



UNIVERSITAS TERBUKA

Rencana Pengembangan Jangka Panjang *Universitas Terbuka Tahun 2021-2035*



UNIVERSITAS TERBUKA
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
2021

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) dapat diselesaikan. RPJP UT ini memuat panduan serta tolok 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.

Adapun program strategis UT terdiri atas tiga aspek pengembangan yaitu: (1) peningkatan kualitas dan layanan akademik, (2) peningkatan daya jangkau layanan pendidikan dan peningkatan pengakuan masyarakat terhadap UT, serta (3) peningkatan keefektifan tata kelola. 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, Oktober 2021
Rektor Universitas Terbuka,

Ojat Darajat



PERNYATAAN TEKAD

Berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa dan terdorong oleh keinginan luhur untuk membangun dan mengembangkan Universitas Terbuka sebagai lembaga Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ) berkualitas dunia, Universitas Terbuka berkomitmen untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menyediakan akses perguruan tinggi terbuka kepada seluruh masyarakat. Dengan hasrat dan dorongan nurani tersebut maka disusunlah Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Universitas Terbuka untuk rentang tahun 2021-2035.



DAFTAR ISI

SAMBUTAN REKTOR	i
PERNYATAAN TEKAD	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2. Visi, Misi, dan Tujuan	2
1.3. Prosedur dan Kerangka Penyusunan	5
1.4. Tahapan dan Sasaran Strategis	6
1.5. Sistem Penjaminan Mutu Internal sebagai PTN BH.....	15
1.6. Posisi Strategis UT	16
1.7. Pengakuan UT pada Tingkat Nasional dan Internasional	17
1.8. Analisis Kesenjangan	18
BAB II TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG DAN INDIKATOR KINERJA PROGRAM	48
2.1. Peta Jalan (Roadmap) UT – Menuju Open University Berkelas Dunia	48
2.2. Tahapan dan Tonggak Capaian Utama.....	51
2.3. Tonggak Capaian (Milestones) UT 2025 -2035	52
BAB III PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG AKADEMIK PERGURUAN TINGGI	54
A. BIDANG PENDIDIKAN DAN KEMAHASISWAAN.....	54
B. BIDANG PENELITIAN DAN PUBLIKASI.....	63
C. BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (PkM).....	66
BAB IV PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON-AKADEMIK	70
A. BIDANG TATA KELOLA	70
B. BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA	73
C. BIDANG SARANA DAN PRASARANA	76
D. BIDANG KEUANGAN DAN PENDANAAN.....	79
E. BIDANG PEMANGKU KEPENTINGAN	85
F. Bidang Infrastruktur TIK.....	88
BAB V PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG KEMAHASISWAAN PTN BADAN HUKUM	93



BAB VI SISTEM AKUNTABILITAS.....	75
BAB VII MANAJEMEN RISIKO	76
BAB VIII KERANGKA PENDAPATAN DAN BELANJA.....	82
BAB VIII PENUTUP	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tahapan Strategis 2021-2035	51
Tabel 2. Tahapan Akreditasi Internasional	55
Tabel 3. Rincian Program Studi Internasional	56
Tabel 4. Rencana Program Studi Baru.....	60
Tabel 5. Daftar Program Studi Baru	60
Tabel 6. Skema Pendapatan 2021-2025	84
Tabel 7. Skema Pendapatan 2026-2030	85
Tabel 8. Skema Pendapatan 2031-2035	86
Tabel 9. Skema Pendanaan 2021-2025	87
Tabel 10. Skema Pendanaan 2026-2030	88
Tabel 11. Skema Pendanaan 2031-2035	89



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peta Jalan Universitas Terbuka.....	48
Gambar 2. Sembilan Pilar Utama Universitas Terbuka	49
Gambar 3. <i>Key Success Indicators</i> Universitas Terbuka.....	49
Gambar 4. <i>Value Chain</i> Universitas Terbuka	52

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Universitas Terbuka (UT) memiliki visi menjadi institusi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) berkualitas dunia. Visi tersebut sejalan dengan mandat pemerintah yang diemban UT untuk meningkatkan aksesibilitas pendidikan tinggi dan menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi melalui PTTJJ. Visi tersebut menjadi landasan aktivitas UT karena pembangunan SDM dan pendidikan yang berkualitas menjadi faktor penting dalam upaya mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045. Oleh karena itu, peran UT dalam meningkatkan kualitas SDM di Indonesia perlu terus berkembang sesuai dengan kemajuan teknologi dan kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia.

Salah satu kebijakan kampus merdeka yang dicanangkan oleh Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemdikbud-Ristek) adalah kebebasan bagi Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) dan Satuan Kerja untuk menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Kebijakan ini ditujukan agar universitas dapat mengajukan permohonan menjadi PTN-BH sesuai dengan kesiapan universitas karena tidak ada akreditasi minimum yang disyaratkan. Adapun manfaat menjadi PTN-BH adalah otonomi yang luas sehingga perguruan tinggi (PT) dapat mengatur rumah tangganya secara mandiri sesuai dengan tujuan PT tersebut. Dengan demikian, status PTN-BH akan meningkatkan fleksibilitas bidang akademik dan nonakademik.

Melalui Dewan Pengawas, UT telah diberikan mandat oleh Kemendikbud-Ristek untuk menjadi PTN-BH. Status otonomi PTN-BH dapat memberikan keleluasaan dalam mengelola dan mengembangkan diri secara lebih fleksibel, berkualitas, dan berkompetensi sehingga memudahkan UT dalam melaksanakan visi, misi, dan program kerja. Hal ini akan mendukung pembelajaran UT yang dilaksanakan dengan jarak jauh, sehingga UT menjadi lebih gesit dalam mendukung program pemerintah meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) serta mampu memperluas akses masyarakat ke perguruan tinggi. Mandat ini juga mendukung tekad UT untuk membuka program studi internasional, meningkatkan jumlah program non-gelar, kemudahan bekerja sama dengan industri dan pengguna lulusan, serta memberikan potensi kemajuan UT sebagai *world class open university* karena memiliki *captive market* yang tersebar di berbagai negara. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2014 Pasal 3, salah satu dokumen yang harus disusun untuk mengetahui kelayakan PTN menjadi PTN-BH adalah Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP). Oleh karena itu, RPJP UT 2021-2035 perlu disusun.



Universitas Terbuka dan Lintasan Sejarahnya

Universitas Terbuka (UT) adalah 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.

Pada akhir dasawarsa tahun 1970-an banyak guru SLTP dan SLTA yang dididik secara darurat dalam bentuk program singkat, sehingga belum memenuhi standar kemampuan yang disyaratkan untuk mengajar di sekolah-sekolah pada tingkat pendidikan tersebut. Hal ini diperparah dengan adanya ledakan lulusan SLTA pada akhir Pelita IV yang besarnya mencapai 1,5 juta lulusan, sementara itu daya tampung perguruan tinggi hanya ada sekitar 400 ribu. Selain kendala kapasitas, kendala biaya dan waktu yang terbatas menjadi faktor utama yang menghambat banyak masyarakat tidak dapat menempuh pendidikan tinggi yang berkualitas.

Untuk mengatasi masalah tersebut pemerintah memutuskan membuka sebuah universitas yang sifatnya terbuka dengan sistem belajar jarak jauh pada tanggal 4 September 1984. Sampai saat ini UT memiliki 4 Fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FHISIP), Fakultas Sains dan Teknologi (FST), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) untuk jenjang Diploma dan Sarjana. Sejak tahun 2004, UT membuka jenjang magister pada program pascasarjana, dan pada tahun 2020 UT mulai menawarkan program studi jenjang Doktor.

1.2. Visi, Misi, dan Tujuan

Visi

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

Misi

1. Meningkatkan daya tampung perguruan tinggi negeri
2. Meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia
3. Mengembangkan budaya belajar sepanjang hayat
4. Mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan pendidikan jarak jauh untuk mendukung pembangunan nasional dan global.

Tujuan

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. Memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa melalui peningkatan pelayanan pendidikan tinggi dan pemahaman lintas budaya secara luas serta merata.
9. Meningkatkan kemitraan pada tingkat lokal, nasional, dan global.

Sistem Pembelajaran

Menerapkan sistem belajar terbuka dan jarak jauh. Makna terbuka adalah UT tidak memberlakukan pembatasan usia, tahun ijazah, masa belajar, waktu registrasi, dan frekuensi mengikuti ujian. Batasan yang ada hanyalah bahwa setiap calon mahasiswa UT harus sudah menamatkan jenjang pendidikan menengah atas (SMA atau yang sederajat). Istilah jarak jauh berarti pembelajaran tidak dilakukan secara tatap muka, melainkan menggunakan media, baik media cetak (modul) maupun noncetak (*audio/video*, komputer/internet, siaran radio, dan televisi).

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 bidang kegiatan
- 4) **Aksesibilitas.** Seluruh program UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala 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

Oleh karena itu, seluruh unsur dan penyelenggaraan organisasi di lingkungan Universitas Terbuka harus mampu mengaktualisasikan nilai “Kualitas, Integritas, Inovasi, Aksesibilitas, Relevansi, dan Akuntabilitas” dengan bercirikan:

- 1) Menjunjung tinggi dan mematuhi semua hukum yang berlaku, Undang-undang, kontrak, kebijakan, dan peraturan yang berlaku.
- 2) Bertindak dan berupaya memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal.
- 3) Mampu memberikan bukti nyata dari hasil dan proses yang telah dilakukan.
- 4) Mampu memberikan pelayanan yang dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

Pengertian, Tujuan, dan Landasan

RPJP UT adalah dokumen pengembangan rencana jangka panjang UT periode 2021-2035 yang memuat serangkaian cita-cita UT. Dokumen ini disusun oleh tim yang dibentuk Rektor dan menghasilkan draft RPJP yang kemudian disetujui oleh Senat, Rektor, Satuan Pengawas Internal, dan Dewan Pengawas. Dokumen RPJP UT menjadi pedoman prioritas program dan kegiatan Rektor UT dalam mengelola UT yang dituangkan dalam rencana strategis selama periode lima tahunan.

Penyusunan RPJP UT ditetapkan dengan maksud untuk memberikan arah, pedoman, sekaligus menjadi acuan civitas akademika UT agar dapat menangkap peluang *world class open university* serta sebagai syarat menuju perguruan tinggi berstatus PTN-BH. Selain itu, RPJP UT juga dibuat untuk mewujudkan visi dan misi UT melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

RPJP UT disusun berdasarkan peraturan yang berkaitan dengan UT, meliputi:

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Bab XII tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum PP Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.
5. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Peraturan Menteri Keuangan Nomor 180/PMK.05/2016 tentang Penetapan dan Pencabutan Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLU pada Satuan Kerja Instansi Pemerintah.
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 84 tahun 2017 tentang Statuta Universitas Terbuka.
8. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan,
9. Permendikbud Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024.
10. Permendikbud Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum.
11. Permendikbud Nomor 4 Tahun 2020 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum.

Selain landasan yang bersifat yuridis formil, RPJP UT juga disusun berdasarkan hasil analisis kondisi UT saat ini yang dituangkan dalam Dokumen Laporan Evaluasi Diri (LED) dan berbagai masukan dari masyarakat luas serta para *stakeholders* khususnya pada kegiatan *stakeholders dialogue* yang dilaksanakan di lima kota bersama *stakeholders* utama UT. Proses analisis kondisi UT dilakukan menggunakan analisis *strengths, weaknesses, opportunities, dan challenges* (SWOC).

1.3. Prosedur dan Kerangka Penyusunan

Secara garis besar penyusunan RPJP UT 2021-2035 dilaksanakan melalui tahapan-tahapan umum, yaitu pengumpulan data sekunder melalui revid literatur dan peraturan yang berkaitan dengan UT, penyusunan Kerangka Dasar RPJP UT, wawancara dengan pimpinan UT, kompilasi saran, analisa data, dan penyusunan naskah. Baik dari segi kuantitas maupun

kualitas, dokumen ini diharapkan mampu menggambarkan cita-cita UT untuk bisa menjadi *open university* yang terdepan.

RPJP UT disusun berdasarkan kerangka yang dikelompokkan dalam beberapa Bab, yaitu Bab I adalah pendahuluan yang terdiri atas latar belakang, pengertian, tujuan, landasan, prosedur & kerangka penulisan, dan tahapan & sasaran strategis, memaparkan kondisi UT saat ini dengan menganalisis posisi strategis UT, pengakuan UT baik di tingkat nasional maupun internasional, dan analisis kesenjangan. Kemudian, Bab II menjelaskan tahapan rencana pengembangan jangka panjang dan indikator kinerja program, Bab III menjelaskan penyelenggaraan dan pengembangan bidang akademik Perguruan Tinggi, Bab IV menjelaskan penyelenggaraan dan pengembangan bidang nonakademik. Bab V membahas penyelenggaraan dan pengembangan bidang kemahasiswaan PTN Badan Hukum, Bab VI membahas sistem akuntabilitas. Bab VII membahas manajemen risiko, Bab VIII, membahas kerangka pendapatan dan belanja. Ditutup dengan Bab VIII, yakni penutup.

1.4. Tahapan dan Sasaran Strategis

Perkembangan UT jika dilihat dari sisi internal maupun eksternal dalam beberapa tahun ini mengalami perkembangan yang dinamis. Penjabaran ini ditunjukkan pada hasil evaluasi diri UT menggunakan analisis SWOC.

Strengths (Kekuatan)

1. Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan

- 1.1. Menyediakan bahan ajar interaktif (cetak/blended dan digital). Setiap mata kuliah dikemas dalam bentuk digital dan tercetak agar mahasiswa dapat mengoptimalkan pemanfaatan Teknologi, Informasi dan Komunikasi (TIK) serta menggunakan sumber digital secara integratif. Selain itu, UT juga menyediakan 33 bahan ajar khusus untuk disabilitas tunanetra. Bahan Ajar ditulis oleh penulis ternama yang berasal dari berbagai perguruan tinggi di seluruh Indonesia dan memenuhi kaidah bahan ajar PTTJJ yaitu *self-instructional*.
- 1.2. Menyediakan layanan Program Mata Kuliah Mandiri (PMKM) dengan jumlah mahasiswa sebanyak 4.117 orang pada tahun 2019 dan 9.025 orang pada tahun 2020. PMKM UT ditawarkan dengan skema PMKM Individu dan PMKM Kemitraan. Mata kuliah yang ditawarkan untuk PMKM Individu adalah semua mata kuliah UT, sedangkan mata kuliah yang ditawarkan dalam skema PMKM Kemitraan adalah Mata Kuliah Wajib Umum (MKWU) dan mata kuliah lain sesuai dengan perjanjian. Pelaksanaan pembelajaran mata kuliah PMKM dilaksanakan secara daring (*online*).

- 1.3. Menyediakan layanan Tutorial (tatap muka, *online*, *webinar*) untuk bantuan belajar serta menyediakan tugas mata kuliah (TMK) bagi mahasiswa yang tidak mengikuti tutorial
- 1.4. Memiliki berbagai jenis tutorial pengayaan (UT-radio, UT-TV, media cetak dan *online*, *e-seminar*, *e-lecturing*) dalam meningkatkan layanan pendidikan.
- 1.5. UT berkontribusi dalam pengembangan Institut Pendidikan Siber Indonesia atau *Indonesia Cyber Education*.
- 1.6. Sistem terbuka dan jarak jauh. UT menjadi pelopor dan *leader* pendidikan jarak jauh di Indonesia yang berpengalaman selama 37 tahun dan menjadi rujukan bagi perguruan tinggi dalam pengembangan PTJJ. Selain itu, UT terbuka bagi seluruh lulusan SLTA/ sederajat tanpa membatasi tahun ijazah, gender, tempat, maupun usia, tanpa tes masuk (untuk gelar dan non-gelar) dan fleksibel dalam pemilihan waktu, media, dan mata kuliah.
- 1.7. Memiliki pengakuan internasional dan nasional dari berbagai badan akreditasi, seperti *International Organization for Standardization (ISO)*, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), serta pemberian sertifikat kualitas internasional dari *International Council for Distance Education (ICDE)* dalam hal penyelenggaraan PTTJJ. Selain itu, UT masuk dalam *Global Mega University (GMU-net)*. UT juga telah berperan aktif dalam forum internasional *Asian Association of Open Universities (AAOU)*, dan *Open Universities 5 (OU5)*.
- 1.8. Jumlah mahasiswa UT sebesar lebih dari 341 ribu dan tersebar di seluruh wilayah Nusantara dan di luar negeri.
- 1.9. Menyediakan layanan ujian *online* (UO) berbasis web yang dilengkapi dengan *online proctoring* (tahap pengembangan).
- 1.10. Pengembangan dan penyelenggaraan UT didasarkan pada nilai Kualitas, Integritas, Inovasi, Aksesibilitas, Relevansi, dan Akuntabilitas (KIIARA).
- 1.11. UT memiliki jaringan layanan di seluruh Indonesia dan di 39 negara di luar negeri.

2. Bidang Penelitian dan Publikasi

- 2.1. UT telah memiliki lembaga khusus yakni Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat yang memiliki tiga pusat yaitu Pusat Keilmuan, Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat, serta Pusat Riset dan Inovasi Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh.
- 2.2. Alokasi dana penelitian dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) berjumlah besar.

- 2.3. UT memiliki jurnal-jurnal yang dikelola oleh UT. Jurnal tersebut meliputi: Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh; Jurnal Pendidikan; Jurnal Organisasi dan Manajemen; Jurnal Ilmu Administrasi dan Pemerintahan Indonesia; Jurnal Matematika, Sains, dan Teknologi; *International Journal of Research in STEM Education*; *Journal of Theory and Application in Elementary and Secondary School Educational*; *International Journal of Emerging Issues in Early Childhood Education*; *Jelajah: Journal of Tourism and Hospitality*; *Terbuka Journal of Economics and Business*; serta Diseminasi-Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat (PkM).
- 2.4. Publikasi Scopus dalam lima tahun terakhir mengalami peningkatan dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 70 persen. Peningkatan tertinggi terjadi pada 2019 dengan pertumbuhan sebesar 123 persen. Adapun publikasi pada tahun 2015 hingga 2018 berturut-turut sebesar 11, 11, 26, dan 31 publikasi.
- 2.5. Memiliki sertifikat Hak Kekayaan Intelektual (HKI) sebanyak 25 produk atau judul pada tahun 2019.

3. Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

- 3.1. Memiliki program Sertifikat Terbuka *Online* atau *Massive Open Online Course* (MOOCs), yang merupakan PkM dalam mewujudkan salah satu misi UT untuk membangun budaya masyarakat belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) pada era digital dan masa depan.
- 3.2. Sumber pembelajaran terbuka Universitas Terbuka (SUAKA-UT) yang merupakan sumber pembelajaran lisensi terbuka gratis untuk mahasiswa dan masyarakat umum telah melebihi target (jumlah hit SUAKA-UT mencapai 4.623.611 dari 3.200.000 pada tahun 2019)
- 3.3. Telah memiliki 16 Desa Binaan.

4. Bidang Tata Kelola

- 4.1. Tata kelola dilakukan berdasarkan SOP Sistem Jaminan Kualitas yang diadopsi dari *Asian for Open Universities Quality Assurance Framework (AAOU QA Framework)*.
- 4.2. Budaya organisasi UT mendukung penerapan good corporate governance dengan pengoptimalan teknologi digital.
- 4.3. Menerapkan *total quality management* (TQM). TQM dijabarkan dalam dua kata kunci, yakni *quality assurance* berbasis TIK yang terintegrasi dan audit berbasis analitik (*analytics based audit*).

5. Bidang Sumber Daya Manusia

- 5.1. SDM telah memiliki pengalaman yang tinggi dalam mengelola PTTJJ selama 35 tahun.
- 5.2. UT sedang mengembangkan Manajemen SDM berbasis kompetensi yang diawali dengan pengembangan uraian jabatan (termasuk aplikasinya) dan pengembangan model dan kamus kompetensi perilaku.
- 5.3. UT telah melakukan pengukuran potensi pegawai dengan cara melakukan asesmen psikologi terhadap staf dalam rangka pembuatan "*talent pool*" yang akan menjadi dasar bagi program pengembangan pegawai.
- 5.4. UT telah melakukan pengukuran beban kerja untuk mengetahui kebutuhan jumlah dan kualifikasi pegawai di masa yang akan datang.

