



# Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Terbuka Tahun 2021 - 2035

Universitas Terbuka  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI



## SAMBUTAN REKTOR



Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat-Nya, Revisi Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Terbuka 2021-2035 (RPJP UT 2021-2035) dengan mempertimbangkan perubahan status UT menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) dapat diselesaikan. RPJP UT ini memuat panduan serta tolak ukur keberhasilan perwujudan visi UT “Perguruan Tinggi Jarak Jauh Berkualitas Dunia” dalam kurun 15 tahun ke depan. Agar pencapaian target dan sasaran dapat dilaksanakan secara maksimal, maka dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, serta diurai secara lengkap potensi, tantangan dan peluang yang dimiliki UT untuk mencapai target yang telah dicanangkan.

Strategi UT untuk mewujudkan visi dan misinya mefokuskan pada tiga fokus 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. Selanjutnya, tiga fokus pengembangan tersebut dijabarkan menjadi sembilan program strategis yang dituangkan dalam RPJP UT 2021-2035, yakni: (a) pendidikan dan kemahasiswaan, (b) penelitian dan publikasi, (c) pengabdian kepada masyarakat, (d) tata Kelola, (e) sumber daya manusia, (f) sarana dan prasarana, (g) keuangan dan pendanaan, (h) pemangku kepentingan, dan (i) sistem informasi manajemen. Dokumen ini akan menjadi acuan dalam penyusunan strategi pencapaian UT 5 tahunan, yang tertuang dalam bentuk Rencana Strategis Bisnis (RSB) UT, serta penentuan target tahunan yang termuat dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) tiap unit.



Saya mengucapkan terima kasih dan apresiasi kepada Tim Penyusun yang telah bekerja dengan sungguh-sungguh hingga naskah RPJP UT 2021-2035 ini terwujud. Semoga dapat dilaksanakan secara optimal oleh semua pihak. Akhir kata semoga Allah SWT selalu meridhoi seluruh upaya kita dalam mewujudkan Making Higher Education Open to All.

Tangerang Selatan, September 2023  
Rektor Universitas Terbuka,



Ojat Darajat

## DAFTAR ISI

<b>SAMBUTAN REKTOR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Maksud dan Tujuan .....	2
1.3 Sistematika RPJP UT.....	3
<b>BAB II GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS TERBUKA</b> .....	<b>4</b>
<b>BAB III ANALISIS ISU STRATEGIS</b> .....	<b>7</b>
3.1 Analisis Lingkungan Eksternal .....	7
3.1.1 Politik .....	8
3.1.2 Demografi .....	9
3.1.3 Ekonomi .....	10
3.1.4 Lingkungan Hidup .....	11
3.1.5 Sosial-Budaya .....	11
3.1.6 Dunia Usaha, Industri, dan Teknologi .....	13
3.1.7 Global/Internasional .....	16
3.2 Analisis Lingkungan Internal .....	17
3.2.1 Sumber Daya .....	17
3.2.2 Mahasiswa dan Alumni .....	35
3.3 Kerja Sama dan Kemitraan .....	44
3.4 Analisis Kondisi Internal dan Eksternal .....	47
<b>BAB IV VISI, MISI, NILAI, DAN TUJUAN</b> .....	<b>60</b>
4.1 Visi .....	60
4.2 Misi .....	60
4.3 Tujuan .....	60
4.4 Nilai-Nilai Dasar UT .....	60
<b>BAB V TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG</b> .....	<b>62</b>
5.1 Arah Pengembangan UT .....	62
<b>BAB VI PERENCANAAN STRATEGIS</b> .....	<b>67</b>
6.1 Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan dan Pengembangan Bidang Akademik .....	67
6.1.1 Bidang Pendidikan .....	67
6.1.2 Bidang Penelitian dan Publikasi .....	73
6.1.3 Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM).....	76
6.2 Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian Dalam Pengelolaan Dan Pengembangan Bidang Non Akademik .....	79
6.2.1 Bidang Tata Kelola .....	79
6.2.2 Bidang Sumber Daya Manusia .....	81
6.2.3 Bidang Sarana dan Prasarana .....	83
6.2.4 Bidang Keuangan dan Pendanaan .....	85



6.2.5 Bidang Infrastruktur Teknologi Informasi Dan Komunikasi (TIK) .....	87
6.3 <i>Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan Bidang Kemahasiswaan</i> .....	90
6.4 <i>Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan Bidang Penjaminan Mutu dan Manajemen Risiko</i> .....	93
6.4.1 Bidang Penjaminan Mutu .....	93
6.4.2 Manajemen Risiko.....	95
6.5 <i>Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan Bidang Alumni dan Kerjasama/Kemitraan (Pemangku Kepentingan)</i> .....	98
<b>BAB VII Indikator Kinerja Utama</b> .....	<b>103</b>
<b>BAB VIII PENUTUP</b> .....	Error! Bookmark not defined.

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Mahasiswa Registrasi per Fakultas berdasarkan Perhitungan Headcount.....	36
Tabel 2. Jumlah dokumen Kerjasama berupa MoU .....	44
Tabel 3. Jumlah dokumen kerja sama berupa PKS .....	45
Tabel 4. Total dokumen kerja sama UT .....	45
Tabel 5. Analisis Strengths (S).....	47
Tabel 6. Analisis Weaknesses (W).....	48
Tabel 7. Analisis Opportunities (O) .....	49
Tabel 8. Analisis Threats (T).....	50
Tabel 9. Strategi Pengembangan Berdasarkan Analisis SWOT .....	51
Tabel 10. Tahapan Strategis 2021-2035 .....	64
Tabel 11. Indikator Kinerja Utama Rektor Universitas Terbuka.....	103
Tabel 12. Rincian Indikator Kinerja Utama Rektor Universitas Terbuka.....	108



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Roadmap DLE Architecture.....	26
Gambar 2. Culture Roadmap UT 2022-2035 .....	30
Gambar 3. Jumlah Mahasiswa Berdasarkan Perhitungan Headcount.....	35
Gambar 4. Presentase Peningkatan Jumlah Mahasiswa UT Daerah.....	36
Gambar 5. Grafik APK PT Indonesia .....	37
Gambar 6. Mahasiswa UT Berdasarkan Usia .....	39
Gambar 7. Grafik Jumlah Lulusan UT tahun 2018 – 2022 .....	40
Gambar 8. Diagram pemetaan pekerjaan alumni UT 2018 – 2022 .....	40
Gambar 9. Perbandingan alumni UT 2018 – 2022 berdasarkan jenis kelamin .....	41
Gambar 10. Skema Strategi Sustainable Alumni Connection (sumber: Roadmap Alumni UT 2021).....	43
Gambar 11. Matriks IE (Weighted Analysis) Universitas Terbuka .....	58
Gambar 12. Sembilan Pilar Utama Universitas Terbuka .....	65
Gambar 13. Value Chain Universitas Terbuka .....	66



## EXECUTIVE SUMMARY

Universitas Terbuka telah bertransformasi menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) dengan tonggak awal penerbitan Peraturan Presiden RI Nomor 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka. Status PTN-BH yang dimiliki oleh UT akan memberikan otonomi yang lebih luas untuk mewujudkan Visi, Misi, dan Tujuan Universitas Terbuka.

Visi UT adalah “Menjadi Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh Berkualitas Dunia”. Sedangkan Misi UT adalah: 1) meningkatkan daya tampung perguruan tinggi negeri; 2) meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia; 3) mengembangkan budaya belajar sepanjang hayat; serta 4) mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan pendidikan jarak jauh untuk mendukung pembangunan nasional dan global.

Selain visi dan misi, UT didirikan dengan tujuan untuk: 1) meningkatkan daya tampung pendidikan tinggi negeri; 2) menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri; 3) menghasilkan lulusan berkarakter yang memiliki kompetensi tinggi dan profesional sertamampu bersaing secara global; 4) meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan erkelanjutan guna mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan; 5) menghasilkan produk penelitian yang dibutuhkan masyarakat dan industri; 6) mendukung pengembangan dan penyelenggaraan sistem pembelajaran jarak jauh di Indonesia; 7) memanfaatkan dan mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan kelembagaan untuk menjawab tantangan kebutuhan pembangunan nasional dan global; 8) memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa melalui peningkatan pelayanan pendidikan tinggi dan pemahaman lintas budaya secara luas serta merata; serta 9) meningkatkan kemitraan pada tingkat lokal, nasional, dan global.

Pengembangan UT yang dituangkan dalam RPJP 2021-2035 memiliki tiga tahap (peta jalan) yang terbagi dalam tiga tema strategis untuk mencapai visi menjadi perguruan tinggi jarak jauh berkualitas dunia, yaitu: 1) Pengembangan Tahap 1 (2021-2025):



Integrasi Jejaring *Cyber University*; 2) Pengembangan Tahap 2 (2026-2030): Ekosistem Pendidikan Digital; dan 3) Pengembangan Tahap 3 (2031-2035): UT Didukung oleh Ekosistem Digital yang Kokoh.

Peta jalan UT 2021-2035 merupakan target capaian besar selama 15 tahun. Keberhasilan UT dalam memperoleh capaian besar tersebut, akan diperoleh melalui kinerja sembilan pilar utama, yaitu (1) pendidikan dan kemahasiswaan, (2) penelitian dan publikasi, (3) pengabdian kepada masyarakat, (4) tata kelola, (5) sumber daya manusia, (6) sarana dan prasarana, (7) keuangan dan pendanaan, (8) pemangku kepentingan, dan (9) sistem informasi manajemen. Untuk mendukung kinerja sembilan pilar tersebut, strategi pencapaian kinerja dilandasi dengan tata nilai yang dimiliki oleh UT yaitu kualitas, integritas, inovasi, aksesibilitas, relevansi, dan akuntabilitas (KIIARA).

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Universitas Terbuka (UT) merupakan Perguruan Tinggi Negeri ke-45 di Indonesia yang diresmikan pada tanggal 4 September 1984, berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 41 Tahun 1984. Pembukaan UT dilatarbelakangi oleh adanya dua isu besar dalam dunia pendidikan di Indonesia, yaitu rendahnya mutu atau kualitas guru dan terbatasnya daya tampung pendidikan tinggi di Indonesia. Dalam rangka mengatasi masalah tersebut, pemerintah memutuskan membuka sebuah universitas yang sifatnya terbuka dengan sistem belajar jarak jauh pada tanggal 4 September 1984.

Memasuki usianya ke-38 tahun pada 2022, UT telah memiliki empat (4) fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik (FHISIP), Fakultas Sains dan Teknologi (FST), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) untuk jenjang Diploma dan Sarjana. Saat ini UT telah menyediakan 32 program studi S1, 2 program studi vokasi/diploma, tujuh (7) jenjang magister pada program pascasarjana, dan pada tahun 2020 UT mulai menawarkan dua (2) program studi jenjang doktor.

Selama mengabdikan untuk bangsa sejak 1984, UT telah berperan strategis untuk meningkatkan aksesibilitas pendidikan tinggi yang berkualitas dan menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dalam ilmu pengetahuan dan teknologi melalui sistem pendidikan jarak jauh. Pemerataan akses dan pembangunan SDM melalui pendidikan tinggi yang berkualitas memiliki peran penting dalam upaya mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045. Oleh karena itu, UT berkomitmen untuk terus melahirkan beragam gagasan dan inovasi baru dalam dunia pendidikan terbuka dan jarak jauh. Kebijakan manajemen UT untuk mengimplementasikan ekosistem pembelajaran digital (*digital learning ecosystem*) akan terus dioptimalkan dan menjadi program strategis UT ke depan.

UT telah berproses untuk meningkatkan kualifikasinya dari waktu ke waktu, dan salah satu pencapaian penting adalah mencapai status hukum Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Transformasi ini resmi disahkan pemerintah melalui PP No. 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka. Sebagai PTN-BH, UT harus melengkapi organ-organ penting dalam organisasinya, seperti Rektor, Senat Akademik Universitas (SAU), dan Majelis Wali Amanat (MWA). Dalam PP tersebut juga ditetapkan bahwa organ UT secara bersama menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang UT (RPJP UT), yang dituangkan dalam dokumen perencanaan UT. Dokumen ini disusun oleh Rektor dan



disahkan oleh MWA, dan menjadi acuan dalam menilai kinerja Rektor dalam menjalankan tugasnya.

Transformasi status UT menjadi PTN-BH memberikan manfaat otonomi yang luas, yang memungkinkan UT untuk mengatur rumah tangganya secara mandiri sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga meningkatkan fleksibilitas dalam bidang akademik dan non-akademik. Otonomi ini mendukung UT dalam melaksanakan visi, misi, dan program kerja dengan lebih fleksibel, berkualitas, dan berkompeten. Mandat ini juga mendukung tekad UT untuk membuka program studi internasional, meningkatkan jumlah program non-gelar, memudahkan kerja sama dengan industri dan pengguna lulusan, serta mencapai potensi kemajuan sebagai *world-class university* dengan *captive market* yang tersebar di berbagai negara. Selain itu, perubahan status menjadi UT PTNBH akan memungkinkan UT untuk lebih gesit dan masif dalam mendukung program pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM dan memperluas akses masyarakat ke perguruan tinggi.

## 1.2 Maksud dan Tujuan

Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Universitas Terbuka 2021-2035 merupakan panduan dan tolok ukur keberhasilan keberhasilan perwujudan visi UT “Perguruan Tinggi Jarak Jauh Berkualitas Dunia” dalam kurun 15 tahun. Dokumen RPJP UT menjadi pedoman prioritas program dan kegiatan Rektor UT dalam mengelola UT yang dituangkan dalam rencana strategis selama periode lima tahunan dan satu tahunan. Selain itu, penyusunan RPJP UT 2021-2035 ditetapkan dengan maksud untuk memberikan arah, pedoman, sekaligus menjadi acuan sivitas akademika UT untuk mewujudkan UT menjadi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh berkualitas dunia.

RPJP UT 2021-2035 disusun berdasarkan hasil analisis kondisi UT saat ini dan berbagai masukan dari para pemangku kepentingan. Proses analisis kondisi UT dilakukan menggunakan analisis *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* (SWOT). Selain itu, penyusunan RPJP UT juga didasarkan pada peraturan-peraturan yang berkaitan dengan UT, meliputi:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Bab XII tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;

6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
8. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 Tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
10. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 84 tahun 2017 tentang Statuta Universitas Terbuka;
11. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan;
12. Permendikbud Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
13. Permendikbud Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum;
14. Permendikbud Nomor 4 Tahun 2020 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum; dan

### 1.3 Sistematika RPJP UT

RPJP UT adalah landasan strategis yang bertujuan untuk mengembangkan dan memajukan UT sebagai perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) yang berkualitas dunia. RPJP UT didasarkan pada evaluasi diri yang komprehensif, mencakup analisis kesenjangan antara pencapaian aktual dan target, serta mengidentifikasi isu-isu strategis yang relevan. RPJP UT 2021-2035 disusun berdasarkan kerangka yang dikelompokkan sebagai berikut. Bagian awal berisi *executive summary*. Bab I adalah pendahuluan yang terdiri atas Latar Belakang, Maksud dan Tujuan, dan Sistematika RPJP UT. Bab II memberikan gambaran umum tentang kondisi UT dan hasil evaluasi diri. Sementara itu, Bab III menyajikan analisis lingkungan eksternal dan internal, dan hasil analisis SWOT yang dijadikan sebagai basis untuk Menyusun pengembangan strategis UT. Selanjutnya, Bab IV menyajikan visi, misi, tujuan, dan nilai UT sebagai panduan utama dalam pengembangan institusi. Bab V menyajikan *key success factors*, perencanaan strategis dan strategi pencapaian di setiap tahapan pengembangan (peta jalan) UT. Bagian berikutnya, adalah Bab VI sebagai penutup.

## BAB II

### GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS TERBUKA

Universitas Terbuka (UT) merupakan Perguruan Tinggi Negeri yang menjadi pelopor perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan pendidikan tinggi konvensional. UT didirikan dengan Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984. Pada saat diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 4 September 1984, UT mengemban beberapa mandat yang meliputi: (1) menampung calon mahasiswa yang tidak lulus sistem penerimaan mahasiswa baru, (2) meneruskan Proyek Pendidikan Guru melalui belajar jarak jauh, serta (3) memberikan kesempatan lebih luas kepada masyarakat yang telah bekerja untuk meneruskan pendidikan di jenjang pendidikan tinggi.

Saat ini, UT memiliki empat Fakultas dan satu Sekolah Pascasarjana. Fakultas UT terdiri atas Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik (FHISIP), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), dan Fakultas Sains dan Teknologi (FST). Program studi di UT di tingkat diploma dan sarjana berjumlah 43 Program Studi, sementara itu di tingkat pascasarjana, tersedia tujuh Program Magister dan dua Program Doktor.

Untuk memperkuat layanan akses dan jangkauan, UT telah memiliki 39 kantor layanan UT daerah dan 1 (satu) Pusat Pengelolaan Mahasiswa Luar Negeri (PPMLN), 73 Titik Pelayanan Universitas Terbuka (SALUT), dan 869 jaringan kelompok pelajar (pokjar) di seluruh Indonesia, serta 16 pokjar di luar negeri pada tahun 2022. UT juga memimpin Konsorsium Pengembangan Lembaga Pendidikan Siber Indonesia (ICE Institute) dengan 14 universitas terkemuka di Indonesia, yang saat ini memiliki 55 mitra dan menyediakan 165 pilihan kursus daring berkualitas. UT juga telah menjalin kerja sama dengan berbagai mitra, seperti perguruan tinggi, mitra non-perguruan tinggi, dan memiliki hubungan yang kuat dengan pemerintah pusat dan daerah di 515 kabupaten dan kota di Indonesia. Upaya ini sejalan dengan tujuan UT dalam memperluas jangkauan dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Tahun 2022 mahasiswa UT berjumlah 482.522 mahasiswa aktif (data pada 15 November 2022) yang tersebar di seluruh Indonesia dan luar negeri dengan jumlah lulusan UT mencapai lebih dari 2 juta orang, yang terdiri atas beragam profesi. Mereka tersebar di seluruh pelosok Tanah Air dan luar negeri. Dengan jumlah mahasiswa usia produktif yang besar dan tersebar

di seluruh Indonesia dan luar negeri, UT memegang peran dan tanggung jawab penting dalam mengembangkan potensi mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berbagai terobosan telah dilakukan agar kualitas dan kewibawaan akademik UT tetap berdiri tegak. UT secara terus-menerus melakukan penyediaan bahan ajar interaktif bagi mahasiswa. Bahan ajar setiap mata kuliah dikemas dalam bentuk digital dan tercetak (BMP) agar mahasiswa dapat mengoptimalkan pemanfaatan TIK serta menggunakan sumber belajar digital. Selain itu, UT juga menyediakan layanan bantuan belajar yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, seperti tutorial tatap muka, tutorial online, dan praktik online. Salah satu layanan yang diminati mahasiswa saat pandemi COVID-19 adalah Tutorial Webinar (Tuweb). Tuweb ini melengkapi layanan tutorial online secara *asynchronous*. Selain itu, dalam hal pengukuran hasil belajar, UT juga telah mendesain sistem ujian online (SUO) yang dilengkapi dengan *online proctoring* sehingga semakin mempermudah mahasiswa untuk mengikuti ujian.

Untuk menjunjung tinggi kualitas akademik dan memastikan semua layanan, produk atau sistem yang diterapkan di UT memenuhi persyaratan standar baku, secara berkala UT mengundang asesor dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) dan The International Organization for Standardization (ISO). UT adalah satu-satunya perguruan tinggi jarak jauh di Asia yang setiap tiga tahun mengundang *quality reviewers* dari the International Council for Open and Distance Education (ICDE) yang berpusat di Oslo, Norwegia. Mereka dihadirkan untuk melakukan *quality review* terhadap produk dan layanan UT. Kegiatan tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa UT telah menerapkan standar terbaik yang diterapkan oleh perguruan tinggi jarak jauh di dunia.

Internasionalisasi menghadirkan pluralitas identitas, budaya, bahasa dan pengalaman yang dapat memperkaya dan meningkatkan pengetahuan serta pemahaman kolektif universitas tentang kebutuhan dan perkembangan pendidikan di dunia. Universitas terbuka telah bekerja sama dengan the Asian Association of Open Universities (AAOU) yang juga menjadi international partner dari ICDE. Hal ini menjadi peluang kerja sama Universitas Terbuka di kancah internasional dan menjadikan posisi UT diakui di tingkat internasional. Komunitas ICDE dan AAOU dengan peluang internasionalisasi dan jaringan, menghubungkan anggotanya secara internasional dan melalui kemitraan yang kuat dengan organisasi internasional dan regional lainnya untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan peluang kolaboratif internasional.

Tergabungnya UT dalam ICDE mempermudah UT menjalin kerjasama dengan universitas terbuka lainnya di beberapa negara yaitu Brazil, Australia, Afrika, Eropa, New Zealand, Norwegia, Prancis, dan Asia. Pada tingkat internasional, UT juga menerima rewi

kualitas dari ICDE setiap tiga tahun sekali terhadap kegiatan akademik dan layanan bantuan belajar UT. Sebelumnya, UT telah tiga kali memperoleh Certificate of International Quality dari ICDE berkenaan dengan kualitas penyelenggaraan pendidikan jarak jauh. Visitasi ICDE dilakukan pada bulan Desember 2019 dan hasil reviu kualitas akan diterima awal tahun 2020. Pengakuan UT oleh Internasional juga dibuktikan dengan masuknya UT pada UI Green Metric World University Ranking pada tahun 2020 dengan peringkat 344 di tingkat dunia dan peringkat 25 di tingkat nasional. Pada Webometric Rank UT juga telah berkiprah dengan adanya peningkatan peringkat baik di tingkat dunia maupun di antara perguruan tinggi di Indonesia. Pada tahun 2020 edisi semester pertama (Juli) UT mampu menduduki peringkat 4.837 ditingkat dunia dan menduduki peringkat 60 di antara perguruan tinggi di Indonesia.

Dengan mengikuti *roadmap* yang direncanakan, UT telah memperoleh perubahan status menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) melalui Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka. Peraturan Pemerintah ini resmi setelah ditandatangani oleh Presiden RI Ir. H. Joko Widodo pada 20/10/2022. Status PTN-BH akan menjadikan UT lebih dinamis dan mampu beradaptasi dengan cepat pada perubahan serta memberikan otonomi lebih luas untuk mewujudkan visi UT menjadi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh yang berkualitas dunia. mengembangkan UT, serta meningkatkan pengelolaan dan pelayanan di aspek akademik dan non-akademik. Transformasi menjadi PTN-BH tentunya tidak akan meninggalkan mandat utama yang harus diemban UT untuk menyediakan Pendidikan tinggi yang berkualitas yang terjangkau dan dapat diakses oleh untuk semua elemen masyarakat.

Sebagai tindakan konkret menuju tatanan baru UT PTNBH, UT secara terus menerus melakukan berbagai penataan, pembaharuan, dan terobosan-terobosan untuk meningkatkan kualitasnya. Beberapa agenda yang menjadi langkah utama dalam menguatkan perubahan kelembagaan, sejak awal tahun 2022 UT mulai menyusun berbagai peraturan, seperti Peraturan Rektor, Majelis Wali Amanat, dan Senat Akademik Universitas.



## BAB III

### ANALISIS ISU STRATEGIS

#### 3.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Pada tahun 2045, penduduk dunia diperkirakan 9,45 miliar, bertambah 1,45 miliar dari tahun 2022. Lebih dari separuh penduduk dunia disumbang oleh kawasan Asia (55 persen). Tren demografi global mendorong urbanisasi, arus migrasi, dan penduduk usia lanjut. Penduduk dunia di perkotaan diperkirakan meningkat menjadi 65 % (2045) dengan 95 % pertambahan terjadi di *emerging economies*. Pembangunan perkotaan berperan meningkatkan daya saing, pertumbuhan ekonomi, dan kualitas hidup masyarakat.

Pada tahun 2050, jumlah *middle* dan *upper income class* diperkirakan lebih dari 84 % atau sekitar 8,1 miliar orang. Asia dan Amerika Latin akan memiliki jumlah *middle* dan *upper income class* terbesar. *Output* negara berkembang tahun 2050 diperkirakan mencapai 71 persen dari total *output* dunia dengan Asia sebagai pendorong utama mencapai 54 persen. Investasi SDM dan infrastruktur serta reformasi struktural dan iklim usaha mendorong pertumbuhan ekonomi yang tinggi, berdaya saing, dan berkesinambungan.

Menghadapi berbagai tantangan global, komunitas internasional membuat fokus Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) untuk mengatasi permasalahan masyarakat hingga perubahan iklim. SDGs bertujuan untuk mencapai perubahan positif dan berkelanjutan dalam bidang ekonomi, sosial, dan lingkungan, serta untuk mengatasi ketidaksetaraan dan memastikan tidak ada yang tertinggal. Keberhasilan pencapaian SDGs di tahun 2030 bergantung pada partisipasi dan kolaborasi berbagai pihak, termasuk peran vital dari sektor pendidikan.

Pencapaian pendidikan yang inklusif dan berkualitas untuk semua, menegaskan kembali keyakinan bahwa pendidikan adalah salah satu kendaraan yang paling kuat dan terbukti untuk pembangunan berkelanjutan. Tujuan ini memberikan akses yang sama ke pelatihan kejuruan yang terjangkau, menghapus kesenjangan gender dan penghasilan, serta mencapai akses universal ke pendidikan tinggi yang berkualitas (UNDP, 2023).

Sejalan dengan kecenderungan global dan Asia, Indonesia memiliki visi Indonesia 2045. Visi tersebut mencakup empat pilar, yakni: (1) Pembangunan Manusia serta Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, (2) Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan, (3) Pemerataan Pembangunan, serta (4) Pemantapan Ketahanan Nasional dan Tata Kelola Pemerintahan (Bappenas, 2019). Dalam implementasinya, keempat pilar tersebut memberikan arah tentang pentingnya kualitas manusia Indonesia. Jadi, terdapat beberapa variabel penandanya seperti peningkatan pendidikan yang semakin tinggi dan merata; kebudayaan yang kuat; derajat



kesehatan, usia harapan hidup, dan kualitas hidup yang semakin baik; produktivitas yang tinggi; serta kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang luas sehingga diperlukan percepatan pendidikan masyarakat Indonesia secara merata. Tahun 2035 diprediksi angka partisipasi kasar (APK) perguruan tinggi mencapai 50 dan angkatan kerja lulusan pendidikan SMA sederajat mencapai 70 %. Dengan meningkatnya APK, UT dapat menjadi alternatif bagi masyarakat Indonesia yang ingin mengejar gelar sarjana atau tingkat pendidikan lebih tinggi karena asas fleksibilitas dan aksesibilitas.

### 3.1.1 Politik

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama pembangunan suatu negara, dan perguruan tinggi memegang peranan strategis dalam mewujudkan visi dan misi pendidikan yang berkualitas. Peran politik dalam membentuk kebijakan pendidikan, termasuk aturan yang mengatur perguruan tinggi. Kebijakan yang dihasilkan oleh pemerintah dapat mempengaruhi arah dan prioritas pengembangan perguruan tinggi. Selain itu, pemerintah memiliki peran penting dalam menentukan alokasi anggaran pendidikan dan memastikan pembiayaan yang memadai bagi perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan.

Salah satu kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) adalah Kampus Merdeka yang merupakan bagian dari kebijakan Merdeka Belajar agar para mahasiswa dapat mengasah kemampuan selaras dengan bakat dan minat lewat aktivitas terjun langsung ke dunia kerja. Dengan adanya kebijakan tersebut berpengaruh terhadap kurikulum yang digunakan. Perguruan tinggi harus menyesuaikan kurikulum untuk mengakomodir kebijakan Kampus Merdeka. Tantangan perubahan kurikulum yang akan terjadi seperti konsensus dengan sivitas akademi, perkembangan industri, sumber daya, pengembangan pegawai, dan struktur akademik. Perguruan tinggi harus menghadapi tantangan-tantangan ini dengan cara yang bijaksana dan strategis, melibatkan seluruh komunitas akademik, dan menjaga fokus pada kualitas pendidikan yang lebih baik dan relevan dengan perkembangan dunia saat ini.

Kemendikbudristek juga memiliki kebijakan membuka peluang sesuai Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 bagi kampus di Indonesia untuk membuat Program Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) dan Program Studi Diluar Kampus Utama (PSDKU) sehingga UT tidak akan menjadi satu-satunya PJJ pendidikan tinggi di Indonesia. Hal ini memungkinkan calon mahasiswa memiliki pilihan lain selain UT untuk menempuh pendidikan tinggi jarak jauh. Berdasarkan data BANPT, terdapat 29 prodi PJJ baik D3, S1 dan S2 yang sudah mendapatkan ijin dan terakreditasi selain UT, sedangkan saat ini sudah ada 5 perguruan tinggi yang memiliki

izin untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan modus PJJ. Dengan kondisi tersebut, UT harus terus berinovasi agar tetap menjadi kiblat pendidikan terbuka dan jarak jauh.

Di sisi lain, pemerintah melalui Kemendikbudristek melakukan perubahan status UT dari BLU ke PTN-BH. Status PTN-BH akan memberikan otonomi penuh pada UT untuk secara mandiri mengurus rumah tangga UT sendiri sesuai dengan visi, misi, dan tujuan UT. Dukungan pemerintah pada perubahan status PTN-BH memberikan dorongan pada Universitas Terbuka dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Otonomi yang luas ini akan memberikan kesempatan bagi UT untuk cepat berinovasi dan berkembang. Selain itu, status tersebut juga memberikan keleluasaan bagi UT dalam operasional seperti urusan keuangan dan kepegawaian.

### **3.1.2 Demografi**

Perubahan demografi diindikasikan oleh pertumbuhan penduduk yang sangat cepat di beberapa wilayah dunia, sementara di wilayah lain jumlah penduduk mengalami penurunan. Situasi ini mengakibatkan beberapa negara memiliki populasi usia tua dengan tantangan khusus, sementara negara lain memiliki jumlah penduduk muda yang menginginkan peluang kerja yang besar. Kehadiran populasi muda yang terus berkembang menuntut pemenuhan kebutuhan pangan, pakaian, tempat tinggal, pendidikan, dan pekerjaan. Di negara-negara maju, kelompok tenaga kerja yang 'menua' harus menguasai keterampilan baru melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan agar tetap relevan dengan perkembangan zaman.

Menurut perkiraan PBB, pada tahun 2045, sekitar 69,1 % penduduk dunia akan tinggal di perkotaan, meningkat dari 49,9 % pada tahun 2010, dengan peningkatan sebesar 95 % terjadi di negara-negara ekonomi berkembang. Akibat urbanisasi yang cepat, pada tahun 2045, populasi kota akan mencapai 72 %, dengan pertumbuhan terbesar terjadi di wilayah Asia dan Afrika. Pertumbuhan ini akan menuntut investasi besar dalam pembangunan infrastruktur yang baik dan tepat guna untuk mengakomodasi pertumbuhan penduduk di kota-kota. Indonesia menjadi salah satu negara penyumbang pertumbuhan penduduk dunia dan usia produktif.

Indonesia tengah mengalami perubahan demografi yang cepat. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022, komposisi penduduk Indonesia yang masuk usia produktif berusia 15-64 tahun sebanyak 190,98 juta jiwa. Sedangkan komposisi penduduk yang menjadi potensi market UT adalah usia 15-19: 22,16 juta, usia 20-24: 22,49 juta jiwa, usia 25-29: 22,46 juta jiwa, dan usia 30-34: 22,07 juta jiwa atau total 89,18 juta jiwa. Diperkirakan jumlah penduduk usia produktif berusia 15-64 tahun di Indonesia terus meningkat dan diperkirakan mencapai puncaknya pada 2050. Berdasarkan proyeksi, tren jumlah penduduk Indonesia

mencapai 328,93 juta jiwa pada 2050. Berdasarkan jenis kelaminnya, penduduk perempuan lebih mendominasi dengan proyeksi sebanyak 165,41 juta jiwa pada 2050. Sementara itu, jumlah penduduk laki-laki diperkirakan mencapai 163,52 juta jiwa pada tahun tersebut. Menurut usianya, proporsi penduduk kelompok usia 15-64 tahun diproyeksi mendominasi hingga 64,88% dari total populasi pada 2050. Sebanyak 19,09% populasi Indonesia berusia 0-14 tahun. Sementara itu, 16,03% penduduk tanah air berusia 65 tahun ke atas. Proyeksi ini memberikan kesempatan bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan jumlah mahasiswa dan mengembangkan program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan pasar. Jumlah ini memberikan peluang bagi UT dalam hal peningkatan kebutuhan studi lanjut untuk mendukung kompetensi yang diperlukan dalam menghadapi bonus demografi.

### 3.1.3 Ekonomi

Perubahan kondisi ekonomi di tingkat nasional dan global dapat berdampak pada berbagai aspek keberlangsungan dan pengembangan perguruan tinggi. *McKinsey Global Institute* menyimpulkan bahwa Indonesia berpotensi menjadi negara dengan ekonomi terbesar ketujuh dunia pada tahun 2030. Tidak hanya itu, *Standard Chartered Plc* (lembaga jasa keuangan global yang berbasis di Inggris) memprediksi ekonomi Indonesia tahun 2030 masuk dalam jajaran empat besar ekonomi teratas di dunia. Untuk mencapai hal tersebut, Indonesia perlu melaksanakan program jangka panjang untuk memacu produktivitas bangsa dan kualitas SDM yang menguasai teknologi. Oleh karena itu, peran pendidikan dibutuhkan untuk mengakselerasi kualitas SDM di Indonesia.

Akses masyarakat ke perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari faktor ekonomi. BPS menghitung ketimpangan pengeluaran atau ekonomi penduduk Indonesia yang diukur menggunakan rasio Gini. Angkanya mencapai 0,388 poin dari skala 0-1 poin pada Maret 2023. Angka itu meningkat 0,007 poin bila dibandingkan rasio Gini September 2022 yang sebesar 0,381. Dengan kata lain, terjadi peningkatan ketimpangan ekonomi di Indonesia saat ini. Di sisi lain, laju kenaikan inflasi tahun 2023 masih lebih lambat dibanding situasi sebelum pandemi COVID-19. Hal ini menunjukkan, pola konsumsi masyarakat belum pulih dibandingkan dengan situasi sebelum pandemi. Ketidaksetaraan ekonomi dan daya beli masyarakat memiliki dampak yang signifikan pada akses masyarakat terhadap teknologi dan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung pembelajaran pada perguruan tinggi. Untuk mengatasi tantangan ini, perlu ada upaya yang terkoordinasi dari pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat secara keseluruhan untuk memastikan bahwa akses pendidikan tinggi dapat diakses secara inklusif dan merata.

### 3.1.4 Lingkungan Hidup

Pertumbuhan penduduk dan kenaikan tingkat konsumsi secara global mengarah pada masalah kelestarian lingkungan yang parah seperti pemanasan global, polusi air, udara dan tanah, dan limbah yang mendorong orang untuk mengubah pola konsumsi konvensional dan perilaku pembelian mereka dalam mengejar kelestarian lingkungan. Untuk menangani hal ini, komunitas internasional membuat program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) sebagai solusi untuk dilaksanakan bersama. Perguruan tinggi dapat berkontribusi dalam mengatasi isu lingkungan hidup yang menjadi salah satu isu SDGs. Penerapan pendidikan karakter di perguruan tinggi akan mendorong para mahasiswa menjadi manusia yang unggul dan memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap lingkungan terutama dalam mengubah pola konsumsi.

Peran perguruan tinggi dalam mengatasi isu lingkungan dapat melalui pendidikan, penelitian, dan tindakan nyata. Perguruan tinggi memberikan pendidikan serta penelitian terkait isu lingkungan, memfasilitasi pemahaman mendalam dan solusi inovatif. Dalam lingkup kampus, perguruan tinggi mendorong pengurangan jejak lingkungan dengan mengadopsi praktik berkelanjutan seperti penghematan energi, pengelolaan limbah efisien, dan teknologi hijau. Selain itu, mereka mendorong kesadaran dan aksi sosial, menjalin kemitraan eksternal dengan organisasi lingkungan dan pemerintah, serta mendorong inovasi teknologi hijau. Peran ini tidak hanya memengaruhi lingkungan kampus dan masyarakat lokal, tetapi juga berdampak pada perubahan sosial global dan kesadaran tentang keberlanjutan. Dengan mengadopsi pendekatan holistik untuk isu lingkungan dan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam berbagai aspek kehidupan kampus, perguruan tinggi dapat menjadi agen perubahan yang kuat dalam menjaga keberlanjutan lingkungan bagi generasi mendatang.

