20	2	20	20	20
1.2	Revitalisasi Fakultas/ Sekolah	Persentase implementasi struktur baru kelembagaan unit penunjang akademik	20	50		100	-	100	100	100
		Jumlah pusat keunggulan fakultas	0	2	6	5	6	6	6	6
1.3	Revitalisasi pusat keunggulan ITB	Persentase implementasi struktur baru kelembagaan pusat keunggulan	20	50		100	100	100	100	100
		Jumlah pusat keunggulan global	0	1		2	-	2	2	2
		Jumlah pusat keunggulan nasional	4	4		5	9	5	5	5
1.4	Integrasi sistem data, informasi dan pengetahuan	Persentase layanan sistem data, informasi, dan pengetahuan yang terintegrasi/terpusat	65	80	20	100	71	100	100	100
		Persentase layanan sistem data, informasi, dan pengetahuan yang dapat diakses secara digital/ otomatis/ daring/ jarak jauh	65	80	20	100	-	100	100	100
1.5	Peningkatan layanan akuntansi dan keuangan	Persentase implementasi SOP baru	20	60	7,75	80	100	90	100	100
		Jumlah hari pencairan dana kerja sama	20	15	12,8	10	7	10	10	10

No	Program strategis	Indikator kinerja program	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
1.6	Percepatan pembangunan multikampus	Persentase review/revisi masterplan fisik dan akademik multikampus	0	100	100	100	100	100	100	100
		Persentase terbangunnya gedung, fasilitas, dan sarana-prasarana penunjang	20	40	35	60	70	75	95	100
1.7	Penguatan Atmosfer Akademik Multikampus	Jumlah prodi multikampus terakreditasi	0	0	9	0	-	5	10	20
		Jumlah mahasiswa multikampus	2.934	3.000	2.647	3.500	1.970	4.000	5.000	6.000
		Jumlah pusat/ kelompok penelitian Multikampus	10	10		12	-	15	18	20
Bidang Sumber Daya										
2.1	Integrasi dan modernisasi sarana dan prasarana	Persentase server dan storage yang dikelola secara terpusat	N/A	50	50	70	100	100	100	100
		Persentase laboratorium bersertifikat min. ISO 17025	N/A	10		20	-	30	40	50
		Persentase implementasi <i>resource sharing</i>	N/A	20	37,25	50	-	100	100	100
2.2	Rekrutmen sumber daya unggul	Persentase tendik berkualifikasi lulusan S1	39	40	37,62	45	38	55	58	60
		Persentase tendik berkualifikasi lulusan S2/S3	7	8	5,88	10	8	15	18	20
		Persentase dosen berkualifikasi doktor	72	74	73,41	76	-	78	79	80
		Persentase dosen paruh waktu/ praktisi/ industri (adjunct faculty)	N/A	10		15	-	16	18	20
		Jumlah visiting professor/ lecturer/ fellow	N/A	80	90	100	-	150	200	250

No	Program strategis	Indikator kinerja program	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
2.3	Pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan	Persentase dosen tetap yang memiliki sertifikat profesi	N/A	10		15	-	20	20	20
		Persentase dosen dengan jabatan guru besar	13	14	13	15	14	17	18	20
		Persentase tendik bersertifikat profesi	33	36	5	40	-	45	50	60
2.4	<i>Academic recharging/ sabbatical leave</i>	Persentase dosen yang mengunjungi kampus luar negeri minimal 1 kali dalam 1 tahun dengan durasi minimal 1 minggu	N/A	10	1	15	-	20	25	30
2.5	Restrukturisasi beban kerja dosen	Persentase dosen dengan total beban sesuai kontrak kerja	N/A	50	69,42	75	-	100	100	100
		Jumlah dosen jalur kinerja khusus penelitian	N/A	30	7	50	22	75	100	100
2.6	Sistem insentif tunggal berbasis kinerja	Persentase insentif dosen yang berbasis kinerja	N/A	50	54	70	-	100	100	100
		Persentase insentif dosen yang dikelola secara terpadu	N/A	50	63,67	70	-	100	100	100
2.7	Rasionalisasi dosen dan tenaga kependidikan	Jumlah kumulatif dosen tetap yang pensiun dini	N/A	0	4	10	2	25	50	50
		Jumlah kumulatif tendik tetap yang pensiun dini	N/A	0	7	20	4	50	100	100
Bidang Pendidikan										
3.1	Pemutakhiran sistem pengelolaan pembelajaran (LMS)	Persentase mata kuliah yang dikelola secara daring	40	60	84,25	80	86	100	100	100
3.2	Transformasi Kurikulum Era Industri 4.0	Persentase prodi yang memiliki kurikulum berbasis studi kasus, proyek kelompok, problem solving, atau multidisiplin	N/A	10	54,68	12	-	15	18	20

No	Program strategis	Indikator kinerja program	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
3.3	Pengembangan Jalur Peminatan Khusus Sarjana	Persentase mahasiswa belajar di luar program studi utama	N/A	10	11,62	12	-	15	18	20
		Persentase mahasiswa belajar di luar kampus	N/A	10	11,74	12	12	15	18	20
3.4	Beasiswa Mahasiswa Pascasarjana Unggul	Jumlah mahasiswa asing penerima beasiswa	27	16	17	34	40	50	70	90
3.5	Pascasarjana Berbasis Penelitian	Persentase prodi S2/S3 yang memiliki jalur pilihan berbasis penelitian	N/A	5	33,03	10	15	15	18	20
3.6	Magister Multidisiplin	Jumlah program studi magister multidisiplin/terapan/ profesional	2	2	2	3	2	4	5	5
3.7	Program Profesi	Jumlah program profesi reguler	1	9	4	17	3	25	34	34
		Jumlah program rekognisi pengalaman lampau	17	17	19	25	19	30	34	34
3.8	Perolehan Akademik (Credit Earning/Transfer)	Jumlah mata kuliah credit earning	14	15	174	300	100	300	400	500
3.9	Kelas Internasional	Jumlah kelas berbahasa Inggris	145	150	410	200	134	300	400	500
		Jumlah peserta kelas berbahasa Inggris	380	400	5.010	600	3.890	1000	1500	2000
3.10	Joint/Double Degree	Jumlah prodi yang memiliki jalur joint/double degree	34	34	15	36	4	38	39	40
		Jumlah mahasiswa asing program joint/double degree	51	50	67	70	1	90	120	150
3.11	Inbound Mobility	Jumlah mahasiswa asing peserta inbound mobility	43	40	203	200	31	350	500	700
3.12	Outbound Mobility	Jumlah peserta outbound mobility	115	120	165	500	81	800	1200	1500
Bidang Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Inovasi										
4.1	Penelitian Doktoral	Jumlah mahasiswa program doktor	962	900	1.356	1000	211	1200	1500	2000

No	Program strategis	Indikator kinerja program	2020	2021	CAPAIAN 2021	2022	CAPAIAN 2022	2023	2024	2025
4.2	Penelitian paska-doktoral	Jumlah peneliti paska-doktoral	12	50	9	60	7	75	100	125
4.3	Penelitian dosen muda	Persentase dosen muda yang terlibat dalam penelitian	N/A	50	53,49	75	-	100	100	100
4.4	Penelitian Kolaborasi	Jumlah dosen/peneliti mitra	1246	1200	957	1400	-	1600	1800	2000
4.5	Penelitian unggulan	Jumlah judul penelitian kerja sama dengan mitra pemerintah, industri, dan lembaga nasional/ internasional	623	600	505	700	54	800	900	1000
4.6	Peningkatan pengelolaan jurnal dan serial terindeks	Jumlah dosen yang menjadi chief editor di jurnal/ serial internasional terindeks	6	7	8	8	-	10	11	12
		Jumlah dosen yang berperan sebagai reviewer jurnal/ serial internasional terindeks	N/A	50	60	100	55	150	180	200
4.7	Pengembangan Innovation Park	Persentase pembangunan fisik innovation park	50	65	100	75	85	85	100	100
		Jumlah badan usaha innovation park	0	0	0	0	-	0	1	1
4.8	Pengabdian masyarakat prioritas	Jumlah Dosen yang terlibat kegiatan pengabdian masyarakat (lokasi prioritas: Kawasan 3T)	214	220	89	240	433	260	280	300
4.9	KKN tematik	Jumlah Peserta KKN Tematik ITB	251	275	395	300	611	400	450	500

Keterangan: Target Indikator Renstra yang mendukung pencapaian Indikator Kinerja Utama, sesuai Kepmendikbud 210/2023

2.3. TARGET INDIKATOR KINERJA TAHUN 2024

2.3.1. TARGET INDIKATOR KINERJA UTAMA

Target indikator kinerja tahun 2024 diasumsikan sama atau tidak jauh dari target tahun 2023 karena capaian tahun 2023 belum dapat diukur secara final. Terdapat **dua** target indikator yang masih menggunakan target minimal dari Kementerian, yaitu **(1)** *Persentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional*, dan **(2)** *Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun*.

Tabel 2.6 Target Indikator Kinerja Utama tahun 2024

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target 2024
1	Meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	85%
		Persentase Mahasiswa S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	40%
2	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima)	35%
		Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja	25%
		Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	3,3
3	Meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	70%
		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.	50%
		Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	75%
4	Meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi	Rata-rata predikat SAKIP Satker minimal BB	BB
		Rata-rata nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Satker minimal 80	90

2.3.2. TARGET INDIKATOR KINERJA RENCANA STRATEGIS

Target Indikator Rencana Strategis tahun 2024 untuk Indikator Kinerja Dampak (ukuran keberhasilan Visi dan Misi ITB), Indikator Kinerja Hasil, Indikator Kinerja Proses, dan Indikator Kinerja Masukan per bidang, telah disajikan pada Tabel 2.2 sampai dengan tabel 2.5 di atas.

Pada tahun 2024, ITB akan melakukan reviu atas target indikator Rencana Strategis, agar target-target tersebut realistis, sesuai dengan yang telah dan akan dicapai melalui pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) pada masing-masing periode.

2.4. RENCANA KEGIATAN TAHUN 2024

Untuk menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) ITB, dan mendorong peran aktif unit kerja serta seluruh insan ITB dalam rangka mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan, RKAT ITB 2024 disusun dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang telah dianut dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan ITB selama ini, sebagai berikut.

