

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa kami panjatkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan revisi naskah "Rencana Strategis Bisnis UT Tahun 2016-2020". Revisi Naskah Rencana Strategis Bisnis 2016-2020 ini dilaksanakan karena adanya dinamika lingkungan strategis eksternal dan perubahan ketentuan sebagai berikut.

1. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/PMK.05/2007 Tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah Untuk Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
3. Percepatan pengintegrasian manajemen akademik, administrasi akademik, dan administrasi UT menuju sistem layanan akademik yang efektif dan efisien.
4. Amanat Pemerintah kepada UT untuk membantu meningkatkan kapasitas perguruan tinggi lain melalui PJJ.
5. Meningkatnya risiko manajerial akibat penggunaan teknologi informasi dan tuntutan meningkatnya akuntabilitas dalam penggunaan anggaran.

Naskah Rencana Strategis Bisnis 2016-2020 Revisi ini berisi visi dan misi UT, nilai-nilai dasar UT, dan program strategis lima tahun berikut target capaian per tahunnya. Visi UT merupakan cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan, sedangkan Misi UT ditetapkan agar visi organisasi dapat terwujud dan berhasil dengan baik. Program strategis UT terdiri dari tiga aspek pengembangan yaitu: (1) peningkatan kualitas dan layanan akademik, (2) peningkatan daya jangkau layanan pendidikan dan peningkatan pengakuan masyarakat terhadap UT, serta (3) peningkatan keefektifan tata kelola. Pencapaian ketiga program strategis tersebut dilakukan selama kurun waktu lima tahun dengan memperhitungkan potensi, keunggulan, kelemahan,

peluang, dan kendala yang didasarkan pada analisis atas faktor-faktor internal dan eksternal. Target capaian per tahun merupakan alat pengukuran kinerja yang menggambarkan hasil atas program/kegiatan yang dicapai setiap tahun, yang mencakup aspek akademik, daya jangkau layanan pendidikan dan pengakuan masyarakat, serta tata kelola.

Rencana Strategis Bisnis Tahun 2016-2020 Revisi ini menjadi pedoman penyelenggaraan kegiatan tahunan UT agar lebih terarah dan akuntabel, sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat.



Tangerang Selatan, 2017

Rektor Universitas Terbuka,

Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D.

NIP 196610261991031001

LEMBAR PERSETUJUAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Prof. Ojat Darajat, M.Bus.,Ph.D
Jabatan : Rektor Universitas Terbuka
Alamat :Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang Selatan
Telefon : (021) 7490941
Fax : (021) 7490147
E-mail : rektor@ecampus.ut.ac.id

Dengan ini menyampaikan Rencana Strategis Bisnis Universitas Terbuka Tahun 2016-2020.

Rencana Strategis Bisnis ini kami sampaikan untuk memenuhi ketentuan dalam rangka pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

Menyetujui,
Dewan Pengawas

1. Ketua
Arief Daryanto
NIP196106181986091001



.....

2. Anggota
Patdono Suwignyo
NIP 195810071986011001



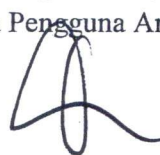
.....

3. Rina Robiati
NIP196104051984112001



.....

Tangerang Selatan,
Kuasa Pengguna Anggaran



Prof. Ojat Darajat M.Bus. Ph.D
NIP 196610261991031001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
DAFTAR TABEL	V
DAFTAR BAGAN	VII
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LANDASAN PENYUSUNAN	11
B. SISTEMATIKA PENYAJIAN	14
BAB II GAMBARAN UMUM ORGANISASI	17
A. SEJARAH SINGKAT ORGANISASI	17
B. VISI DAN MISI ORGANISASI	21
1. Visi	21
2. Misi	23
3. Tujuan	24
C. TUGAS POKOK DAN FUNGSI ORGANISASI UT	24
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS UT	27
A. Analisis Lingkungan Strategis Eksternal	27
1. Dampak Pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)	27
2. Pemberlakuan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)	28
3. Perkembangan Teknologi Informasi (TI)	28
4. Perubahan Kebijakan Pendidikan Nasional (Renstra Kemristekdikti)	29
B. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS INTERNAL	31
1. Fokus Akademik	31
2. Fokus Tata Kelola	55
3. Fokus Daya Jangkau	67
C. ANALISIS SWOT	72
BAB IV RENCANA STRATEGIS BISNIS TAHUN 2016-2020	79
RENCANA STRATEGIS BISNIS LIMA TAHUN (2016-2020)	79
1. Kebijakan /Sasaran Strategis UT	79
2. Peta Strategis UT	80
3. Milestones Pencapaian Sasaran Strategis	83
4. Implementasi dan Eksekusi Strategi	93

BAB V	RENCANA AKSELERASI PENGEMBANGAN	
	UNIVERSITAS TERBUKA.....	129
	A. Latar Belakang	129
	B. Rencana Aktivitas Akselerasi Pengembangan	
	Layanan UT	131
BAB VI	LANGKAH MONITORING, EVALUASI, AND	
	TINDAK LANJUT	141
	A. Latar Belakang	141
	B. Prosedur Monitoring dan Evaluasi	141
	C. Proyeksi Pendapatan dan Belanja Tahun 2018-2020	143
BAB VI	PENUTUP	145
	DAFTAR PUSTAKA	146

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Perkembangan Jumlah Program Pendidikan UT Tahun 2013-2017.....	32
Tabel 2.	Jumlah Program Studi yang Terakreditasi	32
Tabel 3.	Persentase Jumlah Mahasiswa UT Per Fakultas Tahun 2013-2017.....	35
Tabel 4.	Jumlah Buku Materi Pokok UT Berdasarkan Usia	40
Tabel 5.	Jumlah Peserta Evaluasi Hasil Belajar Semester 2016/2017.2	49
Tabel 6.	Target dan Capaian Penelitian Tahun 2013-2016	52
Tabel 7.	Target dan Capaian Publikasi Ilmiah Tahun 2013-2016	53
Tabel 8.	Komposisi SDM UT.....	56
Tabel 9.	Jumlah Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional Tahun 2012-2016.....	58
Tabel 10.	Capaian RSB Tahun 2016	69
Tabel 11.	Analisis Kekuatan (<i>Strength</i>) UT	72
Tabel 12.	Analisis Kelemahan (<i>Weakness</i>) UT	73
Tabel 13.	Analisis Peluang (<i>Opportunity</i>) UT	74
Tabel 14.	Analisis Ancaman (<i>Threat</i>) UT.....	75
Tabel 15.	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman.....	76
Tabel 16.	Indikator Capaian Sasaran Strategis 2018-2020	83

Tabel 17. Strategi Pencapaian Sasaran sampai dengan Tahun 2020	84
Tabel 18. <i>Scorecard</i> Pembiayaan UT Tahun 2018 Berdasarkan <i>Strategic Map</i>	90
Tabel 19. <i>Scorecard</i> Pembiayaan UT Tahun 2019 Berdasarkan <i>Strategic Map</i>	91
Tabel 20. <i>Scorecard</i> Pembiayaan UT Tahun 2020 Berdasarkan <i>Strategic Map</i>	92
Tabel 21. Sasaran Strategis, Program, Kegiatan, dan Target UT Tahun 2016-2020 Per Fokus.....	93
Tabel 22. Rencana Anggaran Akselerasi Pengembangan UT Tahun 2018-2021 (dalam jutaan rupiah).....	139
Tabel 23. Realisasi Anggaran Tahun 2011-2017 dan Proyeksi Penerimaan Tahun 2018–2020	144

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.	Jaringan Kerja Sama UT.....	2
Bagan 2.	Aktivitas Operasional Pembelajaran UT.....	7
Bagan 3.	Hubungan antara Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran UT.....	11
Bagan 4.	Trend Perkembangan Jumlah Mahasiswa UT Tahun 2013-2017.....	34
Bagan 5.	Prediksi Perkembangan Jumlah Mahasiswa FKIP (Guru) dan Non FKIP (Nonguru).....	36
Bagan 6.	Persentase Perbandingan usia bahan ajar di atas lima tahun.....	40
Bagan 7.	Perkembangan jumlah peserta model tutorial.....	46
Bagan 8.	Perkembangan jumlah mata kuliah yang ditutorialkan.....	47
Bagan 9.	Perkembangan jumlah peserta ujian dengan SUO	50
Bagan 10.	Komposisi Dosen berdasarkan Kualifikasi Akademik.....	57
Bagan 11.	Data Pegawai Pensiun dan Perkiraan pegawai yang akan pensiun.....	57
Bagan 12.	Belanja Investasi Sarana dan Prasarana Tahun 2012-2016	61
Bagan 13.	Matriks Strategi Utama Pengembangan UT	77
Bagan 14.	Peta Strategi UT.....	82
Bagan 15.	Model Peningkatan Kualitas Akademik UT.....	131
Bagan 16.	Model Peningkatan Kapasitas Layanan UT.....	134
Bagan 17.	Model Peningkatan Efektifitas Manajemen UT.....	136
Bagan 18.	Ruang Lingkup Monitoring, Evaluasi, dan Tindak Lanjut RSB.....	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	26
----------------	----

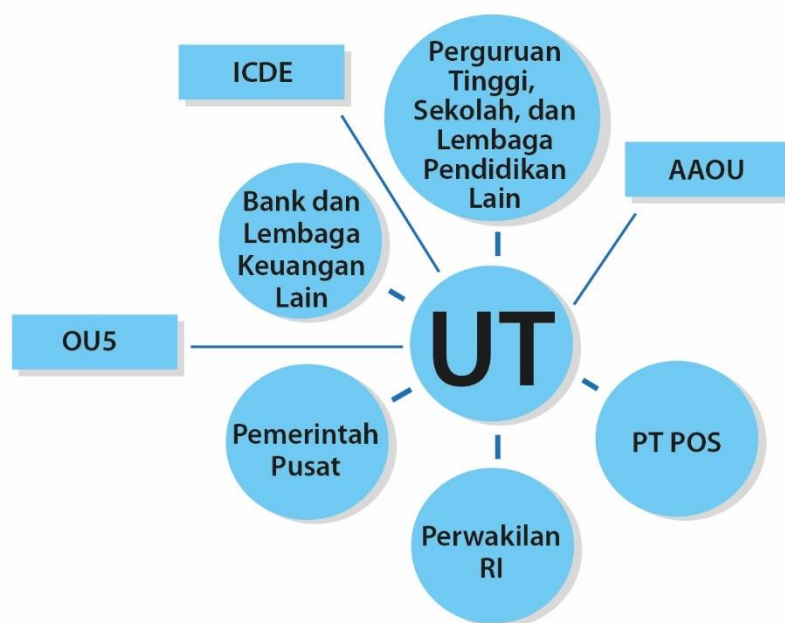
BAB I

PENDAHULUAN

Universitas Terbuka (UT) didesain sebagai perguruan tinggi dimana sumber daya penyelenggaraannya dicukupi dengan membangun jejaring dan pemanfaatan bersama sumber daya yang dimiliki oleh berbagai pihak. Pemenuhan kebutuhan tersebut umumnya dilakukan dengan pola kemitraan, pola *outsourcing*, dan *sharing economy*.

Jalinan kemitraan itu dilakukan oleh Kantor Pusat UT dan UT di daerah, yang disebut Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ). Kerja sama dengan pola kemitraan dilaksanakan dengan: perguruan tinggi dan lembaga pendidikan lain untuk pengembangan kurikulum, bahan ajar, bahan ujian bahan, penyediaan tutor/instruktur, dan pelaksanaan praktik/praktikum; pemerintah daerah untuk penyediaan prasarana/sarana tutorial, praktik, praktikum, dan dukungan teknis layanan mahasiswa; perbankan untuk pembayaran biaya pendidikan, pembelian bahan ajar, gaji pegawai dan honor tutor/instruktur; Sky LBS TV dan Pustekkom untuk produksi dan siaran TV; Kemenlu dan Perwakilan RI untuk bantuan layanan mahasiswa UT yang berdomisili di luar negeri; serta berbagai institusi lain untuk pendidikan pegawai dan beasiswa atau bantuan biaya studi kuliah di UT.

Kerja sama dengan pola *outsourcing* dilakukan dengan berbagai perusahaan, seperti perusahaan jasa pengiriman untuk pendistribusian bahan ajar dan bahan ujian, perusahaan percetakan untuk penggandaan bahan ajar dan buku-buku nonbahan ajar, perusahaan penyedia jasa keamanan, jasa kebersihan, pemeliharaan komputer, perusahaan jasa pertamanan, perusahaan jasa pelatihan SDM, dan perusahaan kontraktor. Pola kerja sama tersebut dapat digambarkan dalam bentuk bagan dengan UT sebagai sentral seperti pada Bagan 1.



Bagan 1. Jaringan Kerja Sama UT

Mengelola mahasiswa registrasi sejumlah sekitar 300.000 orang dengan sebaran domisili di dalam dan di luar negeri, tentu tidak mudah. Terlebih-lebih dengan jumlah dosen dan tenaga kependidikan tetap yang dimiliki UT hanya sebanyak 1.888 orang. Sebagian dari mereka akan menghadapi usia pensiun dalam jangka waktu sekitar 4-8 tahun. Selain menghadapi tantangan akselerasi pengadaan SDM, bagi UT kemitraan adalah sebuah keniscayaan, sehingga diperlukan manajemen yang handal untuk mengendalikan jejaring kerja sama yang handal.

Tantangan baru pun diberikan Kemristek Dikti kepada UT. Seiring dengan kebijakan pemerintah dalam hal ini Kemristek Dikti dalam hal akselerasi APK PT dan pemanfaatan TIK dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, sejumlah perguruan tinggi diberi tugas untuk menyelenggarakan E-Learning dalam pembelajarannya. Dan UT sebagai institusi PJJ tertua di tanah air pun diberikan tugas strategis untuk mendukung kebijakan tersebut dengan bekerja sama dan memberikan fasilitasi dan dukungan penyelenggaraan E-Learning bagi PT Tatap Muka.

Sementara itu, lingkungan strategis UT pun menghadapi dinamika yang amat cepat. Pemberlakuan kesepakatan Masyarakat Ekonomi ASEAN,

perkembangan teknologi informasi, globalisasi, dan perubahan kebijakan pemerintah khususnya dalam bidang Pendidikan, membuat UT harus memiliki daya antisipasi, adaptabilitas, dan fleksibilitas yang tinggi.

Di satu sisi, UT harus mampu berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan dinamika keakanan. Program pendidikan, kurikulum dan implementasinya, serta produk-produk pendidikan harus mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Sementara itu, UT yang mengemban misi pemerintah dalam menyediakan akses dan pemerataan Pendidikan yang berkualitas bagi anak bangsa harus memperhatikan keterjangkauan biaya pendidikannya oleh berbagai lapisan masyarakat. Dalam situasi seperti ini, UT dituntut memiliki kesanggupan untuk mencari berbagai sumber pendapatan dan memanfaatkannya secara efisien bagi layanan pendidikan secara optimal

Dalam hal pengelolaan keuangan, UT sebagai satuan kerja di bawah Kemristek Dikti wajib mematuhi segala peraturan terkait seperti halnya instansi pemerintah lainnya. Pada periode tahun 2011 hingga tahun 2016, penerimaan UT terutama penerimaan negara bukan pajak (PNBP) senantiasa lebih besar dari pendapatan Rupiah Murni. Namun, dana PNBP yang cukup besar itu, tidak mudah digunakan secara efektif karena terkendala aturan keuangan yang tidak sepenuhnya sesuai untuk konteks perguruan tinggi. Oleh karena itu, Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) merupakan pilihan yang tepat bagi UT melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 268/KMK.5/2011 Pada Agustus 2011.

Penerapan pola PK-BLU dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas penyediaan layanan pendidikan dalam bentuk layanan registrasi yang mudah dan murah, bahan ajar yang bermutu tinggi, penyediaan bahan ajar tepat waktu, pelaksanaan ujian dan tutorial yang berkualitas dan akuntabel di seluruh Indonesia dan di beberapa negara lain, serta berbagai layanan akademik lainnya. Wilayah yang luas, beban kerja yang tinggi, dan jumlah mahasiswa yang besar, mendorong UT untuk memiliki sumber pendanaan yang kuat dan fleksibel dalam pemanfaatan dana yang telah berhasil dihimpun oleh UT secara transparan dan akuntabel.

UT sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) memiliki karakteristik yang berbeda dengan perguruan tinggi biasa. Kekhususan tersebut adalah: (1) terpisahnya dosen dan mahasiswa selama proses pembelajaran, (2) peran penting institusi dalam perencanaan dan pengembangan bahan pembelajaran, (3) penggunaan berbagai macam media dalam proses pembelajaran, (4) tersedianya komunikasi dan interaktivitas yang tinggi antara UT dan mahasiswa, (5) terbatasnya proses pembelajaran kelas atau kelompok, (6) penerapan manajemen industri, dan (7) individualisasi proses pembelajaran.

Untuk terselenggaranya sistem PTTJJ, ada tiga prinsip yang harus dipenuhi secara konsisten, yaitu: (1) otonomi dan kemandirian belajar, (2) prinsip manajemen industri, serta (3) interaksi dan komunikasi. Otonomi dan kemandirian belajar menekankan peran mahasiswa untuk belajar secara mandiri, sehingga mengurangi peran dosen maupun institusi. Bagi institusi, belajar mandiri berarti suatu upaya mengorganisasikan pembelajaran, sehingga mahasiswa dapat melaksanakan proses belajarnya dengan lancar. PTTJJ dalam praktiknya dilandasi oleh prinsip-prinsip manajemen industri dikarenakan adanya persamaan yang mendasar dengan struktur industri dalam hal rasionalisasi, pembagian kerja, perakitan, produksi massal, persiapan kerja, berorientasi pada tujuan, konsentrasi, dan sentralisasi. PTTJJ memungkinkan partisipasi mahasiswa dalam jumlah besar secara serentak tanpa dihambat oleh tempat tinggal, pekerjaan, usia, jumlah kelas, jumlah dosen, dan sebagainya.

Untuk mencapai visinya, UT selalu menjaga perannya dalam pergaulan PTTJJ internasional dan regional melalui berbagai forum seperti *International Council for Distance Education (ICDE)*, *Asian Association of Open Universities*, dan *OU5* (lima PTTJJ di Asia Tenggara). Pergaulan internasional akan membawa UT pada kondisi yang selalu terbaharukan dengan dinamika strategis yang berskala internasional, baik berkaitan dengan substansi perkembangan pendidikan maupun kelembagaan PTTJJ. Dengan cara ini, UT selalu memperbaharui pengetahuan dan praktik PTTJJ saat ini dan di masa depan. Dengan program-program yang dirancang, UT diharapkan mampu

menjadi yang terdepan dalam penyelenggaraan dan pengembangan PTTJJ yang lebih efektif.

Mandat UT sesuai SK Presiden 41 Tahun 1984 adalah memberikan layanan pendidikan tinggi kepada semua lapisan masyarakat. Dengan demikian aksesibilitas menjadi mandat utama UT. Mandat tersebut membawa konsekuensi bahwa UT harus menjadi *teaching university* yang memiliki jangkauan layanan akademik sampai ke daerah terluar, tertinggal, dan termiskin. Di samping itu UT juga harus mampu menjangkau warga negara Indonesia yang bekerja di luar negeri namun tetap ingin menempuh pendidikan tinggi.

Sebagai *teaching university*, UT perlu meningkatkan kualitas dan reputasinya dalam pembelajaran yang meliputi peningkatan berbagai program Pendidikan yang diperlukan masyarakat dan dunia kerja baik program bergelar maupun program sertifikat, kualitas bahan ajar, proses pembelajaran, riset, dan evaluasi. Produk akhir yang diharapkan adalah kemampuan UT dalam menyediakan layanan akademik melalui PTTJJ yang berkualitas dunia dengan tingkat aksesibilitas yang tinggi dengan luaran yang berkualitas tinggi. Pada akhirnya, peningkatan kualitas *input*, proses, dan *output* akan meningkatkan kewibawaan akademik UT.

Untuk itu, daya inovasi UT terkait PTTJJ perlu terus dikembangkan dan bahkan ditingkatkan. Kewibawaan akademik diartikan bahwa pada tahun 2020 UT akan dipandang sebagai perguruan tinggi yang terpadang di Indonesia maupun diantara perguruan tinggi jarak jauh lain di dunia dalam bidang akademik yaitu kualitas dosen, mutu dan reputasi pembelajaran, produktivitas dan kualitas publikasi karya ilmiah, serta kualitas lulusan yang mampu memenuhi tuntutan *stakeholders*.

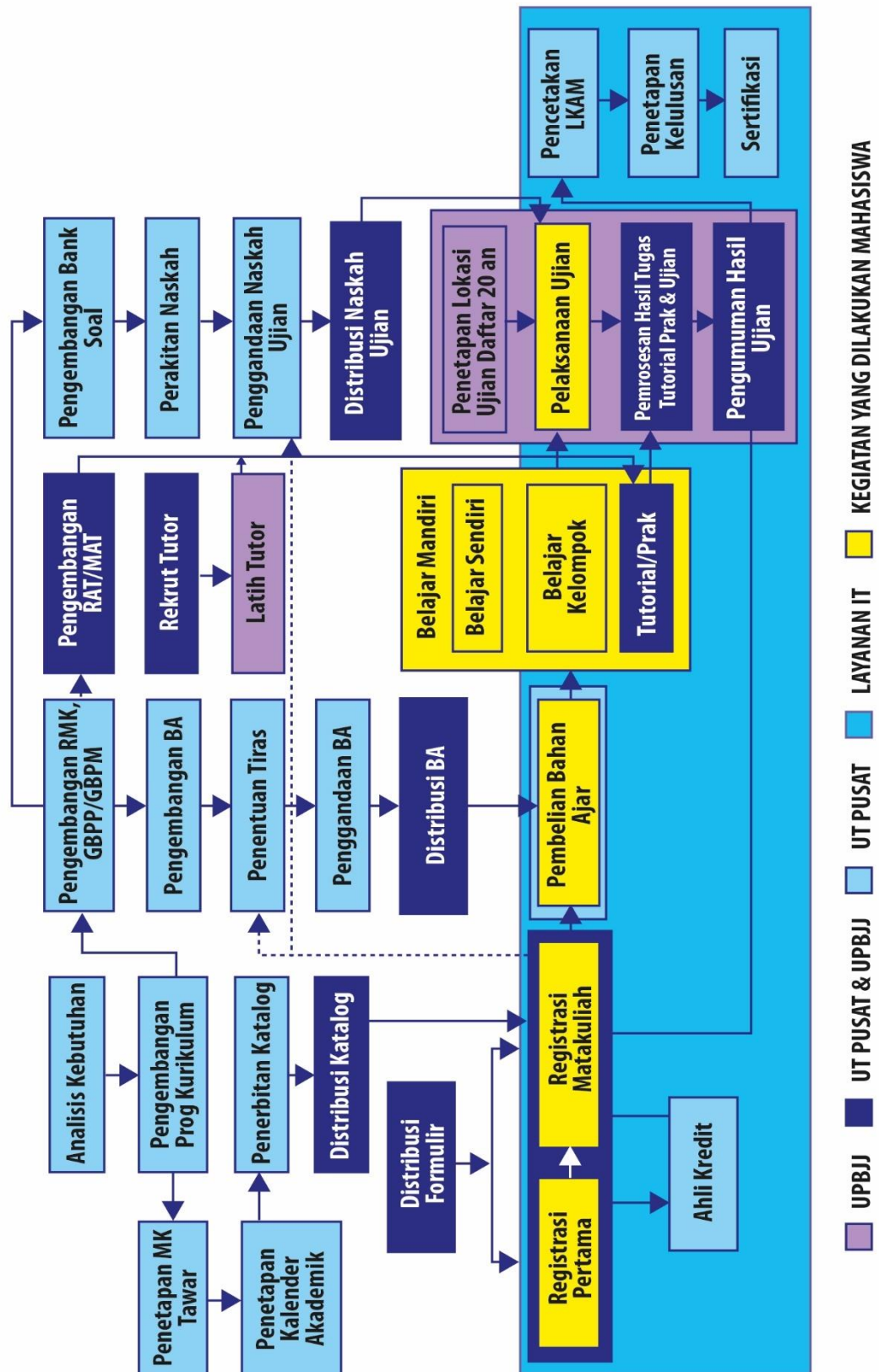
Dalam perannya sebagai *Cyber University*, UT terus memperbaiki diri sebagai *Center of Innovation* (Col) dalam pendidikan jarak jauh. Sebagai Col, kultur organisasi pun didorong untuk menjadi *learning organization* yang memicu lahirnya ide-ide baru dan terobosan dalam konsep dan implementasi PJJ dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi terkini. Ide baru dan terobosan tersebut berupa teori dan

pengetahuan aplikatif yang dikembangkan melalui penelitian maupun pengembangan *tacit knowledge*.

Aktivitas operasional pembelajaran dan layanan pendidikan UT bertumpu pada tiga pilar yaitu UT Pusat, UPBJJ, dan mahasiswa. UT Pusat melakukan kegiatan mulai dari standarisasi layanan pendidikan, analisis kebutuhan program; pengembangan kurikulum; penyediaan bahan ajar, bahan ujian, bahan pendukung akademik berkualitas tinggi; serta sertifikasi. Sedangkan UPBJJ melakukan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada mahasiswa, seperti registrasi, layanan bantuan belajar, praktik dan praktikum, kegiatan kemahasiswaan dan pengembangan diri mahasiswa, pembimbingan, dan ujian.

Daya jangkau yang luas dan kompleksitas penyelenggaraan PTTJJ UT memerlukan koordinasi, integrasi, dan komunikasi yang efektif. Unit-unit layanan yang langsung bersentuhan dengan mahasiswa diberikan kewenangan mengambil keputusan teknis demi peningkatan keefektifan pemberian layanan. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berperan penting dalam mengintegrasikan berbagai macam pekerjaan dengan mengurangi hambatan-hambatan birokrasi sehingga tercipta *seamless management*.

Secara skematis, aktivitas operasional pembelajaran UT disajikan dalam Bagan 2 berikut.



Bagan 2. Aktivitas Operasional Pembelajaran UT

Dalam pendidikan jarak jauh, TIK memiliki peran yang sangat strategis. Peran itu mencakup proses pembelajaran, layanan administrasi, dan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Dalam *The Fourth Industrial Revolution*¹, disebutkan bahwa terjadi perubahan besar-besaran dari sisi kecepatan dan kedalaman perubahan. Milyaran orang akan terhubung dengan peralatan *mobile*, yang memungkinkan terjadinya peningkatan kemampuan yang luar biasa, baik dalam pemrosesan, penyimpanan, maupun akses terhadap pengetahuan. Perubahan akan terjadi pada semua bidang, seperti *artificial intelligent* dan teknologi robotik yang akan semakin banyak digunakan. Teknologi cetak tiga dimensi, nanoteknologi, dan *quantum computing* akan semakin banyak digunakan. Antisipasi terwujudnya prediksi perubahan seperti itu perlu menjadi bahan pertimbangan dalam merencanakan arah perkembangan pembelajaran dan layanan mahasiswa.

Variabel lain yang mendorong UT untuk selalu melakukan perubahan adalah agar UT dikelola secara efisien, efektif, integrative, bermutu tinggi, dan meningkat akuntabilitasnya. Tujuan perubahan UT terutama untuk meningkatkan adaptabilitas UT terhadap perubahan, mutu akademik, akses masyarakat terhadap UT, dan akuntabilitas, efektivitas, fleksibilitas serta efisiensi manajemen. Tanpa akuntabilitas, keefektifan, fleksibilitas, integrasi, dan efisiensi manajemen, manajemen UT akan mengalami kesulitan dalam mendukung kegiatan tutorial, ujian, pengadaan bahan ajar, distribusi bahan ajar, dan pengembangan bahan ajar cetak dan noncetak. Volume kegiatan yang besar, frekuensi kegiatan yang tinggi, wilayah kerja yang luas, serta hambatan transportasi dan telekomunikasi menjadi sebab betapa UT saat ini membutuhkan sistem pengelolaan keuangan yang lebih akuntabel. Gabungan faktor jumlah mahasiswa yang besar, wilayah operasional UT yang luas, manajemen yang kompleks, dan penggunaan IT telah meningkatkan faktor

¹ Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, Geneva, World Economic Forum, 2016. Introduction.

risiko yang mengharuskan UT mengimplementasikan manajemen risiko secara efektif.

Fleksibilitas dalam pengembangan sumber-sumber penerimaan, alokasi, pengelolaan penggunaan, dan pertanggungjawaban anggaran diharapkan menjadi solusi terhadap hambatan sistemik terhadap pencapaian visi, misi, dan target rencana strategis yang telah ditetapkan seperti yang tertuang dalam dokumen Rencana Strategis Bisnis (RSB) Revisi. RSB adalah salah satu komponen penting dalam pengelolaan organisasi seperti UT. RSB berfungsi sebagai sumber kebijakan dalam perencanaan dan kegiatan lima tahunan. Dengan demikian, RSB menjadi suatu komponen yang harus ada dalam organisasi. Dengan RSB diharapkan kegiatan-kegiatan UT akan dilakukan secara terencana, berkelanjutan, akuntabel, efisien, dan produktif.

Perubahan UT menjadi PK-BLU merupakan perubahan strategi pengelolaan UT. Perubahan ini harus dibarengi dengan peningkatan kualitas produk UT, peningkatan citra UT di mata masyarakat, perubahan menuju tata kelola yang efektif, dan perubahan komposisi mahasiswa UT. Perubahan komposisi mahasiswa UT diharapkan terjadi dari mayoritas mahasiswa guru menjadi komposisi yang lebih seimbang antara mahasiswa guru dan non-guru, serta meningkatnya jumlah mahasiswa pascasarjana dan program-program pendidikan sertifikat di bawah satu tahun, serta pengembangan MOOCs yang lebih banyak dan topik yang bervariasi sebagai pengabdian kepada masyarakat. Perubahan tersebut akan dicapai dengan merumuskan ulang strategi pencapaian visi UT. Revisi RSB 2016-2020 dilakukan dengan memperhatikan perubahan pada lingkungan strategis eksternal dan internal.

Dasar pelaksanaan Revisi RSB ini adalah RSB 2016-2020 dan peraturan-peraturan lain yang relevan serta mengakomodasi kepentingan para pemangku kepentingan. RSB 2016-2020 merupakan pengarah kegiatan lima tahunan UT. Dengan adanya RSB ini, pimpinan dan seluruh pegawai memiliki acuan yang kuat dalam mengembangkan kegiatan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran UT. Seluruh aktivitas yang direncanakan dalam RSB dibiayai dari RM dan PNPB termasuk SAL. Saat ini UT memiliki Saldo Anggaran Lebih (SAL) sebesar lebih dari Rp.2,3 triliun. BAB V RSB ini berisi

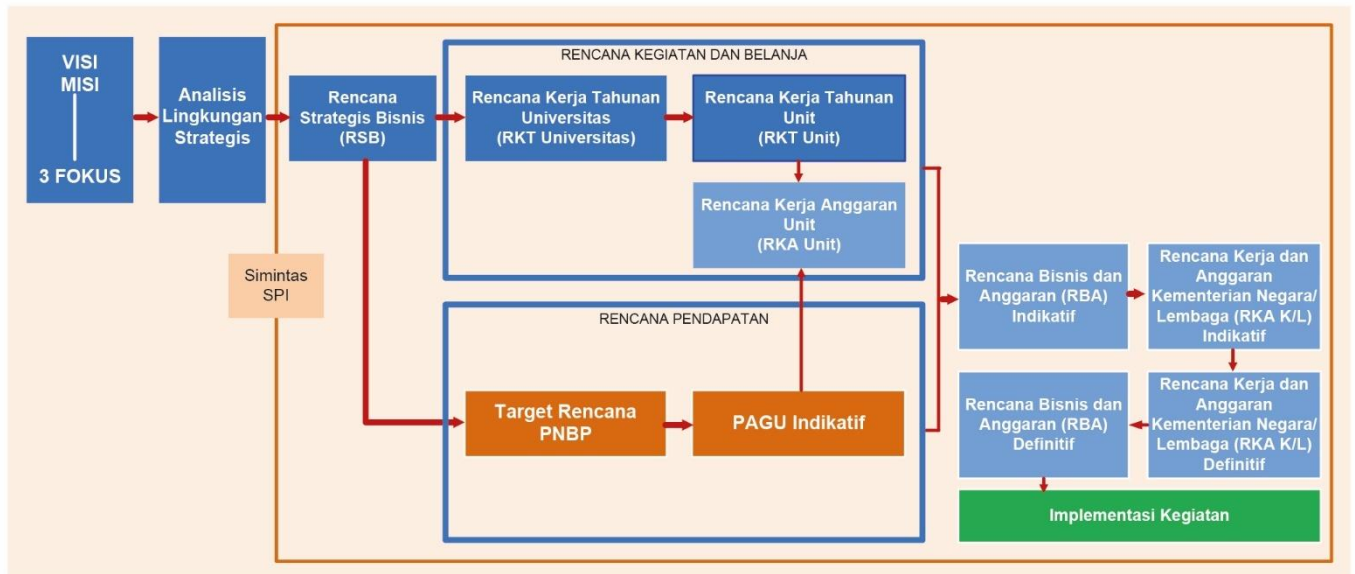
tentang rencana pemanfaatan SAL yang terbagi dalam tiga fokus yaitu Fokus Peningkatan Kualitas Akademik, Fokus Peningkatan Daya Jangkau, dan Fokus Peningkatan Layanan.

Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran UT dilakukan setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal serta mempertimbangkan para pemangku kepentingan. Metode yang digunakan adalah evaluasi diri dengan menggunakan metode analisis SWOT. Evaluasi diri dilakukan dengan menganalisis kekuatan-kekuatan lingkungan strategis yang diduga akan memberikan dampak signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap UT. Evaluasi terhadap isu strategis eksternal menghasilkan gambaran mengenai peluang dan tantangan UT dalam mengembangkan dan mengelola program-programnya. Analisis lingkungan eksternal dilakukan terhadap kebijakan dan perubahan kondisi eksternal, seperti tuntutan kompetensi sesuai standar ASEAN dan ASIA, pemberlakuan KKNI, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang berkaitan langsung dengan UT, dan perubahan kebijakan pendidikan.

Untuk melengkapi analisis faktor eksternal, dilakukan analisis faktor/lingkungan internal. Lingkungan internal adalah komponen internal organisasi yang berpengaruh langsung terhadap UT. Evaluasi terhadap faktor internal akan menghasilkan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan UT. Analisis lingkungan internal dilakukan terhadap komponen-komponen (1) akademik, seperti lulusan, mahasiswa, kurikulum, bahan ajar, bantuan belajar, evaluasi; (2) non akademik, seperti SDM, infrastruktur, keuangan, budaya organisasi, dan mekanisme koordinasi. Evaluasi diri pada akhirnya akan menghasilkan gambaran tentang posisi UT dalam empat kuadran. Posisi UT pada suatu kuadran akan menentukan strategi UT dalam mengembangkan dan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Sumber pengembangan Visi dan Misi UT terutama adalah Keppres Nomor 41 Tahun 1984 tentang Pendirian UT. Melalui Keppres tersebut, Presiden memberikan mandat kepada UT untuk menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan moda jarak jauh. UT menetapkan Visi, Misi, serta Tujuan yang harus dicapai guna melaksanakan mandat tersebut.

Rumusan Visi, Misi, Tujuan merupakan satu kesatuan wujud proses penyusunan Rencana Strategis Bisnis (RSB) UT. Untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, UT mengembangkan sasaran dan target tahunan selama periode lima tahunan. Target tahunan RSB menjadi dasar penyusunan Rencana Kerja Tahunan dan Target Rencana PNBPN. Secara skematis hubungan tersebut dapat digambarkan pada Bagan 3 berikut.



Bagan 3. Hubungan antara Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran UT

A. LANDASAN PENYUSUNAN

Landasan penyusunan RSB UT adanya kebutuhan UT untuk memiliki peta jalan (*roadmap*) yang berisi visi, misi, nilai, strategi, program dan kegiatan yang menjadi pedoman bagi UT dalam mencapai visinya. Disamping itu, secara legal RSB ini merupakan amanat UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Bab XII tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Pasal 68 dan 69, yang berbunyi:

Pasal 68

1. Badan Layanan Umum dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

2. Kekayaan Badan Layanan Umum merupakan kekayaan negara/daerah yang tidak dipisahkan serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan Badan Layanan Umum yang bersangkutan.
3. Pembinaan keuangan Badan Layanan Umum pemerintah pusat dilakukan oleh Menteri Keuangan dan pembinaan teknis dilakukan oleh menteri yang bertanggung jawab atas bidang pemerintahan yang bersangkutan.

Pasal 69

1. Setiap Badan Layanan Umum wajib menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan.
2. Rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja Badan Layanan Umum disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja Kementerian Negara/Lembaga/pemerintah daerah.
3. Pendapatan dan belanja Badan Layanan Umum dalam rencana kerja dan anggaran tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dikonsolidasikan dalam rencana kerja dan anggaran Kementerian Negara/Lembaga/pemerintah daerah yang bersangkutan.
4. Pendapatan yang diperoleh Badan Layanan Umum sehubungan dengan jasa layanan yang diberikan merupakan Pendapatan Negara/Daerah.
5. Badan Layanan Umum dapat memperoleh hibah atau sumbangan dari masyarakat atau badan lain.
6. Pendapatan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan ayat (5) dapat digunakan langsung untuk membiayai belanja Badan Layanan Umum yang bersangkutan.
7. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum diatur dalam peraturan pemerintah.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, diatur tentang

lembaga yang dapat menjadi BLU dan pola pengelolaan BLU. Selengkapnya diatur pada Pasal 1 tentang Ketentuan Umum PP BLU dalam PP ini.

Pasal 1

Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut BLU, adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Pasal 2

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU), adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

Sementara itu, dalam PP Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan pada Pasal 61 disebutkan:

1. Seluruh dana pendidikan Pemerintah dikelola sesuai sistem anggaran Pemerintah.
2. Seluruh dana pendidikan Pemerintah daerah dikelola sesuai sistem anggaran daerah.
3. Seluruh dana satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dikelola sesuai sistem anggaran Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pasal 10 disebutkan BLU menyusun rencana strategis bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Rancangan Strategis Kementerian Negara/Lembaga. Serta Peraturan Menteri Keuangan

Nomor 180/PMK.05/2016 tentang Penetapan dan Pencabutan Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLU pada satuan kerja instansi pemerintah Pasal 8 menyatakan bahwa salah satu persyaratan administrative BLU yaitu dapat menyajikan dokumen RSB.

Berdasarkan ketentuan-ketentuan seperti yang tercantum dalam berbagai peraturan tersebut, UT dikelola dengan pola PK-BLU, karena UT adalah instansi Pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

B. SISTEMATIKA PENYAJIAN

Sistematika penyajian RSB UT Tahun 2018-2022 berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/PMK/05/2007, sebagai berikut.

- I. Pendahuluan
 - A. Latar Belakang
 - B. Landasan Penyusunan
 - C. Sistematika Penyajian
- II. Gambaran Umum Organisasi
 - A. Sejarah Singkat Organisasi
 - B. Visi dan Misi Organisasi
 - C. Tugas pokok dan fungsi organisasi
- III. Analisis Lingkungan:
 - A. Analisis lingkungan UT untuk mencapai visi, misi, dan tujuan
 - B. Analisis *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT)
- IV. Rencana Strategis Bisnis Lima Tahun
 - A. Kebijakan
 - B. Sasaran
 - C. Program
 - D. Proyeksi pendapatan dan biaya
- V. Rencana Akselerasi Pengembangan UT
- VI. Penutup

Penyajian RSB juga berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 180/PMK.05/2016 tentang Penetapan dan Pencabutan Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLU pada satuan kerja instansi pemerintah pasal 11 menyatakan RSB meliputi:

1. Visi yaitu suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang memuat cita dan citra yang ingin diwujudkan;
2. Misi yaitu sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai visi yang ditetapkan;
3. Program strategis untuk 5 (lima) tahun ke depan, yang terdiri dari program, kegiatan, serta hasil/keluaran yang terukur meliputi aspek pelayanan, keuangan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana, dengan memperhitungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman/kendala yang ada atau mungkin timbul. Aspek keuangan meliputi realisasi/proyeksi pendapatan dan belanja yang berasal dari PNBPN dan/atau Rupiah Murni dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara serta indikasi tarif layanan.
4. Capaian kinerja yang terukur untuk tahun berjalan dan 2 (dua) tahun sebelumnya, yang meliputi hasil/keluaran atas program/kegiatan yang dicapai, baik dari aspek keuangan, pelayanan, sumber daya manusia serta sarana dan prasarana disertai dengan analisis atas faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi capaian kinerja.