6. Bidang Sarana dan Prasarana

- 6.1. Memiliki kantor pusat yang dibantu oleh 39 Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) di daerah dan 50 sentra-sentra layanan UT (SALUT) sebagai perpanjangan tangan layanan UT.
- 6.2. UT telah mengembangkan aplikasi Manajemen Sarana dan Prasarana.
- 6.3. UT telah mengembangkan UPBJJ-UT sebagai *smart campus*, di mana mahasiswa mendapatkan fasilitas TIK dan kegiatan pengembangan diri.
- 6.4. Pembangunan gedung kantor UPBJJ-UT baru menyediakan toilet berkebutuhan khusus, ruang laktasi, dan tangga khusus untuk menyediakan sarana bagi masyarakat dan *civitas akademika* yang berkebutuhan khusus.
- 6.5. Prasarana tersedia dalam jumlah dan kualitas yang memadai serta tersebar di seluruh Indonesia.

7. Bidang Keuangan dan Pendanaan

- 7.1. Memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan karena telah menjadi instansi dengan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- 7.2. Tata kelola keuangan UT sudah efektif dan terintegrasi dengan baik di unit-unit UT Pusat maupun UPBJJ-UT. UT telah memiliki aplikasi terintegrasi mulai dari perencanaan anggaran sampai dengan pelaporan.
- 7.3. Penerimaan keuangan UT melebihi kebutuhan biaya operasional UT dan pendapatan UT setiap tahun mengalami kenaikan rata-rata 10 persen.
- 7.4. Sistem pengelolaan keuangan BLU transparan & akuntabel.
- 7.5. UT memiliki aplikasi berbasis jaringan untuk keperluan audit operasional.



8. Bidang Pemangku Kepentingan

- 8.1. Memiliki alumni sebanyak 1.847.314 pada tahun 2020
- 8.2. Memiliki jejaring kemitraan yang luas dengan berbagai pihak untuk mendukung penyiapan dan proses layanan UT (223 kerja sama baru pada 2020). *Memorandum of Understanding* (MoU) telah dilakukan dengan berbagai universitas, pemerintah, dan industri.
- 8.3. Mempunyai jaringan kuat untuk menyediakan bahan pembelajaran serta merekrut tutor, pembimbing, dan infrastruktur dari perguruan tinggi lain.
- 8.4. Memiliki jejaring yang kuat dengan perguruan tinggi lain dalam penyediaan bahan pembelajaran dan bahan ujian.

9. Bidang Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

- 9.1. Tersedianya sarana TIK yang memadai dan terintegrasi antara UT Pusat dengan UPBJJ-UT untuk mendukung layanan akademik dan non-akademik.
- 9.2. Tata kelola sebagian besar telah didukung oleh TIK yang memadai
- 9.3. Teknologi informasi dan komunikasi yang memadai dan terintegrasi untuk mendukung layanan akademik dan non-akademik.
- 9.4. UT memiliki aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian terintegrasi dengan unit lain.
- 9.5. Tersedianya teknologi informasi dan komunikasi pengadaan barang dan jasa dari perencanaan sampai dengan pelaporan.

Weaknesses (Kelemahan)

1. Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan

- 1.1. Bahan ajar yang sudah dikonversi dalam bentuk digital sebesar 747 dari target 1.1.120 pada tahun 2020.
- 1.2. Meskipun jumlah program studi terakreditasi meningkat, dominasi program studi UT adalah B. Total prodi sebesar 43. Sebanyak 8 prodi terakreditasi A dan 29 prodi terakreditasi B.
- 1.3. Belum memiliki program studi internasional, namun UT sedang mempersiapkan diri untuk menawarkan program studi internasional

2. Bidang Penelitian dan Publikasi

- 2.1. Jumlah dosen UT yang melaksanakan penelitian sebanyak 62 persen (402 dari 651 dosen).
- 2.2. Dosen yang melakukan publikasi ilmiah sebanyak 325 dari 651 dosen (31 persen). Untuk tingkat internasional, jumlah publikasi UT di jurnal internasional ternama

sebanyak 125 (19 persen dari total dosen).Jumlah akumulasi publikasi sebanyak 237.

2.3. Jumlah Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi sebanyak satu penelitian.

2.4. Terdapat 7 (tujuh) penelitian kolaborasi internasional pada 2020 yaitu 4 (empat) penelitian kolaborasi dengan 5 *open university* anggota AAOU, 1 (satu) penelitian bersama *Czech University of Life Sciences Prague (CULS), Czech Republic.*, dan satu penelitian dengan Erasmus BUKA, serta penelitian kerja sama dengan Hongkong

3. Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

3.1. Sebanyak 460 (78,51%) dari 651 dosen melakukan PkM pada tahun 2020, sebagaimana target UT adalah satu dosen untuk satu judul PkM.

3.2. Keterlibatan mahasiswa dalam PkM terkendala kondisi geografis.

3.3. Pengabdian masyarakat yang terintegrasi dengan dunia usaha/industri sebagai bentuk merdeka belajar. Selama ini, UT fokus pada PkM berbasis desa binaan, bidang keahlian dosen, dan mandiri.

4. Bidang Tata Kelola

4.1. Evaluasi Struktur Organisasi dan Tata Kelola (OTK) ditemukan bahwa struktur organisasi UT sudah memerlukan revisi karena kebutuhan UT dan sistem operasi UT bertransformasi ke layanan berbasis IT.

4.2. Sebanyak 9,28 persen pegawai (138 dari 1.487) telah dilakukan pengukuran kompetensi perilaku, kompetensi teknis, dan potensi pegawai.

4.3. Prosedur audit SDM yang tersusun sebanyak 25 persen sehingga persentase fungsi MSDM yang diaudit belum mampu dicapai.

4.4. Audit keuangan berbasis manajemen risiko yang terlaksana sebesar 25 persen karena pada saat ini UT sedang melakukan pemetaan risiko.

5. Bidang Sumber Daya Manusia

5.1. Telah banyak pegawai dengan posisi jabatan strategis yang memasuki masa purna bakti. Rata-rata pengurangan dosen selama tiga tahun terakhir sebesar 2,6 persen dan pengurangan tenaga kependidikan sebesar 2,8 persen per tahun.

5.2. Tugas tambahan bidang administrasi dosen menjadi salah satu hambatan dalam penelitian serta pengabdian masyarakat. Hal ini menyebabkan dana penelitian belum terserap secara optimal dan dosen kesulitan membagi waktu untuk melaksanakan PkM.



6. Bidang Sarana dan Prasarana

Grand design dari *Information and Communication Technologies* (ICT) tercapai 100 persen pada 2025

7. Bidang Keuangan dan Pendanaan

7.1. Mayoritas pendapatan UT berasal dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) mahasiswa dengan rata-rata selama tiga tahun sebesar 71 persen.

7.2. Rata-rata pendapatan usaha lainnya selama tiga tahun terakhir sebesar 13 persen.

7.3. Diversifikasi PNBPN.

8. Bidang Pemangku Kepentingan

8.1. Keterlibatan alumni dalam pengambilan keputusan terkait sistem pendidikan, penelitian, atau tata kelola.

8.2. Kerja sama dengan industri sebesar 7,36 persen dari total MoU

9. Bidang Infrastruktur TIK

9.1. Sistem informasi UT belum secara penuh memiliki infrastruktur untuk pembelajaran digital berbasis *artificial intelligence*, teknologi hologram, *virtual reality*, dan *blockchain*.

9.2. Jumlah kunjungan *website* UT rata-rata selama empat tahun terakhir mengalami penurunan sebesar 0,3 persen.

Opportunities (Peluang)

1. Peningkatan Penetrasi Internet

Kemajuan ICT dibarengi dengan peningkatan jumlah pengguna internet. Berdasarkan survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Indonesia, penetrasi internet di Indonesia sebesar 73,7 persen dan didominasi oleh penduduk berusia 20 hingga 29 tahun. Tingginya penetrasi internet menunjukkan besarnya tingkat melek internet masyarakat sehingga memberikan peluang bagi UT untuk menyediakan pendidikan jarak jauh melalui internet.

2. Dukungan Pemerintah pada perubahan status PTN-BH

Pemerintah melalui Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi merencanakan 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. Otonomi yang luas ini akan memberikan kesempatan bagi UT untuk cepat berinovasi dan berkembang. Selain itu juga memberikan keleluasaan dalam urusan keuangan dan kepegawaian.

3. Perubahan Demografi

Proyeksi jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2035 sebesar 305,6 juta dengan proporsi usia kerja sebesar 68 persen (BPS, 2013). Jumlah ini memberikan peluang bagi UT dalam hal peningkatan kebutuhan studi lanjut untuk mendukung kompetensi yang diperlukan dalam menghadapi Bonus Demografi.

4. Tenaga Kerja Didominasi Lulusan Sekolah Dasar (SD)

Berdasarkan data Badan Pusat Statistika (2020), dominasi tenaga kerja di Indonesia adalah lulusan SD (38,9 persen dari total 131,03 juta tenaga kerja). Adapun lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebesar 17,93 persen; Sekolah Menengah Atas (SMA) sebesar 18,34 persen; Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebesar 11,82 persen; dan pendidikan tinggi sebesar 13,02 persen. Hal ini menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan tenaga kerja di Indonesia masih perlu ditingkatkan.

5. Lulusan SMA yang Tidak Lanjut Kuliah

Berdasarkan laporan Deputi Bidang Koordinasi Pendidikan dan Agama Kementerian Koordinator Manusia dan Kebudayaan, pada tahun 2020 terdapat 1,8 juta lulusan SMA yang terpaksa kerja dan tidak dapat melanjutkan pendidikan tinggi¹. Sementara seiring perkembangan zaman dan revolusi teknologi, lapangan kerja khususnya yang membuka peluang untuk lulusan SMA semakin menyempit. Banyaknya jumlah lulusan SMA yang tidak dapat melanjutkan kuliah menjadi peluang bagi UT untuk memberikan PTTJJ yang lebih luas.

6. Potensi Ekonomi Indonesia 2030

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.

¹ <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200311134223-20-482440/lapangan-kerja-menyempit-18-juta-lulusan-sma-tak-kuliah>



Challenges (Tantangan)

1. Society 5.0

Pembangunan berkelanjutan pada Society 5.0 menggunakan ilmu pengetahuan berbasis modern berupa *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*. Kemajuan ini menjadi tantangan bagi UT untuk menyesuaikan kurikulum, sistem pembelajaran, bahan ajar, dan evaluasi agar dapat menjawab kebutuhan pasar kerja serta menyiapkan mahasiswa yang kompetitif di era ini.

2. Era *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)*-Turbulence, *Uncertainty, Novelty, dan Ambiguity (TUNA)*

Adanya era VUCA-TUNA di mana keadaan dunia yang semakin rentan, tidak pasti, rumit dan membingungkan, menyebabkan perlunya UT beradaptasi dalam beragam disrupsi yang akan terjadi. Era VUCA-TUNA dalam konteks pendidikan menciptakan jurang teknologi dan informasi antara *digital immigrants* (guru) dan *digital natives* (siswa). Para pendidik harus adaptif dengan berbagai macam dinamisasi pendidikan agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

3. Munculnya *Startup* berbentuk *Educational Technology (EduTech)*

Startup Edutech telah berkembang pesat di Indonesia seiring dengan tren digital yang berkembang luas di masyarakat. Berdasarkan data Holoniq (platform pengumpul data *startup edutech global*), kapitalisasi pasar *edutech* di Asia Tenggara mencapai US\$480 juta (sekitar Rp 6,82 triliun) dalam kurun 2015-2020. Manfaat ini memberikan potensi munculnya pemain *startup edutech* baru yang berlomba-lomba menghadirkan beragam inovasi layanan. Munculnya *startup edutech* menjadi tantangan bagi UT untuk senantiasa berinovasi dalam memberikan layanan pendidikan.

Dari analisa kondisi UT saat ini, RPJP UT yang akan diproyeksikan untuk jangka waktu 15 tahun dibagi kedalam tiga tahap. Periode waktu tiap tahap berlangsung selama lima tahun dengan sasaran strategis yang terus meningkat setiap tahapnya untuk mewujudkan integrasi layanan pendidikan dalam jejaring cyber university. UT akan menerapkan Blue Ocean Strategy dalam meraih peluang yang tersedia. Tahapan-tahapan UT meliputi:

Tahap I (2021-2025): Tema strategis pada tahap pengembangan pertama yaitu **Integrasi Jejaring Cyber University**

Tahap II (2026-2030): Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu **Ekosistem Pendidikan Digital**

Tahap III (2031-2035): Tema strategis pada tahap pengembangan ketiga yaitu **UT didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh.**

1.5. Sistem Penjaminan Mutu Internal sebagai PTN BH

Sistem penjaminan mutu UT berada di bawah koordinasi Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan yang dibentuk oleh Rektor berdasarkan Peraturan Rektor UT No. 5 Tahun 2018 untuk mendukung visi dan misi UT menjadi Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ) berkualitas dunia. Tujuan dari sistem penjaminan mutu internal adalah menciptakan pengendalian penyelenggaraan perguruan tinggi secara mandiri. Implementasi penjaminan mutu UT menggunakan beberapa standar, yakni standar manajemen mutu ISO 9001:2015, Standar Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Asian Association of Open Universities Quality Assurance Framework (AAOU QA Framework)*, dan mengacu pada standar revidi kualitas yang dikeluarkan oleh *International Council for Open and Distance Education (ICDE)*. Mulai tahun 2020, penjaminan mutu di lingkungan unit akademik seperti: program studi, fakultas, dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) didasarkan pada Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) UT, yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Selain itu, untuk meningkatkan kualitas dan akuntabilitas dalam penjaminan mutu internal, PPMP-UT secara rutin melaksanakan audit manajemen mutu berdasarkan standar ISO 9001:2015 pembelajaran jarak jauh (MPJJ) dan manajemen akademik (MA), Audit Mutu Internal (AMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Untuk mendukung penjaminan mutu, UT menerbitkan berbagai peraturan, pedoman, prosedur, petunjuk kerja, dan formulir rekaman kerja. Informasi mengenai sistem penjaminan mutu UT dapat diakses melalui laman <http://ppmp-ut.ut.ac.id>.

Sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan di UT senantiasa berupaya mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah dan perkembangan akan penjaminan mutu. Fokus UT untuk mengembangkan penjaminan mutu tercermin dari diterbitkannya Peraturan Rektor UT No. 5 tahun 2018, Pusmintas yang semula merupakan Pusat yang langsung bertanggung jawab kepada Rektor ditetapkan menjadi berada di bawah Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (LPPMP) dan nama Pusmintas diganti menjadi Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (PPMP). Selanjutnya, menurut Peraturan Rektor UT No. 21 Tahun 2018 yang diperbarui menjadi Peraturan Rektor UT No. 31 Tahun 2020 tentang Rincian

Tugas Unit Kerja di Lingkungan Universitas Terbuka Pasal 96, Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (PPMP), antara lain mempunyai rincian tugas terkait penjaminan mutu sebagai berikut,

1. melaksanakan pengembangan sistem penjaminan mutu;
2. melaksanakan penyusunan pedoman sistem penjaminan mutu;
3. melaksanakan audit internal sistem penjaminan mutu;
4. melaksanakan koordinasi audit eksternal sistem penjaminan mutu;
5. melaksanakan koordinasi akreditasi/pengakuan institusi dan akreditasi program studi;
6. melaksanakan pengendalian sistem penjaminan mutu;

sampai dengan Juni 2021 , UT telah memiliki 47 prosedur MPJJ, 12 prosedur MA, dan instrumen AMI program studi. Dalam lima tahun yang akan datang, UT perlu memantapkan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) berdasarkan standar pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.. Selain itu, pelampauan standar mutu pendidikan UT terhadap Standar Nasional Dikti (SN Dikti) perlu diwujudkan dalam rangka implementasi sistem penjaminan mutu internal pendidikan tinggi.

1.6. Posisi Strategis UT

Kelebihan UT saat ini yang telah memiliki jaringan kemitraan yang kuat dengan PTJJ di luar negeri melalui jaringan *Open University 5 (OU5)*, *Asian Association of Open Universities (AAOU)*, dan *International Council for Open and Distance Education (ICDE)*. Selain itu secara historis, UT telah 36 tahun dalam beroperasi sebagai (Perguruan Tinggi Terbuka Jarak Jauh) PTTJJ dan dijadikan *benchmark* bagi Perguruan Tinggi di Indonesia yang ingin mengembangkan pembelajaran *online*. Di saat perguruan tinggi lain berlomba menyediakan pembelajaran *online*, UT tetap bertahan dalam pasar pendidikan tinggi karena kekhasan yang dimiliki. PTTJJ yang ada saat ini memasuki generasi ke lima (V) yaitu *intelligent flexible learning*, namun UT tetap menerapkan dan mengadopsi praktik PTJJ generasi II, III, dan IV. Teknologi yang digunakan UT dalam mengelola PTJJ terentang dari radio dan televisi sampai ke tutorial melalui *website*. Hal tersebut dikarenakan jangkauan UT yang luas yaitu melayani mahasiswa yang berdomisili di seluruh Indonesia yang memiliki kondisi geografis, ekonomi dan demografi yang berbeda-beda. Sejak didirikan pada tahun 1984 dengan sistem PJJ, UT telah menyelenggarakan program *fully online* pada jenjang pascasarjana sejak 2013 dan untuk jenjang sarjana sejak 2016, kondisi ini menjadi posisi strategis bagi UT yang lebih berpengalaman dalam penerapan *distance learning*.

1.7. Pengakuan UT pada Tingkat Nasional dan Internasional

Paparan 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 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. Pada tingkat internasional, UT juga menerima reviu kualitas dari *The International Council for Open and Distance Education* (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.

Pada kancah nasional, UT telah mendapat pengakuan dari badan akreditasi nasional (BAN-PT) untuk 7 prodinya terakreditasi A, Akreditasi kearsipan dari Lembaga ANRI (Lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia) yang menyatakan bahwa 80% arsip tertata sesuai aturan serta mendapatkan predikat “BAIK”, dan juga memperoleh sertifikasi ISO 9001 untuk Manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ) dan Lingkup Manajemen Akademik (MA). Selain itu UT juga menjadi universitas yang terdepan dalam memberikan kesempatan bagi warga negara Indonesia untuk mengakses pendidikan tinggi. Hal ini dimungkinkan karena layanan UT yang mampu menjangkau mereka dan fleksibel dalam pembelajarannya, keterbukaan dalam persyaratan menempuh pendidikan tinggi di UT seperti-lulus SLTA, tanpa tes masuk, kecuali untuk program pascasarjana. UT juga menjadi satu-satunya universitas yang menyelenggarakan program *fully-online* bagi mahasiswa di wilayah tertentu. Dalam hal

sebaran mahasiswa, UT juga memiliki keunggulan dengan tersebarnya mahasiswa di seluruh kabupaten dan kota di Indonesia.