1. **Sustainability:** menjaga kontinuitas kegiatan operasional dan pengembangan ITB dalam mewujudkan visi dan misinya (dengan demikian program kerja dan anggaran harus disusun dengan memperhatikan kapasitas sumber daya (*affordability*) yang dimiliki oleh ITB;
2. **Meritokrasi:** alokasi anggaran tidak hanya mempertimbangkan beban kerja (faktor *input*) dan proses, tetapi juga diorientasikan pada peningkatan kinerja atau kontribusi (faktor *output* dan *outcome*) individu dan/atau unit kerja (Fakultas/Sekolah/Lembaga, Program Studi, Kelompok Keahlian, Pusat-pusat) dalam pencapaian target institut, dan peningkatan kapasitas pendanaan ITB;
3. **Obyektif dan berkeadilan** (*fairness*): penetapan prioritas mengacu pada strategi dan kepentingan institut (bukan kepentingan individu atau kelompok) dan memperhatikan beban kerja dan kontribusi individu/unit kerja dalam peningkatan kapasitas ITB untuk mewujudkan visi dan misi ITB
4. **Transparansi:** menetapkan prinsip-prinsip kebijakan anggaran secara terbuka dan diketahui oleh pihak-pihak yang berwenang dan dilaporkan secara reguler kepada pimpinan (atasan) langsung;
5. **Akuntabilitas:** dapat dipertanggungjawabkan, mengikuti suatu sistem dan prosedur yang ditetapkan (disusun dengan mengacu pada "*best practice*");
6. **Desentralisasi:** distribusi kewenangan dan tanggung jawab untuk meminimumkan birokrasi dan memaksimalkan partisipasi, dengan tetap menjaga efisiensi internal organisasi.

Berdasarkan pada prinsip-prinsip tersebut, maka ditetapkan beberapa kebijakan terkait RKAT 2024 berikut:

1. Keberlanjutan Program

Sebagai upaya mewujudkan visi dan menjalankan misi ITB, program kerja tahunan ITB disusun untuk menjaga kesinambungan program kerja tahun sebelumnya. Rencana Kerja dan Anggaran tahun 2024 adalah bentuk program kerja jangka pendek, yang merupakan penjabaran dari program kerja jangka menengah (Renstra), dan tidak terlepas dari arah dan rencana program jangka panjang (Renip). Sejumlah program kerja tahun 2024 yang merupakan keberlanjutan program-program tahun sebelumnya di antaranya adalah program PPMI dan program *World Class University* (WCU). Pada tahun 2024 kedua program tetap berjalan sebagai program kelangsungan operasi.

2. Satu Sistem Manajemen yang Terintegrasi

Sistem manajemen yang dikembangkan di ITB mulai dari perencanaan hingga monitoring dan evaluasi selayaknya merupakan sebuah sistem yang satu dan terintegrasi; hal ini tentunya tetap mempertimbangkan variasi dan kekhasan unit kerja dan programnya. Mulai tahun 2022, ITB telah menerapkan hal ini dalam pengalokasian dana kepada unit kerja, di mana dasar pengalokasian yang sama berlaku untuk semua unit kerja, dengan pengelompokan besar Unit Kerja Akademik (UKA), maupun di Unit Kerja Pendukung (UKP). Penerapan satu sistem alokasi anggaran ini diiringi oleh pemberian keleluasaan yang lebih besar kepada unit kerja dalam menetapkan alokasi anggaran untuk membiayai pelaksanaan program dan kegiatannya. Pada tahun 2024, kebijakan ini akan tetap dipertahankan

3. Desentralisasi untuk Pemberdayaan Unit Kerja

Unit Kerja Akademik merupakan salah satu ujung tombak terpenting dalam pengembangan institusi. Untuk dapat berfungsi sebagaimana mestinya, maka desentralisasi diterapkan kepada unit kerja dengan tujuan pemberdayaan. Kebijakan ini diterapkan dengan memberikan alokasi anggaran berdasarkan kepada pendapatan serta penugasan yang dapat dikelola dengan fleksibel. Meskipun demikian, pengendalian tetap diterapkan dengan menerapkan batasan atas dan bawah dalam pengalokasian, harga satuan, serta target capaian. Untuk UKP, pengelompokan unit ke dalam *cost center*, *revenue center* dan khusus merupakan bagian dari kebijakan ini.

4. Revisi Anggaran Tengah Tahun

Perhitungan anggaran pendapatan dan juga rencana belanja banyak didasarkan pada data historis satu periode anggaran sebelumnya dan sejumlah asumsi dan estimasi. Untuk mengakomodasi kinerja berupa pendapatan serta efisiensi yang dilakukan unit kerja, maka revisi anggaran tengah tahun diadakan.

5. Dukungan terhadap Efisiensi

Upaya efisiensi yang telah dilakukan dengan adanya perubahan organisasi, akan mendapat dukungan lebih lanjut dalam hal belanja yang dilakukan oleh unit kerja. Efisiensi yang terjadi akan dapat dimanfaatkan oleh unit kerja untuk kegiatan pengembangan pada periode penganggaran selanjutnya, dan ini berlaku pula untuk periode tahun anggaran yang berbeda.

6. Alokasi Anggaran untuk Program Pengembangan

Program pengembangan akan mendapatkan alokasi khusus baik yang dilakukan dengan pendekatan *top-down* berdasarkan Renstra ITB 2021-2025 berupa penugasan,

maupun yang dilakukan dengan pendekatan *bottom-up* berdasarkan rencana strategis atau rencana pengembangan unit kerja terkait, berdasarkan proposal yang diajukan. Pendanaan program pengembangan tahun 2024 diperoleh melalui pendapatan yang bersumber dari Iuran dan Sumbangan Pengembangan Institusi yang didistribusikan secara proporsional dengan perhitungan yang ditetapkan.

Selain itu, dalam rangka pengembangan multikampus, beberapa program pengembangan fisik dan sistem multikampus ITB telah direncanakan untuk dilaksanakan pada tahun 2024, dengan sumber pendanaan prospektif yang diharapkan dapat diperoleh dari pendanaan eksternal melalui hibah, donasi, *sponsorship*, maupun pendanaan lainnya.

7. Rekrutmen Dosen dan Tenaga Kependidikan

Sebagai salah satu upaya dalam pencapaian transformasi modal manusia secara profesional dan efisien, pada tahun 2024 direncanakan akan dilaksanakan rekrutmen terbuka untuk formasi dosen dan tenaga kependidikan, sebagai kelanjutan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang telah dilakukan tahun 2023.

Dosen dan tendik baru tersebut diharapkan dapat menjadi sumber kekuatan baru ITB dalam pencapaian tujuannya.

Dosen dan tendik tersebut juga merupakan upaya penggantian dosen dan tenaga kependidikan yang telah memasuki masa purna bakti sampai dengan tahun 2023 dan akan akan memasuki purna tugas pada tahun 2024.

8. Peningkatan Kompetensi Tenaga Kependidikan

ITB berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi keahlian umum dan keahlian khusus yang dimiliki oleh para tenaga kependidikan dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan kompetensi bersertifikat oleh UPT Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan sesuai dengan rencana pelatihan dan pengembangan karir yang disusun dalam program *Human Capital Management*, yang telah mulai diimplementasikan pada tahun 2023.

9. Program Penugasan dari Pemerintah

Sebagai kelanjutan pelaksanaan program Dana Abadi Perguruan Tinggi (DAPT) tahun 2022, tahun 2023 dan 2024 ITB kembali mendapatkan pendanaan untuk pelaksanaan Program Pengembangan Tirdarma dan Program Pengembangan dalam rangka pencapaian *World Class University (WCU)* melalui program Equity (*Enhancing Quality Education for International University Recognition*), dengan nilai pendanaan yang lebih besar dibandingkan tahun 2022.

ITB juga mendapatkan penugasan untuk mendampingi universitas lain dalam rangka pengembangan tata kelola kampus melalui Program Revitalisasi Perguruan Tinggi Negeri (PR-PTN). Tahun 2024 ITB akan mendampingi ITERA dalam rangka transformasi tata kelolanya dari universitas berbentuk satuan kerja (satker), menuju Badan Layanan Umum (BLU).

Tahun 2024, ITB juga mendapatkan kesempatan untuk ikut serta dalam program pengembangan Pusat Unggulan Antar Perguruan Tinggi (PUA-PT) yang didanai dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Dalam program ini, ITB

mengusung dua topik utama, yaitu Pengurangan Risiko Bencana (*Disaster Risk Reduction*), dan Energi Baru dan Terbarukan (*New and Renewable Energy*).

Secara garis besar, program kerja tahunan ITB mencakup dua program kegiatan, yaitu: (1) **Program Kelangsungan Operasi (KO)** yang mencakup sembilan kelompok kegiatan operasional rutin, dan (2) **Program Pengembangan (PB)** yang mencakup kegiatan peningkatan kapabilitas institusi ITB sebagai lembaga pendidikan tinggi.