BAB II

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

UT merupakan Perguruan Tinggi Negeri dengan sistem pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ). Sesuai dengan tujuan didirikannya, sebagai lembaga pendidikan tinggi UT diharapkan dapat berkontribusi terhadap peningkatan sumber daya manusia Indonesia terutama dalam hal penyediaan akses pendidikan tinggi kepada lulusan sekolah menengah, serta memberikan pendidikan lanjutan kepada guru dan anggota masyarakat yang sudah bekerja. Optimalisasi pelaksanaan tugas UT memerlukan fleksibilitas dalam penggunaan dana masyarakat untuk membiayai kegiatan-kegiatan operasional pendidikan dan pengembangan universitas. Selain itu, UT diharapkan mampu mengembangkan sumber dana masyarakat untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) merupakan pilihan utama.

A. SEJARAH SINGKAT ORGANISASI

Pada tahun 1970-an², Pemerintah telah melakukan upaya untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan guru SMP dan SMA di Indonesia. Pendidikan guru tersebut dilaksanakan secara tatap muka. Guru-guru SMP ditingkatkan kualifikasinya melalui jenjang D-II, sedangkan guru SMA sampai jenjang S-1. Akibatnya, sekolah-sekolah banyak yang kosong karena ditinggalkan guru-gurunya untuk kuliah. UT didirikan untuk mengatasi dampak tersebut. Tahun 1981, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional (Ditjen Dikti) dengan bantuan beberapa IKIP menyelenggarakan pendidikan jarak jauh untuk guru. Namun dalam pelaksanaannya, kegiatan ini menemui banyak kendala, karena Ditjen Dikti bukanlah penyelenggara pendidikan. Masalah lain yang harus segera

² Setijadi dalam Buku I Perkembangan Universitas Terbuka, UT, 2007, Hal. 4-18.

ditanggulangi adalah terbatasnya daya tampung perguruan tinggi karena adanya ledakan jumlah lulusan SLTA yang berminat melanjutkan studi di perguruan tinggi. Pada akhir Pelita IV, daya tampung perguruan tinggi hanyalah 400.000 orang. Sementara itu, lulusan SLTA mencapai 1,1 juta orang. Akibatnya terdapat kekurangan daya tampung sebanyak 700.000 orang. Hal lain yang harus segera diatasi oleh pemerintah adalah penyelenggaraan Proyek Pendidikan Akta Mengajar V yang juga mengalami kendala karena tidak diintegrasikan pada salah satu institusi.

Masalah-masalah tersebut diatasi Pemerintah dengan mendirikan satu universitas yang menerapkan pola belajar jarak jauh yang kemudian diberi nama Universitas Terbuka. Disamping fleksibel, sistem pendidikan jarak jauh dipilih karena tidak memerlukan banyak tenaga dosen seperti perguruan tinggi tatap muka. Penulis-penulis bahan ajar dan bahan ujian, serta tutor dapat direkrut dari dosen-dosen perguruan tinggi tatap muka yang kualifikasinya memenuhi persyaratan.

UT didirikan dengan Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984. Pada saat diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 4 September 1984, UT mengemban mandat: (1) menampung calon mahasiswa yang tidak lulus SIPENMARU, (2) meneruskan Proyek Pendidikan Guru melalui belajar jarak jauh, serta (3) memberikan kesempatan lebih luas kepada masyarakat yang telah bekerja untuk meneruskan pendidikannya di jenjang pendidikan tinggi. Sejak awal diresmikan, UT menekankan pentingnya menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga lain, seperti dengan universitas negeri di seluruh Indonesia dalam penyediaan sarana kantor dan ruang-ruang tutorial serta ujian, tenaga dosen dan tenaga kependidikan dalam penyediaan tenaga tutor, sekolah-sekolah dalam penyediaan ruang ujian dan tenaga pengawas ujian, kantor pos dalam pengiriman bahan ajar dan bahan ujian, dan lembaga-lembaga lainnya.

Pada saat pembukaan, UT memiliki sekitar 50.000 mahasiswa yang melakukan registrasi melalui sistem penerimaan mahasiswa baru (Sipenmaru). Jumlah ini sangat diluar dugaan. Pada tahun 1985, disamping penerimaan mahasiswa melalui Sipenmaru, UT juga menerima pendaftaran

langsung untuk membuka kesempatan kepada masyarakat yang tidak mengikuti Sipenmaru, termasuk masyarakat yang telah bekerja.

Pada kurun waktu tahun 1986-1996, UT memberlakukan sistem operasional baru, yakni pelayanan mahasiswa didesentralisasikan ke Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) sebagai unit pelaksana teknis layanan UT ke mahasiswa. Tutorial dilaksanakan secara tersiar dengan memanfaatkan jaringan TVRI dan RRI yang jangkauannya hingga ke seluruh Indonesia, dan melalui satelit atau disebut sistem pendidikan melalui satelit (sisdiksatsat). UT secara intensif mulai menggunakan dan mengembangkan teknologi komunikasi dan informasi, baik untuk pengembangan bahan ajar dan bahan ujian, manajemen, maupun pelayanan mahasiswa. Disamping penataan organisasi, pada kurun waktu ini UT berusaha meningkatkan kualitas penyelenggaraan dan memperbesar jumlah mahasiswa dengan melakukan kerja sama dengan berbagai instansi, antara lain PT. Telkom, Perum Pos dan Giro, dan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Ditjen Dikdasmen) untuk program Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD). Melalui berbagai kerja sama tersebut jumlah mahasiswa meningkat kembali secara drastis.

Pada akhir 1992, jumlah mahasiswa yang terdaftar berjumlah 180.000 orang dan mencapai 350.000 orang pada akhir tahun 1995. Dengan jumlah mahasiswa sebanyak itu, UT kemudian mendapat pengakuan sebagai salah satu dari universitas mega (*mega universities*) di dunia. Pada tahun 1998, UT menetapkan Rencana Pembangunan UT 1998–2008 yang didalamnya tercantum visi sebagai pusat unggulan dalam penyelenggaraan, penelitian, pengembangan, dan penyebaran informasi pendidikan terbuka dan jarak jauh di Indonesia.

Mulai tahun 2001, UT melakukan reformasi birokrasi, meningkatkan kualitas produk-produk akademik, memenuhi sarana dan prasarana kerja dengan menyediakan tanah, membangun dan merehabilitasi gedung-gedung kantor, serta terus meningkatkan kerja sama dengan berbagai pihak. Reformasi ini dimulai dengan pembenahan pada level kebijakan. UT merevisi visinya dengan menambahkan cakupan wilayah dan tahun pencapaian.

UT sebagai universitas dengan sistem belajar terbuka dan jarak jauh yang unggul di Asia pada tahun 2010 dan di Dunia pada tahun 2020 menetapkan tiga program utama sampai dengan tahun 2020, yaitu; (1) pemantapan dan pengembangan penyelenggaraan PTTJJ, (2) peningkatan penelitian dan pengembangan PTTJJ, dan (3) peningkatan penyebaran informasi tentang PTTJJ. Kebijakan UT diarahkan pada tiga fokus peningkatan: (1) peningkatan kualitas akademik, (2) peningkatan manajemen internal, dan (3) peningkatan angka partisipasi mahasiswa.

Upaya-upaya reformasi tersebut telah menunjukkan hasil, yang dibuktikan dengan penilaian pihak eksternal kepada UT. Pada bulan Juni 2005, UT diaudit oleh *International Council for Open and Distance Education* (ICDE) yang kemudian ditetapkan untuk memperoleh *The ICDE Quality Certificate and International Accreditation*. Pada bulan Maret 2006, UT meraih sertifikat ISO 9001:2000 dalam bidang Layanan Bahan Ajar. Pada tahun 2007 UT kembali meraih sertifikat ISO 9001:2000 bidang Pengembangan Akademik dan sertifikat ISO bidang Layanan Belajar Jarak Jauh di 11 UPBJJ-UT. Disamping itu, pada November 2007 UT juga meraih *the first winner* untuk penyelenggara *e-learning* tingkat nasional. Dalam kancah internasional, pengakuan juga diberikan oleh *Asian Association of Open Universities* (AAOU). Rektor UT dipercaya untuk mengemban tugas menjadi Presiden AAOU dan Presiden ICDE

Pada tahun 2008 sampai dengan 2010 program penjaminan kualitas diarahkan pada upaya melanjutkan capaian tahun-tahun sebelumnya, yaitu memiliki sistem layanan belajar jarak jauh yang berkualitas dan berstandar internasional. UT terus berupaya meningkatkan kinerja melalui penilaian pihak eksternal. Sebagai bukti pencapaian kualitas, UT memperoleh Sertifikat ISO 9001:2000 dalam bidang Layanan Administrasi Akademik, ISO 9001:2008 dalam bidang Promosi/Kerja Sama, dan, ISO 9001:2008 untuk Sistem Layanan Belajar Jarak Jauh oleh UPBJJ. Pada tahun 2010, 37 UPBJJ telah mencapai kinerja tinggi dengan bukti pencapaian sertifikat ISO 9001:2008. Dilanjutkan pada tahun 2017, UT memperoleh ISO 9001:2015 yang berbasis manajemen risiko pada bidang Manajemen Akademik (MA) untuk 34 Prodi dan

pada tahun 2018, UT memperoleh ISO 9001:2015 pada bidang Manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ) untuk 38 UPBJJ. Pada awal tahun 2011, setelah dilakukan *quality review* oleh ICDE pada bulan Oktober 2010, UT dinyatakan telah melakukan perbaikan yang signifikan di hampir semua sistem dan telah menghasilkan praktik penyelenggaraan sistem belajar jarak jauh berkelas dunia. Dilanjutkan pada tahun 2016, UT telah mendapatkan *quality review* yang kedua oleh ICDE. Capaian-capaian tersebut tidak diperoleh dengan mudah. Upaya keras dengan menggerakkan seluruh sumber daya dan kemampuan yang dilakukan selama beberapa tahun terakhir merupakan arena yang tepat bagi UT untuk belajar menjadi perguruan tinggi yang otonom. Dengan bekal pengalaman-pengalaman tersebut, UT telah memantapkan diri untuk siap beralih status dari PTN sebagai instansi Pemerintah menjadi perguruan tinggi dengan pola PK- BLU pada tahun 2011.

B. VISI DAN MISI ORGANISASI

1. Visi

Pada saat Pemerintah Indonesia mendirikan UT tahun 1984, UT mengemban dua misi utama, yaitu: (1) memperluas akses masyarakat terhadap pendidikan tinggi, dan (2) meningkatkan kualitas dan kualifikasi guru sampai dengan jenjang yang dipersyaratkan. Dalam perjalanan UT sejak didirikan hingga sekarang, telah terjadi banyak perubahan baik secara internal maupun eksternal. Berbagai upaya dilakukan untuk menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi tersebut, termasuk perumusan ulang, penajaman, serta perluasan kedua misi awal tersebut sesuai dengan tuntutan kebutuhan pemerintah dan masyarakat luas.

Perkembangan lingkungan eksternal ke depan diperkirakan akan tetap menempatkan pendidikan tinggi pada posisi sentral dalam pengembangan SDM suatu bangsa. Di samping itu, semakin kaburnya batas-batas wilayah suatu negara mendorong terjadinya migrasi, baik itu informasi, pengetahuan, orang, maupun barang secara lintas negara. Akibatnya, secara tidak langsung akan menimbulkan terjadinya saling ketergantungan antarnegara atau antar institusi termasuk dalam bidang pendidikan.

Untuk dapat masuk ke dalam jaringan global perguruan tinggi (PT), UT harus memiliki kualitas akademik yang setara atau lebih tinggi dari anggota jaringan PT tersebut, di samping tetap mengemban mandatnya sebagai institusi PTTJJ. Berdasarkan perkembangan lingkungan dan pemikiran tersebut, maka visi UT dirumuskan sebagai berikut:

“Menjadi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) berkualitas dunia”.

Visi UT menjadi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) berkualitas dunia memiliki makna bahwa pada tahun 2020, sistem penyelenggaraan PTTJJ oleh UT telah sesuai dengan kaidah-kaidah penyelenggaraan PTTJJ secara internasional yang diakui oleh *International Council for Open dan Distance Education* (ICDE). ICDE adalah jejaring global pendidikan online, terbuka, dan fleksibel, yang beranggotakan institusi, pemegang kewenangan dalam pendidikan, lembaga komersial dan individu yang menyelenggarakan pendidikan jarak jauh³.

Menjadi institusi PTTJJ berkualitas dunia mengandung makna bahwa penyelenggaraan UT telah memenuhi standar penyelenggaraan terbaik PTTJJ yang diakui, baik oleh komunitas maupun lembaga-lembaga atau asosiasi perguruan tinggi jarak jauh tingkat dunia. Sebagai konsekuensi dan sesuai dengan prinsip sistem PTTJJ, UT juga menghasilkan berbagai produk akademik berkualitas tinggi yang terstandar yang meliputi lulusan, riset dan publikasi ilmiah, produk pembelajaran dan pengabdian masyarakat. Pengertian produk yang berkualitas tinggi adalah produk akademik yang secara substansif mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) dan tetap terjaga relevansinya dengan perkembangan masyarakat dan pembangunan nasional. Pengertian terstandar adalah kualitas produk akademik dijamin sama di setiap tempat penyelenggaraan PTTJJ. Dengan Visi tersebut diharapkan UT menjadi institusi PTTJJ yang akuntabel dalam penyelenggaraan, memiliki produk akademik yang bermutu, dan disegani baik

³ International Council For Open And Distance Education, <https://www.icde.org/#sthash.v8tqesg8.dpbs>

di dalam negeri maupun diantara PTTJJ lain di dunia. Dengan demikian reputasi akademik dan pengakuan terhadap UT meningkat.

Sistem pendidikan terbuka mengandung arti bahwa UT dalam menyelenggarakan pendidikan mengutamakan dan menekankan keterbukaan sistem yang merupakan operasionalisasi filosofi pendidikan sepanjang hayat (tanpa seleksi masuk, tanpa batasan usia dan lokasi geografis, tidak mempersyaratkan latar belakang pendidikan tertentu, tanpa batasan tahun ijazah SLTA, tanpa batasan masa studi, serta bersifat *multi entry-multi exit*). Sementara itu, dengan sistem pendidikan jarak jauh berarti UT mendorong terjadinya kemandirian belajar bagi peserta didik agar mampu mengarahkan diri sendiri dalam mengorganisasikan proses belajar dan dalam memanfaatkan layanan bantuan belajar yang disediakan oleh UT. Dengan demikian, sistem PTTJJ yang diterapkan UT menghasilkan fleksibilitas sistem dan menjamin aksesibilitas masyarakat terhadap pendidikan tinggi sesuai misi UT. Dengan demikian, UT harus memiliki sistem penyelenggaraan yang adaptif terhadap perubahan dalam masyarakat.

Untuk mencapai kualitas dunia seperti yang diharapkan, UT harus secara terus-menerus melakukan pengembangan sistem menjadi berbasis ICT maupun produk akademik yang berbasis penelitian. Selanjutnya, dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, UT harus mempublikasikan hasil penelitian tentang PTTJJ dan produk akademik melalui jurnal, website, dan seminar.

2. Misi

Misi yang diamanatkan kepada UT melalui Keppres Nomor 41 Tahun 1984, pada prinsipnya masih tetap menjadi misi utama UT. Namun, selaras dengan Tri Dharma PT dan perkembangan lingkungan strategis, maka rumusan misi UT disempurnakan menjadi sebagai berikut.

Pada tahun 2020, UT:

- a. menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia bagi semua lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan berbagai program PTTJJ untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi;

- b. mengkaji dan mengembangkan sistem PTTJJ untuk mendukung implementasi sistem pembelajaran jarak jauh di Indonesia; dan
- c. memanfaatkan dan mendiseminasikan hasil kajian keilmuan, kelembagaan, dan PTJJ untuk menjawab tantangan kebutuhan pembangunan nasional.

3. Tujuan

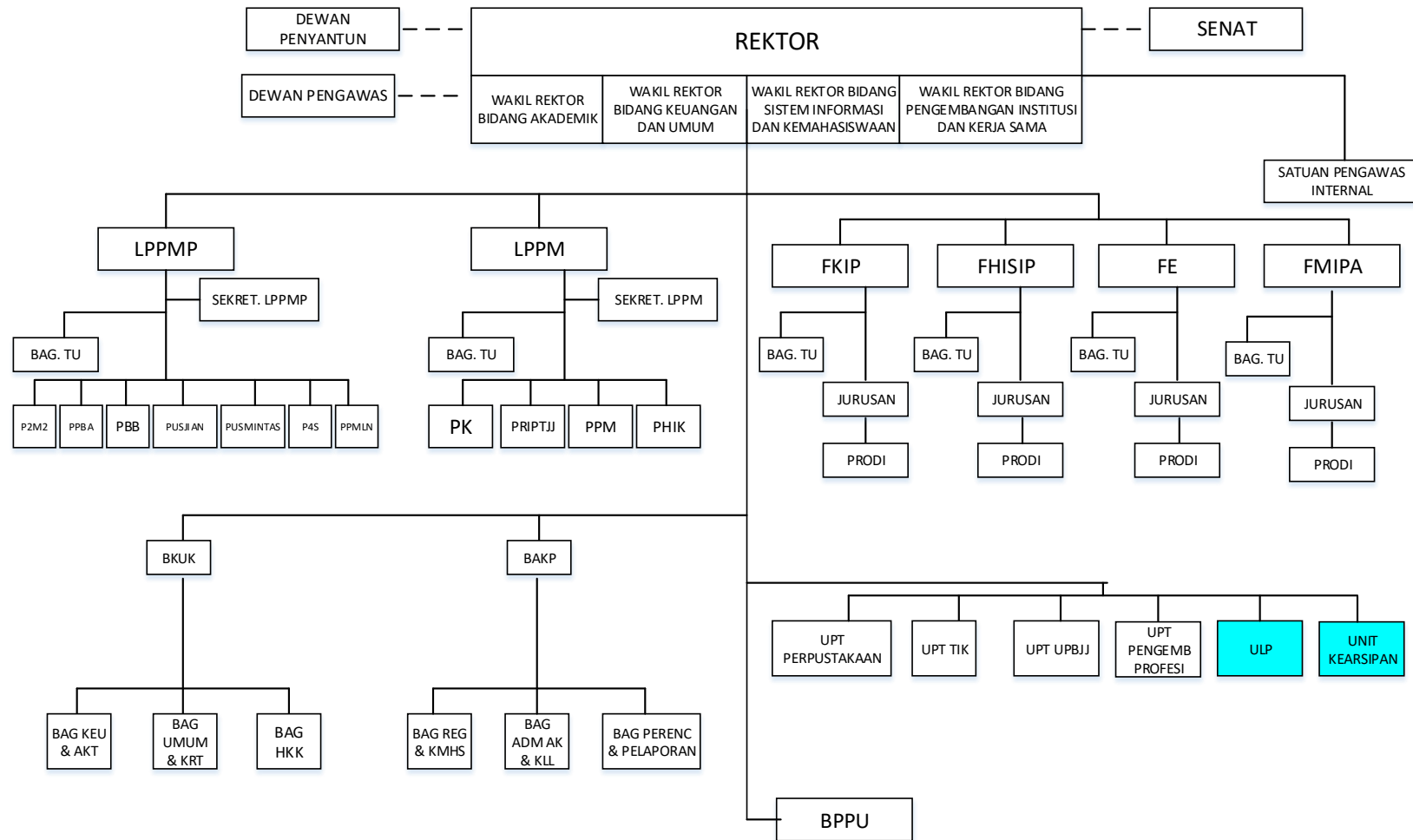
- a. menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia bagi seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan berbagai program PTTJJ;
- b. menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik dan/atau profesional yang mampu bersaing secara global;
- c. meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan berkelanjutan guna mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan;
- d. menghasilkan produk akademik dalam bidang pendidikan jarak jauh, khususnya PTTJJ, dan bidang keilmuan lainnya;
- e. meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dan pengembangan sistem pendidikan jarak jauh, khususnya PTTJJ;
- f. mendukung implementasi sistem pembelajaran jarak jauh di Indonesia;
- g. memanfaatkan dan mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan kelembagaan untuk menjawab tantangan kebutuhan pembangunan nasional;
- h. memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa melalui pelayanan pendidikan tinggi secara luas dan merata; dan
- i. meningkatkan pemahaman lintas budaya dan jaringan kerja sama melalui kemitraan pendidikan pada tingkat lokal, nasional, dan global.

C. TUGAS POKOK DAN FUNGSI ORGANISASI UT

Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi UT ditetapkan melalui Permenristekdikti No. 16 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Terbuka dan ketentuan lain yang mengatur penambahan unit.

Berdasarkan Organisasi dan Tata Kerja UT tersebut dan ketentuan lain tersebut susunan organisasi Universitas Terbuka adalah sebagai berikut.

1. Dewan Penyantun;
2. Senat Universitas;
3. Rektor dan Wakil Rektor;
4. Biro:
 - a. Biro Akademik Kemahasiswaan, dan Perencanaan;
 - b. Biro Keuangan, Umum, dan Kerjasama;
5. Fakultas:
 - a. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP);
 - b. Fakultas Ekonomi (FE);
 - c. Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FHISIP);
 - d. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA);
6. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat;
7. Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan;
8. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Unit Program Belajar Jarak Jauh;
9. UPT Perpustakaan;
10. UPT Pengembangan Profesi;
11. UPT Teknologi Komunikasi dan Informasi;
12. Satuan Pengawas Internal;
13. Badan Pengelola dan Pengembangan Usaha



Gambar 1. Struktur Organisasi Universitas Terbuka
(Permenristekdikti No 16 Tahun 2017 dan Permenristekdikti No 84 Tahun 2017)

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS UT

A. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS EKSTERNAL

Lingkungan strategis eksternal merupakan lingkungan yang akan mempengaruhi UT sebagai institusi PTTJJ berkelas dunia. Beberapa faktor eksternal yang diduga akan mempengaruhi perkembangan UT yaitu pemberlakuan kesepakatan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), kebijakan pemerintah tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), perkembangan teknologi informasi, dan perubahan kebijakan pendidikan.

1. Dampak Pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)

Pemberlakuan MEA pada akhir tahun 2015, berdampak pada hilangnya restriksi negara-negara ASEAN sehingga akan meningkatkan mobilitas barang, orang, dan jasa antar sesama negara ASEAN. Peningkatan mobilitas ini akan berdampak pada tuntutan untuk menyediakan layanan yang mudah, murah, cepat, dan akurat. Layanan yang demikian hanya dapat dipenuhi oleh SDM yang andal, baik dari sektor publik maupun privat. Di samping itu, juga dibutuhkan infrastruktur yang mumpuni untuk mendukungnya.

Dalam kompetensi SDM, kaukus MEA memutuskan bahwa akan diberlakukan standar kompetensi SDM untuk seluruh ASEAN. Ini berarti, setiap negara ASEAN harus bekerja keras meningkatkan kompetensi SDM agar memenuhi standar ASEAN, termasuk di dalamnya SDM sektor publik. Pemberlakuan MEA akan mendorong PT untuk menyesuaikan tujuan pendidikannya sesuai dengan tuntutan kompetensi yang dipersyaratkan oleh MEA. Bagi UT, MEA memberikan tantangan yang cukup besar dalam menyediakan program-program pendidikan yang mampu memberikan kompetensi SDM dengan standar ASEAN. Walau demikian, MEA juga menyediakan peluang bagi UT untuk memperluas akses pendidikan melalui diferensiasi program pendidikan bagi masyarakat yang sudah bekerja dan membuka peluang untuk melakukan kerjasama dengan PTJJ lain di Asia Tenggara untuk membuka program pendidikan bersama.

2. Pemberlakuan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)

Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang KKNI menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan KKNI adalah kerangka penjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor. KKNI menuntut UT untuk memiliki standar penyetaraan kompetensi antara pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja. Sertifikat kompetensi akan dikeluarkan oleh pihak lain. Capaian pembelajaran berdasarkan KKNI diukur dengan indikator pengetahuan, sikap, ketrampilan, kompetensi, dan akumulasi pengalaman kerja. KKNI memberikan tantangan yang besar bagi UT. Tidak adanya seleksi masuk bagi calon mahasiswa UT menyebabkan variasi kompetensi input yang sangat tinggi. Hal ini akan menyebabkan sulitnya menyandingkan dan mensertifikasi kompetensi mahasiswa sesuai KKNI pada Level 6. Pada satu sisi, KKNI memberikan peluang yang besar bagi UT dalam meningkatkan jumlah mahasiswa melalui alih kredit karena KKNI menyediakan peluang kepada PT untuk memberikan pengakuan atas pengalaman kerja seseorang menjadi setara SKS. Pada sisi lain, KKNI menyediakan tantangan bagi UT melakukan identifikasi pengalaman dan menentukan bobot pengalaman dengan SKS dan dikaitkan dengan konteks MEA.

3. Perkembangan Teknologi Informasi (TI)

Perkembangan TI yang kemudian diikuti dengan perkembangan teknologi jaringan telah meningkatkan pengguna *hand phone* (HP) dan internet. Pengguna HP dan internet meningkat tajam di Indonesia. Jumlah HP di Indonesia telah melebihi angka 250 juta, demikian juga dengan jumlah sambungan internet selalu meningkat dari tahun ke tahun.

Hasil penelitian Simon Kemp (*wearesocial.sg*) menunjukkan bahwa pada Januari 2016, jumlah pengguna internet di Indonesia adalah 102.8 juta orang. Jumlah perangkat seluler yang beredar di Indonesia adalah sejumlah 308.200.000 unit, lebih banyak dari jumlah penduduk di Indonesia yaitu

255.500.000 orang. Perkembangan TI telah mengarah kepada *mobile gadget* dengan kemampuan integrasi antarmedia yang semakin meningkat. Video, suara, grafis, dan teks semakin mudah diintegrasikan, diolah, disebarkan, dan dimanipulasi. Harga dan kemampuan infrastruktur jaringan semakin mudah dan murah. Perkembangan TI ICT akan menyediakan peluang yang besar bagi Program Studi (PS) dalam mengembangkan strategi pembelajaran yang meliputi peningkatan bahan ajar, bantuan belajar, dan variasi komunikasi mahasiswa dengan UT. Walau demikian, tantangan yang dihadapi UT adalah SDM dalam jumlah dan kualifikasi yang cukup, mitra, dan konten untuk mendukung penggunaan ICT untuk pembelajaran dan mendukung manajemen.

Perkembangan ICT telah mendorong munculnya penyelenggaraan PJJ yang lebih massal dan lebih murah. Di samping itu, pembelajar juga memiliki lebih banyak pilihan layanan pendidikan. Dalam konteks manajemen, terdapat kecenderungan penggunaan sumberdaya dan layanan bersama oleh individu baik yang membayar ataupun tidak membayar. Sistem ini dikenal dengan istilah *sharing economy*. Perkembangan ini akan mendorong PT dan pemilik sumberdaya yang lain untuk bekerjasama menggunakan sumberdaya bersama dalam penyelenggaraan PJJ. Disamping itu, dengan kemajuan ICT, program pendidikan yang ditawarkan UT dapat lebih beragam dan massal. Dengan kemampuan ICT yang tinggi, UT akan bertransformasi menjadi *digital education* dalam kerangka *Cyber University*. Sebagai *Cyber University* UT akan mentransformasi bahan ajar, bantuan belajar, evaluasi hasil belajar, dan layanan pendidikan tinggi dalam moda digital. Namun demikian ICT juga memiliki risiko yang tinggi berupa ancaman kejahatan *cyber*.

4. Perubahan Kebijakan Pendidikan Nasional (Renstra Kemristekdikti)

Perubahan kebijakan pendidikan nasional amat mempengaruhi pengembangan program pendidikan UT. Beberapa kebijakan baru yang berpengaruh langsung terhadap program pendidikan UT adalah UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, PP Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, PP

Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia, dan Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Kebijakan-kebijakan tersebut memberi pengaruh langsung dan signifikan terhadap penyelenggaraan program studi. Ketentuan-ketentuan dalam kebijakan tersebut mengharuskan program studi untuk menyesuaikan kurikulumnya. Penyesuaian tersebut secara otomatis memerlukan penyesuaian pada sisi penyelenggaraan program studi. Kompleksitas penyelenggaraan UT menyebabkan tidak mudah dengan cepat melakukan perubahan. Mahasiswa yang banyak dengan sebaran yang luas, infrastruktur komunikasi yang tidak merata, dan tingginya variasi latar belakang mahasiswa menimbulkan kesulitan dalam merumuskan kebijakan yang dapat diterima dan memenuhi harapan semua mahasiswa.

Tantangan lain adalah ketentuan tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh. UU Sisdiknas memberikan kewenangan kepada PT untuk menyelenggarakan pendidikan jarak jauh (PJJ) pada tingkat program studi dan mata kuliah baik secara sendiri-sendiri maupun kolaborasi. Walau demikian kebijakan ini juga memberikan peluang bagi UT untuk mengembangkan kemitraan dengan PT yang menyelenggarakan PJJ.

Dalam UU No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada Pasal 5 disebutkan bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah membuat upaya agar potensi mahasiswa berkembang, menghasilkan pengetahuan dan teknologi melalui penelitian, dan mewujudkan pengabdian masyarakat melalui penalaran dan karya penelitian. Pencapaian tujuan tersebut perlu dibarengi dengan penetapan standar input, proses, dan outputnya seperti yang diatur dalam Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. UT selalu mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan peraturan-peraturan yang mengaturnya dalam bentuk penyesuaian visi, misi, tujuan, dan strateginya. Kemudian diikuti dengan perubahan pada tatanan operasional yang meliputi kurikulum, pembelajaran, mahasiswa, lulusan, sarana prasarana, pendanaan, penelitian dan abdimas.

Dilihat dari lansekap pendidikan tinggi di Indonesia, pada tahun 2015 Angka Partisipasi Kasar (APK) perguruan tinggi masih berada di level 33,5 persen. Artinya, masih terdapat 66,5 persen anak usia 19-23 tahun yang belum memperoleh kesempatan kuliah. Dengan daya tampung UT yang tinggi, peluang untuk meningkatkan jumlah mahasiswa masih cukup besar karena daya tampung UT yang besar. UT sudah dikenal masyarakat, namun sistem operasional UT yang unik belum banyak dikenal oleh masyarakat dan *stakeholders*.

Terbitnya Permendikbud 24 tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh Pada Pendidikan Tinggi membuka kesempatan bagi perguruan tinggi lain di luar UT untuk membuka pendidikan tinggi jarak jauh pada tingkat program studi dan mata kuliah. Sehubungan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut, Kemristekdikti berencana untuk mendorong perguruan tinggi ternama untuk membuka PJJ bekerjasama dengan UT. Dalam kerjasama ini UT akan berfungsi sebagai mitra bagi PT yang menyelenggarakan PJJ.

Kemristekdikti telah memberikan mandate kepada UT untuk lebih berperan dalam peningkatan angka partisipasi kasar perguruan tinggi. Peran itu UT diwujudkan dalam bentuk dalam (1) mendukung mitra dan PT lain dalam menyelenggarakan PJJ; (2) mengakselerasi peningkatan APK PT melalui perluasan dan pemerataan akses pendidikan melalui pendidikan berbasis digital; dan (3) memantapkan jatidiri UT sebagai cyber university.

B. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS INTERNAL

1. Fokus Akademik

a. Diversifikasi Program Pendidikan

Dalam rangka mengakomodasi kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi, UT menawarkan berbagai jenis program pendidikan. Program Pendidikan yang ditawarkan UT meliputi program studi (PS) jenjang diploma, sarjana, dan magister; program studi bidang minat (PS-BM); dan Program Pendidikan Berkelanjutan (PBB). Perkembangan program

pendidikan yang ditawarkan UT sejak tahun 2013 sampai dengan 2017 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Program Pendidikan UT Tahun 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Diploma	3	3	3	3	3
Sarjana	27	27	27	27	29
Magister	4	4	5	6	6
Jumlah	34	34	35	36	38

Tabel 1 menunjukkan adanya penambahan jumlah program pada semua jenjang program pendidikan, kecuali program studi jenjang diploma. Pembukaan program pendidikan baru didasarkan pada studi kelayakan yang memperlihatkan adanya prospek kebutuhan masyarakat terhadap program tersebut.

Dilihat dari sisi akreditasi program studi, dari 38 program studi, 5 program studi memperoleh akreditasi A, 29 akreditasi B, dan sisanya belum memperoleh akreditasi. Untuk mencapai visi kelas dunia, UT masih harus bekerja keras untuk meningkatkan akreditasinya. Data selengkapnya tentang program studi yang terakreditasi disajikan pada Tabel 2 berikut.

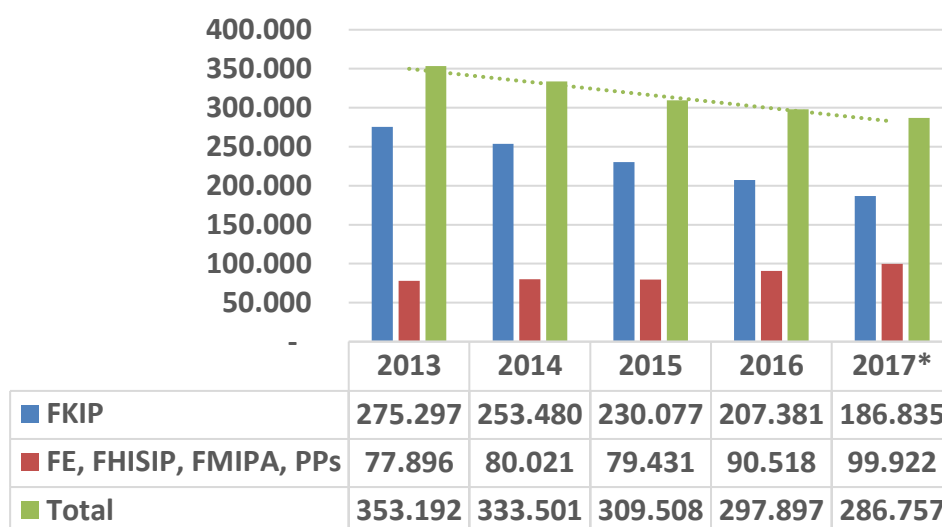
Tabel 2. Jumlah Program Studi yang Terakreditasi

Peringkat Akreditasi	2013	2014	2015	2016	2017
A	-	-	-	4	5
B	22	30	30	29	29
C	-	2	2	1	-
Dalam proses	10	2	2	-	2
Belum wajib	2	1	1	2	2
Jumlah	34	35	35	36	38

Prospek dari program pendidikan baru dapat dilihat dari adanya kecenderungan peningkatan jumlah mahasiswa yang cukup signifikan. Tiga program studi baru yaitu PS S1 Ilmu Perpustakaan (ditawarkan tahun 2013) dan PS S1 Ilmu Hukum (ditawarkan tahun 2013) menunjukkan peningkatan jumlah mahasiswa lebih dari 100% sejak ditawarkan. Sedangkan PS S2 Pendidikan Dasar yang baru ditawarkan pada 2015 telah memiliki jumlah mahasiswa sebanyak 260 mahasiswa.

Tiga program studi bidang minat baru yang ditawarkan pada 2013 menunjukkan angka jumlah mahasiswa yang fluktuatif namun cenderung naik. Program-program studi tersebut adalah PS-BM Ekonomi Perbankan dan Syariah, PS-BM Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah, dan PS-BM Akuntansi Sektor Publik. Pada tahun 2015 PS BM Akuntansi Sektor Publik diajukan untuk menjadi PS tersendiri dan sudah mendapat persetujuan dengan diterbitkannya SK Menristekdikti nomor 26/KPT/II/2015 tanggal 15 September 2015.

Kecenderungan peningkatan jumlah mahasiswa untuk PS baru memperlihatkan bahwa PS baru yang ditawarkan UT memiliki prospek yang bagus. Sementara, angka fluktuatif pada beberapa PS baru, menunjukkan bahwa masih dibutuhkan waktu untuk mengenalkan PS baru tersebut kepada masyarakat. Secara total, trend jumlah mahasiswa UT menunjukkan penurunan terutama pada mahasiswa guru (FKIP), namun untuk mahasiswa nonguru menunjukkan adanya peningkatan. Trend tersebut dapat dilihat pada Bagan 4 berikut ini



Bagan 4. Trend Perkembangan Jumlah Mahasiswa UT Tahun 2013-2017

Bagan 4 menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) memiliki kontribusi terbesar terhadap total jumlah mahasiswa UT. Data pada Bagan 4 juga memperlihatkan kecenderungan penurunan jumlah mahasiswa UT. Kecenderungan penurunan ini lebih diakibatkan oleh penurunan jumlah mahasiswa FKIP sebagaimana diperlihatkan pada Bagan 4. UT telah memprediksi kecenderungan penurunan jumlah mahasiswa FKIP akan terjadi sejak tahun 2013, sebagai akibat dari banyaknya guru yang telah menyelesaikan program jenjang S1.

Sebagai institusi pendidikan yang fleksibel dan program-programnya dapat diakses masyarakat yang memiliki keterbatasan ruang dan waktu, UT berusaha menyediakan sebanyak mungkin program pendidikan melalui cara diversifikasi program. Untuk itu, berbagai diversifikasi program pendidikan telah dikembangkan pada PS di FKIP. Untuk mengakomodasi kebutuhan peningkatan kompetensi guru, UT mengembangkan PS S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) dan PS S1 Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PGPAUD) Masukan Sarjana serta PS S1 PGSD dan PS S1 PGPAUD Alih Kredit Pengakuan Masa Mengajar (AKPMM). Animo masyarakat terhadap program layanan ini sangat tinggi. Program-program PS S1 PGSD Masukan Sarjana (ditawarkan tahun 2014.2), PS S1 PGPAUD Masukan Sarjana

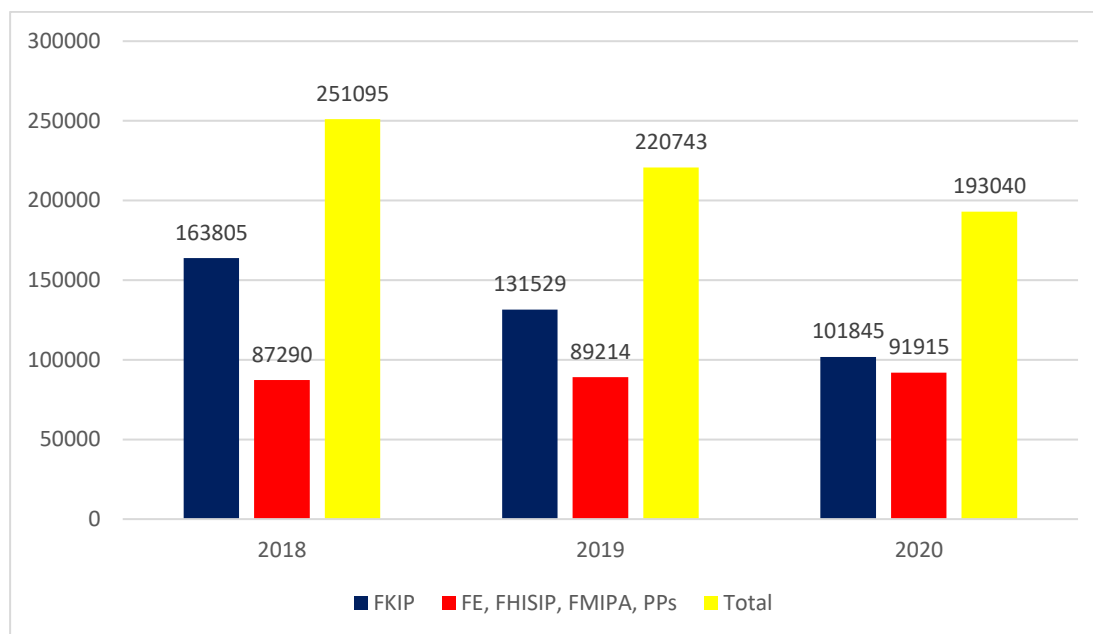
(ditawarkan tahun 2016.2), dan PS S1 PGSD AKPMM (ditawarkan tahun 2015.2) menunjukkan jumlah mahasiswa yang semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa UT mampu melihat dan menangkap peluang adanya peningkatan kebutuhan masyarakat. Secara umum persentase perkembangan jumlah mahasiswa per fakultas dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Persentase Jumlah Mahasiswa UT per Fakultas Tahun 2013-2017

No.	FAKULTAS	% Jumlah Mahasiswa UT				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Fakultas Ekonomi (FE)	5,59	6,70	8,12	11,0	
2	Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FHISIP)	17,23	16,98	16,54	19,30	
3	Fakultas Matematika dan Ilmu Pasti Alam (FMIPA)	0,87	0,88	1,09	1,4	
4	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)	75,86	74,79	73,67	67,60	
5	Program Magister (PPs)	0,45	0,55	0,57	0,8	

Pada Tabel 3 nampak bahwa semua fakultas dan PPs mengalami kenaikan, kecuali FKIP. Namun demikian jumlah kenaikan jumlah mahasiswa di FE, FHISIP, FMIPA, dan PPs belum sebanding dengan penurunan jumlah mahasiswa di FKIP sehingga secara total mahasiswa UT tetap mengalami penurunan.