1.8. Analisis Kesenjangan

Hasil evaluasi kondisi strategis internal Universitas Terbuka menunjukkan bahwa selain keunggulan dan kekuatan, ada sejumlah kelemahan yang dihadapi dan harus diatasi. Memahami kondisi nyata yang dihadapi akan memudahkan Universitas Terbuka tampil menjadi perguruan tinggi terbuka jarak jauh yang didukung ekosistem pendidikan digital yang kokoh seperti rencana akhir di tahun 2035. Berdasarkan hasil evaluasi diri dan masukan, saran, serta kritik dari para pemangku kepentingan ditemukan bahwa kesenjangan Universitas Terbuka saat ini dengan yang dicita-citakan terbagi dalam sembilan bidang sebagai berikut:

a. Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan

Jumlah program studi di UT terus meningkat dari tahun ke tahun di mana dalam 5 tahun UT membuka delapan prodi baru. Saat ini UT memiliki 43 prodi yang terdiri dari dua prodi pada jenjang diploma, 32 jenjang sarjana (S1), dan tujuh pada jenjang magister (S2) dan dua pada jenjang doktor. Namun dari 43 prodi masih banyak yang terakreditasi B karena hanya tujuh atau 16 persen yang terakreditasi A. Jumlah dosen pengampu disetiap program studi juga kurang dibandingkan dengan jumlah mata kuliah Universitas Terbuka. Komponen akademik lain yang penting bagi UT adalah bahan ajar (BA), namun dalam pengembangan BA terdapat hambatan pada digitalisasi versi terkini (format e-pub) yang masih mencapai 61 persen yaitu 650 dari 1073 BA serta masih 50,52 persen tersedianya BA utama yang berusia kurang dari lima tahun yang diharapkan mampu mencapai 80 persen.

b. Bidang Penelitian dan Publikasi

Selama lima tahun jumlah penelitian UT rata-rata meningkat sebesar 15 persen namun belum diimbangi dengan jumlah publikasi yang hanya meningkat rata-rata 6 persen. Artinya masih banyak penelitian yang belum terpublikasi pada jurnal nasional maupun internasional. Rasio publikasi per dosen belum mencapai satu dosen satu publikasi per-tahunnya. Saat ini rasio publikasi per dosen rata-rata masih 0,40. Sumber dana penelitian mayoritas berasal dari dana Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) belum banyak penelitian yang mendapatkan dana hibah di luar dana PNBP UT.

c. Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

Jenis pengabdian kepada masyarakat (PkM) pada tingkat nasional terfokus pada abdimas dengan desa binaan, MOOCs, dan PkM mandiri dosen. Namun demikian, jenis PkM yang melibatkan industri sebagai bentuk merdeka belajar masih belum merata pada semua prodi. Selain dari segi jenis, dari segi keterlibatan dosen dalam PkM juga masih rendah, rata-rata 58,23 persen dosen terlibat dalam pengabdian kepada masyarakat selama tiga tahun terakhir sehingga belum mampu mewujudkan satu dosen satu PkM. Tugas tambahan bidang administrasi dosen menjadi salah satu hambatan dalam penelitian dan pengabdian masyarakat, dosen kesulitan membagi waktu untuk melaksanakan abdimas. Dari segi kontribusi pengabdian masyarakat pada publikasi juga masih belum optimal. Publikasi hasil pengabdian masyarakat dalam jurnal masih terbatas serta belum adanya jurnal pengabdian kepada masyarakat UT yang terakreditasi. Hasil penelitian dasar juga tidak dapat langsung diterapkan dalam pengabdian kepada masyarakat atau kurangnya implementasi dan diseminasi hasil penelitian ke pengabdian masyarakat.

d. Bidang Tata Kelola

Mekanisme kerja birokrasi yang cenderung belum efisien masih dirasa sebagai kendala tercapainya tata kelola yang efektif dikarenakan tata kelola UT masih seperti perguruan tinggi tatap muka. Perguruan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) memiliki karakteristik industri yang dalam beberapa segi memerlukan sentralisasi namun dalam beberapa segi memerlukan desentralisasi. Luasnya wilayah operasi UT menyebabkan proses manajemen internal yang cukup panjang karena membutuhkan koordinasi yang lebih efektif dengan unit-unit lain. 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.

e. Bidang Sumber Daya Manusia

Pengelolaan terkait *upskilling* dosen (pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan), *training*, dan prosedur rekrutmen belum tersistem dengan baik. Jumlah dosen UT jika dibandingkan dengan jumlah mahasiswa dan jumlah mata kuliah masih kurang. Kekurangan dalam kuantitas dan kualifikasi menjadi permasalahan tersendiri bagi UT. Walaupun UT mampu menggaji dosen non-PNS namun 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. tinggi. 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.

f. Bidang Sarana dan Prasarana

Sebagai Perguruan Tinggi yang menerapkan sistem pembelajaran daring atau jarak jauh, maka *grand design Information and Communication Technologies (ICT)* sangat krusial. *Grand design ICT* hingga tahun 2020 masih mencapai 100%. Namun belum diimplementasikan. Selain infrastruktur IT, infrastruktur berupa bangunan gedung juga masih perlu penataan ulang tata letaknya (*layout*) terutama untuk keperluan menciptakan ekosistem pembelajaran di Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ). Jumlah mahasiswa yang berusia muda terus bertambah memerlukan tempat untuk bersosialisasi. Saat ini, sebagian gedung UPBJJ belum memiliki fasilitas untuk mendukung kegiatan agar mahasiswa dapat berinteraksi dan belajar bersama untuk mendukung proses pembelajaran, pembentukan sikap, dan pembentukan jaringan sosial mereka.

g. Bidang Keuangan dan Pendanaan

Pendapatan UT terdiri dari Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan Rupiah Murni. Pendapatan UT setiap tahun selalu mengalami kenaikan rata-rata 10 persen namun, masalah utama terkait keuangan UT dalam jangka panjang adalah diversifikasi PNBP yang rendah. Mayoritas PNBP UT adalah dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) mahasiswa dengan rata-rata selama 3 tahun sebesar 80 persen. Diversifikasi pendapatan melalui pengembangan potensi ekonomi seluruh asset, fasilitas, dan sumber daya di lingkungan UT belum maksimal. Rata-rata pendapatan usaha lainnya dalam PNBP UT hanya sekitar tujuh milyar rupiah dari PNBP yang berjumlah sekitar satu triliun rupiah. Ke depan UT perlu mendiversifikasi PNBP untuk meningkatkan pendapatan dari sumber non-SPP agar mendukung PTNBH.

Beban belanja pada struktur keuangan UT belum terpetakan per pos untuk tridharma. Beban belanja hanya terbagi menjadi tiga pos yaitu belanja pegawai, belanja modal, dan belanja barang. Belum adanya pos pengeluaran tridharma (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat) menyebabkan sulitnya dilakukan analisa kesehatan belanja UT

antara operasional manajemen dan yang terkait langsung dengan aktivitas akademik yang menjadi *core* bisnis universitas.

h. Bidang Pemangku Kepentingan.

UT sudah banyak memiliki *Memorandum of Understanding* (MoU) dan Perjanjian Kerja Sama (PKS) dengan berbagai universitas, pemerintah, maupun industri, namun belum optimal dilakukannya kerja sama dengan para *stakeholder* UT seperti alumni. Dari seluruh MoU hanya 7,36 persen yang bekerja sama dengan industri. Terkait pelibatan alumni dalam pengambilan keputusan juga masih belum maksimal karena luasnya jangkauan geografis alumni UT. Selama ini pelibatan alumni lebih cenderung dilakukan pada kegiatan pengabdian pada masyarakat, pemberian beasiswa, pengelolaan proses belajar mahasiswa aktif dan ikut serta dalam penyebaran informasi dan sosialisasi tentang UT.

i. Bidang Infrastruktur TIK

Sebagai sebuah Perguruan Tinggi berbasis IT, jumlah partisipan yang mengakses *website* dan jejaring sosial UT masih terlalu sedikit dibandingkan dengan jumlah keseluruhan mahasiswa. Jumlah kunjungan pada halaman *website* UT rata-rata mengalami penurunan selama 4 tahun terakhir sebesar 0,3 persen. Dominasi pengunjung *website* masih oleh mahasiswa UT sendiri. *Website* UT belum banyak diakses oleh masyarakat luar terlihat dari sesi kunjungan yang meningkat hanya dimasa registrasi dan pengumuman nilai mata kuliah. Pada masa tersebut rata-rata selama jumlah kunjungan *website* kurang lebih 700.000-900.000 kunjungan sedangkan di luar masa tersebut hanya kurang lebih 300.000 - 500.000 kunjungan. Untuk itu, perlu membuat keragaman isi *website* untuk menarik minat publik. Sistem Informasi UT juga belum memiliki secara penuh infrastruktur untuk pembelajaran digital berbasis *artificial intelligent*, teknologi hologram, *virtual reality*, dan *blockchain*. Banyaknya aplikasi tersebar di masing-masing unit menyebabkan kesulitan dalam mengintegrasikan sistem pada manajemen terpadu. Keterbatasan sumber daya manusia baik secara akademik (tutor maupun mahasiswa) dan nonakademik (staf IT) juga menjadi penyebab belum optimalnya informasi teknologi di UT.

1.9. Arah Pembangunan Universitas Terbuka Jangka Panjang

Arah pembangunan Universitas Terbuka di dalam RPJP 2021-2035 didasarkan pada:

- 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 berkelas 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 Pendidikan yang Kokoh.
 - 4) Terdapat beberapa sasaran strategis dari RPJP 2021-2035 yang menjadi fokus utama dari pengembangan UT untuk menjadi kelas dunia. Adapun sasaran strategis tersebut yaitu:

Bidang Akademik

a. Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan

Bidang Pendidikan Dan Kemahasiswaan meliputi program-program yang berkaitan dengan pengembangan Program Pendidikan, pengembangan Kurikulum, Pelaksanaan Proses pembelajaran dan bahan ajar, tracer study, peningkatan jumlah mahasiswa, keterlibatan mahasiswa dalam program Merdeka Belajar- Kampus Merdeka (MBKM), mahasiswa berprestasi, program pengembangan diri mahasiswa (ko dan ekstra kurikuler), dan peningkatan partisipasi mahasiswa berkebutuhan khusus.

b. Bidang Penelitian dan Publikasi

Bidang Penelitian dan Publikasi meliputi pengembangan program peningkatan jumlah publikasi, kolaborasi penelitian, dan sistem pengelolaan penelitian.

c. Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

Pengabdian Kepada Masyarakat (PkM) meliputi program kolaborasi kegiatan pengabdian kepada masyarakat, pemberdayaan melalui daring dan luring, diversifikasi program pengabdian kepada masyarakat, dan pengabdian masyarakat dengan orientasi branding institusi.

Bidang Nonakademik

d. Bidang Tata Kelola

Bidang Tata Kelola meliputi program-program yang berkaitan dengan otonomi pengelolaan institusi, pengelolaan institusi secara desentralistik, dan tata kelola institusi dengan standar internasional

e. Bidang Sumber Daya Manusia

Bidang Sumber Daya Manusia meliputi Perencanaan SDM, Peningkatan kompetensi *human capital*, Implementasi *roadmap human capital* dan peningkatan jumlah kualifikasi dan kompetensi jabatan fungsional

f. Bidang Sarana dan Prasarana

Bidang Sarana dan Prasarana meliputi infrastruktur ekosistem pendidikan dan penyediaan infrastruktur bagi penyandang disabilitas.

g. Bidang Keuangan dan Pendanaan

Bidang Keuangan dan Pendanaan meliputi program-program yang berkaitan dengan diversifikasi pendanaan, peningkatan jumlah *revenue generating activities*, dan pengintegrasian sistem pengelolaan keuangan

h. Bidang Pemangku Kepentingan

Bidang pemangku kepentingan meliputi program-program yang berkaitan dengan penguatan kerja sama antar institusi, sistem layanan terintegrasi dan sistem marketing UT.

i. Bidang Infrastruktur TIK

Infrastruktur IT meliputi program Penguatan infrastruktur TIK, Penguatan infrastruktur TIK untuk kemudahan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategis, Penguatan otomasi layanan dan digitalisasi sistem manajemen infrastruktur.

Selain memperhatikan arah pembangunan Universitas Terbuka, penyusunan rencana pengembangan jangka panjang UT juga didasarkan pada arah kebijakan dan strategi. Adapun arah kebijakan dan strategi sebagai berikut:

1. Visi Indonesia 2015-2085

Visi Indonesia 2015-2085 yang dimaksud yaitu pada butir ketiga. Adapun butir ketiga tersebut yaitu “Indonesia Menjadi Pusat Pendidikan, Teknologi, dan Peradaban Dunia”.

2. Nawacita Jilid II

Nawacita Jilid II memiliki prioritas terhadap pembangunan sumber daya manusia di Indonesia. Hal tersebut menjadi arah kebijakan UT dalam meningkatkan kualitas pendidikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.



3. Kampus Merdeka

Merdeka Belajar - Kampus Merdeka merupakan kebijakan yang diprakarsai oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020.

4. Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan

Pembangunan pendidikan dan kebudayaan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Tahun 2020-2024.

BAB II

TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG DAN INDIKATOR KINERJA PROGRAM

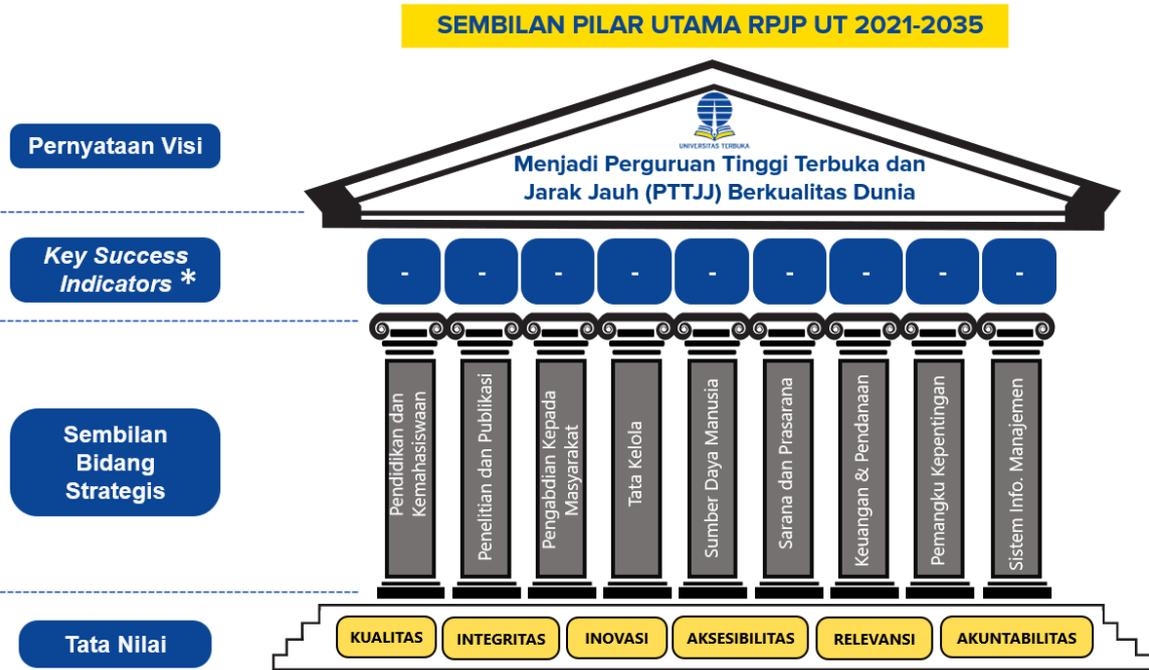
2.1. Peta Jalan (Roadmap) UT – Menuju Open University Berkelas Dunia



Gambar 1. Peta Jalan Universitas Terbuka

Universitas Terbuka memiliki peta jalan (Gambar 1) yang dapat 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 2). 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 2. Sembilan Pilar Utama Universitas Terbuka



Gambar 3. Key Success Indicators Universitas Terbuka

Capaian terhadap *key success indicators* (Gambar 3) tersebut membuat UT memerlukan strategi yang sesuai dengan karakteristik sebagai PTTJJ. Karakteristik yang khas tersebut dapat membedakan UT dengan institusi pendidikan tinggi lain di Indonesia. Tim Penyusun Rencana Pengembangan Jangka Panjang menggunakan model *resources-based*

view (RBV) dalam menentukan faktor pembeda UT dibandingkan universitas lain. RBV memiliki empat komponen yaitu *value*, *rareness*, *imperfect imitability*, dan *substitution*. UT dapat menggunakan RBV sebagai alat untuk melakukan identifikasi kompetensi organisasi baik secara kultural dan sumber daya yang dimiliki. Adapun strategi kultural UT adalah sebagai berikut:

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 (target 2035 sebanyak satu juta mahasiswa) dan penerapan strategi kooperatif yang dapat dilakukan bersama perguruan tinggi di seluruh Indonesia.

2.2. Tahapan dan Tonggak Capaian Utama

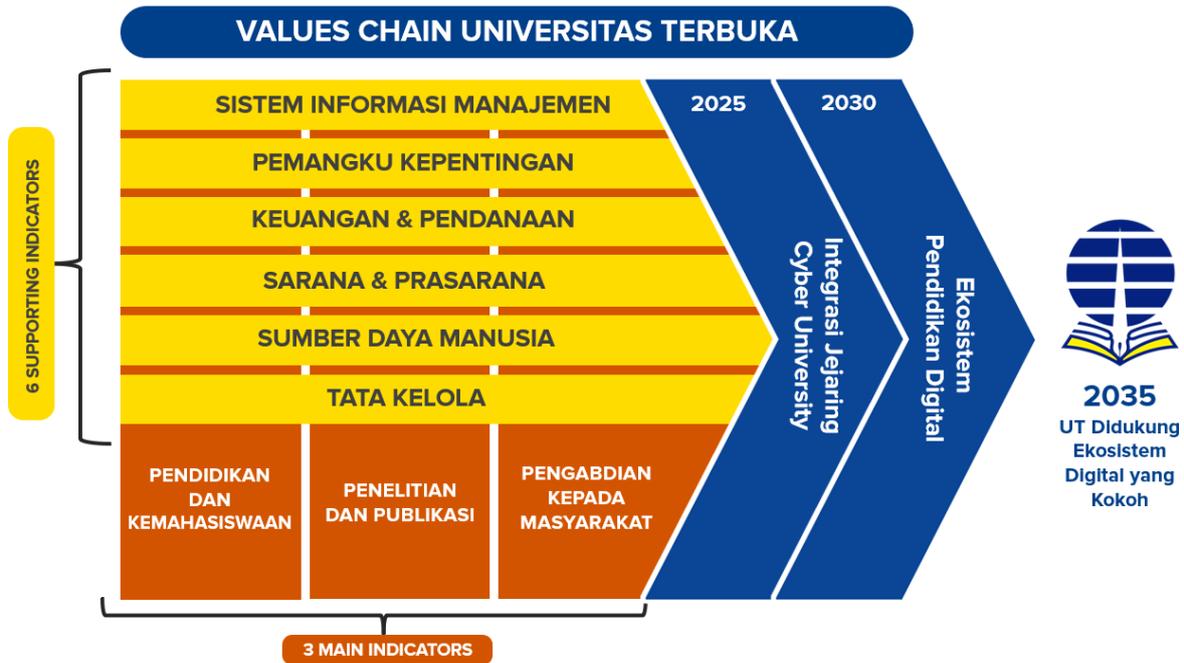
Perkembangan dunia pendidikan terus mengalami perubahan yang sangat cepat untuk merespon inovasi disruptif dan lingkungan yang *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Merespon lingkungan yang dinamis tersebut, UT memiliki tahapan strategis (tabel 1) untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pendidikan.

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 4).

Tabel 1. Tahapan Strategis 2021-2035

Tahapan	Tonggak Capaian Utama
Lima Tahun Pertama (2021-2025)	Integrasi Jejaring Cyber University. 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)	Ekosistem Pendidikan Digital. UT mengembangkan ekosistem pendidikan yang berbasis digital untuk meningkatkan kualitas mutu dan mempermudah capaian standar internasional organisasi.
Lima Tahun Ketiga (2031-2035)	UT Didukung oleh Ekosistem Pendidikan yang Kokoh UT melakukan inovasi keberlanjutan untuk memperkokoh ekosistem pendidikan digital untuk memposisikan institusi UT dalam world class university dengan keunggulan karakter open university.



Gambar 4. 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 indicators*, yaitu (1) tata kelola, (2) sumber daya manusia, (3) sarana & prasarana, (4) keuangan & pendanaan, (5) pemangku kepentingan, dan (6) infrastruktur TIK. Dalam evaluasi strategi, keberhasilan setiap komponen perlu dianalisis secara bersama.

2.3. Tonggak Capaian (Milestones) UT 2025 -2035

Tonggak capaian UT pada tahun 2025-2035 dapat diperoleh melalui pembagian berdasarkan pada sasaran strategis yang terbagi ke dalam sembilan fokus utama. Adapun sembilan fokus utama dari sasaran strategis adalah (1) bidang pendidikan dan

kemahasiswaan; (2) bidang penelitian dan publikasi; (3) bidang pengabdian kepada masyarakat; (4) bidang tata kelola; (5) bidang sumber daya manusia; (6) bidang sarana dan prasarana; (7) bidang keuangan dan pendanaan; (8) bidang pemangku kepentingan; (9) bidang infrastruktur TIK.

BAB III

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG AKADEMIK PERGURUAN TINGGI

Pencapaian keberhasilan rencana pengembangan jangka panjang UT dilakukan melalui sembilan bidang strategis. Adapun sembilan bidang strategis yang akan diraih yaitu sebagai berikut.

A. BIDANG PENDIDIKAN DAN KEMAHASISWAAN

Pada pencapaian bidang pendidikan terdapat beberapa *key success factor* di antaranya yaitu:

1. Program Pendidikan yang unggul.
2. Kurikulum baru era digital dan mengakomodir masukan *stakeholder*.
3. Proses 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.

RPJM 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*.

Deskripsi Program

a. Program Pendidikan yang Unggul

Program pendidikan unggul dicirikan oleh

1. Pelaksanaan program sertifikat untuk mendukung kompetensi lulusan.

Program sertifikat UT terdiri atas *massive open online courses* (MOOCs), program pendidikan berkelanjutan (PBB) yang berupa paket mata kuliah satu semester, MOOCs, dan program mata kuliah mandiri (PMKM). Program sertifikat UT memberikan *e-certificate* yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa UT dan

masyarakat dalam meningkatkan dan memperbaharui kemampuan kerja secara berkelanjutan tanpa memerlukan waktu lama. Sertifikat yang diperoleh peserta dapat dialihkreditkan ke mata kuliah di UT.