### 3.1.5 Sosial-Budaya

Revolusi Industri 4.0 dan era *Society 5.0* telah mendisrupsi banyak aspek sosial dan budaya di seluruh dunia. Integrasi teknologi digital dan otomatisasi telah mengubah cara kerja, pembelajaran, dan interaksi sosial. Pembangunan berkelanjutan pada Industri 4.0 dan *Society 5.0* menggunakan ilmu pengetahuan berbasis modern berupa *AI, big data, IoT, artificial intelligence, robot, drone, sensor, 3D print, public key infrastructure, sharing on demand, mobile edge cloud, 5G, virtual reality, augmented reality, teknologi blockchain*, dan *mixed reality*. Pekerjaan rutin tergantikan oleh otomatisasi, memicu perlunya pengembangan keterampilan baru. Pendidikan pun berubah dengan pendekatan pembelajaran yang lebih interaktif dan kursus daring yang populer. Era ini menekankan pentingnya pembelajaran sepanjang hidup, yang mengharuskan perguruan tinggi untuk menyediakan program



pendidikan yang fleksibel dan berkelanjutan, baik dalam bentuk formal maupun informal. Meskipun konsep ini memiliki potensi untuk membawa banyak manfaat, perguruan tinggi di seluruh dunia juga menghadapi tantangan dalam menghadapinya. Media sosial mengubah cara komunikasi, meskipun juga membawa dampak negatif seperti penyebaran berita palsu. Perubahan ini juga menghadirkan isu privasi dan keamanan data. Selain itu, nilai dan etika bergeser terkait kecerdasan buatan dan dampak sosial teknologi. Era *Society 5.0* membuat tuntutan pekerjaan di masa depan dimana tuntutan kompetensi lebih diutamakan dibandingkan relevansi gelar terhadap peluang karir. Kemajuan ini menjadi tantangan bagi UT untuk menyesuaikan kurikulum, kapasitas SDM, integrasi teknologi, sistem pembelajaran, bahan ajar, dan evaluasi agar dapat menjawab kebutuhan pasar kerja serta menyiapkan mahasiswa yang kompetitif dan dapat bersaing tidak hanya nasional tetapi juga tingkat internasional.

Selain tantangan perubahan teknologi secara masif, Indonesia merupakan bangsa yang terdiri dari multietnis, budaya, dan geografis. Perbedaan budaya dan etnis dapat mempengaruhi komunikasi dan pemahaman sehingga memerlukan pendekatan yang sensitif dan inklusif untuk memastikan pesan dan informasi disampaikan dengan jelas dan diterima oleh semua lapisan masyarakat. Perbedaan geografis menghasilkan kesenjangan digital dan juga memengaruhi pemahaman budaya antara wilayah perkotaan dan pedesaan terkait pendidikan tinggi. Kesenjangan digital, diakibatkan oleh infrastruktur teknologi yang lebih terbatas di daerah pedesaan, membuat akses ke internet dan teknologi pendidikan lebih terbatas dibandingkan dengan daerah perkotaan. Di perkotaan, kesadaran tentang manfaat pendidikan tinggi dan akses yang lebih mudah terhadap institusi pendidikan cenderung lebih tinggi. Namun, di pedesaan, faktor-faktor seperti keterbatasan akses dan prioritas pekerjaan di sektor pertanian sering kali memengaruhi pandangan terhadap pelanjutan pendidikan ke perguruan tinggi. Kombinasi dari kesenjangan digital dan budaya juga dapat berdampak pada ketersediaan informasi tentang peluang pendidikan tinggi. Masyarakat di perkotaan mungkin lebih terpapar pada berbagai pilihan perguruan tinggi, sementara masyarakat di pedesaan mungkin memiliki keterbatasan informasi ini. Tantangan administratif, infrastruktur, dan teknologi juga harus diatasi oleh UT agar dapat diakses oleh semua kalangan, terlepas dari lokasi atau latar belakang budaya.

Berdasarkan laporan Deputi Bidang Koordinasi Pendidikan dan Agama Kementerian Koordinator Manusia dan Kebudayaan, pada tahun 2021 terdapat 1,9 juta lulusan SMA yang terpaksa tidak dapat melanjutkan pendidikan tinggi. Sementara itu, seiring perkembangan zaman dan revolusi teknologi, lapangan kerja yang membuka peluang untuk lulusan SMA semakin menyempit. Beberapa faktor kurangnya kesadaran terhadap pendidikan tinggi seperti

keterbatasan akses, keterbatasan finansial, kurangnya informasi, kecenderungan untuk mengikuti pendidikan non-formal, persepsi peluang kerja, dan nilai-nilai tradisional. Melihat kondisi yang seperti ini akan menjadi permasalahan bagi bangsa Indonesia dalam bersaing dengan negara lain. Oleh karena itu, Indonesia harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar bisa bersaing dalam era globalisasi saat ini. Banyaknya jumlah lulusan SMA yang tidak dapat melanjutkan kuliah menjadi peluang bagi UT untuk memberikan PTTJJ yang lebih luas.

UT sebagai PTTJJ dan solusi bagi berbagai kalangan masyarakat yang memiliki berbagai keterbatasan melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, masih seringkali belum menjadi pilihan pertama bagi calon mahasiswa. Hal ini disebabkan oleh ketidakfamiliaran dengan konsep pendidikan jarak jauh, di mana sebagian calon mahasiswa mungkin merasa lebih nyaman dengan pengalaman belajar yang lebih tradisional dan interaktif di kampus fisik. Selain itu, UT mungkin dianggap belum memiliki reputasi yang sebanding dengan institusi pendidikan tinggi tradisional dalam hal kualitas pendidikan dan pengakuan dalam dunia kerja. Aspek ini terkait dengan persepsi terhadap *prestise* dan citra universitas, di mana beberapa calon mahasiswa cenderung memilih lembaga pendidikan yang dianggap memiliki kredibilitas lebih tinggi dalam lingkungan akademik dan profesional.

### **3.1.6 Dunia Usaha, Industri, dan Teknologi**

#### **a. Dunia Usaha dan Dunia Industri**

Selama beberapa dekade terakhir, Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam sektor industri dan struktur ekonominya. Awalnya, ekonomi Indonesia lebih didominasi oleh sektor pertanian dan komoditas, tetapi seiring waktu telah bergerak menuju diversifikasi ekonomi yang lebih luas, dengan sektor industri semakin berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) negara. Pertumbuhan ekonomi menuju Indonesia emas diharapkan tumbuh dengan rata-rata 6-8 % per tahun. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi secara terus menerus tentunya berdampak pada berkembangnya dan transformasi kebutuhan tenaga kerja di dunia usaha dan dunia industri.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2023), dominasi tenaga kerja di Indonesia adalah lulusan SD (39,76 persen). Adapun lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebesar 18,24 %; Sekolah Menengah Atas (SMA) sebesar 19,18 persen; Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebesar 9,31 %; dan pendidikan tinggi sebesar 11,51 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan tenaga kerja di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Jumlah lulusan perguruan tinggi masih terbatas sehingga perguruan tinggi perlu meningkatkan daya serap dan kualitas pendidikan untuk meningkatkan persentase ini.



Data Kementerian Tenaga Kerja (Kemnaker) tahun 2021 menunjukkan proyeksi kebutuhan tenaga kerja di berbagai sektor. Posisi profesional dengan penambahan tenaga kerja lebih dari 20 ribu orang termasuk guru sekolah, guru pendidikan menengah, dan keperawatan. Posisi yang diperkirakan berkurang lebih dari 400 orang termasuk seniman kreatif, produser film, dan pengajar teknologi informasi. Pada posisi teknisi dan asisten profesional, beberapa yang akan meningkat meliputi operator mesin tenaga listrik, teknisi fisioterapi, dan teknisi mekanis. Namun, teknisi pertanian dan teknisi kimia diperkirakan akan mengalami penurunan. Dalam kategori tenaga tata usaha, peningkatan terbesar terjadi di bidang tenaga penjualan dan usaha jasa, terutama pemilik toko, pedagang kios dan los pasar, serta asisten penjualan. Sementara itu, posisi seperti resepsionis hotel dan juru koreksi diperkirakan akan berkurang. Dalam sektor pekerja pengolahan, kerajinan, dan YBDI, pertambahan tenaga kerja terbesar terjadi pada pekerja bangunan rumah, pekerja pengolahan lainnya, serta pembuat roti dan kue. Posisi seperti mekanik kendaraan bermotor dan tukang jahit juga mengalami pertambahan yang signifikan. Perguruan tinggi harus melihat perkembangan kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan pada dunia usaha dan industri. Selain itu harus diperhatikan berkurangnya kebutuhan tenaga kerja pada bidang tertentu. Jumlah lulusan diharapkan tidak melebihi proyeksi kebutuhan pada dunia kerja, sehingga lulusan dapat bekerja sesuai dengan bidangnya (Kemnaker RI, 2021).

Data Kemnaker pada tahun yang sama memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di sektor TIK sebanyak 1,23 juta orang pada 2022. Jumlahnya diperkirakan naik 21,4% menjadi sebanyak 1,49 juta orang pada 2023. Akan tetapi, kebutuhan akan tenaga baru di bidang TIK belum sepenuhnya dapat dipenuhi oleh perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Arifin, 2020). Padahal, Indonesia memiliki potensi ekonomi digital lebih besar dibanding negara lain di ASEAN, misalnya Singapura, Malaysia, atau Thailand. Data tersebut menunjukkan peluang kerja yang tinggi di TIK sehingga para tenaga kerja perlu dibekali kemampuan TIK yang modern serta terkini dengan melakukan *reskilling* dan *upskilling* bagi para tenaga kerja tersebut. Hal ini menjadi peluang besar bagi UT untuk dapat menyediakan berbagai pelatihan dan pendidikan serta sertifikasi pada sektor TIK, seperti *course* ataupun *mini course*.

## **b. Perkembangan TIK di Perguruan Tinggi**

Konektivitas yang andal tidak hanya penting untuk penelitian dan inovasi kelas atas, tetapi juga untuk pengajaran, pembelajaran, dan kegiatan kampus sehari-hari. Teknologi sangat membantu dalam dunia pendidikan, terutama pendidikan terbuka dan jarak jauh. Hal tersebut sangat terlihat saat pandemi COVID-19 melanda dan ketika pertemuan luring tidak



dapat dilakukan. Dengan adanya teknologi, *transfer knowledge* semakin lebih cepat dan dapat dilakukan secara masif dengan penerapan *learning management system*, *video conference*, webinar.

Pembelajaran daring (dalam jaringan) telah mengalami perkembangan pesat di Indonesia, terutama dipicu oleh kemajuan TIK. Pandemi COVID-19 menjadi pendorong utama percepatan penggunaan metode pembelajaran daring di semua tingkatan pendidikan. Selain itu juga sudah banyak diterapkan *self-paced learning* dan *self directed learning*. Pendekatan *self-paced learning* dan *self-directed learning* sering diimplementasikan melalui penggunaan teknologi pendidikan, seperti *platform* pembelajaran daring atau aplikasi pembelajaran yang memungkinkan mahasiswa untuk mengakses materi belajar, menyelesaikan tugas, dan mengikuti pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan waktu mereka sendiri. Dengan penerapan *self-paces* akan meningkatkan keterlayanan peserta didik (Martin & Ndoye, 2016). *Self-paced learning* dapat mengurangi keterlibatan tutor dalam pembelajaran, tetapi materi dan yang dirancang harus dapat dengan mudah digunakan mahasiswa dan sesuai dengan tujuan pembelajaran. Universitas harus menyesuaikan kebutuhan peserta didik, baik dari metode pembelajaran, materi, *assessment* yang sesuai dengan kebutuhan serta perlu memperhitungkan efektifitas, baik dari segi waktu dan biaya.

Pembelajaran daring juga menyebabkan adanya ledakan data dalam dunia pendidikan. Big Data dan Analitik telah digunakan dalam pendidikan untuk memahami gaya belajar dan kemajuan mahasiswa (Martin & Ndoye, 2016). Ini membantu pengajar menyesuaikan materi dan meningkatkan efektivitas pembelajaran. Selain itu, informasi dari *big data* membantu mengenali tren kinerja dan metode pengajaran yang efektif. Analitik pembelajaran juga memungkinkan intervensi dini terhadap masalah belajar mahasiswa. Dalam hal efisiensi administratif, *big data* membantu mengelola data mahasiswa dan mengurangi beban administrasi. Di samping itu, data analitik mendukung perubahan kurikulum berdasarkan tren pasar kerja. Penerapan analitik pembelajaran memungkinkan identifikasi metode pembelajaran efektif, meningkatkan kualitas dan efisiensi pendidikan. Dengan teknologi dan analitik ini, lembaga pendidikan dapat meningkatkan proses pembelajaran, kinerja mahasiswa, dan pengalaman belajar yang lebih personal.

Pertumbuhan tren digital pada pendidikan mendorong berdirinya berbagai Startup Edutech di Indonesia. Menurut data Holoniq, pasar edutech di Asia Tenggara mencapai US\$480 juta dalam 2015-2020 (Evandio, 2021), mendorong munculnya pemain baru dengan berbagai inovasi layanan. Ini menantang universitas untuk tetap berinovasi. Startup Edutech mampu memberikan pelatihan keterampilan teknis yang sangat spesifik dan fleksibel sesuai profesi. Materi *up-to-date* dan disampaikan oleh praktisi industri terkait. Bahkan, beberapa



startup Edutech menjamin pekerjaan setelah pelatihan. Perusahaan juga mendapat manfaat dari startup Edutech. Kemampuan khusus lebih diutamakan daripada mata kuliah umum dalam perekrutan pegawai. Ini menunjukkan pergeseran penting dalam kebutuhan industri terhadap keterampilan daripada latar belakang pendidikan. Munculnya startup edutech menjadi tantangan bagi UT untuk senantiasa berinovasi dalam memberikan layanan pendidikan.

### 3.1.7 Global/Internasional

Tren global dalam pendidikan menunjukkan adanya fokus yang semakin kuat pada kolaborasi lintas sektor dan mengadopsi praktik terbaik. Kolaborasi antara lembaga pendidikan, industri, pemerintah, dan masyarakat umum untuk mencapai transfer teknologi yang lebih baik dan peningkatan kualitas SDM, sarana prasarana (sarpras), dan metode pembelajaran yang lebih efektif. Bertukaran mahasiswa dan pendidik memperkaya pengalaman dan praktik terbaik. Kolaborasi dengan kampus berprestasi meningkatkan kualitas pendidikan, akses sumber daya dan reputasi. Dengan kolaborasi global, UT dapat mempersiapkan sivitas menghadapi tantangan global dan mendukung target UT sebagai kampus bertaraf internasional. Selain peluang kolaborasi, globalisasi semakin terbukanya akses informasi dan mobilitas internasional, pendidikan tinggi Indonesia dihadapkan pada persaingan global dengan perguruan tinggi dari berbagai belahan dunia. Sudah muncul beberapa universitas tatap muka dan PJJ asing yang melakukan penetrasi pasar ke Indonesia. Beberapa perguruan tinggi global telah membuka layanan dalam bahasa Indonesia dan membuat kampus fisik di Indonesia yang mendapatkan pengakuan Kemendikbudristek. Tantangan ini mendorong UT untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan fasilitas agar tetap relevan dan bersaing dalam kancah global.

Tren global dalam pendidikan jarak jauh sangat dipengaruhi dengan perkembangan teknologi dan permintaan akan pendidikan yang lebih fleksibel, serta aksesibilitas yang lebih tinggi. Pendidikan harus terus berinovasi dan beradaptasi dengan kebutuhan mahasiswa dan pasar kerja yang berubah, pendidikan jarak jauh akan terus berkembang menjadi pilihan pendidikan yang semakin populer di masa depan. Beberapa tren pendidikan global dimana *platform* pembelajaran daring berkembang pesat dengan *MOOCs* dan platform seperti *Coursera*, *edX*, dan *Udemy*. Video menjadi alat utama, rekaman kuliah dan materi disampaikan melalui video untuk fleksibilitas belajar. Kursus disesuaikan dengan kebutuhan mahasiswa, sedangkan teknologi VR dan AR digunakan untuk pengalaman belajar interaktif. Kolaborasi dan sertifikasi semakin terintegrasi, sementara akses global melampaui batas geografis mengungkapkan tren pendidikan tinggi global mencakup inovasi model bisnis

dengan fokus pada pembelajaran *hybrid*, penerapan pendekatan berpusat pada pelajar, pengembangan hubungan seumur hidup dengan mahasiswa dan alumni, serta meningkatnya persaingan untuk menarik mahasiswa baru. Universitas kini mengadopsi pola pikir pelanggan dari industri lain, berinvestasi dalam teknologi untuk pengalaman pembelajaran yang berbeda, dan mengembangkan kemampuan pemasaran baru untuk tetap bersaing di pasar pendidikan yang semakin global dan beragam. UT sebagai PTJJ tentunya perlu melakukan adaptasi terhadap tren global baik dari sisi infrastruktur, model pembelajaran, dan model organisasi pendidikan tinggi.

### 3.2 Analisis Lingkungan Internal

#### 3.2.1 Sumber Daya

##### 1) Sumber Daya Manusia

SDM UT terdiri atas dua kategori, yaitu ASN sebanyak 1.417 dan non-ASN sebanyak 1.271 yang masing-masing terdiri atas Dosen dan Tenaga Kependidikan yang lokasi kerjanya berada di kantor UT Pusat maupun UT Daerah. Para dosen yang ditempatkan di 39 UT Daerah sebanyak 287 dosen. Secara keseluruhan, SDM UT berjumlah 2.689 pegawai dengan rincian dosen sebanyak 770 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 1.919 orang.

Meskipun demikian, antara Tahun 2022-2026, para pegawai UT yang akan memasuki usia pensiun cukup besar, yakni sekitar 199 orang Dosen dan 227 Tenaga Kependidikan (tendik) sehingga total yang akan pensiun sebanyak 426 orang. Beberapa solusi yang dilakukan untuk mengganti PNS yang pensiun dan memenuhi kebutuhan SDM di unit mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Tahun 2022, UT menerima PNS yang pindah dari instansi lain, baik untuk dosen maupun tendik. Sementara itu, usulan dosen dan tendik BLU Non PNS dihentikan. Selain PNS, BLU Non PNS, dan TKT, UT juga memperkerjakan tenaga harian lepas (THL) dan tenaga *outsourcing* pihak ketiga untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan administratif dan pendukung layanan.

Kekurangan pegawai secara kuantitas dan kualifikasi menjadi permasalahan tersendiri bagi UT. Walaupun UT mampu menggaji dosen non-PNS, tetapi ketentuan perundang-undangan tidak mengizinkan UT merekrut tenaga non-PNS. Usia pegawai yang memasuki masa pensiun yang tinggi membuat jumlah dosen UT dan tenaga kependidikannya berkurang cukup banyak sedangkan rekrutmen jauh di bawah jumlah yang pensiun. Rata-rata pengurangan jumlah dosen selama tiga tahun terakhir sebesar 2,6 persen dan tenaga kependidikan sebesar 2,8 persen per tahun. Selain itu, belum adanya dasar hukum yang menjadi landasan bagi UT untuk dapat melakukan perekrutan mandiri tenaga dosen maupun

tenaga kependidikan, menghambat UT dalam melakukan rekrutmen. Kompetensi dosen yang beragam juga menjadi kendala, seperti kemampuan dalam pengembangan bahan ajar digital, bahan ajar cetak yang interaktif dengan non-cetak, riset, inovasi, dan pemecahan masalah dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis.

### **Kompetensi dan Analisis Kecukupan/Kebutuhan SDM**

SDM UT memiliki pengalaman dalam pembelajaran jarak jauh. Hal ini dibuktikan dengan layanan, desain pembelajaran, aplikasi, modus pembelajaran, bahan ajar/sumber referensi dan tutor yang berasal dari para profesional dan industri. Berbagai layanan dan fasilitas ini bertujuan untuk membekali mahasiswa agar memiliki kompetensi selain kompetensi yang telah ditetapkan oleh program studi, seperti kompetensi terkait dunia usaha atau industri sehingga para mahasiswa memiliki daya saing dengan para lulusan dari perguruan tinggi lain atau para profesional dunia usaha. Oleh karena itu, UT senantiasa mengupayakan agar dapat menghasilkan pelaksanaan kegiatan layanan pembelajaran seperti kegiatan tutorial dan praktik/praktikum dapat dikelola lebih efektif dan efisien sehingga dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, penyelenggaraan, monitoring dan evaluasi.

Guna meningkatkan mutu SDM, UT sudah melakukan banyak kegiatan yang dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu Akademik, Sosiokultural, Manajerial, dan Teknis yang diberikan kepada SDM sesuai dengan bidang yang dibutuhkannya. Pada tahun 2022 total dosen UT adalah sebanyak 770 orang. Dari 770 dosen, yang telah memiliki kualifikasi doktor sebanyak 173 orang (22,47%), lektor sebanyak 387 (50,2%), lektor kepala sebanyak 139 orang (18,05%), dan profesor sebanyak 24 orang (3,12%). Kondisi seperti ini diharapkan akan meningkat pada tahun 2023 seiring dengan meningkatnya jumlah dosen yang telah menyelesaikan Pendidikan S3 di tahun 2023.

Berdasarkan data kepegawaian pada 2022, tercatat bahwa total seluruh tenaga kependidikan sebanyak 1919 orang dengan rincian a) Pegawai Tendik yang belum berpendidikan dengan gelar S1 (sarjana) sebanyak 869 orang atau sebesar 45% dari total pegawai tendik; b) Pegawai Tendik yang sudah berpendidikan dengan gelar S1 (sarjana) sebanyak 983 orang atau sebesar 51,22% dari total pegawai tendik; c) Pegawai Tendik yang sudah berpendidikan dengan gelar S2 (magister) sebanyak 66 orang atau sebesar 3,44% dari total pegawai tendik; dan d) Pegawai Tendik yang sudah berpendidikan dengan gelar S3 (dokter) sebanyak 1 orang atau sebesar 0% dari total pegawai tendik. Selain itu tendik dengan Calon Jabatan Tinggi Pratama (JTP) belum tercapai karena tendik dengan Jabatan Fungsional Ahli Madya di UT belum ada yang memenuhi syarat sebagai calon jabatan tinggi pratama.

Adapun untuk jabatan fungsional teknologi pembelajaran dapat tercapai 50% dari target, yakni 3 orang tendik dengan jabatan fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Pertama.

Upaya untuk meningkatkan jumlah dosen dengan kualifikasi Lektor Kepala dan Guru Besar (profesor) juga terus dilakukan. Upaya tersebut di antaranya dengan melakukan sertifikasi peneliti ahli dan pelatihan pengelolaan data penelitian, serta manajemen referensi yang dikelola oleh Pusat Sumber Daya Manusia (PSDM) UT. Manajemen UT juga memfasilitasi kegiatan *workshop* penulisan dan publikasi artikel ilmiah guna mendorong jumlah publikasi Internasional dosen yang dikelola oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) UT. Melalui berbagai kegiatan tersebut diharapkan jumlah lektor kepala dan profesor di UT dapat terus meningkat.

Kualifikasi dosen UT berdasarkan kompetensi Sertifikasi Pendidik pada tahun 2022 sudah tercapai sampai dengan 68,18% (525 dari 770 orang) sedangkan untuk dosen yang sudah tersertifikasi profesi tercatat sudah 31,95% (246 dari 770 orang). Guna memfasilitasi Dosen untuk mendapatkan Sertifikat Pendidik dan Profesi maka UT melalui Fakultas dan Pusat Sumber Daya Manusia (PSDM) senantiasa melakukan pendampingan kepada para dosen.

UT juga selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan dan juga kualitas dari Karya Ilmiah dan Karya Terapan melalui berbagai pelatihan untuk dosen upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan pelatihan penulisan karya ilmiah yang sudah mencapai 28,83% (222 dari 770 orang) dan PkM sudah sampai 26,62% (205 dari 770 orang). Pada Tahun 2022 dosen yang bekerja sama dengan kampus lain dan industri di bidang pendidikan, penelitian, dan PkM sudah terdapat 304 dosen yang telah melakukan kerja sama dengan kampus lain, baik sebagai *reviewer* jurnal, narasumber, penguji ahli, maupun dalam bentuk penelitian kolaborasi dengan kampus lain, sehingga perolehan capaian adalah 39,48% (304 dari 770 orang).

Dari 770 dosen, terdapat 161 dosen yang membina mahasiswa berprestasi baik di UT Pusat maupun di UPBJJ UT. Pembinaan yang dilakukan diantaranya pada kegiatan *Indonesian Youth Science Competition (IYSC) Tingkat Mahasiswa*, *The ENIGMA Business Idea Presentation Competition*, *Pekan Olahraga Mahasiswa Nasional XVII TAHUN 2022 Sumatera Barat*, *Olimpiade Sains Tingkat Nasional Bertajuk Olimpiade Sains Pemuda Indonesia (OSPI) 2022*, *National Photography Competition 2022* dengan Tema "*Restoration of The National Economy From The Pandemic*" dan lain sebagainya.



## 2) Finansial

Secara berkesinambungan, UT terus meningkatkan kualitas dan kuantitas layanannya. Inilah hal mendasar yang mendorong UT untuk melakukan transformasi dari perguruan tinggi dengan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) menjadi PTN-BH. Perjalanan UT menjadi PTN-BH merupakan cita-cita panjang dalam rangka memperoleh otonomi yang lebih luas demi melaksanakan mandat UT sebagai perguruan tinggi yang menyediakan layanan pendidikan tinggi dan mencapai visi UT sebagai perguruan tinggi berkualitas dunia. Dalam rangka menata sistem administrasi keuangan, UT sedang mengembangkan Sistem Informasi Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pertanggungjawaban Keuangan (SIPPP). Guna meningkatkan *income generating* lembaga, UT telah menyiapkan satu Badan Pengelola dan Pengembangan Usaha sejak beberapa tahun lalu.

Laporan Keuangan UT menyajikan realisasi pendapatan dan belanja (penggunaan dana). Pendapatan UT berasal dari dua sumber, yaitu PNBPN dan RM (Rupiah Murni). Realisasi pendapatan dari PNBPN UT Tahun 2022 sebesar Rp1.342.184.762.137,00 dari target pendapatan PNBPN sebesar Rp982.000.000.000,00, dengan produktivitas mencapai 136,68%. Kenaikan pendapatan di tahun 2022 berasal dari kenaikan pendapatan yang bersumber dari pendapatan usaha layanan pendidikan sejalan dengan kenaikan jumlah mahasiswa yang melakukan pembayaran registrasi. Pada tahun 2023 dan seterusnya, diharapkan pendapatan UT terus meningkat, baik dari pendapatan jasa layanan pendidikan maupun pendapatan usaha sendiri. Pengelolaan keuangan di UT sudah berbasis TIK yang senantiasa selalu disempurnakan untuk mengoptimalkan manajemen keuangan agar tata keuangan berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Hasil dari pengelolaan yang dilakukan tersebut adalah hasil auditor baik eksternal dan internal yang hasilnya sangat baik.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk pendapatan UT adalah Mayoritas pendapatan UT berasal dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) mahasiswa dengan rata-rata selama tiga tahun sebesar 71 persen, kemudian pendapatan dari usaha yang dilakukan selama tiga tahun terakhir sebesar 13 persen. Oleh karena itu, perlu untuk mengupayakan diversifikasi PNBPN melalui pengoptimalisasi yang sudah ada atau melalui sumber lainnya guna mengurangi resiko ketidakstabilan pendapatan UT di masa depan.

## 3) Organisasi dan Tata Kelola

Organisasi dan Tata Kerja (OTK) UT sebelum ditetapkan menjadi PTN-BH diatur berdasarkan Permenristekdikti Nomor 16 Tahun 2017, Statuta UT yang didasari Permenristekdikti Nomor 84 Tahun 2017, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 268/KMK.05/11 tentang PTN PK-BLU, dan Peraturan Presiden Nomor 32 Tahun 2021 tentang

perubahan nomenklatur Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Mekanisme kerja birokrasi ini dipandang belum efisien karena UT sebagai PTJJ memiliki karakteristik industri yang memerlukan sentralisasi, tetapi dalam beberapa segi memerlukan desentralisasi. Luasnya wilayah operasi UT menyebabkan proses manajemen internal yang cukup panjang sehingga koordinasi menjadi kurang efektif.

Saat ini, UT memastikan pelaksanaan tata kelola berstandar tinggi, efektif dan efisien. Struktur UT setelah PTN-BH dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 39 tahun 2022 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka dan Peraturan Rektor UT Nomor 1151 tahun 2022 serta Peraturan Rektor Nomor 1311 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja UT. Secara umum organisasi UT dibentuk untuk membantu Rektor dalam menjalankan fungsinya. Pengembangan organisasi terus dilakukan untuk menghasilkan struktur yang lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis UT. Struktur organisasi UT dibentuk menggunakan model *slim and flat* yang kaya akan fungsi untuk meningkatkan efisiensi waktu dan koordinasi, biaya akses layanan, serta mengurangi adanya tumpang tindih koordinasi.

Keberhasilan UT dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dipengaruhi oleh efektivitas peran dan fungsi struktur organisasi. Prinsip-prinsip GCG yang meliputi transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*) diimplementasikan pada berbagai kegiatan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan demi mewujudkan visi UT menjadi Institusi PTTJJ berkualitas dunia. UT berkomitmen untuk melakukan penerapan GCG secara menyeluruh sesuai dengan peraturan yang terkait diantaranya Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Menteri dan Peraturan Rektor.

UT juga menerapkan *total quality management* (TQM) yang dijabarkan dengan dua kata kunci, yakni *quality assurance* berbasis TIK yang terintegrasi dan audit berbasis analitik (*analytics based audit*). UT terus melakukan peningkatan kualitas layanan dan perbaikan yang berkesinambungan serta berfokus pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan semua SDM.

Seperti halnya Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang lain UT juga mengalami sedikit kendala dalam perubahan budaya kerja dari budaya birokrasi menuju budaya organisasi korporasi (Budaya PTN-BH). Berdasarkan evaluasi diri dapat diketahui bahwa sebagian besar staf UT sudah memiliki budaya kerja yang efektif, namun sistem penilaian kinerja staf UT perlu terus menerus dievaluasi.



### **Penciptaan unit bisnis sebagai *third party* (non-operasional)**

Setelah menjadi PTN-BH, pengembangan bisnis di UT dilakukan berdasarkan peraturan Majelis Wali Amanat (MWA) Nomor 6 Tahun 2023 tentang Tata Cara dan Pengawasan Investasi dan Kegiatan Usaha serta Peraturan Rektor Nomor 1166 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Dana UT. Dalam aturan tersebut dijelaskan bahwa sumber dana UT dapat berupa pendapatan dari satuan usaha nonakademik dan bagian keuntungan atau deviden dari Badan Usaha Millik (BUM) UT. Pengembangan bisnis di UT bertujuan untuk mendukung tridharma perguruan tinggi, mengakselerasi peningkatan penerimaan dana selain APBN, meningkatkan kualitas layanan penunjang UT, dan mendayagunakan aset UT untuk kemaslahatan segenap sivitas akademika. Salah satu pengembangan bisnisnya dilakukan dengan membentuk BUM UT. BUM UT dibentuk dengan menggunakan sumber dana dari usaha UT. Pembentukan BUM UT dilakukan dengan mendirikan perseroan terbatas (PT) dan atau badan hukum lainnya. Kepemilikan UT dalam BUM UT paling sedikit 51% dari total modal disetor BUM UT. BUM UT ini akan dipimpin oleh Direktur Utama yang berasal dari profesional dan dikelola dengan prinsip manajemen yang sehat, efisien, akuntabel, komersial sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berbagai BUM UT akan dikoordinasi oleh Pusat Pengelolaah Bisnis dan Investasi (PPBI).

Pengelolaan, pengembangan, dan pendayagunaan potensi ekonomis seluruh aset, fasilitas, dan sumber daya yang ada di lingkungan UT sebelum tahun 2022 dilakukan oleh Badan Pengelolaah dan Pengembangan Usaha (BPPU) UT yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Rektor Nomor 2275/UN31/2015. Setelah PTNBH dan Peraturan Rektor UT nomor 1151 tahun 2022 BPPU berubah menjadi Pusat Pengelolaah Bisnis dan Investasi (PPBI). PPBI saat ini dibagi menjadi 2 divisi utama yaitu fasilitas layanan umum, pendidikan dan pelatihan (training institute). Fasilitas layanan umum menawarkan layanan penginapan, penyewaan ruangan, gedung, fasilitas olahraga dan kegiatan seperti workshop, konferensi dan seminar. Training institute menawarkan program pelatihan dan konsultasi bagi badan, lembaga, atau masyarakat umum yang memerlukan.

Dalam menyongsong era revolusi industri 4.0, Universitas Terbuka melalui Unit Pengembangan Pembelajaran Dalam Jaringan Indonesia (UPPDJI) bersama dengan kemendikbudriset dan asosiasi perguruan tinggi mendirikan lokapasar (*marketplace*) digital mata kuliah yang dikenal dengan Indonesia Cyber Education Institute (ICEI). Tujuan ICEI adalah memfasilitasi penyediaan pendidikan berkualitas sekaligus menjamin kualitas layanan pembelajaran daring dan pendidikan jarak jauh. ICE Institute diharapkan mampu berperan dalam peningkatan perluasan akses dan pemerataan kualitas pendidikan untuk mendorong Angka Partisipasi Pendidikan (APK) menjadi 40%. Saat ini ada 36 mitra luar dan dalam negeri



yang tergabung dalam konsorsium ICE institute berkomitmen memenuhi kebutuhan *lifelong learner* melalui penyediaan sistem dan content pembelajaran bermutu yang dapat diakses kapanpun dan dimanapun. Setelah PTNBH dan perubahan tata kelola, operasional ICEI berada dalam koordinasi Pusat Pengelolaah Bisnis dan Investasi (PPBI). Diharapkan dalam beberapa tahun kedepan ICEI bisa menjadi salah satu BUM UT. Selain itu kedepannya UT melalui PPBI juga akan mengembangkan beberapa layanan seperti *IT for solution*, kesehatan, *hospitality*, pendidikan, multimedia dan pengembangan unit usaha di UT daerah.

### **Pemenuhan *service provider* untuk layanan PJJ di seluruh Indonesia (PT dan Instansi)**

Langkah penting yang dilakukan oleh UT pada tahun 2020 dan 2021 adalah mengintegrasikan visi misi UT dengan seluruh bisnis proses layanan pembelajaran, aplikasi, teknologi, dan peta jalan sehingga pengembangan UT kedepan memiliki dasar dan arah yang kuat, melalui pengembangan *Enterprise Architecture* UT yang disebut dengan *Digital Learning Ecosystem Architecture* UT. Hal ini mendukung pengembangan UT sebagai *Cyber-University* dan mewujudkan UT sebagai institusi strategis pengembangan inovasi pendidikan tinggi berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Untuk mendukung jangkauan layanan, saat ini UT memiliki 39 Kantor UPBJJ-UT dan 1 (satu) Pusat Pengelolaan Mahasiswa Luar Negeri (PMLN), serta memiliki 1125 jaringan kelompok belajar (Pokjar) dan 87 Sentra Layanan UT (SALUT) se-Indonesia.

Dengan inovasi yang dilakukan UT dibidang teknologi Informasi, diharapkan UT dapat melakukan ekspansi dalam hal penyediaan layanan IT secara dinamis disesuaikan dengan kebutuhan institusi dan pelanggan. Hal ini menjadi komitmen UT sebagai *service provider* layanan PJJ di seluruh indonesia. UT sebagai *service provider* menawarkan layanan akademik seperti LMS, RBV, dan MOOCs, serta adopsi penggunaan layanan non akademik seperti aplikasi ProMISeTerbuka. Pada tahun 2020, ada 25 Institusi Pendidikan yang dilayani oleh UT dalam hal pengambilan PMKM, konsultasi dalam layanan penyelenggaraan PJJ dan penggunaan fasilitas e-learning. Ruang Baca Virtual (RBV) sejak pandemi covid 19 dibuka aksesnya untuk siapa saja yang ingin belajar dan menggunakan modul UT. Program MOOCs ditawarkan setiap semester secara terbuka kepada masyarakat. Para peserta akan mendapatkan sertifikat apabila telah menyelesaikan program secara lengkap dan mendapatkan nilai. UT sedang mempersiapkan program MOOCs dengan skema credit earning dimana sertifikatnya dapat dialihkreditkan ke mata kuliah. UT melalui PPBI juga melakukan perjanjian kerja sama dengan beberapa institusi seperti Universitas Nusa Cendana, UPN Veteran Jakarta, Universitas Halu Oleo dan Universitas Syiah Kuala terkait

dengan adopsi penggunaan sistem pengadaan barang/jasa melalui aplikasi *procurement management information system* (ProMISeTerbuka).