Diprediksikan bahwa jumlah mahasiswa nonguru akan meningkat terus. Diperkirakan pada tahun 2020 jumlah mahasiswa guru dan nonguru sudah hampir sama. Bagan 5 berikut menjelaskan prediksi perkembangan mahasiswa guru dan nonguru.



Bagan 5. Prediksi Perkembangan Jumlah Mahasiswa FKIP (Guru) dan Non FKIP (Nonguru)

Data pada Bagan 5 menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa nonguru (FE, FHISIP, FMIPA, dan PPs) meningkat sebanyak 7.595 mahasiswa (8,3%) sementara penurunan jumlah mahasiswa guru mencapai 109,9% selama 5 tahun. Target jumlah mahasiswa pada tahun 2020 adalah 250.000 mahasiswa. Untuk mencapai jumlah tersebut maka jumlah mahasiswa nonguru harus ditingkatkan sebanyak 22,7% dari target atau sebanyak 56.960 mahasiswa. Sementara itu dari prediksi kemampuan UT untuk meningkatkan jumlah mahasiswa nonguru selama lima tahun hanya 3,08% dari 250.000 mahasiswa. Dengan demikian UT perlu mengembangkan strategi marketing yang baru untuk menambah jumlah mahasiswa sebanyak 19,2% dari target sebanyak 250.000 mahasiswa.

Untuk mengakomodasi kebutuhan masyarakat terhadap bidang yang lebih spesifik, selain membuka PS-BM, UT juga menawarkan program *continuing education* atau Program Pendidikan Berkelanjutan (PPB). Hingga 2017, UT telah memiliki 12 PPB. Namun, jumlah peserta PPB belum menunjukkan kontinuitas dan baru 6 (enam) PPB yang telah memiliki peserta.

Mulai 2015.1 UT menawarkan Program Mata Kuliah Mandiri (PMKM). Program ini disediakan bagi masyarakat yang ingin memperdalam

pengetahuan dan wawasan sesuai kebutuhan/minat mereka. Melalui PMKM, peserta dapat mengambil mata kuliah yang diminati tanpa harus terikat pada program studi atau fakultas tertentu. Jumlah peserta PMKM per semester menunjukkan peningkatan. Untuk program-program di bawah satu tahun, UT perlu meningkatkan lagi dalam mendesain program agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan meningkatkan upaya pemasaran programnya.

b. Bahan Ajar

Setiap program studi didukung oleh sejumlah mata kuliah. Jumlah mata kuliah setiap program studi tergantung pada jenjang program studi, tujuan program, dan besar SKS untuk masing-masing mata kuliah. Jumlah mata kuliah yang ditawarkan oleh UT berhubungan erat dengan jumlah program studi yang ditawarkan. Semakin banyak program studi, semakin banyak jumlah mata kuliah yang harus dikelola. Program sarjana dengan beban studi antara 144-146 SKS, memiliki jumlah mata kuliah antara 50 sampai 60 mata kuliah, dengan asumsi beban SKS untuk setiap mata kuliah berkisar antara 2 sampai 4 SKS.

Variasi dan jumlah mata kuliah pada setiap program studi akan selalu berubah. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya kebijakan tingkat nasional, universitas, dan/atau fakultas; tuntutan pasar; dan juga perkembangan bidang ilmu itu sendiri. Fakta ini mengindikasikan bahwa pada masa mendatang, variasi dan jumlah mata kuliah akan terus berubah. Perubahan jumlah dan jenis mata kuliah berkaitan dengan konsep perbaikan berkelanjutan yang merupakan persyaratan dari setiap institusi pendidikan.

Pada tahun 2017, UT menawarkan 38 program studi jenjang diploma, sarjana, dan pascasarjana. UT memiliki 1.190 mata kuliah yang ditawarkan pada masa registrasi 2017. Sebanyak 248 mata kuliah diantaranya merupakan mata kuliah bersama, yaitu mata kuliah yang digunakan oleh lebih dari satu program studi. Penggunaan mata kuliah bersama ini sangat didorong untuk dilakukan karena dengan penggunaan mata kuliah bersama, diharapkan capaian pembelajaran lintas program studi menjadi terstandar. Disamping itu, penggunaan mata kuliah bersama merupakan upaya untuk merasionalisasi

jumlah mata kuliah dalam kaitannya dengan peningkatan efisiensi biaya dan keefektifan manajemen pengelolaan bahan ajar.

Prinsip dasar proses pembelajaran mahasiswa UT adalah belajar mandiri dengan memanfaatkan bahan ajar dalam bentuk cetak dan/atau noncetak dan/atau digital yang dirancang khusus untuk dapat dipelajari secara mandiri oleh mahasiswa. Bahan Ajar Cetak (BAC) atau yang disebut Buku Materi Pokok (BMP) merupakan bahan ajar utama. BMP aktif yang digunakan pada tahun 2017 berjumlah 1.037 BMP. Jumlah tersebut kurang dari jumlah mata kuliah, karena adanya penggunaan bahan ajar bersama, yaitu sebanyak 280 BMP. Bahan ajar bersama adalah bahan ajar yang digunakan oleh beberapa mata kuliah dari berbagai program studi yang memiliki capaian pembelajaran yang identik. Sementara itu, bahan ajar noncetak (BANC) merupakan bahan pendukung terhadap materi yang dibahas dalam BMP. Untuk mata kuliah yang menuntut penjelasan secara visual atau audio, BMP disertai dengan Bahan Ajar Non Cetak (BANC), yang disebut dengan paket Bahan Ajar Multimedia (BAMM). Disamping BANC untuk paket BAMM, UT juga mengembangkan BANC yang berfungsi sebagai pengayaan terhadap materi yang dibahas dalam BMP.

1) Pengembangan Bahan Ajar Cetak

Bahan ajar Cetak (BAC) atau yang disebut Buku Materi Pokok (BMP) merupakan bahan ajar utama yang dikembangkan sesuai dengan capaian pembelajaran yang harus dikuasai mahasiswa untuk setiap mata kuliah. BMP terdiri atas beberapa modul bergantung pada besarnya kredit untuk setiap mata kuliah yang berkisar antara 2 sampai dengan 4 Satuan Kredit Semester (SKS). Setiap satu SKS direpresentasikan menjadi 3 modul dan setiap modul terdiri atas 2 sampai 4 kegiatan belajar.

Pengembangan BMP dilakukan oleh suatu tim yang terdiri atas para ahli dari berbagai universitas sebagai penulis dan penelaah substansi mata kuliah, ahli pendidikan jarak jauh (perancang pembelajaran/*instructional designer* dan ahli media), dan pengampu mata kuliah (*course manager*) dari UT. Sebagian besar BMP UT ditulis oleh tenaga akademik senior dan ahli dari berbagai perguruan tinggi negeri dan swasta yang bereputasi.

Di UT, terdapat dua jenis pengembangan BMP, yaitu pengembangan BMP baru dan revisi. Pengembangan BMP baru biasanya dilakukan untuk program studi yang baru dibuka atau untuk mata kuliah baru karena terjadi perubahan atau revisi kurikulum. Sementara itu, revisi dilakukan apabila BMP sudah mencapai usia kira-kira lima (5) tahun, dua tahun sebelum kontrak penulisan BMP antara UT dan penulis berakhir. Revisi dapat dilakukan lebih awal jika substansi BBM sudah tidak sesuai lagi (*out-of-date*) atau alasan akademik lainnya. Masukan untuk revisi berasal dari pakar eksternal, tutor, mahasiswa, dan/atau hasil penelitian.

Reviu pakar dilakukan untuk menjamin kualitas substansi bahan ajar. Kegiatan tersebut sudah dilakukan sejak tahun 2008 dengan mengundang pakar dari berbagai perguruan tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh staf UT serta survey pendapat tutor dan mahasiswa terhadap bahan ajar juga digunakan sebagai masukan untuk kegiatan revisi.

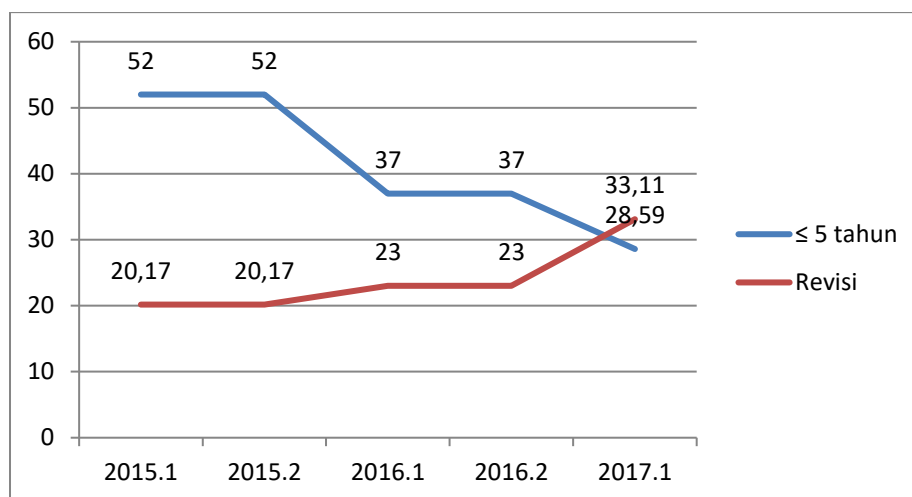
Peningkatan kualitas BMP tidak hanya dalam aspek substansi tetapi juga aspek desain fisik. Penggunaan gambar multiwarna yang menarik dan ilustrasi yang relevan juga diterapkan pada sampul muka dan belakang BMP. Sejak 2006, BMP dicetak dengan menggunakan kertas HVS 60 gram ukuran A5. Mulai tahun 2015, BMP dicetak dengan menggunakan *premium bookpaper* 50 gram sehingga lebih ringan dan tidak silau ketika dibaca.

Kebijakan UT menetapkan bahwa pada awalnya BMP disebut mutakhir jika berusia dibawah tujuh tahun. Namun rekomendasi kualitas dari *International Council for Open and Distance Education* (ICDE), menyarankan agar UT mengubahnya menjadi lima tahun. Rekapitulasi usia BMP yang digunakan pada tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Jumlah Buku Materi Pokok UT Berdasarkan Usia

Fakultas/ PPs	Jumlah BMP						Total
	0-1 Tahun	2-3 Tahun	4-5 Tahun	≥ 5 tahun*			
				6-7 Tahun	≥ 8 Tahun	Proses Revisi	
FE	6	27	20	1	8	42	104
FHISIP	28	96	25	26	27	111	313
FKIP	24	31	21	39	99	112	326
FMIPA	28	28	20	17	72	56	221
PPS	17	26	1	5	3	23	75
Total	103	208	87	88	209	344	1.039
Persentase	9.91	20.02	8.37	8.47	20.12	33.11	100

Mencermati Tabel 4 di atas dapat dibaca (tanpa memperhatikan status BMP) bahwa terdapat 28,59% bahan ajar UT yang berusia di atas lima tahun, dan 33,11% dalam proses revisi. Jika dibandingkan antara jumlah BAC yang harus revisi dengan kemampuan melakukan revisi nampak bahwa kemampuan UT dalam melakukan revisi meningkat dari tahun ke tahun, seperti ditunjukkan dalam Bagan 5 berikut.



Bagan 6. Persentase Perbandingan usia bahan ajar di atas lima tahun

Bagan 6 di atas menunjukkan adanya penurunan jumlah bahan ajar yang berusia lebih dari lima tahun selama Semester 1 tahun 2015 sampai dengan Semester 1 2017. Jika pada tahun 2015 semester 1, 52% bahan ajar UT

berusia lebih dari lima tahun maka pada tahun 2017 semester 1 jumlah ini menurun menjadi 28,59%. Sedangkan jumlah bahan ajar yang direvisi menunjukkan adanya peningkatan dari 20,17% menjadi 33,11%. Data ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja UT dalam menjamin kemutakhiran substansi bahan ajar.

Bahan ajar non-cetak (BANC) dikembangkan sebagai bagian terintegrasi (Bahan Ajar Multi Media/BAMM) atau pengayaan (*supplement*) BMP. Pengembangan BANC tahun 2017 terdiri atas audio, video, Materi Pengayaan Berbasis Online (MPBO) atau Materi Pengayaan Mata Kuliah, video interaktif, bahan ajar audio untuk mahasiswa berkebutuhan khusus (mahasiswa tuna netra), dan *dry lab*, serta program radio dan tutorial televisi. Pencapaian target realisasi sebanyak 538 program untuk seluruh BANC sudah terealisasi sebanyak 69 program pada tahun 2017, sisanya dalam proses pengembangan di Pusat Produksi Multi Media. UT juga menyediakan BAC dan BANC yang digunakan sebagai sumber utama belajar mahasiswa dengan lisensi terbuka dari *Creative Commons* sejumlah 127 program.

Upaya pengembangan BMP dengan tepat waktu akan terus dan lebih diupayakan sehingga semua bahan ajar utama memiliki usia maksimal 5 tahun. Sehubungan dengan itu, berkenaan dengan kebaruan substansi BMP, UT masih perlu mengembangkan mekanisme revisi bahan ajar untuk mata kuliah dengan substansi berkembang dengan cepat (kurang dari 3 tahun) dan mekanisme pengembangan BAC dengan waktu yang relatif pendek.

2) Pengembangan Bahan Ajar Noncetak

BMP pada umumnya berisi paparan tentang konsep, prinsip, dan prosedur terkait bidang ilmu secara konseptual, deskriptif, dan naratif. Upaya mempermudah dalam mempelajari secara mandiri, BMP UT diperkaya dengan contoh-contoh, latihan, dan tes formatif. Paparan konseptual secara deskriptif tersebut tidak selalu mudah dipahami oleh mahasiswa, karena masih terdapat beberapa konsep, prinsip, dan prosedur yang memerlukan visualisasi dalam penjelasannya. Sehubungan dengan itu, UT melengkapi bahan ajar cetak dengan bahan ajar noncetak.

Penggunaan variasi media juga memungkinkan mahasiswa memperoleh pengalaman belajar yang bervariasi sehingga membantu mahasiswa memahami substansi mata kuliah yang disajikan dalam BMP. Disamping itu, penggunaan berbagai media ditujukan untuk mengakomodasi kebutuhan dan gaya belajar mahasiswa. Oleh karena itu BANC yang mudah diakses mahasiswa dikembangkan sebagai bahan ajar pendukung atau pengayaan substansi mata kuliah yang disajikan dalam BMP.

Sama seperti BMP, pengembangan BANC melibatkan tim yang terdiri atas penulis naskah, penelaah materi, penelaah media, dan ahli produksi media. Dalam rangka perbaikan kualitas BANC, prosedur standar pengembangan BANC diterapkan dan diperbaiki secara terus-menerus sejak 2007. Tidak seperti pengembangan BAC, penulisan naskah BANC dilakukan oleh staf akademik dari setiap fakultas/PPs dan produksinya dilakukan di Pusat Pengembangan Multimedia (P2M2) UT. P2M2 UT dilengkapi dengan fasilitas produksi audio/video digital dan komputer untuk menghasilkan BANC, yang meliputi program audio, video, dan berbasis web.

Sejalan dengan perkembangan kebutuhan mahasiswa dan ketersediaan teknologi baru, UT mengembangkan variasi BANC, seperti: materi pengayaan berbasis *online*, pembelajaran komputer, disamping program audio, video, dan *dry laboratorium (dry lab)*. Selain itu, UT juga mengembangkan program tutorial, baik tutorial radio maupun televisi, serta bahan ujian audio. UT mulai mengembangkan program audio untuk mahasiswa berkebutuhan khusus, yaitu mahasiswa tunanetra pada PS S1 Ilmu Komunikasi. BANC tersebut dapat diakses secara *online* oleh mahasiswa yang ditempatkan dalam *website* UT, pada menu Guru Pintar *Online* (GPO) dan iTV. Sebagai salah satu upaya penjaminan kualitas pendidikan, maka UT mewajibkan mahasiswa memiliki bahan ajar. Upaya tersebut diimplementasikan UT dengan mengembangkan bahan ajar digital yang akan diberikan kepada seluruh mahasiswa.

3) Distribusi Bahan Ajar

Terdapat dua sistem layanan distribusi BA sesuai dengan jenis penawaran mata kuliah: (a) Sistem Paket Semester (SIPAS) dan (b) non-SIPAS. BA untuk mahasiswa yang memilih SIPAS dikirimkan kepada mahasiswa melalui kantor UPBJJ. Sementara itu, BA untuk mahasiswa non-SIPAS dikirim langsung kepada mahasiswa setelah mereka memesan bahan ajar melalui Toko Buku *Online* (TBO), Toko Buku Digital (TBD), atau melalui proses registrasi online yang disebut Sistem Registrasi *Online* (SRO).

Hambatan utama dalam distribusi BA adalah lokasi tempat tinggal mahasiswa yang tersebar. Distribusi BA menggunakan berbagai jenis transportasi, seperti melalui darat, laut, dan udara. UT selalu berusaha mencari dan memperbaiki sistem layanan distribusi BA serta mencoba menerapkan sistem yang terbaik serta lebih efektif dan efisien.

Toko Buku *Online* (TBO) telah diimplementasikan sejak 2008, Sistem Registrasi *Online* telah diimplementasikan sejak 2012, dan Toko Buku Digital (TBD) diimplementasikan sejak 2015 sebagai bagian dari upaya layanan administrasi akademik, termasuk perbaikan layanan bahan ajar bagi mahasiswa. TBO, TBD, dan Registrasi *Online* disediakan untuk memfasilitasi pembayaran pembelian bahan ajar oleh mahasiswa melalui jaringan (internet).

UT juga menyediakan semua bahan ajar digital untuk seluruh mahasiswa secara gratis yang dapat diunduh dalam dua perangkat. Disamping itu, UT tetap menyediakan semua bahan ajar di Ruang Baca Virtual (RBV) pada Perpustakaan Digital UT yang dapat secara bebas diakses oleh mahasiswa melalui *website* UT dengan menggunakan *username* dan *password* yang dimiliki oleh mahasiswa. Bahan ajar digital yang tersedia pada RBV hanya dapat dibaca secara *online*. Faktor penggunaan secara ilegal bahan ajar cetak dan noncetak menjadi isu penting dalam pengelolaan bahan ajar UT.

c. Pembelajaran

Sistem belajar jarak jauh belum dipahami sepenuhnya oleh calon mahasiswa UT, sehingga UT perlu menyiapkan mahasiswa agar mampu belajar mandiri melalui belajar jarak jauh diantaranya adalah:

1) Edukasi kesiapan belajar mahasiswa

Karakteristik belajar di UT sangat independen, yang menuntut mahasiswa untuk memiliki kemampuan membangun prakarsa belajar sendiri, memotivasi dan mengarahkan diri sendiri, mengelola waktu belajar, menerapkan berbagai strategi belajar efektif, kepercayaan diri sukses dalam belajar, serta informasi dan menyelesaikan masalah. Kemampuan menjadi pembelajar mandiri (*independent learner*) sebagai prasyarat keberhasilan studi di UT bukanlah kesanggupan yang terbangun dan terbentuk tiba-tiba. Kemampuan itu harus dibangun secara bertahap melalui intervensi yang dilakukan oleh UT sebagai penyelenggara layanan pendidikan tinggi. Untuk membangun kesiapan dan keberhasilan mereka belajar di UT dengan sistem PJJ, diperlukan kegiatan pembekalan yang memadai, yang disebut dengan Edukasi Kesiapan Belajar Mahasiswa (EKBM), khususnya mahasiswa baru. EKBM bertujuan membangun kesiapan, kesanggupan, dan keberhasilan belajar mahasiswa dalam sistem Pendidikan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ), melalui pemahaman yang benar tentang konsep dan sistem Pendidikan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ), kedudukan Universitas Terbuka (UT) dalam sistem pendidikan tinggi nasional, serta sistem dan strategi belajar di UT. EKBM dilaksanakan berlandaskan Pedoman Pelaksanaan EKBM Universitas Terbuka. EKBM dilaksanakan di Kantor UPBJJ-UT dan di beberapa kota/kabupaten sentra yang mudah diakses para mahasiswa baru dari berbagai wilayah. Jumlah peserta per kelas adalah 50 - 60 mahasiswa baru.

2) Belajar Mandiri

Mahasiswa UT harus belajar secara mandiri dalam menempuh studi. Belajar mandiri menghendaki mahasiswa belajar atas prakarsa sendiri yang dilakukan secara sendiri ataupun berkelompok. UT menyediakan

bahan ajar yang dirancang untuk dapat dipelajari secara mandiri. Selain menggunakan bahan ajar yang disediakan oleh UT, mahasiswa dapat memanfaatkan bahan bacaan lain di perpustakaan. Selain itu, mahasiswa juga dapat mengakses sumber belajar melalui internet, radio, dan televisi; serta memanfaatkan sumber belajar lain seperti bahan ajar berbantuan komputer dan program audio/video. Untuk mendukung proses belajar mandiri mahasiswa, UT menyediakan layanan bantuan belajar berupa melalui tutorial tatap muka dan tutorial online. Pelaksanaan bantuan belajar dilaksanakan di Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) setempat. Sedangkan pelaksanaan tutorial online dilaksanakan di fakultas.

3) Praktik dan praktikum

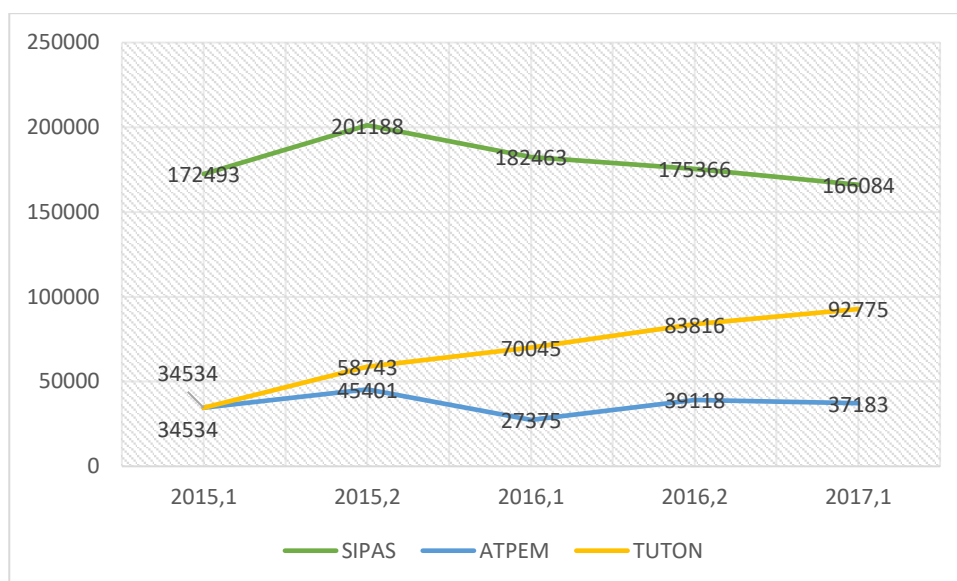
Beberapa mata kuliah yang ditawarkan pada program studi tertentu mewajibkan praktik atau praktikum. Kegiatan praktik atau praktikum dilaksanakan di bawah bimbingan instruktur/supervisor/pembimbing, kecuali pada PS Agribisnis FMIPA, praktik dapat dilakukan secara mandiri oleh mahasiswa dengan menggunakan prosedur praktik yang baku. Pelaksanaan praktik dan praktikum dilakukan secara berkelompok. Pelaksanaan praktik dan praktikum dikoordinasikan oleh UPBJJ-UT setempat. Praktik dilaksanakan di sekolah, institusi lain yang relevan atau di tempat lain sesuai dengan karakteristik mata kuliahnya. Praktikum dilaksanakan di sentra-sentra praktikum (sekolah, perguruan tinggi, atau institusi lain) yang memiliki sarana dan prasarana dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh program studi masing-masing.

d. Layanan Bantuan Belajar

Upaya peningkatan kualitas proses belajar mandiri dilakukan dengan menyediakan beragam layanan bantuan belajar atau disebut tutorial. Layanan tutorial meliputi Tutorial Tatap Muka (TTM), tutorial radio, tutorial televisi, dan tutorial berbasis internet baik *synchronous* ataupun *asynchronous* melalui Tutorial web (Tuweb) dan Tutorial Online (Tuton). TTM merupakan layanan

bantuan belajar yang diselenggarakan secara tatap muka di bawah koordinasi UPBJJ-UT. TTM yang diselenggarakan oleh UT terdiri atas TTM Wajib dan TTM Atas Permintaan Mahasiswa (Atpem). TTM Wajib adalah layanan yang diberikan kepada mahasiswa yang mengambil skema layanan Sistem Paket Semester (SIPAS) untuk Program S1 PGSD, S1 PGPAUD, S1 FE, S1 FHISIP, S1 FMIPA dan S1 FKIP, Program PPs. Sedangkan TTM Atpem merupakan tutorial yang dilaksanakan berdasarkan permintaan mahasiswa.

Penyelenggaraan TTM di seluruh Indonesia dan Luar Negeri melibatkan tutor dan matakuliah yang beragam sehingga mendorong untuk memanfaatkan IT dalam pengelolaan dan monitoring pelaksanaan TTM. Penggunaan aplikasi TTM berfungsi untuk mempermudah pengelolaan tutor TTM, pengelolaan kelas TTM, dan monitoring pelaksanaan TTM. Upaya penyempurnaan aplikasi terus dilakukan agar layanan bantuan belajar UT lebih optimal. Data layanan terkait penyelenggaraan TTM Sipas dan TTM Atpem dapat dilihat pada Bagan 7 berikut.

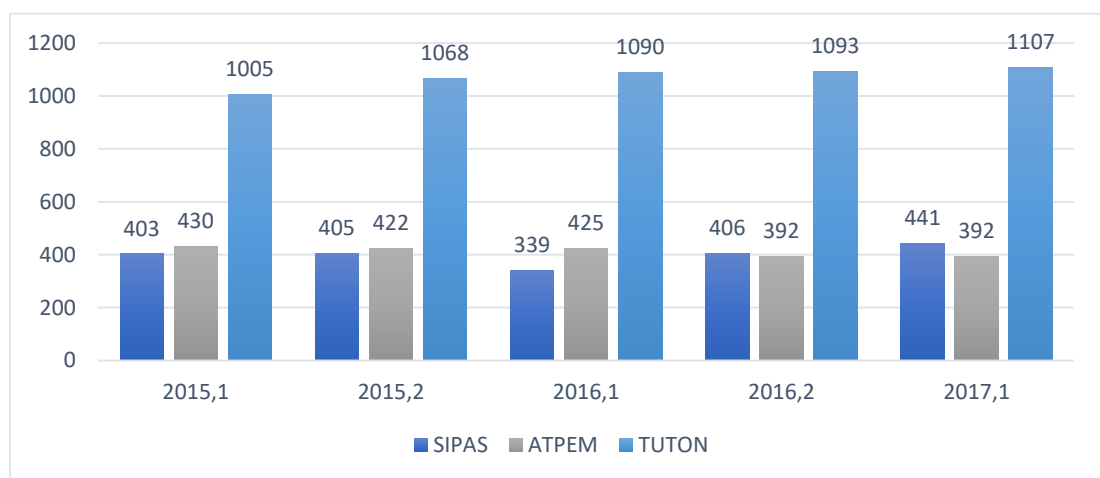


Bagan 7. Perkembangan jumlah peserta model tutorial

Data pada Bagan 7 di atas menunjukkan bahwa terdapat penurunan jumlah peserta tutorial Sistem Paket Semester, sedangkan untuk tutorial Atas Permintaan Mahasiswa dan tutorial online menunjukkan kecenderungan

meningkat. UT perlu mendorong agar sebanyak mungkin mahasiswa mengikuti tutorial yang disediakan pada masa yang akan datang.

Bagan 8 menunjukkan dari sisi mata kuliah yang diikuti mahasiswa terlihat kenaikan jumlah mata kuliah (MK) untuk tutorial elektronik (tuton) dan SIPAS. Sementara untuk tutorial ATPEM terdapat penurunan walau tidak besar. Berdasarkan data pada Bagan 6 dan Bagan 7 terlihat bahwa Tuton dapat dijadikan andalan UT sebagai sarana bantuan belajar untuk mahasiswa UT pada kalangan yang lebih luas. UT perlu mengembangkan tutorial online dengan lebih intensif untuk menjangkau mahasiswa yang lebih banyak.



Bagan 8. Perkembangan jumlah mata kuliah yang ditutorialkan

Selain bantuan belajar yang diselenggarakan secara tatap muka dan melalui internet, UT juga menyediakan layanan tutorial radio yang dapat diakses melalui Radio Republik Indonesia (RRI) dan melalui UT Radio. Tutorial televisi dapat diakses mahasiswa melalui layanan Internet TV (I-TV) di website UT.

Berdasarkan data jumlah mahasiswa yang mengikuti tutorial, UT masih perlu meningkatkan tingkat partisipasi mahasiswa untuk mengakses minimal satu jenis layanan tutorial. Disamping itu, hal lain yang masih perlu ditingkatkan adalah:

- Ragam bantuan belajar yang diberikan kepada mahasiswa
- Tingkat bantuan belajar terhadap mahasiswa
- Data mahasiswa yang menggunakan bantuan belajar dan yang tidak

- d. Keefektifan bantuan belajar
- e. Keterkaitan antara keefektifan ragam bahan ajar, bantuan belajar, dan prestasi belajar mahasiswa
- f. Pengembangan strategi dan ragam bantuan belajar belum melibatkan penulis bahan ajar, pengampu Mata Kuliah (MK), tutor, dan mahasiswa
- g. Keterbatasan akses PS dalam mengendalikan proses bantuan belajar di kelompok belajar (pokjar) dan UPBJJ.

UT perlu mengupayakan agar setiap mahasiswa dapat mengikuti tutorial melalui berbagai modus.

e. Evaluasi Hasil Belajar

Evaluasi hasil belajar dilakukan dalam dua tingkatan, yaitu evaluasi hasil belajar pada tingkat mata kuliah dan program studi. Hasil belajar mahasiswa pada tingkat mata kuliah ditentukan oleh nilai tutorial, nilai praktik atau praktikum, dan nilai ujian akhir semester, yang tergantung pada jenis mata kuliah. Pada akhir penyelesaian program, mahasiswa program Diploma IV dan Sarjana mengikuti ujian dalam bentuk tugas akhir program (TAP). Sementara itu, mahasiswa program magister menyusun TAPM dan mempresentasikan hasilnya dalam ujian sidang TAPM.

Penyelenggaraan evaluasi hasil belajar akan memberikan informasi yang akurat apabila instrumen yang digunakan paling tidak memenuhi kriteria validitas, yaitu mengukur capaian pembelajaran yang akan diukur, disamping kriteria reliabilitas, tingkat kesukaran, dan daya beda butir soal. Jenis soal yang digunakan disesuaikan dengan capaian pembelajaran yang diharapkan dikuasai mahasiswa. Untuk itu, pengembangan bahan ujian untuk evaluasi hasil belajar diawali dengan penyusunan kisi-kisi soal yang digunakan sebagai acuan dalam menyusun butir soal. Proses pengembangan butir soal mencakup kegiatan penulisan dan penelaahan yang melibatkan dosen dari luar, disamping dosen UT, yang memiliki bidang keahlian sesuai dengan bahan ujian yang dikembangkan. Untuk menjamin terlaksananya UAS, soal ujian UT dikelola dalam satu bank soal yang sejak tahun 2015 telah memiliki koleksi 443.179 butir soal ujian objektif dari 906 mata kuliah ujian objektif.

Disamping itu, terdapat 164 mata kuliah dengan ujian uraian. Jumlah ini akan semakin bertambah.

UT menyelenggarakan Ujian Akhir Semester (UAS) dua kali setahun dengan lokasi yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia dan luar negeri. Untuk meningkatkan fleksibilitas, aksesibilitas, dan efektivitas evaluasi hasil belajar, UT mengembangkan Sistem Ujian *Online* (SUO). Jumlah peserta SUO meningkat dari tahun ke tahun.

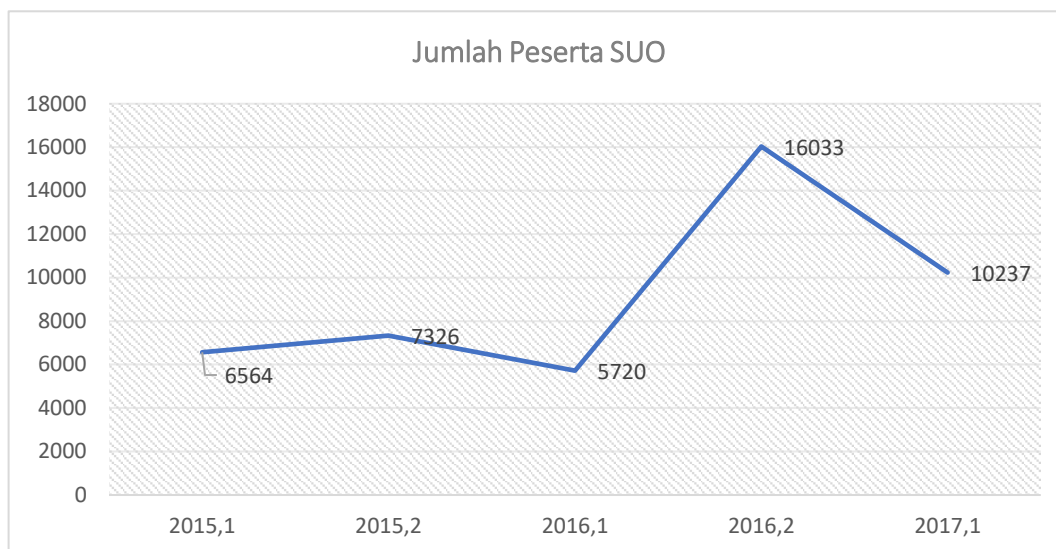
Penyelenggaraan ujian UT dilaksanakan melalui dua bentuk, yakni ujian tertulis dan ujian online. Pengelolaan bahan ujian di lingkungan Pusat Pengujian menerapkan Aplikasi Penyiapan Naskah Ujian. Aplikasi Penyiapan Naskah Ujian digunakan untuk memonitor kemajuan penyiapan bahan ujian yang akan digunakan serta memperoleh data dengan cepat dan akurat yang diperlukan untuk ujian mahasiswa. Sajian data evaluasi hasil belajar semester 2016/2017.2 dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Jumlah Peserta Evaluasi Hasil Belajar Semester 2016/2017.2

Program	UAS Tertulis		UAS Online	
	Jumlah Mata Kuliah	Jumlah Peserta	Jumlah Mata Kuliah	Jumlah Peserta
Program Sarjana PGSD dan PDPAUD (Pendas)	95	926,073	82	3,200
Program Diploma dan Sarjana FE, FHISIP, FMIPA, FKIP (Non Pendas)	1,025	643,381	763	7,037
Program Pascasarjana (PPs)	139	8,469	-	-
Jumlah	1,259	1,577,923	845	10,237

Hampir 100% mahasiswa yang registrasi melakukan ujian tertulis. Dengan demikian jumlah pesertanya mengikuti perkembangan jumlah mahasiswa yang registrasi. Untuk meningkatkan fleksibilitas waktu, UT mengembangkan sistem ujian online (SUO). Ujian online dikembangkan dengan tujuan untuk memberikan kesempatan bagi mahasiswa yang tidak dapat mengikuti ujian tulis atau tidak lulus ujian tulis tanpa harus menunggu

semester berikutnya. Dari waktu ke waktu peserta ujian online meningkat seperti tampak pada Bagan 9 berikut.



Bagan 9. Perkembangan jumlah peserta ujian dengan SUO

Perkembangan peserta ujian SUO dari tahun 2015.1 sampai 2017.1 pada Bagan 9 menunjukkan kenaikan yang cukup signifikan. Demikian pula jika ditinjau dari MK yang diujikan. Pada tahun 2015.1 terdapat 576 MK dengan SUO, jumlah tersebut terus meningkat sehingga tahun 2017.1 terdapat 845 MK dengan SUO. Sehingga dengan memperhatikan data tersebut maka UT perlu terus meningkatkan kemampuannya dalam menyediakan layanan SUO.

Beberapa hal yang berkaitan dengan ujian yang masih harus ditingkatkan lagi adalah:

- Jenis evaluasi untuk setiap MK belum standar (nilai MK diperoleh dari UAS saja/UAS+tuton+tugas/UAS+TTM+tugas)
- Pada beberapa program studi, ragam evaluasi masih terbatas, baru mengukur kognisi mahasiswa. kompetensi keterampilan dan sikap belum dievaluasi
- Untuk beberapa program studi belum ada sistem pemberian *feedback* kepada mahasiswa berdasarkan hasil evaluasi

f. IPK dan Masa Studi

Sebagai PTTJJ, UT menerapkan sistem rekrutmen mahasiswa yang terbuka, artinya untuk menjadi mahasiswa UT tidak dibatasi oleh hasil tes seleksi, usia dan tahun ijazah. Persyaratan yang diberlakukan pada calon mahasiswa hanyalah memiliki ijazah SMA/ sederajat. Tes seleksi hanya dikenakan pada calon mahasiswa Program Magister. Sedangkan bagi peserta PPB dan PMKM tidak dipersyaratkan harus memiliki ijazah SLTA. UT juga menyediakan akses pendidikan bagi seluas mungkin masyarakat, mulai dari masyarakat di kota-kota metropolitan hingga masyarakat di daerah 3T (terpencil, terluar, tertinggal). Kondisi mahasiswa yang sangat beragam, menjadikan rentang penguasaan ilmu pengetahuan, wawasan, dan keterampilan calon mahasiswa UT sangat lebar.

Latar belakang mahasiswa UT yang sangat bervariasi, mengharuskan UT mengembangkan dan menyediakan berbagai modus proses pembelajaran yang mampu memfasilitasi mahasiswa mencapai kompetensi yang dipersyaratkan oleh program studi (PS). Salah satu ukuran pencapaian lulusan dalam pembelajaran adalah Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) dan lama studi. Rata-rata IPK lulusan UT dalam 3 tahun terakhir untuk PS jenjang diploma adalah 2,66 dan PS jenjang sarjana (S1) adalah 2,63. IPK ini masih berada di bawah ketentuan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT), di mana IPK lulusan PS jenjang diploma dan sarjana pada kategori memuaskan berada pada kisaran 2,76 – 3,00. Disamping itu, IPK tersebut juga masih berada di bawah standar kriteria amat baik dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) PT yaitu $\geq 2,75$, dan tuntutan lapangan kerja yaitu 3,00. Sementara itu, rata-rata IPK lulusan program magister dalam 3 tahun terakhir adalah 3,57. IPK lulusan Program Magister ini menurut ketentuan SNPT sudah berada pada kategori sangat memuaskan, yaitu pada kisaran 3,51 s/d 3,75.