Saat ini, UT mulai mengembangkan MOOCs level internasional yang dapat diambil oleh masyarakat internasional secara online. Untuk menarik minat masyarakat, materi MOOCs dikembangkan dengan melibatkan beberapa tokoh penting pada level internasional dan nasional sebagai narasumber atau *visiting lecturer*. Program MOOCs juga dapat diambil oleh mahasiswa UT yang berminat meningkatkan kompetensinya. Saat ini UT memiliki 27 MOOCs, dan dalam waktu lima tahun UT memiliki target menambah 150 MOOCs (30 program per tahun).

PPB dan PMKM sangat relevan dengan implementasi kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) dari Kemdikbud-Ristek. PBB adalah program sertifikat yang dapat diambil oleh masyarakat sebagai Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB), sementara PMKM dapat ditawarkan dalam Pertukaran Pelajar (PP). Saat ini UT memiliki tiga PPB, dan target dalam lima tahun pengembangan PBB adalah 25 program dalam waktu lima tahun, sementara untuk PMKM semua mata kuliah ditawarkan.

Pelatihan-pelatihan keterampilan bagi mahasiswa juga diperlukan agar ketika lulus mahasiswa mempunyai keterampilan tambahan untuk menghadapi dunia kerja. Sertifikasi profesi untuk mahasiswa UT juga sangat penting sebagai bekal tambahan untuk lulusan UT. Dalam lima tahun ke depan, UT akan melaksanakan berbagai pelatihan *online* bagi mahasiswa dan mengadakan sertifikasi profesi bagi mahasiswa.

2. Peningkatan program studi mendapatkan peringkat akreditasi internasional

Untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat, UT perlu mendapat pengakuan dari lembaga sertifikasi atau akreditasi internasional. Mulai tahun 2021, UT mulai mempersiapkan diri untuk pengajuan akreditasi internasional, dengan perencanaan sebagai berikut.

Tabel 2. Tahapan Akreditasi Internasional

No.	Tahapan	Kegiatan
1	Tahun I	a. Implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI)
		b. Implementasi pendekatan outcome based education (OBE) pada rancangan kurikulum, perumusan tujuan dan capaian pembelajaran, strategi pendidikan, rancangan metode pembelajaran, prosedur penilaian, dan lingkungan/ekosistem pendidikan.
		c. Menetapkan lembaga akreditasi internasional program studi yang sesuai dengan sistem pendidikan jarak jauh (PJJ). Alternatif: <i>Foundation for International Business Administration Accreditation</i> (FIBAA), <i>Agency for Quality Assurance Through the Accreditation of Study Programs</i> (AQAS).

No.	Tahapan	Kegiatan
		d. Untuk akreditasi PT: British Accreditation Council, International Council for Distance Education (ICDE).
2	Tahun II	Menetapkan program studi yang mengajukan akreditasi internasional: S1 Manajemen, S1 Ekonomi Pembangunan, S1 Ilmu Hukum
3	Tahun III	Menetapkan program studi yang mengajukan akreditasi internasional (tahap II): S1 Administrasi Negara, S1 Sosiologi
4	Tahun IV	Menetapkan program studi yang mengajukan akreditasi internasional (tahap III): S1 Sosiologi, S1 Akuntansi
5	Tahun V	Menetapkan program studi yang mengajukan akreditasi internasional (tahap III): S1 Pendidikan Matematika, S2 Manajemen

Dalam lima tahun, UT merencanakan 11 program studi untuk mendapatkan akreditasi internasional dengan tahapan seperti tertera pada tabel di atas. Saat ini, UT telah mendapat sertifikat rewiu kualitas dari ICDE (*International Council for Open and Distance Education*) setiap empat tahun sekali. Indikator rewiu kualitas yang digunakan ICDE (*ICDE framework*) hampir sama dengan standar borang BAN-PT. Oleh karena itu, UT mengajukan ICDE untuk diakui sebagai lembaga akreditasi internasional ke Kemdikbud-Ristek melalui surat Rektor UT No. 83937/UN31.LPPMP.5/JM.01.02/2021 tanggal 27 Agustus 2021.

3. Memiliki program studi internasional

UT perlu memperluas daya jangkau layanan dengan menambah pangsa pasar ke warga negara asing. Untuk mencapai hal tersebut, UT perlu menawarkan program studi internasional yang dikembangkan dari program studi yang sudah ada. Dalam lima tahun ke depan, UT memiliki target 10 program studi internasional (dua program studi per tahun). Dalam hal tersebut, UT sedang mempersiapkan diri dalam penyediaan bahan ajar, bahan tutorial, dan bahan ujian dalam Bahasa Inggris, serta perlu meningkatkan kerja sama internasional. Rincian perencanaan program studi internasional adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Rincian Program Studi Internasional

Tahun	Program Studi	Fakultas
I	Manajemen	FE
	Ekonomi Pembangunan	FE
	Sosiologi	FE
II	Administrasi Bisnis	FHISIP
	Ilmu Komunikasi	FHISIP
	Akuntansi	FHISIP
III	Teknologi Pendidikan	FKIP
	Pendidikan Biologi	FKIP
IV	Sistem Informasi	FST
	Agribisnis	FST

Kerja sama antar perguruan tinggi di dunia termasuk ASEAN sudah mulai dirintis untuk pertukaran pelajar mahasiswa internasional, misalnya dengan UPOU (*University of the Philippines Open University*) dan STOU (*Sukhothai Thammathirat Open University*). Ke depan, kerja sama antar perguruan tinggi ditingkatkan di luar ASEAN. Kerja sama internasional juga dilakukan dalam penyediaan tokoh internasional dalam pengembangan bahan ajar dan juga untuk melakukan *visiting lecturer*, *i-lecturing*, dan i-seminar.

4. Perumusan dan pelaksanaan nilai tambah yang menjadi *selling point* lulusan dengan karakter dan kompetensi berbeda dibanding lulusan universitas lain.

Selling point lulusan adalah hal penting yang harus dimiliki oleh lulusan UT. Hal tersebut dapat dicapai dengan mengembangkan struktur kurikulum yang memuat beberapa mata kuliah yang menjadi ciri khas UT. Beberapa mata kuliah tersebut dikemas dalam mata kuliah wajib institusi (MKWI) yang wajib diambil oleh mahasiswa, di antaranya adalah mata kuliah Belajar di Era Digital dan Kewirausahaan di Era Digital. Selain itu, kurikulum juga perlu direvisi sesuai dengan tuntutan revolusi industri 4.0 dan *society* 5.0, dengan memuat beberapa mata kuliah tentang pengelolaan *big data*, *data science*, *artificial intelligent*, dan hal lain yang diperlukan oleh pasar. Dari aspek proses pembelajaran, lulusan UT dipastikan mempunyai bekal keterampilan belajar jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi digital dengan memanfaatkan jaringan internet.

5. Penerapan inovasi program pendidikan yang berkelanjutan

Inovasi dalam penyelenggaraan PJJ adalah suatu keharusan. Pada era revolusi industri 4.0, inovasi adalah kata kunci. Pengembangan dan penerapan inovasi di UT dikoordinir oleh Pusat Riset Inovasi PTJJ. Inovasi-inovasi yang dihasilkan UT berfokus pada pembelajaran terbuka jarak jauh, misalnya untuk meningkatkan kualitas bahan ajar dengan mengembangkan bahan ajar interaktif. Inovasi juga terus dilakukan pada peningkatan *e-learning* UT untuk memberikan layanan terbaik kepada mahasiswa. Dalam pelaksanaan asesmen hasil belajar (AHB), UT juga terus meningkatkan inovasi pelaksanaan asesmen secara *online* (ujian *online* berbasis web, ujian semi *online proctoring*, dan ujian *online proctoring*). Dalam lima tahun ke depan, inovasi terus dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas PJJ, misalnya penggunaan teknologi *blockchain* dalam penerapan *multi entry – multi exit* (MEME) pada kurikulum program studi.

6. Melaksanakan peningkatan kualitas secara berkala

Peningkatan kualitas secara berkala dilaksanakan dengan penerapan standar ISO 21001:2018 yang dikhususkan untuk pendidikan tinggi. Penerapan standar ISO 21001:2018 merupakan peningkatan dari penerapan ISO 9001:2008 yang semula diterapkan oleh UT. Selain itu, UT juga memiliki sistem standar penjaminan mutu internal (SPMI) yang menjadi dasar bagi UT untuk melakukan peningkatan kualitas secara berkala. Selain itu, di masa depan, UT mengembangkan akan mengembangkan sistem penjaminan mutu yang *suitable* untuk UT sebagai PJJ. Indikator-indikator yang merupakan kekhasan PJJ seperti masa tunggu lulusan, lama studi, fleksibilitas dalam pembelajaran akan dimasukkan dalam indikator mutu UT.

7. Meningkatkan jumlah program studi akreditasi A

Pengakuan masyarakat terhadap UT pada level nasional penting untuk dimiliki UT. Pengakuan tersebut dapat diperoleh dari akreditasi nasional dari BAN-PT atau dari Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM). Semakin banyak program studi yang terakreditasi A atau Unggul, maka kepercayaan masyarakat terhadap UT makin meningkat. Untuk mendapatkan kepercayaan yang baik dari masyarakat, perlu lebih dari 50% program studi yang terakreditasi A atau Unggul. Berbagai upaya dilaksanakan UT untuk mengakselerasi perolehan akreditasi A atau Unggul, di antaranya adalah sebagai berikut.

- a. Penerapan SPMI yang merupakan acuan bagi UT dalam meningkatkan jaminan mutu dan status akreditasi nasional dan internasional.
- b. Menerapkan pendekatan OBE pada kurikulum baru program studi.
- c. Selalu melakukan sinkronisasi data pada pangkalan data Dikti (PD Dikti).
- d. Memetakan kembali dosen di setiap program studi sesuai dengan bidang keahliannya, dan melakukan rekrutmen dosen untuk memenuhi kecukupan dosen pada program studi jenjang diploma, sarjana, magister, dan doktor.
- e. Mengkoordinasikan dengan BAN-PT tentang evaluasi dan penyesuaian kembali terhadap instrumen borang akreditasi program studi (APS) yang menerapkan PJJ.

8. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* pendidikan dan kemahasiswaan melalui utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan peningkatan kualitas pendidikan (75%)

ICE *Institute* (ICE-I) yang pendiriannya diprakarsai oleh UT mulai menyelenggarakan pembelajaran dengan modus *online* pada tahun 2021 dengan beranggotakan 14 perguruan tinggi (PT) yang tergabung dalam konsorsium PT. Mata kuliah yang ditawarkan berasal dari konsorsium PT dalam negeri (128 mata kuliah) dan Open edX (1.381 mata

kuliah dari 55 PT ternama di dunia). Penawaran mata kuliah di ICE-I sejalan dengan skema pertukaran pelajar (PP) dan Studi Independen. Mata kuliah yang ditawarkan ICE-I diikuti oleh mahasiswa dari konsorsium 14 PT. Dalam lima tahun ke depan, peningkatan kerja sama antar-PT terus ditingkatkan dalam penawaran mata kuliah dan pelaksanaan penelitian kolaboratif.

b. Kurikulum Baru Era Digital dan Mengakomodir Masukan Stakeholder

Kurikulum baru yang akan diterapkan UT paling cepat mulai tahun 2022 Semester II adalah kurikulum yang didasarkan pada kebijakan-kebijakan baru pemerintah, di antaranya adalah SN Dikti, KKNI, OBE, MBKM, dan kebijakan UT *multi entry multi exit* (MEME). Kurikulum baru tersebut lebih mengakomodasi kebutuhan stakeholder dan sudah mengakomodasi perkembangan teknologi Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0*. Kurikulum baru yang diterapkan adalah kurikulum yang telah dirampingkan dengan pemanfaatan mata kuliah bersama dalam jumlah besar. Saat ini, UT memiliki 1.300 mata kuliah tawar, dan akan menjadi 700 mata kuliah tawar ketika penggunaan mata kuliah bersama antar-fakultas dan antar-program studi ditingkatkan. Perampingan kurikulum tersebut dilakukan secara bertahap untuk 43 program studi, sampai pada tahun 2025, UT sudah mempunyai kurikulum yang ramping, karena semua program studi ditargetkan memiliki mata kuliah bersama 40% dari total mata kuliah.

Implementasi MBKM pada kurikulum baru UT menuntut kurikulum yang lebih fleksibel dan dapat mengakomodasi pengambilan mata kuliah di luar UT sesuai dengan pilihan mahasiswa. Implementasi MBKM dilakukan secara tersistem dari sistem registrasi hingga sistem konversi nilai mata kuliah atau nilai kegiatan non-perkuliahan. Setiap program studi harus memiliki 40 sks mata kuliah Non-Inti yang dapat ditempuh oleh mahasiswa ketika memilih skema MBKM. Mata kuliah sejumlah 40 sks tersebut dapat ditempuh dalam skema MBKM baik yang perkuliahan maupun nonperkuliahan.

Kebijakan tentang *multi entry multi exit* (MEME) harus diterapkan pada setiap program studi. Multi entry adalah untuk memudahhi mahasiswa dengan berbagai latar belakang jenjang pendidikan dengan proses alih kredit. *Multi exit* untuk memudahhi mahasiswa yang tidak berminat menempuh perkuliahan sampai lulus sarjana. Mahasiswa akan mendapat sertifikat penempuhan mata kuliah per semester sesuai dengan jumlah mata kuliah yang telah ditempuh.

c. Proses Pembelajaran dan Bahan Ajar Yang Interaktif dan Inovatif

Untuk meningkatkan pemahaman mahasiswa UT terhadap materi perkuliahan, UT telah mengembangkan bahan ajar interaktif (BAI) yang dimulai pada tahun 2020. BAI

dikembangkan untuk meningkatkan aspek interaktivitas mahasiswa dengan bahan ajar. BAI diharapkan dapat mempermudah mahasiswa dalam mempelajari materi dalam bahan ajar.

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH Tahap 2 (TAHUN 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 *third parties* 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. Program Pendidikan yang unggul

- a. Melaksanakan program pendidikan dengan standard ASEAN *Quality Framework* dan ICDE *Quality Framework*.

Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) UT yang telah dilaksanakan pada RPJM Tahap I akan dilengkapi dengan indikator dari ASEAN *Quality Framework* dan ICDE *Quality Framework*, sehingga SPMI UT menjadi lebih sempurna.

- b. Meningkatkan jumlah program studi sesuai kebutuhan masyarakat.

Pembukaan program studi baru sudah dimulai pada RPJM Tahun I sebanyak lima program studi dan dilanjutkan pada RPJM Tahun II sebanyak 13 program studi. Total program studi baru sampai RPJM Tahap II adalah 18 program studi dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 4. Rencana Program Studi Baru

No.	Fakultas	Diploma	Sarjana	Magister	Doktor	Total
1	FE	2	1	2	2	7
2	FST	1	3	0	0	4
3	FHISIP	0	1	2	0	3
4	FKIP	0	2	2	0	4
Total		3	7	6	2	18

Daftar program studi baru yang dikembangkan pada RPJM Tahap I dan Tahap II adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Daftar Program Studi Baru

No.	Nama Program Studi	Jenjang	Fakultas
1	Produk Kreatif dan Kewirausahaan	D-IV	FE
2	Ekonomi dan Pemasaran Digital	D-IV	FE
3	Aktuaria	D-III	FST
4	Audit Forensik dan Kriminologi	S1	FE
5	Sains Data	S1	FST
6	Agroteknologi	S1	FST
7	Manajemen Informasi Kesehatan	S1	FST
8	Perpajakan	S1	FHISIP

9	Pendidikan Agama Islam	S1	FKIP
10	Bimbingan Konseling	S1	FKIP
11	Ilmu Ekonomi	S2	FE
12	Ilmu Akuntansi	S2	FE
13	Ilmu Komunikasi	S2	FHISIP
14	Ilmu Hukum	S2	FHISIP
15	Distance Education	S2	FKIP
16	Pendidikan Anak Usia Dini	S2	FKIP
17	Ilmu Ekonomi	S3	FE
18	Ilmu Akuntansi	S3	FE

c. Peningkatan jumlah program studi dengan akreditasi internasional (5 prodi).

Pada RPJM Tahap I, UT telah merencanakan pengajuan akreditasi internasional untuk 11 program studi. Selanjutnya, pada RPJM Tahap II UT merencanakan pengajuan akreditasi internasional untuk empat program studi. Sampai RPJM Tahap II, direncanakan 15 program studi terakreditasi internasional.

d. Melakukan kolaborasi untuk 5 program studi dengan perguruan tinggi lain di Asia.

Dalam rangka pemantapan penyelenggaraan program studi internasional (10 program studi) pada RPJM Tahap I, UT perlu meningkatkan kerja sama internasional, termasuk PT pada level Asia. Kerja sama antar-PT dapat dilakukan dalam cakupan pelaksanaan PJJ dan keilmuan. Saat ini, kerja sama sudah dirintis dengan PT di Asia yang tergabung dalam OU5 dan *open university* lain di Asia dalam bidang pembelajaran dan penelitian. Selanjutnya kerja sama perlu ditingkatkan untuk PT lain di *luar open university*.

e. Memiliki akreditasi internasional untuk universitas.

UT secara rutin setiap empat tahun sekali direviu oleh komite pendidikan jarak jauh internasional (ICDE). *ICDE Quality Review Framework* memiliki kesamaan dengan indikator borang APT punya BAN-PT, sehingga Sertifikat *ICDE Quality Review* dapat disetarakan dengan sertifikat akreditasi internasional untuk PJJ. Akan tetapi, UT akan mengajukan akreditasi internasional ke lembaga sertifikasi internasional, misalnya *British Accreditation Council (BAC)*.

f. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pendidikan dan kemahasiswaan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan peningkatan kualitas pendidikan (100%).

2. Kurikulum Baru Era Digital dan Mengakomodir Masukan Stakeholder

a. Melaksanakan kurikulum untuk *open university curriculum* dan *open pedagogy*.

Perampingan kurikulum program studi yang sudah dilakukan di RPJM Tahap I akan dimantapkan pada RPJM Tahap II. Penggunaan mata kuliah bersama sebanyak 40% dari total sks program studi merupakan salah satu ciri dari *open university curriculum*.



Selain itu, penerapan kebijakan MEME diperkuat pada Tahap II ini dengan penguatan sistem operasional akademik.

- b. Melakukan penyesuaian kurikulum sesuai dengan regulasi pemerintah.

Regulasi pemerintah terkait dengan kurikulum program studi sudah diimplementasikan pada RPJM Tahap I. Pada Tahap II ini, dilakukan penguatan penyesuaian kurikulum dengan regulasi pemerintah.

Proses pembelajaran dan bahan ajar yang interaktif dan inovatif

- a. Meningkatkan jumlah bahan ajar yang interaktif untuk meningkatkan kualitas lulusan.

Peningkatan kualitas bahan ajar interaktif UT dilakukan dengan meningkatkan kualitas konten dan tampilan fisik. Konten bahan ajar direviu secara berkala, sedangkan tampilan bahan ajar ditingkatkan dengan tata letak yang menarik dan penggunaan warna dalam bahan ajar cetak. Pada Tahap II ini bahan ajar sudah semuanya dapat diberikan kepada mahasiswa dalam bentuk moduler untuk memperkuat implementasi mata kuliah bersama

- b. Penggunaan teknologi informasi yang mutakhir untuk mendukung proses pembelajaran (75%).

- c. Pengembangan laboratorium virtual untuk meningkatkan inovasi pembelajaran (75%).

Pengembangan materi praktik/praktikum berbasis digital dalam bentuk *dry laboratorium* (*augmented reality* dan *virtual reality*) terus dikembangkan untuk kegiatan praktik/praktikum. Penggunaan laboratorium *virtual* ini diharapkan dapat memudahkan mahasiswa melaksanakan praktik/praktikum

- d. Proses pembelajaran diikuti sejumlah 750.000 mahasiswa.