#### 4) Manajemen Data Internal

Mulai tahun 2021 UT menetapkan kebijakan manajemen keamanan informasi yang memuat ketentuan mengenai prasyarat penerapan sistem manajemen keamanan informasi (SMKI) berdasarkan standar ISO 27001:2013. Tujuan dari Kebijakan ini adalah untuk mendefinisikan persyaratan yang harus dipenuhi untuk melindungi informasi milik Universitas Terbuka dari sisi aspek kerahasiaan (*confidentiality*), integritas (*integrity*), dan ketersediaan (*availability*) dalam rangka menjamin keberlangsungan bisnis serta menjaga dan meningkatkan kepercayaan para mitra dan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pada tahun berikutnya UT mengeluarkan dokumen kebijakan pendukung yaitu kebijakan umum pengendalian teknologi informasi (UT-TI-KBJ02) dan kebijakan umum tata kelola teknologi informasi (UT- TI-KBJ01). Dokumen kebijakan tersebut dikeluarkan agar setiap unit kerja didalam lingkungan UT dapat menggunakannya sebagai pedoman dan instrumen kontrol untuk memastikan pengoperasian sistem informasi dan perangkat yang ada disetiap unit memenuhi kaidah keamanan ideal untuk menjamin dan melindungi keamanan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja.

UT saat ini sudah memiliki pengelolaan data yang baik dan tertata dari sisi pengarsipan, aplikasi dan tata kelola. dari segi pengarsipan UT pernah mendapatkan penghargaan juara dua lembaga kearsipan terbaik nasional tingkat perguruan. UT memiliki aplikasi "*Bionic Office Integration System*" (BOIS) untuk tata kelola administrasi, layanan akademik yang modern, handal serta akurat serta Sistem Informasi Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pertanggungjawaban Keuangan (SIPPP) untuk mendukung beragam aktifitas manajemen internal

UT saat ini mengembangkan Platform DLE-UT, merupakan sistem informasi manajemen terintegrasi dengan konsep *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang menghubungkan seluruh sumberdaya tatakelola, dan menghasilkan laporan eksekutif bagi pimpinan untuk pengambilan keputusan secara cepat, tepat dan akurat. Tetapi dari banyaknya data yang dimiliki UT, ada beberapa cluster-cluster informasi yang belum terintegrasi sehingga ketika pimpinan membutuhkan laporan sebagai dasar pengambilan keputusan membutuhkan waktu untuk mengolahnya. Hingga saat ini pedoman pengelolaan data masih bersifat umum, sedangkan untuk pedoman khusus hanya ada di direktorat sistem informasi (DSI).

## Data & Intelligence Office Fasilitas

Kebijakan tentang intelligence office fasilitas mulai dituangkan di dalam cetak biru Digital Learning Ecosystem (DLE) tetapi belum ada peraturan tersendiri terkait dengan hal ini. UT secara konsisten terus melakukan pemeliharaan dan pengembangan kapasitas data center. Tujuan utama untuk membuat data center dan mengelola data yang dimiliki adalah bisnis intelligence, dimana dihasilkan laporan-laporan strategis yang menjadi acuan pimpinan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang lebih tepat dan akurat. *Learning analytic* sudah diterapkan di beberapa sektor salah satunya adalah pembelajaran.

Dengan kemajuan teknologi, UT selalu berupaya untuk memberi kemudahan bagi mahasiswa, dosen dan staf untuk menyelesaikan segala bentuk pekerjaannya. Saat ini UT memiliki aplikasi siprodi yang merupakan sistem pendukung keputusan untuk manajemen tingkat prodi, fakultas dan universitas. UT juga terus berupaya berinovasi untuk mengembangkan *Student Record System* (SRS) guna memberikan layanan yang maksimal kepada para mahasiswa.

Selain itu pada tahun 2021 UT melakukan terobosan inovasi aplikasi terintegrasi "*Bionic Office Integration System*" (BOIS). Implementasi BOIS bertujuan untuk membuat karyawan di UT bekerja lebih efisien dan cepat, efisiensi penggunaan ATK (kertas, Printer, Toner, dll) dan memudahkan telusur balik (retrieve) atas dokumen yang diperlukan serta efisiensi penyimpanan dokumen karena dari kertas menjadi digital. UT juga mengembangkan sistem login *Single Sign On* (SSO) sebagai solusi untuk memudahkan akses ke beberapa aplikasi yang dimiliki.

Pada tahun 2022, penyelesaian pengembangan sistem informasi manajemen SDM yang integratif berbasis TIK tercapai 80%, yakni dengan dilakukannya pemetaan kebutuhan yang dituangkan dalam TOR dan modul aplikasi pengembangan Human Resource Information System (HRIS). Human Resource Information System (HRIS) merupakan program aplikasi komputer yang mengorganisir tata kelola dan tata laksana manajemen Sumber Daya Manusia di suatu organisasi dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan guna mendukung proses pengambilan keputusan (Decision Support System) pimpinan. HRIS UT berupa aplikasi SIMPEG. Namun kedepannya UT akan mengubah struktur database sistem manajemen Sumber Daya Manusia agar dapat terintegrasi dengan aplikasi Sistem Informasi Perencanaan Pelaksanaan Pertanggungjawaban (SIPPP).



## 5) Teknologi (TIK)

### **Digital Learning Ecosystem (DLE)**

Universitas Terbuka telah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam seluruh aspek layanan yang dirangkum dalam kesatuan *Digital Learning Ecosystem* (DLE). DLE *architecture* merupakan cetak biru organisasi yang menyelaraskan visi dan misi organisasi, serta proses bisnis (*business architecture*) dengan teknologi informasi dalam perspektif data (*data architecture*), aplikasi (*application architecture*) dan teknologi (*technology architecture*) melalui aplikasi SPARK. SPARK memungkinkan setiap pengguna di lingkungan UT memantau dan mengelola proses sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Arsitektur DLE UT dalam aplikasi SPARK tersebut juga memudahkan Pimpinan untuk melihat proses secara keseluruhan (*helicopter view*) serta membantu pengambilan keputusan yang tepat dan sesuai.



Gambar 1. Roadmap DLE Architecture

Implementasi DLE *architecture* telah dilakukan pada hampir seluruh unit di UT, beberapa pengembangan system dan aplikasi yang telah dilakukan diantaranya adalah pengembangan dan penyempurnaan i) aplikasi kemahasiswaan (My UT), ii) fitur aplikasi SRS 5G, iii) aplikasi Simpenmas (Penelitian, PkM, seminar, HKI), iv) aplikasi bahan ajar terpadu, v) aplikasi Ujian, vi) aplikasi pembelajaran, vii) aplikasi Penjaminan Mutu Internal dan Eksternal, viii) aplikasi perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban (SIPPP).

**Smart Campus.** UT berkomitmen untuk membangun *Learning Center* yang komprehensif dan representatif (*Smart Campus*). Karenanya, UT didukung oleh sarana dan prasarana TIK yang memadai dan terus ditingkatkan performa dan kapasitasnya. Diantaranya tersedianya *Data Center* berstandar internasional. Pada tahun 2022, UT telah melakukan optimasi dan pemeliharaan perangkat dengan mengimplementasikan teknologi yang bersifat

*open* untuk dapat meningkatkan kapasitas *server*, serta meningkatkan kemudahan dalam sistem monitoring dan pemeliharaan. UT memiliki *Network Operating Center* yang telah tersertifikasi internasional Tier 3 *Data Center*.

**Kapasitas *Bandwidth*** juga terus ditingkatkan, dari total 2.5 gbps untuk internasional dan 5 gbps domestik menjadi 5gbps untuk internasional dan 10gbps untuk domestik. Begitu pula peningkatan kapasitas backbone VPN UT-Pusat ke Microsoft Azure Singapura juga terus ditingkatkan dari 500mbps menjadi 1.25gbps pada akhir 2022. Peningkatan kapasitas ini dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan baik untuk memenuhi kebutuhan kantor UT Pusat maupun UT Daerah.

**Peningkatan Sistem Keamanan IT** UT juga terus menjadi fokus utama dalam tata kelola sistem informasi di UT. UT telah mengeluarkan dokumen kebijakan Tata Kelola Sistem Informasi beserta instrumen kendalinya. Pada tahun 2022, UT telah berhasil mempertahankan status standarisasi ISO 27001 dan sertifikasi data center tier 3 Uptime untuk memastikan kepatuhan terhadap standar keamanan berbasis industri telah dilakukan.

### **Aktivitas Akademik Berbasis TIK**

Pengembangan TIK di UT sebagai *Cyber University* menjadi prioritas untuk mendukung kelancaran pelaksanaan PJJ. UT secara berkelanjutan mengembangkan inovasi dan terobosan untuk meningkatkan layanan kepada mahasiswa dan stakeholdernya. Dengan mengacu pada DLE *architecture* di bidang akademik, UT telah mengembangkan sebuah platform akademik *Single Sign On* (SSO) untuk mahasiswa yang dinamakan aplikasi My UT. My UT membantu mahasiswa terhubung ke seluruh aplikasi yang dibutuhkannya mulai dari proses admisi, pembayaran perkuliahan, registrasi mata kuliah, kalender akademik, pembelajaran (tutorial online, tutorial webinar), perpustakaan, bahan ajar interaktif, jadwal dan lokasi ujian, nilai, hingga yudisium. Dengan memperhatikan kebutuhan dan *customer journey* mahasiswa UT, diharapkan pelayanan jarak jauh berbasis TIK bisa semakin mudah, cepat dan akurat. Kebutuhan mahasiswa akan bisnis proses perkuliahan yang mudah, cepat, dan terintegrasi ditunjukkan dengan data peningkatan jumlah mahasiswa yang menggunakan akses internet gratis di UT melalui *wifi.id* yaitu sebanyak 310.474 user dari target 45.000 pengguna pada tahun 2022 (689.94%) (Laporan Rektor, 2022).

Implementasi TIK dalam pembelajaran di UT ditawarkan melalui berbagai layanan bantuan belajar seperti tutorial webinar, tutorial online, tutorial radio, UT TV, i-lecturing, i-seminar, tutorial tatap muka. Platform pembelajaran jarak jauh yang digunakan pun beragam dan terus ditingkatkan, seperti Learning Management System dan aplikasi e-learning yang semakin diperkaya dengan beragam fitur tambahan seperti tambahan aplikasi cek plagiasi



Original dan Turnitin, integrasi Microsoft Teams, Chatbot, Single Sign On (SSO), dan peningkatan tampilan untuk meningkatkan kualitas *virtual learning experience* mahasiswa. Platform E-learning UT merupakan salah satu aplikasi pembelajaran utama dan unggul dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya. Aplikasi ini fokus pada layanan akademik yang berorientasi mahasiswa dan memiliki kinerja platform handal sehingga mampu mensupport pelayanan pembelajaran sampai dengan 1 juta mahasiswa, sesuai dengan target strategis Universitas Terbuka.

Implementasi TIK juga dilakukan melalui pengembangan bahan ajar berkualitas, salah satunya dalam pengembangan bahan ajar interaktif. Pada tahun 2022 terdapat 24 BA Interaktif yang berwarna telah dikembangkan (LAPREK 2022). Pada BAI ini, fitur *text to speech* telah ditambahkan ke 1.165 bahan ajar dalam format *ePub* untuk mahasiswa tunanetra. Fitur ini memungkinkan akses suara pada teks bahan ajar, juga memberi dukungan pembelajaran bagi mahasiswa dengan gaya belajar auditif.

Implementasi TIK pada proses Asesmen Hasil Belajar (AHB) juga didorong untuk terus ditingkatkan. UT menawarkan beberapa modus ujian, diantaranya Ujian Tatap Muka, ujian *online* berbasis web, *Take Home Exam*, ujian *online* semi *proctoring*, dan ujian *online proctoring*. Modus UO sangat sesuai dengan karakteristik belajar jarak jauh yang diterapkan oleh mahasiswa UT karena sangat fleksibel bagi penyelenggara maupun mahasiswa. Mulai tahun 2022, AHB juga telah menggunakan aplikasi *Online Proctoring System* untuk membantu pengawasan ujian dengan teknologi kecerdasan buatan.

### **Aktivitas Non-Akademik Berbasis TIK**

Pengembangan system dan aplikasi berbasis TIK juga terus dikembangkan oleh UT guna dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi pengelolaan perguruan tinggi. Dukungan teknologi informasi yang tepat guna dan terintegrasi sangat penting guna mewujudkan terintegrasinya layanan pendidikan dalam jejaring *cyber university* yang menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Sistem Penjaminan Mutu pada Universitas Terbuka bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan mutu Pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Pada tahun 2022, Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (PPMP) UT telah mengembangkan aplikasi berbasis TIK untuk audit mutu internal dalam bidang MPJJ, bidang akademik dan aplikasi sasaran mutu yang dapat langsung digunakan oleh program studi bernama e-audit AMI. Aplikasi pengendalian internal juga telah bekerja dengan dukungan aplikasi Sistem Informasi Audit Internal SPI (SIASI) untuk melaksanakan tugas pengawasan non akademik meliputi manajemen audit, monitoring, dan pengawasan lainnya.

Dalam bidang keuangan UT juga telah mengembangkan aplikasi berbasis TIK yakni MANISKU (Manajemen Sistem Informasi Keuangan). Pada penyusunan perencanaan barang dan prasarana pada tahun 2022 UT telah mengembangkan aplikasi bernama MESRA (Manajemen Sarana dan Prasarana).

Lebih lanjut, untuk meningkatkan integrasi data, *better collaboration*, dan menghasilkan Analisa yang lebih tepat, UT juga telah mengembangkan aplikasi terintegrasi Bernama Sistem Informasi Perencanaan Pelaksanaan Pertanggungjawaban (SIPPP). SIPPP UT adalah platform untuk manajemen tata kelola internal Universitas Terbuka yang terintegrasi. SIPPP UT telah menerapkan *Single Sign On* (SSO). SIPPP mengakomodasi kebutuhan berbagai unit di UT, yakni *E-Budgeting*, *E-Expenditure*, *EIS*, *E-Proc*, *E-Asset*, *E-HR & Payroll*, *E-Sign*, *E-MR*, *E-Revenue*, *SI-Akun*, *SI-PPan*, *User Management*, Panutan, dan BPPU. Kedepannya, UT akan meningkatkan pelaksanaan integrasi data dan pengelolaaanya guna mewujudkan ekosistem *digital learning* yang kokoh. UT sebagai *innovation leader* dalam *distance learning* di Indonesia akan semakin memperkuat posisinya salah satunya melalui berbagai terobosan dan inovasi dalam teknologi pembelajaran melalui perwujudan *digital learning ecosystem*.

## 6) Budaya Kerja

Penguatan visi organisasi UT PTN-BH merupakan faktor utama dalam penguatan kelembagaan. Terdapat tiga tahapan penguatan visi organisasi i) proses menyatukan nilai dari masing-masing subkultur menjadi sebuah rumusan budaya organisasi PTN-BH yang dapat merepresentasikan seluruh *stakeholder*; ii) proses penanaman nilai-nilai UT PTN-BH secara bertahap kepada seluruh pegawai; dan iii) proses penyusunan dokumen pedoman, melakukan penyesuaian peraturan, dan penyusunan *standard operation procedure* (SOP) dengan organisasi tata kelola baru UT PTN-BH.

Asas pengembangan dan penyelenggaraan UT dalam semua aspek pelayanannya didasarkan pada nilai yang bukan saka dikembangkan Bersama tetapi juga dipahami, diyakini, dan diterapkan secara Bersama. Nilai utama yang melandasi semua aspek eksistensi UT adalah **KIIARA. Kualitas**, diwujudkan melalui produk dan layanan UT yang menjunjung tinggi kualitas sehingga mampu memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan. **Integritas**, terwujud dalam etika dan standar profesionalisme dalam proses penyelenggaraan UT. **Inovasi**, terwujud melalui komitmen dan berbagai bentuk terobosan untuk meningkatkan kualitas layanan melalui inovasi pada segala bidang kegiatan. **Aksesibilitas**, UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala tempat dan waktu, **Relevansi**, pengembangan seluruh program UT dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat

secara kontekstual. **Akuntabilitas**, penyelenggaraan seluruh program UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Upaya internalisasi budaya organisasi yaitu **Kualitas, Integritas, Inovasi, Aksesibilitas, Relevansi, dan Akuntabilitas (KIIARA)** terus dilakukan dengan program sosialisasi dan pelatihan bagi pegawai sebagai tim inti *corporate culture*, menyusun roadmap implementasi budaya, serta mengembangkan dan melaksanakan *calender of event corporate culture*. Selain itu untuk memperkuat budaya organisasi dan atmosfir akademik dilakukan juga 3 (tiga) pendekatan yakni (1) penguatan pengawasan dan manajemen risiko, (2) penguatan akuntabilitas dan (3) penguatan kualitas pelayanan publik. Upaya peningkatan internalisasi nilai-nilai inti budaya organisasi KIIARA dilakukan secara terprogram oleh setiap unit yang berada di UT melalui berbagai bentuk kegiatan dan program seperti *gathering*, pelatihan, komunikasi intra dan antar unit baik yang sifatnya *top down/ bottom up*, maupun horizontal.

Pada tahun 2022 program internalisasi nilai utama KIIARA telah tercapai 100%. Hal ini ditandai dengan dilakukannya Sosialisasi Budaya Organisasi kepada seluruh pegawai UT baik oleh Unit Pengembangan Profesi (UPP) maupun dilakukan melalui media Outbound Penguatan Budaya Organisasi yang dilakukan oleh masing-masing fakultas dan UPBJJ UT. Sosialisasi dilakukan secara langsung maupun menggunakan media. UPP juga telah mengirimkan perwakilan pegawai untuk mengikuti pelatihan tim ini *corporate culture*, menyusun roadmap implementasi budaya, serta mengembangkan dan melaksanakan *calender of event corporate culture*.



Gambar 2. Culture Roadmap UT 2022-2035



## 7) Sarana dan Prasarana

Seiring dengan perubahan UT menjadi PTN-BH, pengelolaan sarana dan prasarana di lingkungan UT telah diatur oleh Peraturan Rektor UT Nomor 1154 Tahun 2022 yang menjelaskan bahwa Barang Milik UT adalah semua barang selain tanah yang berasal dari kekayaan negara yang telah dipisahkan dan ditetapkan sebagai kekayaan awal dan yang berasal dari perolehan lainnya yang sah dimana Direktorat Manajemen Sarana Prasarana dan Umum adalah unit yang berada di bawah Wakil Rektor Bidang Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Umum yang bertanggung jawab atas penatausahaan, pengelolaan, dan penyusunan laporan serta neraca BMUT.

Pada tahun 2019, UT memiliki tanah, baik yang berada di UT Pusat dan UT Daerah seluas 313,632 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan yaitu 131,637 m<sup>2</sup>. Dalam laporan barang pengguna gabungan intrakomptabel dan ekstrakomptabel pada tahun 2023, tercatat aset peralatan dan mesin yang dimiliki UT adalah sebanyak 101.446 buah, gedung dan bangunan sebanyak 202 unit, jalan dan jembatan sebanyak 1.014 m<sup>2</sup>, irigasi sebanyak 9 unit, jaringan sebanyak 110 unit, aset tetap renovasi sebanyak 4 unit, aset tetap lainnya sebanyak 11.550 buah, dan aset tetap yang tidak digunakan dalam operasi pemerintahan sebanyak 499 unit yang semuanya bernilai sebesar Rp 1.517.743.356.457,00. Sarana penting lain yang menjadi andalan adalah sistem layanan online yang digunakan untuk layanan pembelajaran dan manajemen. UT juga memiliki beberapa server yang memiliki kemampuan melayani ratusan ribu mahasiswa UT dan mahasiswa PT lain. Dalam menjalankan operasionalnya, UT menerapkan prinsip *sharing economy* untuk penyediaan infrastruktur seperti untuk ruang-ruang ujian dan ruang tutorial.

Universitas Terbuka menjunjung tinggi penggunaan teknologi canggih sekaligus komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Dengan pemanfaatan teknologi terkini, UT memberikan akses pendidikan tanpa batas melalui berbagai platform daring interaktif yang telah terintegrasi dalam aplikasi MyUT. Perangkat kerja (PC, Laptop, dan Tablet) di unit sudah dilengkapi dengan konektivitas internet baik VPN dan ISP yang terhubung dengan aplikasi akademik secara online seperti Student Record System (SRS), Sistem Informasi Tiras Bahan Ajar (SITTTA), Sistem Informasi Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (SIMPENMAS) dan lainnya, kemudian untuk aplikasi non akademik atau tata kelola antarlain Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG), Manajemen Sistem Informasi Keuangan (MANISKU), Aplikasi Perencanaan dan Pelaporan (APPEL), Aplikasi Manajemen Sarana dan Prasarana (MESRA), dan lainnya. Guna mendukung aktivitas layanan akademik dan non-akademik, penambahan pada peralatan ICT seperti PC, Laptop, Printer, dan sebagainya selalu dilakukan.



Peningkatan sarana dan prasarana untuk pembangunan Learning Center yang mendukung Smart Campus telah dilakukan melalui pengadaan podcast equipment 39 UT Daerah yang digunakan sebagai peralatan penunjang bagi media pembelajaran secara daring. Selain itu, 3 (tiga) UT Daerah telah dilengkapi dengan Taman Pintar bagi mahasiswa, yaitu UPBJJ-UT Medan, Palu dan Mataram. Pembangunan Gedung dan Bangunan juga telah dilakukan pada 5 (lima) daerah yaitu Gedung UT Daerah Denpasar, Gedung UT Daerah Makassar, Gedung UT Daerah Padang, Gedung UT Daerah Bandar Lampung, serta Mushola dan Taman Pintar (UT Daerah Palu). Pembangunan tersebut tentunya mengusung konsep **Green Building** yang memperhatikan hemat energi, ventilasi, pencahayaan, tanaman dalam ruang, roof top, dan material yang aman.

Pemanfaatan aset yang dimiliki oleh UT dilaksanakan oleh Badan Pengelola dan Pengembangan Usaha (BPPU) UT yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Rektor Nomor 2275/UN31/2015. Tugas pokok BPPU UT adalah mengelola dan mengembangkan serta mendayagunakan potensi ekonomis seluruh aset, fasilitas, dan sumberdaya yang ada di lingkungan Universitas Terbuka. BPPU UT yang biasanya disebut dengan Pusat Bisnis UT memiliki 3 (tiga) divisi utama, salah satunya adalah Divisi Fasilitas Layanan Umum yang memberikan layanan akomodasi (penginapan), ruang sidang, fasilitas olah raga, dan kegiatan besar lainnya (seminar, konferensi, pameran, *workshop*, wisuda, pernikahan, *gathering*, dan lain-lain) untuk digunakan oleh internal UT maupun masyarakat.

UT memiliki sarana dan prasarana dalam jumlah dan kualitas yang memadai dengan jangkauan layanan yang luas di seluruh Indonesia. Maka dari itu, peluang bisnis dan investasi dalam penggunaan sarana dan prasarana yang dimiliki UT sangat terbuka luas. Selain itu, infrastruktur TIK yang canggih dimiliki oleh UT memungkinkan mahasiswa dapat mengakses materi pembelajaran secara daring dari mana saja dan kapan saja. Maka dari itu, peningkatan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan digital harus selalu dilakukan. Pembelajaran UT yang dilakukan dengan daring membuat sarana fisik seperti laboratorium atau fasilitas praktikum belum maksimal, maka dari itu diperlukan kerjasama dengan perguruan tinggi atau instansi lain untuk melaksanakan praktikum di berbagai daerah. Selain itu, sarana prasarana yang tersebar di berbagai daerah berpotensi menyulitkan pegawai untuk menginventarisasi secara berkala, maka dari itu diperlukan penambahan SDM untuk mengelola sarana prasarana di setiap UT Daerah.

## 8) Inovasi dan Reputasi

UT merupakan pelopor perguruan tinggi di Indonesia yang menawarkan pendidikan jarak jauh dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Seiring dengan

perkembangan teknologi, UT terus berinovasi mengembangkan berbagai aplikasi untuk mendukung pembelajaran dan tata kelola universitas. Melalui pendekatan ini, UT dapat menawarkan layanan pendidikan yang lebih fleksibel dan mudah diakses bagi mahasiswa dari berbagai lokasi, memungkinkan mereka untuk melanjutkan pendidikan tinggi tanpa harus kuliah. Dukungan teknologi yang canggih juga membuka kesempatan bagi mahasiswa untuk belajar secara mandiri dan kolaboratif, meningkatkan interaksi dengan dosen dan mahasiswa lainnya melalui *platform online*, diskusi *online*, dan berbagai sumber pembelajaran tersedia. Tak hanya fokus pada pengembangan teknologi pendidikan, UT juga memperhatikan aspek tata kelola universitasnya. Dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi terkini, UT memperkuat sistem manajemen akademik dan administratif untuk memastikan operasional universitas berjalan dengan efisien dan transparan. Dengan tata kelola yang baik, UT menegaskan komitmennya dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, transparan, dan akuntabel bagi seluruh mahasiswa serta menjadikan pendidikan jarak jauh sebagai sarana yang efektif untuk mencapai kesuksesan akademik dan pengembangan diri mahasiswa. Inovasi telah UT lakukan dalam pengembangan aplikasi-aplikasi pendukung pembelajaran seperti aplikasi BA Digital UT yang memungkinkan mahasiswa untuk mengakses, mengunduh, dan membaca BMP sesuai mata kuliah yang telah diregistrasikan; aplikasi My UT yang yang mengkoneksikan berbagai aplikasi dalam satu wadah untuk memfasilitasi mahasiswa dalam memperoleh segala informasi terkait dengan kegiatan perkuliahan; SUAKA-UT sebagai website yang berisi tentang layanan UT dalam menyediakan materi pembelajaran yang dapat diakses secara gratis oleh masyarakat luas seperti UT-TV, UT Radio, Guru Pintar *Online*, dan materi pengayaan. UT juga telah melaksanakan ujian online dengan *Online Proctoring System*. Layanan ujian online proctoring merupakan layanan yang bertujuan untuk memberikan kemudahan mahasiswa untuk melaksanakan ujian tanpa terkendala ruang dan waktu dengan pengawasan ujian menggunakan teknologi AI. Dalam bidang manajerial, UT telah mengembangkan sistem ProMISe yang merupakan sebuah sistem pintar terintegrasi berbasis online yang menyimpan dan mengolah informasi data terkait proses aktivitas pengadaan barang jasa di lingkungan UT. Dalam bidang akademik, produk HKI UT mengalami peningkatan dalam satu dekade terakhir. Pada tahun 2022, UT memiliki memiliki 278 hasil penelitian yang telah didaftarkan sebagai produk HKI (hak cipta). Perolehan ini masih harus dapat ditingkatkan dengan pembinaan penelitian yang lebih baik. Sementara itu, perlu meningkatkan pemanfaatan produk HKI tersebut, baik oleh pihak industri maupun masyarakat.

Pada tahun 2019, UT sebagai perguruan tinggi mendapat akreditasi “B” sesuai Surat Keputusan dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Nomor



367/SK/BANPT/Akred/PT/VI/2019. Tahun 2022, UT terus berupaya untuk meningkatkan status akreditasi perguruan tinggi dan akreditasi, hasilnya dari 43 program studi yang ditawarkan oleh UT, 12 program studi telah mendapatkan akreditasi "A". Untuk menjunjung tinggi kualitas akademik dan memastikan semua layanan, produk atau sistem yang diterapkan di UT memenuhi persyaratan standar baku, secara berkala UT mengundang asesor dari Badan Akreditasi Nasional dan The International Organization for Standardization (ISO). UT berhasil mendapat sertifikat surveillance ISO 9001:2015 lingkup Manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ) untuk 38 UPBJJ, sertifikat surveillance ISO 9001:2015 untuk lingkup Manajemen Akademik (MA) untuk seluruh program studi. Selain itu, UT merupakan satu-satunya perguruan tinggi jarak jauh di Asia yang setiap tiga tahun mengundang the International Council for Open and Distance Education (ICDE) yang berpusat di Oslo, Norwegia. Pada tanggal 25 Agustus 2020, UT telah menerima Quality Certificate dari ICDE untuk keempat kalinya. Diperolehnya sertifikat kualitas dari ICDE ini menunjukkan adanya pengakuan bahwa UT telah menyelenggarakan PTJJ sesuai dengan standar kualitas penyelenggaraan PTJJ di dunia internasional.

Upaya lainnya yang dilaksanakan UT dalam peningkatan citra dan pengakuan masyarakat yakni dengan ranking perguruan tinggi melalui webometric. Webometric adalah suatu sistem pemeringkat yang memberikan penilaian terhadap seluruh perguruan tinggi melalui website perguruan tinggi tersebut dan UT menempati peringkat ke-75. Upaya lain untuk meningkatkan rekognisi publik dilakukan dengan menyelenggarakan layanan PJJ sebagai *Cyber University* yang dilaksanakan oleh Unit Pengembangan Pembelajaran dalam Jaringan Indonesia (UPPDJI) atau disebut ICE Institute. Dalam melaksanakan kegiatan ini, UT berkerja sama (konsorsium) dengan beberapa Perguruan Tinggi dalam dan luar negeri dan dalam konsorsium ICE institute dan sudah melayani 55 mitra pada tahun 2022. Peningkatan citra UT dilakukan juga melalui produk UT seperti Bahan Ajar (BA) Digital yang memiliki 53.456 pengguna. Selain BA Digital, UT terus berupaya meningkatkan jumlah pengguna layanan UT Online (kalender akademik, registrasi online, upload karya ilmiah, toko buku online, layanan belajar online, SUAKA UT, dan Sistem Ujian Online (SUO)) yang memiliki pengguna sebanyak 13.437.413 orang. Dalam kancah internasional, UT mendapat kepercayaan dari Asian Association of Open Universities (AAOU) AAOU dengan memilih Rektor UT, Prof. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D, secara aklamasi menjadi Presiden AAOU periode 2020-2022 pada Konferensi AAOU ke-33 yang dilaksanakan di Pearl Continental Hotel, Lahore, Pakistan. Kemudian, Prof. Ojat menunjuk langsung Rahmat Budiman, M.Hum., Ph.D. sebagai Sekretaris Jenderal AAOU.

UT telah mengukir reputasi yang kuat sebagai pelopor dalam penyediaan pendidikan jarak jauh di Indonesia. Dengan berbagai inovasi yang telah diterapkan, UT berhasil

membuktikan bahwa pendidikan berkualitas tak mengenal batas geografis. Melalui sistem pembelajaran jarak jauh yang efektif, UT telah memberikan aksesibilitas yang luas kepada para calon mahasiswa dari berbagai lapisan masyarakat, termasuk mereka yang memiliki keterbatasan fisik atau kesulitan menghadiri kelas konvensional. Dengan kurikulum adaptif dan teknologi pembelajaran canggih, UT membantu mahasiswa mengatasi tantangan belajar mereka sambil tetap menjaga kualitas akademik. UT terus menerus membuktikan bahwa transformasi pendidikan adalah kunci untuk masa depan yang lebih cerah. Untuk meningkatkan inovasi dan reputasi UT, UT dapat melakukan kolaborasi dengan lembaga pendidikan dan organisasi di seluruh dunia untuk berinovasi dalam bidang akademik dan non-akademik yang nantinya akan membuat UT semakin terekognisi oleh masyarakat.

### 3.2.2 Mahasiswa dan Alumni

#### 3.2.2.1 Mahasiswa

Dari sisi mahasiswa, beberapa hal yang menjadi capaian UT menunjukkan tren positif, baik dari sisi jumlah mahasiswa, lulusan, ketersebaran, dan keterserapan pasar kerja. Rincian tersebut dapat dilihat pada paparan berikut.

Tahun 2022 mahasiswa UT berjumlah 482.522 mahasiswa aktif yang tersebar di seluruh Indonesia dan 2.580 diantaranya berdomisili di 48 negara di luar negeri. Jika dihitung berdasarkan *headcount*, jumlah mahasiswa pada tahun 2021 adalah sebesar 402.235 dan pada tahun 2022 sebesar 482.522 mahasiswa atau naik sebesar 19,96% (Gambar 3).



Gambar 3. Jumlah Mahasiswa Berdasarkan Perhitungan *Headcount*

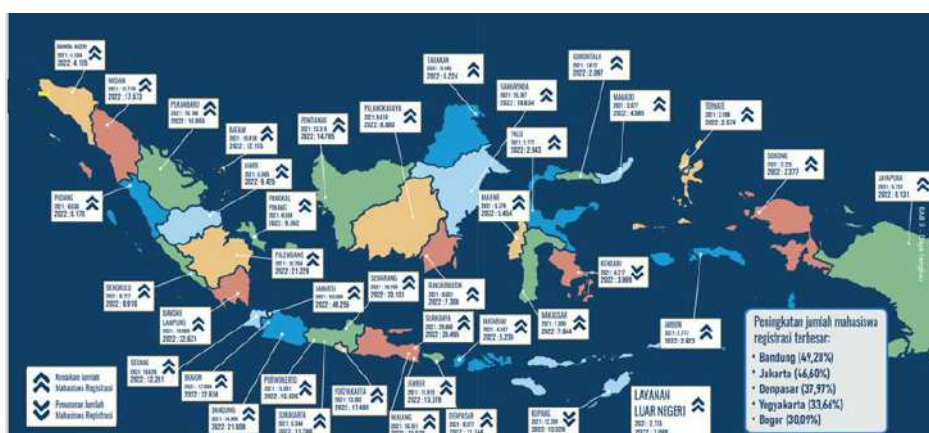
Dari data registrasi mahasiswa dari tahun 2021.1 hingga 2022.2 terdapat kenaikan jumlah mahasiswa dari masa ke masa, kenaikan yang cukup signifikan terjadi pada masa

registrasi 2022.2 (2022.23.1). Berdasarkan tren jumlah mahasiswa per fakultas, pada tahun 2022, jumlah mahasiswa FKIP tidak lagi menjadi pilar keseluruhan jumlah mahasiswa UT. Kontribusi jumlah mahasiswa FKIP sebesar 33,57% menurun sebanyak 5,96% dibandingkan tahun 2021 (39,53%). Penyebab turunnya jumlah mahasiswa FKIP dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penurunan jumlah guru SD dan PAUD yang memerlukan peningkatan kualifikasi, tingginya jumlah mahasiswa yang telah menyelesaikan studi dan jumlah mahasiswa baru belum dapat menggantikan jumlah mahasiswa yang lulus. Jumlah mahasiswa non-FKIP (FST, FHSIP, dan FEB) bertambah cukup signifikan dengan kontribusi sebesar 66,43% naik dari tahun 2021 yang berkontribusi 60,46%. Jumlah mahasiswa terbesar pada 2022 adalah mahasiswa FHSIP sebesar 160,977. Mahasiswa Pascasarjana yang juga mengalami kenaikan, yaitu 3.928 mahasiswa pada tahun 2021, menjadi 4.084 mahasiswa.

Tabel 1. Jumlah Mahasiswa Registrasi per Fakultas berdasarkan Perhitungan Headcount

	FKIP	FST	FHSIP	FEB	PPs	JUMLAH
2021	158,748	15,825	125,689	97,426	4,547	402,235
2022	160,478	23,890	160,977	132,431	4,746	482,522
% Kenaikan	1.09	50.96	28.08	35.93	4.38	19.96

Pada sebagian besar wilayah UPBJJ-UT, jumlah mahasiswa registrasi pada tahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2021 terjadi kenaikan yang signifikan, namun hanya di 2 (dua) UT Daerah saja yang mengalami sedikit penurunan jumlah mahasiswa, yaitu UT Kupang dan UT Kendari. Sementara itu, terdapat lima UT Daerah yang memiliki peningkatan jumlah mahasiswa registrasi terbesar, yaitu UT Bandung (49,28%), UT Jakarta (46,60%), UT Denpasar (37,97%), Yogyakarta (33,66%), dan Bogor (30,09%).



Gambar 4. Persentase Peningkatan Jumlah Mahasiswa UT Daerah



Gambar 5. Grafik APK PT Indonesia

Angka partisipasi kasar Perguruan Tinggi (APK-PT) merupakan indikator tingkat kualitas layanan pembelajaran dan kemahasiswaan perguruan tinggi suatu negara. APK-PT dinilai sebagai komitmen negara dan masyarakat dalam penyediaan akses pendidikan tinggi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, APK-PT tahun 2022 mencapai 31,16%. Walaupun masih dibawah negara-negara asia tenggara, APK PT mengalami kenaikan dalam kurun waktu 2017-2022 yaitu 1,23 %. Tiap tahun ada 1,9 juta siswa yang tak lanjut kuliah dari total sekitar 3,7 juta lulusan SMA. RPJM 2020-2024 menargetkan APK-PT sebesar 37,63% pada tahun 2024. Berarti dalam jangka waktu 2 tahun ini masih memerlukan 6,47% (140.000 mahasiswa baru). UT dihadirkan oleh pemerintah sebagai solusi. UT merupakan satu-satunya perguruan tinggi negeri yang mampu dan teruji dalam memberikan pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh secara masif dengan tetap menjunjung tinggi kualitas, kaidah, norma, dan etika akademik. Dengan peningkatan jumlah mahasiswa, UT berkontribusi dalam peningkatan angka APK-PT. UT berinovasi untuk meningkatkan ketersediaan SDM, kualitas infrastruktur pembelajaran, dan aksesibilitas dalam aspek lokus layanan dan ekonomi untuk ikut berpartisipasi dalam pencapaian APK-PT yang ditargetkan oleh pemerintah.