Prinsip terbuka UT juga memiliki arti bahwa UT tidak membatasi masa studi mahasiswa. Mahasiswa dapat menentukan sendiri masa studinya sesuai dengan kondisi waktu, biaya, dan kemampuan belajarnya. BAN PT menetapkan bahwa masa studi untuk mahasiswa PTJJ normalnya adalah dua kali masa studi mahasiswa PT tatap muka, yaitu 8 semester untuk PS jenjang

D2, 12 semester untuk PS D-3, 16 semester untuk PS S1/D4, dan 8 semester untuk PS S2. Persentase lulusan UT yang mampu menyelesaikan masa studinya tepat waktu sebesar 84% untuk lulusan D3, 100% untuk lulusan D4, 99% untuk lulusan S1 dan 100% untuk lulusan S2. Tingkat kelulusan ini sudah sangat baik mengingat sebagian besar mahasiswa UT harus membagi waktunya untuk mengurus keluarga, bekerja, dan kuliah.

g. Penelitian dan Publikasi

Penelitian

Kewajiban dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi melaksanakan pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (abdimas). Target penelitian yang harus dilaksanakan dosen UT meningkat dari tahun ke tahun dengan tingkat capaian sebagaimana Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Target dan Capaian Penelitian Tahun 2013-2016

Tahun	Target Judul Penelitian	Capaian Judul Penelitian	Dosen Peneliti (%)
2013	250	154	42 % (313 dari 748 dosen)
2014	300	336	56 % (402 dari 723 dosen)
2015	310	273	50% (357 dari 708 dosen)
2016	315	348	55% (379 dari 683 dosen)

Data Tabel 6 memperlihatkan capaian penelitian pada tahun 2013 berada di bawah target. Namun pada tahun 2014 melebihi dari yang ditargetkan. Pada tahun 2015 capaian penelitian berada di bawah target. Penurunan jumlah penelitian pada tahun 2013 dikarenakan perubahan skema pendanaan penelitian, dari pendanaan yang awalnya dirancang melalui dana PNBPU UT dan dana Rupiah Murni berubah menjadi seluruh penelitian didanai melalui dana Rupiah Murni yang berasal dari dana BOPT Dikti. Perubahan skema pendanaan ini memiliki konsekuensi, yaitu skema penelitian harus mengikuti skema penelitian Dikti. Namun, tidak semua proposal penelitian dapat diubah sesuai dengan skema penelitian Dikti sehingga jumlah proposal yang dapat didanai menurun yang menyebabkan target penelitian tahun 2013

tidak tercapai. Untuk tahun 2015, tidak tercapainya target penelitian dikarenakan adanya perubahan skema pendanaan penelitian Dikti dan pertanggungjawaban pendanaan penelitian yang oleh dosen dinilai cukup rumit. Hal ini menyebabkan turunnya minat dosen melakukan penelitian melalui skema pendanaan Dikti. Sebagian dosen melakukan penelitian mandiri (dana berasal dari dosen sendiri). Namun, belum diketahui jumlah dosen yang melakukan penelitian mandiri karena mereka tidak melaporkan kegiatan penelitiannya.

Publikasi

Tugas Tri Dharma dosen lainnya adalah menyebarkan pemikiran ilmiah dan hasil-hasil penelitian kepada masyarakat, salah satunya melalui publikasi ilmiah dalam jurnal. Jumlah publikasi ilmiah dosen UT dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Target dan Capaian Publikasi Ilmiah Tahun 2013-2016

Tahun	Σ Judul Publikasi	Dosen Melakukan Publikasi (%)
2013	58	11% (82 dari 748 dosen)
2014	157	27% (197 dari 723 dosen)
2015	208	32% (228 dari 708 dosen)
2016	166	33% (227 dari 683 dosen)

Pada Tabel 7, angka capaian target publikasi ilmiah terlihat cenderung meningkat. UT telah mengalokasikan dana yang cukup besar dan merancang berbagai kegiatan untuk mendukung peningkatan publikasi ilmiah dosen. Namun, beberapa hambatan masih menjadi kendala, antara lain adalah kemampuan menulis artikel ilmiah, kemampuan menulis artikel dalam bahasa asing, dan pekerjaan manajerial akademik yang memakan waktu cukup banyak.

h. Pengabdian kepada Masyarakat (PkM)

Sebagai institusi pendidikan tinggi, UT juga menyelenggarakan program PkM sebagai bentuk kepedulian UT terhadap masyarakat. UT memiliki beberapa modus PkM, yaitu PkM melalui terjun langsung ke masyarakat dan

PkM melalui media. PkM ke masyarakat langsung antara lain dalam bentuk PkM dosen dan PkM institusi. PkM dosen dilakukan oleh dosen UT Pusat dan dosen UPBJJ, antara lain dalam bentuk program pelatihan dan pendampingan untuk masyarakat pada wilayah tertentu.

Sementara itu, PkM institusi pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) UT. Kegiatan PkM model ini dilakukan di sejumlah wilayah sehingga PkM institusi ini merupakan PkM untuk skala nasional. PkM institusi yang sudah dilakukan adalah dalam bentuk program penghijauan di beberapa wilayah. Dana yang telah disalurkan untuk kegiatan PkM penghijauan pada tahun 2015 sebesar Rp806.845.000,00 (delapan ratus enam juta delapan ratus empat puluh lima ribu rupiah). Pada tahun 2016 dilaksanakan 15 kegiatan PkM Nasional di tujuh desa yang lokasinya di enam UPBJJ-UT yaitu UPBJJ-UT Makassar, Jember, Yogyakarta, Serang, Lampung, dan Bogor. Jumlah dosen yang berpartisipasi dalam PkM tersebut sebanyak 186 orang dari 4 fakultas. Dana yang digunakan untuk membiayai PkM nasional adalah sebanyak Rp502.381.000,-

Pada tahun 2017, UT menargetkan jumlah PkM tahun 2017 sebanyak 125 judul dengan alokasi anggaran sebesar Rp2.431.850.000,-. Pelaksanaan kegiatan PkM UT berskala nasional dan lokal. Pada tahun 2017, UT mengalokasikan dana untuk 15 kegiatan PkM Berbasis Desa Binaan maksimal Rp50.000.000,- untuk setiap kegiatan, sehingga total dana yang disediakan adalah Rp750.000.000,00 (tujuh ratus lima puluh juta rupiah).

Bentuk PkM lain yang diselenggarakan UT adalah Sumber Pembelajaran Terbuka - Universitas Terbuka (SUAKA-UT). Program SUAKA-UT yang disediakan meliputi UT TV, UT Radio, Guru Pintar Online, Perpustakaan Digital, Jurnal, MOOCs, dan Materi Pengayaan Matakuliah Berbasis Online (MPBO) dengan jumlah akses (4.068.005 hits). Masyarakat mayoritas mengakses layanan perpustakaan digital (3.296.104 hits), MOOCs (435.706 hits), dan jurnal online (112.640 hits). Pada tahun 2017.1 jumlah program MOOCs yang ditawarkan sebanyak 8 program dengan jumlah peserta sebanyak 1.308 orang.

2. Fokus Tata Kelola

a. Struktur Organisasi/Tata Kelola

Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984 tentang Pendirian Universitas Terbuka telah dilaksanakan melalui berbagai Keputusan Menteri terkait dibidang Pendidikan Tinggi dan Pendayagunaan Aparatur Negara serta perubahannya. Keputusan Menteri terakhir antara lain adalah Keputusan Mendiknas (Kepmendiknas) RI Nomor 123 tahun 2004 Organisasi dan Tata Kerja (OTK) Universitas Terbuka (UT), dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Statuta UT. Saat ini telah terbit Permenristekdiksi No. 16 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Terbuka.

UT selalu melakukan adaptasi untuk menyesuaikan karakteristik internal dengan perubahan eksternal. Berbagai faktor yang melandasi perubahan tersebut antara lain: (a) perkembangan teknologi informasi dan telekomunikasi (TIK), serta kemajuan pesat dalam pemanfaatan TIK dalam dunia pendidikan yang telah mendorong transformasi di perguruan tinggi; (b) perubahan paradigma pendidikan yang mengedepankan kualitas, akuntabilitas, dan aksesibilitas yang ditetapkan dalam Undang Undang (UU), terutama Undang Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi beserta peraturan pelaksanaannya; (c) adanya tuntutan untuk menerapkan UU Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP) bagi institusi publik; dan (d) ditetapkannya UT sebagai Perguruan Tinggi Negeri yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 0268/KMK.05/2011 Tahun 2011.

Tata kelola UT harus disesuaikan terus-menerus dengan perubahan lingkungan eksternal, terutama teknologi, peraturan tentang perguruan tinggi, dan tuntutan stakeholder.

b. Sumber Daya Manusia

Pegawai UT adalah PNS dan non PNS. PNS di UT terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan. Berdasarkan laporan Rektor UT, pada tahun 2017 diperkirakan PNS akan pensiun sebanyak 38 orang yang terdiri dari 13 orang

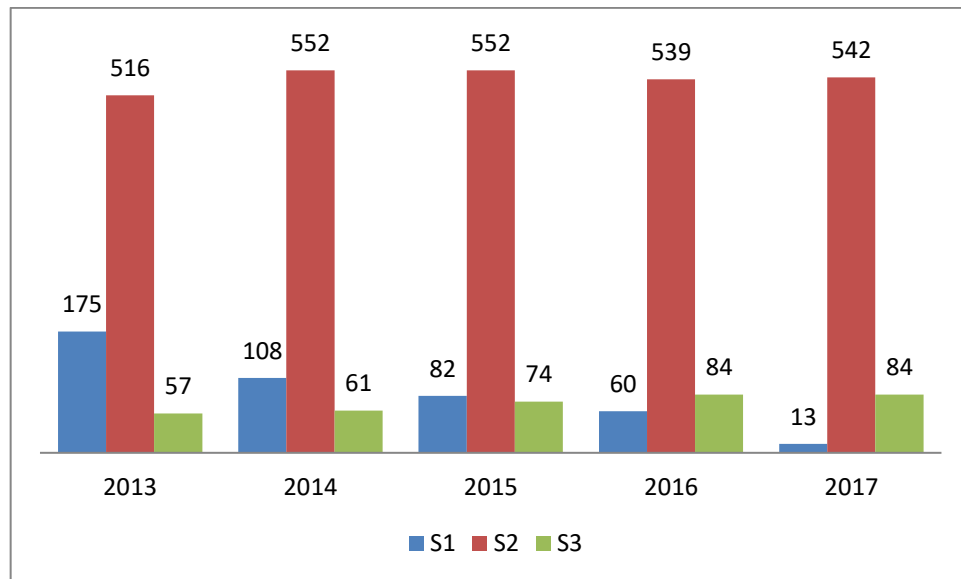
dosen dan 25 orang tenaga kependidikan. Sehingga pada tahun 2017 UT mengajukan usulan penambahan PNS ke Kemenristek Dikti sebanyak 149 orang yang terdiri dari 39 dosen dan 110 tenaga kependidikan.

Selain tenaga PNS, UT juga memiliki tenaga badan layanan umum (BLU) dan tenaga kontrak tahunan (TKT). Pada Tahun 2018 UT memiliki Tenaga BLU UT sebanyak 54 orang yang terdiri 4 orang dosen dan 50 tenaga kependidikan, yang ditempatkan pada jabatan ICT, akuntansi, sekretaris, kearsipan, design grafis, penyutradaraan, dan perhotelan. Tenaga kontrak tahunan UT sebanyak 612 orang, terdiri dari 114 orang di UT Pusat dan 498 orang di UPBJJ-UT, yang ditempatkan pada jabatan akuntansi, sekretaris, penyutradaraan, pustakawan, hukum, front desk, jurnalis, security, supir, dan tenaga kebersihan. Selain PNS dan BLU Non PNS, UT juga memperkerjakan SDM seperti TKT, tenaga harian lepas (THL), dan tenaga *outsourcing* pihak ketiga untuk membantu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai UT. Selengkapnya komposisi Sumber Daya Manusia UT tampak pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Komposisi SDM UT

Lokasi Kerja	PNS		BLU		TKT		Jumlah
	Dosen	Adm	Dosen	Adm	Adm	Non Adm	
Pusat	280	453	4	34	87	27	885
UPBJJ	352	496	0	16	161	337	1.362
Jumlah	632	949	4	50	248	364	2,247
Total	1.581		54		612		

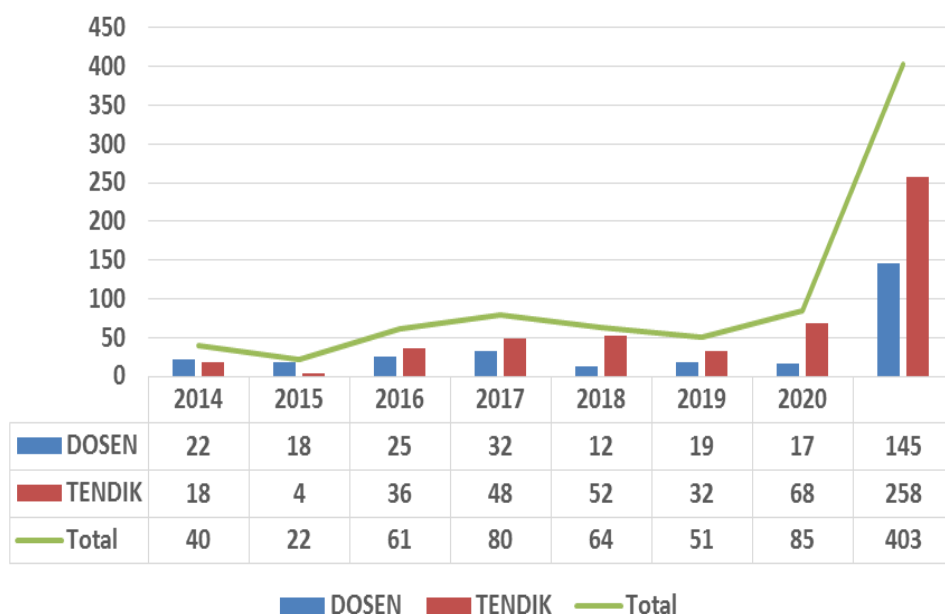
Jika dilihat dari tingkat pendidikan, mayoritas dosen UT berpendidikan S-2. Sampai tahun 2017 UT masih memiliki 13 dosen dengan kualifikasi S-1. Secara terus menerus UT mendorong dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S-3, sehingga jumlah dosen dengan kualifikasi S-3 terus meningkat. Bagan 10 menggambarkan peningkatan jumlah dosen S-3 selama 5 tahun sebanyak 27 orang (47%).



Bagan 10. Komposisi Dosen berdasarkan Kualifikasi Akademik

UT menghadapi persoalan SDM karena banyaknya SDM yang sudah pensiun sementara pengadaan tambahan SDM baru terkendala kebijakan moratorium. Sampai tahun 2020 diprediksi jumlah SDM UT yang pensiun adalah sebanyak 403 orang (25,4%). Ini akan menggeser komposisi SDM UT menjadi akan semakin banyak tenaga Non PNS di UT terutama tenaga kontrak.

Jumlah Pegawai Pensiun



Bagan 11. Data Pegawai Pensiun dan Perkiraan pegawai yang akan pensiun

Sebagai PTTJJ, kebutuhan UT akan SDM dan fasilitas sedemikian besar, namun UT didesain sebagai institusi yang harus melakukan *resource sharing* dengan institusi lain atau masyarakat untuk memanfaatkan sumber daya. Sumber daya tersebut berupa sumberdaya manusia (SDM) dan fasilitas lain non SDM. Kegiatan UT yang dibantu oleh SDM dari luar UT antara lain dalam penulisan bahan ajar cetak dan non cetak, penyaji siaran televisi dan radio, tutor, penulis bahan ujian, pengawas ujian, penguji tesis, penguji praktik dan praktikum, dan supervisor pratik/praktikum. SDM yang berasal dari luar UT juga diberikan pelatihan dan pembekalan secara rutin seperti pelatihan tutor TTM, pelatihan tutor tuton, pembekalan penulisan dan penelaahan bahan ajar, serta pembekalan petugas ujian. Memperhatikan kebutuhan SDM UT tersebut, maka pemenuhan kekurangan SDM harus menjadi perhatian yang serius.

Peningkatan jabatan fungsional dosen UT mulai tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 terlihat pada Tabel 9:

Tabel 9. Jumlah Dosen Berdasarkan Jabatan Fungsional Tahun 2012-2016

Jabatan Fungsional	2012	2013	2014	2015	2016
Tenaga Pengajar	63	56	51	28	17
Asisten Ahli	156	142	131	124	117
Lektor	399	407	361	370	360
Lektor Kepala	135	139	174	182	176
Guru Besar	3	4	4	4	6

Jika melihat pada perkembangan jabatan fungsional dosen UT tahun 2012- 2016 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9, jumlah dosen dengan jabatan akademik Lektor Kepala dan Guru Besar masih kurang. Jumlah Lektor Kepala kurang dari 26% dari jumlah dosen. Sedangkan jumlah Guru Besar hanya 6% dari jumlah dosen. Lambatnya peningkatan jumlah dosen dari Lektor ke Lektor Kepala dan dari Lektor Kepala ke jabatan akademik Professor adalah kurangnya kemampuan dosen dalam melaksanakan publikasi, terutama publikasi pada jurnal terakreditasi dan jurnal terindeks yang diakui.

Jumlah dosen dengan jabatan Lektor Kepala yang ideal sesuai standar akreditasi BAN PT berjumlah minimal 40% dari seluruh dosen. Saat ini UT baru memiliki 26% dari total jumlah dosen. Dengan demikian UT harus terus berupaya untuk mendorong dosen agar terus meningkatkan kinerja Tri Dharmanya sehingga jumlah dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala dapat mencapai minimal 40% pada tahun 2020.

Peningkatan karir SDM UT, baik dosen maupun tenaga kependidikan harus didukung dengan peningkatan kompetensi. Peningkatan kompetensi yang diselenggarakan berfokus pada bidang akademik, manajerial, dan teknis. Peningkatan kompetensi di bidang akademik, dikhususkan bagi dosen di UPBJJ dan UT pusat, yang terkait dengan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Peningkatan kompetensi di bidang manajerial diberikan kepada dosen dan tenaga kependidikan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Di samping itu, UT perlu melakukan peningkatan kompetensi secara sistematis untuk menjamin kontinuitas kepemimpinan di UT. Sedangkan peningkatan kompetensi di bidang teknis diperuntukkan bagi tenaga kependidikan yang terkait dengan operasional penyelenggaraan PTJJ.

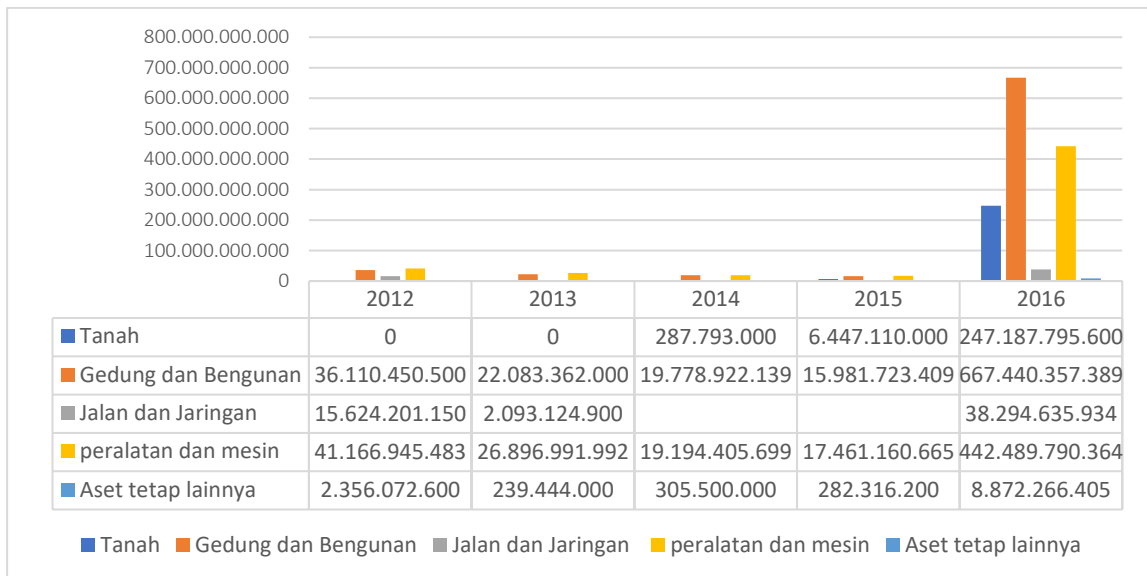
Untuk memenuhi kebutuhan SDM dan infrastruktur dalam pelaksanaan kegiatan operasional akademik, UT menjalin kerja sama kemitraan dengan perguruan tinggi, sekolah, instansi pemerintah dan swasta untuk memperoleh dukungan sumber daya dalam bentuk *resource sharing*. Kebutuhan SDM dari PT dan instansi lain terutama adalah SDM yang ahli dalam penulisan bahan ajar cetak dan noncetak, penulisan soal, tutor tatap muka dan tutor online, penguji, pembimbing tesis, pembimbing praktikum, instruktur/penguji praktik, penelaah bahan ajar, dan lain-lain. Di samping itu, UT dibantu pula oleh mitra dalam penyelenggaraan tutorial tatap muka dan ujian.

c. Sarana dan Prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana Universitas Terbuka mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran; pengadaan; penggunaan; pemanfaatan; pengamanan dan pemeliharaan;

penilaian; pemindahtanganan; pemusnahan; penghapusan; penatausahaan; dan pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Pengadaan sarana dan prasarana dilakukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Unit Layanan Pengadaan (ULP) sepenuhnya mengacu pada Perpres 54 tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah serta perubahannya Perpres Nomor 70 tahun 2012 dan Perpres Nomor 172 Tahun 2014. Pemanfaatan sarana prasarana dilakukan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 78/PMK.06/2014 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemanfaatan Barang Milik Negara serta Peraturan Menteri Keuangan Nomor 114/PMK.05/2014 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Universitas Terbuka pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Penatausahaan sarpras dilakukan oleh Tim Aset pada Bagian Umum Hukum dan tata laksana BAUK dibantu oleh Penanggung Jawab Aset setiap unit kerja dengan menggunakan Aplikasi SIMAK BMN, sedangkan penghapusan sarpras dilakukan oleh Tim Aset mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 96/PMK.06/2007 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penggunaan, Pemanfaatan, Penghapusan, dan Pemindahtanganan Barang Milik Negara dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 4/PMK.06/2015 tentang Pendelegasian Kewenangan dan Tanggung Jawab Tertentu dari Pengelola Barang Kepada Pengguna Barang.

Kepemilikan tanah di UT Pusat dan UPBJJ tahun 2017 pada aplikasi SIMAK BMN seluas 287.391 m². Sedangkan luas bangunan di UT Pusat dan UPBJJ yaitu 136.538,74 m². Sampai dengan akhir tahun 2016, masih terdapat bangunan kantor UPBJJ yang status tanahnya milik Pemerintah Daerah setempat yakni kantor UPBJJ-UT di Mataram, Batam, Denpasar dan Sorong, seluas 7.440 m² dengan cara pinjam pakai. Bangunan UT berada di Kantor Pusat dan di 37 lokasi Kantor UPBJJ-UT seluruh Indonesia. Kantor UPBJJ-UT yang belum memiliki bangunan tersendiri adalah UPBJJ-UT Sorong dengan status sewa rumah toko, dan Kantor UPBJJ-UT i sarana dan prasarana selama selama tahun 2012 sampai dengan 2016 dapat dilihat pada Bagan 12 berikut.



Bagan 12. Belanja Investasi Sarana dan Prasarana Tahun 2012-2016

Selain itu, UT juga mengembangkan kerja sama dengan institusi pemerintah maupun swasta dalam pemanfaatan asset untuk mendukung ketersediaan sumber daya layanan pendidikan (*resource sharing*), seperti penyediaan ruang tutorial tatap muka dan ruang ujian. Kendati tidak semua kerja sama itu selalu diikat dalam bentuk perjanjian formal yang terdokumentasi.

d. Keuangan

Pengelolaan keuangan UT sebagai instansi pemerintah dengan pola PK BLU, dapat lebih fleksibel dan cepat dalam memberikan layanan kepada mahasiswa yang sangat besar dengan jangkauan wilayah yang sangat luas. Perencanaan penerimaan dan pengeluaran UT disusun berdasarkan *performance based budgeting* tertuang dalam Renstra/Renop, Rencana Kerja Tahunan (RKT), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), dan Rencana Kerja Anggaran (RKA). Penerimaan UT bersumber pada Rupiah Murni (RM) dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Penerimaan PNBP berasal dari penerimaan layanan pendidikan (SPP dan non SPP) kepada mahasiswa dan penerimaan usaha komersial. Penerimaan non SPP salah satunya berupa hibah yang digunakan untuk pengadaan peralatan kantor bidang IT dan

multimedia, serta pelatihan SDM. Pada Tabel 17 terlihat pendapatan terbesar UT sampai dengan 2016 bersumber dari PNBP. Pendapatan PNBP tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 berfluktuasi dipengaruhi oleh beberapa kebijakan seperti: penerapan Uang Kuliah Tunggal (UKT) tahun 2012, dan penawaran program studi baru yaitu PGSD masukan sarjana pada tahun 2013 yang berdampak cukup signifikan pada peningkatan PNBP UT. Penciptaan pendapatan non SPP dan usaha-usaha komersial baru harus terus dilakukan dengan pemanfaatan asset UT baik di UT Pusat maupun di UPBJJ UT, penawaran program pelatihan, dll.

Belanja UT terdiri dari belanja RM dan belanja PNBP. Belanja terbesar UT sampai dengan 2016 pada belanja barang. Belanja barang meliputi: belanja kegiatan akademik, operasional kegiatan, pengembangan SDM, remunerasi dan gaji non PNS, langganan daya dan jasa, operasional perkantoran, dan belanja pemeliharaan sarana dan prasarana. Belanja barang digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada mahasiswa melalui strategi perbaikan berkelanjutan.

Selisih antara pendapatan dan belanja dari tahun ke tahun merupakan Surplus atau Defisit. Surplus merupakan usaha efisiensi dan efektifitas kegiatan serta pengadaan barang dan jasa. Jika pada tahun 2012, Surplus menjadi saldo awal di Kas Negara, maka mulai tahun 2012 setelah UT dinyatakan menjadi BLU, Surplus digunakan untuk: (1) melakukan investasi jangka pendek, (2) peningkatan kegiatan layanan (peningkatan IPK untuk Program S1 dan S2 dengan cara peningkatan proses pembelajaran TTM dan tutor, termasuk peningkatan jumlah tutor dan pelatihan tutor TTM dan tutor tutor, pengembangan pendidikan kebutuhan khusus, pengembangan bahan ajar dalam tablet, pengembangan UT TV dan Radio berbasis internet), serta (3) pengembangan unit bisnis. Belanja tersebut digunakan untuk peningkatan layanan UT dengan cara menambah pengawas ruang ujian independen, pembangunan gedung, pengembangan aplikasi SMART, dan lain-lain.

e. Layanan Unit Bisnis

UT sebagai BLU perlu mengembangkan bisnis yang berkaitan dengan *core* bisnis UT, yaitu bisnis yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan

jarak jauh. Pengkajian unit bisnis tersebut telah dimulai tahun 2013. Unit usaha yang telah dikembangkan UT antara lain *Training Center*, Toko Buku UT (TBO) yang menawarkan bahan ajar cetak dan bahan ajar digital, serta Layanan Jasa Fasilitas. UT telah merencanakan pengembangan tiga unit usaha yaitu *Production House*, *Event Organizer*, dan Penerbitan UT. Pada awal tahun 2016, dibentuk Pusat Badan Pengelola dan Pengembangan Unit Usaha dan personalianya.

Unit bisnis lain yang telah berjalan adalah program pelatihan, terutama yang berkaitan dengan Pendidikan, Toko Buku Online (TBO) dan penyewaaan fasilitas seperti penyewaan fasilitas wisma, gedung pertemuan (*UTCC*), lapangan olah raga, ruang-ruang rapat, ruang mesin ATM, dan kios pujasera. Penerimaan dari TBO dan penyewaan fasilitas lebih dari Rp 9 milyar. Pendapatan layanan jasa fasilitas diperkirakan akan terus meningkat. Jika melihat peluang ke depan, layanan unit bisnis UT dapat ditingkatkan kapasitasnya dengan jalan meningkatkan potensi pasar, memberikan layanan yang lebih cepat, lebih baik, dan lebih baru kepada pelanggan. Kebijakan Kemristekdikti yang akan memberikan tugas kepada UT melalui UPBJJ untuk menyediakan dukungan infrastruktur bagi penyelenggaraan PTJJ oleh PTN lain menuntut UPBJJ untuk melakukan pembenahan.

f. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai bersama yang dikembangkan, disebarkan, dan digunakan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Nilai-nilai inti yang digunakan untuk membentuk budaya organisasi adalah aksesibilitas, relevansi, kualitas, integritas, akuntabilitas, keinovatifan, dan kewirausahaan. Nilai-nilai tersebut dikembangkan untuk membentuk sikap dan pada akhirnya akan membentuk perilaku. Visi UT secara eksplisit menyebutkan pada Renop 2016-2020, UT melaksanakan budaya anti korupsi, menghargai lingkungan, kualitas, belajar mandiri, serta anti plagiarism dan mencontek. Nilai-nilai tersebut dikembangkan untuk dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa.

Jika memperhatikan bahwa secara rata-rata kompetensi lulusan yang jika diukur dengan IPK umumnya masih di bawah 2,50, maka UT perlu memeriksa kembali nilai-nilai yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian, dari sisi dosen dan tenaga kependidikan, dengan melihat tantangan ke depan, UT perlu mengembangkan nilai-nilai yang memberikan dasar bagi pegawai UT agar mampu bekerja secara profesional, mandiri dan berjiwa *entrepreneur*. Nilai-nilai yang dikembangkan UT dibedakan menjadi dua, yaitu nilai-nilai yang dikembangkan untuk dosen dan tenaga kependidikan UT, dan nilai-nilai yang dikembangkan untuk mahasiswa.

Budaya kerja organisasi yang ditetapkan dalam rencana strategis UT dibangun berdasarkan nilai-nilai yang mencakup kualitas, integritas, inovasi, aksesibilitas, relevansi, dan akuntabilitas (KIIARA). Secara lebih rinci masing-masing aspek dijelaskan sebagai berikut.

a. Kualitas

Produk dan layanan UT berkualitas tinggi sehingga memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan.

b. Integritas

Setiap penyelenggara UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme.

c. Inovasi

Untuk meningkatkan kualitas layanan, UT mendorong inovasi pada segala bidang kegiatan.

d. Aksesibilitas

Seluruh program UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala tempat dan waktu.

e. Relevansi

Pengembangan seluruh program UT dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kontekstual

f. Akuntabilitas

Penyelenggaraan seluruh program UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Nilai kualitas, integritas, inovasi, aksesibilitas, relevansi, dan akuntabilitas dikembangkan di UT dalam rangka membentuk pegawai yang memiliki integritas tinggi terhadap UT, produktif dan mampu melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan dalam organisasi UT yang selalu belajar (*learning organization*). Sebagai perguruan tinggi yang memiliki jumlah mahasiswa yang besar, tersebar di seluruh Indonesia bahkan di luar negeri, dan menghadapi perubahan lingkungan yang tinggi, UT perlu membentuk pegawai menjadi tangguh dalam menghadapi perubahan dan menciptakan produk dan sistem layanan yang unggul.

Sedangkan nilai-nilai yang dikembangkan untuk mahasiswa adalah nilai nilai kemandiran, kejujuran, dan kedisiplinan. Ketiga nilai tersebut dikembangkan, disosialisasikan kepada mahasiswa untuk dijadikan landasan bagi mahasiswa dalam belajar. Kemandiran, falsafah terbuka dan belajar jarak jauh menuntut mahasiswa agar dapat belajar mandiri. Kejujuran merupakan nilai dasar yang harus dimiliki mahasiswa dalam belajar mandiri karena dalam belajar mandiri pengendalian diri lebih banyak dilakukan oleh mahasiswa sendiri. Sedangkan kedisiplinan adalah nilai pokok bagi keberhasilan belajar mandiri. Tanpa kedisiplinan yang tinggi mahasiswa akan kesulitan mengatur waktu dan cara belajarnya yang akan berakibat tidak lulus atau memerlukan waktu yang lebih lama dalam menyelesaikan studinya.

g. Jaminan Kualitas

Sistem Jaminan Kualitas (Simintas) UT telah dirintis sejak tahun 2001. Pada tahun 2010, UT sudah memiliki Sistem Pengendalian Mutu Internal (SPMI). Kemudian, pada tahun 2011, UT merevisi kebijakan kualitas tahun 2002 dengan mengintegrasikan semua standar kualitas yang dipersyaratkan dalam Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT), *Asian Association of Open Universities (AAOU) Best Practices*, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), *The International Council for Open and Distance Education (ICDE) quality review*, dan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008, serta peraturan perundangan yang relevan dan dokumen yang dihasilkan yang disebut sebagai Sistem Jaminan Kualitas (Simintas) UT 2012.

Kebijakan kualitas UT diklasifikasikan menjadi dua bagian utama: (1) Manajemen Akademik (MA) yang dilengkapi dengan 10 prosedur kerja, dan (2) Manajemen Pendidikan Jarak Jauh (MPJJ) yang dilengkapi dengan 45 prosedur kerja.

Kualitas penyelenggaraan pendidikan UT dinilai oleh pihak eksternal maupun internal. Pada tahun 2005, 2010, dan 2016, UT mendapatkan pengakuan internasional dalam bentuk *Certificate of Quality and Internasional Accreditation* dari ICDE. UT menerima sertifikat ISO 9001:2008 bidang MPJJ untuk 14 UPBJJ, dan sertifikat ISO 9001:2008 bidang MPJJ untuk 23 UPBJJ lainnya. Tahun 2017, UT mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015 yang berbasis Manajemen Risiko bidang Manajemen Akademik (MA) untuk 34 Program Studi dan pada tahun 2018, UT mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015 pada bidang Manajemen Pendidikan Jarak Jauh (MPJJ) untuk 38 UPBJJ-UT di seluruh Indonesia. Pada penilaian kinerja BLU tahun 2012 UT dinyatakan telah berkinerja sangat baik sehingga mendapatkan peringkat pertama dengan predikat AA dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sesuai dengan SK Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU Nomor KEP 219/PB.5/2013 tentang Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012.

Sementara itu, audit keuangan dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP). Berdasarkan hasil audit KAP tahun anggaran 2013-2014, kinerja keuangan UT memperoleh opini wajar (wajar tanpa pengecualian/WTP). Secara internal, UT memiliki Satuan Pengawasan Internal (SPI) yang melakukan audit di UT Pusat dan UPBJJ-UT. Untuk menjaga kualitas kinerja pegawai, mulai tahun 2014 UT telah menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai. Sistem penilaian kinerja pegawai berisi penilaian perilaku dan penilaian sasaran kerja pegawai (PSKP) yang terkait dengan data kepegawaian (jabatan, kehadiran, ijin, cuti, dan lain-lain) serta data keuangan. Sementara itu, untuk penilaian kinerja unit masih mengacu pada pencapaian target Rencana Kerja Tahunan (RKT) Unit dan Anggaran Unit pada tahun berjalan.

Sistem jaminan kualitas sejauh ini telah mampu menstandarisasi input dan proses sesuai dengan standar internasional. Namun yang masih perlu ditingkatkan adalah bahwa sistem jaminan kualitas belum berdampak pada hasil akhir pelaksanaan Tri Dharma, yaitu kompetensi lulusan dalam bentuk skor IPK yang sesuai tuntutan stakeholder, publikasi ilmiah untuk dosen, dan abdimas yang berbasis riset. Sehingga ke depan, sistem jaminan kualitas UT akan diarahkan kepada sistem yang menyatu dan integral dengan kebutuhan pelanggan.

3. Fokus Daya Jangkau

a. Pengembangan Institusi

Pengembangan Institusi diarahkan untuk meningkatkan efektivitas UT dalam melaksanakan mandatnya, yang dilakukan dengan menggunakan hasil dari evaluasi pelaksanaan visi, misi dan strategi UT, untuk menyesuaikan sasaran dan strategi pencapaiannya. Pada tahun 2015, hal-hal yang dilakukan dalam rangka pengembangan institusi adalah melakukan revisi Rencana Strategis Bisnis UT 2016-2020, upaya meningkatkan daya jangkau layanan dan memantapkan pengakuan masyarakat terhadap eksistensi UT sebagai penyelenggara PTTJJ berkualitas dunia.

Pelaksanaan peningkatan daya jangkau dan layanan dilakukan dengan:

1) Pendirian UPBJJ – UT

Pendirian UT pada tahun 1984 yang dikukuhkan melalui Kepres Nomor 41 tahun 1984 sesungguhnya merupakan revolusi dalam dunia pendidikan tinggi di Indonesia. Sebagai salah satu institusi perguruan tinggi negeri, UT harus mengikuti aturan yang berlaku, baik yang tertuang dalam Undang – Undang No. 2 Tahun 1989 maupun Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 1990 yang kemudian direvisi menjadi PP 60 Tahun 1999, Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0470/o/1992 tentang Statuta Universitas Terbuka, serta Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 094/O/1993 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Terbuka.

Dalam Statuta UT tahun 1992 disebutkan unit – unit khusus yang amat vital bagi operasionalisasi UT sebagai institusi PTJJ yang berbeda dari unit – unit PTN pada umumnya. Unit – unit khusus tersebut meliputi 6 (enam) pusat dan 32 kantor UPBJJ di daerah (UT). Dalam penyelenggaraannya, UPBJJ – UT memiliki tugas untuk melaksanakan, promosi dan pemasaran UT, administrasi akademik, mendistribusikan bahan ajar, menyelenggarakan kegiatan tutorial, dan melaksanakan ujian.

2) Pendirian Sentra Layanan UT (SALUT)

Untuk mendekatkan layanan UT kepada mahasiswa di luar wilayah kota UPBJJ-UT, UT bekerja sama dengan perusahaan swasta mendirikan SALUT yang tersebar di kota/kabupaten di luar wilayah kota UPBJJ. SALUT telah beroperasi di tiga kota yang berada di tiga wilayah UPBJJ. Fasilitas yang ada di SALUT dan operasional pengelolaannya dilakukan oleh perusahaan swasta. Setiap lokasi SALUT dilengkapi dengan komputer minimal berjumlah 20 unit dengan jaringan internet berkapasitas tinggi, ruang diskusi/tutorial, dan ruang konsultasi mahasiswa.

3) *Contact Center*

UT meluncurkan *Contact Center* yang bertujuan untuk memudahkan akses layanan kepada mahasiswa. Fasilitas komunikasi yang dapat diakses melalui *Contact Center* meliputi layanan telepon, *SMS*, faksimili, *chat*, *e-mail*, *Web*, dan media sosial. Selain itu, *Contact Center* juga berfungsi sebagai sarana *digital marketing*.

4) *Wifi-Id*

UT juga meluncurkan program pemberian fasilitas internet bebas biaya kepada para mahasiswa aktif untuk membantu mahasiswa dalam proses belajar di UT dengan memanfaatkan akses internet. Mahasiswa UT dapat mengakses internet melalui *access point* yang terdapat di seluruh Indonesia dan Telkom *Corner* di seluruh Kantor Telkom.

b. Pengembangan Kerja Sama

Kerja sama dilaksanakan untuk pemberian beasiswa, layanan akademik dan non akademik, serta perekrutan mahasiswa. Jumlah total kerja sama yang dilaksanakan pada tahun 2015 adalah 120 kerja sama dan tahun 2016 meningkat sebanyak 71 kerjasama yang mengarah pada Tri Dharma Perguruan Tinggi serta dukungan peningkatan mutu penyelenggaraan Tri Dharma yang berdampak terhadap eksistensi dan citra positif UT. Secara garis besar, kerjasama terdiri atas kerja sama bidang akademik dan non akademik. Total jumlah mahasiswa yang diberikan beasiswa adalah sebanyak 21.485 orang tahun 2016 dengan total beasiswa sebanyak Rp82.635.354.000. Peluang kerja sama dengan institusi lain dalam pemberian beasiswa untuk masyarakat luas cukup terbuka, namun karena institusi tersebut masih mempunyai pengetahuan yang minim tentang sistem belajar terbuka dan jarak jauh yang diterapkan oleh UT, maka diperlukan usaha lebih keras untuk mengedukasi para pimpinan di institusi tersebut.