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 (*recognition*) 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. Program Pendidikan yang Unggul

- a. Memiliki jejaring dalam ekosistem pendidikan untuk mendukung UT berkelas dunia
- b. Memiliki 15 program studi internasional.
- c. Melakukan kolaborasi untuk 10 program studi dengan perguruan tinggi lain di Asia.
- d. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* pendidikan dan kemahasiswaan yang berfokus pada *standard world class open university* (100%)

2. Kurikulum Berbasis Digital dan Mengakomodir Masukan *Stakeholder*

- a. Melaksanakan program kurikulum berstandar global untuk *open university*.
- b. Melakukan penyesuaian kurikulum sesuai dengan regulasi pemerintah dan tuntutan *stakeholders*

3. Proses Pembelajaran dan Bahan Ajar Yang Interaktif dan Inovatif

- a. Penggunaan teknologi informasi yang mutakhir untuk mendukung proses pembelajaran (100%).
- b. Pengembangan laboratorium virtual untuk meningkatkan inovasi pembelajaran (100%).
- c. Proses pembelajaran diikuti sejumlah 1.000.000 mahasiswa.

B. BIDANG PENELITIAN DAN PUBLIKASI

Pada pencapaian bidang penelitian terdapat beberapa key success factors diantaranya 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*. UT membangun jejaring digital dengan peneliti di berbagai perguruan tinggi dalam dan luar negeri ternama. Merekrut para peneliti ternama untuk bergabung dalam penelitian UT dengan dana dari UT. Kerja sama penelitian dan publikasi antar perguruan tinggi yang tergabung dalam konsorsium ICE *Institute* dapat ditingkatkan pada periode ini. Sistem pengelolaan penelitian juga sudah mempunyai sistem yang terintegrasi di LPPM sehingga lebih memperkuat pengelolaan penelitian dan publikasi. Pada periode ini, keterlibatan mahasiswa dalam penelitian mulai ditingkatkan dengan tujuan untuk memberikan pengalaman meneliti bagi mahasiswa. Pada periode implementasi MBKM dalam kurikulum program studi, pengalaman meneliti bagi mahasiswa sangat bermanfaat dan dapat diakui sebagai kegiatan non-perkuliahan. Keterlibatan mahasiswa mulai dikelola dengan sistem terintegrasi di LPPM. Pemanfaatan hasil penelitian bagi UT dilakukan dengan meta analisis untuk mengambil rekomendasi-rekomendasi penting bagi manajemen. Pemanfaatan hasil penelitian juga dilakukan dengan memasukkan temuan-temuan penelitian ke dalam bahan ajar mata kuliah dan bahan tutorial, sehingga materi perkuliahan mahasiswa *ter-update* dengan hasil penelitian terbaru.

Hasil evaluasi diri menunjukkan bahwa jumlah penelitian dan publikasi UT masih perlu ditingkatkan. Demikian juga kemampuan UT dalam memperoleh dana dari luar UT serta Kerja sama penelitian. Strategi yang dikembangkan UT adalah dalam upaya meningkatkan kapasitas dosen dalam penelitian dan publikasi nasional dan internasional. Kerja sama penelitian internasional dilakukan dengan para peneliti dari perguruan tinggi luar negeri ternama, seperti *Harvard University*, *Simon Fraser University*, *Florida State University*, dan beberapa perguruan tinggi jarak jauh ternama, misal komunitas PJJ Asean yang tergabung dalam OU5 (*Open University 5*).

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 di Scopus dan Proceeding bereputasi.

Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* penelitian dan publikasi dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk pengembangan digital *ecosystem* berdampak pada peningkatan jumlah publikasi (75%).

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 mengakomodir 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 masing-masing 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 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 14 penelitian tingkat 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 masing-masing fakultas.



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 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 sebanyak tiga buah per fakultas.

2. Penguatan kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional

Melakukan kolaborasi penelitian dengan peneliti nasional dan 30 penelitian tingkat 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 masing-masing program studi.

C. BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (PkM)

Dari hasil evaluasi diri, pelaksanaan kegiatan PkM masih perlu tingkatkan jumlahnya, ditingkatkan ragamnya, dan ditingkatkan dampaknya. Pada pencapaian bidang pengabdian kepada masyarakat terdapat beberapa key success factors diantaranya yaitu:

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 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 melalui meningkatkan produk inovasi berupa *Massive Open Online Courses* (MOOCs) dan kolaborasi dengan mitra di dalam negeri, dan meningkatkan pelibatan *stakeholder*. 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. Menciptakan 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. Menyediakan program sertifikasi untuk masyarakat.
- b. Meningkatkan jumlah MOOCs yang diberikan secara gratis kepada masyarakat.

4. Pengabdian masyarakat dengan orientasi branding institusi

Peningkatan jumlah program branding institusi melalui pengabdian masyarakat (10 ragam aktivitas).

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH Tahap 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. Menyediakan 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 open university* (100%)

3. Peningkatan variasi program pengabdian masyarakat

Meningkatkan jumlah program micro-credential.

4. Pengabdian masyarakat dengan orientasi branding institusi

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

BAB IV

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG NON-AKADEMIK

A. BIDANG TATA KELOLA

Pada pencapaian bidang tata kelola terdapat beberapa *key success factor* di antaranya 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 Permenristekdikti Nomor 16 tahun 2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja (OTK) UT dan Permenristekdikti Nomor 84 tahun 2017 Tentang Statuta Universitas Terbuka. Berdasarkan hasil analisis evaluasi diri, struktur organisasi yang saat ini berlaku dirasa kurang dapat memenuhi kebutuhan UT sebagai PTJJ. Di samping itu, tingginya kompleksitas pekerjaan UT memerlukan tingkat formalisasi yang rendah dan tingkat sentralisasi yang rendah. Sehingga dalam tata Kelola UT perlu dilakukan penyesuaian.

Di masa depan, capaian keberhasilan bidang tata kelola 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 tata kelola dapat dilakukan melalui penguatan kelembagaan dengan disusunnya rencana pengembangan dan penguatan kelembagaan di level universitas dan level unit. Struktur organisasi UT yang slim dan flat untuk memudahkan koordinasi pelaksanaan fungsi PJJ. Tahap I merupakan implementasi masa peralihan UT dari PTN BLU ke PTN-BH melalui sistem sistem *cyber university*.

a. Otonomi pengelolaan institusi di setiap sektor kelembagaan

1. Penguatan kelembagaan di universitas dan unit-unit
 - a. Transformasi UT PTN BLU menuju PTN BH didahului dengan perubahan kelembagaan UT.
 - b. Transformasi kelembagaan dimulai dari pembentukan Majelis Wali Amanah, Pembentukan Senat Akademik, dan melengkapi tatanan kelembagaan pada tingkat eksekutif.

- c. Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk menyesuaikan deskripsi pekerjaan dan jumlah pegawai
 - d. Peningkatan kemampuan koordinasi antar unit.
 2. Jumlah sentra layanan UT (SALUT) di dalam negeri dan luar negeri
 - a. Pengembangan panduan pendirian dan pengelolaan SALUT
 - b. Jumlah SALUT di dalam dan luar negeri meningkat
 - c. Audit SALUT oleh Lembaga independen
 3. Penguatan fungsi UPBJJ yang aktif terlibat dalam pengembangan kekuatan keuangan dan pendanaan dibandingkan total UPBJJ
 - a. Penguatan kelembagaan seluruh UPBJJ
 - b. Penguatan SDM UPBJJ untuk mendukung penguatan kapasitas meningkatkan pendapatan dari sektor akademik maupun non akademik
 - c. Seluruh UPBJJ memiliki kapasitas dalam pengembangan kemampuan menggali dana dari masyarakat.
- b. Pelaksanaan pengelolaan institusi melalui kecakapan kelembagaan**
1. Penguatan sistem kelembagaan di internal institusi dengan menggunakan peraturan institusi (100%).
 - a. Semua unit di UT telah memenuhi ketentuan kelembagaan UT
 - b. Semua unit sudah memenuhi standar Audit Manajemen Internal untuk akademik dan ISO untuk standar mutu manajerial.
 2. Mengembangkan Manajemen Data Terpadu
 - a. UT memiliki pedoman pengelolaan data terpadu
 - b. UT memiliki standar aplikasi untuk data terpadu
 - c. Seluruh aplikasi yang ada sudah diintegrasikan
 - d. UT memiliki standar audit aplikasi dan data
- c. Memiliki tata kelola institusi dengan standar internasional**
1. Melakukan benchmark tata kelola *open university* internasional.
 - a. Memiliki desain UT sebagai *cyber university* berkelas dunia
 - b. Melakukan *benchmark* ke PTJJ yang memiliki reputasi internasional yang tinggi
 2. Inisiasi pembentukan standar baku internasional.
 - a. Memiliki desain UT yang telah disesuaikan dengan hasil *benchmark*
 - b. Desain UT yang baru sudah mulai diimplementasikan untuk mencapai reputasi internasional.
 3. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* tata kelola dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan pengelolaan organisasi (100%)

- a. Memiliki perencanaan Implementasi desain tatakelola berbasis IT terintegrasi
- b. Implementasi desain tatakelola berbasis IT terintegrasi

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 tata kelola dapat dilakukan melalui penguatan kelembagaan di level institusi dan berbagai level manajerial. Proses penguatan dilakukan dengan penguatan *digital ecosystem* untuk memudahkan aktivitas belajar mengajar di UT.

a. Otonomi pengelolaan institusi di setiap sektor kelembagaan

Penguatan kelembagaan di universitas dan unit-unit

b. Pelaksanaan pengelolaan institusi melalui kecakapan kelembagaan

Penguatan sistem kelembagaan di internal institusi dengan menggunakan peraturan institusi (100%).

c. Memiliki tata kelola institusi dengan standar internasional

1. Melakukan benchmark tata kelola *open university* internasional.
2. Penerapan standar baku internasional secara kelembagaan.
3. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* tata kelola dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan organisasi (100%)
4. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* tata kelola dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan organisasi (100%)

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 *digital ecosystem* UT ditengah-tengah pasar pendidikan dari PTTJJ pada level internasional.

a. Otonomi pengelolaan institusi di setiap sektor kelembagaan

Penguatan kelembagaan di universitas dan unit-unit

b. Pelaksanaan pengelolaan institusi melalui kecakapan kelembagaan

Penguatan sistem kelembagaan di internal institusi dengan menggunakan peraturan institusi (100%).

c. Memiliki tata kelola institusi dengan standar internasional

- A. Melakukan benchmark tata kelola *open university* internasional.
- B. Penguatan standar baku internasional.

- C. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* tata kelola untuk memudahkan capaian *world class open university* (100%)

B. BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA

Berdasarkan uraian di atas, SDM UT memiliki kekuatan dalam penyelenggaraan PTJJ selama kurun waktu 36 tahun serta dukungan SDM dari berbagai perguruan tinggi dan institusi yang berjumlah hingga puluhan ribu orang melalui proses kerja sama. Berdasarkan data profil dosen dapat disimpulkan bahwa kuantitas dan kompetensi dosen UT masih perlu ditingkatkan; jumlah dosen UT yang memiliki jabatan akademik lektor kepala dan guru besar masih relatif sedikit; jumlah dosen UT yang telah tersertifikasi sudah sesuai target; jumlah dosen tidak tetap sudah mencapai standar sesuai dengan mekanisme *resource sharing*; dan beban kerja dosen cukup tinggi mengingat banyaknya tugas penunjang yang harus dikerjakan oleh dosen.

Beberapa masalah yang diidentifikasi akan menjadi penghambat pengembangan UT adalah rendahnya persentase jumlah dosen berpendidikan doktoral; jumlah dosen UT yang memiliki jabatan akademik lektor kepala dan guru besar masih relatif sedikit; dosen UT akan banyak yang akan pensiun dalam beberapa tahun ke depan; jumlah dosen UT yang memiliki jabatan akademik lektor kepala dan guru besar masih relatif sedikit; UT tidak memiliki jumlah pegawai yang cukup namun rekrutmen UT sebagai PTN PK BLU terhambat ketentuan PP 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN khususnya dalam rekrutmen PPPK sebagaimana diubah dengan PP nomor 17 tahun 2020 tentang perubahan atas PP nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Sipil.

Berdasarkan akar permasalahan tersebut, UT melakukan beberapa langkah tindak lanjut, yaitu: untuk mengatasi hambatan legal, UT sudah mengusulkan untuk bertransformasi menjadi PTN BH; menyempurnakan sistem pengembangan SDM UT; meningkatkan jumlah dan jenis pelatihan; menyediakan beasiswa kepada dosen UT yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang doktoral; memberikan dana untuk dosen LK yang akan ke GB melakukan *mentoring* dengan GB di PT lain untuk meningkatkan publikasi; dan merekrut tenaga non-PNS serta meningkatkan kompetensi tenaga administrasi umum agar memiliki kompetensi spesifik yang dibutuhkan UT. Percepatan jumlah sumber daya yang unggul dapat dilakukan melalui rekrutmen SDM baru yang sudah memiliki kompetensi unggul (misal Guru Besar dari universitas lain) dengan dibekali visi dan nilai UT, dan membina SDM yang sudah dimiliki untuk lebih produktif. Seluruh SDM UT dibekali jiwa *entrepreneur* 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 *retirement*.

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

1. Perencanaan SDM
2. Peningkatan kompetensi *human capital* secara internasional.
3. Keberhasilan menjalankan *roadmap human capital* yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (*talent pool, career path*, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah SDM) dan *retirement*.
4. Peningkatan jumlah kualifikasi dan kompetensi jabatan fungsional dosen

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

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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. Percepatan jumlah sumber daya yang unggul dapat dilakukan melalui rekrutmen SDM baru yang sudah memiliki kompetensi unggul (misal Guru Besar dari universitas lain) dengan dibekali visi dan nilai UT, dan membina SDM yang sudah dimiliki untuk lebih produktif. UT juga akan merekrut dosen paruh waktu dari beberapa universitas di luar negeri untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, penelitian dan publikasi. Para Dosen tersebut akan direkrut dalam pengembangan bahan ajar cetak, non cetak dan digital, melaksanakan kolaborasi penelitian dan publikasi dengan dosen-dosen UT terpilih. Dosen-dosen muda didorong untuk segera studi lanjut di dalam dan luar negeri. Untuk meningkatkan keefektifan pelaksanaan manajemen SDM maka akan dikembangkan *human resources information system* yang merupakan bagian dari *digital learning ecosystems*. Kepemimpinan akan dikembangkan dalam program UT *Leadership academy*, dan pengembangan SDM dilakukan dalam *corporate university* yang menerapkan metode *blended training*. Seluruh SDM UT dibekali jiwa *entrepreneur* untuk mempercepat kinerja organisasi pada lingkungan yang dinamis.

Indikator:

1. Sebanyak 100% terpenuhi kebutuhan sdm sesuai tupoksi
2. Sebanyak 60% SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama.
3. Pengembangan human resource information system yang didalamnya terdapat UT Corporate University (50%).

4. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap human capital dengan utilisasi integrasi jejaring cyber university untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia (100%)
5. Jumlah Lektor Kepala 25,75%; Guru Besar 2,71% dan Dosen bergelar Doktor 26,81%

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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.

Indikator:

1. Sebanyak 100% SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama.
2. Pengembangan *human resource information system* (75%).
3. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap human capital* dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia (100%)
4. Jumlah Lektor Kepala 35%
5. Jumlah Guru Besar 5%
6. Jumlah Dosen bergelar Doktor 30%

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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 sumber daya manusia dapat dilakukan melalui jumlah dosen bergelar Doktor sebanyak 31,14 persen; Lektor Kepala sebanyak 28,59 persen dan Guru Besar sebanyak 4,19 persen.

Indikator:

1. Sebanyak 100% SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama.
2. Pengembangan *human resource information system* (100%).
3. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap human capital* untuk memudahkan capaian *world class open university* (100%)
4. Jumlah Lektor Kepala 50%
5. Jumlah Guru Besar 10%
6. Jumlah Dosen bergelar Doktor 60%



Dalam rangka pencapaian bidang sumberdaya manusia, strategi kegiatan yang dilakukan adalah :

1. Melakukan analisis jabatan dan beban kerja sesuai dengan struktur organisasi
2. Melakukan pemenuhan kebutuhan sdm sesuai jabata
3. Melakukan penataan dan pengembangan SDM
4. Melakukan analisis kebutuhan kompetensi utama bagi SDM.
5. Menyusun pemetaan posisi keahlian SDM dan proyeksi pengembangan.
6. Melakukan inisiasi pembentukan lembaga khusus pengelolaan pengembangan SDM berbasis pelatihan keahlian atau sertifikasi kompetensi.
7. Menentukan analisis kebutuhan sistem dari pengelolaan SDM berbasis teknologi.
8. Melakukan pengembangan SDM berbasis *database*.
9. Melakukan penyusunan *roadmap*, peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang *human capital*.
10. Membuat skema percepatan kenaikan kualifikasi dan jenjang fungsional akademis melalui sistem *mentoring*.
11. Melakukan perbaikan skema administrasi yang lebih sederhana dan berbasis efisiensi waktu.

C. BIDANG SARANA DAN PRASARANA

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

1. Penguatan infrastruktur ekosistem pendidikan yang unggul.
2. Digitalisasi sistem manajemen infrastruktur secara komprehensif.

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

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM)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 UPBJJ sebagai smart campus. Penerapan sistem informasi (ICT) yang efektif pada seluruh sarana prasana yang dimiliki UT.

Indikator:

1. Mengoptimalkan sarana dan prasarana berbasis digital untuk mendukung UT sebagai *cyber university* seperti *augmented reality*, *virtual reality*, *artificial intelligence*, *blockchain* (100%).
2. Pemenuhan kecukupan fasilitas dan gedung untuk mendukung kelancaran aktivitas pendidikan dan aktivitas pendukung (75%).
3. Terintegrasinya sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana mulai dari analisis kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan dengan memanfaatkan teknologi mutakhir (30%).
4. Aksesibilitas jaringan internet untuk kebutuhan akademik dan non-akademik bagi *stakeholder* (50%).
5. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan pengelolaan sarana dan prasarana (100%).

Strategi Pencapaian:

1. UT mengadakan peralatan untuk pembelajaran secara digital yang mendukung UT sebagai *cyber university* seperti *augmented reality*, *virtual reality*, *artificial intelligence*, *blockchain*. Sehingga diperlukan *benchmark* dengan perguruan tinggi lain atau institusi yang mengembangkan pembelajaran dengan *augmented reality*, *virtual reality*, *artificial intelligence*, *blockchain*.
2. Pembangunan gedung dengan meningkatkan kapasitas penggunaan ruang untuk mendukung UT sebagai *cyber university* seperti penambahan ruang ujian online.
3. Aplikasi manajemen sarana dan prasarana yang terintegrasi dengan berbagai aplikasi lainnya (seperti aplikasi perencanaan, aplikasi keuangan, aplikasi pengadaan barang jasa, aplikasi kepegawaian, aplikasi program studi, dan lain-lain). Berbagai aplikasi tersebut untuk mendukung *dashboard* UT untuk pengambilan keputusan manajemen.
4. Peningkatan bandwidth dan kapasitas server untuk mendukung layanan akademik, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan layanan pendukung.
5. *Roadmap* sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* yang memuat dari sisi kebijakan, SDM, pendanaan, dan resiko.

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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.



Indikator:

1. Mengoptimalkan sarana dan prasarana berbasis digital untuk mendukung UT memiliki ekosistem pendidikan digital seperti *augmented reality*, *virtual reality*, *artificial intelligence*, *blockchain* (100%).
2. Pemenuhan kecukupan fasilitas dan gedung untuk mendukung kelancaran aktivitas pendidikan dan aktivitas pendukung (100%).
3. Terintegrasinya sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana mulai dari analisis kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan dengan memanfaatkan teknologi mutakhir (50%).
4. Aksesibilitas jaringan internet untuk kebutuhan akademik dan non-akademik bagi *stakeholder* (75%).
5. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* sarana dan prasarana dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan sarana dan prasarana (100%)

Strategi Pencapaian:

1. Peningkatan kualitas sistem pembelajaran yang mendukung peran UT dalam ekosistem pendidikan digital di Indonesia seperti penyempurnaan sistem *E-learning*.
2. Pengembangan *Digital Learning Ecosystem* tersedia *Enterprise* Arsitektur UT dan tersedia platform *Smart Learning*.
3. Pengembangan *single sign on* dan *dashbord landing poin* untuk seluruh aplikasi UT.
4. Peningkatan kualitas *data center* UT dan peningkatan sistem keamanan data.

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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 dan percepatan operasional di atas 75 persen. Untuk menuju *world class open university* perlu dibangun *smart campus* yang mengaplikasikan *green technology building*, *advanced learning technology* dan *advanced research center*.