2.4.1. PROGRAM KELANGSUNGAN OPERASI 2024

RKAT ITB 2024 disusun dengan tetap menempatkan kelangsungan operasi (KO) ITB sebagai program kerja yang harus diprioritaskan, untuk menjaga kepentingan *stakeholders* ITB secara luas. Dengan kata lain, menjaga kelangsungan operasi ITB adalah merupakan suatu kondisi minimum yang harus dipenuhi untuk menjaga komitmen ITB pada kepentingan *stakeholders*-nya. Hal ini dijabarkan dalam Program KO yang mencakup sembilan akun kegiatan, yaitu: (1) **Pendidikan**, (2) **Penelitian**, (3) **Pengabdian pada Masyarakat**, (4) **Pendukung Akademik**, (5) **Pelayanan Mahasiswa**, (6) **Operasi dan Pemeliharaan**, (7) **Administrasi dan Umum**, (8) **Beasiswa**, dan (9) **Kemitraan dan Auxiliary Business**. Memenuhi pengelompokan kegiatan menurut Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, maka dalam penyusunan RKAT ITB 2024 ini akun kegiatan Kelangsungan Operasi ITB akan dikelompokkan kedalam 3 kelompok, yaitu (1) Pendidikan, (2) Penelitian dan (3) Pengabdian pada Masyarakat, yang diindikasikan pada kolom 3 pada tabel 2.7. berikut, sedangkan seluruh Program Pengembangan akan dikelompokkan dalam Pengembangan menurut kelompok kegiatan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Tabel 2.7 Pemetaan Akun Kegiatan Kelangsungan Operasi ITB pada Kelompok Kegiatan Kemendikbud-Ristek

NO AKUN	NAMA AKUN (KEGIATAN DAN SUBKEGIATAN) ITB	KELOMPOK KEGIATAN KEMENDIKBUD-RISTEK
1100	PENDIDIKAN	PENDIDIKAN
1101	Tugas Akhir	
1102	Praktikum	
1103	Administrasi Pendidikan	
1104	Kerja Praktek	
1105	Perkuliahahan	
1106	Kuliah Lapangan	
1107	Perkuliahahan Semester Pendek	PENELITIAN
1150	PENELITIAN	
1151	Proposal dan Survey	
1152	Survey Lapangan	
1153	Presentasi	
1154	Publikasi	
1155	Administrasi Penelitian	
1156	Penulisan Laporan	
1157	Pengembangan Model	
1158	Pengolahan Data	
1159	Pelaksanaan Penelitian	PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
1200	PENGABDIAN PADA MASYARAKAT	
1201	Administrasi Pengabdian Pada Masyarakat	
1202	Penyusunan Modul	
1203	Pelaksanaan Pengabdian Pada masyarakat	

NO AKUN	NAMA AKUN (KEGIATAN DAN SUBKEGIATAN) ITB	KELOMPOK KEGIATAN KEMENDIKBUD-RISTEK
1204	Presentasi dan Publikasi	
1205	Pengembangan Model	
1206	Pengolahan Data	
1207	Survey Lapangan	
1208	Proposal dan Survey	
1209	Pelatihan dan Pendidikan	
1210	Penulisan Laporan	
1250	PENDUKUNG AKADEMIK	PENDIDIKAN
1251	Pendidikan dan Latihan	
1252	Layanan Laboratorium/Museum/Galeri	
1253	Dukungan Komputasi/Multimedia/Buku	
1254	Pengembangan Kurikulum/Pembelajaran/Mutu Akademik	
1255	Diversifikasi dan Penguatan Akademik	
1300	PELAYANAN MAHASISWA	PENDIDIKAN
1301	Layanan Perpustakaan	
1302	Bimbingan Penyuluhan (termasuk Bimbingan Karir)	
1303	Seleksi/Pendaftaran	
1304	Ko-Kurikuler	
1305	Layanan Kesehatan dan Olahraga	
1306	Program Kualifikasi/Matrikulasi	
1307	Wisuda/Penghargaan/Evaluasi DO	
1308	Layanan Asrama	
1309	Layanan Kursus Bahasa	
1350	OPERASI DAN PEMELIHARAAN	PENDIDIKAN
1351	Pemeliharaan Bangunan	
1352	Pemeliharaan Mesin dan Peralatan	
1353	Pemeliharaan Kendaraan	
1354	Pemeliharaan Inventaris Kantor	
1355	Operasional	
1400	ADMINISTRASI DAN UMUM	PENDIDIKAN
1401	Monitoring dan Evaluasi	
1402	Administrasi	
1403	Perencanaan	
1404	Kerumah-tangga	
1405	Umum	
1406	Sumberdaya Manusia	
1407	Pengembangan Sistem	
1408	Sarana dan Prasarana	
1450	BEASISWA	PENDIDIKAN
1451	Penyusunan Laporan	
1452	Beasiswa	
1453	Seleksi	
1500	AUXILIARY BUSINESS DAN KEMITRAAN	
1501	Auxiliary Business	PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
1502	Kemitraan/Kerma Pendidikan	PENDIDIKAN
1503	Kemitraan/Kerma Penelitian	PENELITIAN
1504	Kemitraan/Kerma Pengabdian Pada Masyarakat	PENGABDIAN PADA MASYARAKAT

Sebagai bentuk komitmen ITB dalam menjaga keberlangsungan program-program tridarma yang vital dan strategis, beberapa program yang pada tahun sebelumnya ditempatkan pada

Program Pengembangan, pada tahun 2024 ditempatkan pada program Kelangsungan Operasi. Program-program tersebut di antaranya adalah Program Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Inovasi (PPMI), dan Program Peningkatan Universitas yang menjadi penugasan khusus untuk unit-unit tertentu di ITB. Dengan demikian, keberlangsungan dan penyediaan dana untuk program-program tersebut akan dipertahankan dan terus ditingkatkan demi tercapainya sasaran-sasaran strategis ITB di tahun-tahun mendatang.

Selain itu, program kelangsungan operasi tahun 2024 dititikberatkan pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung pencapaian Target Kinerja Utama tahun 2024 yang akan ditetapkan.

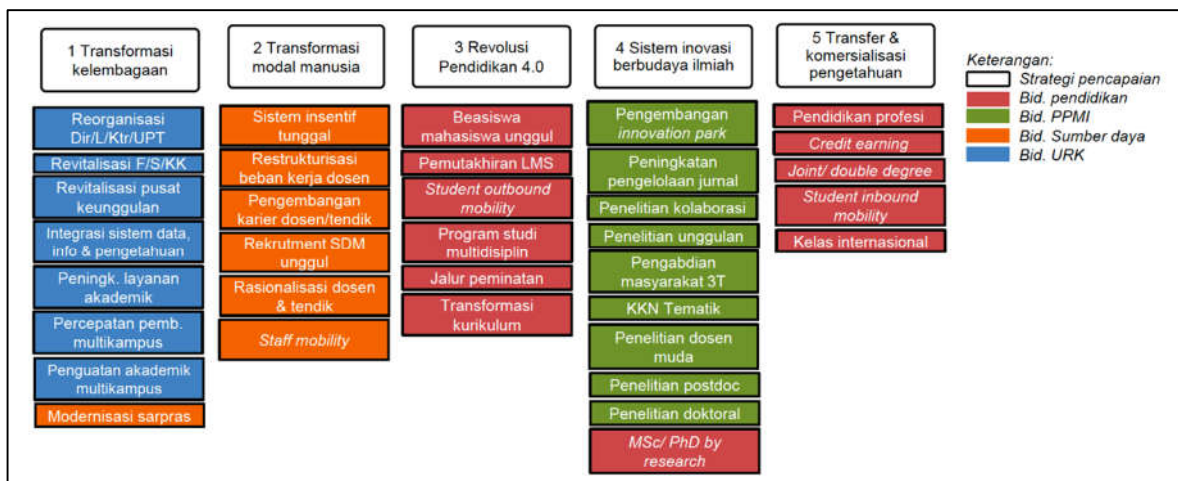
Beberapa kegiatan tersebut di antaranya adalah:

- a. Penguatan sistem *tracer study* untuk optimasi pendataan lulusan, khususnya untuk data-data yang berkaitan dengan lulusan yang telah berhasil mendapatkan pekerjaan; melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta, sebagaimana dinyatakan dalam IKU 1 pada perjanjian kinerja.
- b. Saat ini kurikulum Program Studi Sarjana di ITB sudah memiliki mata kuliah berbasis studi kasus, proyek kelompok, dan *problem solving*. Namun kerjasama kelompok sebagian besar masih dijalankan oleh mahasiswa di dalam 1 (satu) prodi yang sama, dan belum terdapat cukup banyak pembelajaran kerjasama kelompok antar prodi yang melakukan kolaborasi pemecahan studi kasus dalam bentuk *project*. Untuk itu ITB mencanangkan kegiatan pengembangan pembelajaran kolaboratif untuk mendorong tercapainya perjanjian kinerja, khususnya IKU 1 dan IKU 7.
- c. Partisipasi mahasiswa ITB dalam kancah perlombaan tingkat nasional dan internasional akan ditingkatkan, dan melibatkan dosen untuk membina mahasiswa maupun unit kegiatan mahasiswa dalam kegiatan tersebut. Diharapkan dalam perlombaan tersebut ITB dapat meraih prestasi tiga besar paling rendah pada tingkat tingkat nasional.
- d. Dalam kurun waktu beberapa tahun terkakhir, ITB telah melaksanakan rekrutmen dosen muda secara internal untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik. ITB mendorong para dosen muda tersebut untuk dapat meningkatkan kompetensinya melalui program-program beasiswa, khususnya untuk jenjang doktoral. Beasiswa-beasiswa tersebut diberikan dalam bentuk pengurangan dan penghapusan biaya pendidikan bagi dosen yang menempuh jenjang doktoral di ITB. Dengan demikian, usaha tersebut diharapkan dapat meningkatkan rasio dosen dengan kualifikasi doktor terhadap jumlah seluruh dosen ITB.
- e. Untuk rasio luaran penelitian dan pengabdian masyarakat terhadap jumlah dosen (IKU 5), capaian ITB sudah menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Kendati demikian, ITB akan terus melaksanakan program Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Inovasi khususnya pada tingkat kelompok keahlian. Melalui kegiatan ini, diharapkan capaian IKU 5 tersebut dapat terus ditingkatkan dan menjadi salah satu indikator unggulan ITB di antara indikator-indikator lainnya.
- f. Pelaksanaan kemitraan yang selama ini mayoritas oleh program studi magister dan doktor, khususnya kemitraan pendidikan, pada tahun 2024 ditargetkan seluruh program studi sarjana melaksanakan kemitraan khususnya dengan industri, dan juga dengan perguruan tinggi lain yang termasuk ke dalam peringkat QS100.
- g. Mayoritas program studi sarjana di ITB sudah berhasil mendapatkan akreditasi internasional. Hal ini berdampak sangat baik terhadap capaian IKU 8 yaitu rasio

program studi sarjana yang memiliki akreditasi internasional. ITB berkomitmen untuk tetap mempertahankan kondisi ini, dan meningkatkannya dengan memberikan alokasi anggaran khusus bagi prodi-prodi yang akan melaksanakan akreditasi internasional, maupun reakreditasi internasional. Anggaran juga dialokasikan untuk revitalisasi peralatan laboratorium yang diperlukan sebagai syarat untuk mempertahankan status akreditasi yang telah diraih.