Jika dilihat dari capaian Renstra Kinerja pencapaian Renstra cukup baik. Dari 104 sasaran strategis terdapat 58 sasaran (55,77%) yang dapat diselesaikan 100%, sedangkan 26 sasaran (25%) selesai sebanyak antara 75-99%, dan 11 sasaran (10,58%) selesai sebanyak antara 51 – 74%, serta sebanyak 9 sasaran (8,86%) selesai kurang dari 50% nya.

Tabel 10. Capaian RSB Tahun 2016

No	Kategori	Akademik	Daya Jangkau	Tata Kelola	Total
1	Capaian $\geq 100\%$	28,00	18,00	12,00	58,00
	Persentase terhadap fokus	48,28	31,03	20,69	100
	Persentase terhadap total	26,92	17,31	11,54	55,77
2	Capaian 75 – 99%	12,00	3,00	11,00	26,00
	Persentase terhadap fokus	46,15	11,54	42,31	100
	Persentase terhadap total	11,54	2,88	10,58	25,00
3	Capaian 51-74%	7,00	1,00	3,00	11,00
	Persentase terhadap fokus	63,64	9,09	27,27	100
	Persentase terhadap total	6,73	0,96	2,88	10,58
4	Capaian $< 50\%$	3,00	5,00	1,00	9,00
	Persentase terhadap focus	33,33	55,56	11,11	100
	Persentase terhadap total	2,88	4,81	0,96	8,65
	Total Sasaran Strategis	50,00	27,00	27,00	104,00
	Persentase Ketercapaian	48,08	25,96	25,96	100,00

Dalam melaksanakan fungsinya, sebagai PTTJJ, UT memiliki hambatan melekat pada sistem PTTJJ yang bersifat massal dan menggunakan *resource sharing*.

PTTJJ memiliki karakteristik yang berbeda dengan perguruan tinggi tatap muka. Perbedaan utama terletak pada terpisahnya dosen dan mahasiswa selama proses pembelajaran. Perbedaan tersebut mengakibatkan manajemen UT mirip dengan manajemen industri. Hambatan yang kemungkinan dihadapi dalam pencapaian target RSB antara lain:

- (1) Kendala yang berkaitan dengan SDM cukup terasa bagi UT, terutama dengan adanya kebijakan moratorium PNS. Kebijakan tersebut menghambat UT dalam penyediaan SDM. Menurut observasi dan laporan pimpinan kepada Dewas, komposisi dan jumlah SDM UT sekarang kurang sesuai lagi dengan kebutuhan UT. Perubahan lingkungan strategis menyebabkan munculnya tuntutan ketersediaan SDM dengan kompetensi seperti desain visual, manajemen keuangan, teknologi informasi, dan dosen untuk program studi baru. Saat ini UT kekurangan SDM terampil, sehingga UT merekrut cukup banyak SDM non BLU. Namun SDM non PNS belum memiliki landasan hukum yang kuat yang berkaitan dengan karir, penggajian, dan pensiun.
- (2) Di samping SDM tetap yang bekerja di UT, UT juga harus memanfaatkan sumberdaya setempat termasuk SDM. SDM lokal berfungsi sebagai tutor, pembimbing praktik dan praktikum, pengawas ujian, penilai ujian, manajer penyelenggara ujian, dan pengelola kegiatan mahasiswa. UT menetapkan standar yang tinggi untuk SDM tersebut. Seringkali mahasiswa dan UT di daerah tertentu kesulitan memperoleh SDM yang dipersyaratkan terutama tutor dan pembimbing untuk memberikan layanan bantuan belajar kepada mahasiswa. Berkaitan dengan kebutuhan UT untuk merekrut dosen penulis bahan ajar, UT sudah mulai merasakan hambatan untuk merekrut penulis bahan ajar cetak dari PTN BLU. Penyediaan tutor online sedang dikembangkan mekanisme kerjasama dengan PT atau sumber lainnya,

- (3) Manajemen penyelenggaraan UT sebagai PTJJ memerlukan koordinasi yang intensif. Luasnya jangkauan UT dan banyaknya partner strategis UT menyebabkan UT memiliki kompleksitas yang tinggi. Perubahan kebijakan memerlukan waktu yang panjang dan jenjang koordinasi yang intensif agar kebijakan tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Kompleksitas yang tinggi tersebut berpotensi menimbulkan *fraud* terutama pada masalah keuangan dan IT.
- (4) UT melayani mahasiswa dari seluruh Indonesia sampai ke pelosok pelosok kecamatan. UT juga melayani mahasiswa yang berada 32 negara, antara lain Malaysia, Singapura, Hongkong, Taiwan, Korea, Arab Saudi, dan Yunani. Luasnya wilayah layanan UT sebagai PTJJ tersebut membawa konsekuensi pada tingginya kompleksitas manajemen UT.
- (5) Hambatan infrastruktur
Untuk menjangkau mahasiswa yang tersebar sangat luas, diperlukan infrastruktur yang handal, mulai dari perusahaan percetakan untuk pengadaan bahan ajar, perusahaan kargo untuk distribusi bahan ajar dan bahan ujian, ketersediaan tempat praktik dan praktikum di daerah, perpustakaan, jaringan online, ketersediaan listrik, dan transportasi. Infrastruktur tersebut tersedia secara tidak merata sehingga ini memberikan tantangan tersendiri dalam perumusan dan implementasi kebijakan UT. UT kadang tidak dapat mengatasi masalah ini karena infrastruktur adalah milik pihak di luar UT seperti listrik dan jaringan online.
- (6) Jumlah mahasiswa yang besar
Sebagian mahasiswa registrasi UT yang berjumlah lebih dari 286 ribu sebagian cukup sulit untuk dijangkau. Terlebih mereka yang bertempat tinggal di tempat yang memiliki infrastruktur kurang bagus. Keefektifan, mutu, dan akuntabilitas dipengaruhi oleh rentang kendali, infrastruktur, SDM, dan jumlah mahasiswa. Rentang kendali yang panjang akan menyebabkan terjadinya kelambatan dalam penyampaian informasi, distribusi bahan ajar, peluang adanya distorsi informasi yang tinggi,

hambatan dalam penyampaian kebijakan-kebijakan baru, dan jalur yang panjang jika anggaran harus direvisi. Hambatan baik internal maupun eksternal tersebut akan bermuara dari sistem pengelolaan PTN yang kurang fleksibel dan memiliki rentang kendali yang sangat panjang. Untuk mengatasi hambatan tersebut, UT perlu menjalin network (dengan berbagai skema kerjasama) dengan pihak –pihak terkait dengan menciptakan aliansi strategis.

C. ANALISIS SWOT

Berdasarkan analisis lingkungan strategis yang diuraikan di bagian sebelumnya, dilakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Fungsi dari analisis SWOT adalah untuk menganalisa mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan. Analisis ini melihat kekuatan dan kelemahan (faktor internal), serta kesempatan dan ancaman (faktor eksternal) yang diukur menggunakan bobot tertinggi 1,00 dan skor tertinggi 4,00. Analisis SWOT disampaikan lebih rinci pada Tabel 11 sampai dengan Tabel 14.

Tabel 11. Analisis Kekuatan (*Strength*) UT

Faktor-Faktor Kekuatan	Bobot	Skor	Nilai	Keterangan
	(a)	(b)	(axb)	
(K-1) Sistem Terbuka dan Jarak Jauh	0,2	3,7	0,74	a. Terbuka bagi seluruh lulusan SLTA/sederajat tanpa membatasi tahun ijazah, dan usia. b. Fleksibel dalam pemilihan mata kuliah dan registrasi, c. Modus pembelajaran, dan ujian, serta masa penyelesaian studi. d. Keterjangkauan biaya pendidikan
(K-2) Kapasitas layanan	0,09	4	0,36	Mampu menampung mahasiswa dalam jumlah yang besar.
(K-3) Akuntabilitas	0,12	4	0,48	a. Layanan UT tersedia di seluruh wilayah Nusantara dan di luar negeri b. Tanpa tes masuk (untuk gelar dan non gelar)

Faktor-Faktor Kekuatan	Bobot	Skor	Nilai	Keterangan
	(a)	(b)	(axb)	
(K-4) Perangkat pembelajaran	0,1	3,5	0,35	a. Kualitas BA UT terpelihara dan terstandar, serta dilengkapi dengan berbagai jenis multi media (audio, video, dan media berbasis komputer) b. Sistem evaluasi hasil belajar terstandar c. Kualitas bahan ujian terpelihara dan terstandar d. Memiliki sistem bank soal e. Menyediakan layanan ujian <i>online</i>
(K-5) Skema layanan	0,04	3	0,12	Menyediakan beragam pilihan skema dan modus layanan
(K-6) Jejaring	0,06	3,5	0,21	Memiliki jejaring kemitraan dengan berbagai pihak untuk mendukung penyiapan dan proses layanan UT.
(K-7) Jumlah sisa lebih penggunaan anggaran	0,15	4	0,6	PNBP dapat mendukung operasional dan pengembangan UT.
				Sistem pengelolaan keuangan BLU yang transparan dan akuntabel
				PNBP UT cukup untuk mendukung kesejahteraan pegawai.
(K-8) Prasarana	0,08	3	0,24	Prasarana UT tersedia dalam jumlah dan kualitas yang memadai
(K-9) Teknologi informasi dan komunikasi	0,1	3	0,3	Tersedianya sarana TIK yang memadai dan terintegrasi untuk mendukung layanan akademik dan non akademik.
(K-10) Budaya Organisasi	0,06	2,5	0,15	Budaya organisasi UT mendukung penerapan <i>corporate governance</i> dan <i>Total Quality Management (TQM)</i>
				Budaya organisasi berbasis kinerja
Total	1		3,55	

Tabel 12. Analisis Kelemahan (*Weakness*) UT

Faktor-Faktor Kelemahan	Bobot	Skor	Nilai	Keterangan
	(a)	(b)	(a x b)	
(W-1) Sumber Daya Manusia	0,4	3	1,2	Komposisi PNS didominasi oleh kelompok usia di atas 50 tahun.
				Kompetensi sebagian SDM yang kurang sesuai dengan kualifikasi jabatan.
				pembinaan pencapaian <i>career path</i> pegawai belum tertata
(W-2) Sumber Penerimaan di dominasi oleh SPP	0,15	4	0,6	83% PNBP dari SPP
				pertumbuhan pendapatan non SPP lambat

Faktor-Faktor Kelemahan	Bobot	Skor	Nilai	Keterangan
	(a)	(b)	(a x b)	
(W-3) Integrasi <i>decision support system</i>	0,1	2,5	0,25	Sistem informasi asset (tangible dan nontangible) belum dimanfaatkan secara optimal Integrasi sistem informasi dan pemanfaatannya masih belum optimal
(W-4) Branding (goodwill)	0,07	2,5	0,175	Brand dan reputasi UT belum kuat Kebanggaan alumni dan mahasiswa terhadap branding masih rendah
(W-5) Rentang Kendali	0,1	3	0,3	Kemampuan mengendalikan pokjar rendah Pengendalian terhadap pelaksanaan tugas oleh pimpinan yang masih lemah
(W-6) Pemenuhan terhadap standar pendidikan	0,1	3	0,3	Baru 5 dari 38 Prodi berakreditasi A, Akreditasi UT belum dilakukan
(W-7) Kegiatan Co dan Ekstra Kurikuler kemahasiswaan	0,02	3,5	0,07	Keterlibatan mahasiswa dalam Co dan Ekstra kurikuler masih rendah
(W-8) Resource sharing management	0,06	2,5	0,15	Kontrol atas komitmen mitra rendah
Total	1		3,045	

Tabel 13. Analisis Peluang (*Opportunity*) UT

Faktor-Faktor Peluang	Bobot	Skor	Nilai	Keterangan
	(a)	(b)	(a x b)	
(P-1) Keinginan masyarakat untuk studi lanjut	0,1	3	0,3	Keinginan masyarakat untuk meningkatkan kompetensi tinggi Tuntutan kualifikasi dari pengguna meningkat
(P-2) Tumbuhnya digital native	0,15	3,5	0,525	Jumlah anak muda yang melek teknologi digital meningkat Kebiasaan masyarakat menggunakan media sosial tinggi
(P-3) Kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kompetensi ASN	0,3	3,5	1,05	Peningkatan kompetensi bidang tertentu (contoh: akuntansi, arsiparis, ICT) meningkat. Kualifikasi ASN belum sesuai dengan kebutuhan

Faktor-Faktor Peluang	Bobot	Skor	Nilai	Keterangan
	(a)	(b)	(a x b)	
(P-4) Ketersediaan bea siswa dari berbagai sumber khususnya CSR dan Bidikmisi	0,3	3,5	1,05	Total Bidikmisi Nasional lebih dari 75.000 orang/tahun
				Kewajiban alokasi dana CSR bagi perusahaan sebesar 5% dari laba bersih/tahun
				Dana alokasi khusus untuk pendidikan sebesar 20% dari APBN/D
(P-5) Kebijakan KKNi	0,05	3,5	0,175	Potensi mahasiswa alih kredit dan rekognisi pembelajaran lampau (RPL) meningkat serta program <i>credit earning</i>
(P-6) Kemajuan ICT	0,1	4	0,4	Kemajuan ICT membuka kemungkinan proses belajar lebih variatif
				ICT mampu memberikan akses ke peserta didik yang lebih luas
				Harga perangkat ICT dan bandwidth semakin terjangkau
Total	1		3,5	

Tabel 14. Analisis Ancaman (*Threat*) UT

Faktor-Faktor Ancaman	Bobot	Skor	Nilai	Keterangan
	(a)	(b)	(a x b)	
(T-1) Kebijakan penyelenggaraan PJJ Oleh PT lain	0,35	3,5	1,225	PT lain yang menawarkan program jarak jauh meningkat
(T-2) Masuknya PTJJ luar di Indonesia	0,05	2	0,1	Institusi LN bekerja sama dengan PT Indonesia menawarkan program PJJ
(T-3) Kebijakan nasional pendidikan tinggi berubah ubah	0,05	2	0,1	Perubahan kebijakan pendidikan tinggi yang terlalu sering menyulitkan UT
(T4) Kebijakan Kemenkeu tentang SILPA	0,25	2	0,5	Potensi penarikan SILPA UT oleh Kemenkeu
(T-5) Komersialisasi resource sharing	0,05	2	0,1	Kecenderungan mitra menetapkan tarif untuk <i>resource sharing</i> meningkat.
(T-6) Kebijakan pengadaan barang dan jasa (barjas)	0,1	2,5	0,25	a. UT tidak dapat segera menyediakan sarana dan prasarana pendidikan sesuai kebutuhan dan cepat b. Kebijakan pembatasan pengadaan barjas multi-years
(T-7) Kebijakan penyelenggaraan PJJ	0,1	2,5	0,25	Kebijakan penyelenggaraan PTJJ masih belum sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan PTJJ.
Total	0,95		2,525	

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan melalui analisis SWOT, diperoleh nilai akhir dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman seperti terlihat pada Tabel 15.

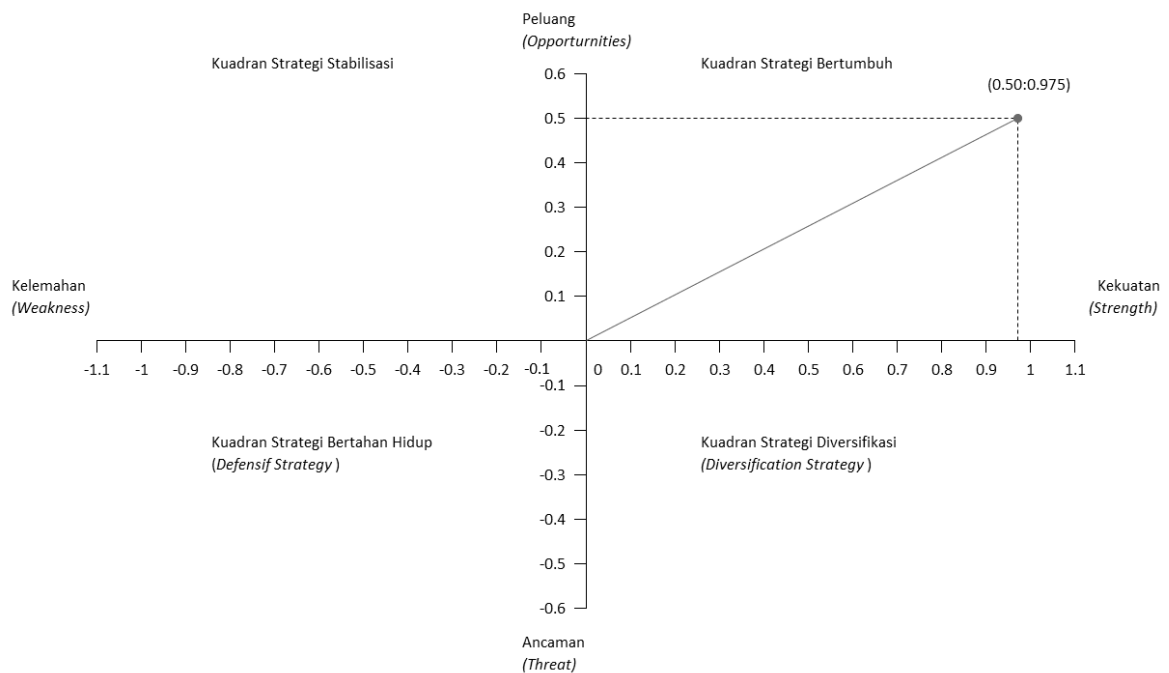
Tabel 15. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

No	Uraian	Nilai (maksimal 4,00)
1.	Kekuatan	3,55
2.	Kelemahan	3,05
3.	Peluang	3,5
4.	Ancaman	2,525

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 15, kemudian dilakukan perbandingan:

1. Kekuatan – Kelemahan $= 3,55 - 3,05 = 0,50$
2. Peluang – Ancaman $= 3,50 - 2,525 = 0,975$

Untuk memperoleh gambaran tentang posisi strategis UT, maka hasil perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman UT perlu diletakkan dalam matrix strategy seperti yang tergambar pada Bagan 13 berikut.



Bagan 13. Matriks Strategi Utama Pengembangan UT

Dari hasil analisis lingkungan diperoleh perbandingan nilai sebesar 0,50:0,975 yang artinya UT memiliki kekuatan dan memiliki peluang di masa yang akan datang. Nilai–nilai dalam *matrix strategy* pada Bagan 12, terlihat bahwa posisi strategi UT berada pada posisi Strategy Bertumbuh (*Growth Strategy*) yaitu memanfaatkan seoptimal mungkin kekuatan untuk memperoleh peluang-peluang yang tersedia di luar lingkungan UT. UT perlu meningkatkan kekuatan atau mengurangi kelemahan untuk dapat meraih peluang yang tersedia.

BAB IV

RENCANA STRATEGIS BISNIS TAHUN 2016-2020

RENCANA STRATEGIS BISNIS LIMA TAHUN (2016-2020)

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan terlihat bahwa UT memiliki kekuatan untuk meraih peluang. Setelah mampu membangun sistem PTTJJ yang berkualitas internasional, saatnya UT untuk membangun kewibawaan akademik yang dicirikan oleh tumbuhnya iklim akademik civitas akademika di UT. Oleh karena itu pada tahun 2020 diharapkan UT telah memiliki kewibawaan akademik yang tinggi. Kewibawaan akademik tersebut dicirikan oleh adanya suasana akademik yang kondusif untuk melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi. Cita cita tersebut dirumuskan dalam bentuk slogan; Menuju kewibawaan akademik (*striving for academic excellence*) yang akan dicapai dalam tiga tahun yaitu:

- *Tahun 2018:* Pemenuhan layanan berkualitas mahasiswa
(*meeting student demand for quality service*)
- *Tahun 2019:* Penguatan penerimaan masyarakat terhadap keberadaan UT
(*strengthening society acceptance of UT*)
- *Tahun 2020:* UT terdepan dalam inovasi PTTJJ
(*becoming frontiers of education innovation*)

1. Kebijakan /Sasaran Strategis UT

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa UT memiliki peluang sebesar (0,975) dan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang (0,50). Sehingga UT dapat melaksanakan strategi bertumbuh/ekspansi dalam bidang keuangan dan non keuangan. Walau demikian karena skor kekuatan 0,50 maka UT harus meningkatkan kemampuan internal agar dapat memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan hasil analisis SWOT maka UT sampai tahun 2020 UT menetapkan strategi bertumbuh untuk sasaran strategis keuangan dan non keuangan. Sasaran-sasaran tersebut adalah:

a. Sasaran Strategis keuangan

Peningkatan pendapatan dan pengelolaan keuangan hingga 2020

- 1) Pendapatan PNBPN meningkat 2% pertahun
- 2) Pendapatan PNBPN non SPP meningkat 5% pertahun
- 3) Pendapatan hibah meningkat 0,5% pertahun
- 4) Pengelolaan keuangan semakin terintegrasi
- 5) Peningkatan daya serap anggaran menjadi 90% pada tahun 2020.

b. Sasaran Strategis non keuangan

Hingga tahun 2020 sasaran strategis non keuangan adalah adanya peningkatan dalam:

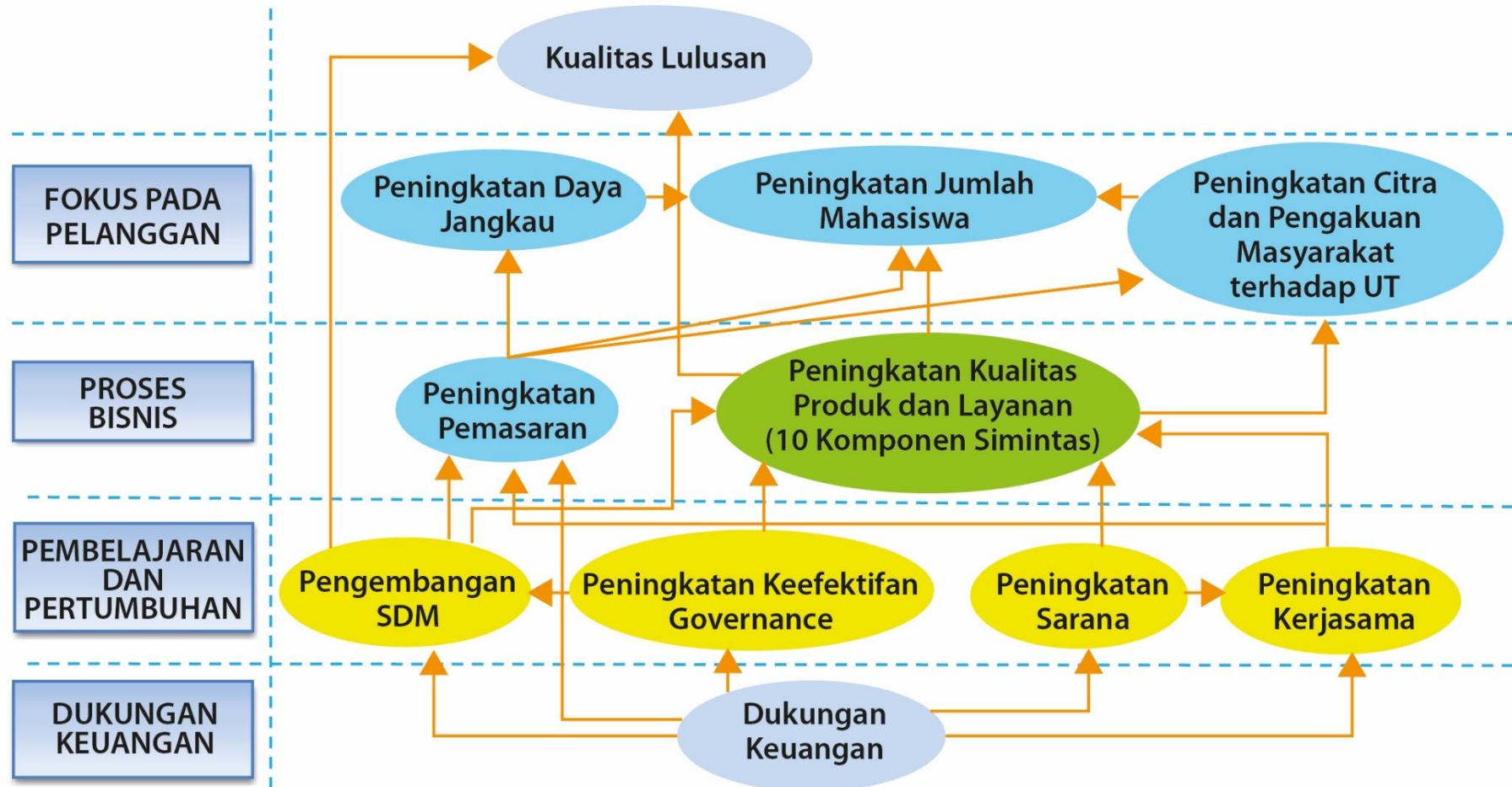
- 1) Ketersediaan program pendidikan yang berkualitas
- 2) Kualitas kurikulum, pembelajaran dan kemahasiswaan
- 3) Kualitas lulusan
- 4) Kualitas dan produktivitas penelitian, publikasi, dan abdimas
- 5) Kualitas sarana dan prasarana
- 6) Sistem manajemen SDM
- 7) Aksesibilitas layanan
- 8) Kualitas layanan
- 9) Kualitas tata kelola, dan
- 10) Implementasi manajemen risiko dan rencana mitigasi
- 11) Kemampuan pemberian dukungan terhadap penyelenggaraan PTJJ oleh mitra
- 12) Perluasan dan pemerataan akses pendidikan melalui pendidikan berbasis digital

2. Peta Strategis UT

Seluruh strategi UT yang ditetapkan ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi yaitu menghasilkan lulusan yang menguasai IPTEKS, menghasilkan IPTEKS melalui penelitian, dan menghasilkan abdimas berbasis penalaran dan penelitian (Pasal 5 UU 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi). UT memiliki dana yang mencukupi untuk

menyelenggarakan pendidikan tinggi melalui PTTJJ, sehingga diperlukan strategi agar dana UT terserap untuk mencapai tujuan pendidikan. Dana tersebut digunakan untuk membenahi SDM baik untuk memenuhi jumlah SDM yang terus berkurang karena banyaknya yang pensiun juga digunakan untuk meningkatkan kompetensinya. Paralel dengan pembenahan SDM, peningkatan keefektifan *governance*, pemenuhan sarana dan prasarana, dan peningkatan kerjasama juga dilakukan. Strategi-strategi tersebut akan meningkatkan produk dan layanan UT, termasuk peningkatan daya jangkauan layanan yang diharapkan akan berdampak pada citra UT yang akhirnya akan meningkatkan jumlah mahasiswa UT.

Secara skematis, peta strategis UT digambarkan pada Bagan 14 berikut.



Bagan 14. Peta Strategi UT

3. Milestones Pencapaian Sasaran Strategis

Sasaran Renstra tahun 2020 akan dicapai dengan tahapan sebagai berikut.

- 1) Tahun 2018 UT mampu memberikan layanan dasar kepada mahasiswa (*meeting student demand for quality service*)
- 2) Tahun 2019 UT memiliki brand image yang tinggi di masyarakat (*strengthening society acceptance of UT*), dan,
- 3) Tahun 2020 UT telah menjadi yang terdepan dalam inovasi PTTJJ (*becoming frontiers of education innovation*)

Indikator capaian sasaran yang menjadi milestones UT tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 16. Indikator Capaian Sasaran Strategis 2018-2020

Tahun	Capaian	Indikator capaian
2018	UT mampu memberikan layanan dasar kepada mahasiswa (<i>meeting student demand for quality service</i>)	Terpenuhinya layanan dasar mahasiswa yaitu: 1. Kesiapan belajar jarak jauh 2. Kepemilikan bahan ajar 3. Perolehan pengalaman belajar yang setara, termasuk praktik, praktikum, tutorial, dan ujian. 4. Keikutsertaan kegiatan kemahasiswaan 5. Perolehan bimbingan dan konseling 6. Perolehan nilai MK
2019	UT memiliki <i>brand image</i> yang tinggi di masyarakat (<i>strengthening society acceptance of UT</i>),	Peningkatan dalam: 1. Jumlah mahasiswa 2. Persistensi mahasiswa 3. Capaian hasil belajar 4. Kerjasama 5. Keterserapan lulusan dalam dunia kerja 6. Karier lulusan
2020	UT terdepan dalam inovasi PTTJJ (<i>becoming frontiers of education innovation</i>)	Menghasilkan inovasi yang memperkuat produk dan layanan PTTJJ pada semua aspek

Peta sasaran strategis UT seperti yang digambarkan pada Bagan 13 diterjemahkan dalam bentuk sasaran, ukuran, dan inisiatif seperti berikut.

Tabel 17. Strategi Pencapaian Sasaran sampai dengan Tahun 2020

Komponen Peta Strategis	Pencapaian pada Tahun 2020		
	Sasaran	Ukuran	Inisiatif
Fokus pada Pelanggan	Meningkatnya persentase lulusan penerima beasiswa dan bantuan biaya pendidikan yang mendapat pekerjaan atau berwirausaha dengan masa tunggu maksimal 2 tahun secara berkelanjutan.	70% lulusan penerima beasiswa dan bantuan biaya pendidikan mendapat pekerjaan atau berwirausaha dengan masa tunggu maksimal 2 tahun secara berkelanjutan.	Meningkatkan Layanan Informasi dan Bimbingan Karir
	Meningkatnya kualitas lulusan mata kuliah dan program studi	40% lulusan Program Diploma dan Sarjana memiliki IPK $\geq 3,00$ dan IPK $\geq 3,5$ untuk Program Master	Meningkatkan IPK Lulusan PS Jenjang Diploma dan Sarjana melalui optimalisasi Layanan Bantuan Belajar
	Meningkatnya penjalinan, pemeliharaan, dan pengelolaan kerja sama	Terlaksana 10 kerja sama baru atau perluasan kerja sama yang ada	(1) Melakukan kerja sama baru atau perluasan kerja sama yang ada melalui kegiatan gathering dengan calon mitra potensial, road show, visitasi institusi; (2) Melakukan kerja sama untuk pemanfaatan sistem, produk, layanan, keahlian, dan aset UT
	Terjalin kerjasama IKA UT dengan UPBJJ UT dalam sosialisasi dan peningkatan citra, pemberian beasiswa, dan dukungan layanan mahasiswa	60% UPBJJ UT bekerja sama dengan IKA-UT dalam sosialisasi dan peningkatan citra, pemberian beasiswa, dan dukungan layanan mahasiswa	Meningkatkan kerja sama dengan IKA-UT dalam penyediaan beasiswa/ bantuan biaya studi, sosialisasi peningkatan layanan, perekrutan, dan pemberian beasiswa bagi mahasiswa
	Tersedia beasiswa atau bantuan biaya studi dari mitra untuk sekurang-kurangnya 20% mahasiswa baru	10% mahasiswa baru memperoleh beasiswa atau bantuan biaya studi	Menyediakan beasiswa atau bantuan biaya studi bersumber dari mitra melalui kerjasama penyelenggaraan CSR

Komponen Peta Strategis	Pencapaian pada Tahun 2020		
	Sasaran	Ukuran	Inisiatif
	Tersedia layanan prima, modern, dan terstandar untuk mendekatkan kualitas komunikasi dengan mahasiswa dan masyarakat umum	Terlaksana Aktivitas layanan Contact Centre yang terintegrasi dengan pemasaran digital dan prinsip-prinsip <i>integrated marketing communication</i> (IMC) selama 7 hari perminggu dan 10 jam kerja	Meningkatkan layanan <i>Contact Centre</i> UT yang terintegrasi dengan pemasaran digital melalui <i>capacity building</i> petugas <i>contact centre</i> dan penyediaan sarana <i>digital marketing</i>
	Meningkatnya pemanfaatan beragam media untuk melakukan edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial	70% proporsi materi siaran program edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial yang menarik dan terbaru di UT Radio, UT TV, dan siaran TV UT 24 jam	(1) Meningkatkan pemanfaatan program edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial yang menarik dan terbaru melalui siaran radio; (2) Meningkatkan pemanfaatan program edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial yang menarik dan terbaru melalui media cetak dan online
	Tersedia layanan gratis akses internet bagi seluruh mahasiswa dan pegawai UT	40.000 user.id memanfaatkan layanan gratis akses internet untuk pembelajaran UT	Menganalisis kebutuhan dan mengembangkan sistem layanan internet untuk proses pembelajaran mahasiswa dan membuka akses internet untuk mahasiswa dan pegawai seluas luasnya
Proses bisnis	Tersedia model Penyelenggaraan Unggulan Program Studi di UPBJJ	30% UPBJJ UT yang menerapkan Model Program Studi Unggulan	Mengembangkan penyelenggaraan unggulan untuk sekurang-kurangnya satu Program Studi tertentu di UPBJJ

Komponen Peta Strategis	Pencapaian pada Tahun 2020		
	Sasaran	Ukuran	Inisiatif
	Meningkatnya kedekatan akses layanan kepada mahasiswa dan masyarakat	Mendirikan Kantor UPBJJ di provinsi baru	(1) Mendirikan satu kantor UPBJJ baru di setiap provinsi baru; (2) Mendirikan sekurang-kurangnya satu Sentra Layanan UT (SALUT) di setiap UPBJJ
	Meningkatnya jumlah peserta Program Sertifikat	Memiliki 2.500 peserta Program Sertifikat (PPB, PMKM, Pelatihan)	Menganalisis kebutuhan jenis program Sertifikat yang dibutuhkan masyarakat dan mencukupinya sesuai kapasitas UT
	Tersedia sentra mahasiswa di negara-negara yang potensial	Memiliki sentra mahasiswa di 12 negara	Mengintensifkan sosialisasi, koordinasi, dan layanan UT di luar negeri dengan membuka kantong-kantong/ <i>reservoir</i> di Negara-negara potensial
	Terlayani seluruh anggota masyarakat yang tersebar dari Sabang sampai Merauke dan lintas Negara	Minimal 250.000 mahasiswa melakukan registrasi rata-rata per semester di seluruh UPBJJ - UT dengan beberapa diantaranya mahasiswa luar negeri	Analisis kebutuhan dan pengembangan sistem layanan internet untuk proses pembelajaran mahasiswa melalui <i>Smart Campus</i>
	Meningkatnya kepuasan mitra	85% mitra puas atas layanan UT	Meningkatkan tingkat kepuasan mitra melalui beragam cara, al: menyusun skema <i>resource sharing</i> yang saling menguntungkan
	Meningkatnya kepuasan mahasiswa	85% mahasiswa puas atas layanan UT	Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa melalui pelatihan dan penyegaran petugas terkait layanan UT dan pengendalian terhadap proses layanan

Komponen Peta Strategis	Pencapaian pada Tahun 2020		
	Sasaran	Ukuran	Inisiatif
	Meningkatnya citra UT sebagai perguruan tinggi penyedia sumber pengetahuan terbuka	Kegiatan sosialisasi SUAKA-UT sebagai citra UT melalui beragam kegiatan sosprom dan edukasi publik per UPBJJ 2 kegiatan per tahun	Mengintensifkan sosialisasi SUAKA-UT sebagai citra UT melalui berbagai kegiatan sosprom dan edukasi publik
	Memiliki <i>brand ambassador</i> yang terlibat penuh dalam kegiatan sosialisasi dan promosi (sosprom)	Pemilihan 6 pasang <i>brand ambassador</i> sebagai duta sosprom UT	Memiliki duta citra institusi (<i>brand ambassador</i>) untuk berbagai kalangan sesuai dengan segmentasi pengguna UT
	Peringkat <i>Webometric</i> meningkat	Peringkat Webometrik UT meningkat ke peringkat 20 besar	Meningkatkan Peringkat Webometric melalui pengintegrasian aktivitas tuton ke dalam website UT
	Adanya reorientasi fungsi dan peran UPBJJ sebagai <i>knowledge elevator/city campus</i>	5 UPBJJ berfungsi sebagai knowledge elevator/city campus	Meningkatkan kapasitas layanan UPBJJ (ruang TTM/Tuweb, UAS, UO, sumber belajar, SDM, pusat aktivitas mahasiswa/LRC)
	Meningkatnya akses layanan Sistem Registrasi Online (SRO)	Meningkatnya akses layanan Sistem Registrasi Online (SRO) oleh minimal 10% mahasiswa yang melakukan registrasi	Menyelenggarakan layanan registrasi keliling dengan menggunakan aplikasi SRO
	Meningkatnya kualitas praktik, praktikum, dan tutorial	100% matakuliah yang memiliki tutorial, praktik, dan praktikum tatap muka dan/atau online terlaksana	(1) Mengembangkan dan melakukan Uji Coba Remote Laboratory; (2) Mengembangkan Fasilitas <i>Virtual Intrenship/</i> Magang Maya

Komponen Peta Strategis	Pencapaian pada Tahun 2020		
	Sasaran	Ukuran	Inisiatif
	Meningkatnya perolehan pengalaman belajar yang bermakna bagi mahasiswa yang tidak mengikuti tutorial	100% mahasiswa Non SIPAS dan SIPAS Non TTM yang tidak mengikuti tutorial memiliki pengalaman belajar yang setara	Penyediaan SIPAS Non TTM
	Meningkatnya komunikasi akademik di antara mahasiswa	45 unit menyediakan ruang/forum/media bagi mahasiswa untuk menyampaikan kebutuhan, keluhan, dan layanan akademik lain yang dapat menjadi umpan balik dalam pengembangan program	Penyediaan layanan bimbingan kesiapan belajar
	Meningkatnya kualitas praktik, praktikum, dan tutorial	75% jumlah tutor yang mendapatkan sertifikat tutor dibandingkan dengan tutor yang dilatih	Pelatihan Tutor TTM dan Tutor Tutor
	Meningkatnya kapasitas ujian <i>online</i> untuk semua mata kuliah uji	100% jumlah mata kuliah ujian esai dan objektif <i>online</i> dari jumlah mata kuliah uji esai dan objektif	Pengembangan bahan ujian Online untuk ujian essay dan objektif
	Optimalisasi pemanfaatan sumber belajar bagi mahasiswa, tutor/ instruktur/ supervisor dan pengurus kelompok belajar	100% mahasiswa baru yang mendapatkan kit belajar	Pengembangan Kit Tutorial Terstandar
	Tersedia Bahan Ajar Utama (BA Utama) yang berkualitas	100% jumlah BA Utama yang berusia ≤ 5 tahun dan 10 mata kuliah dengan BA Integratif per program studi	(1) Menyediakan Bahan Ajar cetak dan noncetak dengan substansi mutakhir; (2) Menyediakan materi pembelajaran mandiri yang berkualitas dan interaktif.
	Tersedia kurikulum program studi yang mencerminkan tingkat penguasaan kompetensi unggul lulusan UT	100% PS memiliki kurikulum terstandar	Menyetarakan Kurikulum Program Studi dengan kebutuhan masyarakat, standar Program Studi ASEAN, SN Dikti, konsep & prinsip KKNI, dan kekuatan UT