Indikator:

1. Mengoptimalkan sarana dan prasarana berbasis digital untuk mendukung UT sebagai *world class open university* seperti *augmented reality*, *virtual reality*, *artificial intelligence*, *blockchain* (100%).

2. Terintegrasinya sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana mulai dari analisis kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan dengan memanfaatkan teknologi mutakhir (75%).
3. Aksesibilitas jaringan internet untuk kebutuhan akademik dan non-akademik bagi *stakeholder* (100%).
4. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap sarana dan prasarana untuk memudahkan capaian *world class open university* (100%)

Strategi Pencapaian:

1. Peningkatan kualitas sistem pembelajaran yang mendukung UT sebagai *world class open university*.
2. Penyempurnaan *Digital Learning Ecosystem* tersedia *Enterprise* Arsitektur UT.
3. Penyempurnaan *single sign on* dan *dashbord landing poin* untuk seluruh aplikasi UT.
4. Peningkatan kualitas *data center* UT berstandar Internasional dan peningkatan sistem keamanan data.

D. BIDANG KEUANGAN DAN PENDANAAN

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

1. Integrasi sistem keuangan.
2. Peningkatan diversifikasi pendanaan berasal dari sektor usaha.
3. Peningkatan jumlah *revenue generating units* (RGUs).

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 (RJPM) 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.

Indikator :

1. Terintegrasinya sistem keuangan UT dengan sistem lainnya yang terkait (100%)
2. Diversifikasi sumber pendapatan UT yang lebih variatif (5,6% dari total pendapatan di luar pendapatan dari layanan pendidikan mahasiswa)
3. RGAs bidang akademik dan non-akademik sebanyak 10 unit

4. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap keuangan dan pendanaan dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan capaian kinerja keuangan dan alternatif pendanaan (100%)

Strategi Pencapaian:

1. Sistem pengelolaan keuangan sudah terintegrasi, baik di unit-unit UT Pusat maupun UPBJJ-UT melalui aplikasi Aplikasi Perencanaan dan Pelaporan (APPEL), aplikasi Pengelolaan Keuangan (MANISKU, MAPAN, MATAKU) dan aplikasi *Procurement Management System* (PROMISE) seperti yang sudah dijelaskan pada Laporan Evaluasi Diri (LED). UT ke depan akan melakukan integrasi aplikasi perencanaan, keuangan dan pengadaan barang/jasa dengan semangat *Digital Learning Ecosystem* (DLE) yang secara prinsip *Single Sign On* (SSO) yaitu setiap user hanya membutuhkan 1 login user untuk melakukan aktivasi *login* masuk ke dalam aplikasi APPEL, MANISKU dan Promise.
2. Diversifikasi pendapatan UT Peningkatan pendapatan tersebut diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau *Revenue Generating Activities* (RGA) dengan proyeksi akan meningkat 5,6% dibandingkan tahun 2020.
3. Peningkatan pendapatan RGA tersebut berasal dari pendapatan akademik dan non akademik sebanyak 10 jenis aktivitas.
 - a. Pendapatan dari sisi akademik meliputi:
 - 1) Penawaran program mata kuliah dalam jaringan dari konsorsium Perguruan Tinggi dalam negeri dan program MOOCs pada Open EdX.
 - 2) Penawaran program sertifikat berupa program pendidikan berkelanjutan.
 - 3) Penawaran program mata kuliah mandiri (PMKM) yang ditawarkan kepada masyarakat luas atau mitra dunia usaha dan dunia industri tanpa harus menjadi mahasiswa UT, namun mata kuliah tersebut bisa dialih kreditkan jika peserta ingin menjadi mahasiswa UT.
 - 4) Penawaran program pelatihan yang berkaitan dengan pembelajaran jarak jauh seperti penulisan modul untuk pembelajaran *online*, pelatihan pembelajaran daring untuk dosen, dan lain-lain.
 - 5) Penawaran kerja sama bidang penelitian dan pembelajaran jarak jauh, yang ditawarkan kepada instansi pemerintah maupun swasta untuk melakukan riset dan pengembangan media pembelajaran yang berbasis *online*.
 - b. Adapun pendapatan dalam bidang non akademik, dapat dikembangkan unit bisnis berupa:
 - 1) Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi, berupa usaha pelatihan khususnya di bidang PJJ.

- 2) Optimalisasi pemanfaatan pendapatan dari jasa layanan perbankan dari investasi jangka pendek
- 3) Optimalisasi pemanfaatan aset seperti penyewaan server, wisma, sarana olah raga, gedung pertemuan, ruang rapat, ruang ujian *online* di UT daerah, ruang dan lahan kantor untuk dimanfaatkan ATM, tanah, *daycare*, area untuk *shooting* film/foto, dan lain-lain. Sehingga seluruh aset UT telah dimanfaatkan dengan optimal untuk operasional layanan UT seperti gedung, tanah, peralatan dan mesin, dan aset tak berwujud.
4. Pengembangan *roadmap* bidang keuangan dan pendanaan yang meliputi bidang kebijakan, SDM, tata kelola keuangan dan pendanaan yang adaptif dengan ekosistem lingkungan PTNBH.

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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 peningkatan diversifikasi pendapatan sebanyak 12,1 persen dari *revenue generating units* universitas. Penguatan bidang keuangan dan pendanaan dapat dilakukan melalui inisiasi pendirian RGAs sesuai bidang studi.

Indikator :

1. Terintegrasinya sistem keuangan UT dengan sistem lainnya yang terkait (100%)
2. Diversifikasi sumber pendapatan UT yang lebih variatif (12,1% dari total pendapatan di luar pendapatan dari layanan pendidikan mahasiswa)
3. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* keuangan dan pendanaan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan capaian kinerja keuangan dan alternatif pendanaan (100%)
4. RGAs bidang akademik dan non-akademik sebanyak 20 unit
5. Inisiasi dan pendirian RGUs sesuai dengan bidang studi

Strategi Pencapaian:

1. Sistem pengelolaan keuangan sudah terintegrasi. Peningkatan integrasi aplikasi keuangan dilakukan dengan penambahan fitur digitalisasi dokumen keuangan dari mulai dokumen perencanaan hingga dokumen pelaporan. Hal tersebut sebagai upaya untuk efisiensi biaya ATK, digitalisasi arsip/*paper less*, kemudahan mengakses dokumen sehingga lebih akuntabel dan transparan.



2. Diversifikasi pendapatan UT Peningkatan pendapatan tersebut diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau *Revenue Generating Activities* (RGA) dengan proyeksi akan meningkat 12,1% dibandingkan tahun 2020.
3. Peningkatan pendapatan RGA tersebut berasal dari pendapatan akademik dan non akademik sebanyak 20 jenis aktivitas.
 - a. Pendapatan dari sisi akademik meliputi:
 - 1) Peningkatan kompetensi guru-guru SLTA pada bidang ilmu MIPA murni.
 - 2) Penawaran program mata kuliah dalam jaringan dari konsorsium Perguruan Tinggi dalam negeri dan program MOOCs pada Open EdX.
 - 3) Penawaran program sertifikat berupa program pendidikan berkelanjutan.
 - 4) Penawaran program mata kuliah mandiri (PMKM) yang ditawarkan kepada masyarakat luas atau mitra dunia usaha dan dunia industri tanpa harus menjadi mahasiswa UT, namun mata kuliah tersebut bisa dialih kreditkan jika peserta ingin menjadi mahasiswa UT.
 - 5) Penawaran program pelatihan yang berkaitan dengan pembelajaran jarak jauh seperti penulisan modul untuk pembelajaran *online*, pelatihan pembelajaran daring untuk dosen, dan lain-lain.
 - 6) Penawaran kerja sama bidang penelitian dan pembelajaran jarak jauh, yang ditawarkan kepada instansi pemerintah maupun swasta untuk melakukan riset dan pengembangan media pembelajaran yang berbasis *online*.
 - 7) Penawaran fasilitas bidang ilmu di seluruh UT Daerah, misalnya pojok Bursa Efek Indonesia, *tax center*, bank mini, dan lain sebagainya.
 - 8) Pengembangan bahan pembelajaran untuk tingkat pendidikan dasar dan menengah dalam format digital berbasis *augmented reality*, *artificial intelligence*, dan *virtual reality*.
 - b. Adapun pendapatan dalam bidang non akademik, dapat dikembangkan unit bisnis berupa:
 - 1) Pusat Bisnis Produk Ekonomi Kreatif, yaitu produk yang dikembangkan dan dapat dipasarkan, baik berupa barang maupun aplikasi atau sistem.
 - 2) Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi, berupa usaha pelatihan khususnya di bidang PJJ.
 - 3) Optimalisasi pemanfaatan pendapatan dari jasa layanan perbankan dari investasi jangka pendek dan jangka panjang (dengan memperhatikan resiko).
 - 4) Optimalisasi pemanfaatan aset seperti penyewaan server, wisma, sarana olah raga, gedung pertemuan, ruang rapat, ruang ujian *online* di UT daerah, ruang dan lahan kantor untuk dimanfaatkan ATM, tanah, *daycare*, area untuk *shooting*

film/foto, dan lain-lain. Sehingga seluruh aset UT telah dimanfaatkan dengan optimal untuk operasional layanan UT seperti gedung, tanah, peralatan dan mesin, dan aset tak berwujud.

4. Pengembangan *roadmap* bidang keuangan dan pendanaan yang meliputi bidang kebijakan, SDM, tata kelola keuangan dan pendanaan yang adaptif dengan ekosistem lingkungan PTNBH.

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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 RGUs sebanyak 30 unit, efektivitas kinerja keuangan, dan produktivitas sektor usaha dengan capaian pendapatan minimal 20 persen.

Indikator :

1. Terintegrasinya sistem keuangan UT dengan sistem lainnya yang terkait (100%)
2. Diversifikasi sumber pendapatan UT yang lebih variatif (20% dari total pendapatan di luar pendapatan dari layanan pendidikan mahasiswa)
3. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* keuangan dan pendanaan untuk memudahkan capaian *world class open university* (100%)
4. RGAs bidang akademik dan non-akademik sebanyak 30 unit
5. Peningkatan pendapatan RGUs melalui produktivitas usaha dan efektivitas kinerja keuangan

Rencana Strategis:

1. Sistem pengelolaan keuangan sudah terintegrasi. Peningkatan integrasi aplikasi keuangan dilakukan dengan penambahan fitur digitalisasi dokumen keuangan dari mulai dokumen perencanaan hingga dokumen pelaporan. Hal tersebut sebagai upaya untuk efisiensi biaya ATK, digitalisasi arsip/*paper less*, kemudahan mengakses dokumen sehingga lebih akuntabel dan transparan.
2. Diversifikasi pendapatan UT Peningkatan pendapatan tersebut diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau *Revenue Generating Activities* (RGA) dengan proyeksi akan meningkat 20% dibandingkan tahun 2020.
3. Peningkatan pendapatan RGA tersebut berasal dari pendapatan akademik dan non akademik sebanyak 30 jenis aktivitas.
 - a. Pendapatan dari sisi akademik meliputi:



- 1) Peningkatan kompetensi guru-guru SLTA pada bidang ilmu MIPA murni.
 - 2) Penawaran program mata kuliah dalam jaringan dari konsorsium Perguruan Tinggi dalam negeri dan program MOOCs pada Open EdX.
 - 3) Penawaran program sertifikat berupa program pendidikan berkelanjutan.
 - 4) Penawaran program mata kuliah mandiri (PMKM) yang ditawarkan kepada masyarakat luas atau mitra dunia usaha dan dunia industri tanpa harus menjadi mahasiswa UT, namun mata kuliah tersebut bisa dialih kreditkan jika peserta ingin menjadi mahasiswa UT.
 - 5) Penawaran program pelatihan yang berkaitan dengan pembelajaran jarak jauh seperti penulisan modul untuk pembelajaran *online*, pelatihan pembelajaran daring untuk dosen, dan lain-lain.
 - 6) Penawaran kerja sama bidang penelitian dan pembelajaran jarak jauh, yang ditawarkan kepada instansi pemerintah maupun swasta untuk melakukan riset dan pengembangan media pembelajaran yang berbasis *online*.
 - 7) Penawaran fasilitas bidang ilmu di seluruh UT Daerah, misalnya pojok Bursa Efek Indonesia, *tax center*, bank mini, dan lain sebagainya.
 - 8) Penawaran konsultan untuk bidang konsentrasi yang tersedia di masing-masing fakultas, misalnya pusat konsultan pajak, konsultan hukum, konsultan keuangan, konsultan tata ruang wilayah dan kota, dan lain sebagainya.
 - 9) Pengembangan bahan pembelajaran untuk tingkat pendidikan dasar dan menengah dalam format digital berbasis *augmented reality*, *artificial intelligence*, dan *virtual reality*.
- b. Adapun pendapatan dalam bidang non akademik, dapat dikembangkan unit bisnis berupa:
- 1) Pusat Bisnis Produk Ekonomi Kreatif, yaitu produk yang dikembangkan dan dapat dipasarkan, baik berupa barang maupun aplikasi atau sistem.
 - 2) Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi, berupa usaha pelatihan di bidang PJJ dan bidang ilmu.
 - 3) Optimalisasi pemanfaatan pendapatan dari jasa layanan perbankan dari investasi jangka pendek dan jangka panjang (dengan memperhatikan resiko).
 - 4) Optimalisasi pemanfaatan aset seperti penyewaan server, wisma, sarana olah raga, gedung pertemuan, ruang rapat, ruang ujian *online* di UT daerah, ruang dan lahan kantor untuk dimanfaatkan ATM, tanah, daycare, area untuk *shooting* film/foto, dan lain-lain. Sehingga seluruh aset UT telah dimanfaatkan dengan optimal untuk operasional layanan UT seperti gedung, tanah, peralatan dan mesin, dan aset tak berwujud.

4. Pengembangan roadmap bidang keuangan dan pendanaan yang meliputi bidang kebijakan, SDM, tata kelola keuangan dan pendanaan yang adaptif dengan ekosistem lingkungan PTNBH.

E. BIDANG PEMANGKU KEPENTINGAN

Pada pencapaian bidang pemangku kepentingan dibagi ke dalam dua aspek, yaitu manajemen alumni dan kerjasama industri. Terdapat beberapa *key success factors* diantaranya yaitu:

1. Mengoptimalkan fungsi *alumni capital* sebagai alternatif pengembangan institusi.
2. Peningkatan dan penguatan kerja sama antar institusi dengan berfokus pada akademik dan nonakademik.
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 (RJPM) 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 kerjasama industri dan pembentukan organisasi yang menaungi manajemen alumni.

Indikator:

1. Pembentukan organisasi alumni dan memiliki cabang di semua provinsi dan berkontribusi dalam sosialisasi promosi UT dan penyediaan beasiswa.
2. Pengembangan *platform* teknologi informasi untuk manajemen alumni secara terintegrasi.
3. Memiliki 10 kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di ASIA dan Pasifik.
4. Memiliki 10 kerja sama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi di dalam negeri.
5. Memiliki sistem layanan terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan (50%).
6. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pemangku kepentingan dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri (75%)



Strategi Pencapaian:

1. Organisasi alumni sudah dibentuk baik di kantor pusat maupun di beberapa provinsi. Selanjutnya akan disusun roadmap pengelolaan alumni. Beberapa hal yang akan dilakukan adalah :
 - a. mendorong seluruh UPBJJ-UT untuk melakukan implementasi perjanjian kerja sama (PKS) yang sudah dibuat.
 - b. membuat program pelibatan alumni dalam kegiatan UPBJJ-UT terutama dalam kegiatan sosialisasi dan promosi UT ke masyarakat luas dan kontribusi IKA dalam penyediaan beasiswa.
2. Mengembangkan aplikasi untuk menghimpun data alumni yang mudah diakses oleh alumni dan disosialisasikan kepada para alumni di seluruh wilayah.
3. 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.
4. Meningkatkan penjalinan kerja sama baru dengan para mitra dalam bidang non akademik untuk meningkatkan kualitas dan memperluas daya jangkau layanan pembelajaran dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri serta memperkuat dan memperluas ruang lingkup kerja sama dengan mitra lama.
5. Mengembangkan aplikasi untuk sistem layanan terpadu yang terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan
6. Mengembangkan aplikasi yang terintegrasi untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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.

Indikator:

1. Keterlibatan alumni dalam kegiatan universitas dan fakultas (seperti *branding* institusi) 30%.
2. Keterlibatan alumni dalam *funding* 5%
3. Memiliki 20 kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di ASIA dan Pasifik.

4. Memiliki kerja sama 20 kerja sama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi di dalam negeri.
5. Memiliki sistem layanan terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan (75%).
6. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri (100%)

Strategi Pencapaian:

1. Mengembangkan program kerja sama antara para pengurus IKA Pusat dan wilayah untuk menyusun program pelibatan alumni dalam kegiatan Universitas dan fakultas.
2. Melakukan koordinasi dan komunikasi yang terencana kepada pengurus IKA Pusat dan wilayah untuk membuat kegiatan penyapaan dan pengingat kepada para alumni untuk berpartisipasi dalam program beasiswa.
3. 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.
4. 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.
5. Melakukan percepatan pengembangan sistem aplikasi untuk layanan terpadu yang terintegrasi di seluruh wilayah Indonesia.
6. Pemantapan implementasi *roadmap* pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri.

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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.

Indikator:

1. Keterlibatan alumni dalam kegiatan universitas dan fakultas 50%.
2. Keterlibatan alumni dalam funding 10%
3. Memiliki 30 kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTTJJ di ASIA dan Pasifik.



4. Memiliki kerja sama 30 kerja sama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi baik dalam negeri dan luar negeri.
5. 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.
6. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pemangku kepentingan untuk memudahkan capaian *world class university* (100%)

Strategi Pencapaian:

1. Memantapkan program kerja sama antara para pengurus IKA Pusat dan wilayah untuk implementasi program pelibatan alumni dalam kegiatan Universitas dan fakultas.
2. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi yang terencana kepada pengurus IKA Pusat dan wilayah untuk membuat kegiatan penyapaan dan pengingatan kepada para alumni untuk berpartisipasi dalam program beasiswa.
3. 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.
4. 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.
5. Memantapkan sistem aplikasi untuk layanan terpadu yang terintegrasi di seluruh wilayah Indonesia.
6. Memantapkan implementasi *roadmap* pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan digital untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri.

F. BIDANG INFRASTRUKTUR TIK

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

1. Penguatan infrastruktur TIK secara terintegrasi untuk menunjang tridharma perguruan tinggi.
2. Penguatan infrastruktur TIK untuk kemudahan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategis.
3. Penguatan otomasi layanan secara terpadu untuk kemudahan akses nonakademik.

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

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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 sektor kelembagaan dan aktivitas UT.

a. Penguatan infrastruktur TIK secara terintegrasi untuk menunjang tridharma Perguruan tinggi.

- 1) Kemajuan teknologi internet dan tingkat penggunaan yang makin intensif, menjadikan *bandwidth* Internet yang berkualitas tinggi sebuah kebutuhan. Oleh karena itu, UT telah melakukan berbagai perencanaan, pemeliharaan dan pengembangan infrastruktur TIK untuk memastikan ketersediaan layanan yang baik bagi seluruh *stakeholder* UT.
- 2) Saat ini, UT sedang membangun fasilitas Data Center baru yang memiliki kapasitas server fisik lebih besar dibanding sebelumnya. Dalam hal ini, dikembangkan data center yang memiliki standar internasional dalam pengembangan dan pengelolaan data center berkualitas dunia. Dengan Data Center yang baru, kapasitas fisik *server* yang dikelola dapat meningkat hampir dua kali lipat, sedangkan kapasitas *logic server* (VPS) dapat meningkat hingga 5 kali lipat.
- 3) Untuk memastikan bahwa kebutuhan akan layanan server terpenuhi serta teknologi server yang digunakan tetap *up to date*, UT selalu melakukan pengadaan server fisik yang digunakan untuk mengganti server fisik lama yang sudah habis masa pakai atau melakukan penambahan disesuaikan dengan kebutuhan strategis institusi. Proses pengadaan tersebut dilakukan setiap tahun.
- 4) Untuk jaringan fisik, UT selalu melakukan peremajaan dan pengembangan kembali jaringan *backbone* UT dengan jaringan baru untuk memastikan ketersediaan dan redundansi infrastruktur jaringan fisik. Dengan adanya redundansi tersebut, potensi gangguan layanan akibat putusnya jaringan fisik bisa diminimalisir. Peremajaan juga dilakukan pada arsitektur jaringan inti yang menghubungkan area kerja dengan jaringan Internet. Semua kegiatan peremajaan infrastruktur fisik ini dilakukan dengan mematuhi standar Tier III Data Center.
- 5) Untuk kebutuhan *bandwidth*, institusi secara bertahap melakukan peningkatan kapasitas jaringan internet. Dalam 5 tahun ke depan, UT akan memiliki setidaknya 5 gbps bandwidth internasional, 10 gbps nasional (OPENIXP, IIX), dan total 1 gbps. UT juga berencana melakukan kerja sama dengan penyedia telekomunikasi untuk menyediakan akses internet murah dan terjangkau bagi mahasiswa UT. Saat ini



Universitas Terbuka telah bekerja sama dengan Telkom melalui layanan wifi.id sehingga mahasiswa UT bisa mengakses internet di area area publik.