2.4.2. PROGRAM PENGEMBANGAN ITB 2024

Program Pengembangan tahun 2024 merupakan penjabaran dari tahun ketiga Rencana Strategis periode 2021-2025. Program Pengembangan tahun 2024 akan berfokus pada empat bidang, yaitu (1) Bidang Pendidikan, (2) Bidang Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Inovasi, (3) Bidang Sumber Daya, dan (4) Bidang Keuangan, Perencanaan dan Pengembangan. Untuk memfokuskan pelaksanaannya, setiap bidang pengembangan akan diarahkan untuk mencapai lima Strategi Pencapaian (SP) untuk setiap program strategisnya. Pemetaan Bidang Pengembangan, Program Strategis, dan Strategi Pencapaiannya dapat dilihat pada gambar 2.1. berikut.



Gambar 2.1 Peta Program Strategis

Mekanisme pelaksanaan Program Pengembangan unit kerja tahun 2024 ditetapkan melalui pendekatan *top down*, yaitu program pengembangan yang telah ditentukan langsung oleh ITB untuk dilaksanakan oleh unit kerja tertentu dalam mendukung pencapaian target Rencana Strategis ITB 2021-2025, dan pendekatan *bottom-up* di mana unit kerja dapat mengajukan program pengembangan dalam rangka mendukung target capaian Rencana Strategis Unit Kerja tahun 2021-2025, yang juga didasarkan pada rencana strategis dan pengembangan unit kerja terkait.

Beberapa program pengembangan *top-down* yang akan dilaksanakan pada tahun 2024 berfokus program-program sebagai berikut:

1. Lanjutan Pembangunan Gedung Labtek XV (Gedung Kimia) dengan komitmen anggaran dari donasi, hibah, atau dari dana internal ITB.
2. Pembangunan Laboratorium Terintegrasi di Kampus Jatinangor dengan rencana anggaran prospektif dari donasi, hibah, atau dana internal ITB.

3. Pengembangan lanjutan Kampus Cirebon dengan skema pendanaan yang akan diajukan melalui proposal ke Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
4. Revitalisasi Peralatan Penelitian dan Inovasi sebagai salah satu upaya dalam mencapai strategi pencapaian (4) Sistem inovasi terdepan berbudaya ilmiah unggul, dan (5) Transfer dan komersialisasi ipteks berkelanjutan dan bertaraf internasional.
5. Rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan baru yang diharapkan dapat menjadi sumber kapasitas baru dalam mencapai tujuan ITB, menggantikan dosen dan tenaga kependidikan yang telah memasuki masa purna tugas.

Program Pengembangan *bottom-up* akan dilaksanakan melalui mekanisme pengajuan proposal yang akan melalui proses revidi dan persetujuan. Program pengembangan *bottom-up* akan berfokus pada program-program untuk mendukung pelaksanaan capaian dalam rencana strategis unit kerja (akademik), dan program-program untuk mendukung pengembangan ITB lainnya yang dilaksanakan oleh unit kerja pendukung.

2.5. ANGGARAN PENERIMAAN DAN ANGGARAN BELANJA

2.5.1. ANGGARAN PENERIMAAN DAN PEMBIAYAAN

Secara garis besar, anggaran penerimaan ITB berasal dari dua sumber yaitu APBN dan Non APBN. Penerimaan dari APBN diterima oleh ITB dalam beberapa bentuk pendanaan, di antaranya berupa DIPA dan bantuan pendanaan operasional. Sedangkan, penerimaan dari Non APBN merupakan penerimaan yang dihasilkan dari pelaksanaan operasional Tridarma ITB, di antaranya adalah biaya penyelenggaraan pendidikan yang diterima dari mahasiswa. Penerimaan dari Non APBN juga mencakup penerimaan dari hasil Kerjasama pendidikan, penelitian, dan Pengabdian Masyarakat, jasa giro portofolio investasi, penerimaan dari UPT, hibah APBD, dan sebagainya.

Secara rinci, seluruh sumber penerimaan ITB tahun 2024 beserta besaran rencana penerimaannya disajikan sebagai berikut.

APBN

a. Gaji PNS

Anggaran Gaji PNS tahun 2024 telah ditetapkan sebesar **Rp213.693.308.000,00**, sesuai pagu alokasi yang telah ditetapkan pada pertengahan tahun 2024.

b. BPPTNBH Operasional

Anggaran BPPTNBH Operasional tahun 2024 diperkirakan akan diterima ITB sejumlah **Rp220.000.000.000,00**. Jumlah anggaran BPPTNBH operasional di atas merupakan usulan murni, di luar mekanisme *competitive* dan *matching fund* dalam Program Kompetisi Kampus Merdeka yang akan dialokasikan ke PTNBH yang memenuhi persyaratan, dan tambahan lain sebagai insentif capaian target-target indikator keluaran dalam kontrak kinerja ITB tahun 2023.

c. BPPTNBH Khusus Penelitian

Anggaran untuk pelaksanaan penelitian desentralisasi Dikti diberikan ke ITB dalam bentuk bantuan pendanaan khusus. Rencana alokasi tahun 2024 ditetapkan sama dengan alokasi yang diterima ITB pada tahun 2022 yaitu sebesar **Rp16.815.000.000,00**.

d. Hasil Investasi Dana Abadi Perguruan Tinggi (DAPT)

Hasil investasi DAPT pada tahun 2024 akan diterima ITB sebesar **Rp50.159.500.000,00**, yang akan digunakan untuk mendanai program-program Pengembangan Tridarma PTNBH, dan program-program dalam rangka pemeringkatan *World Class University*

e. BPPTNBH PR-PTN

Dana pendampingan PTN yang akan dialokasikan ke ITB diperkirakan sekitar **Rp1.000.000.000,00**, yang akan menjadi tambahan terhadap BPPTNBH Operasional ITB.

f. Program Pusat Unggulan Antar Perguruan Tinggi (PUA-PT)

Anggaran Program PUA-PT ini akan ditetapkan melalui kontrak penugasan antara ITB dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, yaitu sebesar **Rp190.000.000.000,00**, yang diperkirakan akan efektif mulai Januari 2024.

g. Insentif Pencapaian IKU tahun 2023

Alokasi Insentif IKU 2024 diperkirakan akan diterima sesuai dengan alokasi tahun 2023, yaitu sebesar Rp4.040.000.000,00.

Dengan demikian, penerimaan anggaran dari porsi APBN tahun 2024 diperkirakan akan diterima oleh ITB sebesar **Rp695.707.808.000,00**.

Non APBN

a. Biaya Penyelenggaraan Pendidikan (BPP)

ITB sebagai perguruan tinggi negeri menerima mahasiswa program sarjana melalui beberapa jalur penerimaan reguler yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu SNMPTN dan SBMPTN. Selain program reguler yang ditetapkan oleh pemerintah, ITB diberikan keleluasaan untuk melaksanakan Seleksi Mandiri (SM) untuk menjaring calon mahasiswa sarjana reguler yang tidak dapat ditampung dalam SNMPTN/SBMPTNB. Selain itu, ITB juga membuka program sarjana internasional dan program transfer sarjana. Pada Program Pascasarjana, ITB juga membuka program reguler dan non reguler. Seluruh Biaya Penyelenggaraan Pendidikan (BPP) yang dibayarkan oleh mahasiswa, besarnya ditetapkan melalui Peraturan Rektor.

Pada tahun 2024, penerimaan anggaran dari komponen biaya penyelenggaraan pendidikan secara keseluruhan berjumlah **Rp653.765.000.000,00**. Telah ditetapkan perubahan komposisi jumlah mahasiswa Sarjana yang diterima melalui jalur SNMPTN, SBMPTN, dan Seleksi Mandiri menjadi 35:35:30.

Kenaikan penerimaan komponen BPP ini salah satunya didorong dari peningkatan kolektibilitas piutang BPP mahasiswa. Selain itu, ITB akan menerapkan tarif UKT baru dan Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) untuk mahasiswa pascasarjana tahun 2024.

Sebagai komitmen dalam menjalankan amanah negara terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi, ITB menyediakan beasiswa BPP untuk mahasiswa program sarjana yang terdaftar dalam program Kartu Indonesia Pintar Kuliah KIPK. Sementara untuk program pascasarjana, ITB menyediakan beasiswa berupa pemotongan/pembebasan BPP untuk mahasiswa yang memenuhi persyaratan. Rencana penerimaan dari komponen biaya penyelenggaraan pendidikan sebagaimana disebutkan di atas, tidak mencakup beasiswa KIPK sarjana dan beasiswa pascasarjana.

b. Kerjasama

Penerimaan dari kerjasama merupakan rencana kegiatan prospektif yang diusulkan oleh unit kerja, baik unit kerja akademik maupun unit kerja pendukung, sebagai pemanfaatan kapasitas lebih yang dimiliki oleh unit kerja tersebut. Bentuk kerjasama yang dilaksanakan dapat berupa kerja sama pendidikan, kerja sama penelitian, dan kerja sama pengabdian pada masyarakat.

Anggaran kerjasama yang direncanakan akan dilaksanakan oleh Unit Kerja Akademik berjumlah **Rp198.340.072.000,00** dengan rincian per unit kerja ditunjukkan pada tabel 2.8.

Tabel 2.8 Penerimaan Kerjasama Unit Kerja Akademik

No	Unit Kerja	Jumlah
1	FITB	21.224.000.000
2	FMIPA	2.677.920.000
3	FSRD	6.378.400.000
4	FTI	9.033.360.000
5	FTMD	9.007.600.000
6	FTSL	34.440.000.000
7	FTTM	8.377.600.000
8	SAPPK	33.712.000.000
9	SBM	41.526.800.000
10	SF	12.435.192.000
11	SITH	7.207.200.000
12	STEI	12.320.000.000
TOTAL		198.340.072.000

Beberapa Unit Kerja Pendukung mengelola anggaran kerjasama yang cukup besar, di antaranya adalah LPPM, LPIK, dan Sekolah Pascasarjana, dan Direktorat Kemahasiswaan. UKP lainnya yang memiliki kapasitas sumber daya lebih juga mengajukan kegiatan kerja sama dari anggaran prospektif. Jumlah anggaran kerja sama yang akan dikelola oleh LPPM, LPIK, SPs, Ditmawa dan UKP lainnya disajikan dalam tabel 2.9 berikut.