### **Sebaran mahasiswa termasuk di wilayah 3T dan Mahasiswa yang memiliki keterbatasan (inklusif)**

UT mendukung program dan kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam memberikan pendidikan berkualitas yang bersifat inklusif dan menjangkau seluruh Tanah Air. Pendidikan inklusif adalah sistem penyelenggaraan pendidikan yang terbuka bagi siapa saja, dengan latar belakang berbeda, serta kondisi yang berbeda pula. UT berupaya mewujudkan

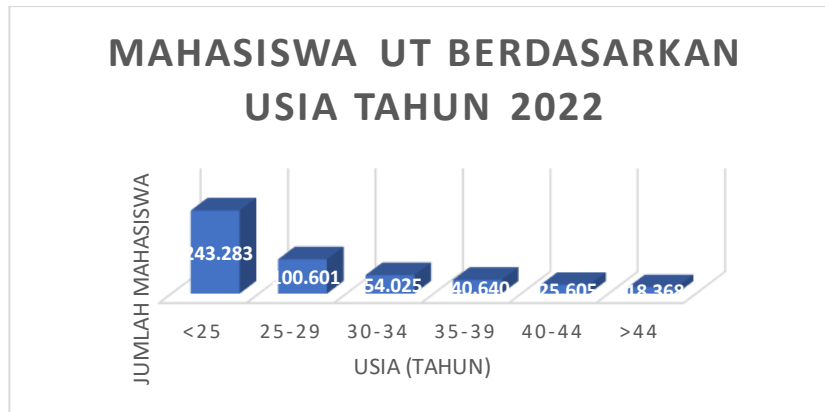
pemenuhan layanan pendidikan tinggi bagi mahasiswa yang penyandang disabilitas dan mahasiswa yang berasal dari daerah 3T.

Indonesia memiliki luas wilayah mencapai 5.193.250 km<sup>2</sup>. Menurut Perpres Nomor 63 Tahun 2020, terdapat 6 kriteria yang membuat suatu daerah digolongkan ke dalam kategori daerah 3T (terdepan, tertinggal, terluar) yaitu perekonomian masyarakat, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kemampuan keuangan daerah, aksesibilitas, dan karakteristik daerah. Berdasarkan Perpres tersebut terdapat 62 daerah dan tersebar di 5 wilayah yaitu Papua, Maluku, Nusa Tenggara, Sulawesi dan Sumatera. UT memiliki 13.541 mahasiswa yang berlokasi di daerah 3T. Hal ini menunjukkan bahwa UT dengan sistem belajarnya meningkatkan daya jangkau dan pemerataan kesempatan pendidikan tinggi yang berkualitas bagi semua warga negara Indonesia, termasuk mereka yang tinggal di daerah terpencil.

Penyandang disabilitas merupakan bagian dari masyarakat yang memiliki hak yang wajib dihormati, dilindungi dan dipenuhi haknya, termasuk hak mendapatkan pendidikan. Aturan terkait pendidikan inklusi tertuang dalam Pasal 42 ayat (8), Pasal 43 ayat(2) dan ayat(4) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, dan Permenristekdikti Nomor 46 Tahun 2017, serta berdasarkan PP Nomor 13 Tahun 2020 tentang Akomodasi yang Layak untuk Peserta Didik Penyandang Disabilitas. Saat ini jumlah mahasiswa UT dengan disabilitas mencapai 508 mahasiswa yang tersebar di 28 Propinsi. Jenis disabilitas yang paling banyak adalah tunadaksa 220 mahasiswa, tunanetra 119, tunarungu 83, tunagrahita 36, tunawicara 25, tunalaras 19 dan tuna ganda 6. Kebijakan UT untuk mendukung layanan pembelajaran untuk mahasiswa berkebutuhan khusus diantaranya adalah pengembangan bahan ajar khusus untuk penyandang disabilitas tunanetra. Tahun 2022, ada 1.165 (100%) bahan ajar telah menggunakan format ePub dengan memanfaatkan fitur audio, *text to speech* dari HTML5. Untuk memudahkan akses bagi mahasiswa penyandang tunadaksa, design gedung UT dan UPBJJ dibangun dengan mempertimbangkan aksesibilitas pengguna kursi roda.



## Mahasiswa UT berdasarkan usia



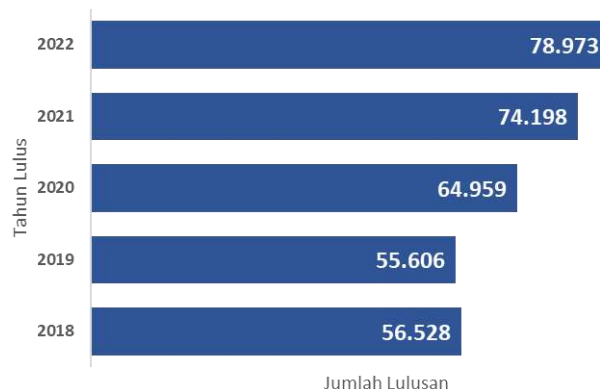
Gambar 3. Mahasiswa UT Berdasarkan Usia

Data tahun 2022 menunjukkan bahwa 71% mahasiswa UT berusia kurang dari 30 tahun dan kondisi ini berbanding terbalik dengan keadaan 10 tahun lalu. Perubahan ini menunjukkan bahwa masyarakat muda makin memahami dan membutuhkan perkuliahan yang fleksibel dan berbasis teknologi. UT semakin diterima dan dicintai oleh generasi muda, termasuk *high school fresh graduates*. UT memiliki target satu juta mahasiswa aktif, hal ini merupakan komitmen UT dalam mengimplementasikan amanah konstitusi yaitu membuka akses pendidikan tinggi hingga ke pelosok negeri.

### 3.2.2.2 Lulusan/Alumni

Sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Indonesia, UT telah menghasilkan alumni dengan beragam latar belakang, pengalaman, dan cerita sukses mereka sendiri. Banyak dari alumni UT adalah individu yang memiliki komitmen kuat untuk mengejar pendidikan tinggi meskipun memiliki keterbatasan waktu, lokasi, atau keterampilan. Berkat keunggulan UT yaitu pendekatan pembelajaran yang fleksibel, lulusan dan alumni dapat belajar sambil tetap menjalankan tanggung jawab pribadi dan profesional.

## Data Lulusan

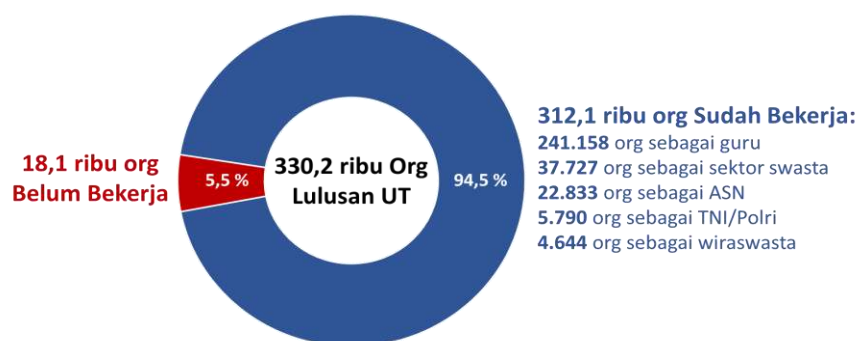


Gambar 4. Grafik Jumlah Lulusan UT tahun 2018 – 2022

Berdasarkan data Direktorat Administrasi Akademik, Kemahasiswaan dan Kelulusan (DAAK) UT sejak tahun 2018 s.d 2022 sebanyak 330.264 mahasiswa telah menyelesaikan Pendidikan di UT dari berbagai jenjang. Tren perkembangan lulusan dilihat cenderung meningkat setiap tahunnya, namun jumlah lulusan di tahun 2019 sedikit menurun akibat adanya pandemi Covid-19. Jika dilihat berdasarkan fakultasnya jumlah lulusan terbanyak berasal dari FKIP sebanyak 240,1 ribu alumni, kemudian secara berurutan FHISIP 48,3 ribu, FEB 36,8 ribu, SPs serta FST masing-masing sekitar 2,4 ribu.

Dengan telah lulusnya mahasiswa UT hingga Desember 2022, menggenapi jumlah lulusan menjadi 2 juta (2.000.485) mahasiswa sejak didirikannya UT yang berasal dari mahasiswa jenjang D2 hingga S2. Jumlah lulusan tersebut masih di dominasi oleh FKIP yaitu sebesar 74%.

## Pekerjaan



Gambar 5. Diagram pemetaan pekerjaan alumni UT 2018 – 2022

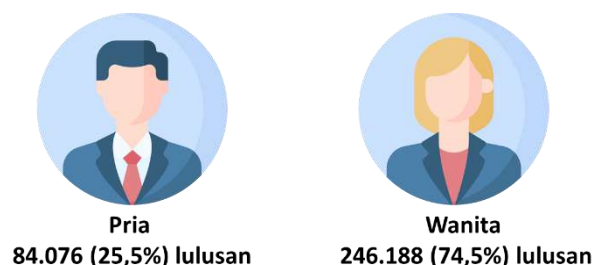
Berdasarkan data *tracer study* sebanyak 94,5% alumni UT telah bekerja atau wirausaha dan sebanyak 73% lulusan bekerja sebagai guru. Adapun sebanyak 5,5% atau sekitar 18,1 ribu alumni belum bekerja atau berwirausaha. Menariknya lulusan UT tidak hanya berasal dari kalangan masyarakat sipil saja, akan tetapi terdapat unsur TNI/Polri yang menjadi alumni UT. Hal ini menunjukkan bahwa UT sangat mengakomodasi berbagai bidang pekerjaan tidak sipil, namun juga TNI/Polri yang umumnya sangat sulit untuk menempuh jalur Pendidikan tinggi Ketika masih bertugas dalam satuan.

Pada tahun 2019 ketika terdapat pembukaan lowongan CPNS, berdasarkan data dari BKN menyebutkan bahwa perguruan tinggi yang paling banyak lulusannya diterima dalam seleksi CPNS 2019 adalah UT. Sebanyak 9.436 alumni universitas terbuka diterima sebagai CPNS. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas lulusan dari UT dapat bersaing dengan kampus-kampus lainnya di Indonesia.

## Usia

Jika dilihat dari segi usia pada saat wisuda, mahasiswa lulusan UT didominasi oleh angkatan dewasa muda atau mahasiswa antara rentang usia 18 – 35 tahun yaitu sekitar 58,8% dan sisanya 41,2% untuk mahasiswa di atas 35 tahun. Dilihat dari rentang usia lulusan UT umumnya adalah mahasiswa pada usia produktif meskipun dalam beberapa kejadian ditemukan mahasiswa yang menyelesaikan pada usia lanjut atau di atas 65 tahun. Difersifikasi usia lulusan mahasiswa pun menjadi salah satu keunikan dari Universitas Terbuka yang mengusung konsep terbuka, sehingga setiap warga negara yang memiliki ijazah SMA atau setara dapat melanjutkan ke jenjang Pendidikan tinggi tanpa memandang usia.

## Jenis kelamin



Gambar 6. Perbandingan alumni UT 2018 – 2022 berdasarkan jenis kelamin

Jika dilihat dari jenis kelamin, lulusan UT sebagian besar adalah Wanita. Data DAAK UT menunjukkan bahwa 74,5% lulusan UT dari tahun 2018 – 2022 adalah Wanita dan sebanyak



25,5% laki-laki. Berdasarkan informasi tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa UT tidak membedakan gender dalam pembelajaran.

### **Peta Jalan (*Roadmap*) Alumni**

Melihat potensi alumni yang cukup besar dan potensial maka perlu dibentuk kebijakan pengelolaan alumni Universitas Terbuka. Alumni memiliki peran yang penting dalam berbagai aspek kehidupan dan perkembangan UT antara lain dapat memberikan dukungan finansial, membangun jejaring kerja sama, pengembangan karir, serta menjadi duta bagi UT yang secara tidak langsung dapat membantu dalam sosialisasi promosi. Dalam jangka panjang dengan pengelolaan alumni yang baik dapat memajukan dan mengembangkan UT serta memberikan manfaat bagi masyarakat secara lebih luas.

Pada tahun 2021 telah disusun roadmap alumni dengan visi membangun hubungan alumni yang berkelanjutan. Strategi berkelanjutan untuk membangun *Sustainable Alumni Connection* (SAC) melalui *alumni funding*, *employer reputation*, *alumni engagement* dan klasterisasi alumni gambar dengan rincian sebagai berikut:

#### **a. *Alumni Funding***

Merupakan bentuk partisipasi alumni yang berupa uang maupun bantuan dalam tujuan untuk memberikan kontribusi kepada UT yang dapat disalurkan melalui program beasiswa, riset maupun penyertaan modal untuk anak usaha dalam rangka memberikan dukungan untuk kemandirian finansial.

#### **b. *Alumni Engagement***

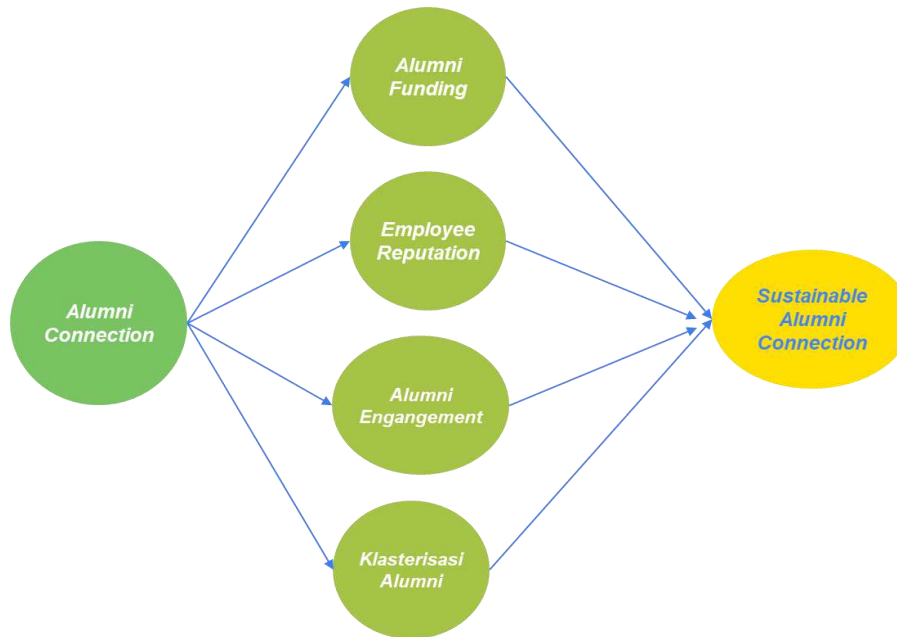
Membangun keterikatan alumni dengan Universitas dengan berperan pada pengembangan Universitas antara lain pengembangan kerja sama dengan institusi alumni.

#### **c. Klasterisasi Alumni**

Pengelompokan alumni disesuaikan dengan jurusan, pekerjaan, dan lainnya agar dapat saling berkomunikasi antar alumni hingga tercipta komunitas.

#### **d. *Employment Reputation***

UT memiliki sebaran alumni di berbagai negara dengan berbagai pekerjaan. Dengan membangun atau melakukan tracer terhadap alumni tersebut, maka akan dapat mendongkakan ranking UT dalam QS World Rank, karena employer reputation merupakan salah satu penilaian dalam QS ranking.



Gambar 7. Skema Strategi Sustainable Alumni Connection (sumber: Roadmap Alumni UT 2021)

### **Ikatan Alumni Universitas Terbuka (IKA UT)**

Salah satu wadah untuk menyatukan alumni-alumni Universitas Terbuka dibentuklah suatu ikatan perkumpulan alumni disebut dengan Ikatan Alumni Universitas Terbuka atau sering disebut dengan IKA UT. Berdasarkan AD ART, IKA UT didirikan pada tanggal 26 Maret 1990, berarti saat ini IKA UT sudah berusia 33 tahun. IKA UT memiliki tujuan untuk:

- a. Berperan serta dalam pembangunan Nasional dan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia seutuhnya.
- b. Memelihara serta mengembangkan Tri Dharma Perguruan Tinggi demi kepentingan Pembangunan Nasional.
- c. Memberikan masukan kepada Universitas Terbuka dalam rangka pengembangan almamater sesuai dengan misinya
- d. Memelihara, mempertahankan serta menjunjung tinggi nama baik Universitas Terbuka.
- e. Membina persahabatan dan persatuan serta meningkatkan rasa kekeluargaan antar Alumni Universitas Terbuka.

Anggota IKA UT adalah seluruh lulusan yang telah menyelesaikan di Universitas Terbuka atau mereka yang berjasa terhadap perkumpulan IKA UT. Hingga saat ini IKA UT memiliki anggota sebanyak 1,58 juta anggota terdaftar. IKA UT memiliki beberapa kegiatan dan program antara lain meningkatkan kerja sama antara alumni UT dengan UT, pemberdayaan alumni, pemberian bea siswa, dan lain-lain.

Meskipun memiliki jumlah alumni yang cukup banyak akan tetapi, masih belum terlihat dampaknya kepada perkembangan Universitas Terbuka. Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, setidaknya diketahui beberapa kondisi yang menyebabkan belum optimalnya peran alumni terhadap UT, yaitu: a) Alumni tidak berperan dalam pengambilan keputusan; b) Tidak memiliki keterikatan yang mendalam dengan alumni; c) Tidak memiliki *alumni funding*; d) Tidak ada keterlibatan yang kuat dari fakultas dalam membangun hubungan dengan alumni; e) Jejaring alumni tidak tersentral

### 3.3 Kerja Sama dan Kemitraan

Kemitraan merupakan hal yang penting bagi UT dalam menjalankan proses bisnisnya. UT menyelenggarakan kerja sama dengan berbagai pihak baik dalam penyelenggaraan akademik maupun operasional. Dengan cakupan wilayah operasional yang sangat luas yang mencakup wilayah di seluruh Indonesia bahkan luar negeri, tidak memungkinkan bagi UT bekerja sendirian, namun harus bersinergi dengan pihak lainnya. Selain itu, sebagai pelopor Perguruan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ), UT menjadi salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia yang sering dikunjungi universitas atau lembaga lain baik dari dalam maupun luar negeri untuk melakukan studi banding. Kunjungan studi banding tersebut seringkali ditindaklanjuti dengan kerja sama. Untuk memperluas kerja sama dan mendukung proses bisnis UT, kegiatan kerja sama dilakukan oleh setiap unit baik di UT Pusat maupun UT daerah. Kerja sama juga dijalin dengan berbagai mitra, baik Instansi/lembaga pemerintah dan swasta.

Upaya peningkatan kerja sama terus dilakukan, baik dengan cara memaksimalkan kerja sama yang sudah ada, menambah lingkup/bidang kerja sama baru dari mitra lama dan mencari mitra baru. Pada tahun 2022, Nota kesepahaman (MoU) dan Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang masih berlaku dan diinisiasi baru berjumlah 498 dengan rincian MoU sebanyak 231 dan PKS sebanyak 267, dengan rincian sebagai berikut.

Jumlah dokumen kerja sama berupa MoU

Tabel 2. Jumlah dokumen Kerjasama berupa MoU

No	Kategori	Jumlah
1	Layanan Operasional	5
2	Pemanfaatan Aset	2
3	Peningkatan SDM	31
4	Tri Dharma Perguruan Tinggi	193
	Jumlah	231

Jumlah dokumen kerja sama berupa PKS

Tabel 3. Jumlah dokumen kerja sama berupa PKS

No	Kategori	Jumlah
1	Beasiswa	15
2	Layana Operasional	61
3	Pemanfaatan Aset	23
4	Peningkatan SDM	53
5	Tri Dharma Perguruan Tinggi	105
6	LN	10
	Jumlah	267

Dari 498 dokumen kerja sama, sebanyak 43 Program Studi yang ada di UT telah melakukan kerja sama. Jika dilihat dari jenis mitranya, sebanyak 169 PTN dan 143 PTS dan 100 MoU/PKS adalah mitra dari non Perguruan Tinggi.

Tabel 4. Total dokumen kerja sama UT

No.	Mitra	Jenis Dokumen		Jumlah Dokumen
		MoU	PKS	
1.	Perguruan Tinggi Negeri (PTN)	54	115	169
2.	Perguruan Tinggi Swasta (PTS)	89	54	143
3.	Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota	52	38	90
4.	Mitra Luar Negeri	5	5	10
5.	Mitra Lainnya*	31	120	171
Total		231	332	583

Jika dilihat dari Program Studi yang melakukan kerja sama, hampir sebagian besar program studi di UT sudah mempunyai kerja sama dengan Program Studi di Perguruan Tinggi lainnya. Sementara itu, sebanyak 40 Perguruan Tinggi yang memanfaatkan sistem, produk, layanan, dan keahlian UT. Capaian ini melebihi target RSB sebanyak 40 perguruan tinggi. Kunjungan ini dilakukan baik secara langsung maupun secara virtual. Data penjalinan kerja sama program studi tahun 2022

Kerjasama internasional juga terus ditingkatkan. Universitas terbuka telah bekerja sama dengan AAOU (Asian Association of Open Universities) yang juga menjadi international partner dari ICDE (International Council for Distance Education). Hal ini menjadi peluang kerja sama Universitas Terbuka di kancah internasional dan menjadikan posisi UT diakui di tingkat

internasional. Komunitas ICDE dan AAOU dengan peluang internasionalisasi dan jaringan, menghubungkan anggotanya secara internasional dan melalui kemitraan yang kuat dengan organisasi internasional dan regional lainnya untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan peluang kolaboratif internasional. Tergabungnya UT dalam ICDE mempermudah UT menjalin kerjasama dengan universitas terbuka lainnya di beberapa negara yaitu Brazil, Australia, Afrika, Eropa, New Zealand, Norwegia, Prancis, dan Asia.

Kerjasama dengan dunia usaha dan industri (DUDI) juga akan terus ditingkatkan karena akan banyak memberikan manfaat bagi perkembangan perguruan tinggi, perkembangan riset, pemutakhiran kurikulum dan desain pembelajaran, peningkatan kompetensi mahasiswa, dan kualitas lulusan. Kerjasama dengan dunia industri memungkinkan universitas untuk tetap mengikuti perkembangan terbaru dalam industri. Universitas dapat memperbarui kurikulum mereka berdasarkan kebutuhan nyata dunia kerja sehingga lulusan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dan sesuai dengan tuntutan pasar kerja. Kerjasama dengan dunia kerja memungkinkan universitas untuk menyediakan kesempatan magang dan penempatan kerja bagi mahasiswa. Ini memberi kesempatan bagi mahasiswa untuk mengalami lingkungan kerja sebenarnya dan mengembangkan keterampilan praktis yang diperlukan untuk berhasil di dunia kerja.

Kerjasama antara universitas dan dunia industri membuka peluang untuk melakukan riset kolaboratif. Ini dapat membawa solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi oleh industri dan memberikan wawasan baru bagi mahasiswa dan staf universitas. Kerjasama dengan dunia industri dapat membantu universitas mendapatkan dukungan finansial, sumber daya, dan fasilitas yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan penelitian. Bantuan finansial dan dukungan dari dunia industri dapat membantu universitas dalam membangun laboratorium, fasilitas pelatihan, dan program-program unggulan. Kerjasama dengan dunia kerja dapat membantu universitas dalam pengembangan keterampilan soft skills seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan kerjasama tim pada mahasiswa. Pengalaman bekerja dengan industri membantu melatih mahasiswa menjadi profesional yang siap dan kompeten di dunia kerja.

Kerjasama dengan dunia industri memberikan kesempatan bagi mahasiswa dan staf universitas untuk memperluas jaringan profesional mereka. Jaringan ini dapat membuka pintu bagi peluang karier dan kolaborasi di masa depan. Melalui kerjasama dengan dunia industri, universitas dapat berkontribusi pada pembangunan ekonomi daerah atau negara. Lulusan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan industri dapat membantu dalam pertumbuhan dan kemajuan sektor industri.



### 3.4 Analisis Kondisi Internal dan Eksternal

Perkembangan UT jika dilihat dari sisi internal maupun eksternal sampai tahun 2022 mengalami perkembangan yang dinamis. Penjabaran ini ditunjukkan pada hasil evaluasi UT menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Treats*) berikut ini.

Tabel 5. Analisis *Strengths* (S)

<b>Strengths (S)</b>			
Transformasi UT menjadi PTN-BH menjadikan UT memiliki otonomi lebih besar untuk menentukan arah dan kebijakan institusi dengan lebih cepat dan adaptif.	S1	Tersedianya bahan ajar interaktif (cetak dan digital) dan bahan ajar khusus untuk disabilitas tunanetra yang memenuhi kaidah bahan ajar Pendidikan Terbuka dan Jarak jauh (PTJJ).	S2
Pengalaman dalam melaksanakan berbagai modus layanan pembelajaran jarak jauh dalam rangka mendukung kesuksesan belajar mahasiswa.	S3	Berpengalaman dalam penggunaan berbagai jenis multimedia (radio, televisi lokal/nasional, media cetak dan online, media luar ruang, serta internet) dalam meningkatkan layanan pendidikan.	S4
Menyediakan lokapasar digital untuk matakuliah daring berkualitas baik nasional dan internasional melalui ICE Institute.	S5	UT menjadi rujukan perguruan tinggi dalam pengembangan Pendidikan Jarak Jauh.	S6
Memiliki akreditasi nasional dari berbagai badan akreditasi dan sertifikasi.	S7	Memiliki daya tampung mahasiswa yang besar dan jangkauan wilayah yang luas	S8
Memiliki sistem dan fasilitas pengelolaan ujian online yang memadai.	S9	Alokasi dana penelitian dan PkM dari institusi yang berjumlah besar.	S10
Memiliki Program Sertifikat ( <i>Massive Open Online Course</i> , BIPA, PMKM) untuk membangun budaya masyarakat belajar sepanjang hayat ( <i>lifelong learning</i> ) pada era digital.	S11	UT memiliki sumber pembelajaran terbuka (SUAKA-UT) yang merupakan sumber pembelajaran lisensi terbuka untuk mahasiswa dan masyarakat umum.	S12
Memperoleh sertifikat quality review unggulan dari <i>International Council for Open and Distance Education</i> (ICDE).	S13	Budaya organisasi UT mendukung penerapan <i>good corporate governance</i> dengan pengoptimalan teknologi digital.	S14
Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkompeten dalam mengelola PTTJJ selama 38 Tahun.	S15	UT memiliki jaringan layanan yang menjangkau berbagai wilayah di Indonesia dan luar negeri yang meliputi UT Daerah, sentra-sentra layanan UT (SALUT) dan Kelompok Belajar (PokJar), serta mitra lainnya.	S16
UT memiliki sarana dan prasarana lengkap dan modern yang mampu mendukung pelayanan pendidikan berkualitas.	S17	Tata kelola keuangan yang terintegrasi secara digital (perencanaan sampai dengan pelaporan) dalam mendukung	S18



<b>Strengths (S)</b>			
		tercapainya manajemen yang efektif, efisien dan ekonomis.	
UT memiliki surplus pendanaan dalam mendukung operasional pelayanan pendidikan.	S19	UT memiliki alumni yang menduduki posisi strategis baik dipemerintahan maupun swasta.	S20
UT memiliki kemitraan yang luas dengan berbagai pihak untuk mendukung proses pembelajaran UT.	S21	UT memiliki sistem distribusi bahan ajar yang dapat mengirim langsung ke alamat mahasiswa di seluruh Indonesia dan luar negeri.	S22
UT memiliki sarana TIK berbasis <i>Digital Learning Ecosystem (DLE)</i> yang terintegrasi antara UT Pusat dengan Daerah untuk mendukung layanan akademik dan non-akademik.	S23	Status UT PTN-BH memberikan otonomi lebih besar untuk membuka dan menutup program studi sesuai kebutuhan Masyarakat.	S24
Memiliki pengalaman dalam perencanaan, pengembangan, pengelolaan, produksi dan distribusi bahan ajar (cetak dan digital).	S25	Memiliki berbagai aplikasi, sarana prasarana, kompetensi yang dapat menjadi sumber pendapatan.	S26
Memiliki Manajemen Data Internal yang baik.	S28	Memiliki fleksibilitas dalam penerimaan calon mahasiswa tanpa batasan usia, selama memiliki ijazah SLTA sederajat.	S28

**Tabel 6. Analisis Weaknesses (W)**

<b>Weaknesses (W)</b>			
Sebagian besar peringkat akreditasi Program Studi (S1, S2 dan S3) masih didominasi akreditasi B.	W1	Belum memiliki pengalaman dalam penyelenggaraan program studi internasional.	W2
Publikasi ilmiah dosen di jurnal internasional bereputasi masih rendah, hanya sekitar 30% dari total jumlah dosen UT.	W3	Pelaksanaan penelitian kolaborasi internasional UT masih rendah.	W4
Hilirasi hasil penelitian masih rendah.	W5	Program pengabdian masyarakat UT masih terfokus pada pengembangan desa binaan, belum banyak yang terintegrasi dengan dunia usaha dan industri.	W6
Pegawai dengan posisi jabatan strategis banyak yang telah memasuki masa purnabakti (Rata-rata pengurangan dosen selama tiga tahun terakhir sebesar 2,6 persen dan pengurangan tenaga kependidikan sebesar 2,8 persen per tahun).	W7	Jumlah SDM belum memadai dalam memenuhi peningkatan beban kerja institusi.	W8
Keterlibatan mahasiswa pada kegiatan Penelitian, Publikasi dan PKM masih rendah.	W9	Sumber pendapatan UT sebesar 71 persen berasal dari Sumbangan	W10

<b>Weaknesses (W)</b>			
		Pembinaan Pendidikan (SPP) mahasiswa.	
SDM pendukung baik dari sisi kuantitas dan kualitas belum memenuhi kebutuhan pengembangan institusi.	W11	Kerjasama dengan dunia industri belum memenuhi semua aspek yang dibutuhkan dalam bidang kerja UT.	W12
Sistem informasi UT belum secara penuh memiliki infrastruktur untuk mendukung pembelajaran digital berbasis <i>artificial intelligence</i> , teknologi hologram, <i>virtual reality</i> , dan <i>blockchain</i> .	W13	Rekognisi dosen di tingkat nasional dan internasional masih rendah.	W14
Pengelolaan Program Sertifikat ( <i>Massive Open Online Course</i> , BIPA, PMKM) belum optimal.	W15	Jaringan alumni belum dioptimalkan untuk pengembangan institusi.	W16
Mahasiswa yang berkegiatan di luar kampus dan berprestasi di tingkat nasional masih rendah.	W17	Pengembangan aset dan entitas bisnis belum optimal.	W18

**Tabel 7. Analisis Opportunities (O)**

<b>Opportunities (O)</b>			
Tingkat Angka Partisipasi Kasar (APK) pendidikan tinggi di Indonesia masih rendah dibanding negara tetangga dan diproyeksikan akan bertambah kedepannya sehingga dibutuhkan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dengan jangkauan yang luas dan daya tampung besar.	O1	Perkembangan TIK yang cepat di dan meningkatnya pengguna internet beriring dengan meningkatnya kebutuhan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dengan jangkauan yang luas dan daya tampung besar.	O2
Pertumbuhan penduduk Indonesia yang tinggi didominasi oleh usia produktif pada tahun 2035.	O3	Bonus demografi mendorong usia produktif untuk masuk dan menempuh studi lanjut di perguruan tinggi semakin kompetitif.	O4
Tren penetrasi internet masyarakat Indonesia semakin meningkat. Tingginya penetrasi internet menunjukkan besarnya tingkat melek internet masyarakat Indonesia.	O5	Perkembangan teknologi digital yang didukung oleh berbagai macam platform atau aplikasi untuk mempermudah pelaksanaan pembelajaran daring.	O6
Peluang berkerjasama dan berkolaborasi dengan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan modus PJJ dalam mengembangkan sistem pendidikan jarak jauh di Indonesia.	O7	Meningkatkan jumlah mahasiswa UT dari wilayah Indonesia dan luar negeri dari jumlah yang ada, khususnya wilayah yang sedikit atau belum pernah ada calon mahasiswa.	O8
Masih banyak celah potensi "Pasar" yang bisa disasar UT untuk meningkatkan jumlah mahasiswa	O9	Pengembangan bisnis yang terkait dengan pendidikan, konsultasi, pusat kajian dan penelitian.	O10

<b>Opportunities (O)</b>			
berdasarkan segmentasi, target dan positioning UT.			
Mandat pemerintah untuk meningkatkan jumlah mahasiswa dalam rangka mencapai target Angka Partisipasi Kasar (APK) Perguruan Tinggi.	O11	Indonesia diproyeksikan menjadi negara dengan ekonomi terbesar ketujuh dunia pada tahun 2030.	O12
Meningkatnya jumlah alumni, mitra, dan sumber hibah atau peluang investasi / usaha bagi perguruan tinggi.	O13	Perguruan tinggi mempunyai sumber daya dan posisi yang strategis dalam mengatasi isu lingkungan hidup yang menjadi salah satu isu SDGs.	O14
Kualifikasi pendidikan tenaga kerja di Indonesia masih perlu ditingkatkan.	O15	Reskilling dan upskilling bagi para tenaga kerja terkait meningkatnya tuntutan kompetensi TIK.	O16
Proyeksi kebutuhan tenaga kerja yang bertambah di beberapa sektor dan posisi pekerjaan.	O17	<i>Big Data</i> dan <i>Data Analytic</i> dapat diterapkan untuk menunjang berbagai kebutuhan dunia pendidikan.	O18
Perkembangan <i>self-paced learning</i> dan <i>self-directed learning</i> dalam teknologi pendidikan.	O19	Tren pendidikan tinggi global berbasis <i>customer oriented</i> .	O20
Peluang kolaborasi internasional untuk meningkatkan kualitas Tri Dharma PT, reputasi dan percepatan program internasionalisasi.			O21

**Tabel 8. Analisis Threats (T)**

<b>Threats (T)</b>			
Kendala geografis yang belum terjangkau sarana internet.	T1	Peningkatan dan akselerasi kualitas SDM Indonesia ke jenjang SLTA sederajat yang relatif belum merata.	T2
Munculnya perguruan tinggi yang menyediakan layanan pendidikan jarak jauh dengan modus tunggal ataupun <i>hybrid</i> yang inovatif dan berkualitas membuat pilihan masyarakat semakin terbuka.	T3	Perguruan tinggi tatap muka terus melakukan inovasi dalam pengembangan <i>Learning Management System</i> (LMS) dengan menggunakan teknologi terkini.	T4
Ancaman keamanan data dan kesiapan SDM dalam menanggulangi ancaman tersebut.	T5	Perubahan kebijakan pemerintah yang mengizinkan PT konvensional untuk membuka program studi PJJ.	T6
Instrumen akreditasi program studi dan perguruan tinggi yang belum sepenuhnya mengakomodasi karakteristik PTJJ.	T7	Tuntutan akreditasi perguruan tinggi untuk memperoleh akreditasi yang terbaik atau unggul.	T8
Kolaborasi dan internasional perguruan tinggi untuk dapat bersaing pada level internasional dengan sesama perguruan tinggi yang menerapkan PJJ atau perguruan tinggi lainnya sebagai <i>world class university</i> (WCU).	T9	Jumlah mahasiswa yang besar yang tersebar di berbagai wilayah semakin meningkatkan kompleksitas dalam penjaminan kualitas luaran, proses dan masukan pembelajaran.	T10

<b>Threats (T)</b>			
Penetrasi dan kolaborasi berbagai perguruan tinggi internasional dengan perguruan tinggi lain di Indonesia	T11	Jangkauan yang luas dan jumlah mahasiswa yang besar menuntut penyediaan dan pengelolaan akademik dan non-akademik yang terintegrasi.	T12
Kebutuhan sistem manajemen sumber daya manusia yang sistematis dan handal untuk meningkatkan peringkat atau reputasi perguruan tinggi	T13	Implementasi kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka disesuaikan dengan keragaman karakteristik mahasiswa yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan luar negeri.	T14
Ketidaksetaraan ekonomi yang semakin meningkat memiliki dampak yang signifikan pada akses masyarakat pada pendidikan tinggi.	T15	Revolusi Industri 4.0 dan era Society 5.0 telah mendisrupsi banyak aspek sosial dan budaya di seluruh dunia serta menuntut perubahan cepat dalam kurikulum, desain pembelajaran, pembelajaran, dan interaksi sosial.	T16
Tuntutan pekerjaan/karir di masa depan yang lebih mengutamakan kompetensi dibandingkan berbasis gelar sarjana/diploma/magister/doktor.	T17	Kurangnya kesadaran masyarakat Indonesia terhadap pentingnya pendidikan tinggi.	T18
Indonesia merupakan bangsa yang terdiri dari multi etnis dan budaya yang membutuhkan relevansi layanan, kurikulum dan desain pembelajaran.	T19	UT berkompetisi dengan PT lain untuk menjadi pilihan pertama calon mahasiswa.	T20

### Strategi Pengembangan Berdasarkan Analisis SWOT

Strategi pengembangan Universitas Terbuka berdasarkan analisis SWOT disajikan dalam matrik berikut ini:

Tabel 9. Strategi Pengembangan Berdasarkan Analisis SWOT

No.	<b>Strategi SO (Strengths- Opportunities)</b>	No.	<b>Strategi WO (Weakness- Opportunities)</b>
	Langkah yang harus ditempuh agar kekuatan yang dimiliki dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada.		Langkah yang harus ditempuh sehingga dapat mengatasi kelemahan yang dapat mencegah keuntungan dari peluang.
1	Mengoptimalkan peran teknologi informasi dan sumber daya secara maksimal untuk memfasilitasi	1	Meningkatkan jumlah program studi yang terakreditasi A/Unggul atau terakreditasi internasional.