- 6) Untuk memastikan layanan *e-learning* dan layanan bantuan belajar lainnya bisa diakses dengan mudah dan minim gangguan. UT mengimplementasikan arsitektur *hybrid on premise* dan *cloud*. Sehingga peningkatan penggunaan yang terjadi dalam waktu proses belajar mengajar dapat disediakan dalam waktu relatif singkat sehingga mahasiswa dapat mengakses layanan secara aman dan nyaman. Sebagai ilustrasi kapasitas *bandwidth server e-learning* secara dinamis dapat meningkat dari kapasitas normal 1gbps menjadi lebih dari 10gbps. Demikian pula dengan jumlah server. Pada situasi normal server yang digunakan untuk memberikan layanan *e-learning* cukup berjumlah 1 unit, namun pada saat bulan pertama tutorial, server yang disediakan bisa meningkat secara dinamis hingga 20 server.
- b. Penguatan infrastruktur TIK untuk kemudahan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategis.
- 1) Pada tahun 2021, Universitas Terbuka sedang menyusun suatu *rancangan enterprise architecture* yang dikenal secara umum dengan *Digital Learning Ecosystem* Universitas Terbuka. Secara umum kajian ini memuat refleksi kondisi Infrastruktur dan Sistem TIK saat ini, termasuk identifikasi proses bisnis di mana sistem dan arsitektur ini dioperasikan. Dokumen DLE ini juga memuat *blueprint* rencana pengembangan dan integrasi sistem TIK di Universitas Terbuka. Rencana pengembangan itu meliputi interkoneksi dan integrasi seluruh sistem aplikasi yang dioperasikan di lingkungan kampus melalui penyediaan akses *single sign on*, penyediaan API atau jembatan komunikasi data antar aplikasi dan penggabungan beberapa aplikasi menjadi satu aplikasi tunggal untuk kemudahan pengoperasian dan perawatan.
 - 2) Dari sisi eksekutif, Universitas Terbuka membutuhkan suatu *dashboard* eksekutif yang bisa menampilkan laporan terintegrasi dari berbagai aspek secara *real time* sehingga mempermudah proses pengambilan keputusan. Saat ini *prototipe dashboard* mulai dikembangkan yang mencakup aspek keuangan institusi, aspek kegiatan akademis dan administrasi akademis. Dalam 5 tahun ke depan diharapkan *dashborad* ini dapat memuat seluruh aspek operasi dan manajemen di Universitas Terbuka. UT juga berencana mulai menggunakan konsep *Big Data* dan melakukan *data mining* yang dibantu perangkat kecerdasan buatan dalam proses analisis data dan pengambilan keputusan.

- c. Penguatan otomasi layanan secara terpadu untuk kemudahan akses Nonakademik. Selain melakukan pengembangan infrastruktur dan sistem informasi TIK dilingkungan UT, Institusi juga berencana melakukan pengembangan lebih lanjut layanan publik yang telah disediakan selama ini. Institusi berencana melakukan pengembangan *website* utama UT dan *website* UPBJJ dengan tampilan yang lebih segar, informatif dan *up to date*. Layanan *website* ini juga dikembangkan dengan mempertimbangkan aspek pengguna sehingga *website* yang ada menjadi lebih mudah ditelusuri dan bahkan ramah bagi kaum *disable*. Universitas Terbuka juga berencana mengimplementasikan kecerdasan buatan pada layanan pelanggan sehingga beban operator untuk menhandel setiap pertanyaan dapat dikurangi dan berimbas pada naiknya kapasitas layanan setiap waktunya. Pada tahap awal kecerdasan buatan ini akan diimplementasikan dalam bentuk *chat bot* sehingga masyarakat umum dapat langsung bertanya ke sarana ini dan mendapatkan respon dalam waktu singkat

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) TAHAP 2 (2026-2030):

Tema strategis pada tahap pengembangan kedua yaitu **Ekosistem Pendidikan Digital**. Keberhasilan membangun ekosistem pendidikan digital di UT pada bidang infrastruktur TIK dapat dilakukan melalui fungsi manajemen informasi sistem yang terpadu untuk memudahkan pengambilan keputusan.

1. Penguatan infrastruktur TIK secara terintegrasi untuk menunjang tridharma perguruan tinggi

Memiliki sistem layanan informasi terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan tridharma perguruan tinggi (75%).

2. Penguatan infrastruktur TIK untuk kemudahan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategis

a. Menciptakan infrastruktur TIK yang handal dalam mendukung UT sebagai ekosistem digital terpadu di seluruh wilayah kerja.

b. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* infrastruktur TIK yang berfokus pada pembangunan ekosistem digital untuk memudahkan capaian kinerja *stakeholder* (100%).

3. Penguatan otomasi layanan secara terpadu untuk kemudahan akses nonakademik

Memiliki sistem layanan informasi terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi nonakademik.



RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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 infrastruktur TIK dapat dilakukan melalui pengembangan sistem yang unggul untuk memfasilitasi ekosistem bidang akademik dan nonakademik agar semakin kokoh mencapai kualitas dunia.

1. Penguatan infrastruktur TIK secara terintegrasi untuk menunjang tridharma perguruan tinggi

Memiliki sistem layanan informasi terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan tridharma perguruan tinggi (100%).

2. Penguatan infrastruktur TIK untuk kemudahan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategi

a. Menciptakan infrastruktur TIK yang handal dalam mendukung UT sebagai *world class open university* dan memiliki posisi strategis di dunia sebagai *open university*.

b. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi *roadmap* infrastruktur TIK yang berfokus pada diversifikasi layanan dan *positioning* institusi secara global (100%).

3. Penguatan otomasi layanan secara terpadu untuk kemudahan akses nonakademik

Memiliki sistem layanan informasi terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi nonakademik.

BAB V

PENYELENGGARAAN DAN PENGEMBANGAN BIDANG KEMAHASISWAAN PTN BADAN HUKUM

Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500); Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984 tentang Pendirian Universitas Terbuka; Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 16 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Terbuka (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 177); dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 84 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Terbuka (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1921), kegiatan kemahasiswaan UT diarahkan untuk mengembangkan dan meningkatkan minat dan bakat mahasiswa dalam kegiatan ekstra kurikuler. Mahasiswa didorong untuk meraih pencapaian prestasi tingkat perguruan tinggi, regional, nasional, maupun internasional. Keterlibatan mahasiswa dalam berbagai perlombaan dan pertandingan serta ajang kompetisi lainnya di dukung secara penuh, seperti penyediaan pembimbingan dan bantuan dana.

Karena berbeda dengan perguruan tinggi tatap muka, organisasi Badan Eksekutif Mahasiswa dan Senat Mahasiswa tidak dikenal dalam PJJ. Untuk tetap mawadahi keinginan mahasiswa untuk berorganisasi, organisasi mahasiswa diarahkan dalam bentuk komunitas, seperti komunitas program studi.

Saat ini, UT mempunyai 311.974 mahasiswa terdaftar sebagai mahasiswa aktif per 12 April 2021. Mahasiswa tersebut tersebar di seluruh kota dan kabupaten di Indonesia, serta di beberapa negara. UT juga mempunyai empat mahasiswa asing yang mengikuti pembelajaran di UT. Gambar 36 memperlihatkan sebaran mahasiswa UT di Indonesia, dan Gambar 37 memperlihatkan sebaran mahasiswa UT (WNI) yang tersebar di 52 kota di 39 negara. Pada pencapaian bidang Kemahasiswaan terdapat beberapa *key success factors* di antaranya yaitu:

1. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang melakukan registrasi
2. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang mengikuti Kampus Merdeka - Merdeka Belajar
3. Meningkatnya jumlah mahasiswa berprestasi
4. Menyediakan program pengembangan diri mahasiswa (ko dan ekstra kurikuler)

Pencapaian *key success factor* tersebut sangat erat kaitannya dengan bidang Pendidikan dan bidang lainnya.

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

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA MENENGAH (RJPM) 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.

Indikator:

1. Proses pembelajaran dapat diikuti 500.000 mahasiswa
2. Total mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan sesuai Indikator Kinerja Utama Kampus Merdeka - Merdeka Belajar
3. Jumlah mahasiswa berprestasi meningkat
4. Menyediakan program pengembangan diri mahasiswa (ko dan ekstra kurikuler)

Strategi Pencapaian:

1. Menerapkan sistem advokasi mahasiswa untuk memfasilitasi keluhan dan problem yang dihadapi selama masa studi baik secara daring dan luring
2. Menerapkan sistem *mentoring* yang dilakukan oleh dosen, mahasiswa senior dan mahasiswa junior

Selain itu tetap melaksanakan usaha-usaha yang telah dilaksanakan oleh UT, yaitu meningkatkan layanan bahan ajar, tutorial, ujian, dan memberikan layanan pendukung kesuksesan belajar jarak jauh (LPKBJJ): Orientasi Studi Mahasiswa Baru, Pelatihan Keterampilan Belajar Jarak Jauh, *Workshop* Tugas, dan Klinik Ujian. Serta untuk meningkatkan prestasi, tetap melaksanakan

1. Pengembangan Penalaran dan *Softskill*

Dalam rangka memberikan dukungan kepada para mahasiswa UT untuk mengembangkan potensi, menambah wawasan keilmuan, pembentukan karakter/sikap, dan keterampilan mahasiswa. UT memberikan dukungan kepada mahasiswa dalam pengembangan penalaran termasuk *softskill* mahasiswa. Beberapa kegiatan yang dilaksanakan di UPBJJ UT adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan Pengembangan Diri untuk Pembinaan Karakter Mahasiswa
 - b. Pelatihan Kepemimpinan
 - c. Pelatihan *Public Speaking*
 - d. Pelatihan Kewirausahaan
 - e. Pelatihan Literasi Teknologi Informasi
2. Pengembangan Minat dan Bakat
- Setiap UPBJJ UT wajib melaksanakan kegiatan pembinaan minat, bakat, dan kreativitas mahasiswa. Jenis pelatihan untuk mahasiswa di UPBJJ UT, adalah sebagai berikut:
- a. *Digital Marketing*
 - b. Penulisan Artikel
 - c. Jurnalistik
 - d. Fotografi
 - e. Kewirausahaan
 - f. Komputerisasi Akuntansi
 - g. Paduan Suara

Selain itu, secara rutin Universitas Terbuka menyelenggarakan Diskusi Ilmiah, Pekan Olahraga, dan Seni (Disperseni) Nasional yang akan terus dilaksanakan.

BAB VI

SISTEM AKUNTABILITAS

Sistem akuntabilitas UT disusun dengan tujuan meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan UT. Sistem akuntabilitas disusun berdasarkan prinsip *check and balance* dengan tujuan agar setiap pengambilan kebijakan dapat diawasi oleh unit yang lain. Secara umum akuntabilitas pengambilan kebijakan terletak pada dua pihak, Pengambilan kebijakan akademik menjadi tugas Senat Akademik, Pengambilan kebijakan non akademik berada di tangan Majelis Wali Amanah. Pelaksana kebijakan berada ditangan Rektor.

Dalam melaksanakan tugasnya, Rektor akan diawasi oleh MWA dan Senat akademik. MWA mengawasi pelaksanaan kebijakan nonakademik melalui komite audit. Sedangkan Senat melakukan pengawasan implementasi kebijakan akademik melalui Komisi Senat. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program, Rektor dibantu oleh Satuan Pengendali Internal (SPI). Dalam melaksanakan tugasnya SPI melaporkan hasil pemeriksaan kepada Rektor dan MWA.

Mekanisme akuntabilitas lain adalah pelaporan oleh unit kepada UT Pusat melalui unit yang bertanggungjawab terhadap pelaporan. Unit wajib mengirimkan laporan setiap bulan kepada unit yang bertanggungjawab terhadap pelaporan. Laporan tersebut akan direkap dan dianalisis untuk dilaporkan kepada Rektor setiap bulan. Oleh Rektor laporan tersebut dikirimkan kepada MWA, Setiap tiga bulan, Rektor menyampaikan laporan kepada MWA setiap tiga bulan. Setiap semester Rektor melaporkan kepada MWA. Pada setiap tahun UT akan diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP). Hasil audit KAP dilaporkan kepada publik.

BAB VII

MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko yang dilakukan oleh UT terbagi dalam beberapa mekanisme. Pertama, yaitu melakukan diversifikasi risiko pada level manajerial organisasi. Hal itu dilakukan untuk Dunia pendidikan yang berubah dan berkembang semakin cepat dan kompleks menyebabkan risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi semakin besar. Kompleksitas risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi pada akhirnya menuntut adanya suatu sistem manajemen risiko yang tidak terpisah dari kegiatan UT. Agar dapat memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian visi, misi dan tujuan UT, maka keandalan pelaporan keuangan, keamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, penerapan manajemen risiko dilakukan melalui Arsitektur Manajemen Risiko sesuai ISO 31000:2018 berikut:

1. Prinsip Manajemen Risiko
 - a. Terintegrasi
 - b. Terstruktur dan komprehensif
 - c. *Customized*
 - d. *Inclusive*
 - e. Dinamis
 - f. Informasi terbaik yang tersedia
 - g. Faktor manusia dan budaya
 - h. Perbaikan berkelanjutan
2. Kerangka Manajemen Risiko
 - a. Kepemimpinan dan komitmen
 - b. Integrasi
 - c. Desain
 - d. Implementasi
 - e. Evaluasi
 - f. Perbaikan berkelanjutan
3. Proses Manajemen Risiko
 - a. Komunikasi dan konsultasi
 - b. Menetapkan lingkup, tujuan, dan konteks risiko
 - c. Penilaian risiko
 - d. Perlakuan risiko
 - e. Pemantauan dan tinjauan

f. Pencatatan dan pelaporan

Adopsi prinsip-prinsip standar ISO 31000:2018 sebagai acuan pelaksanaan Manajemen Risiko di UT, diharapkan dapat memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dengan meminimalisir risiko yang diperkirakan muncul demi tercapainya visi, misi, dan tujuan UT.

Ruang Lingkup

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.

Maksud dan Tujuan

Pedoman Manajemen Risiko disusun dengan maksud sebagai acuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi yang ditujukan untuk mencegah dan menanggulangi terjadinya risiko di UT. Proses manajemen risiko tersebut diharapkan dapat menanggulangi potensi ancaman yang muncul, memanfaatkan peluang melalui mitigasi risiko yang tepat untuk meningkatkan daya saing universitas. Pedoman Manajemen Risiko ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi UT untuk mencapai tujuan berikut:

- a. Peningkatan kemungkinan pencapaian tujuan dan sasaran UT;
- b. Mendorong manajemen yang proaktif;
- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan;
- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya UT;
- e. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan segala peraturan;
- f. Meningkatkan kepercayaan terhadap pemangku kepentingan UT;
- g. Meningkatkan ketahanan UT.

Pedoman Manajemen Risiko ini merupakan panduan bagi manajemen Universitas Terbuka dalam menerapkan manajemen risiko. Pedoman ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh jajaran mengenai Kebijakan Manajemen Risiko yang ditetapkan oleh pimpinan Universitas Terbuka.



Kebijakan Manajemen Risiko

Rektor 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.

Sumber risiko dan rencana mitigasinya

Secara umum risiko UT akan berasal dari:

1. Sumber Daya Manusia

Risiko

Dalam memenuhi kebutuhan SDM, UT di samping memiliki SDM tetap juga memiliki SDM tidak tetap. SDM tidak tetap UT berasal dari institusi lain yang bertugas sebagai tutor, pembimbing praktik dan praktikum, pengawas ujian, penilai ujian, manajer penyelenggara ujian, dan pengelola kegiatan mahasiswa. Di beberapa wilayah UT kesulitan untuk memperoleh SDM dengan kompetensi dan kualifikasi seperti yang diharapkan. Di samping itu, terjadi kompetisi yang timbul akibat PT lain juga menyelenggarakan PJJ turut meningkatkan risiko UT.

Mitigasi

Untuk memitigasi risiko yang timbul yang berkaitan dengan SDM, UT menyusun rencana mitigasi sebagai berikut.

- a. Melakukan kerja sama dengan PT dan institusi lain untuk menjamin dukungan SDM.
- b. Memberikan insentif yang kompetitif bagi SDM tidak tetap.

2. Jangkauan layanan UT yang luas

Risiko

UT melayani mahasiswa di semua kabupaten dan kota dan mahasiswa yang berada di 52 Kota di 39 Negara seperti Malaysia, Singapura, Hongkong, Taiwan, Korea, Arab Saudi, dan Yunani. Layanan dalam skope yang luas juga memberikan tekanan kepada UT dalam memberikan layanan. Kecepatan UT dalam melaksanakan perubahan strategi menjadi berkurang. Memerlukan waktu yang panjang dan koordinasi yang intensif agar sebuah kebijakan dapat sampai ke tangan mahasiswa.

Mitigasi

- a. Penggunaan IT yang lebih intensif
- b. Bekerja sama dengan masyarakat melalui pembentukan kelompok belajar dan pos layanan UT(SALUT)
- c. Bekerja sama dengan instansi dalam dan luar negeri dalam mengelola layanan registrasi, pembelajaran, dan ujian serta wisuda.

3. Keuangan

Risiko

Kecepatan transformasi layanan akan dapat berlangsung dengan efektif jika ditopang dengan keleluasaan dalam pengelolaan anggaran. Wilayah UT yang luas dan jumlah mahasiswa yang besar serta UT yang berkarakter industri menghadapi lingkungan eksternal strategis yang lebih aktif dibandingkan dengan PT tatap muka. Oleh karena itu akan sering terjadi perubahan dalam penganggaran, Mekanisme revisi perubahan anggaran dalam PK BLU saat ini kurang mampu mendukung dinamika UT sebagai penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh yang dinamis. Jangkauan yang luas juga menyebabkan meningkatkan risiko dalam penggunaan anggaran dan terjadinya kesalahan investasi.

Mitigasi

- a. Meningkatkan sistem akuntabilitas UT untuk meningkatkan check and balance dalam penganggaran dan investasi
- b. Bekerja sama dengan bank dalam pembayaran kepada pihak internal eksternal



- c. Penggunaan IT secara masif dan terintegrasi mulai dari perencanaan, penggunaan, pertanggungjawaban dan pelaporan.
- d. Melaksanakan pelatihan kepada staf yang mengelola keuangan.

4. Infrastruktur

Risiko

Mahasiswa UT yang tersebar sampai ke daerah menyulitkan UT dalam menyediakan infrastruktur layanan termasuk didalamnya pencetakan bahan ajar, distribusi bahan ajar, penyediaan tempat praktik dan praktikum di daerah, perpustakaan, jaringan online, ketersediaan listrik, dan transportasi. Jika infrastruktur tersebut bukan milik UT, seperti listrik dan jaringan online, UT tidak mampu melakukan apa apa.

Mitigasi

- a. Melakukan kerja sama dalam penyediaan infrastruktur, seperti dengan Pemda, sekolah, perguruan tinggi.
- b. Memberikan kontribusi bagi pemeliharaan infrastruktur yang dimiliki pihak lain.
- c. Meningkatkan kemampuan UT dalam pengembangan jaringan informasi dan layanan

5. Jumlah mahasiswa yang besar

Saat ini jumlah mahasiswa UT mencapai 300 ribuan orang. Sebagian dari mereka tinggal jauh di pelosok dengan infrastruktur yang kurang bagus. Dengan demikian rentang kendali pelayanan UT sangat luas. Rentang kendali yang luas akan menyebabkan terjadinya kelambatan dalam penyampaian informasi, distribusi bahan ajar, peluang adanya distorsi informasi yang tinggi, hambatan dalam penyampaian kebijakan-kebijakan baru, dan jalur yang panjang jika anggaran harus direvisi.