Tabel 2.9 Penerimaan Kerja Sama Unit Kerja Pendukung

No	Unit Kerja	Jumlah
1	LPPM	120.000.000.000
2	LPIT	75.000.000.000

No	Unit Kerja	Jumlah
3	LPIK	75.000.000.000
4	Sekolah Pascasarjana	35.000.000.000
5	Direktorat Kemahasiswaan	25.000.000.000
	Sekretariat WRURK	300.000.000.000
6	UKP Lainnya	40.530.000.000
TOTAL		670.530.000.000

Dengan demikian, total anggaran kerja sama yang akan dikelola oleh Unit Kerja Akademik dan Unit Kerja Pendukung pada tahun 2024 berjumlah **Rp670.530.000.000,00**.

c. *Auxiliary Business* UPT

Rencana penerimaan anggaran dari kegiatan *auxiliary business* UPT pada tahun 2024 ditetapkan sebesar **Rp20.000.000.000,00**. Penerimaan *Auxiliary Business* UPT ditunjukkan dikontribusikan dari UPT Saraga dan Sabuga, UPT Layanan Kesehatan, dan UPT Pengembangan Sumber Daya Manusia, dengan rincian pada tabel 2.11.

Tabel 2.10 Penerimaan *Auxiliary Business* UPT

No	Unit Kerja	Jumlah
1	UPT Saraga dan Sabuga	12.000.000.000
2	UPT Layanan Kesehatan	3.000.000.000
3	UPT Pengembangan Sumber Daya Manusia	5.000.000.000
TOTAL		20.000.000.000

d. *Auxiliary Business* UKP selain UPT

Penerimaan *auxiliary business* dari unit kerja pendukung selain UPT diterima dari hasil pengelolaan sumber daya yang dimiliki ITB, yang dimanfaatkan oleh pihak luar dengan mekanisme sewa. Penerimaan ini juga mencakup penerimaan yang direncanakan diterima dari penyelenggaraan wisuda, dan pendaftaran mahasiswa. Pada tahun 2024, penerimaan dari *auxiliary business* ini diperkirakan berjumlah **Rp25.000.000.000,00**.

e. Pengelolaan Portofolio Bank

Untuk memanfaatkan dana *idle* yang dimiliki ITB dalam suatu periode tertentu, ITB melakukan investasi jangka pendek, bekerjasama dengan beberapa bank, dalam bentuk investasi-investasi berisiko rendah. Pada tahun 2024, ITB diperkirakan akan menerima hasil dari investasi tersebut berjumlah **Rp50.000.000.000,00**.

f. BPUDL (Penerimaan Investasi)

Penerimaan BPUDL tahun 2024 direncanakan sebesar **Rp31.000.000.000,00**, termasuk pengeluaran dana donasi bersyarat, dengan rincian alokasi sebagai berikut:

1. Investasi Jangka Panjang sebesar **Rp10.000.000.000,00**, yaitu investasi yang dilakukan pada unit-unit usaha yang dikelola oleh BPUDL, di antaranya ITB Press, dan Hotel Sawunggaling.
2. Kontribusi tidak terikat sebesar **Rp17.000.000.000,00**, yaitu hasil investasi yang diserahkan ke ITB untuk mendukung pendanaan kegiatan operasional ITB lainnya.

- Operasional sebesar **Rp4.000.000.000,00**, digunakan untuk pendanaan kegiatan operasional kantor BPUDL.

g. Hibah APBD

Mulai tahun 2016, ITB mendapatkan hibah APBD dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk pendirian Kampus Cirebon. Hibah tersebut berlanjut sampai dengan tahun 2023, dan diperkirakan masih akan diterima pada tahun 2024. Tahun 2024, hibah APBD yang akan diterima ITB untuk pengembangan fisik kampus Cirebon yang nilainya diperkirakan sebesar **Rp60.000.000.000,00**.

h. Sumbangan dan Iuran Pengembangan Institusi

Sumbangan dan iuran pengembangan institusi merupakan salah satu bentuk kontribusi pemangku kepentingan di ITB, yaitu orang tua mahasiswa, yang putra/putrinya diterima melalui jalur Seleksi Mandiri di ITB. Sumbangan dan iuran pengembangan institusi pada tahun 2024 diperkirakan akan diterima ITB dengan jumlah **Rp40.000.000.000,00**. Besaran sumbangan pengembangan institusi ditetapkan melalui peraturan Rektor, dan penggunaannya diprioritaskan untuk beasiswa BPP mahasiswa sarjana yang diterima melalui SNMPTN dan SBMPTN.

Beasiswa dimaksud di atas diberikan dengan cara pengurangan dan penghapusan BPP yang diwajibkan kepada para mahasiswa terpilih. Sedangkan sumbangan dan iuran pengembangan institusi yang diterima oleh ITB secara proporsional di antaranya dialokasikan untuk pendanaan program pengembangan yang manfaatnya dapat dirasakan kembali oleh mahasiswa.

Selain itu, tahun 2024 ITB akan mulai menerapkan Sumbangan Pengembangan Institusi untuk mahasiswa baru program Pascasarjana, dengan perkiraan penerimaan sebesar **Rp12.950.000.000,00**. Ada pun jumlah mahasiswa yang diperkirakan akan dikenakan sumbangan pengembangan institusi ini adalah sebanyak 25 persen dari total mahasiswa pascasarjana.

i. Dana Pengembangan Fisik (Investasi)

Pada tahun 2024 direncanakan akan dilaksanakan lanjutan pembangunan Labtek XV, yaitu gedung baru yang menggantikan gedung Kimia lama, di kampus Ganesa, yang proses pembangunannya telah dimulai pada tahun 2023. Pendanaan tahun 2024 pembangunan gedung tersebut akan diperoleh dari donatur sebesar **Rp30.000.000.000,00**. Dana lainnya yang akan digunakan untuk pembangunan Labtek XV ini telah diperoleh tahun 2023 dari donatur sebesar **Rp52.000.000.000,00**, dicatatkan pada bagian pembiayaan. Kekurangan pendanaan lainnya sebesar **Rp50.000.000.000,00** diproyeksikan akan diterima melalui anggaran prospektif donatur lainnya, atau anggaran internal ITB.

Di Kampus Cirebon pembangunan fisik gedung-gedung dan sarana perkuliahan lainnya akan terus dilaksanakan, dengan sumber pendanaan yang akan diajukan ke pihak-pihak eksternal ITB, di antaranya Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dengan total anggaran **Rp60.000.000.000,00**.

Di kampus Jatinangor, pengembangan fisik akan difokuskan pada pembangunan Laboratorium Terpadu untuk mendukung pelaksanaan perkuliahan mahasiswa baru pada program Tahap Persiapan Bersama (TPB). Anggaran yang dibutuhkan untuk pembangunan

Laboratorium Terpadu ini adalah sebesar **Rp100.000.000.000,00**, yang diproyeksikan akan diperoleh melalui prospektif donatur, atau anggaran internal ITB.

Dengan demikian Rincian pengembangan fisik tahun 2024 dapat dilihat pada tabel 2.11.

Tabel 2.11 Pengembangan Fisik 2024

NO	SARANA DAN PRASARANA	ANGGARAN (Rp)
1	Pembangunan Gedung Labtek XV	132.000.000.000
2	Pembangunan Kampus Cirebon	60.000.000.000
3	Pembangunan Laboratorium Terpadu	100.000.000.000
TOTAL		292.000.000.000

j. DPI Porsi ITB

Dana Pengembangan Institusi (DPI) merupakan kontribusi dari kerjasama-kerjasama yang dihasilkan oleh ITB, yang dilaksanakan oleh Unit Kerja Akademik dan Unit Kerja Pendukung. Besaran DPI ditetapkan melalui Peraturan Rektor. DPI dikelola secara proporsional, oleh unit kerja pelaksana kerjasama dan oleh ITB secara terpusat. Pada tahun 2024, estimasi penerimaan DPI yang akan dikelola terpusat sebesar **Rp15.000.000.000,00**, yang akan digunakan untuk pendanaan tidak terikat.

k. Pembiayaan

Penerimaan dari pembiayaan digunakan untuk membiayai penyelesaian kegiatan-kegiatan pada tahun sebelumnya, di antaranya adalah hutang kegiatan, kontrak pekerjaan lintas tahun, dan kegiatan *carry-over*. Pada tahun 2022, ITB melakukan langkah-langkah konstruktif agar kinerja perencanaan unit kerja dapat meningkat secara signifikan. Diharapkan, peningkatan kinerja perencanaan ini dapat berdampak pada jumlah pembiayaan tahun 2024 sehingga jumlah pembiayaan tahun 2024 mengalami penurunan sampai dengan 50 persen dari total realisasi pembiayaan tahun 2022. Total pembiayaan tahun 2023 diperkirakan akan berjumlah **Rp150.000.000.000,00**.

Secara keseluruhan, total anggaran penerimaan dan pembiayaan tahun 2024 direncanakan sebesar **Rp2.704.292.880.000,00**, secara rinci dapat dilihat pada tabel 2.12.