	<p>perluasan jangkauan dan daya tampung UT dalam menyediakan layanan akademik berbasis digital dan cetak yang berkualitas. (S1, S2, S3, S4, S8, S9, S15, S16, S22, S23, S24, O1, O2, O5, O8)</p>		<p>(W1, W2, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O11)</p>
2	<p>Mengembangkan kurikulum pendidikan dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi di era 4.0 dalam setiap proses pembelajaran dan berbagai kepentingan <i>stakeholders</i>. (S1, S3, S4, S6, S8, S9, S23, O2, O5, O6, O20)</p>	2	<p>Meningkatkan peringkat akreditasi PT/Institusi menjadi A atau unggul. (W1, W2, W14, O2, O6, O9)</p>
3	<p>Membuka program studi internasional dan <i>micro credential</i> daring yang dapat diikuti oleh mahasiswa dari perguruan tinggi di dalam negeri dan luar negeri. (S2, S5, S6, S8 S11, S12, S22, S23, S25, O7, O11, O21)</p>	3	<p>Mendorong program studi yang telah memperoleh akreditasi A atau unggul untuk membuka program internasional. (W1, W2, O1, O2, O3, O4, O6, O9, O11)</p>
4	<p>Mengembangkan proses pembelajaran jarak jauh dan bahan ajar yang berbasis digital, interaktif, inklusif, dan inovatif serta berkualitas bagi semua lapisan masyarakat tanpa pembedaan dan pengecualian (inklusif). (S1, S3, S4, S13, S24, S28, O2, O5, O6)</p>	4	<p>Meningkatkan jumlah publikasi dosen di jurnal nasional dan internasional bereputasi melalui kolaborasi penelitian dan publikasi dengan dosen perguruan tinggi lain dengan insentif yang mendukung peningkatan jumlah publikasi. (W1, W3, W8, W&amp;, W9, O7, O10)</p>
5	<p>Meningkatkan inovasi dalam bidang PJJ untuk mendukung pembelajaran digital berbasis <i>artificial intelligent</i>, teknologi hologram, <i>virtual reality</i>, dan <i>blockchain</i> dalam <i>digital learning ecosystem</i> UT.</p>	5	<p>Memperluas jejaring kerjasama dan meningkatkan kolaborasi dengan berbagai mitra termasuk dunia kerja, usaha, dan industri di dalam dan luar negeri untuk mendukung pelaksanaan tridharma PT.</p>

	(S1, S4, S5, S11, S25, S28, O6, O20)
6	Meningkatkan kerjasama nasional dan internasional untuk masuk sebagai World Class University (WCU) dan bersaing pada level internasional dengan perguruan tinggi yang menerapkan PJJ. (S6, S7, S13, S22, O3, O7)
7	Meningkatkan implementasi penjaminan kualitas agar dapat memberikan layanan prima, berkontribusi maksimal dalam peningkatan kualitas layanan dan produk, serta tetap relevan bagi mahasiswa, masyarakat, dan penerima manfaat lainnya. (S4, S8, S11, S12, S23, S24, S28, O1, O2, O18)
8	Meningkatkan dan memperkuat kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional. (S10, S13, S22, S23, O21, O22)
9	Peningkatan variasi program pengabdian masyarakat baik secara luring maupun daring melalui kolaborasi dan berorientasi pada

	(W1, W3, W5, W7, W8, W9, W12, O6, O7)
6	Mendorong keterlibatan mahasiswa UT secara aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh dosen UT. (W4, W7, W8, W9, O4, O7)
7	Percepatan pemenuhan kebutuhan sumber daya yang unggul dapat dilakukan melalui rekrutmen SDM baru yang memiliki kompetensi unggul dengan memberikan penguatan visi, misi, dan nilai UT, dan membina SDM yang sudah dimiliki untuk lebih produktif dan inovatif. (W6, W7, O8, O9, O10, O11)
8	Mencari dan mengembangkan alternatif sumber pendapatan (diversifikasi) UT yang bersumber dari layanan non akademik dan <i>endowment fund</i> yang berasal dari alumni, mitra, dan hibah atau hasil penempatan investasi atau badan usaha sesuai dengan ketentuan perundangan-undangan. (W10, W11, O10, O13, O14)
9	Mendorong pengembangan inovasi pembelajaran digital berbasis <i>artificial intelligent</i> , teknologi hologram, <i>virtual reality</i> , dan

	<p>pengembangan branding UT. (S6, S7, S10, S11, S13, S14, S20, S21, S23, S24, O2, O7, O16)</p>		<p><i>blockchain</i> dalam <i>digital learning ecosystem</i>. (W15, O2, O4, O6 )</p>
10	<p>Mengembangkan sistem rekrutmen, dan pengembangan human capital (<i>talent pool, career path, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah SDM unggul) berbasis human resource information system</i> yang terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan operasional dan kebutuhan strategis. (S15, S18, S15, S26, O17, O20)</p>	10	<p>Mengembangkan struktur organisasi tata kelola UT dengan mempertimbangkan perkembangan dan kebutuhan organisasi UT ke depan yang dapat bergerak dinamis, inovatif, <i>agile</i>, reponsif terhadap peluang dan kompetitif serta didukung ekosistem pendidikan digital. (W15, O1, O2, O3, O4, O9, O10, O12, O13)</p>
11	<p>Meningkatkan tata kelola organisasi dan kelembagaan untuk menjadi sebuah PTNBH dengan mempertimbangkan arahan dari Permendikbud Nomor 88 Tahun 2014 dan Permendikbud Nomor 04 Tahun 2020. (S9, S13, S19, S20, S22, S23, S24, S25, O7, O8, O10, O12, O13, O14)</p>	11	<p>Meningkatkan jumlah program studi yang terakreditasi A dan terakreditasi internasional serta Unggul (W1, W2, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O11)</p>
12	<p>Merencanakan dan mengembangkan alternatif sumber pendapatan (diversifikasi) UT yang bersumber dari layanan non akademik dan endowment fund yang berasal dari alumni, mitra, dan hibah atau hasil penempatan investasi atau badan usaha sesuai dengan ketentuan perundangan-undangan. (S16, S19, S20, S21, S28, S21, S26, S28, S21, S22, O4, O8, O10, O12,</p>	12	<p>Mengembangkan komunitas mahasiswa pada kelompok kelompok minat prestasi serta merekrut mahasiswa berbakat akademik dan non akademik untuk dibina prestasinya sehingga meningkatkan Brand UT dan poin akreditasi untuk bidang prestasi tertentu sebagai <i>Brand positioning</i> sehingga mendorong minat masuk yang tinggi dari berbagai komunitas</p>



	013, 014)
13	Memperluas jejaring kerjasama dan meningkatkan kolaborasi dengan berbagai mitra di dalam dan luar negeri untuk mendukung pelaksanaan tridharma dan memperluas akses serta daya jangkau pendidikan tinggi melalui PJJ. (S5, S6, S15, S16, S18, S20, S21, S23, O1, O2, O4, O7, O9, O10, O13, O21, O22)

	siswa untuk masuk pada perluasan segmen siswa yang disasar. ( W1, W17, O1, O2, O3, O4, O5 O9, O22)
--	---

No.	<b>Strategi ST (Strengths-Threats)</b>
	Langkah yang harus ditempuh sehingga dapat mengatasi kelemahan yang dapat mencegah keuntungan dari peluang.
1	Memperluas daya jangkau dan meningkatkan daya tampung UT dengan mengutamakan aksesibilitas dan fleksibilitas pelayanan pendidikan melalui sistem pembelajaran jarak jauh dan didukung berbagai media dan teknologi. (S1, S2, S3, S6, S8, S9, S12, S16, S21 S22, S23, S24, S28, T1, T3)

No.	<b>Stretegi WT (Weakness-Threats)</b>
	Langkah yang harus ditempuh untuk mengatasi kelemahan yang mampu membuat ancaman.
1	Mendorong program studi dengan akreditasi B untuk mempersiapkan reakreditasi dan menetapkan kenaikan peringkat akreditasi sebagai target kinerja Ketua Program Studi. (W1, T10)



2	Mengembangkan kurikulum, sistem pembelajaran, bahan ajar, dan evaluasi yang dapat menjawab kebutuhan pasar kerja terkini. (S1, S2, S3, S4, S6, S8 S9,S11, S15, S23, S25, T2,T3,T4, T5,T13,T14,T16 T17,T20)
3	Melakukan pemutakhiran Sistem Informasi dan Teknologi yang terintegrasi dengan <i>Digital Learning Ecosystem</i> berkelanjutan. (S4,S5, S11, S15, S17,S23,T3, T4)
4	Menyusun rencana strategis tranformasi BLU UT menjadi UT PTNBH. (S14, S17, S19, T6, T8)
5	Melakukan pemetaan program studi yang potensial memperoleh akreditasi internasional yang difasilitasi oleh unit pelaksana penjaminan kualitas UT. (S10, S13, S15, T7, T8, T9)
6	Mengimplementasikan standar kualitas diatas standar minimal Pendidikan Tinggi dengan melaksanakan mekanisme penjaminan kualitas yang konsisten dan berkelanjutan di tingkat program studi dan universitas. (S2, S3, S4, S7, S9, S12, S13, S17, S22, S22,S25, T3, T7,T8, T20)

2	Menjalin lebih banyak kerjasama penelitian dengan lembaga penelitian/perguruan tinggi luar negeri. (W3, W4, T9, T11, T13)
3	Menyusun program pengabdian masyarakat yang melibatkan mahasiswa sebagai bagian dari program, yang berorientasi pada kebutuhan dunia usaha dunia industri. (W5, W9, W12, T5)
4	Menyusun skema penerimaan pegawai baru yang berorientasi pada kesesuaian formasi dan komposisi dengan kompetensi calon pegawai. (W6, W7, T13).
5	Menjalin lebih banyak kerjasama dan kolaborasi penelitian dan PkM dengan lembaga penelitian/perguruan tinggi dari dalam dan luar negeri dengan melibatkan mahasiswa. (W4, W8, T9, T11)
6	Menyusun rencana dan menjalankan program investasi dan pengembangan bisnis UT yang berorientasi pada peningkatan kemampuan pembiayaan operasional secara mandiri. (W10, W11, W12, T8)

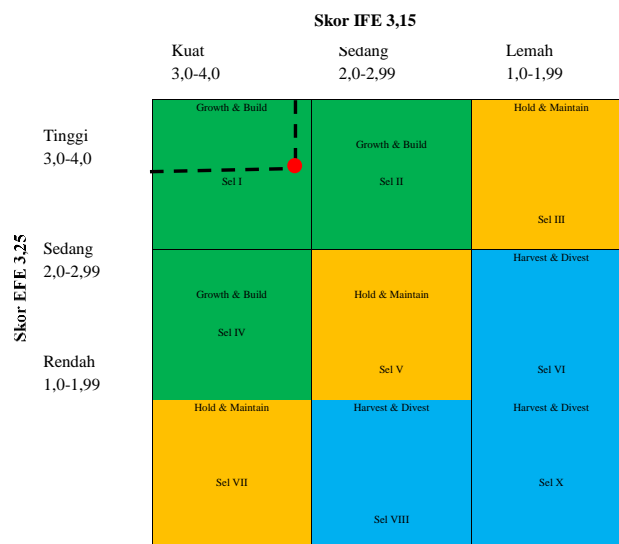
7	Menyusun sistem manajemen keuangan yang akuntabel, transparan dan prudent yang terintegrasi dalam <i>digital learning ecosystem</i> UT. (S14, S23, T3, T6, T12)	7	Menetapkan kebijakan investasi/pendanaan pengembangan infrastruktur TIK UT yang sesuai dengan kebutuhan implementasi strategi pertumbuhan UT. (W13, T5)
8	Menyusun sistem manajemen sumber daya manusia yang sistematis dan handal berbasis <i>human resource information system</i> yang terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan operasional dan kebutuhan strategis. (S2, S3, S15, T2, T5, T13)	8	Mengimplementasikan standar kualitas diatas standar minimal Pendidikan Tinggi dengan melaksanakan mekanisme penjaminan kualitas yang konsisten dan berkelanjutan ditingkat program studi dan universitas. (W14, T10)
		9	Menjalankan program transformasi dari PK-BLU UT menjadi UT PTNBH (W15, T8)
		10	Menambah dosen dan tendik serta mengoptimalkan penugasan bagi dosen di bidang tridharma PT dengan membentuk kelompok keahlian dosen untuk menghasilkan karya akademis/teknologi yang sedang dibutuhkan masyarakat serta sekaligus sebagai pembimbing mahasiswa untuk meningkatkan prestasi dan rekognisi di bidang akademik dan non akademik. (W4, W5, W6, W7, W9, T8, T11, T20)

### Analisis Pembobotan (*Weighted Analysis*)

Setelah dilakukan *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal langkah selanjutnya adalah mensintesis faktor-faktor internal dan eksternal tersebut ke dalam tabel analisis.

Ringkasan analisis faktor internal dan eksternal berisi masing-masing 10 faktor internal dan 10 faktor eksternal yang dianggap paling strategis. Namun demikian menyimpulkan 20 faktor untuk mengembangkan strategi memerlukan analisis yang mendalam, sehingga ke 20 faktor tersebut dapat dikurangi menjadi 10 faktor strategis. Pada kolom total nilai akan tergambar kekuatan UT dibanding dengan PT lain dalam menangkap peluang yang tersedia. Rata-rata total nilai adalah selalu 3,00. Jika total nilai di atas 3,00 artinya organisasi memiliki peluang untuk berkembang dan memenangkan persaingan. Dari hasil analisis internal dan eksternal rata-rata total nilai faktor strategis UT adalah 3,25 artinya dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi peluang UT berada diatas rata rata perguruan tinggi penyelenggara PJJ. Untuk Pembobotan analisis dapat dilihat pada link berikut: <https://sl.ut.ac.id/iematrix>

Dari *scoring* tersebut diperoleh posisi dari matrix Internal-External (IE) sebagai berikut:



Gambar 8. Matriks IE (Weighted Analysis) Universitas Terbuka

Dari hasil analisis lingkungan strategis internal dan eksternal terlihat bahwa UT memiliki kemampuan lebih tinggi dibandingkan PT lain. Fokus strategi tahun 2021-2025 adalah melakukan transformasi dari PTN BLU ke PTN BH. Transformasi ini dilakukan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Visi akan sulit dicapai jika UT tetap menjadi PTN BLU karena banyak hambatan eksternal untuk meningkatkan kualitas UT. Kewibawaan akademik akan lebih mudah dibangun jika UT memiliki otonomi akademik dan non akademik yang lebih tinggi dibanding dengan UT tetap menjadi PTN BLU. Proses transformasi UT dimulai pada tahun 2021 dan diharapkan akan selesai tahun 2025. Sedangkan yang akan menjadi target

jangka panjang UT dari tahun 2023-2035 harus berlandaskan pada target khusus untuk rencana jangka panjang Universitas Terbuka, yang berfokus pada strategi yang agresif, yakni *Backward, Forward, Horizontal Integration, Market Penetration, Market Development dan Product Development* (David, 2017).



## **BAB IV VISI, MISI, NILAI, DAN TUJUAN**

### **4.1 Visi**

Visi UT adalah “Menjadi Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh Berkualitas Dunia”.

### **4.2 Misi**

Berdasarkan visi yang ditetapkan, misi UT adalah sebagai berikut:

1. meningkatkan daya tampung perguruan tinggi negeri;
2. meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia;
3. mengembangkan budaya belajar sepanjang hayat; serta
4. mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan pendidikan jarak jauh untuk mendukung pembangunan nasional dan global.

### **4.3 Tujuan**

Selain visi dan misi, UT didirikan dengan tujuan sebagai berikut:

1. meningkatkan daya tampung pendidikan tinggi negeri;
2. menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri;
3. menghasilkan lulusan berkarakter yang memiliki kompetensi tinggi dan profesional serta mampu bersaing secara global;
4. meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan berkelanjutan guna mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan;
5. menghasilkan produk penelitian yang dibutuhkan masyarakat dan industri;
6. mendukung pengembangan dan penyelenggaraan sistem pembelajaran jarak jauh di Indonesia;
7. memanfaatkan dan mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan kelembagaan untuk menjawab tantangan kebutuhan pembangunan nasional dan global;
8. memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa melalui peningkatan pelayanan pendidikan tinggi dan pemahaman lintas budaya secara luas serta merata; serta
9. meningkatkan kemitraan pada tingkat lokal, nasional, dan global.

### **4.4 Nilai-Nilai Dasar UT**

Tata nilai merupakan dasar sekaligus arah bagi sikap dan perilaku seluruh dosen dan tenaga kependidikan Universitas Terbuka. Nilai inti organisasi Universitas Terbuka

adalah KIIARA yaitu “Kualitas, Integritas, Inovasi, Aksesabilitas, Relevansi, dan Akuntabilitas”. Nilai dasar UT ditetapkan untuk membentuk tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance*). Enam nilai tersebut tidak hanya dikembangkan bersama tetapi juga dipahami, diyakini, dan diterapkan secara bersama. Enam nilai utama yang melandasi aspek eksistensi UT adalah sebagai berikut.

1. Kualitas. Produk dan Layanan UT berkualitas tinggi sehingga memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan.
2. Integritas. Setiap penyelenggara UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme.
3. Inovasi. Untuk meningkatkan kualitas layanan, UT mendorong inovasi pada segala bidangkegiatan.
4. Aksesibilitas. Seluruh program UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpaterkendala tempat dan waktu.
5. Relevansi. Pengembangan seluruh program UT dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kontekstual.
6. Akuntabilitas. Penyelenggaraan seluruh program UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.



## BAB V TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG

### 5.1 Arah Pengembangan UT

Arah pengembangan UT disusun berdasarkan berbagai masukan dari para pemangku kepentingan yang kemudian dianalisis menggunakan model analisis SWOT serta mempertimbangkan karakteristik khas Universitas Terbuka (UT) sebagai perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) yang membedakan dengan institusi Pendidikan lain di Indonesia. Berdasarkan analisis model *Resource-Based View* (RBV), UT memiliki faktor pembeda dengan perguruan tinggi lainnya berdasarkan empat komponen RBV, yaitu *value*, *rareness*, *imperfect*, *imitability*, dan *substitution*.

#### 1. *Values*

UT sebagai PTTJJ memiliki nilai utama dalam memberikan aksesibilitas pendidikan kepada masyarakat yang tinggal di daerah 3T (tertinggal, terluar, terdepan). Hal itu menunjukkan UT bahwa memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dengan utilisasi teknologi secara optimal dan secara bersamaan juga memaksimalkan kekuatan kemitraan untuk menyebarkan bahan ajar kepada seluruh mahasiswa. Keunggulan nilai yang dimiliki perlu dikembangkan lebih optimal dengan memadukan penggunaan teknologi yang terbaru untuk meningkatkan nilai tambah dari bahan ajar yang sudah dimiliki. Faktor aksesibilitas kepada seluruh masyarakat yang berimplikasi pada daya tampung yang besar, menjadikan UT dapat memberikan biaya pendidikan yang relatif terjangkau.

#### 2. *Rarity*

Kemampuan UT dalam menjalankan proses bisnis PTTJJ untuk semua lapisan masyarakat baik yang tinggal di perkotaan, pedesaan, dan daerah 3T sudah optimal. Bagian yang jarang dimiliki oleh instansi pendidikan lainnya yaitu utilisasi teknologi dalam penyelenggaraan virtual class. UT sudah memiliki pengalaman dalam memfasilitasi mahasiswa untuk proses belajar jarak jauh. Hal ini masih jarang dimiliki oleh perguruan tinggi di Indonesia. UT juga memiliki kemudahan dalam melakukan alih kredit dari universitas lain (kredit transfer) pada program diploma dan sarjana.



### **3. Imperfect Imitability**

Perkembangan teknologi juga menuntut perguruan tinggi lain untuk berinovasi dalam memberikan fasilitas pendidikan yang tidak harus dengan tatap muka. Kondisi itu merupakan tantangan bagi UT untuk melakukan desain ulang proses pembelajaran dan bahan ajar supaya tidak mudah ditiru oleh perguruan tinggi lain. UT telah memiliki budaya dan karakteristik PTTJJ pertama dan satu-satunya di Indonesia. Budaya dan karakter PTTJJ tersebut perlu dikembangkan agar semakin inovatif dengan berbagai macam jenis fitur dan keunggulan produk yang semakin kompleks sehingga UT menjadi kiblat penyelenggaraan PTTJJ perguruan tinggi lain. Selain keunggulan produk, UT juga memiliki keunggulan fleksibilitas pada pembayaran SPP dan pemilihan mata kuliah. Bagi mahasiswa tidak aktif, untuk sementara tidak perlu melakukan pembayaran biaya kuliah, dan dapat melanjutkan pada semester berikutnya. Mahasiswa juga dapat mengambil mata kuliah yang relatif lebih sedikit pada semester tertentu sesuai kebutuhan dan kesibukan masing-masing.

### **4. Not Substitutable**

Proses penguatan UT sebagai PTTJJ perlu dilakukan secara kelembagaan. Melalui dokumen Rencana Pengembangan Jangka Panjang, UT melakukan penguatan segala sektor baik akademik dan nonakademik. Penguatan yang dilakukan melalui pilar sembilan bidang strategis, dimaksudkan untuk meningkatkan keunggulan terhadap perguruan tinggi lain dengan cara melakukan substitusi terhadap proses bisnis UT. Proses bisnis yang tidak dapat dilakukan substitusi oleh kompetitor, yaitu kapasitas daya tampung mahasiswa yang besar dan penerapan strategi kooperatif yang dapat dilakukan bersama perguruan tinggi di seluruh Indonesia.

### **Tahapan dan Tonggak Capaian Utama**

Arah pembangunan UT di dalam RPJP 2021-2040 didasarkan pada pemikiran berikut.

1. Pendidikan jarak jauh dengan mode sinkronus dan asinkronus semakin diterima oleh masyarakat. Pandemi Covid-19 semakin memberikan pembelajaran kepada masyarakat tentang apa itu belajar jarak jauh dan bagaimana pendidikan jarak jauh dilaksanakan. Masyarakat juga belajar bagaimana menggunakan internet dan perangkatnya untuk melakukan pembelajaran. UT akan mengembangkan beragam program akademik yang; berbasis digital, jaringan, kolaboratif, interaktif, inovatif, dan aksesibel.
2. Perubahan dalam bidang sosial, teknologi dan ekonomi memberikan dampak pada perubahan struktur sosial masyarakat dan lingkungan yang menghasilkan peluang bagi



UT agar lebih mampu meningkatkan kemampuan UT menjadi sebuah PTN-BH dengan mempertimbangkan arahan dari Permendikbud Nomor 88 Tahun 2014 dan Permendikbud Nomor 04 Tahun 2020.

3. Pengembangan UT yang dituangkan dalam RPJP 2021-2035 memiliki tiga tahap yang terbagi dalam tema strategis untuk mencapai visi menjadi perguruan tinggi jarak jauh berkualitas dunia. Adapun tema strategis tersebut yaitu:
  - a. Pembangunan Tahap 1 (2021-2025): Integrasi Jejaring *Cyber University*
  - b. Pembangunan Tahap 2 (2026-2030): Ekosistem Pendidikan Digital
  - c. Pembangunan Tahap 3 (2031-2035): UT Didukung oleh Ekosistem Digital yang Kokoh.

Perkembangan dunia pendidikan terus mengalami perubahan yang sangat cepat untuk merespon inovasi disruptif dan lingkungan yang *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Merespon lingkungan yang dinamis tersebut, UT memiliki tahapan strategis (Tabel 9) untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pendidikan.

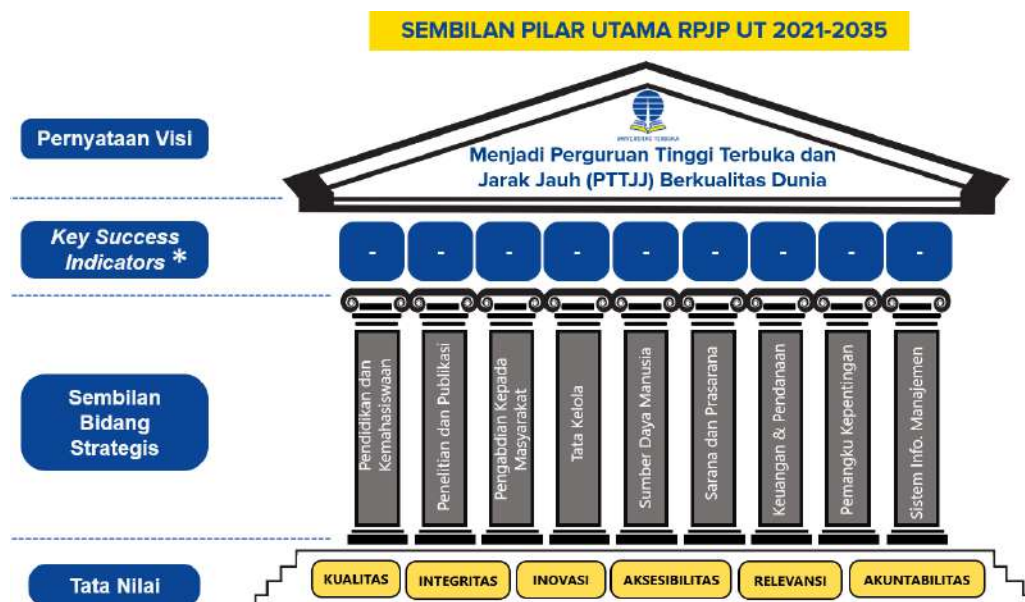
Tabel 10. Tahapan Strategis 2021-2035

Tahapan	Tonggak Capaian Utama
Lima Tahun Pertama (2021-2025)	<i>Integrasi Jejaring Cyber University.</i> UT mengembangkan dan menguatkan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas operasional organisasi di seluruh wilayah kerja baik dalam negeri dan luar negeri.
Lima Tahun Kedua (2026-2030)	<i>Ekosistem Pendidikan Digital.</i> UT mengembangkan ekosistem pendidikan yang berbasis digital untuk meningkatkan kualitas mutu dan mempermudah capaian standar internasional organisasi.
Lima Tahun Ketiga (2031-2035)	<i>UT Didukung oleh Ekosistem Digital yang Kokoh</i> UT melakukan inovasi keberlanjutan untuk memperkuat ekosistem pendidikan digital untuk memposisikan institusi UT dalam world class university dengan keunggulan karakter open university.

Peta jalan (Gambar 2, hal 32) pembangunan UT 2021-2035 digunakan sebagai target capaian besar selama 15 tahun. Keberhasilan UT dalam memperoleh capaian besar tersebut, dapat diperoleh melalui kinerja sembilan pilar utama dan memiliki dampak untuk memudahkan organisasi dalam mencapai visi menjadi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh. Adapun sembilan pilar tersebut yaitu pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat,

tata kelola, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan dan pendanaan, pemangku kepentingan, dan infrastruktur TIK (Gambar 12). Keberhasilan dalam membangun sembilan pilar tersebut, dilandasi dengan tata nilai yang dimiliki oleh UT yaitu kualitas, integritas, inovasi, aksesibilitas, relevansi, dan akuntabilitas (KIIARA).

UT memiliki tiga dasar dalam pengelolaan organisasi, yaitu pertama menggunakan konsep struktur organisasi yang ramping (*slim and flat*), kedua yaitu menggunakan peran *networking* dan *resource sharing (collaboration)* dengan perguruan tinggi mitra dalam pelaksanaan tridharma seperti keikutsertaan tutor dan tenaga kependidikan, dan ketiga yaitu mengoptimalkan pemanfaatan TIK dalam setiap proses akademik dan nonakademik.



Gambar 9. Sembilan Pilar Utama Universitas Terbuka

Kesuksesan UT dalam mencapai tahapan strategis tersebut dapat menggunakan model *value chain* yang digunakan sebagai alat untuk *positioning strategy* UT di industri pendidikan pada tahun 2021-2035. UT memiliki tiga aktivitas utama yaitu pendidikan dan kemahasiswaan; penelitian dan publikasi; dan pengabdian kepada masyarakat. Perolehan capaian dan keberhasilan UT dalam melaksanakan ketiga aktivitas utama tersebut guna mencapai tujuan di setiap tahapan strategis memerlukan enam aktivitas pendukung. Adapun enam aktivitas pendukung tersebut dapat mempercepat keberhasilan UT dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi



Gambar 10. Value Chain Universitas Terbuka

Penggunaan *value chain* tersebut dapat memudahkan UT dalam melakukan proses analisis terhadap pemilihan strategi yang digunakan untuk menjadi pemenang di pasar pendidikan PJJ. UT dapat melakukan pemetaan aktivitas berdasarkan model *value chain*. Hal itu memiliki implikasi bahwa setiap aktivitas utama yang sedang dijalankan harus didukung oleh enam *supporting programss*, yaitu (1) tata kelola, (2) sumber daya manusia, (3) sarana & prasarana, (4) keuangan & pendanaan, (5) pemangku kepentingan, dan (6) infrastruktur TIK.

## BAB VI PERENCANAAN STRATEGIS

### 6.1 Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan dan Pengembangan Bidang Akademik

Pencapaian keberhasilan rencana pengembangan jangka panjang UT dilakukan melalui beberapa bidang strategis. Adapun tersebut adalah sebagai berikut.

#### 6.1.1 Bidang Pendidikan

Pada pencapaian bidang pendidikan terdapat tiga *key success factors*, yaitu:

1. Pendidikan berkualitas tinggi yang dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.
2. Kurikulum era digital dan mengakomodir masukan pemangku kepentingan (*stake holder*).
3. Desain pembelajaran dan bahan ajar yang interaktif dan inovatif.

Capaian keberhasilan bidang pendidikan dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM). Adapun pengembangan tersebut sebagai berikut.

#### Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring Cyber University. Keberhasilan integrasi jejaring cyber university pada bidang pendidikan dapat dilakukan melalui program pendidikan yang berkualitas secara nasional, kurikulum pendidikan yang menggunakan teknologi Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0* dalam setiap proses pembelajaran serta reanalisis kurikulum serta penyusunan kurikulum baru dengan mempertimbangkan kepentingan dari berbagai stakeholder, penyediaan bahan ajar yang interaktif dengan menggunakan teknologi terbaru berfokus pada *student-centered*.

#### 1. Pendidikan berkualitas tinggi yang dapat menjangkau seluruh lapisan Masyarakat.

Perencanaan strategis untuk mencapai Pendidikan berkualitas tinggi yang dapat menjangkau seluruh lapisan Masyarakat, sebagai berikut:

1. Peningkatan jumlah program studi akreditasi A/Unggul
2. Peningkatkan jumlah program studi yang mendapatkan peringkat akreditasi internasional.
3. Memiliki program studi internasional.
4. Peningkatan jumlah program studi sesuai kebutuhan Masyarakat.
5. Implementasi program sertifikat untuk mendukung kompetensi lulusan.



6. Peningkatan daya saing lulusan di tingkat nasional dan global, salah satunya melalui *selling point* lulusan dengan karakter dan kompetensi berbeda dibanding lulusan universitas lain.
7. Penerapan inovasi program pendidikan yang berkelanjutan.
8. Peningkatan kualitas, kualifikasi dan reputasi dosen unggulan.
9. Pengembangan dan implementasi integrasi jejaring *cyber university* untuk peningkatan kualitas Pendidikan.

### **Strategi pencapaian**

1. Melakukan peningkatan penjaminan kualitas secara berkala.
2. Melakukan persiapan pengusulan re-akreditasi program studi dan akreditasi internasional
3. Melakukan kajian kelayakan program studi baru yang diminati oleh masyarakat.
4. Merencanakan dan melaksanakan program-program yang mendukung peningkatan kompetensi dan daya saing lulusan.
5. Merencanakan dan melaksanakan program-program yang mendukung peningkatan kualitas, kualifikasi dan reputasi dosen.
6. Melakukan peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan dan implementasi pembelajaran berbasis luaran dan digital.

## **2. Kurikulum Era Digital dan Mengakomodasi Kebutuhan Pemangku Kepentingan**

### **Perencanaan strategis**

1. Tersedianya kurikulum program studi yang berbasis luaran (OBE) dan mengakomodasi layanan *multi entry multi exit* (MEME).
2. Tersedianya kurikulum program studi yang mengakomodasi kebutuhan *stakeholders* dan perkembangan teknologi Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.
3. Tersedianya kurikulum program studi dengan pemanfaatan mata kuliah bersama dan bahan ajar bersama.
4. Tersedianya kurikulum yang mengakomodasi pembelajaran di luar program studi.

### **Strategi pencapaian**

1. Melaksanakan pemutakhiran kurikulum program studi secara berkala.
2. Pemanfaatan hasil *tracer study*, *exit survey*, dan kepuasan *stakeholders* untuk pemutakhiran kurikulum.
3. Melakukan analisis matakuliah untuk pemanfaatan mata kuliah bersama dan bahan ajar bersama.
4. Pengembangan dan implementasi skema pembelajaran di luar program studi.

### **3. Desain Pembelajaran dan Bahan Ajar yang Berpusat pada Mahasiswa, Interaktif dan Inovatif**

#### **Perencanaan Strategis**

1. Pembelajaran berbasis teknologi digital yang bersifat student- centered dan memberikan pengalaman belajar dengan tingkat kemampuan belajar tinggi (HOTS).
2. Pengembangan dan implementasi bahan pembelajaran berbasis kasus (*case method*), *project based model*, dan teknologi media.
3. Tersedianya layanan belajar dengan menyertakan para profesional dan industri.
4. Pelaksanaan pembelajaran termasuk praktik dan praktikum yang terintegrasi dengan teknologi digital.

#### **Strategi Pencapaian**

1. Melakukan pemutakhiran desain pembelajaran PJJ yang berbasis teknologi digital dan berkarakteristik *student- centered learning*.
2. Mengembangkan dan mengimplementasikan desain pembelajaran dengan tingkat kemampuan belajar tinggi (HOTS).
3. Mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi pembelajaran berbasis digital dan model pembelajaran aktif.

#### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang pendidikan dapat dilakukan melalui program pendidikan yang berkualitas secara internasional, kurikulum pendidikan yang berbasis teknologi Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0* dengan kualifikasi kurikulum global untuk *open university* serta penguatan kerja sama dengan para mitra nasional dan global untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi unggul, penguatan seluruh bahan ajar yang interaktif dengan mengedepankan interaktivitas *student-center* yang dilakukan pada seluruh proses pembelajaran.

#### **1. Pendidikan berkualitas tinggi yang dapat menjangkau seluruh lapisan Masyarakat**

##### **Perencanaan Strategis**

1. Peningkatan jumlah program studi akreditasi Unggul (100 %).
2. Memiliki program akreditasi internasional untuk universitas.
3. Peningkatkan jumlah program studi yang mendapatkan peringkat akreditasi internasional.



4. Memiliki program studi internasional.
5. Meningkatkan jumlah program studi sesuai kebutuhan masyarakat.
6. Implementasi program sertifikat untuk mendukung kompetensi lulusan.
7. Peningkatan daya saing lulusan di tingkat nasional dan global, salah satunya melalui selling point lulusan dengan karakter dan kompetensi berbeda dibanding lulusan universitas lain.
8. Penerapan inovasi program pendidikan yang berkelanjutan.
9. Peningkatan kualitas, kualifikasi dan reputasi dosen unggulan.
10. Pengembangan dan implementasi ekosistem pendidikan digital untuk peningkatan kualitas pendidikan di level *world class university*.

### **Strategi pencapaian**

1. Melakukan peningkatan penjaminan kualitas di level Asia dan Internasional.
2. Meningkatkan jumlah program studi yang terakreditasi internasional.
3. Melakukan kajian kelayakan program studi baru yang diminati oleh masyarakat.
4. Merencanakan dan melaksanakan program-program yang mendukung peningkatan kompetensi dan daya saing lulusan.
5. Merencanakan dan melaksanakan program-program yang mendukung peningkatan kualitas, kualifikasi dan reputasi dosen.
6. Meningkatkan pengembangan dan implementasi ekosistem pendidikan digital dengan kerangka penjaminan kualitas internasional.