Komponen Peta Strategis	Pencapaian pada Tahun 2020		
	Sasaran	Ukuran	Inisiatif
	Tersedia Sistem informasi terpadu yang dapat diakses oleh civitas akademik, manajemen, dan alumni tersedia dalam format dashboard.	100% pengembangan aplikasi dashboard berbasis web dan mobile untuk kebutuhan civitas akademik, manajemen, dan alumni selesai	Mengembangkan aplikasi dashboard berbasis web dan mobile untuk kebutuhan civitas akademik, manajemen, dan alumni
Pembelajaran dan pertumbuhan	Tersedia sistem informasi MSDM yang integratif berbasis TIK	100% integrasi SIM Kepegawaian dan aplikasi PPSDM	Implementasi sistem MSDM yang komprehensif dan integratif berbasis TIK
	Tersedia sistem audit MSDM	100% pedoman audit SDM telah dikembangkan	Pengembangan pedoman audit SDM
	Tersedia Fungsi-fungsi MSDM berbasis kompetensi	100 % tahapan penyempurnaan Fungsi-fungsi MSDM berbasis kompetensi selesai	Desain pengembangan SDM yang disempurnakan (Karier Path termasuk kaderisasi, dan standar pelatihan minimal per orang per tahun)
Dukungan Keuangan	Tercapainya efisiensi dan efektivitas pengadaan dan pemanfaatan BMN meningkat	100% data pemeliharaan dan pemanfaatan aset Pemutakhiran data berbasis TIK	Mengembangkan Sistem informasi BMN
	Meningkatnya sistem pengelolaan sarana dan prasarana yang mampu menjamin terselenggaranya PTTJJ secara efektif dan efisien	100% sistim informasi pemeliharaan dan pemanfaatan aset hasil evaluasi terbaru	Mengembangkan sistim informasi pemeliharaan dan pemanfaatan aset
	Meningkatnya keragaman sumber dan persentase pendapatan di luar SPP	Minimal 3% dari PNBUP UT	Pengembangan program berpendapatan non SPP
	Akuntabilitas dan efektivitas sistem pengelolaan keuangan meningkat	Opini wajar dari auditor eksternal (akuntan publik) atas Laporan Keuangan	Pengembangan sistem pelaporan Keuangan terpadu antara SAK dan SAP dengan aplikasi keuangan UT

Komponen Peta Strategis	Pencapaian pada Tahun 2020		
	Sasaran	Ukuran	Inisiatif
	Melaksanakan pengelolaan keuangan berbasis TIK	100% unit kerja menggunakan sistim pengelolaan keuangan berbasis TIK	Pengembangan dan pengintegrasian sistem Pengelolaan Keuangan (perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan) berbasis TIK

Tabel 18. *Scorecard* Pembiayaan UT Tahun 2018 Berdasarkan *Strategic Map*

Balance Scorecard Fokus UT	Tata Kelola 39%	Daya Jangkau 11%	Kualitas Akademik 50%	Total Anggaran 100%	%
Fokus Pelanggan	1,585,826,000	63,421,074,000	126,790,957,000	191,797,857,000	17%
Proses Bisnis	416,505,151,000	56,834,554,000	241,829,699,000	715,169,404,000	63%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	29,695,785,000	3,125,750,000	197,090,115,000	229,911,650,000	20%
Total Anggaran	447,786,762,000	123,381,378,000	565,710,771,000	1,136,878,911,000	100%

Tabel 19. *Scorecard* Pembiayaan UT Tahun 2019 Berdasarkan *Strategic Map*

Balance Scorecard Fokus UT	Tata Kelola 39%	Daya Jangkau 11%	Kualitas Akademik 50%	Total Anggaran 100%	%
Fokus Pelanggan	1,591,408,191	63,644,319,518	127,237,267,842	205,358,541,228	18%
Proses Bisnis	417,971,271,052	57,034,614,621	242,680,952,268	661,710,855,068	58%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	29,800,315,726	3,136,752,805	197,783,882,578	273,811,388,304	24%
Total Anggaran	449,362,994,969	123,815,686,944	567,702,102,687	1,140,880,784,600	100%

Tabel 20. *Scorecard* Pembiayaan UT Tahun 2020 Berdasarkan *Strategic Map*

Balance Scorecard Fokus UT	Tata Kelola	Daya Jangkau	Kualitas Akademik	Total Anggaran	%
	38%	12%	50%	100%	
Fokus Pelanggan	1,541,487,639	70,100,899,127	128,361,860,347	229,087,905,643	0%
Proses Bisnis	404,860,017,258	63,228,261,957	244,825,899,144	652,900,531,083	20%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	28,865,515,825	4,123,582,302	199,532,004,616	263,451,091,490	57%
Total Anggaran	435,267,020,722	137,452,743,386	572,719,764,108	1,145,439,528,215	77%

4. Implementasi dan Eksekusi Strategi

Tabel 21. Sasaran Strategis, Program, Kegiatan, dan Target UT tahun 2016-2020 per Fokus

FOKUS A: BIDANG AKADEMIK

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
1.1	Peningkatan Kualitas Kebijakan Akademik	1.1.1	Tersedia kebijakan akademik yang solid dan mutakhir	1.1.1.1	Penyempurnaan kebijakan akademik	1.1.1.1	Melakukan evaluasi dan penyempurnaan kebijakan akademik	1.1.1.1.1	Persentase penyempurnaan kebijakan akademik	-	-	40%	70%	100%
		1.1.2	Tersedia sistem pengelolaan kebijakan akademik	1.1.2.1	Pengembangan sistem pengelolaan kebijakan akademik	1.1.2.1	Melakukan pengembangan sistem pengelolaan kebijakan akademik	1.1.2.1.1	Ketersediaan sistem pengelolaan kebijakan akademik	-	-	50%	100%	100%
		1.1.3	Terdokumentasi semua kebijakan akademik	1.1.3.1	Kodifikasi kebijakan akademik	1.1.3.1	Melakukan kodifikasi semua kebijakan akademik	1.1.3.1.1	Persentase hasil kodifikasi kebijakan akademik	-	-	40%	70%	100%
1.2	Pengembangan Program pendidikan yang berkualitas	1.2.1	Tersedia program studi yang mampu merespon beragam masukan, dinamika lingkungan, dan kebutuhan pasar	1.2.1.1	Penyediaan Program baru jenis Pendidikan Bergelar	1.2.1.1	Menyelenggarakan Program Studi baru	1.2.1.1.1	Jumlah Program Studi Baru jenjang sarjana	2	2	1	1	1
								1.2.1.1.1.2	Jumlah Program Studi Baru jenjang Diploma (Vokasi/Terapan)	-	-	Terlaksana studi kelayakan, pengajuan izin penyelenggaraan dan persiapan penyelenggaraan	1	2
								1.2.1.1.1.3	Jumlah Program Studi Baru jenjang Magister (murni/terapan)	0	0	Pengajuan izin penyelenggaraan dan persiapan penyelenggaraan program magister	1	2

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
								1.2.1.1.1.4	Jumlah Program Studi Baru Jenjang Doktor	-	-	Terlaksana studi kelayakan	Pengajuan izin dan persiapan penyelenggaraan	1
								1.2.1.1.1.5	Jumlah program studi internasional	-	-	-	1	1
								1.2.1.1.1.6	Jumlah program studi bagi penyandang disabilitas	-	-	-	-	1
						1.2.1.1.2	Menyelenggarakan diferensiasi Program Studi	1.2.1.1.2.1	Jumlah program online untuk jenjang sarjana	4	4	6	10	12
								1.2.1.1.2.2	Jumlah program magister online	4	4	4	5	6
		1.2.2	Tersedia program sertifikat yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat akan peningkatan kompetensi khusus atau kompetensi professional	1.2.2.1	Pengembangan dan pemantapan penyelenggaraan Program Sertifikat	1.2.2.1.1	Memantapkan penyelenggaraan Program Mata Kuliah Mandiri (PMKM)	1.2.2.1.1.1	Persentase jumlah mata kuliah PMKM yang ditawarkan	Uji coba	30%	50%	70%	100%
						1.2.2.1.2	Menyelenggarakan Program Pendidikan Berkelanjutan (PPB) baru	1.2.2.1.2.1	Jumlah PPB baru	1	1	1	2	2
						1.2.2.1.3	Menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan baru	1.2.2.1.3.1	Jumlah program pendidikan dan pelatihan baru	2	2	2	2	2
						1.2.2.1.4	Menyelenggarakan program MOOCs	1.2.2.1.4.1	Jumlah program MOOCs baru	-	2	2	4	4
		1.2.3	Terselenggara sistem Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL) dan credit earning	1.2.3.1	Penyelenggaraan sistem RPL bagi semua program diploma dan sarjana yang disempurnakan	1.2.3.1.1	Menyelenggarakan sistem RPL	1.2.3.1.1.1	Penerapan sistem RPL yang disempurnakan	-	-	Uji coba	Penyempurnaan	Implementasi

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
				1.2.3.2	Penyelenggaraan sistem <i>credit earning</i>	1.2.3.2.1	Menyelenggarakan sistem <i>credit earning</i>	1.2.3.2.1.1	Penerapan sistem <i>credit earning</i>	-	-	-	Pengembangan sistem	Uji coba
1.3.a.1.	Peningkatan Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran	1.3.1	Ketersediaan Kurikulum program studi yang mencerminkan tingkat penguasaan kompetensi unggul lulusan UT	1.3.1.1	Penyempurnaan Kurikulum	1.3.1.1.1	Menyempurnakan standar pengembangan dan pengelolaan kurikulum	1.3.1.1.1.1	Persentase keterselesaian standar pengembangan dan pengelolaan kurikulum program studi	-	-	40%	80%	100%
						1.3.1.1.2	Menyempurnakan Kurikulum Program Studi	1.3.1.1.2.1	Persentase jumlah PS yang menerapkan kurikulum baru	-	-	-	60%	100%
1.3.b.1.	Peningkatan kualitas bahan dan sumber pembelajaran	1.3.2	Tersedia model baru Bahan Ajar Utama (BA Utama)	1.3.2.1	Pengembangan model baru BA Utama	1.3.2.1.1	Mengembangkan model baru BA Utama	1.3.2.1.1.1	Keterselesaian model BA Utama (konvensional, blended, online)	-	Pengembangan model	1 model	2 model	
		1.3.3	Tersedia standar dan sistem pengembangan dan pengelolaan bahan ajar yang disempurnakan	1.3.3.1	Penyempurnaan standar dan sistem pengembangan dan pengelolaan bahan ajar	1.3.3.1.1	Menyempurnakan standar dan sistem pengembangan dan pengelolaan bahan ajar	1.3.3.1.1.1	Persentase keterselesaian standar dan sistem pengembangan dan pengelolaan bahan ajar	-	Pengembangan SIMBA	60%	100%	
		1.3.4	Tersedia Bahan Ajar Utama (BA Utama) yang berkualitas	1.3.4.1	Pengembangan dan pemutakhiran BA Utama	1.3.4.1.1	Melakukan pemutakhiran BA Utama	1.3.4.1.1.1	Persentase jumlah BA Utama yang berusia maksimal 5 tahun	35% BMP	40% BMP	60% BMP	80% BMP	90% BMP
				1.3.4.2	Penyediaan BA Utama digital	1.3.4.2.1	Menyediakan BA Utama versi digital	1.3.4.2.1.1	Persentase jumlah BA Utama digital dengan versi terkini	-	-	60%	100%	100%
						1.3.4.2.2	Menyediakan BA bagi penyandang disabilitas	1.3.4.2.2.1	Persentase jumlah BA bagi mahasiswa tuna netra	10%	20%	40%	70%	100%
			Tersedia BA Pendukung yang mutakhir	1.3.5.1	Pengembangan BA Pendukung	1.3.5.1.1	Mengembangkan/memutakhirkan BA Pendukung, termasuk Dry Lab	1.3.5.1.1.1	Persentase jumlah BA pendukung dengan jumlah mata kuliah wajib BA pendukung	-	-	-	30%	60%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						1.3.5.1.2	Menyediakan Materi Tutorial Radio dan Televisi	1.3.5.1.2.1	Persentase jumlah program tutorial radio dan/atau televisi dari MK kategori sulit	-	-	30%	50%	75%
			Tersedia bahan tutorial standar (tutorial sinkronus dan asinkronus)	1.3.6.1	Pengembangan bahan Tutor terstandar untuk setiap mata kuliah	1.3.6.1.1	Mengembangkan bahan Tutor terstandar untuk setiap mata kuliah	1.3.6.1.1.1	Persentase jumlah MK Tutor dengan dua set bahan Tutor paralel	-	-	Standarisasi bahan Tutor	30%	60%
				1.3.6.2	Penyediaan bahan Tutorial Webinar (Tuweb)	1.3.6.2.1	Mengembangkan bahan Tuweb	1.3.6.2.1.1	Jumlah MK sulit yang di-Tuweb-kan dengan 1 set bahan Tuweb	-	-	Standarisasi bahan Tuweb	150 MK	250 MK
			Tersedia instrumen evaluasi hasil belajar terstandar untuk semua mata kuliah	1.3.7.1	Peningkatan kualitas instrumen evaluasi hasil belajar terstandar untuk semua mata kuliah	1.3.7.1.1	Mengembangkan/ menyempurnakan instrumen evaluasi hasil belajar terstandar untuk setiap mata kuliah	1.3.7.1.1.1	Persentase instrumen evaluasi hasil belajar terstandar dengan jumlah mata kuliah	-	-	-	Evaluasi dan standarisasi	20%
						1.3.7.1.2	Melakukan pemeliharaan reliabilitas dan validitas instrumen penilaian	1.3.7.1.2.1	Persentase jumlah mata kuliah hasil analisis butir soal	-	-	-	-	20%
						1.3.7.1.3	Melakukan pengembangan/ penyempurnaan instrumen penilaian praktik/praktikum terstandar	1.3.7.1.3.1	Persentase instrumen penilaian praktik/praktikum terstandar dengan jumlah mata kuliah praktik/praktikum dan berpraktik/berpraktikum	-	-	-	Evaluasi dan standarisasi	50%
1.3.b.2.	Peningkatan akses terhadap bahan dan sumber belajar		Optimalisasi pemanfaatan sumber belajar bagi mahasiswa, tutor/ instruktur/ supervisor dan pengurus kelompok belajar	1.3.8.1	Peningkatan edukasi program bagi mahasiswa, tutor/ instruktur/supervisor dan pengurus kelompok belajar	1.3.8.1.1	Melakukan sosialisasi/edukasi program bagi mahasiswa, tutor/ instruktur/supervisor dan pengurus kelompok belajar	1.3.8.1.1.1	jumlah hits pada sumber pembelajaran terbuka UT (SUAKA-UT)	-	3.000.000	3.100.000	3.200.000	3.300.000

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
1.3.b.2	Peningkatan kepemilikan BA		Perolehan BA oleh setiap mahasiswa registrasi	1.3.9.1	Penyediaan BA untuk setiap mahasiswa registrasi	1.3.9.1.1	Mewajibkan pemilikan BA Utama untuk setiap mahasiswa (mahasiswa non-SIPAS)	1.3.9.1.1	Persentase jumlah mahasiswa non-SIPAS yang memiliki BA Utama	-	-	Uji coba	75%	100%
1.3.b.3.	Peningkatan kesiapan dan persistensi belajar mahasiswa	1.3.10	Peningkatan kesiapan dan persistensi belajar mahasiswa	1.3.10.1	Penyelenggaraan kegiatan kesiapan dan persistensi belajar mahasiswa	1.3.10.1.1	Mengembangkan standar dan bahan program peningkatan kesiapan dan persistensi belajar mahasiswa	1.3.10.1.1.1	Ketersediaan standar dan bahan program peningkatan kesiapan dan persistensi belajar mahasiswa	-	-	70%	100%	-
						1.3.10.1.2	Menyediakan kit belajar untuk setiap mahasiswa baru	1.3.10.1.2.1	persentase mahasiswa baru yang mendapatkan kit belajar	-	-	70%	100%	-
						1.3.10.1.2	Melaksanakan kegiatan edukasi kesiapan belajar mahasiswa (EKBM) sesuai dengan standar	1.3.10.1.2.1	Persentase jumlah UPBJJ-UT yang telah menyelenggarakan UPBJJ-UT	-	-	50%	100%	-
						1.3.10.1.3	Menyelenggarakan klinik belajar	1.3.10.1.3.1	Persentase jumlah UPBJJ yang menyelenggarakan klinik belajar	-	-	20%	50%	100%
						1.3.10.1.4	Melakukan penyapaan kepada calon mahasiswa, mahasiswa baru dan ongoing, serta mahasiswa aktif lewat masa studi	1.3.10.1.1.4.1	Persentase jumlah UPBJJ melakukan penyapaan	-	10%	30%	50%	75%
								1.3.10.1.4.2	Persentase jumlah program studi melakukan penyapaan	-	10%	30%	50%	75%
		1.3.11	Meningkatnya perolehan pengalaman belajar yang bermakna bagi mahasiswa yang tidak mengikuti tutorial	1.3.11.1	Penyediaan pengalaman belajar setara bagi mahasiswa yang tidak mengikuti tutorial	1.3.11.1.1	Menyediakan pengalaman belajar setara bagi mahasiswa yang tidak mengikuti tutorial	1.3.11.1.1.1	Persentase jumlah mahasiswa yang tidak ikut tutorial dan mendapatkan pengalaman belajar setara dengan tutorial	-	-	Standar pengalaman belajar	Uji Coba	50%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
		1.3.12	Meningkatnya kapasitas layanan perpustakaan dalam mendukung kegiatan belajar mahasiswa	1.3.12.1	Peningkatan kapasitas layanan perpustakaan	1.3.12.1.1	Meningkatkan kapasitas layanan perpustakaan dalam mendukung proses belajar mahasiswa	1.3.12.1.1.1	Ketersediaan standar layanan perpustakaan bagi mahasiswa			50%	100%	
								1.3.12.1.1.2	Persentase jumlah koleksi pustaka digital yang relevan dengan keperluan mahasiswa	-	-	30%	50%	80%-
								1.3.12.1.1.3	Jumlah mahasiswa pengguna layanan perpustakaan (online)		2.750	3.000	7.500	15.000
		1.3.13	Meningkatnya kapasitas layanan Guru Pintar Online (GPO) sebagai bendera dalam mendukung kegiatan belajar mahasiswa dan komunitas guru	1.3.13.1	Peningkatan kapasitas layanan GPO	1.3.13.1.1	Meningkatkan kapasitas layanan Guru Pintar Online (GPO) sebagai bendera dalam mendukung kegiatan belajar mahasiswa dan komunitas guru	1.3.13.1.1.1	Peningkatan standar layanan GPO			100%	-	-
								1.3.13.1.1.2	Ketersediaan bahan dan sumber daya layanan GPO			50%	75%	100%
								1.3.13.1.1.3	Jumlah pengguna layanan GPO	-	6.500	8.000	10.000	15.000
1.3.b.4.	Peningkatan kualitas praktik, praktikum, dan tutorial	1.3.14	Meningkatnya kualitas praktik, praktikum, dan tutorial	1.3.14.1	Peningkatan kualitas praktik, praktikum, dan tutorial	1.3.14.1.1	Menyempurnakan standar pengelolaan tutorial	1.3.14.1.1.1	Keterselesaian standar pengelolaan tutorial	-	-	70%	100%	-
						1.3.14.1.2	Menyempurnakan standar pengelolaan praktik/praktikum	1.3.14.1.2.1	Keterselesaian standar pengelolaan praktik/praktikum	-	-	50%	75%	100%
						1.3.14.1.3	Menyempurnakan bahan pelatihan/penyegaran terstandar bagi tutor/	1.3.14.1.3.1	Bahan standar pelatihan/penyegaran terstandar	-	-	50%	100%	-

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
							instruktur/supervisor di dalam dan luar negeri							
						1.3.14.1.4	Menyiapkan instruktur inti pelatihan/penyegaran terstandar bagi tutor/instruktur/supervisor di Pusat dan UPBJJ	1.3.14.1.4.1	Persentase ketersediaan tim instruktur inti pelatihan/penyegaran tutor/instruktur/supervisor di Pusat dan UPBJJ	-	-	-	50%	100%
						1.3.14.1.5	Menyelenggarakan tutorial, praktik, dan praktikum secara tatap muka atau online (sinkronus/asinkronus) untuk seluruh MK	1.3.14.1.5.1	Persentase jumlah tutorial tatap muka dan online yang terlaksana	100%	100%	100%	100%	100%
								1.3.14.1.5.2	Persentase jumlah mahasiswa yang mengikuti bimbingan praktik/praktikum	100%	100%	100%	100%	100%
								1.3.14.1.5.3	Persentase jumlah mahasiswa yang mengikuti praktik/praktikum	100%	100%	100%	100%	100%
						1.3.14.1.6	Menyelenggarakan siaran pembelajaran melalui UT TV dan radio	1.3.14.1.6.1	Keterpeliharaan siaran pembelajaran melalui UT TV dan radio	30%	40%	45%	50%	60%
						1.3.14.1.7	Melakukan sertifikasi tutor/instruktur/supervisor	1.3.14.1.7.1	Persentase jumlah tutor yang mendapatkan sertifikat tutor sesuai standar	-	-	Standar sertifikasi	Pelatihan asesor dan uji coba	10%
				1.3.14.2	Pemanfaatan Hasil Learning Analytics dalam Tutor	1.3.14.2.1	Menerapkan Learning Analytics dalam Tutor	1.3.14.2.1.1	Jumlah MK yang menerapkan Learning Analytics	10%	30%	50%	75%	100%
						1.3.14.2.2	Mengkaji dan mengembangkan fasilitas lab tutorial serta praktik dan praktikum (termasuk remote lab) di UT Pusat	1.3.14.2.2.1	Hasil Kajian dan Penggunaan Fasilitas Lab Tutorial serta Praktik dan Praktikum	-	-	Hasil Kajian Fasilitas Lab	Uji coba penggunaan Fasilitas Lab	Penggunaan Fasilitas Lab

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
								(wet lab dan remote lab) di UT Pusat						
1.3.b.5.	Peningkatan kualitas dan kapasitas ujian	1.3.15	Meningkatnya kapasitas dan keamanan sistem bank soal dan Sistem Ujian Online (SUO) meningkat	1.3.15.1	Pengembangan ujian dengan sistem bank soal dan Sistem Ujian Online (SUO) dengan teknologi mutakhir	1.3.15.1.1	Mengembangkan sistem bank soal dengan teknologi mutakhir	1.3.15.1.1.1	Desain dan prototype sistem bank soal baru	Tersedia desain dan prototype system bank soal baru	Terselenggara uji coba Implementasi sistem bank soal baru untuk operasional	Terimplementasi sistem bank soal baru untuk operasional	-	-
						1.3.15.1.2	Mengembangkan sistem ujian online (SUO) berbasis web dan e-proctoring	1.3.15.1.2.1	Tahapan implementasi SUO berbasis web dan e-proctoring	Ujicoba	Terimplemenntasi terbatas	Uji coba	Terimplementasi -	-
		1.3.16	Meningkatnya kapasitas ujian online untuk semua mata kuliah uji	1.3.16.1	Peningkatan Kapasitas Sistem Ujian Online (SUO)	1.3.16.1.1	Menyelenggarakan ujian online mata kuliah uji esai	1.3.16.1.1.1	Persentase jumlah mata kuliah ujian esai online dari jumlah mata kuliah uji esai	50%	70%	100%	-	-
						1.3.16.1.2	Menyelenggarakan ujian online untuk mata kuliah uji objektif	1.3.16.1.2.1	Persentase jumlah mata kuliah ujian objektif online dari jumlah mata kuliah uji objektif	80%	90%	100%	100%	100%
1.3.b.6.	Peningkatan kualitas Kegiatan Kemahasiswaan	1.3.17	Meningkatnya kegiatan pembinaan minat, bakat, dan kreativitas mahasiswa	1.3.17.1	Pengembangan standar dan bahan kegiatan kemahasiswaan, termasuk pengembangan diri	1.3.17.1.1	Mengembangkan standar dan bahan kegiatan kemahasiswaan, termasuk pengembangan diri	1.3.17.1.1.1	Standar dan Bahan Kegiatan Kemahasiswaan	-	-	Tersedia standar Kegiatan Kemahasiswaan	Tersedia 2 Bahan Kegiatan Kemahasiswaan	Tersedia 4 Bahan Kegiatan Kemahasiswaan
						1.3.17.1.2	Melaksanakan pembinaan minat, bakat, dan kreativitas mahasiswa di UPBJJ	1.3.17.1.2.1	Jumlah kegiatan pembinaan minat, bakat, dan kreativitas mahasiswa di setiap UPBJJ	2 (dua)	5 (lima)	6 (enam)	7 (tujuh)	8 (delapan)
								1.3.17.1.2.2	Jumlah mahasiswa berprestasi pada tingkat wilayah, nasional, dan internasional	10	15	20	25	30

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
		1.3.18	Terbentuk karakter mahasiswa yang mempunyai integritas dan kapasitas wirausaha	1.3.18.1	Pembinaan Kewirausahaan mahasiswa	1.3.18.1.1	Melaksanakan pembinaan kewirausahaan mahasiswa	1.3.18.1.1.1	Jumlah UPBJJ yang melaksanakan pembinaan kewirausahaan mahasiswa	7	10	12	15	20
						1.3.18.1.2	Meningkatkan akses mahasiswa untuk memperoleh sumber bantuan modal usaha bagi mahasiswa	1.3.18.1.2.1	Jumlah mahasiswa yang mendapatkan bantuan modal usaha	-	2	25	50	75
						1.3.18.1.3	Melaksanakan kegiatan pengembangan diri untuk pembinaan karakter dan nilai tambah mahasiswa	1.3.18.1.3.1	Persentase jumlah UPBJJ yang melaksanakan kegiatan pengembangan diri untuk pembinaan karakter mahasiswa setiap semester	-	-	30%	50%	100%
1.4	Peningkatan Kualitas Layanan	1.4.1	Efisiensi pengelolaan sistem registrasi tunggal (SRS)	1.4.1.1	Tersedia SRS tunggal	1.4.1.1.1	Melakukan pengelolaan SRS tunggal	1.4.1.1.1.1	Penyediaan SRS Tunggal	-	-	Tersedia SRS tunggal	-	-
		1.4.2	Meningkatnya keluwesan sistem registrasi	1.4.2.1	Penyelenggaraan registrasi terbuka sepanjang waktu	1.4.2.1.1	Menyelenggarakan registrasi terbuka sepanjang waktu	1.4.2.1.1.1	Pelaksanaan registrasi terbuka sepanjang waktu	-	-	-	Terlaksana registrasi sepanjang waktu	-
		1.4.3	Meningkatnya akses layanan Sistem Registrasi Online (SRO)	1.4.3.1	Meningkatnya akses layanan Sistem Registrasi Online (SRO)	1.4.3.1.1	Meningkatkan akses layanan Sistem Registrasi Online (SRO)	1.4.3.1.1.1	Persentase jumlah mahasiswa yang melakukan registrasi mandiri melalui SRO	2%	3%	5%	7.5%	10%
						1.4.3.1.2	Menyelenggarakan layanan registrasi keliling dengan menggunakan aplikasi SRO	1.4.3.1.2.1	Persentase jumlah UPBJJ yang menyelenggarakan layanan registrasi keliling dengan menggunakan aplikasi SRO	60%	70%	80%	90%	100%
		1.5.1	Meningkatnya kualitas lulusan	1.5.1.1	Peningkatan Hasil Belajar Mahasiswa	1.5.1.1.1	Meningkatkan IPK Lulusan PS Jenjang Diploma dan Sarjana	1.5.1.1.1.1	Persentase jumlah lulusan Program Diploma dan Sarjana	20%	25%	30%	35%	40%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
			mata kuliah dan program studi						dengan IPK lebih dari atau sama dengan 3,00					
						1.5.1.1.2	Meningkatkan IPK Lulusan Program Magister	1.5.1.1.2.1	Persentase jumlah lulusan Program Magister dengan IP lebih dari atau sama dengan 3.50	30%	32%	34%	37%	40%
						1.5.1.1.3	Meningkatkan Kelulusan Mata Kuliah PS jenjang Diploma/Sarjana	1.5.1.1.3.1	Persentase rata-rata tingkat kelulusan mata kuliah PS jenjang diploma/sarjana	30%	90%	92%	94%	95%
		1.5.2	Meningkatnya persentase lulusan penerima beasiswa dan bantuan biaya pendidikan yang mendapat pekerjaan atau berwirausaha dengan masa tunggu maksimal 2 tahun secara berkelanjutan.	1.5.2.1	Peningkatan Layanan Informasi dan Bimbingan Karir	1.5.2.1.1	Meningkatkan Layanan Informasi dan Bimbingan Karir	1.5.2.1.1.1	Persentase jumlah lulusan penerima beasiswa dan bantuan biaya pendidikan (masuk SLTA) mendapat pekerjaan/berwirausaha setelah masa tunggu 2 tahun	-	20%	30%	50%	70%
1.6	Peningkatan Kualitas serta Produktivitas Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Publikasi	1.6.1	Meningkatnya fokus, kualitas dan produktivitas riset dan publikasi	1.6.1.1	Peningkatan fokus, kualitas, serta produktivitas riset dan publikasi	1.6.1.1.1	Menyempurnakan rencana strategis penelitian dan publikasi	1.6.1.1.1.1	Rencana strategis penelitian dan publikasi yang disempurnakan	-	-	Tersedia Rencana Strategis Penelitian dan Publikasi	-	-
		1.6.2	Terlaksana penelitian berkualitas oleh setiap dosen minimal satu penelitian per tahun	1.6.2.1	Peningkatan Kualitas Penelitian	1.6.2.1.1	Melaksanakan Penelitian Berkualitas oleh Dosen sesuai Renstra Penelitian	1.6.2.1.1.1	Persentase jumlah dosen yang melaksanakan penelitian	55%	60%	75%	85%	100%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						1.6.2.1.2	Melaksanakan Penelitian	1.6.2.1.2.1	Jumlah judul penelitian	315	320	400	450	500
						1.6.2.1.3	Melaksanakan Penelitian Kerjasama	1.6.2.1.3.1	Tahapan pelaksanaan penelitian kerjasama dengan industri dan Litbang	-	Tersedia desain dan mekanisme kerjasama	Teridentifikasi 3 mitra kerja prospektif	Terlaksana penelitian kerjasama dengan 1 (satu) mitra	Terlaksana penelitian kerjasama dengan 3 (tiga) mitra
						1.6.2.1.4	Melaksanakan Penelitian Unggulan PT sesuai Renstra Penelitian UT	1.6.2.1.4.1	Jumlah penelitian unggulan PT (PUPT)	-	-	3	5	10
				1.6.2.2	Penyediaan Joint Program dengan perguruan tinggi luar negeri	1.6.2.2.1	Menyelenggarakan Joint Program dengan PT luar negeri	1.6.2.2.1.1	Tahapan penyelenggaraan joint program dengan satu PT luar negeri			Menjajagi kerjasama	Menjajagi kerjasama	Terselenggara satu kerjasama dengan PT luar negeri
						1.6.2.2.2	Menyelenggarakan kerjasama dalam pertukaran pengajar dengan perguruan tinggi luar negeri	1.6.2.2.2.1	Jumlah kerjasama dengan PT luar negeri	1 (satu)	1 (satu)	1 (satu)	1 (satu)	1 (satu)
		1.6.3	Meningkatnya jumlah publikasi dan dosen yang melakukan publikasi ilmiah	1.6.3.1	Peningkatan jumlah jurnal institusi	1.6.3.1.1	Meningkatkan jumlah jurnal institusi yang mewakili setiap fakultas dan khusus PJJ	1.6.3.1.1.1	Jumlah jurnal PJJ dan representasi 1 (satu) jurnal per fakultas	1	1	1	2	4
				1.6.3.2	Peningkatan Kualitas Artikel Publikasi	1.6.3.2.1	Melakukan Publikasi Ilmiah Dosen dalam Jurnal Nasional dan Internasional	1.6.3.2.1.1	Persentase jumlah dosen yang mempublikasikan artikel dalam jurnal	20%	25%	26%	27%	30%
								1.6.3.2.1.2	Jumlah artikel yang dipublikasikan dalam jurnal nasional/ internasional	30	45	70	85	150
						1.6.3.2.2	Melakukan Publikasi Ilmiah dalam Buku	1.6.3.2.2.1	Persentase jumlah dosen yang mempublikasikan artikel dalam buku	5%	6%	7%	8%	10%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						1.6.3.2.3	Meningkatkan Jumlah Sitasi	1.6.3.2.3.1	Jumlah Judul artikel yang disitasi	90	125	150	175	200
		1.6.4	Meningkatnya jumlah makalah dan dosen pemakalah dalam forum ilmiah pada tingkat nasional dan/atau internasional	1.6.4.1	Peningkatan Kualitas Diseminasi dalam Forum Ilmiah	1.6.4.1.1	Mengirimkan dosen menjadi pemakalah dalam Forum Ilmiah Nasional atau Internasional	1.6.4.1.1.1	Persentase jumlah dosen yang menjadi pemakalah dalam forum ilmiah pada tingkat nasional atau internasional	30%	35%	40%	45%	50%
		1.6.5	Meningkatnya kualitas pengambilan keputusan berdasarkan data penelitian	1.6.5.1	Peningkatan pemanfaatan hasil penelitian sebagai dasar pengambilan kebijakan	1.6.5.1.1	Melakukan metaanalisis dan rekomendasi pengambilan kebijakan berdasarkan hasil penelitian	1.6.5.1.1.1	Persentase pengambilan kebijakan berdasarkan hasil penelitian	-	-	25%	50%	60%
		1.6.6	Terselenggara program PkM dosen dan PkM berskala nasional yang berkualitas	1.6.6.1	Peningkatan Kualitas PkM	1.6.6.1.1	Menyempurnakan Road Map PkM yang dapat memperkuat identitas dan keunggulan institusi	1.6.6.1.1.1	Road Map PkM	-	-	Tersedia Road Map PkM	-	-
						1.6.6.1.2	Menyelenggarakan PkM berdasarkan keahlian kelompok dosen (proram studi)	1.6.6.1.2.1	Persentase jumlah dosen yang melaksanakan PkM	40%	50%	65%	80%	90%
								1.6.6.1.2.2	Jumlah judul PkM sesuai bidang keahlian dosen	100	125	150	175	200
						1.6.6.1.3	Menyelenggarakan PkM pada level universitas dan /atau berskala nasional	1.6.6.1.3.1	Jumlah desa yang dibina	5	10	15	15	15
						1.6.6.1.4	Menyelenggarakan MOOCs sebagai Bentuk Abdimas Berskala Nasional	1.6.6.1.4.1	Jumlah program/topik MOOCs	7	8	9	10	11

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						1.6.6.1.5	Menyelenggarakan MOOCs yang dapat dialihkreditkan	1.6.6.1.5.1	Jumlah mata kuliah dalam satu PS di setiap fakultas yang menyediakan MOOCs yang dapat dialihkreditkan	-	-	2 (dua)	4 (empat)	6 (enam)
		1.6.7	Diperoleh sertifikat hak kekayaan intelektual (HKI) atas produk-produk akademik dan hasil penelitian	1.6.7.1	Perolehan usulan sertifikat hak cipta atas produk-produk akademik/hasil penelitian UT	1.6.7.1.1	Mengajukan usulan sertifikat hak cipta atas produk-produk akademik/hasil penelitian UT	1.6.7.1.1.1	Jumlah sertifikat hak cipta produk akademik/ hasil penelitian UT yang didaftarkan	-	Diajukan hak cipta produk akademik/ hasil penelitian UT yang didaftarkan	-	1 (satu)	-
1.7	Pengakuan terhadap reputasi akademik	1.7.1	Diperoleh akreditasi dan pengakuan kualitas dari badan akreditasi nasional dan internasional	1.7.1.1	Pengajuan usulan akreditasi PS dan institusi kepada BAN-PT	1.7.1.1.1	Mengajukan usulan akreditasi baru dan perpanjangan akreditasi PS jenjang diploma	1.7.1.1.1.1	Jumlah PS jenjang Diploma yang memperoleh akreditasi	-	-	Diajukan perpanjangan akreditasi untuk 2 PS jenjang diploma	Diperoleh peringkat akreditasi minimal B untuk 2 PS jenjang diploma	-
						1.7.1.1.2	Mengajukan usulan akreditasi baru dan perpanjangan akreditasi PS jenjang sarjana	1.7.1.1.2.1	Jumlah PS jenjang sarjana yang mendapat akreditasi	Diperoleh akreditasi 2 PS baru dan perpanjangan akreditasi 24 PS untuk jenjang sarjana	Diusulkan akreditasi ulang 2 PS baru	Diusulkan perpanjangan akreditasi untuk 1 PS jenjang Sarjana	Diperoleh perpanjangan akreditasi untuk 1 PS jenjang Sarjana dengan peringkat A	Diusulkan perpanjangan akreditasi untuk 27 Program Sarjana
												Diusulkan akreditasi ulang 2 PS baru	Diperoleh akreditasi ulang 2 PS baru dengan peringkat minimal B	
										-	-	Diusulkan akreditasi ulang 2 PS baru	-	-

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						1.7.1.1.3	Mengajukan usulan akreditasi baru dan perpanjangan akreditasi PS jenjang magister	1.7.1.1.3.1	Jumlah PS jenjang sarjana yang mendapat akreditasi	-	Diperoleh akreditasi ulang untuk 2 PS jenjang magister	Diajukan perpanjangan akreditasi untuk 4 PS jenjang magister	Diperoleh perpanjangan akreditasi untuk 4 PS jenjang magister dengan peringkat A	-
						1.7.1.1.4	Mengajukan usulan akreditasi institusi kepada BAN-PT	1.7.1.1.4.1	Sertifikat akreditasi institusi	-	Terkirim borang akreditasi institusi ke BAN-PT	Diperoleh akreditasi institusi dari BAN-PT dengan peringkat A	-	-
						1.7.1.1.5	Mengajukan akreditasi internasional untuk PS	1.7.1.1.5.1	Jumlah PS yang mengajukan akreditasi internasional	-	-	Tersedia hasil kajian perbandingan kompetensi lulusan PS UT dengan standar kompetensi lulusan PT internasional	Tersedia dokumen akreditasi 1 (satu) PS per fakultas untuk diajukan akreditasi internasional	-

FOKUS B: BIDANG DAYA JANGKAU

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
2.1	Peningkatan Daya Jangkau	2.1.1	Terlayani seluruh anggota masyarakat yang tersebar dari Sabang sampai Merauke dan lintas Negara	2.1.1.1	Peningkatan jumlah mahasiswa melalui kerjasama dengan pengurus pokjar dan mitra	2.1.1.1.1	meningkatkan peran mitra termasuk pengurus Pokjar dalam kegiatan Sosprom dan rekrutmen calon mahasiswa	2.1.1.1.1.1	Jumlah minimal mahasiswa registrasi rata-rata per semester di seluruh UPBJJ - UT dengan beberapa diantaranya mahasiswa luar negeri	250.000	250.000	250.000	275.000	300.000
		2.1.2	Tersedia sentra mahasiswa di negara-negara yang potensial	2.1.2.1	Pengembangan sentra mahasiswa di luar negeri	2.1.2.1.1	Mengintensifkan sosialisasi, koordinasi, dan layanan UT di luar negeri	2.1.2.1.1.1	Jumlah negara yang memiliki sentra layanan UT	-	8	9	10	12
		2.1.3	Meningkatnya jumlah peserta Program Sertifikat	2.1.3.1	Analisis kebutuhan terhadap jenis program Sertifikat yang dibutuhkan masyarakat	2.1.3.1.1	Menganalisis kebutuhan jenis program Sertifikat yang dibutuhkan masyarakat	2.1.3.1.1.1	Jumlah peserta Program Sertifikat (PPB, PMKM, Pelatihan)	750	1000	1500	2000	2500
		2.1.4	Meningkatnya kedekatan akses layanan kepada mahasiswa dan masyarakat	2.1.4.1	Pendirian Kantor UPBJJ untuk setiap provinsi baru (jika ada)	2.1.4.1.1	Mendirikan satu kantor UPBJJ baru di setiap provinsi baru (jika ada)	2.1.4.1.1.1	Jumlah UPBJJ baru per provinsi baru (jika ada)	1 di Kalimantan Utara	1	1	1	1
						2.1.4.1.2	Mendirikan sekurang-kurangnya satu Sentra Layanan UT (SALUT) di setiap UPBJJ	2.1.4.1.2.1	Jumlah SALUT baru	3	5	10	15	20
		2.1.5	Tersedia model Penyelenggaraan Unggulan Program Studi di UPBJJ	2.1.5.1	Pengembangan model penyelenggaraan unggulan program studi tertentu di UPBJJ	2.1.5.1.1	Mengembangkan penyelenggaraan unggulan untuk sekurang-kurangnya satu Program Studi tertentu di UPBJJ	2.1.5.1.1.1	Pengembangan Model UPBJJ UT Unggulan		Model UPBJJ UT Unggulan			