Tabel 2.12 Sumber Penerimaan dan Pembiayaan 2024

NO	URAIAN	TAHUN 2022	TAHUN 2023 REVISI	TAHUN 2024
RENCANA PENERIMAAN				
A. APBN				
	a. Gaji PNS	217.109.920.000	210.024.404.000	213.693.308.000
	b. BPPTNBH Khusus Riset	12.300.600.000	12.300.600.000	16.815.000.000
	c. BPPTNBH Operasional	220.402.538.000	181.494.000.000	220.000.000.000
	d. BPPTNBH PR-PTN	-	-	1.000.000.000
	e. PUA-PT	-	-	190.000.000.000
	f. DAPT (EQUITY)			50.159.500.000
	f1. Matching Fund PTNBH	19.702.000.000	19.702.000.000	-

NO	URAIAN	TAHUN 2022	TAHUN 2023 REVISI	TAHUN 2024
	f2. WCU	10.733.000.000	10.733.000.000	-
	g. Pinjaman Luar Negeri (ADB)	-	5.271.469.000	-
	h. Insentif IKU		6.800.000.000	4.040.000.000
	JUMLAH APBN	480.248.058.000	446.325.473.000	695.707.808.000
B. NON APBN				
	a. Biaya Penyelenggaraan Pendidikan (BPP)	588.023.580.000	613.136.693.000	653.765.000.000
	b. Kerja Sama	372.221.152.000	521.838.421.000	868.870.072.000
	b1. Fakultas/Sekolah	104.810.895.000	177.089.350.000	198.340.072.000
	b2. LPPM	96.693.118.000	116.000.000.000	120.000.000.000
	b3. LPIT	55.000.000.000	55.000.000.000	75.000.000.000
	b4. LPIK	27.151.239.000	60.000.000.000	75.000.000.000
	b5. SPs	18.125.700.000	26.690.000.000	35.000.000.000
	b6. Ditmawa	12.634.050.000	22.909.400.000	25.000.000.000
	b7. Sekretariat WRURK			300.000.000.000
	B8. UKP Lainnya	57.806.150.000	64.149.671.000	40.530.000.000
	c. Auxiliary Business UPT	11.420.096.000	13.991.516.000	20.000.000.000
	d. Auxiliary Business UKP selain UPT	18.648.972.000	20.513.869.000	25.000.000.000
	e. Pengelolaan Portofolio Bank	45.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000
	f. BPUDL	73.511.220.000	28.219.000.000	31.000.000.000
	f1. Investasi Jangka Panjang	9.000.000.000	9.000.000.000	10.000.000.000
	f2. Kontribusi Tidak Terikat	10.400.000.000	15.000.000.000	17.000.000.000
	f3. Operasional	4.111.220.000	4.219.000.000	4.000.000.000
	f4. Donasi Bersyarat (Pembangunan Labtek XVII)	50.000.000.000	-	-
	g. APBD	10.000.000.000	65.000.000.000	60.000.000.000
	g1. Hibah Akademik ITB Cirebon	10.000.000.000	5.000.000.000	-
	g2. Hibah Infrastruktur ITB Cirebon	-	55.000.000.000	60.000.000.000
	h. Sumbangan dan Iuran Pengembangan Institusi	27.414.116.000	32.500.000.000	40.000.000.000
	h. Sumbangan dan Iuran Pengembangan Institusi Pascasarjana	-	-	12.950.000.000
	i. Pengembangan Fisik Labtek XV	-	22.000.000.000	30.000.000.000
	k. DPI Porsi ITB	9.480.000.000	14.480.000.000	15.000.000.000
	l. Pembiayaan	431.673.871.000	-	-
	JUMLAH NON APBN	1.587.393.007.000	1.381.679.899.000	1.806.585.072.000
	JUMLAH RENCANA PENERIMAAN	2.067.641.065.000	2.071.518.972.000	2.502.292.880.000
RENCANA PEMBIAYAAN				
B. NON APBN				
	a. Pembiayaan		631.210.731.099	202.000.000.000

NO	URAIAN	TAHUN 2022	TAHUN 2023 REVISI	TAHUN 2024
	a1. Pembangunan Fisik Labtek XV	-	-	52.000.000.000
	a2. Proyeksi Realokasi Anggaran, Hutang Kegiatan 2023, dan Pekerjaan Lintas tahun	-	-	150.000.000.000
	JUMLAH RENCANA PENDANAAN PROGRAM /KEGIATAN	2.067.641.065.000	2.459.216.103.099	2.704.292.880.000

2.5.2. ANGGARAN BELANJA PER PROGRAM

Sumber pembiayaan sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya mayoritas akan diprioritaskan untuk membiayai kegiatan operasional dan pengembangan yang dikelola oleh UKA dan UKP. Adapun kegiatan operasional tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok besar, yaitu Operasional Pendidikan, Operasional Penelitian, Operasional Pengabdian Masyarakat, dan Operasional Manajemen, dan kegiatan pengembangan dikelompokkan tersendiri. Selain itu, kegiatan operasional dan pengembangan tersebut juga dikelompokkan ke dalam delapan komponen biaya, yaitu Biaya Dosen PNS; Biaya Tendik PNS; Biaya Operasional; Biaya Dosen non PNS; Biaya Tendik Non PNS; Biaya Investasi; Biaya Pengembangan; dan Remunerasi.

Pengelompokkan kegiatan operasional dan pengembangan, serta biaya yang dialokasikan untuk kegiatan tersebut pada masing-masing unit kerja dapat dilihat pada tabel 2.14.

Tabel 2.13 Anggaran Belanja Per Program Tahun 2024

NO	UNIT KERJA	OPERASIONAL				PENGEMBANGAN	JUMLAH
		PENDIDIKAN	PENELITIAN	PENGABDIAN MASYARAKAT	MANAJEMEN		
	UNIT KERJA AKADEMIK	398.541.528.000	115.122.021.600	76.748.014.400	-	-	590.411.564.000
1	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	26.443.886.000	9.803.376.000	6.535.584.000	-	-	42.782.846.000
2	Sekolah Ilmu dan Teknologi Hayati	18.447.156.000	6.392.160.000	4.261.440.000	-	-	29.100.756.000
3	Sekolah Farmasi	19.734.476.000	6.070.557.600	4.047.038.400	-	-	29.852.072.000
4	Fakultas Teknik Pertambangan dan Perminyakan	20.124.336.000	6.338.280.000	4.225.520.000	-	-	30.688.136.000
5	Fakultas Ilmu dan Teknologi Kebumian	22.745.530.000	10.327.200.000	6.884.800.000	-	-	39.957.530.000
6	Fakultas Teknologi Industri	31.834.988.000	7.345.008.000	4.896.672.000	-	-	44.076.668.000
7	Sekolah Teknik Elektro dan Informatika	35.326.908.000	9.051.000.000	6.034.000.000	-	-	50.411.908.000
8	Fakultas Teknik Mesin dan Dirgantara	28.738.956.000	6.302.280.000	4.201.520.000	-	-	39.242.756.000
9	Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan	44.383.173.000	16.092.000.000	10.728.000.000	-	-	71.203.173.000
10	Sekolah Arsitektur, Perencanaan, dan Pengembangan Kebijakan	32.291.138.000	14.163.600.000	9.442.400.000	-	-	55.897.138.000
11	Fakultas Seni Rupa dan Desain	19.931.448.000	7.493.520.000	4.995.680.000	-	-	32.420.648.000
12	Sekolah Bisnis dan Manajemen	98.539.533.000	15.743.040.000	10.495.360.000	-	-	124.777.933.000
	UNIT KERJA PENDUKUNG	517.708.840.000	235.375.000.000	67.250.000.000	576.487.976.000	717.059.500.000	2.113.881.316.000
1	SI	2.887.540.000	-	-	11.550.160.000	-	14.437.700.000
2	WRAM	98.302.500.000	-	-	32.767.500.000	1.745.000.000	132.815.000.000
3	WRSD	401.758.800.000	-	-	271.133.200.000	5.410.000.000	678.302.000.000
4	WRRI	-	235.375.000.000	67.250.000.000	34.239.000.000	211.300.000.000	548.164.000.000
5	WRURK	-	-	-	200.686.116.000	425.304.500.000	625.990.616.000
6	LEMBAGA	14.760.000.000	-	-	26.112.000.000	73.300.000.000	114.172.000.000
	TOTAL	916.250.368.000	350.497.021.600	143.998.014.400	576.487.976.000	717.059.500.000	2.704.292.880.000

Dari tabel 2.13 di atas, dapat dilihat bahwa Unit Kerja Akademik hanya mengelola kegiatan operasional tridarma, sementara kegiatan operasional manajemen dikelola sepenuhnya oleh UKP. Sementara itu, mayoritas Anggaran Program Pengembangan tahun 2024 dialokasikan/dicadangkan pada sekretariat WRURK untuk kemudian akan dipindahkan/realokasi pada anggaran unit kerja sesuai alokasi anggaran hasil reviu yang ditetapkan.

2.5.3. ANGGARAN BELANJA UNIT KERJA

Kebijakan Umum

Beberapa kebijakan umum yang diterapkan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran tahun 2024 adalah sebagai berikut.

1. Pemberdayaan fakultas/sekolah dengan fleksibilitas alokasi unit kerja dalam pengelolaan anggaran dengan porsi yang lebih besar. Fakultas/sekolah dapat menetapkan proporsi anggaran kegiatan operasional program studi dan kantor fakultas, sesuai dengan prioritas yang ditetapkan oleh masing-masing fakultas/sekolah. Kendati demikian, fleksibilitas yang diberikan tetap dikendalikan dengan rentang prosentase antar komponen pagu anggaran, indikator yang telah ditetapkan, dan harga satuan biaya yang distandarkan. Selain itu, fleksibilitas tersebut diharapkan dapat mendorong unit kerja dalam menggunakan anggaran kegiatan secara lebih efisien.
2. Fakultas/sekolah didorong agar dapat memberikan kualitas layanan yang prima kepada mahasiswa, lebih dari program reguler. Di sisi lain, fakultas/sekolah dapat memperoleh manfaat lebih dari penerimaan biaya penyelenggaraan pendidikan program khusus tersebut.
3. Pendanaan kegiatan fakultas/sekolah berasal dari dua sumber, yaitu yang berasal langsung dari biaya penyelenggaraan pendidikan (BPP) masing-masing fakultas/sekolah, dan yang berasal dari penerimaan ITB lainnya, yaitu BPPTNBH.
4. Unit Kerja Pendukung (UKP) diberikan keleluasaan untuk menyusun program-program yang menjadi prioritas dari tugas pokok dan fungsi yang diberikan, baik operasional perkantoran maupun penugasan-penugasan khusus, berdasarkan pagu anggaran yang telah ditetapkan.
5. Perbaikan kinerja perencanaan akan didorong untuk lebih ditingkatkan. Dengan hal ini, seluruh unit kerja diharapkan dapat menyusun perencanaan pelaksanaan program dan anggarannya lebih baik. Dengan adanya perbaikan kinerja perencanaan ini, diharapkan anggaran ITB tahun 2024 tidak akan terbebani terlalu besar oleh anggaran kegiatan-kegiatan yang tidak terlaksana dan menjadi hutang kegiatan, dan anggaran *carry-over*.
6. Rencana Kerja dan Anggaran tahun 2024 menganut sistem berimbang. Artinya, seluruh rencana penerimaan pada tahun 2024 digunakan untuk mendanai program dan kegiatan yang direncanakan akan dilaksanakan pada tahun 2024.
7. Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) tahun 2024 disusun pada akhir triwulan III tahun 2023 dengan menggunakan data historis dan data estimasi yang relevan. Perubahan khususnya pada data estimasi sangat mungkin terjadi. Untuk mengantisipasi semua perubahan terhadap estimasi tersebut, akan dilakukan revisi terhadap RKA 2024 pada pertengahan tahun 2024.
8. Rencana Kerja dan Anggaran Tahun 2024 mencakup pelaksanaan investasi jangka panjang yang dikelola oleh Badan Pengelola Usaha dan Dana Lestari (BPUDL).