## **2. Kurikulum Era Digital dan Mengakomodasi Kebutuhan Pemangku Kepentingan**

### **Perencanaan strategis**

1. Tersedianya kurikulum program studi yang berbasis luaran (OBE) dan mengakomodasi layanan *multi entry multi exit* (MEME).
2. Tersedianya kurikulum program studi yang mengakomodasi kebutuhan *stakeholders* dan perkembangan teknologi Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0*.
3. Tersedianya kurikulum program studi dengan pemanfaatan mata kuliah bersama dan bahan ajar bersama.
4. Tersedianya kurikulum yg mengakomodasi pembelajaran di luar Program Studi.

### **Strategi pencapaian**

1. Melaksanakan pemutakhiran kurikulum program studi secara berkala.



2. Pemanfaatan hasil *tracer study*, *exit survey*, dan kepuasan *stakeholders* untuk pemutakhiran kurikulum.
3. Melakukan analisis matakuliah untuk pemanfaatan mata kuliah bersama dan bahan ajar bersama.
4. Pengembangan dan implementasi skema pembelajaran di luar program studi.

### **3. Desain Pembelajaran dan Bahan Ajar yang Berpusat pada Mahasiswa, Interaktif dan Inovatif**

#### **Perencanaan Strategis**

1. Pembelajaran berbasis teknologi digital yang bersifat student- centered dan memberikan pengalaman belajar dengan tingkat kemampuan belajar tinggi (HOTS).
2. Pengembangan dan implementasi model pembelajaran yang berbasis mahasiswa dan inovatif.
3. Tersedianya layanan belajar dengan menyertakan para profesional dan industri.
4. Pelaksanaan pembelajaran termasuk praktik dan praktikum yang terintegrasi dengan teknologi digital.

#### **Strategi Pencapaian**

1. Melakukan pemutakhiran desain pembelajaran PJJ yang berbasis teknologi digital dan berkarakteristik *student- centered*.
2. Mengembangkan dan mengimplementasikan desain pembelajaran dengan tingkat kemampuan belajar tinggi (HOTS).
3. Mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi pembelajaran berbasis digital dan model pembelajaran aktif.

#### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT Didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh pada bidang pendidikan dan kemahasiswaan dilakukan melalui program pendidikan yang diakui (*recognised*) oleh masyarakat internasional serta peningkatan jumlah program studi internasional, kurikulum pendidikan *open university* yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara global serta penguatan kerja sama dengan third parties untuk mendesain kurikulum *outcome-based* untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing internasional, penguatan seluruh bahan ajar

yang interaktif secara variatif dan memenuhi kebutuhan standar mutu bahan ajar secara internasional.

### **1. Pendidikan berkualitas tinggi yang dapat menjangkau seluruh lapisan Masyarakat Perencanaan Strategis.**

1. Peningkatan jumlah program studi akreditasi Unggul (100%).
2. Memiliki program akreditasi internasional untuk universitas.
3. Peningkatkan jumlah program studi yang mendapatkan peringkat akreditasi internasional.
4. Meningkatkan jumlah program studi internasional.
5. Meningkatkan jumlah program studi sesuai kebutuhan masyarakat.
6. Implementasi program sertifikat untuk mendukung kompetensi lulusan.
7. Peningkatan daya saing lulusan di tingkat nasional dan global, salah satunya melalui selling point lulusan dengan karakter dan kompetensi berbeda dibanding lulusan perguruan tinggi lain.
8. Penerapan inovasi program pendidikan yang berkelanjutan.
9. Peningkatan kualitas, kualifikasi dan reputasi dosen unggulan.
10. Implementasi ekosistem pendidikan digital untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan di level *world class university*.

#### **Strategi pencapaian**

1. Melakukan peningkatan penjaminan kualitas di level Internasional.
2. Meningkatkan jumlah program studi yang terakreditasi internasional.
3. Melakukan kajian kelayakan program studi baru yang diminati oleh masyarakat.
4. Merencanakan dan melaksanakan program-program yang mendukung peningkatan kompetensi dan daya saing lulusan.
5. Merencanakan dan melaksanakan program-program yang mendukung peningkatan kualitas, kualifikasi dan reputasi dosen.
6. Meningkatkan pengembangan dan implementasi ekosistem pendidikan digital dengan kerangka penjaminan kualitas internasional.

### **2. Kurikulum Era Digital dan Mengakomodasi Kebutuhan Pemangku Kepentingan Perencanaan strategis**

1. Tersedianya kurikulum program studi yang berbasis luaran (OBE) dan mengakomodasi layanan *multi entry multi exit* (MEME).

2. Tersedianya kurikulum program studi yang mengakomodasi kebutuhan *stakeholders* dan perkembangan teknologi Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0*.
3. Tersedianya kurikulum program studi dengan pemanfaatan mata kuliah bersama dan bahan ajar bersama.
4. Tersedianya kurikulum yg mengakomodasi pembelajaran di luar program studi.

### **Strategi pencapaian**

1. Melaksanakan pemutakhiran kurikulum program studi secara berkala.
2. Pemanfaatan hasil *tracer study*, *exit survey*, dan kepuasan *stakeholders* untuk pemutakhiran kurikulum.
3. Melakukan analisis matakuliah untuk pemanfaatan mata kuliah bersama dan bahan ajar bersama.
4. Pengembangan dan implementasi skema pembelajaran di luar program studi.

### **3. Desain Pembelajaran dan Bahan Ajar yang Berpusat pada Mahasiswa, Interaktif dan Inovatif**

#### **Perencanaan Strategis**

1. Pembelajaran berbasis teknologi digital yang bersifat *student-centered* dan memberikan pengalaman belajar dengan tingkat kemampuan belajar tinggi (HOTS).
2. Pengembangan dan implementasi model pembelajaran yang berbasis mahasiswa dan inovatif.
3. Tersedianya layanan belajar dengan menyertakan para profesional dan industri.
4. Pelaksanaan pembelajaran termasuk praktik dan praktikum yang terintegrasi dengan teknologi digital.

#### **Strategi Pencapaian**

1. Melakukan pemutakhiran desain pembelajaran PJJ yang berbasis teknologi digital dan berkarakteristik *student-centered learning*.
2. Mengembangkan dan mengimplementasikan desain pembelajaran dengan tingkat kemampuan belajar tinggi (HOTS)
3. Mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi pembelajaran berbasis digital dan model pembelajaran aktif.

#### **6.1.2 Bidang Penelitian dan Publikasi**

Pada pencapaian bidang penelitian dan publikasi terdapat tiga *key success factors*, yaitu:



1. Peningkatan jumlah publikasi nasional dan internasional.
2. Penguatan kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional.
3. Penguatan sistem pengelolaan penelitian secara suportif.

Capaian keberhasilan bidang penelitian dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM). Adapun pengembangan tersebut sebagai berikut:

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025):**

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*. Keberhasilan integrasi jejaring *cyber university* pada bidang penelitian dapat dilakukan melalui pembangunan arah penelitian yang berfokus pada inovasi PTTJJ dengan pengembangan *digital ecosystem* yang difasilitasi oleh integrasi sistem *cyber university*. Di samping itu, penelitian keilmuan yang mewadahi bidang keilmuan dosen serta publikasi karya ilmiah juga dapat ditingkatkan melalui jejaring *cyber university*.

Berdasarkan hal-hal tersebut, program yang dikembangkan adalah:

#### **1. Peningkatan jumlah publikasi nasional dan internasional**

- a. Meningkatkan jumlah publikasi di jurnal nasional dan internasional, baik melalui skema mandiri maupun kerja sama dengan PT ternama di dalam dan luar negeri.
- b. Mengoptimalkan peran *teaching industry*.
- c. Meningkatkan kemandirian dan kompetensi dosen.
- d. Peningkatan jumlah publikasi internasional bereputasi dan *proceeding* bereputasi.
- e. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap penelitian dan publikasi dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk pengembangan *digital ecosystem* berdampak pada peningkatan jumlah publikasi.

#### **2. Penguatan kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional**

- a. Melakukan kolaborasi penelitian dengan peneliti nasional.
- b. Peningkatan kualitas kompetensi dosen melalui kerja sama penelitian.

#### **3. Penguatan sistem pengelolaan penelitian secara suportif**

- a. Peningkatan jumlah karya inovatif dengan mengakomodasi kebutuhan pemangku kepentingan yaitu masyarakat, industri, dan pemerintah.
- b. Peningkatan insentif untuk mendukung produktivitas penelitian dan publikasi.
- c. Penguatan iklim inovasi berbasis penelitian dan publikasi.
- d. Peningkatan jumlah dan kualitas akreditasi jurnal.

- e. Penentuan kluster/subyek keilmuan.
- f. Penentuan prioritas tema strategis penelitian berdasarkan karakteristik *open university*.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang penelitian dapat dilakukan melalui peningkatan jumlah publikasi dan eksposur penelitian, peningkatan jumlah jurnal di setiap fakultas, penguatan kolaborasi penelitian, dan pengembangan sistem pengelolaan penelitian di internal institusi yang didukung oleh penguatan *digital ecosystem* yang dilakukan secara mandiri dan berkolaborasi dengan perguruan tinggi ternama dari dalam dan luar negeri.

#### **1. Peningkatan jumlah publikasi nasional dan internasional**

- a. Meningkatkan jumlah publikasi di jurnal dengan impact factor tinggi.
- b. Meningkatkan jumlah dosen dengan kompetensi peneliti unggulan
- c. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap penelitian dan publikasi melalui penguatan *digital ecosystem* untuk memudahkan peningkatan jumlah publikasi
- d. Peningkatan jumlah jurnal sebanyak dua buah per fakultas.

#### **2. Penguatan kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional**

Melakukan kolaborasi penelitian dengan peneliti nasional dan internasional.

#### **3. Penguatan sistem pengelolaan penelitian secara suportif**

- a. Peningkatan jumlah karya inovatif dengan produk luaran paten, HAKI, *copyright* dan lain sebagainya.
- b. Peningkatan jumlah pusat riset di setiap fakultas.

### **Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh pada bidang penelitian dan publikasi dapat dilakukan melalui peningkatan jumlah publikasi dan eksposur penelitian melalui riset unggulan di bidang keilmuan setiap fakultas di level Asia. Hal itu dapat dilakukan melalui pengembangan sistem pengelolaan penelitian di internal institusi dengan standar yang dimiliki oleh *top world class open universities*. Pada tahap ketiga, UT berfokus pada penguatan digital



ecosystem dan sebagai pelopor cyber university di bidang penelitian PTTJJ yang dilakukan secara mandiri dan berkolaborasi dengan perguruan tinggi ternama dalam dan luar negeri.

### **1. Peningkatan jumlah publikasi nasional dan internasional**

- a. Peningkatan jumlah dosen dengan jumlah publikasi dan H-index tinggi.
- b. Meningkatkan jumlah dosen dengan kompetensi peneliti unggulan.
- c. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap penelitian dan publikasi untuk memudahkan capaian *world class open university* dan menjadi pelopor *cyber university* bidang penelitian.
- d. Peningkatan jumlah jurnal per fakultas sesuai bidang keilmuan.

### **2. Penguatan kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional**

Melakukan kolaborasi penelitian dengan peneliti nasional dan internasional.

### **3. Penguatan sistem pengelolaan penelitian secara suportif**

- a. Peningkatan jumlah hilirisasi hasil penelitian.
- b. Peningkatan jumlah karya inovatif dengan produk luaran paten, HAKI, *copyright* dan lain sebagainya.
- c. Peningkatan jumlah pusat riset di setiap program studi.

#### **6.1.3 Bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PkM)**

Dari hasil evaluasi diri, pelaksanaan kegiatan PkM masih perlu ditingkatkan jumlah, ragam, dan dampaknya. Pada pencapaian bidang pengabdian kepada masyarakat terdapat beberapa kunci sukses, di antaranya:

1. peningkatan kolaborasi kegiatan pengabdian kepada masyarakat;
2. keberhasilan proses pemberdayaan melalui daring dan luring;
3. peningkatan diversifikasi program pengabdian kepada masyarakat;
4. pengabdian masyarakat dengan orientasi branding institusi.

Capaian keberhasilan bidang pengabdian kepada masyarakat dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM). Adapun pengembangan tersebut adalah sebagai berikut.

#### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)**

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*. Keberhasilan integrasi jejaring *cyber university* pada bidang pengabdian kepada

masyarakat dapat dilakukan dengan meningkatkan produk inovasi berupa Massive Open Online Courses (MOOCs) dan kolaborasi dengan mitra di dalam negeri, dan meningkatkan pelibatan pemangku kepentingan. Pelaksanaan dilakukan melalui optimalisasi teknologi secara virtual. Pelaksanaan PkM juga dilakukan dengan melibatkan semakin banyak mahasiswa. Dengan implementasi MBKM pada setiap kurikulum program studi, pelaksanaan PkM bagi mahasiswa menjadi kegiatan yang bermanfaat dan dapat diakui sebagai kegiatan non-perkuliahan.

### **1. Peningkatan kolaborasi kegiatan pengabdian masyarakat**

- a. Peningkatan jumlah program kolaborasi dengan institusi di dalam negeri (10 lembaga).
- b. Peningkatan jumlah mitra terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat (10%).
- c. Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat (75%).
- d. Jumlah alumni yang terlibat dalam pengabdian masyarakat (20%).

### **2. Keberhasilan proses pemberdayaan melalui daring dan luring**

- a. Penciptaan program inovasi untuk program pemberdayaan masyarakat secara daring dan luring.
- b. Peningkatan jumlah seminar dan publikasi jurnal ilmiah dari hasil program pengabdian masyarakat.
- c. Indikator pengukuran keberhasilan program yaitu memuaskan.
- d. Optimalisasi fungsi teknologi dalam aktivitas program pengabdian masyarakat secara virtual.
- e. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pengabdian kepada masyarakat dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan pemberdayaan melalui daring.

### **3. Peningkatan variasi program pengabdian masyarakat**

- a. Penyediaan program sertifikasi untuk masyarakat.
- b. Peningkatan jumlah MOOCs yang diberikan secara gratis kepada masyarakat.

### **4. Pengabdian masyarakat dengan orientasi branding institusi**

Peningkatan jumlah program *branding* institusi melalui pengabdian masyarakat.

### **Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2 Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang pengabdian kepada masyarakat dapat dilakukan melalui optimalisasi hasil pengabdian masyarakat dalam



bentuk karya cipta intelektual seperti perolehan Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI); *patent*, dan *copyright*. Seluruh kegiatan dilakukan melalui sistem digital yang dimiliki oleh UT.

### **1. Peningkatan kolaborasi kegiatan pengabdian masyarakat**

- a. Peningkatan jumlah program kolaborasi dengan institusi di luar negeri (30 lembaga).
- b. Peningkatan jumlah mitra terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat (20%).
- c. Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat (100%).
- d. Jumlah alumni yang terlibat dalam pengabdian masyarakat (25%).

### **2. Keberhasilan proses pemberdayaan melalui daring dan luring**

- a. Perolehan hasil pengabdian masyarakat dalam bentuk HAKI, *patent*, *copyright*, atau dalam bentuk lainnya.
- b. Indikator pengukuran keberhasilan program yaitu sangat memuaskan.
- c. Optimalisasi fungsi teknologi dalam aktivitas program pengabdian masyarakat secara virtual.
- d. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pengabdian kepada masyarakat dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pemberdayaan melalui daring (100%).

### **3. Peningkatan variasi program pengabdian masyarakat**

- a. Penyediaan program pengabdian masyarakat secara variatif melalui hasil analisa kebutuhan masyarakat.
- b. Pengabdian masyarakat dengan orientasi *branding* institusi.
- c. Peningkatan jumlah program branding institusi melalui pengabdian masyarakat (20 ragam aktivitas).

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh pada bidang pengabdian kepada masyarakat dapat dilakukan melalui komersialisasi hasil karya cipta intelektual secara konsisten. Hal tersebut dilakukan melalui dukungan ekosistem pendidikan yang kokoh dengan kekuatan digitalisasi di UT.



### **1. Peningkatan kolaborasi kegiatan pengabdian masyarakat**

- a. Peningkatan jumlah program kolaborasi dengan institusi di luar negeri (50 lembaga).
- b. Peningkatan jumlah mitra terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat (30%).
- c. Jumlah alumni yang terlibat dalam pengabdian masyarakat (30%).

### **2. Keberhasilan proses pemberdayaan melalui daring dan luring**

- a. Hilirisasi dan komersialisasi hasil pengabdian masyarakat (50%).
- b. Indikator pengukuran keberhasilan program yaitu unggul.
- c. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pengabdian kepada masyarakat untuk mendukung keberhasilan capaian *world class university* (100%)

### **3. Peningkatan variasi program pengabdian masyarakat**

Peningkatan jumlah program *micro-credential*.

### **4. Pengabdian masyarakat dengan orientasi branding institusi**

Peningkatan jumlah program branding institusi melalui pengabdian masyarakat (30 ragam aktivitas).

## **6.2 Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian Dalam Pengelolaan Dan Pengembangan Bidang Non-Akademik**

### **6.2.1 Bidang Tata Kelola**

Pada pencapaian bidang tata kelola terdapat beberapa *key success factor*, yaitu:

1. Otonomi pengelolaan institusi di setiap sektor kelembagaan.
2. Pelaksanaan pengelolaan institusi secara desentralistik melalui kecakapan kelembagaan.
3. Memiliki tata kelola institusi dengan standar internasional.

Berdasarkan hasil analisis terhadap praktik penyelenggaraan UT, struktur UT dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 39 tahun 2022 Tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka dan Peraturan Rektor UT nomor 1151 tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja UT serta nomor 1311 tahun 2022 tentang perubahan atas Peraturan Rektor UT nomor 1151 tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja UT. Proses pelaksanaan pengelolaan institusi merupakan proses bagaimana organ-organ yang ada bekerja berinteraksi secara sinergi untuk memenuhi kepentingan stakeholders. *Output* dari proses tata kelola dilakukan melalui berbagai evaluasi. Capaian keberhasilan bidang tata kelola dapat



diperoleh melalui tiga tahap yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM), sebagai berikut.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025):**

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama difokuskan pada Integrasi Jejaring *Cyber University*. Keberhasilan integrasi jejaring cyber university pada bidang tata kelola dapat dilakukan melalui penguatan transformasi ekosistem pendidikan digital dan kelembagaan di setiap level. Tahap I merupakan implementasi masa peralihan UT dari PTN PK-BLU ke PTN BH melalui *sistem cyber university*.

- a. Implementasi sistem tata kelola PTN PK-BLU ke PTN BH (80%)
- b. Pengelolaan institusi melalui manajemen data terpadu (50%)
- c. Tata kelola institusi dengan standar internasional (25%).

### **Strategi Pencapaian**

- a. Transformasi kelembagaan dengan penyesuaian organ PTN PK-BLU menjadi organ PTN BH.
- b. Pengembangan sistem manajemen data terpadu.
- c. Memiliki roadmap ekosistem pendidikan digital sebagai *Cyber University* berkelas dunia dan bereputasi internasional.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan implementasi ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang tata kelola dapat dilakukan melalui penguatan kelembagaan di level institusi dan berbagai level manajerial.

- a. Implementasi sistem tata kelola PTN PK-BLU ke PTN BH (100%).
- b. Pengelolaan institusi melalui manajemen data terpadu (75%).
- c. Tata kelola institusi dengan standar internasional (50%).

### **Strategi Pencapaian**

- a. Penguatan peran unit dalam meningkatkan otonomi kelembagaan.
- b. Penguatan sistem manajemen data terpadu.
- c. Implementasi ekosistem pendidikan digital sebagai *Cyber University* berkelas dunia dan bereputasi internasional.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh pada bidang tata kelola dicapai dengan semakin kokohnya ekosistem digital UT di tengah-tengah pasar pendidikan dari PTTJJ pada level internasional.

- a. Implementasi sistem tata kelola PTN PK-BLU ke PTN BH (100%).
- b. Pengelolaan institusi melalui manajemen data terpadu (100%).
- c. Tata kelola institusi dengan standar internasional (75%).

### **Strategi Pencapaian**

- a. Penguatan peran unit dalam meningkatkan otonomi kelembagaan.
- b. Penguatan sistem manajemen data terpadu
- c. Implementasi ekosistem pendidikan digital dalam rangka mewujudkan *World Class University*.

### **6.2.2 Bidang Sumber Daya Manusia**

Pada pencapaian bidang sumber daya manusia terdapat beberapa *key success factor* yaitu:

1. Perencanaan dan pemenuhan kebutuhan SDM Perguruan Tinggi modern.
2. Peningkatan kompetensi dan kualifikasi SDM yang mendukung *World Class University*.
3. Keberhasilan menjalankan *roadmap human capital*.

Seluruh SDM UT dibekali mentalitas ideal berbasis KIIARA untuk mempercepat kinerja organisasi pada lingkungan yang dinamis. Hal tersebut dalam rangka menjalankan roadmap human capital yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (*talent pool*, jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah), dan masa persiapan pensiun (*retirement*). Pengelolaan SDM UT juga menggunakan metode *resource sharing* dari perguruan tinggi mitra dan profesional dalam melayani proses pembelajaran.

Capaian keberhasilan bidang sumber daya manusia dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM), yaitu sebagai berikut.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)**

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*. Keberhasilan integrasi jejaring *cyber university* pada bidang sumber daya manusia dapat dilakukan melalui perumusan rencana pengembangan human capital yang berorientasi pada kompetensi yang unggul dan pengembangan *human resource information system*



terintegrasi dan percepatan jumlah SDM unggul. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 1, adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan dan pemenuhan kebutuhan SDM Perguruan Tinggi modern (50%).
2. Peningkatan kompetensi dan kualifikasi SDM yang mendukung *World Class University* (50%).
3. Implementasi *roadmap human capital* secara komperhensif (50%).

#### Strategi Pencapaian

1. Terpenuhinya kebutuhan SDM sesuai tugas dan fungsi unit.
2. Pemetaan posisi keahlian dan proyeksi pengembangan SDM.
3. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap human capital* dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penguatan sistem pengelolaan *human capital* UT maupun dari luar UT dengan sistem reward dan benefit yang kompetitif dengan memprioritaskan pada bidang sasaran strategis universitas. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 2, adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan dan pemenuhan kebutuhan SDM Perguruan Tinggi modern (75%).
2. Peningkatan kompetensi dan kualifikasi SDM yang mendukung *World Class University* (75%).
3. Implementasi *roadmap human capital* secara komperhensif (75%).

#### Strategi Pencapaian

1. Terpenuhinya kebutuhan SDM sesuai tugas dan fungsi unit.
2. Percepatan kenaikan kualifikasi dan jenjang fungsional dosen dan jabatan fungsional lainnya.
3. Implementasi *roadmap human capital* dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT Didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh

dengan ekosistem pendidikan digital pada bidang sumber daya manusia. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 3, adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan dan pemenuhan kebutuhan SDM Perguruan Tinggi modern (100%).
2. Peningkatan kompetensi dan kualifikasi SDM yang mendukung *World Class University* (100%).
3. Implementasi *roadmap human capital* secara komperhensif (100%).

#### Strategi Pencapaian

1. Terpenuhinya kebutuhan SDM sesuai tugas dan fungsi unit.
2. Percepatan kenaikan kualifikasi dan jenjang fungsional dosen dan jabatan fungsional lainnya.
3. Implementasi human capital dalam ekosistem pendidikan digital secara teritegrasi.

### 6.2.3 Bidang Sarana dan Prasarana

Pada pencapaian bidang sarana dan prasarana terdapat beberapa *key success factor* diantaranya yaitu:

1. Penguatan infrastruktur ekosistem pendidikan yang unggul dengan menggunakan teknologi ramah lingkungan.
2. Tranformasi digital sistem manajemen infrastruktur secara komprehensif.

Capaian keberhasilan bidang sarana dan prasarana dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM), yaitu sebagai berikut.

#### Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring Cyber University. Keberhasilan integrasi jejaring *cyber university* pada bidang sarana dan prasarana dapat dilakukan melalui penggunaan teknologi mutakhir untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi dan optimalisasi fungsi UT Daerah sebagai *smart campus*. Penerapan sistem teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang efektif pada seluruh sarana prasana yang dimiliki UT. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 1, adalah sebagai berikut.

1. Sarana dan prasarana berbasis digital untuk mendukung UT sebagai *cyber university* dengan memperhatikan teknologi ramah lingkungan (75%).
2. Terintegrasinya sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana dengan memanfaatkan teknologi mutakhir (50%).
3. Implementasi roadmap sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring cyber university (50%).



Strategi Pencapaian:

1. Pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung UT sebagai *cyber university*.
2. Penggunaan sistem informasi manajemen sarana dan prasarana yang terintegrasi.
3. Implementasi roadmap sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* yang selaras dengan digital ekosistem.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang sarana dan prasarana dapat dilakukan melalui integrasi seluruh aktivitas baik akademik dan nonakademik dalam sistem yang berbasis digital dan otomasi. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 2, adalah sebagai berikut.

1. Sarana dan prasarana berbasis digital untuk mendukung UT sebagai *cyber university* dengan memperhatikan teknologi ramah lingkungan (100%).
2. Terintegrasinya sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana dengan memanfaatkan teknologi mutakhir (75%).
3. Implementasi *roadmap* sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* (75%).

Strategi Pencapaian:

1. Pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung UT sebagai *cyber university*.
2. Penggunaan sistem manajemen sarana dan prasarana yang terintegrasi.
3. Implementasi roadmap sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* yang selaras dengan digital ekosistem.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga, yaitu UT Didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh dan berkelanjutan pada bidang sarana dan prasarana dapat dilakukan melalui kesiapan organisasi dalam menggunakan teknologi mutakhir. Untuk menuju *world class university* perlu dibangun *smart campus* yang mengaplikasikan *green technology building*, *advanced learning technology* dan *advanced research center*. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 3, adalah sebagai berikut.

1. Penguatan sarana dan prasarana berbasis digital untuk mendukung UT sebagai *cyber university* dengan memperhatikan teknologi ramah lingkungan (100%).

2. Terintegrasinya sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana dengan memanfaatkan teknologi mutakhir (100%).
3. Implementasi roadmap sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring cyber university (100%).

Strategi Pencapaian:

1. Evaluasi dan peningkatan sarana dan prasarana yang mendukung UT sebagai *cyber university*.
2. Penggunaan sistem manajemen sarana dan prasarana yang terintegrasi.
3. Implementasi roadmap sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* yang selaras dengan digital ekosistem.

#### 6.2.4 Bidang Keuangan dan Pendanaan

Pada pencapaian bidang keuangan dan pendanaan terdapat beberapa key success factor di antaranya yaitu:

1. Integrasi sistem tata kelola pengelolaan dana dengan prinsip akuntabilitas, transparansi serta efektif, efisien dan ekonomis (3E).
2. Penguatan investasi dana melalui instrumen yang *profitable*.
3. Peningkatan diversifikasi pendanaan sektor usaha dan jumlah *revenue generating activities* (RGAs).

Capaian keberhasilan bidang keuangan dan pendanaan dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM). Adapun pengembangan tersebut sebagai berikut:

#### Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring Cyber University. Keberhasilan integrasi jejaring cyber university pada bidang keuangan dan pendanaan dapat dilakukan melalui integrasi seluruh layanan keuangan dengan transparansi aktivitas. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 1, adalah sebagai berikut.

1. Integrasi sistem tata kelola pengelolaan dana dengan prinsip akuntabilitas, transparansi serta efektif, efisien dan ekonomis (3E) (50%).
2. Penguatan investasi dana melalui instrumen yang *profitable* (1% dari total pendapatan).
3. Peningkatan diversifikasi pendanaan yang bersumber dari sektor usaha dan penunjang komersil lainnya (0,5% dari total pendapatan).



Strategi Pencapaian:

1. Pengembangan sistem tata kelola pengelolaan dana yang terintegrasi dengan prinsip akuntabilitas, transparansi serta efektif, efisien dan ekonomis.
2. Mengoptimalkan instrumen investasi jangka panjang dan pengembangan dana abadi (*endowment fund*) untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan.
3. Menciptakan *RGAs* yang bersumber dari sektor usaha dan penunjang komersil lainnya.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang keuangan dan pendanaan dapat dilakukan melalui penguatan tata kelola, peningkatan diversifikasi pendapatan dari *RGAs* dan pengembangan investasi dana. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 2, adalah sebagai berikut.

1. Integrasi sistem tata kelola pengelolaan dana dengan prinsip akuntabilitas, transparansi serta efektif, efisien dan ekonomis (3E) (75%).
2. Penguatan investasi dana melalui instrumen yang *profitable* (2% dari total pendapatan).
3. Peningkatan diversifikasi pendanaan yang bersumber dari sektor usaha dan penunjang komersil lainnya (1% dari total pendapatan).

Strategi Pencapaian:

1. Pengembangan sistem tata kelola pengelolaan dana yang terintegrasi dengan prinsip akuntabilitas, transparansi serta efektif, efisien dan ekonomis.
2. Mengoptimalkan instrumen investasi jangka panjang dan pengembangan dana abadi (*endowment fund*) untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan.
3. Menciptakan *RGAs* yang bersumber dari sektor usaha dan penunjang komersil lainnya.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT Didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh pada bidang keuangan dan pendanaan dapat dilakukan melalui peningkatan jumlah *RGAs*, efektivitas kinerja keuangan, dan produktivitas sektor usaha semakin meningkat. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 3, adalah sebagai berikut.

1. Integrasi sistem tata kelola pengelolaan dana dengan prinsip akuntabilitas, transparansi serta efektif, efisien dan ekonomis (3E) (100%).
2. Penguatan investasi dana melalui instrumen yang *profitable* (3% dari total pendapatan).



3. Peningkatan diversifikasi pendanaan yang bersumber dari sektor usaha dan penunjang komersil lainnya (2% dari total pendapatan).

Strategi Pencapaian:

1. Pengembangan sistem tata kelola pengelolaan dana yang terintegrasi dengan prinsip akuntabilitas, transparansi serta efektif, efisien dan ekonomis.
2. Mengoptimalkan instrumen investasi jangka panjang dan pengembangan dana abadi (*endowment fund*) untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan.
3. Menciptakan *RGAs* yang bersumber dari sektor usaha dan penunjang komersil lainnya.

### 6.2.5 Bidang Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Pada pencapaian bidang infrastruktur TIK. Terdapat beberapa *key success factors* di antaranya yaitu:

1. Pengembangan dan penguatan infrastruktur TIK secara terintegrasi untuk menunjang tridharma dan *stakeholder*.
2. Transformasi digital menuju sistem layanan yang berfokus pada otomasi, *smart* dan terpadu untuk kemudahan akses.
3. Riset dan pengembangan sistem dan infrastruktur TIK menggunakan teknologi terbaru untuk memperkuat posisi UT sebagai *Cyber University*

Capaian keberhasilan bidang infrastruktur TIK dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM). Adapun pengembangan tersebut sebagai berikut:

#### Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring Cyber University. Keberhasilan integrasi jejaring *cyber university* pada bidang infrastruktur TIK dapat dilakukan melalui otomatisasi sistem yang memfasilitasi seluruh aktivitas UT baik akademik maupun non-akademik. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 1, adalah sebagai berikut.

- a. Penguatan infrastruktur TIK melalui kegiatan peremajaan dan penambahan kapasitas untuk mendukung tridharma dan stakeholder perguruan tinggi dan memastikan ketersediaan layanan infratruktur TIK berdasarkan kebutuhan strategis UT (50%).
- b. Pengembangan dan implementasi standar tata Kelola TIK (Sistem dan Jaringan). berstandar industri TIK serta mendapat pengakuan dari lembaga penjamin mutu internasional atau *world class university* (50%).



- c. Pengembangan dan implementasi cetak biru enterprise architecture UT yang dikenal sebagai Digital Learning Ecosystem (30%).
- d. Akselerasi transformasi digital sistem layanan TIK berdasarkan DLE UT yang mengutamakan integrasi antar sistem, automasi dan sistem cerdas (30%).

### **Strategi Pencapaian**

- a. Melakukan pengembangan dan pemutahiran cetak biru enterprise architecture atau DLE UT
- b. Mengembangkan dokumen tata kelola TIK untuk menjamin dan memastikan kepatuhan UT dalam implementasi tata kelola TIK berbasis industri.
- c. Melakukan perencanaan anggaran dan pengadaan bertahap sarana prasarana TIK
- d. Melakukan pengembangan sistem TIK berdasarkan skala prioritas pengembangan DLE.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital yang **sanggup melayani satu juta mahasiswa**. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang infrastruktur TIK dapat dilakukan melalui fungsi manajemen informasi sistem yang terpadu untuk memudahkan pengambilan keputusan. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 2, adalah sebagai berikut.

- a. Penguatan infrastruktur TIK melalui kegiatan peremajaan dan penambahan kapasitas untuk mendukung tridharma dan stakeholder perguruan tinggi dan memastikan ketersediaan layanan infrastruktur TIK untuk mendukung layanan untuk satu juta mahasiswa (75%).
- b. Penguatan implementasi dan pemutahiran standar tata Kelola TIK (Sistem dan Jaringan) berstandar industri TIK serta mendapat pengakuan dari lembaga penjamin mutu internasional. (75%)
- c. Implementasi dan pemutahiran cetak biru enterprise architecture UT yang dikenal sebagai Digital Learning Ecosystem (50%).
- d. Akselerasi transformasi digital sistem layanan TIK berdasarkan DLE UT yang mengutamakan integrasi antar sistem, automasi dan sistem cerdas untuk bisa melayani satu juta mahasiswa (50%).

### **Strategi Pencapaian**

- a. Melakukan pemutahiran cetak biru enterprise architecture atau DLE UT.

- b. Implementasi dan pemutahiran tata kelola TIK untuk menjamin dan memastikan kepatuhan UT dalam implementasi tata kelola TIK berbasis industri terbaru.
- c. Melakukan perencanaan anggaran dan pengadaan bertahap sarana prasarana TIK.
- d. Melakukan pengembangan sistem TIK berdasarkan skala prioritas pengembangan DLE.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap Tahap 3 (2031-2035):**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT Didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang **kokoh dan terbukti sanggup melayani satu juta mahasiswa**. Keberhasilan membangun pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh pada bidang infrastruktur TIK dapat dilakukan melalui pengembangan sistem yang unggul untuk memfasilitasi ekosistem bidang akademik dan nonakademik agar semakin kokoh mencapai kualitas dunia. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 3, adalah sebagai berikut.

- a. Penguatan infrastruktur TIK melalui kegiatan peremajaan dan penambahan kapasitas untuk mendukung tridharma dan stakeholder perguruan tinggi dan memastikan ketersediaan layanan infratraktur TIK yang solid dalam melayani satu juta mahasiswa (100%).
- b. Penguatan implementasi dan pemutahiran standar tata Kelola TIK (Sistem dan Jaringan) berstandar industri TIK serta mendapat pengakuan dari lembaga penjamin mutu internasional (100%).
- c. Implementasi dan pemutahiran cetak biru enterprise architure UT yang dikenal sebagai Digital Learning Ecosystem untuk menjamin kekuatan UT sebagai Cyber University kelas dunia (100%).
- d. Akselerasi tranformasi digital sistem layanan TIK berdasarkan DLE UT yang mengutamakan integrasi antar sistem, automasi dan sistem cerdas untuk mengokohkan posisi UT sebagai Cyber University kelas dunia (100%).

### **Strategi Pencapaian**

- a. Melakukan pemutahiran cetak biru *enterprise architecture* atau DLE UT.
- b. Implementasi dan pemutahiran tata kelola TIK untuk menjamin dan memastikan kepatuhan UT dalam implementasi tata kelola TIK berbasis industri terbaru.
- c. Melakukan perencanaan anggaran dan pengadaan bertahap sarana prasarana TIK.
- d. Melakukan pengembangan sistem TIK berdasarkan skala prioritas pengembangan DLE.



### 6.3 Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan Bidang Kemahasiswaan

Pada pencapaian bidang Kemahasiswaan terdapat lima *key success factors* diantaranya yaitu:

1. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang melakukan admisi dan registrasi mata kuliah.
2. Menyediakan program pendukung kesuksesan belajar jarak jauh.
3. Meningkatnya jumlah retensi mahasiswa.
4. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang mengikuti program pembelajaran di luar program studi.
5. Meningkatnya jumlah mahasiswa berprestasi tingkat nasional dan internasional.
6. Menyediakan program pengembangan diri mahasiswa (ko dan ekstra kurikuler).

Capaian keberhasilan kegiatan kemahasiswaan dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RPJM) sebagai berikut.

#### Rencana Pengembangan Jangka Menengah (Rpjm) Tahap 1 (2021-2025)

Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu **Integrasi Jejaring Cyber University**. Keberhasilan integrasi jejaring *cyber university* pada bidang kemahasiswaan dapat dilakukan melalui perluasan jangkauan layanan terhadap mahasiswa dan pengembangan diri mahasiswa.