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
								2.1.5.1.1.2	Uji coba awal penerapan model di UPBJJ	-		4	10	
								2.1.5.1.1.3	Pemantapan penerapan model di empat UPBJJ	-	-		100%	-
								2.1.5.1.1.4	Persentase UPBJJ UT yang menerapkan Model Program Studi Unggulan	-	-	-	-	30%
		2.1.6	Kesiapan UT sebagai Cyber University	2.1.6.1	Penyelenggaraan layanan PJJ UT sebagai Cyber University	2.1.6.1.1	Menyelenggarakan layanan PJJ UT sebagai Cyber University	2.1.6.1.1.1	Jumlah PT yang dilayani	-	Pengembangan roadmap UT sebagai Cyber University	Pengembangan sistem dan sumber daya, dan uji coba	10	20
		2.1.7	Tersedia layanan gratis akses internet bagi seluruh mahasiswa dan pegawai UT	2.1.7.1	Analisis kebutuhan dan pengembangan sistem layanan internet untuk proses pembelajaran mahasiswa	2.1.7.1.1	Menganalisis kebutuhan dan mengembangkan sistem layanan internet untuk proses pembelajaran mahasiswa	2.1.7.1.1.1	Jumlah user.id yang memanfaatkan layanan gratis akses internet	5.000	7.500	20.000	30.000	40.000
		2.1.8	Meningkatnya pemanfaatan beragam media untuk melakukan edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial	2.1.8.1	Peningkatan pemanfaatan beragam media sebagai saluran edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial	2.1.8.1.1	Meningkatkan pemanfaatan program edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial yang menarik dan terbaru melalui siaran radio	2.1.8.1.1.1	Persentase UPBJJ yang melakukan siaran radio dan/atau TV secara teratur minimal setiap satu minggu untuk edukasi publik dan sosialisasi-promosi	Uji coba Siaran	Uji coba Siaran	50%	60%	70%
								2.1.8.1.1.2	Persentase proporsi materi siaran program edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial yang menarik	-	-	50%	60%	70%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
									dan terbaru di UT Radio, UT TV, dan siaran TV UT 24 jam					
						2.1.8.1.2	Meningkatkan pemanfaatan program edukasi publik, sosialisasi, dan/atau layanan tutorial yang menarik dan terbaru melalui media cetak, online, dan media lain.	2.1.8.1.2.1	Persentase UPBJJ yang menggunakan media cetak dan/atau media lain minimal satu berita per bulan berisi program edukasi publik dan sosialisasi-promosi	-	-	50%	60%	70%
								2.1.8.1.2.2	Persentase berita pada media cetak, media online, dan media lainnya di UT Pusat minimal satu berita per bulan berisi program edukasi publik dan sosialisasi-promosi	-	-	50%	60%	70%
		2.1.9	Tersedia layanan prima, modern, dan terstandar untuk mendekatkan kualitas komunikasi dengan mahasiswa dan masyarakat umum	2.1.9.1	Peningkatan kompetensi staf dalam pelayanan prima dan modern serta pengembangan pedoman terstandar tentang layanan prima pada Contact Center	2.1.9.1.1	Meningkatkan layanan Contact Centre UT yang terintegrasi dengan pemasaran digital	2.1.9.1.1.1	Frekuensi layanan Contact Centre yang terintegrasi dengan pemasaran digital dan prinsip-prinsip integrated marketing communication (IMC) (hari per minggu/jam kerja)	5/8	6/8	6/8	7/8	7/10

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
								2.1.9.1.1.2	Maksimal lama menunggu mendapat respon dari call center (detik)			60	40	30
		2.1.10	Tersedia beasiswa atau bantuan biaya studi dari mitra untuk sekurang-kurangnya 20% mahasiswa baru	2.1.10.1	Peningkatan kerjasama melalui evaluasi kinerja mahasiswa penerima beasiswa	2.1.10.1.1	Menyediakan beasiswa atau bantuan biaya studi	2.1.10.1.1.1	Persentase mahasiswa baru yang memperoleh beasiswa atau bantuan biaya studi	6%	6%	6%	8%	10%
		2.1.11	Terjalin kerjasama IKA UT dalam layanan akademik dan non akademik	2.1.11.1	Peningkatan kerjasama dengan IKA-UT dalam layanan akademik dan non akademik	2.1.11.1.1	Meningkatkan kerja sama dengan IKA-UT dalam layanan akademik dan non akademik	2.1.11.1.1.1	Jumlah kerjasama UT Pusat dan IKA UT dalam layanan akademik dan non akademik mahasiswa	-	-	5	8	10
								2.1.11.1.1.2	Persentase UPBJJ UT yang bekerja sama dengan IKA-UT dalam layanan akademik dan non akademik mahasiswa	30%	30%	30%	50%	60%
		2.1.12	Meningkatnya penyalinan, pemeliharaan, dan pengelolaan kerja sama	2.1.12.1	Peningkatan penyalinan kerja sama	2.1.12.1.1	Melakukan kerja sama baru atau perluasan kerja sama yang ada melalui kegiatan gathering dengan calon mitra potensial, road show, visitasi institusi,	2.1.12.1.1.1	Jumlah kerja sama baru atau perluasan kerja sama yang ada	-	-	10	10	10
						2.1.12.1.2	Melakukan kerja sama untuk pemanfaatan sistem, produk, layanan, keahlian, dan aset UT	2.1.12.1.2.1	Jumlah mitra pengguna	-	-	3	5	5

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						2.1.12.1.3	Melakukan evaluasi dan supervisi pelaksanaan kerja sama	2.1.12.1.3.1	Persentase evaluasi dan supervisi bersama	-	-	100%	100%	100%
						2.1.12.1.4	Melakukan standarisasi pengelolaan kerja sama	2.1.12.1.4.1	Jumlah acuan baku Pengelolaan Kerja Sama	-	-	1	1	1
						2.1.12.1.5	Menyempurnakan dan memelihara sistem pengelolaan kerja sama (SPKS) berbasis TIK yang terintegrasi dengan aplikasi SRS	2.1.12.1.4.1	Jumlah SPKS berbasis TIK yang terintegrasi dengan aplikasi SRS secara komprehensif dan berjenjang untuk seluruh program pendidikan, pelatihan, dan kemitraan lain	Tersedia sistem pengelolaan kerja sama berbasis TIK yang terintegrasi dengan aplikasi SRS yang digunakan oleh seluruh unit	Tersedia sistem pengelolaan kerja sama berbasis TIK yang terintegrasi dengan aplikasi SRS secara komprehensif dan berjenjang untuk program diploma dan S1	1	1	1
						2.1.12.1.6	Meningkatkan kesertaan dosen/prodi/fakultas dalam asosiasi/ organisasi keilmuan, profesi, dan PJJ	2.1.12.1.5.1	Persentase kesertaan dosen/prodi/fakultas dalam asosiasi/ organisasi keilmuan, profesi, dan PJJ	Tersedia sistem pengelolaan kerja sama berbasis TIK yang terintegrasi dengan aplikasi SRS yang digunakan oleh seluruh unit	-	25%	50%	100%
2.2	Peningkatan Citra dan Pengakuan Masyarakat terhadap UT	2.2.1	Adanya reorientasi fungsi dan peran UPBJJ sebagai knowledge	2.2.1.1	Peningkatan fungsi dan peran UPBJJ sebagai knowledge elevator/city campus	2.2.1.1.1	Meningkatkan kapasitas layanan UPBJJ (ruang TTM/Tuweb, UAS, UO, sumber belajar,	2.2.1.1.1.1	Kajian dan analisis kebutuhan untuk seluruh UPBJJ	-	-	100%	-	-

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
			elevator/city campus				SDM, pusat aktivitas mahasiswa/LRC)							
								2.2.1.1.1.2	Jumlah UPBJJ yang ditingkatkan kapasitas layanannya	-	-	-	3	5
		2.2.2	Peringkat Webometric meningkat	2.2.2.1	Pengintegrasian aktivitas tuton ke dalam website UT agar dapat terakumulasi pada pemeringkatan Webometric	2.2.2.1.1	Meningkatkan Peringkat Webometric	2.2.2.1.1.1	Perolehan peringkat Webometric di Indonesia	42	76	30	25	20
		2.2.3	Memiliki brand ambassador yang terlibat penuh dalam kegiatan sosialisasi dan promosi (sosprom)	2.2.3.1	Pemilihan brand ambassador sebagai duta sosprom UT	2.2.3.1.1	Memiliki duta citra institusi (brand ambassador) untuk berbagai kalangan sesuai dengan segmentasi pengguna UT	2.2.3.1.1.1	Jumlah pasang Brand Ambassador yang terlibat dalam kegiatan edukasi publik, sosprom, dan pemasaran UT	-	-	1	1	2
		2.2.4	Meningkatnya visibilitas UT online	2.2.4.1	Intensifikasi sosialisasi pemanfaatan UT Online dan layanan online lainnya kepada mahasiswa, staf UT, dan masyarakat umum	2.2.4.1.1	Meningkatkan pemanfaatan UT Online dan kualitas layanan UT online terkait infrastruktur IT dan substansi	2.2.4.1.1.1	Jumlah hit layanan online	5.100.000	5.250.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000
		2.2.5	Meningkatnya citra UT sebagai perguruan tinggi penyedia sumber pengetahuan terbuka	2.2.5.1	Intensifikasi sosialisasi Sumber Pembelajaran Terbuka (SUAKA) – UT kepada mahasiswa, guru, dan masyarakat umum	2.2.5.1.1	Mengintensifkan sosialisasi SUAKA-UT sebagai citra UT melalui berbagai kegiatan sosprom dan edukasi publik	2.2.5.1.1.1	Jumlah kegiatan sosialisasi SUAKA-UT sebagai citra UT melalui beragam kegiatan sosprom dan edukasi publik per UPBJJ	Terlaksana persiapan pengembangan Guru Pintar Online (GPO) dan Digital Library sebagai citra UT	Tersedia rencana sosialisasi SUAKA-UT sebagai citra UT secara tersistem	2	2	2

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
		2.2.6	Meningkatnya kepuasan mahasiswa	2.2.6.1	Peningkatan kualitas layanan UT terhadap mahasiswa	2.2.6.1.1	Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa melalui pelatihan dan penyegaran petugas terkait layanan UT dan pengawasan internal terhadap proses layanan	2.2.6.1.1.1	Persentase mahasiswa yang puas atas layanan UT	70%	75%	80%	80%	85%
		2.2.7	Meningkatnya kepuasan mitra	2.2.7.1	Peningkatan kualitas kerjasama UT terhadap mitra	2.2.7.1.1	Meningkatkan tingkat kepuasan mitra melalui beragam cara	2.2.7.1.1.1	Persentase mitra yang puas atas layanan UT	Terlaksana uji coba penerapan instrument pengukuran kepuasan mitra	70%	80%	80%	85%

FOKUS C: BIDANG TATA KELOLA

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
3.1	Kebijakan dan perencanaan	3.1.1	Tersedia sistem penyusunan kebijakan dan perencanaan partisipatif yang lebih efektif	3.1.1.1	Penyusunan kebijakan dan perencanaan partisipatif yang lebih efektif	3.1.1.1.1	Menyempurnakan aplikasi perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan keuangan berbasis TIK	3.1.1.1.1	Persentase penyempurnaan fitur aplikasi yang dapat digunakan	-	75%	90%	100%	-
						3.1.1.1.2	Integrasi sistem perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan keuangan berbasis TIK	3.1.1.1.2	Persentase integrasi APPEL dengan Aplikasi pengelolaan Keuangan	-	-	90%	100%	-
						3.1.1.1.3	Sinkronisasi aplikasi perencanaan dan pelaporan (APPEL) dengan aplikasi RKA KL	3.1.1.1.3	Tahapan kegiatan sinkronisasi	-	-	Terlaksana Kajian aplikasi APPEL dan RKA KL	Sinkronisasi APPEL dengan RKA KL	-
						3.1.1.1.4	Implementasi APPEL dengan aplikasi RKA KL yang tersinkronisasi	3.1.1.1.4	Pemanfaatan APPEL yang tersinkronisasi dengan aplikasi RKA KL	-	-	-	-	100%
						3.1.1.1.5	Menetapkan tarif layanan UT	3.1.1.1.5	Persentase penerbitan SK Tarif Layanan sesuai kebutuhan UT	-	-	100%	100%	100%
3.2	Struktur Organisasi	3.2.1	UT mengimplementasikan Statuta yang baru	3.2.1.1	Revisi dan implementasi Statuta yang baru	3.2.1.1.1	Mengajukan OTK baru UT	3.2.1.1.1	Terbit Permenristekdikti tentang OTK baru UT	100%	-	-	-	-
						3.2.1.1.2	Mengajukan revisi OTK sesuai kebutuhan UT	3.2.1.1.2	Terbit Permenristekdikti tentang Revisi OTK baru UT	-	-	-	Evaluasi Struktur OTK Baru dan pengajuan Naskah	Implementasi OTK terbaru

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
													Akademik OTK terbarukan	
						3.2.1.1.3	Mengajukan Statuta dan uraian tugas baru	3.2.1.1.3.1	Terbit Permenristekdikti tentang statuta UT sesuai OTK hasil revisi	-	-	100%	-	Pengajuan Naskah Akademik Statuta dan Uraian Tugas terbaru
						3.2.1.1.4	Implementasi Statuta baru	3.2.1.1.4.1	Terlaksananya penyelenggaraan organisasi UT sesuai statuta	-	-	100%	100%	100%
3.3	Pengelolaan SDM	3.3.1	Tersedia komponen dasar pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi	3.3.1.1	Pengembangan komponen dasar MSDM berbasis kompetensi	3.3.1.1.1	Menyusun Grand Desain dan peta jalan MSDM berbasis kompetensi	3.3.1.1.1.1	Tersedia Grand Desain dan peta jalan MSDM berbasis kompetensi	-	-	100%	-	-
						3.3.1.1.2	Mengembangkan model dan kamus kompetensi perilaku dan kompetensi teknis	3.3.1.1.2.1	Tersedia model dan kamus kompetensi perilaku dan kompetensi teknis	-	-	100%	-	-
						3.3.1.1.3	Melakukan pengukuran kompetensi perilaku, kompetensi teknis, dan potensi pegawai	3.3.1.1.3.1	Persentase pelaksanaan pengukuran kompetensi perilaku, kompetensi teknis, dan potensi pegawai	-	-	30%	60%	100%
						3.3.1.1.4	Menyempurnakan Uraian Jabatan	3.3.1.1.4.1	Persentase penyelesaian uraian jabatan	-	-	50%	100%	-

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
									yang disempurnakan					
						3.3.1.1.5	Mengukur beban kerja tenaga kependidikan dan dosen	3.3.1.1.5.1	Persentase penyelesaian pengukuran beban kerja	-	-	50%	100%	-
						3.3.1.1.6	Memetakan kebutuhan tenaga pegawai	3.3.1.1.6.1	Persentase penyelesaian pemetaan kebutuhan	-	-	100%	100%	100%
		3.3.2	Tersedia Fungsi-fungsi MSDM berbasis kompetensi	3.3.2.1	Pengembangan dan penyempurnaan fungsi-fungsi MSDM berbasis kompetensi	3.3.2.1.1	Menyempurnakan sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM	3.3.2.1.1.1	Persentase penyelesaian tahapan penyempurnaan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan	-	-	-	100%	100%
						3.3.2.1.2	Melakukan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi berdasarkan data kebutuhan SDM	3.3.2.1.2.1	Persentase unit kerja dengan SDM sesuai kebutuhan	-	-	-	- 50%	100%
						3.3.2.1.3	Menyempurnakan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi	3.3.2.1.3.1	Persentase penyelesaian sistem penilaian kinerja	-	-	-	100%	-
						3.3.2.1.4	Menyempurnakan sistem remunerasi berbasis kompetensi	3.3.2.1.4.1	Persentase penyelesaian sistem remunerasi	-	-	-	100%	-
						3.3.2.1.5	Meningkatkan kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan	3.3.2.1.5.1	Persentase kualifikasi akademik dosen bergelar doktor	-	14%	16%	18%	20%
								3.3.2.1.5.2	Jumlah Tenaga Kependidikan dengan	-	34	35	37	42

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
									kualifikasi magister					
								3.3.2.1.5.3	Persentase Dosen dengan jabatan fungsional Lektor Kepala	-	28%	30%	32%	34%
								3.3.2.1.5.4	Jumlah Guru Besar	7	9	11	13	15
								3.3.2.1.5.5	Persentase Dosen yang telah tersertifikasi	80%	86%	88%	90%	92%
								3.3.2.1.5.6	Persentase SDM yang memiliki kompetensi Manajemen Pendidikan Jarak Jauh (MPJJ)	55%	65%	75%	85%	95%
								3.3.2.1.5.7	Persentase pegawai baru yang memiliki kompetensi sistem penyelenggaraan UT	-	-	100%	100%	100%
								3.3.2.1.5.8	Persentase dosen yang memiliki kompetensi disain pembelajaran Pendidikan Jarak Jauh (PJJ)	55%	65%	75%	85%	95%
								3.3.2.1.5.9	Persentase SDM dengan kompetensi teknis sesuai dengan bidang tugas	75%	80%	85%	90%	100%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
								3.3.2.1.5.10	Persentase SDM dengan kompetensi perilaku yang menunjang bidang tugas	-	-	50%	75%	100%
								3.3.2.1.5.11	Jumlah dosen mengikuti pertukaran pengajar dengan Perguruan Tinggi Luar Negeri	-	-	5	10	15
						3.3.2.1.6	Mengembangkan sistem promosi jabatan berbasis kompetensi	3.3.2.1.6.1	Persentase penyelesaian tahapan pengembangan sistem promosi jabatan berbasis kompetensi	-	-	50%	100%	-
		3.3.3	Tersedia sistem informasi MSDM yang integratif berbasis TIK	3.3.3.1	MSDM berbasis TIK	3.3.3.1.1	Mengintegrasikan SIM Kepegawaian dengan aplikasi PPSDM (studi lanjut, pelatihan, dan seminar)	3.3.3.1.1.1	Persentase integrasi SIM Kepegawaian dan aplikasi PPSDM	-	100%	100%	-	-
						3.3.3.1.2	Mengintegrasikan SIM Kepegawaian dengan sistem pengajuan angka kredit	3.3.3.1.2.1	Persentase integrasi SIM Kepegawaian dan sistem pengajuan angka kredit	-	-	50%	100%	-
						3.3.3.1.3	Mengintegrasikan SIM Kepegawaian dengan seluruh fungsi MSDM	3.3.3.1.3.1	Persentase integrasi SIM Kepegawaian dan seluruh fungsi MSDM	-	-	-	50%	100%
						3.3.3.1.4	Mengimplementasikan Human Resource Information System (HRIS)	3.3.3.1.4.1	Persentase penerapan Human Resource	-	-	-	60%	100%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
									Information System (HRIS)					
		3.3.4	Tersedia sistem audit MSDM	3.3.4.1	Pengembangan sistem Audit SDM	3.3.4.1.1	Mengembangkan sistem Audit SDM	3.3.4.1.1.1	Persentase pengembangan pedoman audit SDM	-	-	-	50%	100%
								3.3.4.1.1.2	Persentase fungsi MSDM yang diaudit	-	-	-	50%	100%
3.4	Pengelolaan Keuangan	3.4.1	Melaksanakan pengelolaan keuangan berbasis TIK	3.4.1.1	Pengembangan sistim pengelolaan keuangan berbasis TIK	3.4.1.1.1	Mengimplementasikan sistem perencanaan, pelaksanaan (aplikasi pengelolaan pendapatan dan belanja (MANISKU dan MAPAN) dan pelaporan keuangan yang berbasis TIK	3.4.1.1.1.1	Persentase unit kerja yang menggunakan sistim pengelolaan keuangan berbasis TIK	-	50%	70%	100%	100%
								3.4.1.1.1.2	sistem perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan keuangan yang berbasis TIK yang disempurnakan	-	-	-	-	100%
						3.4.1.1.3	Mengembangkan sistem pelaporan Keuangan berbasis SAP dengan aplikasi keuangan UT	3.4.1.1.3.1	Persentase penyelesaian sistem pelaporan Keuangan berbasis SAP dengan aplikasi keuangan UT	-	-	50%	100%	-
						3.4.1.1.4	Implementasi dan terintegrasi sistem informasi keuangan UT dengan sistem informasi manajemen UT	3.4.1.1.4.1	Tersedia dashboard keuangan terintegrasi dengan sistem	-	80%	100%	-	-

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
									informasi manajemen UT					
		3.4.2	Meningkatnya akuntabilitas dan efektivitas sistem pengelolaan keuangan	3.4.2.1	Peningkatan Akuntabilitas sistim pengelolaan keuangan berbasis IT	3.4.2.1.1	Mempertahankan perolehan Opini Wajar dari auditor independen (KAP)	3.4.2.1.1.1	Opini wajar dari auditor eksternal (akuntan publik) atas Laporan Keuangan	100%	100%	100%	100%	100%
						3.4.2.1.2	Mengembangkan Audit keuangan berbasis TI	3.4.2.1.2.1	Tersedia Audit keuangan berbasis TI	-	-	50%	100%	-
						3.4.2.1.3	Audit Keuangan berbasis Manajemen Berbasis Resiko (MBR) oleh SPI /KAP	3.4.2.1.3.1	Terlaksana Audit Keuangan berbasis Manajemen Berbasis Resiko (MBR) oleh SPI /KAP	-	-	50%	100%	-
		3.4.3	Meningkatnya keragaman sumber dan persentase pendapatan di luar SPP	3.4.3.1	Penyiapan program wirausaha oleh setiap unit kerja	3.4.3.1.1	Mengembangkan program berpendapatan non SPP	3.4.3.1.1.1	Persentase pendapatan UT dari unit/diversifikasi bisnis terhadap PNBP UT	-	-	Minimal 1% dari PNBP	Minimal 2% dari PNBP	Minimal 3% dari PNBP
				3.4.3.2	Peningkatan jumlah dan jenis usaha baru pada unit bisnis	3.4.3.2.1	Mengembangkan jenis usaha baru pada unit bisnis	3.4.3.2.1.1	Jumlah kegiatan usaha baru dari unit bisnis	-	2	3	4	5
						3.4.3.2.2	Meningkatkan pendapatan unit bisnis	3.4.3.2.2.1	Persentase Kontribusi unit bisnis terhadap PNBP UT	-	0,60%	0,80%	1%	1,20%
								3.4.3.2.2.2	Jumlah ahli PTJJUT yang menjadi konsultan bagi penerapan SBJJ di PT lain	-	-	3	6	12

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
								3.4.3.2.2.3	Jumlah UPBJJ yang dimanfaatkan sebagai learning center bagi PT lain	-	-	8	16	24
								3.4.3.2.2.4	Percentase bahan ajar UT yang dimanfaatkan oleh PT lain	-	-	5%	15%	25%
								3.4.3.2.2.5	Jumlah UPBJJ yang dimanfaatkan sebagai tempat ujian online bagi PT lain	-	-	8	16	24
3.5	Pengelolaan Sarana dan Prasarana	3.5.1	Tersedia grand desain ICT	3.5.1.1	Penyempurnaan grand desain ICT disesuaikan kebutuhan UT	3.5.1.1.1	Menyempurnakan grand desain ICT sesuai kebutuhan UT	3.5.1.1.1.1	Tersedia grand desain ICT			50%	75%	100%
		3.5.2	Meningkatnya sistem pengelolaan sarana dan pra-sarana yang mampu menjamin terselenggaranya PTTJJ secara efektif dan efisien	3.5.2.1	Sistem informasi BMN yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen UT	3.5.2.1.1	Mengimplementasikan Grand Disain Sarpras yang disempurnakan	3.5.2.1.1.1	Tersedia standar sarpras yang disempurnakan	-	-	100%	-	-
								3.5.1.1.1.2	Tersedia sarpras sesuai dengan Grand Desain Sarpras	-	-	-	50%	100%
						3.5.1.1.2	Membangun Learning Center di UPBJJ yang	3.5.1.1.2.1	Jumlah UPBJJ yang memiliki Learning Center	-	-	10	20	30

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
							komprehensif dan representative		yang komprehensif dan representative					
						3.5.1.1.3	Penambahan sarana prasarana untuk layanan pembelajaran	3.5.1.1.3.1	Jumlah peningkatan fasilitas pembelajaran	-	-	5 unit	10 unit	15 unit
						3.5.1.1.4	Menyediakan sarana bagi masyarakat dan civitas akademika berkebutuhan khusus	3.5.1.1.4.1	Tersedia sarana bagi masyarakat dan civitas akademika berkebutuhan khusus diseluruh kantor UT	-	-	8 UPBJJ dan UT PUSAT	16 UPBJJ	39 UPBJJ
						3.5.1.1.5	Mengembangkan sistim informasi pemeliharaan dan pemanfaatan aset	3.5.1.1.5.1	Terlaksana tahapan pengembangan sistim informasi pemeliharaan dan pemanfaatan aset	-	20%	75%	100%	-
								3.5.1.1.5.2	Terbarukan sistim informasi pemeliharaan dan pemanfaatan aset hasil evaluasi	-	-	-	-	100%
		3.5.2	Efisiensi dan efektivitas pengadaan dan pemanfaatan BMN meningkat	3.5.2.1	Peningkatan efisiensi dan efektivitas pengadaan dan pemanfaatan BMN	3.5.2.1.1	Mengembangkan Sistem informasi BMN	3.5.2.1.1.1	Tersedia sistim informasi BMN internal UT yang terintegrasi dengan SIMAK BMN sesuai tahapan	-	rancangan sistim informasi BMN internal UT 100%	Integrasi sistim informasi BMN internal UT dengan SIMAK BMN 100%	-	Sistim informasi BMN internal UT termutakhirkan 100%
				3.5.2.2		3.5.2.2.1	Menginventarisasi BMN di seluruh unit dengan sistim informasi BMN	3.5.2.2.1.1	Persentase inventarisasi BMN di seluruh unit dengan	-	-	-	100%	-

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
							internal UT yang terintegrasi dengan SIMAK BMN		sistim informasi BMN internal UT yang terintegrasi dengan SIMAK BMN					
		3.5.3	Tersedia Sistem informasi terpadu yang dapat diakses oleh civitas akademik, manajemen, dan alumni tersedia dalam format dashboard.	3.5.3.1	Pengembangan dashboard sistem informasi untuk kebutuhan civitas akademik, manajemen, dan alumni	3.5.3.1.1	Mengembangkan aplikasi dashboard berbasis web dan mobile untuk kebutuhan civitas akademik, manajemen, dan alumni	3.5.3.1.1.1	Persentase penyelesaian pengembangan aplikasi dashboard berbasis web dan mobile untuk kebutuhan civitas akademik, manajemen, dan alumni	-	100%	-	-	-
						3.5.3.1.2	Implementasi dashboard berbasis web dan mobile yang diakses oleh civitas akademik, manajemen, dan alumni	3.5.3.1.2.1	Persentase penyelesaian penggunaan aplikasi dashboard berbasis web dan mobile oleh civitas akademik, manajemen, dan alumni	-	-	100%	-	-
3.6	Budaya Organisasi dan Atmosfir Akademik	3.6.1	Budaya organisasi semakin terinternalisasi	3.6.1.1	Internalisasi budaya organisasi	3.6.1.1.1	Meningkatkan budaya anti korupsi	3.6.1.1.1.1	Tercipta kondisi bebas korupsi (korupsi 0)	100%	100%	100%	100%	100%
						3.6.1.1.2	Menerapkan nilai-nilai Go green dalam bekerja	3.6.1.1.2.1	Persentase penerapan nilai-nilai budaya go green oleh setiap pegawai dalam bekerja	-	70%	80%	90%	100%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						3.6.1.1.3	Menerapkan sistem pengolahan sampah organik	3.6.1.1.3.1	Persentase penerapan sistem pengolahan sampah organik tersedia	-	50%	100%	100%	100%
						3.6.1.1.4	Menyusun perencanaan penggunaan kertas diseluruh unit UT	3.6.1.1.4.1	Tersedia sistem perencanaan penggunaan kertas diseluruh unit UT	-	100%	-	-	-
						3.6.1.1.5	Mengurangi penggunaan kertas	3.6.1.1.5.1	Persentase pengurangan penggunaan kertas dari total penggunaan di tahun sebelumnya	-	-	5%	5%	5%
						3.6.1.1.6	Menyediakan informasi penggunaan listrik untuk setiap gedung (unit bisnis dan gedung lain)	3.6.1.1.6.1	Persentase terpasangnya alat penyedia informasi penggunaan listrik di setiap gedung	-	50%	100%	-	-
						3.6.1.1.7	Melakukan pengendalian penggunaan listrik diseluruh gedung	3.6.1.1.7.1	Persentase terkontrolnya penggunaan listrik diseluruh gedung	-	-	-	100%	100%
						3.6.1.1.8	Menerapkan sistem pengiriman informasi secara masal (sms blast/medsos) untuk informasi kebijakan UT kepada seluruh pegawai	3.6.1.1.8.1	Persentase penggunaan sistem pengiriman informasi secara masal (sms blast/WA grup/medsos) untuk informasi	-	-	100%	100%	100%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
									kebijakan UT kepada seluruh pegawai					
						3.6.1.1.9	Melaksanakan program anti plagiasi dikalangan civitas akademika	3.6.1.1.9.1	Persentase penyediaan software anti plagiasi yang dapat digunakan oleh dosen dan mahasiswa Pascasarjana	-	50%	100%	100%	-
3.7	Sistem Penjaminan Mutu	3.7.1	Diperoleh akreditasi dan pengakuan kualitas dari badan akreditasi nasional, sertifikasi internasional, dan ISO	3.7.1.1	Pengakuan kualitas dari badan akreditasi nasional	3.7.1.1.1	Mengusulkan akreditasi baru dan perpanjangan akreditasi PS jenjang diploma	3.7.1.1.1.1	Jumlah prodi jenjang diploma yang memperoleh perpanjangan peringkat akreditasi minimal B	-	-	-	2	-
						3.7.1.1.2	Mengusulkan akreditasi baru dan perpanjangan Sarjana	3.7.1.1.2.1	Jumlah prodi jenjang sarjana yang memperoleh perpanjangan peringkat akreditasi minimal B	24	-	-	-	-
								3.7.1.1.2.2	Jumlah prodi baru jenjang sarjana yang memperoleh akreditasi ulang dengan peringkat minimal B	-	-	3	-	-
						3.7.1.1.3	Memperoleh akreditasi untuk PS jenjang Sarjana dengan peringkat A	3.7.1.1.3.1	Jumlah prodi untuk PS jenjang Sarjana dengan peringkat A	5	5	6	7	19

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
						3.7.1.1.4	Memperoleh akreditasi baru dan perpanjangan akreditasi PS jenjang magister	3.7.1.1.4.1	Jumlah prodi untuk PS jenjang Magister yang memperoleh akreditasi dengan peringkat minimal B	-	-	2	4	-
						3.7.1.1.5	Memperoleh akreditasi institusi peringkat A dari BAN-PT	3.7.1.1.5.1	Peringkat akreditasi yang diperoleh UT dari BAN-PT	-	-	A	-	-
				3.7.1.2	Pengakuan kualitas dari badan akreditasi internasional	3.7.1.2.1	Mengusulkan revidi kualitas ke lembaga internasional	3.7.1.2.1.1	Jumlah hasil revidi kualitas oleh lembaga internasional	1	-	-	1	-
				3.7.1.3	Pengakuan kualitas dari ISO	3.7.1.3.1	Memperoleh 1 sertifikat ISO 9001:2015 untuk manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ)	3.7.1.3.1.1	Jumlah UPBJJ yang tersertifikasi ISO 9001:2015 untuk manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ)	-	38	-	-	39
						3.7.1.3.2	Memperoleh <i>surveillance</i> ISO 9001:2015 untuk manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ)	3.7.1.3.2.1	Jumlah sertifikat <i>surveillance</i> ISO 9001:2015 untuk manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ)	-	-	1	1	-
						3.7.1.3.3	Memperoleh 1 sertifikat ISO 9001:2015 lingkup MA untuk	3.7.1.3.3.1	Jumlah program studi (Prodi) sertifikat	-	39	-	-	39

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
							seluruh Program studi (Prodi)		ISO 9001:2015 lingkup MA dari total prodi yang diselenggarakan					
						3.7.1.3.4	Memperoleh <i>surveillance</i> audit ISO9001:2015 lingkup MA untuk seluruh Prodi	3.7.1.3.4.1	Jumlah sertifikat <i>surveillance</i> ISO 9001:2015 lingkup MA untuk seluruh Prodi	-	-	1	1	-
				3.7.1.4	Akreditasi kearsipan dari Lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)	3.7.1.4.1	Melakukan pengawasan internal lingkup kearsipan untuk unit di UT Pusat	3.7.1.4.1.1	Persentase arsip tertata sesuai aturan	-	60%	70%	100%	-
						3.7.1.4.2	Memperoleh <i>surveillance</i> lingkup kearsipan untuk unit di UT Pusat dari ANRI	3.7.1.4.2.1	Pemerolehan peringkat penilaian kearsipan oleh lembaga eksternal (ANRI)	-	cukup	baik	baik	sangat baik
						3.7.1.4.3	Akreditasi bidang kearsipan dari Lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia untuk UT Pusat	3.7.1.4.3.1	Peringkat akreditasi dari Lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia untuk UT Pusat	-	-	B	A	-
		3.7.2	Capaian Kinerja BLU UT diatas 100%	3.7.2.1	Peningkatan Capaian kinerja utama BLU	3.7.2.1.1	Meningkatkan capaian indikator kinerja utama BLU	3.7.2.1.1.1	Persentase rata-rata capaian produktivitas indikator kinerja utama BLU	100%	100%	100%	100%	100%

Kode/Komponen		Kode/Sasaran Strategis		Kode/Program		Kode/Kegiatan		Kode/Indikator		Target Tahun				
										2016	2017	2018	2019	2020
		3.7.3	Sistem dan pedoman penjaminan mutu UT sebagai Supporting System penyelenggaraan PJJ di Indonesia	3.7.3.1	Pengembangan sistem dan pedoman penjaminan mutu UT sebagai Supporting System penyelenggaraa n PJJ di Indonesia	3.7.3.1.1	Mengembangkan pedoman penjaminan mutu UT sebagai Supporting System penyelenggaraan PJJ di Indonesia	3.7.3.1.1.1	Persentase pengembangan pedoman penjaminan mutu UT sebagai Supporting System penyelenggaraan PJJ di Indonesia	-	-	50%	75%	100%

BAB V

RENCANA AKSELERASI PENGEMBANGAN UNIVERSITAS TERBUKA

A. Latar Belakang

Mahasiswa UT memiliki latar belakang sosial ekonomi, motif, kebutuhan studi, serta sebaran domisili yang sangat beragam. Karena itu pula, skema layanan atau *delivery system* pendidikan UT pun didesain secara beragam. Tidak hanya berupa *online learning*, tetapi juga *blended learning*, yang mencakup semua aspek akademik dan administrasi akademik. Dinamika eksternal dan internal yang berkembang cepat menuntut UT melakukan pembenahan segera dalam dimensi yang lebih komprehensif dan dilakukan secara sistematis dan sistemik. Terlebih lagi dengan adanya penugasan dan harapan pemerintah melalui Menteri Ristek Dikti terhadap UT sebagai penyelenggara PJJ tertua dan terbesar di Indonesia.

Tugas yang diamanahkan pemerintah kepada UT mencakup: (1) kontribusi UT dalam mengakselerasi peningkatan APK perguruan tinggi, (2) jati diri UT sebagai *Cyber University (Cyber-U)*, dan (3) penyediaan fasilitasi/dukungan UT kepada PT dan institusi lain dalam penyelenggaraan SBJJ. Beberapa tantangan internal yang dihadapi UT dalam mewujudkan tugas pemerintah tersebut adalah sumber daya manusia yang terbatas, infrastruktur yang harus disesuaikan dengan strategi baru UT, serta kultur dan kesiapan mahasiswa atau masyarakat Indonesia dalam *Cyber-U* yang belum memadai. Sampai dengan tahun 2017 UT memiliki Saldo Anggaran Lebih (SAL) sebesar Rp2.319.977.418.092,-.

Untuk menjawab tantangan tersebut, UT telah merancang program akselerasi peningkatan kualitas dan kapasitas layanan. Rencana akselerasi pengembangan UT ditujukan dalam tiga fokus, yaitu (1) peningkatan kualitas akademik, (2) peningkatan kapasitas layanan, dan (3) peningkatan manajemen UT. Melalui akselerasi pengembangan tiga fokus tersebut, UT semakin memantapkan dirinya sebagai PJJ yang mengusung model *Cyber-U* yang kokoh, berkualitas, dan berkelas dunia. Kerangka kerja akselerasi

pengembangan UT menggunakan instrumen “The Business Model Canvas” yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder et.al.(2010).

Peningkatan kualitas akademik UT ditujukan untuk meningkatkan kompetensi lulusan yang terkait dengan aspek kurikuler (IPK kelulusan $\geq 2,75$) serta ekstra-kurikuler dan ko-kurikuler. Peningkatan kualitas akademik UT dilakukan melalui aktivitas: reorientasi kurikulum program studi (prodi), pengembangan prodi baru kekinian yang diperlukan pasar, pengembangan bahan ajar (termasuk yang berbahasa asing dan bagi mahasiswa berkebutuhan khusus), peningkatan mutu dan kapasitas pembelajaran juga pengembangan diri mahasiswa (tutorial, praktik, praktikum, konseling, dan kegiatan kemahasiswaan, baik yang bersifat sinkronus dan asinkronus), serta peningkatan mutu dan kapasitas evaluasi hasil belajar termasuk yang bersifat online.

Dalam upaya peningkatan daya jangkau dan kapasitas layanannya, UT harus memperkuat *brand awareness*, jati diri UT sebagai *pioneer* dan *leader* dalam penyelenggaraan PJJ. Untuk mencapai tujuan tersebut, UT telah mengembangkan tiga aktivitas kunci yaitu: pengembangan sentra layanan UT (SALUT), pengembangan *Smart and Green Campus*, serta pengembangan model pusat layanan akademik UT.

Sementara itu, upaya peningkatan mutu dan kapasitas manajemen dilakukan UT melalui pengintegrasian seluruh sistem informasi dalam pengelolaan pembelajaran, produk akademik, administrasi akademik, pengelolaan keuangan, SDM, serta sarana, dan prasarana. Melalui sistem informasi yang terintegrasi ini diharapkan seluruh kebijakan dapat dibuat dengan cepat dan akurat, serta setiap level manajemen dimungkinkan untuk melakukan pengendalian proses bisnis UT secara mudah dan komprehensif, mulai dari input, proses, hingga output. Untuk mencapai tujuan tersebut UT mengembangkan dua aktivitas kunci yaitu integrasi sistem informasi dan akselerasi pengadaan dan pengembangan SDM.