9. Untuk menjaga komitmen layanan pendidikan tinggi bagi para pemangku kepentingan, maka kegiatan operasional rutin (Program KO) mendapat prioritas pertama dalam alokasi anggaran.
10. Program Pengembangan dirancang melalui dua pendekatan, *top-down* yaitu program pengembangan yang ditetapkan terpusat, dengan mengacu pada luaran-luaran yang ditetapkan dalam Renstra 2021-2025; dan *bottom-up* yaitu program pengembangan yang diinisiasi oleh unit kerja, dengan pendanaan yang dihasilkan di antaranya dari hasil efisiensi anggaran unit kerja, hasil kerja sama unit kerja, hibah/donasi dari luar, dan *endowment fund*.

Alokasi Anggaran Belanja

1. Alokasi Anggaran Belanja Unit Kerja Akademik (UKA)

Secara garis besar, alokasi anggaran untuk UKA terdiri dari dua kelompok besar anggaran operasional, yaitu **Alokasi Dana Operasional (ADO) kegiatan Pendidikan**, dan **Alokasi Dana Operasional (ADO) kegiatan Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Inovasi (PPMI)**.

Anggaran untuk ADO Kegiatan Pendidikan dihitung berdasarkan biaya satuan (*unit cost*) pendidikan yang didapatkan berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan sejak tahun 2022. Pada implementasinya terhadap RKA fakultas/sekolah tahun 2024, dilakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan untuk mengantisipasi perubahan drastis terhadap alokasi anggaran sebelumnya.

Anggaran untuk ADO PPMI dihitung proporsional terhadap jumlah dosen aktif di masing-masing Kelompok Keahlian, dengan besaran satuan per dosen yang ditetapkan.

Di samping itu, Unit Kerja Akademik mengelola anggaran belanja prospektif yang berasal kegiatan kerja sama yang dilaksanakan oleh fakultas/sekolah.

Adapun pagu anggaran Unit Kerja Akademik tahun 2024, dapat dilihat pada tabel 2.14 berikut.

Tabel 2.14 Alokasi Anggaran Belanja Unit Kerja Akademik tahun 2024

NO	FAKULTAS/SEKOLAH	PAGU 2024			
		ADO PDDK	ADO PPMI	PROSPEKTIF	TOTAL
1	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	25.104.926.000	15.000.000.000	2.677.920.000	42.782.846.000
2	Sekolah Ilmu dan Teknologi Hayati	14.843.556.000	7.050.000.000	7.207.200.000	29.100.756.000
3	Sekolah Farmasi	13.516.880.000	3.900.000.000	12.435.192.000	29.852.072.000
4	Fakultas Teknik Pertambangan dan Perminyakan	15.935.536.000	6.375.000.000	8.377.600.000	30.688.136.000
5	Fakultas Ilmu dan Teknologi Kebumian	12.133.530.000	6.600.000.000	21.224.000.000	39.957.530.000
6	Fakultas Teknologi Industri	27.318.308.000	7.725.000.000	9.033.360.000	44.076.668.000
7	Sekolah Teknik Elektro dan Informatika	29.166.908.000	8.925.000.000	12.320.000.000	50.411.908.000
8	Fakultas Teknik Mesin dan Dirgantara	24.235.156.000	6.000.000.000	9.007.600.000	39.242.756.000
9	Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan	27.163.173.000	9.600.000.000	34.440.000.000	71.203.173.000
10	Sekolah Arsitektur, Perencanaan, dan Pengembangan Kebijakan	15.435.138.000	6.750.000.000	33.712.000.000	55.897.138.000
11	Fakultas Seni Rupa dan Desain	16.742.248.000	9.300.000.000	6.378.400.000	32.420.648.000
12	Sekolah Bisnis dan Manajemen	77.776.133.000	5.475.000.000	41.526.800.000	124.777.933.000
	Total	299.371.492.000	92.700.000.000	198.340.072.000	590.411.564.000

2. Alokasi Anggaran Belanja Unit Kerja Pendukung (UKP)

Secara garis besar, alokasi anggaran untuk UKP terdiri atas tiga kelompok besar anggaran operasional, yaitu **Alokasi Dana Operasional (ADO) kegiatan Administrasi, Alokasi Dana Operasional (ADO) kegiatan Penugasan, dan Alokasi Dana Prospektif.**

Seperti halnya pada tahun 2023, pada anggaran tahun 2024 Unit Kerja Pendukung diberikan keleluasaan untuk dapat menetapkan prioritas program dan kegiatan, serta anggarannya masing-masing, khususnya kegiatan penugasan, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Selain itu, penetapan alokasi anggaran Unit Kerja Pendukung sudah berdasarkan formulasi yang sama untuk semua unit, yaitu dengan mempertimbangkan volume organisasi masing-masing UKP, dengan menggunakan data jumlah pejabat, staf, dan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Adapun pagu anggaran Unit Kerja Pendukung tahun 2024 disajikan dalam tabel 2.15 berikut.

Tabel 2.15 Alokasi Anggaran Belanja Unit Kerja Pendukung tahun 2024

NO	UNIT KERJA/KEGIATAN	PAGU 2024 UKP				TOTAL
		ADO ADMINISTRASI	ADO PENUGASAN	PROSPEKTIF	PROGRAM PENGEMBANGAN	
1	Sekretaris Institut	12.037.700.000	-	2.400.000.000	-	14.437.700.000
1.A	Sekretaris Institut	5.950.000.000	-	-	-	5.950.000.000
1.B	Biro Administrasi Umum dan Informasi	1.099.700.000	-	-	-	1.099.700.000
1.C	Biro Komunikasi dan Hubungan Masyarakat	3.458.000.000	-	-	-	3.458.000.000
1.D	Kantor Kealumnian	280.000.000	-	-	-	280.000.000
1.E	Kantor Hukum	495.000.000	-	-	-	495.000.000
1.F	Biro Kemitraan	755.000.000	-	2.400.000.000	-	3.155.000.000
2	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan	4.208.000.000	30.132.000.000	96.730.000.000	1.745.000.000	132.815.000.000
2.A	Sekretariat WRAM	144.000.000	4.000.000.000	26.400.000.000	-	30.544.000.000
2.B	Direktorat Pendidikan	950.000.000	4.400.000.000	4.850.000.000	1.345.000.000	11.545.000.000
2.C	Direktorat Pengembangan Pendidikan	600.000.000	1.270.000.000	-	400.000.000	2.270.000.000
2.D	Direktorat Pendidikan Non Reguler	516.000.000	1.575.000.000	5.480.000.000	-	7.571.000.000
2.E	Direktorat Kemahasiswaan	1.218.000.000	9.000.000.000	25.000.000.000	-	35.218.000.000
2.F	Program Tahap Persiapan Bersama	330.000.000	7.437.000.000	-	-	7.767.000.000
2.G	Sekolah Pascasarjana	450.000.000	2.450.000.000	35.000.000.000	-	37.900.000.000
3	Wakil Rektor Bidang Sumber Daya	5.025.000.000	666.467.000.000	1.400.000.000	5.410.000.000	678.302.000.000
3.A	Sekretariat WRSD	146.000.000	200.000.000	-	-	346.000.000
3.B	Direktorat Teknologi Informasi	690.000.000	11.907.000.000	-	400.000.000	12.997.000.000
3.C	UPT Saraga dan Sabuga	600.000.000	5.900.000.000	800.000.000	-	7.300.000.000
3.D	UPT Perpustakaan	450.000.000	12.550.000.000	-	5.010.000.000	18.010.000.000

NO	UNIT KERJA/KEGIATAN	PAGU 2024 UKP				
		ADO ADMINISTRASI	ADO PENUGASAN	PROSPEKTIF	PROGRAM PENGEMBANGAN	TOTAL
3.E	Direktorat Kepegawaian	924.000.000	558.160.000.000	-	-	559.084.000.000
3.F	Direktorat Sarana dan Prasarana	1.500.000.000	70.810.000.000	-	-	72.310.000.000
3.G	UPT Pengembangan SDM	390.000.000	2.500.000.000	600.000.000	-	3.490.000.000
3.H	UPT Layanan Kesehatan	325.000.000	4.440.000.000	-	-	4.765.000.000
4	Wakil Rektor Bidang Riset dan Inovasi	3.169.000.000	63.695.000.000	270.000.000.000	211.300.000.000	548.164.000.000
4.A	Sekretariat WRRRI	144.000.000	470.000.000	-	-	614.000.000
4.B	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)	1.000.000.000	50.000.000.000	120.000.000.000	14.000.000.000	185.000.000.000
4.C	Lembaga Pengembangan Inovasi dan Kewirausahaan (LPIK)	1.025.000.000	7.200.000.000	75.000.000.000	5.300.000.000	88.525.000.000
4.D	Lembaga Pengembangan Ilmu dan Teknologi (LPIT)	1.000.000.000	6.025.000.000	75.000.000.000	192.000.000.000	274.025.000.000
5	Wakil Rektor Bidang Keuangan, Perencanaan, dan Pengembangan	6.331.116.000	194.355.000.000	300.000.000.000	125.304.500.000	625.990.616.000
5.A	Sekretariat WRURK	937.116.000	187.855.000.000	300.000.000.000	122.859.500.000	611.651.616.000
5.B	Direktorat Keuangan	1.859.000.000	-	-	308.000.000	2.167.000.000
5.C	Direktorat Pengembangan	850.000.000	6.500.000.000	-	1.387.000.000	8.737.000.000
5.D	Direktorat Perencanaan Sumber Daya	1.300.000.000	-	-	750.000.000	2.050.000.000
5.E	UPT Logistik	1.385.000.000	-	-	-	1.385.000.000
6	Unit Kerja Di Luar Koordinasi WR	6.046.000.000	34.726.000.000	-	73.400.000.000	114.172.000.000
6.A	Badan Pengelola Usaha dan Dana Lestari	4.000.000.000	-	-	-	4.000.000.000
6.B	Direktorat Kampus ITB Jatinangor	800.000.000	13.800.000.000	-	-	14.600.000.000
5.F	Direktorat Kampus ITB Cirebon	550.000.000	9.450.000.000	-	60.000.000.000	70.000.000.000
6.C	Majelis Wali Amanat	110.000.000	3.036.000.000	-	-	3.146.000.000
6.D	Senat Akademik	110.000.000	3.390.000.000	-	-	3.500.000.000