#### Perencanaan Strategis

1. Proses pembelajaran diikuti 500.000 mahasiswa.
2. Meningkatkan jumlah retensi mahasiswa.
3. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang mengikuti pembelajaran di luar program studi.
4. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang berprestasi tingkat nasional dan internasional.
5. Meningkatnya jumlah kemitraan dengan dunia usaha dan industri.
6. Tersedianya program pendukung kesuksesan belajar jarak jauh.
7. Tersedianya pusat karir bagi mahasiswa.

#### Strategi Pencapaian

1. Melakukan inovasi strategi sosialisasi dan promosi UT.
2. Mengembangkan dan melaksanakan program pendukung kesuksesan belajar jarak jauh, baik secara luring dan daring.

3. Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa dan *stakeholders*.
4. Meningkatkan student engagement baik di tingkat program studi maupun UT Daerah.
5. Melakukan sosialisasi dan penyusunan strategi peningkatan keterlibatan mahasiswa dalam pembelajaran di luar program studi.
6. Melakukan pembinaan prestasi mahasiswa.
7. Menyediakan program pengembangan diri mahasiswa (ko dan ekstra).
8. Mengembangkan pusat karier bagi mahasiswa dan alumni.
9. Meningkatkan perluasan kerja sama dengan berbagai mitra di wilayah nasional, baik instansi pemerintah maupun swasta, guna mendapatkan peluang pemberian beasiswa, termasuk mitra pemberi beasiswa bagi mahasiswa berkarakteristik khusus misalnya disabilitas, guru TK/RA, atlet, atau masyarakat wilayah 3T.
10. Mendesain sistem, program, sarana dan prasarana (fisik dan digital) *learning center* dan pusat karier yang terhubung dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) di UT Pusat dan UT Daerah.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah (Rpjm) Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan integrasi ekosistem tersebut dapat dilakukan melalui pemantapan jangkauan layanan terhadap mahasiswa dan penguatan kegiatan kemahasiswaan.

#### **Perencanaan Strategis:**

1. Proses pembelajaran diikuti 750.000 mahasiswa.
2. Meningkatkan jumlah retensi mahasiswa.
3. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang mengikuti pembelajaran di luar program studi.
4. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang berprestasi tingkat nasional dan internasional.
5. Meningkatnya jumlah kemitraan dengan dunia usaha dan industri.
6. Tersedianya pusat karir bagi mahasiswa.

#### **Strategi Pencapaian**

1. Melakukan inovasi strategi sosialisasi dan promosi UT.
2. Mengembangkan dan melaksanakan program pendukung kesuksesan belajar jarak jauh, baik secara luring dan daring.



3. Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa dan *stakeholders*.
4. Meningkatkan student engagement baik di tingkat program studi maupun UT Daerah.
5. Melakukan sosialisasi dan penyusunan strategi peningkatan keterlibatan mahasiswa dalam pembelajaran di luar program studi.
6. Melakukan pembinaan prestasi mahasiswa.
7. Menyediakan program pengembangan diri mahasiswa (ko dan ekstra)
7. Tersedianya pusat karier bagi mahasiswa dan alumni.
8. Meningkatkan perluasan kerja sama dengan berbagai mitra di wilayah nasional dan internasional.
9. Membangun sistem, program, sarana dan prasarana (fisik dan digital) *learning center* dan pusat karier yang terhubung dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) di UT Pusat dan UT Daerah.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah (Rpjm) Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Untuk mendukung hal tersebut, perlu dilakukan berbagai upaya agar UT dapat menjadi *world class university*. Salah satunya dapat dilakukan melalui peningkatan daya jangkauan layanan terhadap mahasiswa dan mitra, serta keunggulan dalam kegiatan kemahasiswaan.

#### **Perencanaan Strategis:**

1. Proses pembelajaran diikuti satu juta mahasiswa.
2. Meningkatkan jumlah retensi mahasiswa.
3. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang mengikuti pembelajaran di luar program studi.
4. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang berprestasi di tingkat nasional dan internasional.
5. Meningkatnya jumlah kemitraan dengan dunia usaha dan industri.
6. Tersedianya program pendukung kesuksesan belajar jarak jauh.
7. Tersedianya pusat karir bagi mahasiswa.

#### **Strategi Pencapaian**

1. Melakukan inovasi strategi sosialisasi dan promosi UT.
2. Mengembangkan dan melaksanakan program pendukung kesuksesan belajar

- jarak jauh, baik secara luring dan daring
3. Meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa dan *stakeholders*.
  4. Meningkatkan student engagement baik di tingkat program studi maupun UT Daerah.
  5. Melakukan sosialisasi dan meningkatkan keterlibatan mahasiswa dalam pembelajaran di luar program studi.
  6. Melakukan pembinaan prestasi mahasiswa.
  7. Menyediakan program pengembangan diri mahasiswa (ko dan ekstra).
  8. Tersedianya pusat karier bagi mahasiswa dan alumni.
  9. Meningkatkan perluasan kerja sama dengan berbagai mitra di wilayah nasional dan internasional.
  10. Meningkatkan sistem, program, sarana dan prasarana (fisik dan digital) *learning center* dan pusat karier yang terhubung dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) di UT Pusat dan UT Daerah.

#### **6.4 Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan Bidang Penjaminan Mutu dan Manajemen Resiko**

##### **6.4.1 Bidang Penjaminan Mutu**

Dalam rangka meningkatkan kualitas Pendidikan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ) yang diselenggarakan UT, sejak tahun 2002 UT telah mengembangkan dan menerapkan Sistem Jaminan Kualitas (Simintas) secara menyeluruh. Simintas UT diterapkan sebagai kebijakan kualitas yang dilaksanakan di seluruh aspek kegiatan dan proses yang ada di UT, sesuai dengan misi dan visi yang ingin dicapai oleh UT pada unit dan kegiatan yang ada di UT. Sejalan dengan semakin meningkatkan tuntutan kualitas pendidikan dan layanan dari pemangku kepentingan, baik dari masyarakat, pemerintah, badan akreditasi maupun dari asosiasi internasional seperti Asian Association of Open Universities (AAOU) dan International Council for Open and Distance Education (ICDE), Simintas UT terus disempurnakan dengan mengakomodasi peraturan Pemerintah terbaru, persyaratan akreditasi BAN PT, hasil tinjauan kualitas UT yang dilakukan ICDE, Rencana Pengembangan Jangka Panjang UT dan Rencana Strategi Bisnis UT, AAOU QA Framework, serta ISO 21001:2018.

Mengacu pada Permenristekdikti nomor 62 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, proses utama dalam penjaminan mutu pada Simintas UT mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan (PPEPP). Sesuai dengan proses utama dalam sistem penjaminan mutu, ada lima *key success factors* dalam penerapan sistem penjaminan kualitas, yaitu:



1. Kebijakan yang menetapkan parameter dan kriteria yang harus dicapai, perencanaan proses, serta standar yang harus diterapkan dan cara pengendaliannya.
2. Pelaksanaan dan pengendalian standar dilakukan di berbagai proses yang relevan.
3. Evaluasi penerapan dan capaian standar yang dilakukan melalui Audit Mutu baik secara internal maupun eksternal.
4. Pengendalian melalui kegiatan tindak lanjut yang diperlukan dari hasil audit untuk meningkatkan konsistensi penerapan dan capaian standar.
5. Peningkatan Standar berdasarkan umpan balik dari berbagai pihak penerima manfaat dari layanan dan program yang diberikan.

Capaian keberhasilan bidang Penjaminan Mutu dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM) sebagai berikut.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)**

Sesuai dengan tonggak capaian pada tahap pertama yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*, maka penjaminan mutu diarahkan pada optimalisasi teknologi pada lima proses utama penjaminan mutu kualitas dan efektivitas penyelenggaraan program dan layanan. Sehubungan dengan itu, indikator capaian RPJM Tahap 1 adalah sebagai berikut.

1. Tersedianya Sistem Penjaminan Mutu UT yang mengintegrasikan SN Dikti dan Karakteristik UT (Simintas 2023)
2. Tersedianya Dokumen SPMI UT
3. Pelaksanaan Audit Mutu Internal berbasis teknologi
4. Pelaksanaan Akreditasi Nasional (BAN-PT/LAM) dan Internasional baik untuk program studi maupun Institusi
5. Program Studi mencapai peringkat akreditasi internasional
6. UT mencapai predikat A (Unggul) untuk APT
7. UT mempertahankan akreditasi internasional
8. Unit mempertahankan akreditasi unggul
9. Unit mempertahankan hasil ISO sesuai karakteristik unit

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Sesuai dengan tonggak capaian utama pada lima tahun kedua (2026-2030) yaitu Ekosistem Pendidikan Digital, maka Penjaminan Mutu dan Manajemen Risiko diarahkan pada peningkatan mutu ekosistem pendidikan yang berbasis digital dan mencapai standard internasional organisasi dengan menerapkan manajemen risiko.



1. Tersedianya Sistem Penjaminan Mutu UT yang mengintegrasikan Standar Internasional, SN Dikti, dan Karakteristik UT
2. Tersedianya Dokumen SPMI UT terkini sesuai hasil evaluasi
3. Pelaksanaan Audit Mutu Internal secara konsisten
4. Program Studi mencapai peringkat akreditasi internasional
5. UT mempertahankan predikat A (Unggul) untuk APT
6. UT mempertahankan akreditasi internasional
7. Unit mempertahankan akreditasi unggul
8. Unit mempertahankan hasil ISO sesuai karakteristik unit

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Sesuai dengan tonggak capaian utama pada lima tahun ketiga (2031-2035) yaitu Ekosistem Pendidikan yang Kokoh, maka Penjaminan Mutu dan Manajemen Risiko diarahkan pada memperkokoh mutu ekosistem pendidikan digital dengan mengantisipasi risiko dalam memosisikan UT dalam *world class university* dengan keunggulan karakter *open university*. Indikator capaian RPJP Tahap 3 untuk Penjaminan Mutu dan Manajemen Risiko sebagai berikut.

1. Tersedianya Sistem Penjaminan Mutu UT yang mengintegrasikan Standar Internasional, SN Dikti, dan Karakteristik UT sesuai hasil evaluasi
2. Tersedianya Dokumen SPMI UT terkini sesuai hasil evaluasi
3. Pelaksanaan Audit Mutu Internal secara konsisten
4. Program Studi mempertahankan peringkat A (Unggul) untuk akreditasi nasional (BAN-PT/LAM)
5. Program Studi mempertahankan peringkat akreditasi internasional
6. UT mempertahankan predikat A (Unggul) untuk APT
7. UT mempertahankan akreditasi internasional
8. Unit mempertahankan akreditasi unggul
9. Unit mempertahankan hasil ISO

#### **6.4.2 Manajemen Risiko**

Salah satu masalah penting dalam pelaksanaan tata Kelola perguruan tinggi adalah Manajemen Risiko. Hal ini ditunjukkan dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko. Penerapan manajemen risiko, termasuk di Universitas Terbuka, dilaksanakan untuk

mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien di lingkungan Universitas Terbuka.

Mekanisme manajemen risiko UT merupakan upaya diversifikasi risiko pada level manajerial organisasi. Perkembangan dunia pendidikan yang cepat dan kompleks berdampak pada meningkatnya risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Kompleksitas risiko yang dihadapi oleh UT menuntut adanya suatu sistem manajemen risiko agar dapat memberikan keyakinan yang memadai atas efektivitas dan efisiensi pencapaian visi, misi dan tujuan UT, keandalan pelaporan keuangan, keamanan aset, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Manajemen risiko menjadi bagian integral dari pelaksanaan sistem manajemen UT. Manajemen risiko merupakan metode yang tersusun secara logis, sistematis, terstruktur dan tepat waktu, karena merupakan bagian dari suatu rangkaian kegiatan suatu entitas, dan dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan karakteristik risiko dan cara penanganannya. Arsitektur Manajemen Risiko sesuai ISO 31000:2018 diterapkan mulai dari tingkat Rektorat hingga Program Studi.

Proses manajemen risiko diharapkan dapat menanggulangi potensi ancaman yang muncul, memanfaatkan peluang melalui mitigasi risiko yang tepat untuk meningkatkan daya saing universitas. Penerapan Manajemen Risiko ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi UT untuk mencapai tujuan berikut.

1. Peningkatan kemungkinan pencapaian tujuan dan sasaran UT;
2. Mendorong manajemen yang proaktif;
3. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan;
4. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya UT;
5. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan segala peraturan;
6. Meningkatkan kepercayaan terhadap pemangku kepentingan UT;
7. Meningkatkan ketahanan UT.

Universitas Terbuka berkomitmen untuk menjalankan seluruh kegiatan akademis dengan menetapkan kebijakan sebagai berikut:

1. Menerapkan Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000:2018 secara konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan Tata Kelola Universitas yang baik (*Good University Governance*) untuk mencapai Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Tambahan (IKT) Universitas Terbuka.
2. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam setiap pengambilan keputusan dan aktivitas kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan kegiatan UT.
3. Pelaksanaan manajemen risiko mengacu pada ISO 3100:2018 tentang Sistem Manajemen Risiko.

4. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kinerja dan akuntabilitas.
5. Rektor beserta seluruh jajaran Universitas Terbuka wajib menerapkan Manajemen Risiko secara terpadu (*Enterprise Risk Management*).

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh *stakeholder* untuk dipahami, diaplikasikan dan dievaluasi keefektifannya secara berkala. Pelaksanaan manajemen risiko (perencanaan dan implementasi) akan dilaksanakan oleh unit yang mengelola penjaminan mutu sedangkan pelaksanaan manajemen risiko yang berhubungan dengan *monitoring* dan evaluasi akan dilaksanakan oleh unit yang melaksanakan fungsi pengawasan dan kepatuhan.

Capaian keberhasilan penerapan Manajemen Risiko dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM) sebagai berikut.

#### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)**

Sesuai dengan tonggak capaian utama pada lima tahun pertama (2021-2025) yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*, maka penerapan manajemen risiko diarahkan pada pencapaian indikator sebagai berikut.

1. Terbentuk organ pengelola manajemen risiko sesuai tuntutan dan kebutuhan
2. 20% unit kerja memiliki organ pelaksana manajemen risiko
3. Tersedia peta risiko UT
4. Tersedia peta risiko setiap unit kerja di UT
5. 20% unit sudah mengimplementasikan Pedoman Manajemen Risiko secara konsisten
6. Tersedianya Pedoman Audit Berbasis Risiko yang sesuai karakteristik
7. Tercapainya maturitas manajemen UT berbasis risiko pada tingkat "Risk Defined"

#### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Sesuai dengan tonggak capaian utama pada lima tahun kedua (2026-2030) yaitu Ekosistem Pendidikan Digital, maka penerapan Manajemen Risiko diarahkan pada peningkatan mutu ekosistem pendidikan yang berbasis digital dan mencapai standar internasional organisasi dengan menerapkan manajemen risiko.

1. Terbentuk organ pengelola manajemen risiko sesuai tuntutan dan kebutuhan
2. 50% unit kerja memiliki organ pelaksana manajemen risiko
3. Tersedia peta risiko UT terbaru sesuai dengan hasil evaluasi



4. Tersedia peta risiko setiap unit kerja di UT sesuai dengan hasil evaluasi
5. 100% unit sudah mengimplementasikan Pedoman Manajemen Risiko secara konsisten
6. Tersedianya Pedoman Audit Berbasis Risiko yang sesuai dengan hasil evaluasi pelaksanaan
7. 50% unit diaudit berbasis risiko
8. Tercapainya maturitas manajemen UT berbasis risiko pada tingkat “Risk Managed”

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Sesuai dengan tonggak capaian utama pada lima tahun ketiga (2031-2035) yaitu Ekosistem Pendidikan yang Kokoh, maka penerapan Manajemen Risiko diarahkan pada memperkokoh mutu ekosistem pendidikan digital dengan mengantisipasi risiko dalam memosisikan UT dalam *world class university* dengan keunggulan karakter *open university*. Indikator capaian RPJM Tahap 3 untuk penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut.

1. Tersedianya Sistem Penjaminan Mutu UT yang mengintegrasikan Standar Internasional, SN Dikti, dan Karakteristik UT sesuai hasil evaluasi
2. Tersedianya Dokumen SPMI UT terkini sesuai hasil evaluasi
3. Terbentuk organ pengelola manajemen risiko sesuai tuntutan dan kebutuhan
4. 100% unit kerja memiliki organ pelaksana manajemen risiko
5. Tersedia peta risiko UT terbaru sesuai dengan hasil evaluasi
6. Tersedia peta risiko setiap unit kerja di UT sesuai dengan hasil evaluasi
7. 100% unit sudah mengimplementasikan Pedoman Manajemen Risiko secara konsisten
8. Tersedianya Pedoman Audit Berbasis Risiko yang sesuai dengan hasil evaluasi pelaksanaan
9. 100% unit diaudit berbasis risiko
10. Tercapainya maturitas manajemen UT berbasis risiko pada tingkat “*Risk Enabled*”

### **6.5 Perencanaan Strategis dan Strategi Pencapaian dalam Pengelolaan Bidang Alumni dan Kerjasama/Kemitraan (Pemangku Kepentingan)**

Pada pencapaian bidang pemangku kepentingan dibagi ke dalam dua aspek, yaitu manajemen alumni, dan kerja sama dengan dunia usaha dan industri. Terdapat beberapa *key success factors*, yaitu:

1. Mengoptimalkan fungsi alumni *capital* sebagai alternatif pengembangan institusi.
2. Peningkatan dan penguatan kerja sama antar institusi dengan berfokus pada akademik dan non-akademik.

3. Penguatan sistem layanan terintegrasi yang memfasilitasi pemangku kepentingan.

Capaian keberhasilan bidang pemangku kepentingan dapat diperoleh melalui tiga tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM). Adapun pengembangan tersebut sebagai berikut.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 1 (2021-2025)**

Tema strategis, pada tahap pengembangan pertama yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*. Keberhasilan integrasi jejaring *cyber university* pada bidang pemangku kepentingan dapat dilakukan melalui penguatan kerja sama industri dan pembentukan organisasi yang menaungi manajemen alumni. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 1, adalah sebagai berikut.

- a. Pembentukan organisasi alumni dan memiliki cabang di semua provinsi dan berkontribusi dalam sosialisasi promosi UT dan penyediaan beasiswa (50%).
- b. Pengembangan *platform* teknologi informasi dan komunikasi untuk manajemen alumni secara terintegrasi (60%).
- c. Meningkatkan kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di Asia dan Pasifik (30%)
- d. Meningkatkan kerja sama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi di dalam negeri (50%)
- e. Memiliki sistem layanan terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan (50%).
- f. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* pemangku kepentingan dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri (75%).

#### **Strategi Pencapaian:**

- a. Organisasi alumni sudah dibentuk baik di kantor pusat maupun di beberapa provinsi. Selanjutnya akan disusun *roadmap* pengelolaan alumni. Beberapa hal yang akan dilakukan adalah:
- b. mendorong seluruh UT Daerah untuk melakukan implementasi perjanjian kerja sama (PKS) yang sudah dibuat;
- c. membuat program pelibatan alumni dalam kegiatan UT Daerah terutama dalam kegiatan sosialisasi dan promosi UT kepada masyarakat luas dan kontribusi IKA dalam penyediaan beasiswa.



- d. Mengembangkan aplikasi untuk menghimpun data alumni yang mudah diakses oleh alumni dan disosialisasikan kepada para-alumni di seluruh wilayah.
- e. Meningkatkan penjalinan kerjasama baru dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di Asia dan Pasifik serta memperpanjang dan memperluas ruang lingkup kerjasama dengan mitra lama.
- f. Meningkatkan penjalinan kerjasama baru dengan para mitra dalam bidang non-akademik untuk meningkatkan kualitas dan memperluas daya jangkauan layanan pembelajaran dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri serta memperkuat dan memperluas ruang lingkup kerjasama dengan mitra lama.
- g. Mengembangkan aplikasi untuk sistem layanan terpadu yang terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan.
- h. Mengembangkan aplikasi yang terintegrasi untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 2 (2026-2030)**

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu Ekosistem Pendidikan Digital. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang pemangku kepentingan dapat dilakukan melalui optimalisasi keterlibatan alumni dalam pendanaan dan aktivitas tridharma perguruan tinggi, serta peran mitra industri dalam pengembangan institusi seperti kontribusi dana hibah dan keterlibatan dalam praktik kerja. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 2, adalah sebagai berikut.

- a. Keterlibatan alumni dalam kegiatan universitas dan fakultas (seperti *branding* institusi) (75%).
- b. Keterlibatan alumni dalam funding (10%).
- c. Memiliki kerjasama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di Asia dan Pasifik (50%).
- d. Memiliki kerjasama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi di dalam negeri (75%).
- e. Memiliki sistem layanan terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan (75%).
- f. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri (100%).

Strategi Pencapaian:

- a. Mengembangkan program kerja sama antara para pengurus IKA UT Pusat dan wilayah untuk menyusun program pelibatan alumni dalam kegiatan Universitas dan Fakultas.
- b. Melakukan koordinasi dan komunikasi yang terencana kepada pengurus IKA UT Pusat dan wilayah untuk membuat kegiatan penyapaan dan pengingat kepada para alumni untuk berpartisipasi dalam program beasiswa.
- c. Meningkatkan penjalinan kerja sama baru dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di Asia dan Pasifik serta memperpanjang dan memperluas ruang lingkup kerja sama dengan mitra lama.
- d. Meningkatkan penjalinan kerja sama baru dengan para mitra serta dalam bidang non akademik untuk meningkatkan kualitas layanan pembelajaran serta dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri serta memperpanjang dan memperluas ruang lingkup kerja sama dengan mitra lama.
- e. Melakukan percepatan pengembangan sistem aplikasi untuk layanan terpadu yang terintegrasi di seluruh wilayah Indonesia.
- f. Pemantapan implementasi roadmap pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri.

### **Rencana Pengembangan Jangka Menengah Tahap 3 (2031-2035)**

Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu UT Didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh. Keberhasilan membangun pendidikan perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh dengan ekosistem pendidikan yang kokoh pada bidang pemangku kepentingan dapat dilakukan melalui mengoptimalkan alumni engagement dan peran industri dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator ketercapaian RPJM tahap 3, adalah sebagai berikut.

- a. Keterlibatan alumni dalam kegiatan universitas dan fakultas 50%.
- b. Keterlibatan alumni dalam funding 20 %.
- c. Memiliki kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di Asia dan Pasifik (100%)
- d. Memiliki kerja sama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi baik dalam negeri dan luar negeri (100%)
- e. Memiliki sistem layanan terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan (100%) dan penerapan sistem layanan untuk unit layanan di luar negeri.
- f. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* pemangku kepentingan untuk memudahkan capaian *world class university* (100%).



**Strategi Pencapaian:**

- a. Memantapkan program kerja sama antara para pengurus IKA UT Pusat dan wilayah untuk implementasi program pelibatan alumni dalam kegiatan Universitas dan Fakultas.
- b. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi yang terencana kepada pengurus IKA UT Pusat dan wilayah untuk membuat kegiatan penyapaan dan pengingatan kepada para alumni untuk berpartisipasi dalam program beasiswa.
- c. Meningkatkan penjalinan dan kualitas kerja sama dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di Asia dan Pasifik serta memperpanjang dan memperluas ruang lingkup kerja sama dengan mitra lama.
- d. Meningkatkan penjalinan kerja sama baru dengan para mitra dalam bidang non-akademik untuk meningkatkan kualitas layanan pembelajaran dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri serta memperpanjang dan memperluas ruang lingkup kerja sama dengan mitra lama.
- e. Memantapkan sistem aplikasi untuk layanan terpadu yang terintegrasi di seluruh wilayah Indonesia.
- f. Memantapkan implementasi *roadmap* pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri.



## BAB VII

### Indikator Kinerja Utama

Kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), khususnya pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yakni Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) memberikan arah bahwa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) harus melakukan transformasi pendidikan tinggi melalui harmonisasi Indikator Kinerja Utama (IKU). Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kemendikbudristek telah mengembangkan kebijakan delapan IKU yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 untuk mengukur kinerja perguruan tinggi dalam mewujudkan perguruan tinggi yang adaptif berbasis luaran yang lebih konkret. Kebijakan tersebut juga menjadi alat ukur untuk mengakselerasi implementasi MBKM.

Tujuan ditetapkannya IKU ialah tercapainya rencana strategis yang dirancang berdasarkan prinsip-prinsip:

1. meningkatkan relevansi perguruan tinggi dengan kebutuhan industri, dunia usaha, dan dunia kerja. Sebagai contoh, Indikator Kinerja Utama baru mengajak Praktisi untuk menjadi Dosen dan mendorong program studi untuk melibatkan mitra dari industri, dunia usaha, atau dunia kerja dalam pengembangan dan pelaksanaan.
2. memberikan kebebasan kepada perguruan tinggi untuk memilih keunggulan yang ingin dikembangkan. Perguruan tinggi tidak dituntut untuk menjadi unggul dalam semua Indikator Kinerja Utama baru, tetapi dibebaskan untuk fokus kepada capaian kinerja pada indikator yang dipilih sendiri. Sistem poin baru menilai perguruan tinggi berdasarkan pencapaian keseluruhan, namun memberikan rekognisi kepada perguruan tinggi dengan keunggulan di indikator tertentu.
3. memprioritaskan sasaran agar perguruan tinggi dapat fokus mengejar perubahan yang paling penting. Delapan IKU telah dipilih sebagai indikator perubahan yang akan paling berdampak terhadap kualitas lulusan, kualitas dosen, dan kualitas kurikulum.

Dalam mendukung tercapainya target delapan IKU yang telah ditetapkan oleh Kemendikbudristek, UT juga menetapkan IKU Rektor UT yang terdiri dari 11 indikator yaitu:

1. [IKU 1] Persentase lulusan S1 dan Program Diploma yang berhasil mendapat pekerjaan, melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta dengan pendapatan cukup (employability).
2. [IKU2] Persentase lulusan S1 dan D4/D3 yang menghabiskan paling tidak 20 sks di luar kampus atau meraih prestasi minimal tingkat nasional (learning experience).

3. [IKU3] Persentase dosen UT yang berkegiatan tridharma di kampus lain (tridharma: teaching, reasearch, pengabdian masyarakat), di QS1000 (berdasarkan ilmu) bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi minimal tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir.
4. [IKU4] Persentase dosen tetap berkualifikasi S3, memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja, atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja.
5. [IKU5] Jumlah keluaran penelitian yang berhasil dapat rekognisi internasional atau ditetapkan oleh masyarakat per jumlah dosen; jumlah keluaran pengabdian kepada masyarakat yang berhasil dapat rekognisi internasional atau ditetapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.
6. [IKU6] Persentase prodi S1 dan Diploma yang melaksanakan kerjasama dengan mitra dan diterima oleh masyarakat (penerimaan masyarakat).
7. [IKU7] Persentase mata kuliah S1 dan Diploma yang menggunakan pembelajaran inovatif.
8. [IKU8] Persentase prodi S1 dan Diploma yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui dan mendukung akreditasi/sertifikasi institusi.
9. [IKU9] Meningkatnya tata kelola UT yang baik, kredibel, dan transparan.
10. [IKU10] Meningkatnya ranking UT masuk dalam 1000 besar dunia versi THE Impact dan 20 besar nasional UI Green Matric.
11. [IKU11] Meningkatnya sumber pendapatan UT (non akademik) dengan mengoptimalkan pemanfaatan aset UT.

Penjelasan mengenai sasaran strategis, indikator kinerja, dan target lima tahun disajikan pada tabel berikut.

Tabel 11  
Indikator Kinerja Utama Rektor Universitas Terbuka

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	IKU	Target (Tahun)				
				1	2	3	4	5
1.	Terwujudnya pendidikan berkualitas tinggi yang dapat menjangkau	Presentase lulusan S1 dan Program Diploma yang berhasil mendapat pekerjaan,	IKU 1	80%	80%	80%	80%	80%

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	IKU	Target (Tahun)				
				1	2	3	4	5
	seluruh lapisan masyarakat	melanjutkan studi, atau menjadi wiraswasta dengan pendapatan cukup ( <i>employability</i> )						
		Presentase lulusan SI dan D4/D3 yang menghabiskan paling tidak 20 sks di luar kampus atau meraih prestasi minimal tingkat nasional ( <i>learning experience</i> )	IKU 2	30%	30%	30%	30%	30%
		Presentase dosen UT yang berkegiatan tridharma di kampus lain (tridharma : <i>teaching, reasearch, pengabdian masyarakat</i> ), di QS1000 (berdasarkan ilmu) bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi minimal tingkat nasional dalam 5 tahun terakhir	IKU 3	20%	20%	20%	20%	20%



No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	IKU	Target (Tahun)				
				1	2	3	4	5
		Presentase dosen tetap berkualifikasi S3, memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja, atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri atau dunia kerja	IKU 4	40%	40%	40%	40%	40%
		Presentase mata kuliah S1 dan Diploma yang menggunakan pembelajaran inovatif	IKU 7	35%	35%	35%	35%	35%
		Presentase prodi S1 dan Diploma yang memiliki akreditasi atau sertifikasi internasional yang diakui dan mendukung akreditasi/sertifikasi institusi	IKU 8	5%	5%	5%	5%	5%
2.	Terwujudnya penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta bidang jarak jauh yang berkelanjutan dan	Jumlah keluaran penelitian yang berhasil dapat rekognisi internasional atau ditetapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	IKU 5	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	IKU	Target (Tahun)				
				1	2	3	4	5
	berkualitas dunia							
3.	Terwujudnya pengabdian kepada masyarakat dan mensejahterakan masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi	Jumlah keluaran pengabdian kepada masyarakat yang berhasil dapat rekognisi internasional atau ditetapkan oleh masyarakat per jumlah dosen	IKU 5	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
		Presentasi prodi S1 dan Diploma yang melaksanakan kerjasama dengan mitra dan diterima oleh masyarakat (penerimaan masyarakat)	IKU 6	50%	50%	50%	50%	50%
4.	Terwujudnya tata kelola <i>good university governance</i> yang berkelanjutan.	Meningkatnya tata kelola UT yang baik, kredibel, dan transparan	IKU 9	Ketepatan minimal 5%	Ketepatan minimal 10%	Ketepatan minimal 10%	Ketepatan minimal 10%	Ketepatan minimal 10%
				WTP 100%	WTP 100%	WTP 100%	WTP 100%	WTP 100%
		Meningkatnya ranking UT masuk dalam 1000 besar dunia versi THE <i>Impact</i> dan 20 besar nasional UI <i>Green Matric</i>	IKU 10	60%	60%	70%	75%	75%
		Meningkatnya sumber pendapatan UT (non akademik)	IKU 11	ROI = 7,5 35%	ROI = 7,5 45%	ROI = 7,5 50%	ROI = 7,5 60%	ROI = 7,5 65%

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	IKU	Target (Tahun)				
				1	2	3	4	5
		dengan mengoptimalkan pemanfaatan aset UT						

Tabel 12  
Rincian Indikator Kinerja Utama Rektor Universitas Terbuka

a) **IKU 1 : Lulusan Mendapatkan Pekerjaan yang Layak (*Employability*)**

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan		
1.	Cakupan	1.1	Definisi dan cakupan lulusan	1.1.1	Mahasiswa yang telah lulus dari program studi perguruan tinggi		
			Definis S1	1.1.2	Program Studi Sarjana		
			Definisi D4/D3	1.1.3	Program Studi Diploma empat atau sarjana terapan, dan diploma tiga		
2.	Kriteria Pekerjaan	2.1	Penjelasan masa tunggu <6 bulan	2.1.1	Masa tunggu kurang dari 6 (enam) bulan setelah tanggal terbit ijazah		
				2.2	Penjelasan gaji >1,2x UMR	2.2.2	Gaji lebih 1.2 (satu koma dua) kali lipat upah minimum
						2.2.2	Upah minimum yang digunakan adaah upah minimum provinsi (UMP)
		2.2.3	Provinsi yang dipakai adalah provinsi tempat bekerja lulusan				
		2.3	Kriteria bekerja di perusahaan swasta		2.3.1	Perusahaan berada di dalam atau luar negeri, dan bersifat multinasional maupun non-multinasional	
					2.3.2	Lulusan memiliki perjanjian kerja PKWTT atau PKWT	
					2.3.3	Lulusan tidak memiliki Perjanjian Kerja Kontrak Karyawan Paruh Waktu	
					2.3.4	Perusahaan memiliki SIUP atau IUMK	
		2.4	Kriteria bekerja di perusahaan nirlaba (NGO)	2.4.1	Dalam negeri, luar negeri, multinasional maupun non multinasional		

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
				2.4.2	Memiliki perjanjian kerja PWKTT atau PWKT
				2.4.3	Perjanjian Kerja bukan kontrak karyawan paruh waktu
				2.4.4	Tempat kerja merupakan yayasan, perkumpulan berbadan hukum, atau lembaga swadaya masyarakat (LSM)
		2.5	Kriteria bekerja di institusi atau organisasi multilateral/Internasional	2.5.1	Institusi atau organisasi multilateral dapat berada di dalam negeri maupun luar negeri
				2.5.2	Memiliki Perjanjian Kerja PKWTT atau PKWT
				2.5.3	Perjanjian Kerja bukan Kontrak Karyawan Paruh Waktu
		2.6	Kriteria lembaga pemerintah	2.6.2	Terdaftar sebagai Pegawai Negeri Sipil
				2.6.2	Menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dengan perjanjian masa kerja paling sedikit enam (6) bulan
		2.7	Badan usaha milik negara (BUMN)	2.7.1	Memiliki Perjanjian Kerja PKWTT atau PKWT
				2.7.2	Perjanjian Kerja bukan Kontrak Karyawan Paruh Waktu
		2.8	Badan usaha milik daerah (BUMD)	2.8.1	Memiliki Perjanjian Kerja PKWTT atau PKWT
				2.8.2	Perjanjian Kerja bukan Kontrak Karyawan Paruh Waktu
		2.9	Berpenghasilan >1.2X UMR daerah/provinsi asal	2.9.1	Menghasilkan upah lebih dari 1.2 (satu koma dua) kali lipat dari upah minimum provinsi (UMP)
				2.9.2	Provinsi yang dipakai adalah provinsi perguruan tinggi tempat lulusan terdaftar sebelum lulus
				2.9.3	Kriteria tempat kerja mengikuti kriteria diatas
3.	Kriteria kewiras wastaan	3.1	Masa tunggu <6 bulan	3.1.1	Masa tunggu kurang dari 6 (enam) bulan setelah tanggal terbit ijazah

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		3.2	Gaji >1.2X UMR	3.2.1	Gaji lebih dari 1.2 (satu koma dua) kali lipat upah minimum
				3.2.2	Upah minimum yang digunakan adalah upah minimum provinsi (UMP)
				3.2.3	Provinsi yang dipakai adalah provinsi tempat bekerja lulusan
		3.3	Definisi pendiri	3.3.1	Lulusan yang terdaftar sebagai pemilik perusahaan
		3.4	Definisi pasangan pendiri	3.4.1	Lulusan yang terdaftar sebagai pemilik perusahaan yang mempunyai dua atau lebih dari dua pemilik
				3.4.2	Tidak berlaku untuk Perusahaan Perorangan
		3.5	Kriteria perusahaan yang didirikan	3.5.1	Perusahaan dapat dalam bentuk Perusahaan Perorangan, Firma, Perseroan Komanditer (CV), atau Perseroan Terbatas (PT)
				3.5.2	Perusahaan Perorangan tidak pernah mengalami lebih dari 2 (dua) bulan menerima upah kurang dari 1.2X UMP
				3.5.3	Perusahaan dengan bentuk selain Perusahaan Perorangan harus memiliki SIUP atau IUMK
		3.6	Kriteria menjadi pekerja lepas	3.6.1	Bekerja sebagai konsultan atau tenaga ahli independen
				3.6.2	Tidak memiliki Perjanjian Kerja
				3.6.3	Tidak pernah mengalami lebih dari 2 (dua) bulan menerima upah kurang dari 1.2x UMP
		3.7	Pekerja lepas yang menghasilkan karya seni dan budaya	3.7.1	Pemasukan pekerjaan lepas didapatkan dari karya seni dan budaya yang dibuat lulusan
		3.8	Berpenghasilan >1.2x UMR provinsi asal	3.8.1	Menghasilkan upah lebih dari 1.2 (satu koma dua) kali lipat dari upah minimum provinsi (UMP)
				3.8.2	Provinsi yang dipakai adalah provinsi perguruan tinggi tempat lulusan terdaftar sebelum lulus