Luaran yang diharapkan dari program akselerasi ini adalah peningkatan jumlah mahasiswa, peningkatan mutu proses dan hasil layanan pendidikan, peningkatan mutu kompetensi lulusan dan keterserapannya dalam dunia

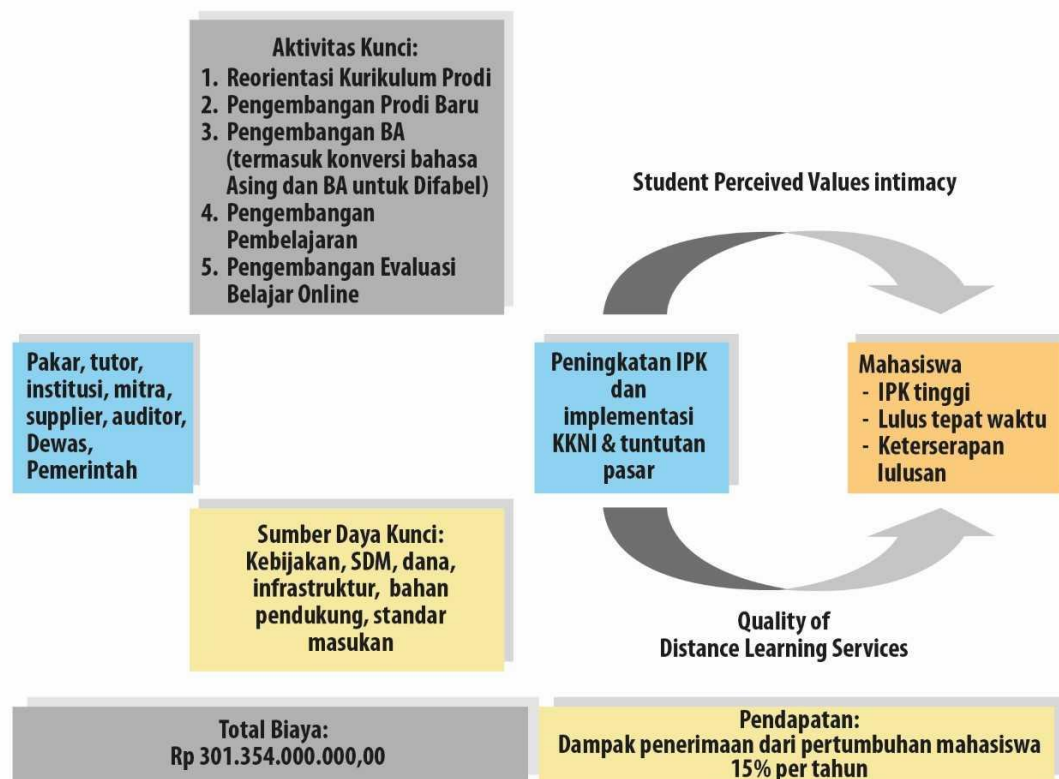
kerja, peningkatan akurasi pemahaman dan citra/pengakuan publik terhadap UT, peran UT sebagai leader, model rujukan, barometer penyelenggaraan PJJ, serta peningkatan kemampuan kontribusi UT dalam mengembangkan dan mendukung penyelenggaraan PJJ khususnya di Indonesia.

B. Rencana Aktivitas Akselerasi Pengembangan Layanan UT

Uraian berikut memaparkan tentang aktivitas, waktu, dan biaya implementasi rencana akselerasi layanan UT.

Fokus Peningkatan Kualitas Akademik

Peningkatan kualitas akademik UT dilaksanakan dengan tujuan untuk menjawab permasalahan UT, antara lain indeks prestasi sebagian mahasiswa per semester yang masih perlu ditingkatkan dan untuk menjawab tuntutan pasar. Model Peningkatan Kualitas Akademik diilustrasikan dalam gambar berikut.



Bagan 15. Model Peningkatan Kualitas Akademik UT

Agenda akselerasi peningkatan kualitas akademik meliputi aktivitas kunci yaitu:

1. Reorientasi Kurikulum Program Studi

Kurikulum saat ini belum sepenuhnya mengakomodasi KKNi dan perubahan perkembangan desain pembelajaran. Kurikulum prodi disusun berbasis Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dan kebutuhan masyarakat.

2. Pengembangan Program Studi Baru

Perkembangan lingkungan dan kebijakan pemerintah menuntut UT untuk membuka prodi baru. UT merespon dengan membuka program studi vokasi/terapan pada berbagai jenjang, program internasional, dan program doktor, serta program inklusif (masyarakat umum dan berkebutuhan khusus).

3. Pengembangan Bahan Ajar

Sebagian besar bahan ajar saat ini berumur di atas 5 tahun. Sementara, perubahan kurikulum KKNi menuntut perubahan mata kuliah baru dan mata kuliah praktik. Untuk mendukung *Cyber-U*, bahan ajar cetak yang sudah ada harus diproduksi dalam bentuk digital. Hal lain yang juga berkaitan dengan bahan ajar adalah kemampuan dalam manajemen penyediaan dan distribusi bahan ajar cetak untuk mendukung peningkatan kualitas akademik. UT telah menyediakan bahan ajar digital untuk seluruh mata kuliah yang dapat diunduh secara gratis. UT akan membangun sarana prasarana percetakan dan manajemen penerbitan profesional.

4. Pengembangan Bantuan Belajar

Saat ini tidak semua mahasiswa memiliki akses terhadap tutorial dan bantuan belajar antara lain karena kurangnya infrastruktur jaringan, masih jauhnya titik layanan dari lokasi domisili mahasiswa, dan pokjar yang ada masih belum dilengkapi dengan kemampuan dan akses IT. Faktor lain yang turut menghambat pelaksanaan tutorial adalah kompetensi dan budaya mahasiswa dalam *online* yang masih kurang

dan kompetensi tutor juga kurang merata. Untuk mengatasi masalah tersebut program yang akan dikembangkan adalah:

- a) Pengembangan dan revitalisasi Sentra Layanan UT (SALUT).
- b) Peningkatan keefektifan penyelenggaraan bantuan belajar.

5. Pengembangan Evaluasi Belajar Online

UT akan meningkatkan kemampuan dalam menyelenggarakan evaluasi belajar dengan menambah kapasitas sarana dan prasarana ujian online serta SDM yang mengelola program ujian online. Untuk itu UT akan mengembangkan:

- a. Peningkatan sistem ujian online dan pengembangan sistem bank soal.
- b. Pengembangan sistem ujian online berbasis teknologi terkini.
- c. Penambahan sarana ujian online di UPBJJ-UT untuk percepatan pemrosesan hasil ujian
- d. Peningkatan minat mahasiswa untuk mengikuti SUO

Fokus Peningkatan Kapasitas Layanan

Mahasiswa UT tersebar di seluruh kabupaten dan kota. Terdapat permasalahan implementasi standarisasi kapabilitas dan kapasitas layanan UT untuk semua mitra atau kelompok belajar. Upaya pencapaian peningkatan kapasitas layanan dan daya jangkau dilakukan mengintegrasikan sistem layanan berbasis IT berupa pengembangan *Smart Campus and Green Campus* dan sentra layanan yang representatif. Model Peningkatan Kapasitas Layanan diilustrasikan dalam bagan berikut.



Bagan 16. Model Peningkatan Kapasitas Layanan UT

Agenda akselerasi peningkatan kapasitas layanan meliputi aktivitas kunci sebagai berikut:

1. Pengembangan Sentra Layanan Universitas Terbuka (SALUT)

Setiap lokasi SALUT dilengkapi dengan komputer minimal berjumlah 20 unit dengan jaringan internet berkapasitas tinggi, ruang diskusi/tutorial, dan ruang konsultasi mahasiswa. Ke depan, pengelolaan SALUT akan dilakukan oleh UT dan kerjasama dengan mitra. SALUT akan difungsikan sebagai sentra kegiatan kemahasiswaan di wilayah tersebut sehingga diperlukan penambahan/pengadaan lahan, bangunan, dan pengadaan sarana dan prasarana.

2. Pengembangan *Smart and Green Campus*

Secara ideal *smart campus* memerlukan fasilitas teknologi informasi yang relatif lengkap, seperti *e-learning*, *e-library*, *e-journal*, *paper repository*, *student digital locker*, dan berbagai layanan informasi akademik dan pembelajaran berbasis teknologi informasi lainnya.

Pengembangan UT menjadi *smart campus* memerlukan pengadaan/penambahan lahan kantor UPBJJ-UT. Pemenuhan daya listrik di UT untuk mendukung operasional UT melalui pemasangan panel surya dan panel kendali konsumsi listrik sebagai salah satu pelaksanaan *green campus*.

3. *Distance learning skill workshop*

UT perlu memberikan pelatihan belajar mandiri dan orientasi studi mahasiswa. Bentuk pelatihan berupa workshop selama 3 hari.

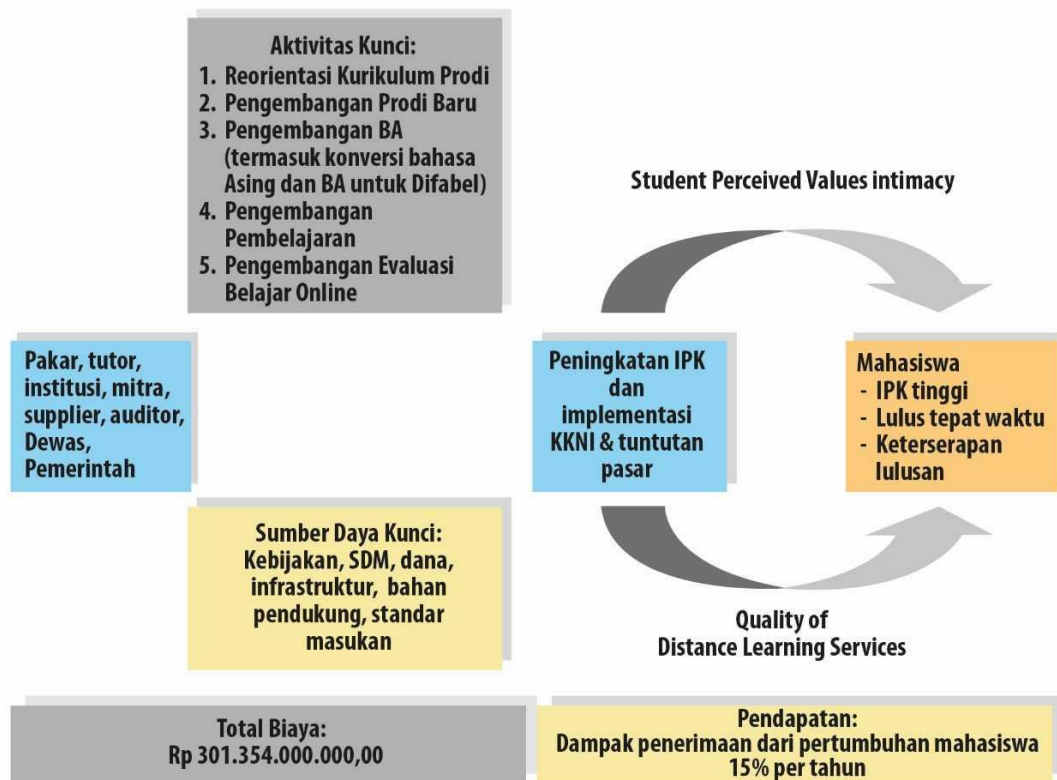
4. Pengembangan Model Layanan Akademik

Diperlukan pengembangan fasilitas dan kapasitas ruang kerja, museum yang dilengkapi dengan *amphitheater*, ruang *iconic* yang menyajikan gambaran keseluruhan UT, laboratorium, ruang tutorial, gudang bahan ajar/bahan pendukung dan ruang arsip, serta ruang tutorial berbasis internet (*webinar*). Pengembangan Model TTM sebagai *role model* yang diimplementasikan pada seluruh kegiatan tutorial di UPBJJ-UT.

Model *Cyber-U* UT mengharuskan UT menyediakan satu bentuk layanan bimbingan praktik/praktikum yang terintegrasi dengan dukungan teknologi dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai yang dapat dioperasikan oleh mahasiswa secara mandiri. Layanan lainnya yang juga memerlukan penambahan fasilitas dan kapasitas UT dalam layanan pembelajaran, terutama dalam pengadaan, penyimpanan, dan distribusi bahan ajar berupa pengembangan percetakan dan penerbitan.

Fokus Peningkatan Efektivitas Manajemen UT

UT akan melakukan integrasi seluruh sistem informasi dalam pengelolaan pembelajaran, produk akademik, administrasi akademik dan pengelolaan keuangan, SDM, sarana, dan prasarana. Integrasi akan memungkinkan setiap level manajemen melakukan kendali terhadap proses bisnis UT mulai dari penyediaan input, proses, dan output. Model Peningkatan Efektivitas Manajemen UT diilustrasikan dalam gambar berikut.



Bagan 17. Model Peningkatan Efektivitas Manajemen UT

Agenda akselerasi peningkatan efektivitas manajemen UT meliputi aktivitas kunci sebagai berikut:

1. Integrasi Sistem Informasi

- a. Pengembangan pusat kendali sistem informasi bagi eksekutif (*executive information system*),
- b. Pengintegrasian sistem informasi akademik dan administrasi akademik melalui
 - 1) Penguatan *blueprint* ICT UT
 - 2) Pengadaan/penambahan fasilitas ICT
 - 3) Pengembangan sistem informasi manajemen produk akademik
 - 4) Pengembangan sistem pembelajaran secara digital
 - 5) Pengembangan *e-counselling/virtual counselling*
 - 6) Pengembangan sistem rekognisi identitas mahasiswa untuk registrasi, pembelajaran, dan ujian.
- c. Pengembangan *Decision Supporting System* dilakukan dengan:
 - 1) Pengembangan *Management Supporting System* yang canggih.

- 2) Peremajaan dan optimalisasi *Student Support Services*.
- 3) Penguatan Manajemen Strategik *Accounting Information System*
- 4) Penguatan *disaster recovery centre* IT UT
- 5) Penguatan *office automation system*
- 6) Penyediaan *server* dan *storage* di setiap UPBJJ-UT.
- 7) *Business and marketing information system*
- 8) Pengembangan sistem e-audit

2. Akselerasi Pengadaan dan Pengembangan SDM

UT menghadapi krisis SDM akibat banyaknya jumlah PNS yang pensiun, rata-rata usia pegawai di atas 50 tahun, serta ketersebaran jumlah dan kompetensi SDM yang tidak merata. Agar fungsi UT sebagai penyelenggara tri dharma Perguruan Tinggi dan memantapkan diri sebagai *Cyber-U* maka diperlukan akselerasi manajemen SDM UT.

- a. Penyempurnaan *Grand Design* SDM
- b. Aplikasi sistem informasi manajemen SDM
- c. Pengembangan kompetensi pegawai.
- d. Pengembangan *e-training*.
- e. Peningkatan Kapasitas Dosen dalam Forum ilmiah
- f. Integrasi dan implementasi *Human Resource Information System* (HRIS)

Tata Kelola

Tata kelola Akselerasi Pengembangan UT adalah terdiri dari: (1) Dewan Pengawas, bertugas memberikan persetujuan, pembinaan, dan pengawasan pelaksanaan akselerasi pengembangan UT secara umum; (2) Rektor dan Wakil Rektor yang bertanggungjawab atas terlaksananya seluruh program akselerasi pengembangan UT dan memiliki fungsi sebagai pengendali kebijakan umum; (3) *Steering Committee* yang bertanggungjawab melaksanakan pengendalian operasionalisasi kebijakan akselerasi pengembangan UT; (4) *Organizing Committee* yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan pelaksanaan program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh unit-unit; dan (5) Unit-unit terkait sebagai pelaksana program dan

kegiatan akselerasi pengembangan UT. Anggota *Steering Committee* dan *Organizing Committee* diangkat dan bertanggungjawab kepada Rektor. Secara berkala program dan kegiatan ini diaudit oleh Satuan Pengendali Internal (SPI) UT untuk pertanggungjawaban keuangan, dan Pusat Penjaminan Mutu untuk memastikan kesesuaian prosedur kerja dan pencapaian sasaran.

Tabel 22. Rencana Anggaran Akselerasi Pengembangan UT Tahun 2018-2021 (dalam jutaan rupiah)

No.	Aspek Pengembangan	Kebijakan	SDM	Infrastruktur				Pendukung	Total	%	Alokasi per Tahun			
				Tanah	Bangunan	Peralatan	IT				2018	2019	2020	2021
											10%	20%	30%	40%
A.	FOKUS PENINGKATAN KUALITAS AKADEMIK	400,00	62.076,00	32.000,00	5.000,00	2.215,00	37.500,00	162.163,00	301.354,00	21%	30.135,40	60.270,80	90.406,20	120.541,60
1	Reposisi Kurikulum Program Studi		5.600,00						5.600,00		560,00	1.120,00	1.680,00	2.240,00
2	Pengembangan Program Studi Baru		560,00						560,00		56,00	112,00	168,00	224,00
3	Pengembangan BA (termasuk konversi bahasa Asing dan BA untuk Defabel)	200,00	30.320,00	32.000,00	5.000,00	2.215,00	12.500,00	120.163,00	202.398,00		20.239,80	40.479,60	60.719,40	80.959,20
4	Pewajiban pemilikan BA	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-
5	Pengembangan Bantuan Belajar	200,00	23.700,00	-	-	-	5.000,00	-	28.900,00		2.890,00	5.780,00	8.670,00	11.560,00
6	Pengembangan Evaluasi Belajar Online	-	1.896,00	-	-	-	20.000,00	42.000,00	63.896,00		6.389,60	12.779,20	19.168,80	25.558,40
B.	FOKUS PENINGKATAN KAPASITAS LAYANAN	550,00	98.400,00	341.250,00	210.626,50	134.395,00	56.375,00	56,00	841.652,50	59%	84.165,25	168.330,50	252.495,75	336.661,00
1.	Pengembangan SALUT	50,00	93.600,00	97.500,00	20.475,00	3.276,00	19.500,00	-	234.401,00		23.440,10	46.880,20	70.320,30	93.760,40
2.	Pengembangan Smart and Green Campus	300,00	-	243.750,00	156.901,50	125.799,00	24.375,00	56,00	551.181,50		55.118,15	110.236,30	165.354,45	220.472,60
3.	Pengembangan Model Pusat Layanan Akademik UT	200,00	4.800,00		33.250,00	5.320,00	12.500,00	-	56.070,00		5.607,00	11.214,00	16.821,00	22.428,00
C.	FOKUS PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN UT	5.300,00	48.760,00	-	10.000,00	24.200,00	204.210,00	-	292.470,00	20%	29.247,00	58.494,00	87.741,00	116.988,00
1.	Integrasi Sistem Informasi	4.300,00	2.160,00	-	10.000,00	24.200,00	197.210,00	-	237.870,00		23.787,00	47.574,00	71.361,00	95.148,00
a.	Pengembangan pusat kendali sistem informasi (EIS)	400,00	1.920,00	-	10.000,00	1.600,00	10.000,00	-	23.920,00		2.392,00	4.784,00	7.176,00	9.568,00
b.	Pengintegrasian sistem informasi akademik dan administrasi akademik	2.700,00	-	-	-	22.600,00	120.210,00	-	145.510,00		14.551,00	29.102,00	43.653,00	58.204,00
	1) Penguatan blueprint dan action plan ICT UT	400,00	-	-	-	-	-	-	400,00		40,00	80,00	120,00	160,00
	2) Pengadaan/penambahan fasilitas ICT	1.200,00	-	-	-	22.600,00	65.210,00	-	89.010,00		8.901,00	17.802,00	26.703,00	35.604,00
	3) Pengembangan sistem informasi manajemen produk akademik	300,00	-	-	-	-	20.000,00	-	20.300,00		2.030,00	4.060,00	6.090,00	8.120,00
	4) Pengembangan sistem pembelajaran secara digital	400,00	-	-	-	-	20.000,00	-	20.400,00		2.040,00	4.080,00	6.120,00	8.160,00
	5) Pengembangan e-counseling/cyber counseling	200,00	-	-	-	-	5.000,00	-	5.200,00		520,00	1.040,00	1.560,00	2.080,00
	6) Pengembangan sistem rekognisi identitas mahasiswa untuk registrasi, pembelajaran, dan ujian.	200,00	-	-	-	-	10.000,00	-	10.200,00		1.020,00	2.040,00	3.060,00	4.080,00
c.	Pengembangan Decision Supporting System	1.200,00	240,00	-	-	-	67.000,00	-	68.440,00		6.844,00	13.688,00	20.532,00	27.376,00
	1) Pengembangan Manajemen Supporting System yang canggih	200,00	240,00	-	-	-	5.000,00	-	5.440,00		544,00	1.088,00	1.632,00	2.176,00
	2) Peremajaan dan optimalisasi Student Support Services	200,00	-	-	-	-	5.000,00	-	5.200,00		520,00	1.040,00	1.560,00	2.080,00

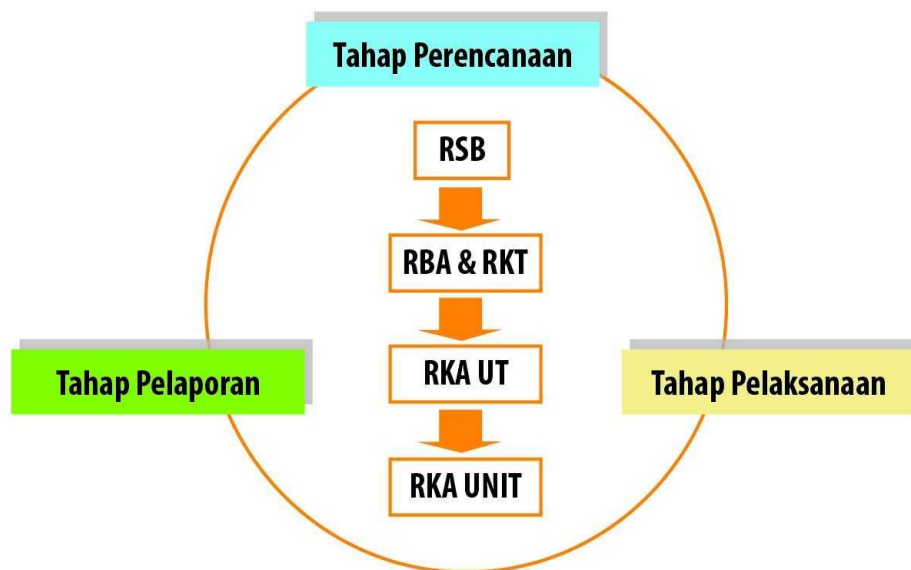
No.	Aspek Pengembangan	Kebijakan	SDM	Infrastruktur				Pendukung	Total	%	Alokasi per Tahun			
				Tanah	Bangunan	Peralatan	IT				2018	2019	2020	2021
											10%	20%	30%	40%
	3) Penguatan Manajemen Strategik Accounting Information System	200,00	-	-	-	-	1.000,00	-	1.200,00		120,00	240,00	360,00	480,00
	4) Penguatan disaster recovery centre IT UT	200,00	-	-	-	-	50.000,00	-	50.200,00		5.020,00	10.040,00	15.060,00	20.080,00
	5) Penguatan <i>office automation system</i>	200,00	-	-	-	-	1.000,00	-	1.200,00		120,00	240,00	360,00	480,00
	6) Penyediaan server dan storage di setiap UPBJJ-UT	200,00	-	-	-	-	5.000,00	-	5.200,00		520,00	1.040,00	1.560,00	2.080,00
2.	Akselerasi Pengadaan dan Pengembangan SDM	1.000,00	46.600,00	-	-	-	7.000,00	-	54.600,00		5.460,00	10.920,00	16.380,00	21.840,00
a.	Penyempurnaan Grand Desain SDM	100,00	-	-	-	-	-	-	100,00		10,00	20,00	30,00	40,00
b.	Aplikasi sistem informasi manajemen SDM	200,00	-	-	-	-	1.000,00	-	1.200,00		120,00	240,00	360,00	480,00
c.	Pengembangan kompetensi pegawai	200,00	40.000,00	-	-	-	-	-	40.200,00		4.020,00	8.040,00	12.060,00	16.080,00
d.	Pengembangan e-training	300,00	-	-	-	-	5.000,00	-	5.300,00		530,00	1.060,00	1.590,00	2.120,00
e.	Peningkatan Kapasitas Dosen dalam Forum ilmiah		3.000,00	-	-	-	-	-	3.000,00		300,00	600,00	900,00	1.200,00
f.	Integrasi dan implementasi Human Resource Information System (HRIS)	200,00	3.600,00	-	-	-	1.000,00	-	4.800,00		480,00	960,00	1.440,00	1.920,00
	TOTAL	6.250,00	209.236,00	373.250,00	225.626,50	160.810,00	298.085,00	162.219,00	1.435.476,50	100%	143.547,65	287.095,30	430.642,95	574.190,60
	%	0,44%	15%	26%	16%	11%	21%	11%		100%				

BAB VI

LANGKAH MONITORING, EVALUASI, AND TINDAK LANJUT

A. LATAR BELAKANG

Untuk memastikan bahwa Rencana Strategis Bisnis dilaksanakan dengan konsisten maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi mulai tahap penyusunan perencanaan tahunan, pelaksanaan, dan pelaporan implementasi RSB. RSB menjadi dasar penyusunan RBA, kemudian RBA menjadi dasar penyusunan RKA UT dan RKA UT menjadi dasar penyusunan RKA Unit. Monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Pejabat yang berwenang pada setiap tahapan kegiatan. Hasil evaluasi menjadi masukan bagi penyusunan perencanaan tahun berikutnya. Ruang lingkup monitoring, evaluasi, dan tindak lanjutnya adalah sebagai berikut



Bagan 18. Ruang Lingkup Monitoring, Evaluasi, dan Tindak Lanjut RSB

B. Prosedur Monitoring dan Evaluasi

1. Tahap Perencanaan

Memastikan bahwa komponen, sasaran strategis, program, kegiatan dan target tahunan yang ada di dalam RBA, RKA UT, dan RKA Unit telah sesuai dengan komponen, sasaran strategis, program, kegiatan dan target tahunan yang ada dalam RSB.

2. Memastikan bahwa program, kegiatan, dan target tahunan RKA UT sudah dijabarkan ke dalam RKA masing-masing unit.
3. Memastikan bahwa RKA Unit sudah disusun berdasarkan RKA UT.

Tahap Pelaksanaan

1. Memastikan kesiapan sumberdaya pendukung program dan kegiatan
2. Setiap unit membuat Rencana Pelaksanaan Kegiatan (RPK) yang berisi program, kegiatan, target capaian, waktu pencapaian, sumberdaya manusia yang diperlukan, dana yang diperlukan, mempertimbangkan risiko yang mungkin muncul, sumberdaya pendukung lain yang diperlukan, mitra kegiatan (jika ada) dan pelaksana kegiatan (*person in charge*/PIC).
3. RPK disusun dengan prinsip partisipatif.
4. RPK menjadi dasar untuk melaksanakan monitoring.
5. Monitoring dilakukan setiap bulan atau jika perlukan dapat dilakukan sewaktu-waktu.
6. Jika ditemukan hambatan dalam pelaksanaan maka evaluasi dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan yang muncul,

Tahap Pelaporan

1. Laporan dibuat oleh setiap unit dan UT secara umum.
2. Laporan pelaksanaan kegiatan dilakukan setiap periodik (setiap bulan, tiga bulan, enam bulan, sembilan bulan, dan setahun).
3. Laporan memuat evaluasi pelaksanaan kegiatan dalam upaya mencapai sasaran. Hal-hal yang dievaluasi adalah capaian target, waktu pencapaian, sumberdaya (manusia, dana, infrastruktur), risiko yang muncul, dan mitra kegiatan (jika ada).
4. Laporan unit disampaikan kepada Rektor, sedangkan laporan UT disampaikan kepada Dewan Pengawas, Kemenristekdikti, dan Kemenkeu.

C. Proyeksi Pendapatan dan Belanja Tahun 2018-2020

Proyeksi pendapatan usaha komersial dihitung dengan asumsi pendapatan layanan fasilitas meningkat 5% setiap tahunnya dan adanya penambahan bunga deposito. UT juga akan meningkatkan penerimaan dari skema hibah terutama dari penelitian. Sehingga pada tahun 2020 diperkirakan pendapatan UT dari usaha komersial dapat mencapai 30% dari PNBK. Sementara itu proyeksi belanja dihitung berdasarkan asumsi terjadi peningkatan 5% setiap tahunnya untuk pengembangan SDM, langganan daya dan jasa, operasional kantor, belanja pegawai, dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Sedangkan belanja akademik dan operasional kegiatan menggunakan realisasi belanja tahun 2015. Berdasarkan trend pendapatan dan belanja Tahun 2011-2015 disusun proyeksi anggaran Tahun 2016-2020. Rincian realisasi penerimaan dan belanja Tahun 2010-2015 serta proyeksi Tahun 2016-2020, disajikan dalam Tabel 20.

Tabel 23. Realisasi Anggaran Tahun 2011-2017 dan Proyeksi Penerimaan Tahun 2018–2020

URAIAN	REALISASI						PREDIKSI				
	TAHUN 2011	TAHUN 2012	TAHUN 2013	TAHUN 2014	TAHUN 2015	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018	TAHUN 2019	TAHUN 2020	TAHUN 2021
A MAHASISWA											
FKIP (PGSD dan PAUD)	356,726	320,302	266,703	246,078	223,425	193,240	187,007	158,956	145,445	133,082	121,770
Non Pendas	88,561	93,430	85,085	85,828	84,408	91,144	88,779	89,908	104,574	117,784	129,311
FKIP (non PGSD dan PAUD)			8,594	7,402	6,652	5,388	5,388	4,849	4,800	5,040	5,292
FISIP, FEKON dan FMIPA			76,491	78,426	77,756	85,756	83,391	85,059	99,774	112,744	124,019
Program PPs. (Magister)	1,039	1,299	1,405	1,595	1,676	2,028	2,028	2,231	2,566	2,899	3,189
JUMLAH MAHASISWA	446,326	415,030	353,193	333,501	309,509	286,412	277,814	251,095	252,585	253,765	254,270
B PENDAPATAN											
Pendapatan PNPB	952,504,702,328	903,004,694,759	941,554,444,742	989,462,443,067	956,557,552,564	1,004,941,937,509	932,161,288,308	930,024,487,000	930,500,000,000	931,444,224,000	932,761,458,000
1. Mahasiswa	945,595,705,148	880,445,575,884	899,961,699,312	900,800,972,679	846,411,722,288	861,055,870,194	828,649,228,804	781,758,784,000	789,886,583,967	797,503,441,574	791,518,910,603
a. SPP Mahasiswa	819,094,264,848	750,921,652,669	809,184,181,968	838,947,544,384	791,042,324,484	801,527,400,747	771,508,655,000	735,144,514,000	724,991,000,000	731,219,120,000	721,723,860,000
- FKIP (PGSD dan PAUD)		633,644,368,336	650,113,779,745	685,595,675,911	626,573,721,584		578,384,090,000	498,277,639,000	494,513,000,000	452,478,800,000	414,018,000,000
- FKIP (Non PGSD dan PAUD)		99,424,364,333	140,987,401,222	136,166,264,506	141,878,702,900		11,428,110,000	9,024,100,000	7,776,000,000	6,804,000,000	8,573,040,000
- FISIP, FEKON dan FMIPA							160,749,405,000	192,894,200,000	179,593,200,000	223,233,120,000	245,557,620,000
- Pasca Sarjana		17,852,920,000	18,083,001,001	17,185,603,967	22,589,900,000		20,947,050,000	34,948,575,000	43,108,800,000	48,703,200,000	53,575,200,000
b. Penjualan Bahan ajar (TBO) dan Berka	15,433,265,656	10,441,079,215	7,947,560,644	5,707,589,776	5,102,792,804	7,937,093,446	5,102,792,804	6,791,817,000	8,420,462,437	8,673,076,310	10,494,422,335
c. Layanan TTM Atpem	48,576,325,498	60,237,795,000	53,581,050,000	48,969,602,000	35,880,516,000	33,850,382,000	37,762,800,000	26,156,896,000	35,687,580,235	36,401,331,840	37,129,358,477
d. OSMB	5,975,789,934	4,475,490,000	2,850,000								
e. Ujian Online	1,772,662,825	505,640,000	617,360,000	757,000,000	1,173,504,000	3,934,265,000	1,173,480,000	1,561,934,000	7,878,366,642	8,666,203,307	9,532,823,637
f. Alih Kredit, Ujian Perluasan, dan Trans	3,222,361,101	3,239,711,000	197,029,700	34,368,000	-	-	-	-	-	-	-
g. Wisuda/UIP*, Pengambilan Ijazah dan	51,521,035,286	47,416,183,000	22,838,585,000	684,641,599	8,728,103,000	8,506,300,001	8,728,103,000	7,483,257,000	8,242,604,701	7,830,474,466	7,830,474,466
h. TAP, Admisi PPs, KTM, Ujian Sidang, Tugas Mata kuliah		3,208,025,000	5,593,082,000	5,700,226,920	4,484,482,000	5,300,429,000	4,373,398,000	4,620,366,000	4,666,569,952	4,713,235,651	4,807,971,688
2. Usaha Sendiri	6,908,997,180	22,559,118,875	41,592,745,430	88,661,470,388	110,145,830,276	143,886,067,315	103,512,059,504	148,265,703,000	140,613,416,033	133,940,782,427	141,242,547,397
a. Sewa Fajang dan Penerimaan Sewa La	4,047,506,106	2,691,685,595	2,282,629,141	3,410,081,649	4,192,925,387	5,269,340,946	5,518,175,271	6,800,000,000	5,977,044,565	6,403,344,959	7,059,687,836
b. Jasa Bank dan Bunga Deposito	2,711,491,074	19,717,433,280	38,813,994,101	84,755,634,568	97,237,063,632	124,263,132,074	97,654,884,233	141,225,703,000	134,396,371,468	127,297,437,467	133,942,859,561
c. Lain-Lain			65,226,201	255,754,171	623,049,884	1,074,617,401					
d. Bantuan Pihak Lain (hibah)	150,000,000	150,000,000	430,895,987	240,000,000	339,000,000	417,085,000	339,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000
e. Pengembalian belanja					7,753,791,373	12,861,891,894			-	-	-
Pendapatan dari APBN	103,256,153,072	201,390,282,710	213,581,496,727	216,341,530,151	222,362,892,357	229,978,443,452	232,423,424,000	206,854,424,000	210,380,784,600	213,995,304,215	225,295,196,161
TOTAL PENDAPATAN	1,055,760,855,400	1,104,394,977,469	1,155,135,941,469	1,205,803,973,218	1,178,920,444,921	1,234,920,380,961	1,164,584,712,308	1,136,878,911,000	1,140,880,784,600	1,145,439,528,215	1,158,056,654,161
C BELANJA											
Belanja PNPB	964,077,811,123	692,754,889,688	539,710,103,215	700,664,758,412	629,870,663,106	616,062,465,573	932,161,288,000	930,024,487,000	930,500,000,000	931,444,224,000	932,761,458,000
Belanja Barang	744,965,886,045	611,901,882,655	496,396,808,323	658,508,000,574	587,631,123,648	573,823,018,209	820,713,228,000	774,012,963,000	781,685,023,935	789,625,275,218	797,841,725,133
- Akademik		338,121,460,457	250,251,318,993	297,599,006,220	222,017,497,315	205,449,779,885	326,206,262,000	280,685,134,000	282,088,559,670	283,499,002,468	284,916,497,481
- Operasional Kegiatan		90,444,996,783	83,625,965,234	87,767,695,044	87,965,032,774	81,400,776,243	89,610,053,000	105,798,295,000	106,327,286,475	106,858,922,907	107,393,217,522
- Pengembangan SDM		13,648,073,606	16,408,226,547	13,572,858,957	9,121,452,285	10,056,401,144	10,291,099,000	9,026,200,000	8,574,890,000	8,146,145,500	7,738,838,225
- Remunerasi dan Gaji Non PNS		100,637,310,499	82,727,704,700	177,543,558,118	186,684,022,607	186,684,022,607	200,000,000,000	213,999,998,000	213,999,998,000	213,999,998,000	213,999,998,000
- Langganan Daya dan Jasa		11,858,233,651	10,743,853,725	11,697,077,622	13,735,294,372	15,143,162,045	11,980,000,000	15,177,999,000	15,785,118,960	16,416,523,718	17,073,184,667
- Operasional Kantor		27,832,882,700	23,358,087,172	30,586,488,840	28,504,038,828	31,425,702,808	144,814,914,000	110,407,372,000	114,823,666,880	119,416,613,555	124,193,278,097
- Pemeliharaan Sarpras		29,358,924,959	29,281,651,952	39,741,315,773	39,603,785,467	43,663,173,477	37,810,900,000	38,917,965,000	40,085,503,950	41,288,069,069	42,526,711,141
Belanja Modal (Sarpras)	217,612,845,078	80,853,007,033	43,313,294,892	42,156,757,838	42,239,447,364	42,239,447,364	111,448,060,000	156,011,524,000	148,814,976,065	141,818,948,783	134,919,732,867
Belanja Bantuan Sosial	1,499,080,000				92,094						
Belanja RM (APBN)	103,256,153,072	201,390,282,710	213,581,496,727	216,341,530,151	222,362,892,357	229,978,443,452	232,423,424,000	206,854,424,000	210,380,784,600	213,995,304,215	225,295,196,161
Belanja Pegawai (Gaji PNS)	89,778,049,564	107,295,912,606	119,124,445,294	124,686,430,620	134,155,204,577	141,895,059,482	141,054,424,000	141,054,424,000	144,580,784,600	148,195,304,215	159,495,196,161
Belanja Barang + BOPTN	6,855,267,270	66,151,530,004	75,126,868,768	76,789,078,123	76,681,908,950	74,066,659,604	75,569,000,000	74,066,659,604	50,000,000,000	50,000,000,000	50,000,000,000
Belanja Modal								1,938,825,000			
Operasional Pemeliharaan		7,178,177,400	11,330,554,665	10,672,321,408	11,525,778,830	14,016,724,366	15,800,000,000	15,800,000,000	15,800,000,000	15,800,000,000	15,800,000,000
Belanja Modal	3,492,247,000	14,404,662,700	7,999,628,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Belanja Bantuan Sosial	3,130,589,238	6,360,000,000	-	4,193,700,000	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL BIAYA	1,067,333,964,195	894,145,172,398	753,291,599,942	917,006,288,563	852,233,555,463	846,040,909,025	1,164,584,712,000	1,136,878,911,000	1,140,880,784,600	1,145,439,528,216	1,158,056,654,161
D SURPLUS (DEFISIT) TAHUN BERJALAN	(11,573,108,795)	210,249,805,071	401,844,341,527	288,797,684,655	326,686,889,457	388,879,471,936	308	-	-	-	-

BAB VI

PENUTUP

Rencana Strategis Bisnis (RSB) Revisi ini disusun berdasarkan Rencana Strategis Bisnis UT tahun 2016-2020. Berdasarkan analisis situasi, lingkungan eksternal UT kondusif untuk pengembangan program-program UT. Sedangkan lingkungan internal UT memiliki kemampuan untuk menopang pengembangan program-program UT ke depan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, strategi UT ke depan ditetapkan pada kuadran strategi bertumbuh.

Pertumbuhan UT ditandai dengan perkiraan peningkatan jumlah mahasiswa rata-rata sekitar 2% per tahun untuk FISIP, FEKON, dan FMIPA, serta peningkatan 10% untuk PPs. Sedangkan jumlah mahasiswa FKIP diperkirakan akan turun rata-rata sekitar 17% per tahun. Pada tahun 2020, jumlah mahasiswa registrasi rata-rata per semester diperkirakan mencapai 193.039 orang. Sedangkan pendapatan yang diharapkan dari jumlah mahasiswa dan usaha komersial baru adalah sekitar Rp640.918.993.969,00 pada tahun 2020. UT akan berupaya meningkatkan dana hibah terutama dari penelitian. Prediksi belanja UT sampai dengan 2020 diperkirakan naik 5% setiap tahun. Adapun komposisi belanja pada tahun 2020 yaitu untuk belanja pegawai 20%, belanja barang 75%, dan belanja modal sebanyak 5%.

Diharapkan dengan rencana strategi bisnis yang telah disusun, UT akan mampu meraih kesempatan yang terbuka dan mampu mengelola dana pendidikan dengan fleksibel, efisien, dan akuntabel. Pada akhirnya, dengan pola pengelolaan BLU, mandat UT seperti tertuang dalam Keppres Nomor 41 Tahun 1984 dalam menampung lulusan sekolah menengah yang tak tertampung dalam PT tatap muka dan memberikan pendidikan lanjutan kepada warga negara yang sudah bekerja, dapat dilaksanakan secara optimal dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (2017), Peraturan Menteri Riset Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2017 Tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015-2019.

Universitas Terbuka (2017), Memorandum Akhir Jabatan Rektor Universitas Terbuka 2013-2017.

Universitas Terbuka (2017), Laporan Kerja Tahunan Rektor 2016.

Universitas Terbuka (2017), Peraturan Rektor Universitas Terbuka Nomor 19 Tahun 2017 tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi Universitas Terbuka 2017-2020.

Dewan Pengawas Universitas Terbuka (2017), Laporan Hasil Pengawasan terhadap Pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum Universitas Terbuka Semester I Tahun 2017.