NO	UNIT KERJA/KEGIATAN	PAGU 2024 UKP				
		ADO ADMINISTRASI	ADO PENUGASAN	PROSPEKTIF	PROGRAM PENGEMBANGAN	TOTAL
6.E	Satuan Pengawas Internal	110.000.000	450.000.000	-	100.000.000	660.000.000
6.F	Satuan Penjaminan Mutu	366.000.000	4.600.000.000	-	13.300.000.000	18.266.000.000
	TOTAL	36.816.816.000	989.375.000.000	670.530.000.000	417.159.500.000	2.113.881.316.000

Dari tabel 2.14 dan 2.15 di atas dapat dilihat bahwa alokasi anggaran belanja untuk Unit Kerja Akademik lebih rendah dibandingkan alokasi anggaran untuk unit kerja akademik. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Beberapa alokasi belanja dikelola secara terpusat oleh beberapa UKP yang berkaitan, misalnya belanja gaji dan tunjangan yang dikelola oleh Direktorat Kepegawaian, pemeliharaan, utilitas yang dikelola oleh Direktorat Sarana Prasarana, dan beberapa belanja lainnya.
2. Pada RKAT awal, alokasi program pengembangan untuk UKA sementara dicatatkan di UKP, yaitu itu RKA sekretariat WRURK. Anggaran program pengembangan tersebut akan dialokasikan ke UKA berdasarkan proposal yang diajukan dan disetujui.
3. Pada RKAT awal, alokasi anggaran untuk penelitian unggulan, pengabdian masyarakat, dan inovasi (PPMI) sementara dicatatkan di RKA UKP, yaitu di LPPM. Selanjutnya, alokasi tersebut akan dialihkan ke UKA sesuai dengan proposal yang disetujui.
4. Anggaran UKP tahun 2024 meliputi program penugasan dari pemerintah yang nilainya cukup besar, yaitu DAPT-Equity dan Pusat Unggulan Antar Perguruan Tinggi (PUAPT), yang penerima manfaat langsung dari program tersebut adalah UKA.

3. Alokasi Anggaran Belanja Program Pengembangan

Program pengembangan ITB akan disusun dengan mengacu pada target-target luaran pada program strategis utama yang tercantum dalam Rencana Strategis tahun 2021-2025. Pada tahun 2024, ITB telah menyediakan anggaran untuk pelaksanaan Program Pengembangan sebesar **Rp417.159.500.000,00**.

Program Pengembangan tahun 2024 selain difokuskan untuk pengembangan fisik di kampus Ganesha, Jatinagor, Cirebon, dan Jakarta, juga untuk pelaksanaan program-program yang didesain untuk mencapai target indikator kinerja utama dan Rencana Strategis. Mayoritas anggaran tersebut dicadangkan pada RKA Sekretariat WRURK, dan akan dialokasikan ke unit-unit.

Secara keseluruhan, pada tahun 2024 ITB akan mengelola anggaran belanja sebesar **Rp2.704.292.880.000,00** yang dijabarkan ke dalam program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh seluruh unit kerja.

2.6. KAJIAN RISIKO

2.6.1. IDENTIFIKASI DAN RENCANA MITIGASI RISIKO INTERNAL

Secara umum, risiko yang diidentifikasi yang terkait dengan ketidaktercapaiannya adalah target kinerja yang telah dicanangkan dalam RKAT 2024 ini. Khusus untuk risiko internal, dengan mendasarkan kepada perhitungan baseline terhadap indikator kinerja yang terdapat dalam Kontrak Kinerja antara Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dengan ITB tahun 2023, maka identifikasi risiko hanya difokuskan kepada dua indikator yang ditetapkan untuk mencapai target minimal yang ditetapkan oleh Kementerian. Kedua indikator tersebut adalah:

1. Persentase lulusan S1 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional; selanjutnya diberi notasi T1.

2. Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir; selanjutnya diberi notasi T2.

Adapun faktor risiko internal T1 yang terkait dengan ketercapaian indikator tersebut meliputi faktor minat mahasiswa, peran dosen pembimbing, integrasi kurikulum, sinkronisasi program, pendanaan, dan dukungan sistem akademik. Kemudian, faktor risiko internal T2 meliputi minat dosen, sistem kerjasama, sistem insentif dan regulasi, pengelolaan sumber daya. Tingkat risiko serta upaya mitigasi dari semua risiko internal dapat terlihat pada Tabel 2.16.

2.6.2. IDENTIFIKASI DAN RENCANA MITIGASI RISIKO EKSTERNAL

Adapun terkait risiko eksternal, selain risiko yang terkait dengan ketidaktercapaian target dua indikator kinerja T1 dan T2 dengan faktor risiko eksternalnya, identifikasi risiko dikaitkan dengan ketidaktercapaiannya penerimaan ITB baik dari sumber APBN maupun Non-APBN. Adapun mitigasinya adalah dengan mendorong unit kerja untuk melakukan penganggaran kegiatan yang relevan dan signifikan saja serta mencoba untuk melakukan efisiensi.

Untuk risiko ketidaktercapaian kinerja T1, faktor risiko eksternal meliputi minat calon mitra, sistem kerja sama, ketersediaan dan sinkronisasi program, dan pembimbing dari luar. Adapun untuk risiko T2, faktor risiko eksternal meliputi minat dari industri, regulasi kepegawaian PNS, dan sistem kerjasama. Tingkat risiko serta upaya mitigasi dari risiko eksternal untuk T1 dan T2 dapat terlihat pada Tabel 2.16.

Tabel 2.17 Identifikasi dan Rencana Mitigasi Risiko

No	Risiko	Jenis Risiko	Faktor Risiko	Tingkat Risiko			Rencana Mitigasi
				Rendah	Sedang	Tinggi	
1	Ketidaktercapaian syarat minimum indikator kinerja T1: Persentase lulusan S1 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	Internal	Minat mahasiswa			√	Sosialisasi program kepada mahasiswa Insentif tambahan bagi mahasiswa
			Peran dosen pembimbing			√	Sosialisasi program Insentif pencatatan dalam kinerja dosen
			Integrasi kurikulum			√	Perubahan kurikulum secara institusi dan terintegrasi, untuk semua prodi, F/S dan institut
			Sinkronisasi program			√	Pemetaan program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang ada untuk mendukung indikator
			Pendanaan		√		Dukungan pendanaan untuk mengembangkan sistem pendukung kegiatan pencapaian indikator
			Dukungan sistem akademik			√	Peraturan akademik terkait disesuaikan dengan integrasinya ke dalam sistem informasi akademik
		Eksternal	Minat calon mitra		√		Pendataan untuk mengetahui kebutuhan total
			Sistem kerja sama		√		Mengusulkan sistem kerja sama kepada calon mitra yang mempertimbangkan kondisi calon mitra
			Ketersediaan dan sinkronisasi program			√	Sosialisasi kepada calon mitra dengan menjelaskan value proposition dari sisi calon mitra
			Pembimbing dari luar		√		Membuat kerangka acuan bagi pembimbing dari luar untuk dapat melakukan pembelajaran sesuai harapan
2	Ketidaktercapaian syarat minimum indikator kinerja T2: Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (<i>QS100 by subject</i>), bekerja	Internal	Minat dosen		√		Pendataan untuk mengetahui kebutuhan total
			Sistem kerjasama		√		Mengembangkan sistem kerja sama dengan calon mitra yang menekankan ketercapaian kurikulum dan indikator
			Sistem insentif dan regulasi			√	Mengembangkan sistem insentif bagi dosen yang akan berkontribusi dalam sistem kinerja dosen
			Pengelolaan sumber daya			√	Mengembangkan sistem pemetaan beban kerja dosen yang komprehensif
		Eksternal	Minat dari mitra		√		Pendataan untuk mengetahui kebutuhan total
			Regulasi kepegawaian			√	Audiensi terkait hal ini dengan pihak-pihak yang berwenang

No	Risiko	Jenis Risiko	Faktor Risiko	Tingkat Risiko			Rencana Mitigasi
				Rendah	Sedang	Tinggi	
	sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima) tahun terakhir		Sistem kerjasama		√		Mengusulkan sistem kerja sama kepada calon mitra yang mempertimbangkan kondisi calon mitra

BAB 3 PENUTUP

Keberhasilan ITB dalam menjawab tantangan yang dihadapi sangat bergantung pada keberhasilannya dalam menyiapkan organisasi dan tata kelola ITB serta sumber daya yang diperlukan. Peningkatan kinerja ITB akan tercermin dan dipengaruhi oleh program yang berhasil dilakukan, dan hal ini dapat tercermin dari kelayakan RKAT 2024 dengan semua kebijakan yang ditetapkan untuk itu.

Rencana Strategis 2021-2025 menjadi acuan untuk pelaksanaan program pengembangan pada tahun 2024. Detil terkait program pengembangan yang dilaksanakan mengacu pada program-program yang telah diajukan oleh unit kerja, dan akan dibahas lebih lanjut dengan mempertimbangkan ketersediaan pendanaan serta prioritas dari masing-masing program.

ITB berharap pula rencana mitigasi risiko internal dan eksternal dapat dilakukan sebagai bagian dari program pengembangan dan berdampak pada menurunnya tingkat risiko pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Demikian pula, seluruh kegiatan akan berjalan tanpa kendala di tahun 2024, sehingga upaya pengembangan ITB dapat dilakukan sesuai dengan rencana dan berkelanjutan.