No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
				3.8.3	Kriteria tempat kerja mengikuti kriteria diatas
4.	Kriteria kelanjutan studi	4.1	Tidak ada batasan waktu masa tunggu	4.1.1	Program pendidikan di UT adalah program pendidikan berkelanjutan sepanjang hayat sehingga alumni dapat kembali ke UT tanpa terikat waktu
		4.2	Definisi S1/S1 terapan	4.2.1	Program studi sarjana atau sarjana terapan
		4.3	Definisi S2/S2 terapan	4.3.1	Program studi magister atau magister terapan
		4.4	Definisi S3/S3 terapan	4.4.1	Program doktor atau doktor terapan
		4.5	Definisi dalam negeri	4.5.1	Perguruan Tinggi dalam negeri yang terdaftar di PDDikti
		4.6	Definisi luar negeri	4.6.1	Perguruan Tinggi luar negeri yang diakui oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
5.	Formula				<i>Lulusan S1 dan D4 yang berhasil mendapatkan pekerjaan, melanjutkan S.tudi, atau menjadi wiraswasta</i> $\frac{\text{Total jumlah lulusan UT S1 dan D4 / D3}}{\text{Total jumlah lulusan UT S1 dan D4 / D3}} \times 100$

**b) IKU 2 : Mahasiswa Mendapatkan Pengalaman di Luar Kampus**

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1.	Cakupan	1.1	Definisi dan cakupan lulusan	1.1.1	Mahasiswa terdaftar dari program studi di perguruan tinggi atau institusi lain diluar UT
		1.2	Definisi S1	1.2.1	Program studi sarjana
		1.3	Definisi D4/D3	1.3.1	Program studi diploma empat atau sarjana terapan, dan diploma tiga
		1.4	Definisi sks di luar kampus	1.4.1	Sks yang diperoleh dari mata kuliah Kampus Merdeka sepanjang masa pembelajaran
		1.5	Peraturan data pendukung	1.5.1	Perguruan tinggi juga dapat (tidak wajib) melaporkan jumlah mahasiswa terdaftar yang telah memperoleh minimal 20 sks dari mata kuliah Kampus Merdeka



No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
				1.5.2	Jumlah dapat dihitung sebagai rata-rata dari jumlah mahasiswa terdaftar yang telah memperoleh minimal 20 sks dari mata kuliah Kampus Merdeka
2.	Kegiatan luar kampus	2.1	Penjelasan kegiatan di luar kampus	2.1.1	Cakupan kegiatan di luar kampus diatur dalam Buku Panduan Merdeka Belajar - Kampus Merdeka
				2.1.2	Penetapan mata kuliah Kampus Merdeka diatur sesuai dengan peraturan Rektor UT
				2.1.3	Jumlah sks setiap mata kuliah Kampus Merdeka diatur dengan peraturan Rektor UT
3.	Prestasi	3.1	Kriteria kompetisi	3.1.1	Kompetisi tingkat nasional dan internasional
				3.1.2	Kompetisi tingkat nasional berarti dapat diikuti oleh peserta dari seluruh provinsi Indonesia
				3.1.3	Kompetisi tingkat Internasional berarti dapat diikuti oleh peserta bilateral maupun multilateral dan menggunakan bahasa internasional yang diakui oleh PBB
				3.1.4	Kompetisi harus diakui oleh dosen pembimbing
				3.1.5	Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara bimbingan dan pengakuan dosen pembimbing terhadap keikutsertaan mahasiswa dalam kompetisi diatur dengan peraturan Rektor UT
		3.2	Kriteria prestasi kompetisi	3.2.1	Jenis penghargaan yang dianggap sebagai prestasi adalah juara 1, 2, 3 dan harapan di dalam kompetisi nasional dan internasional yang sesuai dengan definisi di poin 3.1
		3.3	Validasi prestasi kompetisi	3.3.1	Perguruan tinggi bertanggung jawab untuk menjamin kebenaran prestasi
				3.3.2	Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penjaminan kebenaran prestasi diatur dengan peraturan Rektor UT
4.	Formula				$\frac{\text{Jumlah mahasiswa S1 dan D4 / D3 yang menjalankan paling sedikit 20 ( dua puluh ) sks di luar kampus atau berprestasi dalam kompetisi atau lomba paling rendah tingkat nasional}}{\text{Total jumlah mahasiswa terdapat padatahun akademis tertentu}}$

c) IKU 3 : Dosen Berkegiatan di Luar Kampus

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1.	Cakupan	1. 1	Definisi dan cakupan dosen	1.1.1	Dosen yang bekerja di UT dan mempunyai NIDN atau NIDK
		1. 2	Penjelasan periode waktu	1.2.1	Kegiatan dosen yang tercakup adalah yang dilakukan sepanjang 5 tahun sebelum akhir tahun anggaran berjalan
				1.2.2	Akhir tahun anggaran berjalan adalah 31 Desember di tahun anggaran berjalan Contoh: Jika melapor pencapaian IKU untuk tahun anggaran 2023, maka kegiatan dosen yang tercakup adalah kegiatan yang terjadi diantara 1 Januari 2023 sampai dengan 31 Desember 2027
2.	Kegiatan tridharma	2. 1	Kegiatan tridharma	2.1.1	Kegiatan tridharma yang tertulis di rubrik beban kerja dosen (BKD)
				2.1.2	Dosen mempunyai hak untuk mendapatkan keringanan beban kerja/jumlah sks yang butuh dicapai selama berkegiatan tridharma diluar kampus
3.	Kampus lain	3. 1	Berkegiatan tridharma di kampus lain	3.1.1	Dosen berkegiatan tridharma di perguruan tinggi dalam negeri
4.	Kampus QS1000 berdasarkan ilmu	4. 1	Berkegiatan tridharma di kampus QS1000 berdasarkan ilmu	4.1.1	Dosen berkegiatan tridharma di perguruan tinggi yang termasuk dalam daftar QS1000 berdasarkan ilmu
				4.1.2	Daftar QS1000 berdasarkan ilmu atau QS <i>World University Rankings by Subject</i> dapat ditemukan di situs <i>QS Top Universities</i>
				4.1.3	Daftar QS1000 berdasarkan ilmu yang dipakai adalah daftar terbaru saat tahun pelaporan berjalan
				4.1.4	Contoh: Jika Stanford University hanya masuk di dalam daftar QS1000 dalam ilmu <i>Engineering &amp; Technology</i> , maka dosen diperbolehkan berkegiatan tridharma di program studi apapun di dalam Stanford University - tidak terbatas program studi yang berkaitan dengan <i>Engineering &amp; Technology</i> saja.
5.	Kegiatan kerja	5. 1	Hak dosen saat bekerja sebagai	5.2.1	Dosen mempunyai hak untuk mendapatkan keringanan beban kerja/jumlah sks yang butuh dicapai selama bekerja paruh waktu sebagai praktisi di dunia industri

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
	sebagai praktisi		praktisi di dunia industri (DUDI)		
				5.2.2	Dalam hal dosen bekerja penuh waktu sebagai praktisi di dunia industri, dosen mempunyai hak untuk mengambil cuti dari perguruan tinggi
		5.2	Kriteria bekerja sebagai praktisi di dunia industri	5.1.1	Dosen mempunyai Perjanjian Kerja untuk bekerja sebagai konsultan atau tenaga ahli independen
6.	Tempat bekerja	6.2	Perusahaan multinasional	6.2.1	Perusahaan yang beroperasi di lebih dari 1 (satu) negara
		6.3	Perusahaan teknologi global	6.3.1	Perusahaan yang tercakup sebagai perusahaan teknologi global adalah yang terdaftar di Forbes Top 100 <i>Digital Companies</i>
				6.3.2	Daftar Forbes Top 100 <i>Digital Companies</i> yang diakui adalah daftar terbaru yang telah dipublikasikan saat tahun pelaporan berjalan
		6.4	Perusahaan startup teknologi	6.4.1	Perusahaan startup teknologi dalam negeri maupun luar negeri
				6.4.2	Perusahaan startup harus telah menerima pendanaan kumulatif sejumlah lebih dari Rp50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah)
		6.5	Organisasi nirlaba/NGO kelas dunia	6.5.1	Organisasi nirlaba dalam negeri maupun luar negeri
				6.5.2	Organisasi nirlaba harus mempunyai anggaran tahunan setahun terakhir sejumlah lebih dari Rp50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah) atau sudah bekerja sama dengan mitra di tingkat nasional maupun internasional selama 5 tahun terakhir
		6.6	Institusi/organisasi multilateral	6.6.1	Institusi atau organisasi multilateral yang diakui Pemerintah Indonesia
		6.7	Lembaga pemerintah	6.7.1	Kementerian atau kelembagaan Pemerintah Indonesia
		6.8	BUMN dan BUMD	6.8.1	Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		6. 9	Kriteria berkreasi independen atau menampilkan karya	6.9.1	Kriteria berkreasi independen atau menampilkan karya diatur dengan peraturan Rektor UT
7.	Prestasi mahasiswa bimbingan	7. 1	Kriteria kompetisi	7.1.1	Kompetisi tingkat nasional dan internasional
				7.1.2	Kompetisi tingkat nasional berarti dapat diikuti oleh peserta dari seluruh provinsi Indonesia
				7.1.3	Kompetisi tingkat internasional berarti dapat diikuti oleh peserta bilateral maupun multilateral dan menggunakan bahasa internasional yang diakui PBB
				7.1.4	Kompetisi harus diakui oleh dosen pembimbing
				7.1.5	Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara bimbingan dan pengakuan dosen pembimbing terhadap keikutsertaan mahasiswa dalam kompetisi diatur dengan peraturan Rektor UT
		7. 2	Kriteria prestasi kompetisi	7.2.1	Jenis penghargaan yang dianggap sebagai prestasi diatur dengan peraturan Rektor UT
		7. 3	Validasi prestasi kompetisi	7.3.1	Perguruan tinggi bertanggung jawab untuk menjamin kebenaran prestasi
				7.3.2	Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penjaminan kebenaran prestasi diatur dengan peraturan Rektor UT
8.	Pelaporan kepada pimpinan perguruan tinggi	8. 1	Pengetahuan institusi	8.1.1	Kegiatan tridharma di kampus lain dan kampus QS1000 berdasarkan ilmu, serta bekerja sebagai praktisi di industri harus disetujui oleh Ketua Program Studi, Dekan/Direktur Pascasarjana/Direktur Sekolah Vokasi, atau Rektor
				8.1.2	Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pengajuan, pertimbangan, dan pembuatan keputusan tentang kegiatan tridharma di kampus lain dan kampus QS1000 berdasarkan ilmu, serta bekerja sebagai praktisi di industri diatur dengan peraturan Rektor UT

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		8.2	Kontrak atau surat keputusan atau bukti publikasi pada jurnal nasional bereputasi (minimal SINTA 1 dan SINTA 2)/internasional bereputasi	8.2.1	Dosen wajib membuktikan kebenaran kegiatan tridharma diluar kampus dan kampus QS1000 berdasarkan ilmu, serta pekerjaan sebagai praktisi di industri
				8.2.2	Ketentuan lebih lanjut mengenai cara pembuktian dan dokumen pendamping diatur dengan peraturan Rektor UT
9.	Formula				$\frac{\text{Jumlah dosen yang berkegiatan tridharma di perguruan tinggi lain, berkegiatan tridharma di QS 1000 berdasarkan bidang ilmu (QS 1000 by subject) atau bekerja sebagai praktisi di dunia industri dalam 5 (lima) tahun terakhir}}{\text{Total jumlah dosen tetap dengan NIDN / NIDK}} \times 100$

#### d) IKU 4 : Praktisi Mengajar di Dalam Kampus

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1.	Cakupan	1.1	Definisi dan cakupan dosen	1.1.1	Dosen tetap yang bekerja di UT dan mempunyai NIDN atau NIDK
		1.2	Penjelasan periode waktu	1.2.1	Kualifikasi S3 tidak ada tanggal kadaluarsa
				1.2.2	Sertifikasi kompetensi atau profesi tidak ada tanggal kadaluarsa
				1.2.3	Pengalaman kerja di dunia industri dan dunia kerja tidak ada batas waktu
2.	Sertifikasi kompetensi / profesi	2.1	Lembaga Sertifikasi Kompetensi (LSK)	2.1.1	Daftar LSK yang diakui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dapat ditemukan di situs web Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
		2.2	Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP)	2.2.1	Daftar LSP yang diakui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi adalah yang terdaftar di situs Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan dapat ditemukan di: <a href="https://bnsf.go.id/lsp">https://bnsf.go.id/lsp</a>

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		2.3	Lembaga atau asosiasi profesi atau sertifikasi internasional	2.3.1	Lembaga dan asosiasi profesi atau sertifikasi internasional yang tercakup adalah yang diakui oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dan dapat ditemukan di situs web Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
				2.3.2	Daftar lembaga dan asosiasi profesi atau sertifikasi internasional yang diakui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dapat ditemukan di situs web Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
3.	Pengalaman profesional, di dunia industri, dan di dunia kerja	3.1	Perusahaan multinasional	3.1.1	Perusahaan yang beroperasi di lebih dari 1 (satu) negara
		3.2	Perusahaan teknologi global	3.2.1	Perusahaan yang tercakup sebagai perusahaan teknologi global adalah yang terdaftar di Forbes Top 100 <i>Digital Companies</i>
				3.2.2	Daftar Forbes Top 100 <i>Digital Companies</i> yang diakui adalah daftar terbaru yang telah dipublikasikan saat tahun pelaporan berjalan
		3.3	Perusahaan startup teknologi	3.3.1	Perusahaan startup teknologi dalam negeri maupun luar negeri
				3.3.2	Perusahaan startup harus telah menerima pendanaan kumulatif sejumlah lebih dari Rp50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah)
		3.4	Organisasi nirlaba (NGO) kelas dunia	3.4.1	Organisasi nirlaba (NGO) dalam negeri maupun luar negeri
				3.4.2	Organisasi nirlaba (NGO) harus mempunyai anggaran tahunan setahun terakhir sejumlah lebih dari Rp50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah) atau sudah bekerja sama dengan mitra di tingkat nasional maupun internasional selama 5 tahun terakhir
		3.5	Institusi/organisasi multilateral	3.5.1	Institusi atau organisasi multilateral yang diakui Pemerintah Indonesia
		3.6	Lembaga pemerintah	3.6.1	Kementerian atau kelembagaan Pemerintah Indonesia



No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		3.7	BUMN dan BUMD	3.7.1	Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah
		3.8	Karyawan swasta	3.8.1	Perusahaan berada dalam negeri atau luar negeri, dan bersifat multinasional maupun non-multinasional
				3.8.2	Dosen memiliki pengalaman sebagai karyawan swasta/tenaga ahli/professional <i>hired</i> yang dibuktikan dengan Perjanjian Kerja saat bekerja
				3.8.3	Perusahaan memiliki SIUP atau IUMK
		3.9	Kriteria menjadi pekerja lepas yang terbukti produktif	3.9.1	Bekerja sebagai konsultan atau tenaga ahli independen
				3.9.2	Menghasilkan upah lebih dari 1.2x UMP selama 2 (dua) tahun terakhir bekerja menjadi pekerja lepas
		3.10		3.10.1	Kriteria berkreasi independen atau menampilkan karya diatur dengan peraturan perguruan tinggi
4.	Formula				<i>Jumlah dosen yang berkualitas S3, memiliki sertifikat kompetensi / profesi, atau berpengalaman kerja sebagai praktisi</i> <i>Total jumlah dosen tetap dengan NIDN / NIDK</i>

**e) IKU 5 : Hasil Kerja Dosen Digunakan Oleh Masyarakat Atau Mendapat Rekognisi Internasional**

No	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1.	Cakupan	1.1	Definisi dosen tetap	1.1.1	Dosen tetap yang bekerja di UT dan mempunyai NIDN atau NIDK
2.	Kriteria luaran ilmiah yang terindeks global	2.1	Definisi indeks global	2.1.1	Database jurnal ilmiah bereputasi tinggi sesuai dengan disiplin, topik dan tipe publikasi ilmiah
		2.2	Contoh indeks global	2.2.1	Indeks global yang terdaftar di SINTA
				2.2.2	Indeks bereputasi global: SCOPUS, <i>Web of Science</i> , <i>Microsoft Academic Research</i> , DOAJ, CABI, <i>Copernicus</i> , <i>Ebscho</i> (Daftar terus diperbaharui)



No	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
3.	Kriteria konferensi/seminar internasional sebagai diseminasi luaran ilmiah	3.1	Definisi Konferensi internasional	3.1.1	Konferensi akademik yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi luar negeri, komunitas akademik internasional, maupun organisasi internasional dengan topik yang sesuai dan telah dilaksanakan secara rutin (annual, binear)
		3.2	Definisi Seminar Internasional	3.2.1	Seminar akademik yang dapat berupa <i>public lecture</i> , pidato akademik, maupun presentasi temuan riset di perguruan tinggi luar negeri, komunitas akademik internasional maupun organisasi internasional
4.	Kriteria media nasional dan internasional sebagai diseminasi luaran ilmiah	4.1	Media dengan pembaca nasional	4.1.1	Media cetak maupun daring berskala nasional yang bereputasi menerbitkan artikel ilmiah populer dan memiliki proses editorial
		4.2	Media dengan pembaca internasional	4.2.1	Media cetak maupun daring luar negeri yang bereputasi menerbitkan artikel ilmiah populer dan memiliki proses editorial
		4.3	Kriteria artikel yang diterbitkan di media nasional dan internasional	4.3.1	Kriteria lebih lanjut mengenai artikel yang diterbitkan di media nasional dan internasional mengacu pada peraturan penilaian angka kredit dosen dan mekanisme peer review yang berlaku di perguruan tinggi
5.	Kriteria kutipan/sitasi ilmiah	5.1	Definisi kutipan/sitasi ilmiah	5.1.1	Jurnal ilmiah dipakai sebagai rujukan atau referensi di publikasi ilmiah lainnya oleh peneliti lain maupun <i>self citation</i>
		5.2	Jumlah kutipan/sitasi ilmiah	5.2.1	Minimal 10 kutipan per jumlah dosen
6.	Lembaga pemangku kepentingan yang menerapkan luaran ilmiah / terapan dosen	6.1	Pemerintah	6.1.1	Kementerian/Kelembagaan Pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah



No	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		6.2	Perusahaan	6.2.1	Perusahaan di dalam maupun luar negeri, nasional maupun multi-nasional
		6.3	Organisasi multilateral	6.3.1	Organisasi multilateral yang diakui oleh pemerintah Indonesia
		6.4	BUMN dan BUMD	6.4.1	Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah
		6.5	Organisasi Nirlaba	6.5.1	Organisasi nirlaba dalam maupun luar negeri yang telah mempunyai izin pendirian dan diakui oleh Pemerintah Indonesia
7.	Komunitas akademik atau komunitas profesional yang berkolaborasi dengan dosen dalam membuat luaran ilmiah	7.1	Individu akademisi / scholar / praktisi	7.1.1	Akademisi atau praktisi dalam maupun luar negeri yang mempunyai jejak rekam baik di bidang keahliannya dan/atau memiliki asosiasi dengan komunitas akademik/profesional
		7.2	Komunitas akademik	7.2.1	Mahasiswa, alumni, dosen, dan peneliti akademik di perguruan tinggi dalam dan luar negeri yang memiliki jejak rekam yang baik di bidangnya
		7.3	Komunitas profesional	7.3.1	Kelompok/Jaringan formal profesional yang mempunyai jejak rekam baik di bidangnya dan memiliki kontribusi langsung terhadap masyarakat
		7.4	Penerbit	7.4.1	Penerbit akademik maupun komersil di dalam maupun luar negeri yang mempunyai standar editorial dapat dipertanggungjawabkan dan bereputasi tinggi
8.	Kriteria penghargaan internasional, pengakuan asosiasi, dan paten nasional untuk karya terapan	8.1	Penghargaan internasional	8.1.1	Penghargaan internasional untuk karya terapan (invensi dan inovasi) yang memiliki penjurian ketat, daya saing antar negara, dan bereputasi sesuai bidangnya.
		8.1	Kriteria penghargaan internasional	8.1.2	Kriteria lebih lanjut mengenai penghargaan internasional yang diakui mengikuti peraturan perguruan tinggi yang berlaku

No	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		8.2	Pengakuan asosiasi	8.2.1	Karya terapan diakui oleh asosiasi yang termasuk dalam daftar Kementerian Perindustrian dan Kamar Dagang Indonesia, atau asosiasi lain yang ditunjuk secara resmi oleh pemerintah
		8.3	Paten nasional	8.3.1	Karya terapan memiliki hak paten nasional yang dikeluarkan secara resmi oleh pemerintah Indonesia
9.	Pendanaan pada luaran karya seni: sponsorship atau pendanaan / akuisisi	9.1	Sponsorship	9.1.1	Karya seni (baik secara proses maupun penampilan karya) didukung sebagian pendanaannya oleh sektor privat maupun publik
		9.2	Akuisisi atau pembiayaan	9.2.1	Karya seni bernilai untuk diakuisisi oleh individu, sektor privat maupun publik
10.	Kriteria katalog pameran, pameran, festival, pertunjukan dan penghargaan untuk luaran karya seni	10.1	Kurasi pihak ketiga	10.1.1	Karya seni lolos proses kurasi oleh kurator profesional yang memiliki jejak rekam baik di bidang seni rupa dan desain
		10.1	Kriteria kurator profesional	10.1.2	Kriteria kurator profesional yang dimaksud adalah mempunyai latar belakang pendidikan atau profesional di bidang seni, terafiliasi dengan galeri/museum/perguruan tinggi/komunitas seni di tingkat daerah, nasional, maupun internasional dan mempunyai pengalaman lebih dari 5 tahun di bidang seni
11.	Metode berkarya/art methods	11.1	Metode berkarya/art methods	11.1.1	Karya seni digunakan sebagai metode yang dapat digunakan untuk kepentingan masyarakat contohnya: art therapy untuk situasi kebencanaan, penerapan desain yang inklusif untuk disabilitas, dll
12	Studi kasus	12	Studi kasus	12.1.1	Hasil penelitian dosen yang berupa studi kasus dan dapat digunakan sebagai materi ajar di program studi
13.	Substantial review/review secara substansi	13	Substantial review/review secara substansi	13.1.1	Karya sastra ditinjau/review secara substansial oleh kritikus maupun penulis sastra/akademik dan diterbitkan di media nasional maupun internasional bereputasi baik



No	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
				13,2	Kriteria review yang diterbitkan di media nasional dan internasional Kriteria lebih lanjut mengenai artikel yang diterbitkan di media nasional dan internasional mengacu pada peraturan penilaian angka kredit dosen dan mekanisme peer review yang berlaku di perguruan tinggi
14.	Formula				$\frac{\text{Jumlah keluaran penelitian yang mendapatkan rekognisi Internasional atau digunakan oleh industri / masyarakat / pemerintah}}{\text{Total jumlah dosen tetap dengan NIDN / NIDK}} \times 100\%$

**f) IKU 6 : Program Studi Bekerjasama dengan Mitra Kelas Dunia Rekognisi Internasional**

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1.	Cakupan	1.1	Definisi prodi S1	1.1.1	Program studi sarjana
		1.2	Definisi prodi D4/D3	1.2.1	Program studi diploma empat atau sarjana terapan, dan diploma tiga
2.	Kriteria kerja sama	2.1	Kriteria untuk PTN Akademik	2.1.1	Pengembangan kurikulum bersama (merancang output, konten, dan metode pembelajaran)
				2.1.2	Menyediakan program magang (setidaknya 1 semester penuh)
				2.1.3	Kegiatan tridharma lainnya (misalnya kemitraan penelitian).
		2.2	Kriteria untuk PTN Vokasi	2.2.1	Pengembangan kurikulum bersama (merancang output, konten, dan metode pembelajaran);
				2.2.2	Menyediakan program magang (setidaknya 1 semester penuh);
				2.2.3	Menyediakan kesempatan kerja;
				2.2.4	Mengisi kegiatan pembelajaran dengan dosen tamu praktisi; dan
				2.2.5	Memberikan training bagi dosen dan instruktur.
		2.3	Kriteria untuk PTN Seni Budaya	2.3.1	Pengembangan kurikulum bersama (merancang output, konten, dan metode pembelajaran);
				2.3.2	Menyediakan program magang (setidaknya 1 semester penuh); dan

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
				2.3.3	Kegiatan tridharma lainnya (misalnya kemitraan penelitian).
				2.3.4	Pengembangan kurikulum bersama (merancang output, konten, dan metode pembelajaran);
3.	Kriteria mitra	3.1	Perusahaan multinasional	3.1.1	Perusahaan yang beroperasi di lebih dari 1 (satu) negara
		3.2	Perusahaan nasional berstandar tinggi	3.2.1	Perusahaan nasional yang sudah menjadi perusahaan publik (terbuka / Tbk) atau perusahaan dengan pendapatan setahun terakhir sejumlah lebih dari Rp100.000.000.000 (seratus miliar rupiah)
		3.3	Perusahaan teknologi global	3.3.1	Perusahaan yang tercakup sebagai perusahaan teknologi global adalah yang terdaftar di Forbes Top 100 <i>Digital Companies</i>
				3.3.1	Daftar Forbes Top 100 <i>Digital Companies</i> yang diakui adalah daftar terbaru yang telah dipublikasikan saat tahun pelaporan berjalan
		3.4	Perusahaan rintisan (startup company) teknologi	3.4.1	Perusahaan startup teknologi dalam negeri maupun luar negeri
				3.4.2	Perusahaan startup harus telah menerima pendanaan kumulatif sejumlah lebih dari Rp50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah)
		3.5	Organisasi nirlaba (NGO) kelas dunia	3.5.1	Organisasi nirlaba (NGO) dalam negeri maupun luar negeri
				3.5.2	Organisasi nirlaba (NGO) harus mempunyai anggaran tahunan setahun terakhir sejumlah lebih dari Rp50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah) atau sudah bekerja sama tahun terakhir dengan mitra di tingkat nasional maupun internasional selama 5 tahun terakhir.
		3.6	Institusi / organisasi multilateral/internasional	3.6.1	Institusi atau organisasi multilateral/internasional yang diakui Pemerintah Indonesia



No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
		3.7	Perguruan tinggi yang masuk dalam daftar QS1000 berdasarkan ilmu (QS1000 <i>by subject</i> );	3.7.1	Program studi bekerjasama dengan perguruan tinggi yang termasuk dalam daftar QS1000 berdasarkan ilmu
				3.7.2	Daftar QS1000 berdasarkan ilmu atau QS <i>World University Rankings by Subject</i> dapat ditemukan di situs <i>QS Top Universities</i>
				3.7.3	Daftar QS1000 berdasarkan ilmu yang dipakai adalah daftar terbaru saat tahun pelaporan berjalan
				3.7.4	Program studi bekerja sama dengan perguruan tinggi yang setidaknya mempunyai 1 (satu) program studi yang terdaftar di daftar QS1000 berdasarkan ilmu
		3.8	Perguruan tinggi, fakultas, atau program studi dalam bidang yang relevan	3.8.1	perguruan tinggi, fakultas, atau program studi dalam bidang yang relevan
		3.9	Instansi pemerintah, BUMN dan/atau BUMD;	3.9.1	Kementerian atau kelembagaan Pemerintah Indonesia
				3.9.2	Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah
		3.10	UMKM.	3.10.1	UMKM harus mempunyai pendapatan setahun terakhir sejumlah lebih dari Rp10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah)
4.	Formula				$\frac{\text{Lulusan S1 dan D4 / D3 yang melaksanakan, kerja sama dengan mitra}}{\text{Total jumlah program studi S dan D4 / D3}} \times 100\%$

**g) IKU 7 : Kelas yang menggunakan pembelajaran inovatif**

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1	Cakupan	1.1	Definisi prodi S1	1.1.1	Program studi sarjana
		1.2	Definisi prodi S1 D4/D3	1.2.1	Program studi diploma empat atau sarjana terapan, dan diploma tiga
2	Kriteria metode pembelajaran	2.1	Pemecahan kasus ( <i>case method</i> )	2.1.1	Mahasiswa berperan sebagai "protagonis" yang berusaha untuk memecahkan sebuah kasus;

				2.1.2	Mahasiswa melakukan analisis terhadap kasus untuk membangun rekomendasi solusi, dibantu dengan diskusi kelompok untuk menguji dan mengembangkan rancangan solusi; dan
				2.1.3	Kelas berdiskusi secara aktif, dengan mayoritas dari percakapan dilakukan oleh mahasiswa. Dosen hanya memfasilitasi dengan cara mengarahkan diskusi, memberikan pertanyaan, dan observasi.
		2.2	<i>Team-based project termasuk project-based model</i>	2.2.1	Kelas dibagi menjadi kelompok (>1 mahasiswa) untuk mengerjakan tugas bersama selama jangka waktu maksimal satu semester
				2.2.2	Kelompok diberikan masalah asli atau pertanyaan kompleks, lalu diberikan ruang untuk buat rencana kerja dan model kolaborasi;
				2.2.3	Setiap kelompok mempersiapkan presentasi/karya akhir yang ditampilkan ke dosen, kelas, atau penonton lainnya yang dapat memberikan umpan balik yang konstruktif
		2.3	Media berbasis teknologi	2.3.1	Kelas dibuat dalam bentuk virtual dengan menggunakan beragam teknologi termasuk metaverse/AI
				2.3.2	Mahasiswa secara individu atau kelompok diberikan masalah/kasus asli atau pertanyaan kompleks, lalu diberikan ruang virtual untuk menyusun dan menyelesaikan pemecahan kasus baik individu maupun kolaborasi dengan memanfaatkan beragam media dan teknologi
				2.3.3	Mahasiswa secara individu atau kelompok mempersiapkan prototype/model berbasis IT dan mempresentasikan kepada dosen, kelas, atau publik yang dapat memberikan umpan balik yang konstruktif
3	Kriteria evaluasi	3.1	Kriteria evaluasi nilai akhir	3.1.1.	50% dari bobot nilai akhir mata kuliah harus berdasarkan kualitas partisipasi diskusi kelas (case method) dan/atau presentasi akhir project-based learning dan/atau media berbasis teknologi.
4	Formula				$\frac{\text{Jumlah mata kuliah yang menggunakan case method atau team - based project atau media berbasis teknologi sebagai bagian dari bobot evaluasi}}{\text{Total jumlah mata kuliah}} \times 100\%$

**h) IKU 8 : Program Studi Berstandar Internasional**

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1	Cakupan	1.1	Definisi prodi S1	1.1.1	Program studi sarjana
		1.2	Definisi prodi D4/D3	1.2.1	Program studi diploma empat atau sarjana terapan, dan diploma tiga
2	Kriteria akreditasi	2.1	Lembaga akreditasi dan sertifikasi yang sudah diakui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dalam persetujuan internasional	2.1.1	Sesuai dengan daftar lembaga akreditasi internasional dan sertifikasi internasional yang diakui oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 83/P/2020 tentang Lembaga Akreditasi Internasional
3	Formula				$\frac{\text{Jumlah program studi S1 dan memiliki akreditasi, sertifikat internasional yang diakui pemerintah, program studi yang masuk peranking}}{\text{Total jumlah program studi S1 dan D4 / D3}} \times 100\%$

**i) IKU 9 : Tata Kelola yang Berkelanjutan**

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1	Cakupan	1.1	Definisi tata kelola	1.1.1	Sistem pengelolaan keuangan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggung jawaban anggaran yang tertib, ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan tepat waktu dalam pelaporan
2	Kriteria tata kelola	2.1	Pelaporan pertanggung jawaban keuangan yang tepat waktu (unsur akademik dan unsur nonakademik)	2.1.1	Laporan keuangan dan laporan keuangan konsolidasi unit bisnis disampaikan oleh Rektor kepada MWA paling lambat 1 bulan setelah tahun buku berakhir setelah di audit oleh kantor Akuntan Publik.
		2.2	Pelaporan keuangan dapat memenuhi WTP	2.2.1	Laporan keuangan memenuhi syarat WTP (sesuai standar akuntansi pemerintah, efektifitas penilaian unit pengawas internal, kecukupan pengungkapan informasi, dan kepatuhan pada



			(Wajar Tanpa Pengecualian)		peraturan perundangan) setelah di audit oleh kantor Akuntan Publik.
3	Formula				<p>Penilaian ketepatan pelaporan keuangan:          &lt;1 bulan = 20 poin          tepat 1 bulan = 10 poin          &gt;1 - 3 bulan = 5 poin          &gt;3 - 6 bulan = 1 poin</p> <p>Penilaian WTP:          Memenuhi WTP = 100%          Tidak memenuhi = 0%</p>

j) **IKU 10: Internasionalisasi menuju *World Class University***

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1	Cakupan	1.1	Definisi Institusi	1.1.1	Lembaga pemeringkatan internasional versi THE <i>Impact</i> dan UI <i>Green Matric</i>
		1.2	Definisi Lembaga perankingan	1.2.1	THE <i>Impact</i> adalah lembaga pemeringkatan universitas yang menilai universitas berdasarkan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs)
				1.2.2	UI <i>Green Matric</i> adalah salah satu penilaian dan pemeringkatan universitas berdasarkan komitmen dan tindakan universitas terhadap penghijauan dan berkelanjutan lingkungan
2	Kriteria lembaga perankingan	2.1	Masuk ranking 1000 besar dunia versi THE <i>Impact</i>	2.1.1	Peningkatan peringkat UT dalam THE <i>Impact</i> secara periodik
		2.2	Masuk ranking 20 besar nasional UI <i>Green Matric</i>	2.2.1	Peningkatan peringkat UT dalam UI <i>Green Matric</i> secara periodik
3	Formula				<p>Bobot penilaian THE <i>Impact</i> berdasarkan peringkat (<math>n_1</math>):  <math>\leq 1000 = 9</math>  <math>1001 - 1100 = 8</math>  <math>1101 - 1200 = 7</math></p> <p>Bobot penilaian UI <i>Green Matric</i> berdasarkan peringkat (<math>n_2</math>):  <math>251 - 500 = 1</math>  <math>101 - 250 = 2</math>  <math>51 - 100 = 3</math>  <math>21 - 50 = 4</math>  <math>1 - 20 = 5</math></p> $\frac{n_1 + n_2}{total\ bobot(14)} \times 100\%$

k) IKU 11 : Pendapatan Investasi (Non-Akademik)

No.	Topik	#	Sub-Topik	##	Penjelasan
1	Cakupan	1.1	Definisi Pendapatan Investasi	1.1.1	Keuntungan yang diperoleh dari deviden/bunga/ <i>capital gain</i> /penjualan atau sewa aset/hasil usaha
2	Kriteria pendapatan investasi	2.1	Tingkat pengembalian investasi	2.1.1	Presentase pendapatan terhadap nilai investasi ( <i>return on investment</i> )
		2.2	Benefit lain yang secara langsung berkaitan dengan misi akademik UT, misalnya fasilitas untuk magang mahasiswa dan karir alumni, sponsorship penelitian, dosen tamu, fasilitas lab, dan branding UT	2.2.1	Dapat diukur dalam satuan mata uang dan digabung dengan butir 1
3	Formula				$\frac{\text{Pendapatan}}{\text{total investasi}} \times 100$ <p>Bobot berdasarkan tipologi benefit:                      fasilitas magang (<math>n_1</math>) = 6                      karir alumni (<math>n_2</math>) = 5                      dosen tamu (<math>n_3</math>) = 4                      sponsorship penelitian (<math>n_4</math>) = 3                      fasilitas lab (<math>n_5</math>) = 2                      branding UT (<math>n_6</math>) = 1</p> $\frac{\sum_{n=1}^{n=6} \text{volume kegiatan}_n \times \text{harga bobot}_n}{\sum \text{bobot} (21)} \times 100\%$

## **BAB VIII PENUTUP**

Sebagai perguruan tinggi negeri yang telah berbadan hukum, UT selalu adaptif dan mengikuti dinamika yang terjadi. Tren peningkatan minat masyarakat terhadap penyelenggaraan perguruan tinggi non-tatap muka, yang itu ditandai dengan semakin meningkatnya jumlah mahasiswa, menjadikan UT selalu menjaga layanan kualitas pembelajaran yang diberikan. Kemudahan aksesibilitas dalam berbagai penyelenggaraan layanan menjadi keharusan.

Penyusunan RPJP ini menjadi sebuah komitmen yang harus selalu dijadikan rujukan bagi semua sivitas akademika dalam menjalankan proses bisnis UT. RPJP ini menjadi salah satu dokumen penting yang diharapkan menjadi pemicu dan pemacu segala aktivitas dan tujuan yang diharapkan dicapai. Semua SDM di UT, di bawah pimpinan Rektor, bergerak bersama mewujudkan visi-misi dengan melandaskan pandangan pada dokumen ini.

Berbagai gambaran umum tentang posisi UT saat ini telah disajikan, seperti analisis isu strategis, baik secara eksternal maupun internal. Demikian juga perencanaan strategik yang harus ditempuh UT dalam berbagai bidang. Misalnya, pengelolaan dan pengembangan Bidang Akademik (Tridharma) serta Non-Akademik. Semoga RPJP ini mampu menjadi navigasi utama dalam memaksimalkan fungsi dan peran Rektor dalam memimpin UT sebagai perguruan tinggi berbadan hukum dengan selalu menjaga sinergitas dengan MWA dan Senat Akademik UT.



UNIVERSITAS TERBUKA

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI**

Penerbit Universitas Terbuka  
Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang,  
Tangerang Selatan - 15437, Banten - Indonesia  
Telp. 021-7490941, Faks. 021-7490147  
Website. [www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id)