Mitigasi

- a. Penggunaan IT yang lebih intensif
- b. Bekerja sama dengan masyarakat melalui pembentukan kelompok belajar dan pos layanan UT(SALUT)
- c. Bekerja sama dengan instansi dalam dan luar negeri dalam mengelola layanan registrasi, pembelajaran, dan ujian serta wisuda.

6. Perubahan lingkungan strategis yang mendadak

Risiko

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang dengan cepat mampu memberikan reaksi positif terhadap setiap perubahan. Perubahan kebijakan Kemristekdikti tentang UT harus

mampu melayani 1 juta mahasiswa sejak 2019, kebijakan tentang perguruan tinggi diperbolehkan membuka PJJ, kebijakan pembentukan Institut Pendidikan Siber Indonesia (ICE *Institute/Indonesia Cyber of Education Institute*) membuat UT harus menata kembali *strategic plan* yang sudah disusun sebelumnya. Dampak berikutnya adalah struktur organisasi, SDM, sarana dan prasarana, perencanaan keuangan, dan mitra strategis juga akan berubah, UT perlu belajar melakukan adaptasi terhadap perubahan secara cepat dan akurat dan dengan risiko yang minimal.

Mitigasi

- a. Membentuk unit organisasi yang bertugas menganalisis lingkungan strategis dan menyusun rencana strategis untuk mengatasinya.
- b. Membentuk unit yang melaksanakan manajemen risiko
- c. Meningkatkan penggunaan IT dalam operasional UT
- d. Meningkatkan kompetensi SDM sehingga memiliki keterampilan dan pengalaman yang tinggi dalam menghadapi perubahan.
- e. Mengurangi hierarki dalam pengambilan keputusan sehingga organisasi UT menjadi lebih *agile*.

BAB VIII

KERANGKA PENDAPATAN DAN BELANJA

Pada Bab ini disajikan tentang proyeksi pendapatan dan pendanaan selama 15 tahun yang dibagi dalam 3 tabel pendanaan dalam kurun waktu setiap lima tahun. Proyeksi disajikan dalam beberapa tabel yaitu tabel pendapatan tahap 2021-2025, 2026-2030, 2031-2035, dan tabel pendanaan. Pengembangan bidang sasaran strategis memerlukan adanya dukungan data yang memadai. Adapun bidang keuangan tersebut disampaikan dalam tabel berikut. Informasi terkait keuangan lebih lengkap disampaikan pada Lampiran Keuangan.

Keberhasilan menjalankan program di setiap tema sasaran strategis perlu didukung oleh kekuatan dukungan dari sektor pendanaan. Pada tabel di bawah ini merupakan proyeksi pendanaan PTNBH UT yang diberikan untuk masing-masing sasaran strategis dengan asumsi sebagai berikut.

1. Alokasi pendanaan bidang pendidikan direalokasikan ke bidang penelitian dan sistem informasi yang bertujuan untuk:
 - a. penguatan sistem pengelolaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta penguatan kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional untuk mendukung UT menjadi *world class university*.
 - b. penguatan infrastruktur digital ekosistem pendidikan yang unggul berupa sarana dan prasarana berbasis digital menuju UT *cyber university*.
2. Pendanaan bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ditingkatkan sebesar Rp184.537.460.918,-.
3. Peningkatan bidang Sistem Informasi Manajemen sebesar Rp3.392.002.813,- dan sarana prasarana Rp93.334.946.931,-. Peningkatan tersebut ditujukan untuk penambahan sarana dan prasarana UT menjadi *cyber university* seperti *augmented reality*, *virtual reality*, *artificial intelligence*, *blockchain*.

Keberhasilan dukungan pendanaan tersebut memerlukan sumber pendapatan institusi yang beragam dan kuat. Sehingga mampu mendukung keberlangsungan program dan inovasi keberlanjutan dari transformasi Universitas Terbuka. Proyeksi Pendapatan PTNBH UT dengan asumsi sebagai berikut.

1. Pendapatan dari jasa layanan pendidikan selama lima tahun pertama meningkat 3% dibanding pendapatan tahun 2020.
2. Peningkatan pendapatan pada lima tahun pertama diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau *Revenue Generating Activities (RGA)* dengan proyeksi akan meningkat 5,6% dibandingkan tahun 2020.

3. Peningkatan pendapatan RGA tersebut berasal dari pendapatan akademik dan non akademik sebanyak 10 jenis aktivitas.
 - a) Pendapatan dari sisi akademik meliputi:
 - 1) Penawaran program mata kuliah dalam jaringan dari konsorsium Perguruan Tinggi dalam negeri dan program MOOCs pada Open EdX.
 - 2) Penawaran program sertifikat berupa program pendidikan berkelanjutan.
 - 3) Penawaran program mata kuliah mandiri (PMKM) yang ditawarkan kepada masyarakat luas atau mitra dunia usaha dan dunia industri tanpa harus menjadi mahasiswa UT, namun mata kuliah tersebut bisa dialih kreditkan jika peserta ingin menjadi mahasiswa UT.
 - 4) dan RGA lainnya
 - b) Adapun pendapatan dalam bidang non akademik, dapat dikembangkan unit bisnis berupa:
 - 1) Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi, berupa usaha pelatihan khususnya di bidang PJJ.
 - 2) Stasiun TV UT untuk pembelajaran UT dan untuk Perguruan Tinggi lainnya.
 - 3) Konsultan bidang ilmu oleh setiap program studi
 - 4) Optimalisasi pemanfaatan pendapatan dari jasa layanan perbankan dari investasi jangka pendek dan jangka panjang
 - 5) Optimalisasi pemanfaatan aset antara lain:
 - Penyewaan *server cloud* nasional UT untuk PT lain
 - Optimalisasi peralatan dan mesin dengan membuat percetakan dan distribusi
 - Penyewaan ruang dan tanah seperti wisma, sarana olah raga, gedung pertemuan, ruang rapat, ruang ujian *online* di UT daerah, ruang dan lahan kantor untuk dimanfaatkan ATM, daycare, area untuk shooting film/foto, dan lain-lain.
 - Penjualan HAKI asset tak berwujud berupa aplikasi-aplikais yang dikembangkan UT
4. Peningkatan pendapatan pada lima tahun kedua, diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau *Revenue Generating Activities* (RGA) dengan proyeksi akan meningkat 12,1% yang berasal dari penambahan RGA menjadi 20 Unit/Aktivitas baik dari sisi akademik dan non akademik.
5. Peningkatan pendapatan pada lima tahun ketiga, diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau *Revenue Generating Activities* (RGA) dengan proyeksi akan meningkat 20% yang berasal dari penambahan RGA menjadi 30 Unit/Aktivitas baik dari sisi akademik dan non akademik.

Tabel 6. Skema Pendapatan 2021-2025

Pendapatan	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
	(Base Year)											
Dana PTNBH												
Jasa Layanan Pendidikan	926.136.656.508	70,49%	934.139.373.845	68,99%	939.837.452.981	65,08%	945.147.436.643	63,70%	950.039.903.173	62,31%	954.483.985.567	60,92%
Jasa Usaha lainnya (TTM, ATPEM SUO, BAC, BPPU, MOOCs, BA Tablet, Jasa perbankan, dll)	202.829.286.112	15,44%	229.341.345.398	16,94%	256.758.072.962	17,78%	285.563.054.267	19,25%	315.816.301.215	20,71%	347.580.213.333	22,18%
Dana Abadi (Alumni dan Eksternal)	0	0,00%	0	0,00%	1.500.000.000	0,10%	1.500.000.000	0,10%	1.500.000.000	0,10%	1.500.000.000	0,10%
APBN (RM)												
Gaji dan Tunjangan	184.942.351.144	14,08%	190.596.413.589	14,08%	196.021.138.975	13,57%	201.609.705.992	13,59%	207.367.125.802	13,60%	213.298.563.928	13,61%
BP-PTNBH	0	0,00%	0	0,00%	50.000.000.000	3,46%	50.000.000.000	3,37%	50.000.000.000	3,28%	50.000.000.000	3,19%
Total	1.313.908.293.764	100%	1.354.077.132.833	100,00%	1.444.116.664.918	100,00%	1.483.820.196.902	100,00%	1.524.723.330.190	100,00%	1.566.862.762.828	100,00%

Tabel 7. Skema Pendapatan 2026-2030

Pendapatan	2026	%	2027	%	2028	%	2029	%	2030	%
Dana PTNBH										
Jasa Layanan Pendidikan	1.016.599.660.321	62,90%	1.019.359.901.392	62,19%	1.022.466.213.435	61,50%	1.025.923.787.513	60,84%	1.029.737.892.557	63,08%
Jasa Usaha lainnya (TTM, ATPEM SUO, BAC, BPPU, MOOCs, BA Tablet, Jasa perbankan, dll)	344.437.901.689	21,31%	378.289.830.010	23,08%	412.141.758.331	24,79%	445.993.686.652	26,45%	479.845.614.973	29,39%
Dana Abadi (Alumni dan Eksternal)	3.000.000.000	0,19%	3.000.000.000	0,18%	3.000.000.000	0,18%	3.000.000.000	0,18%	3.000.000.000	0,18%
APBN (RM)										
Gaji dan Tunjangan	177.055.642.261	10,96%	163.514.870.932	9,98%	149.974.099.604	9,02%	136.433.328.276	8,09%	122.892.556.947	7,53%
BP-PTNBH	75.000.000.000	4,64%	75.000.000.000	4,58%	75.000.000.000	4,51%	75.000.000.000	4,45%	75.000.000.000	4,59%
Total	1.616.093.204.271	100,00%	1.639.164.602.335	100,00%	1.662.582.071.370	100,00%	1.686.350.802.440	100,00%	1.632.476.064.477	100,00%

Tabel 8. Skema Pendapatan 2031-2035

Pendapatan	2031	%	2032	%	2033	%	2034	%	2035	%
Dana PTNBH										
Jasa Layanan Pendidikan	1.033.913.876.532	57,87%	1.038.457.167.621	57,33%	1.043.373.275.431	56,81%	1.048.667.792.214	56,31%	1.054.346.394.103	55,84%
Jasa Usaha lainnya (TTM, ATPEM SUO, BAC, BPPU, MOOCs, BA Tablet, Jasa perbankan, dll)	513.697.543.293	28,76%	547.549.471.614	30,23%	581.401.399.935	31,66%	615.253.328.256	33,04%	649.105.256.577	34,38%
Dana Abadi (Alumni dan Eksternal)	4.500.000.000	0,25%	4.500.000.000	0,25%	4.500.000.000	0,25%	4.500.000.000	0,24%	4.500.000.000	0,24%
APBN (RM)										
Gaji dan Tunjangan	109.351.785.619	6,12%	95.811.014.291	5,29%	82.270.242.962	4,48%	68.729.471.634	3,69%	55.188.700.306	2,92%
BP-PTNBH	125.000.000.000	7,00%	125.000.000.000	6,90%	125.000.000.000	6,81%	125.000.000.000	6,71%	125.000.000.000	6,62%
Total	1.786.463.205.444	100,00%	1.811.317.653.526	100,00%	1.836.544.918.329	100,00%	1.862.150.592.104	100,00%	1.888.140.350.985	100,00%

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan baseline data yaitu tahun 2020 dan asumsi tahun 2021, dalam 15 (lima belas) tahun ke depan sampai tahun 2035 untuk pendapatan dana PTNBH dari Jasa Layanan Pendidikan diproyeksikan meningkat namun tidak terlalu signifikan. Asumsi kenaikan sekitar 2% secara *year of year*, hal ini disebabkan peningkatan jumlah mahasiswa UT yang melakukan pembayaran biaya pendidikan UT. Namun secara komposisi, proyeksi pendapatan dari jasa layanan pendidikan semakin berkurang, dikarenakan komposisi pendapatan dari jasa usaha lainnya semakin meningkat. Diversifikasi usaha merupakan salah satu sasaran strategis dari Bidang Keuangan dan Pendanaan, hal tersebut berimplikasi pada peningkatan pendapatan usaha lainnya yang dipicu dari pendirian *Revenue Generating Activities* (RGAs) atau aktivitas usaha yang semakin tumbuh dari tahun ke tahun. Pendirian RGAs ini difokuskan pada sisi akademik dengan meningkatkan aktivitas program studi di Fakultas yang dapat memiliki nilai jual (*market value*) di kalangan pasar masyarakat. Pendapatan dari dana abadi

diproyeksikan hanya 0,1% yang diperoleh dari sumbangan alumni dan eksternal. Secara kekuatan sebaran alumni UT yang mencapai 1,5 juta orang dan banyaknya jaringan mitra dapat menjadi lumbung pendapatan dana abadi UT.

Pendapatan dari APBN berasal dari pemerintah dengan komponen dana Gaji dan Tunjangan serta Bantuan Pendidikan PTNBH (BP-PTNBH). Untuk gaji dan tunjangan PNS diproyeksikan bahwa dalam 15 (lima belas) tahun ke depan, PNS UT akan banyak yang memasuki masa purnabakti (pensiun) dan hal ini berdampak pada penurunan dari pendapatan sumber dana APBN. Kemudian untuk dana BP-PTNBH diproyeksikan akan diberikan oleh pemerintah setelah UT menjadi PTNBH pada 2022.

Tabel 9. Skema Pendanaan 2021-2025

No	BEBAN	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
		(Base Year)											
1	Pendidikan	570.432.568.681	38,70%	519.965.619.008	38,40%	530.586.949.334	38,10%	541.417.034.429	37,80%	552.458.748.821	37,50%	565.230.310.535	37,30%
2	Penelitian	13.505.882.665	7,90%	108.326.170.627	8,00%	112.801.949.858	8,10%	117.450.256.146	8,20%	122.277.536.406	8,30%	127.290.472.078	8,40%
3	Pengabdian Masyarakat	1.984.541.110	4,30%	59.579.393.845	4,40%	62.667.749.921	4,50%	65.886.729.057	4,60%	69.241.496.519	4,70%	72.737.412.616	4,80%
4	Tata Kelola	41.050.832.273	2,50%	33.851.928.321	2,50%	34.815.416.623	2,50%	35.808.004.923	2,50%	36.830.583.255	2,50%	37.884.069.071	2,50%
5	Sumber Daya Manusia	8.821.984.070	10,80%	146.240.330.346	10,80%	150.402.599.811	10,80%	154.690.581.265	10,80%	159.108.119.661	10,80%	163.659.178.385	10,80%
6	Sarana dan Prasarana	152.153.820.647	16,20%	219.360.495.519	16,20%	225.603.899.717	16,20%	232.035.871.898	16,20%	238.662.179.491	16,20%	245.488.767.578	16,20%
7	Keuangan dan Pendanaan	85.385.731.127	5,20%	70.412.010.907	5,20%	72.416.066.576	5,20%	74.480.650.239	5,20%	76.607.613.170	5,20%	78.798.863.667	5,20%
8	Pemangku Kepentingan	159.277.229.218	9,70%	131.345.481.885	9,70%	135.083.816.497	9,70%	138.935.059.099	9,70%	142.902.663.028	9,70%	146.990.187.994	9,70%
9	Sistem Informasi Manajemen	73.891.498.091	4,70%	64.995.702.376	4,80%	68.238.216.581	4,90%	71.616.009.845	5,00%	75.134.389.840	5,10%	77.283.500.904	5,10%
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL		1.106.504.087.882,00	100,00%	1.354.077.132.833	100,00%	1.392.616.664.918	100,00%	1.432.320.196.902	100,00%	1.473.223.330.190	100,00%	1.515.362.762.828	100%

Tabel 10. Skema Pendanaan 2026-2030

No	BEBAN	2026	%	2027	%	2028	%	2029	%	2030	%
1	Pendidikan	569.094.485.580	37,00%	572.947.409.057	36,70%	576.787.873.979	36,40%	580.614.639.681	36,10%	584.426.431.083	35,80%
2	Penelitian	130.737.922.363	8,50%	134.260.155.801	8,60%	137.858.640.209	8,70%	141.534.870.615	8,80%	145.290.369.738	8,90%
3	Pengabdian Masyarakat	75.366.567.009	4,90%	78.058.230.117	5,00%	80.813.685.640	5,10%	83.634.241.727	5,20%	86.521.231.417	5,30%
4	Tata Kelola	38.452.330.107	2,50%	39.029.115.058	2,50%	39.614.551.784	2,50%	40.208.770.061	2,50%	40.811.901.612	2,50%
5	Sumber Daya Manusia	166.114.066.061	10,80%	168.605.777.052	10,80%	171.134.863.708	10,80%	173.701.886.664	10,80%	176.307.414.964	10,80%
6	Sarana dan Prasarana	249.171.099.092	16,20%	252.908.665.578	16,20%	256.702.295.562	16,20%	260.552.829.995	16,20%	264.461.122.445	16,20%
7	Keuangan dan Pendanaan	79.980.846.622	5,20%	81.180.559.321	5,20%	82.398.267.711	5,20%	83.634.241.727	5,20%	84.888.755.353	5,20%
8	Pemangku Kepentingan	149.195.040.814	9,70%	151.432.966.426	9,70%	153.704.460.923	9,70%	156.010.027.837	9,70%	158.350.178.254	9,70%
9	Sistem Informasi Manajemen	79.980.846.622	5,20%	82.741.723.924	5,30%	85.567.431.854	5,40%	88.459.294.134	5,50%	91.418.659.611	5,60%
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL		1.538.093.204.271	100,00%	1.561.164.602.335	100,00%	1.584.582.071.370	100,00%	1.608.350.802.440	100,00%	1.632.476.064.477	100,00%

Tabel 11. Skema Pendanaan 2031-2035

No	BEBAN	2031	%	2032	%	2033	%	2034	%	2035	%
1	Pendidikan	588.221.937.933	35,50%	591.999.814.041	35,20%	595.758.676.497	34,90%	599.497.104.868	34,60%	603.213.640.388	34,30%
2	Penelitian	149.126.688.490	9,00%	153.045.406.471	9,10%	157.048.132.486	9,20%	161.136.505.066	9,30%	165.312.192.993	9,40%
3	Pengabdian Masyarakat	89.476.013.094	5,40%	92.499.970.944	5,50%	95.594.515.426	5,60%	98.761.083.750	5,70%	102.001.140.357	5,80%
4	Tata Kelola	41.424.080.136	2,50%	42.045.441.338	2,50%	42.676.122.958	2,50%	43.316.264.803	2,50%	43.966.008.775	2,50%
5	Sumber Daya Manusia	178.952.026.188	10,80%	181.636.306.581	10,80%	184.360.851.179	10,80%	187.126.263.947	10,80%	189.933.157.906	10,80%
6	Sarana dan Prasarana	268.428.039.282	16,20%	272.454.459.871	16,20%	276.541.276.769	16,20%	280.689.395.921	16,20%	284.899.736.860	16,20%
7	Keuangan dan Pendanaan	86.162.086.683	5,20%	87.454.517.983	5,20%	88.766.335.753	5,20%	90.097.830.789	5,20%	91.449.298.251	5,20%
8	Pemangku Kepentingan	160.725.430.928	9,70%	163.136.312.392	9,70%	165.583.357.078	9,70%	168.067.107.434	9,70%	170.588.114.046	9,70%
9	Sistem Informasi Manajemen	94.446.902.710	5,70%	97.545.423.904	5,80%	100.715.650.181	5,90%	103.959.035.526	6,00%	107.277.061.410	6,10%
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL		1.656.963.205.444	100,00%	1.681.817.653.526	100,00%	1.707.044.918.329	100,00%	1.732.650.592.104	100,00%	1.758.640.350.985	100,00%

Tabel di atas terlihat bahwa ada 9 (Sembilan) aspek bidang UT yang berkorelasi dengan pembiayaan UT sebagai PTNBH sampai dengan tahun 2035. Dari 9 bidang tersebut terlihat bahwa komposisi untuk pembiayaan bidang pendidikan masih mendominasi, hal tersebut dikarenakan core bisnis UT sebagai perguruan tinggi yang mengedepankan unsur Tri Dharma yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Proyeksi peningkatan pembiayaan bidang penelitian dan pengabdian bertujuan untuk dapat meningkatkan publikasi dan hasil nyata yang dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat. Bidang sistem informasi juga diproyeksikan naik dari tahun ke tahun dengan harapan UT saat menjadi PTNBH akan lebih mengedepankan peningkatan bidang investasi IT. Ke depan pembiayaan bidang IT akan menjadi prioritas UT sebagai PTNBH yang unggul dan menyediakan pemerataan akses pendidikan di seluruh Indonesia.

BAB VIII PENUTUP

Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Terbuka (RPJP) 2021-2035 ini akan diwujudkan dalam Rencana Strategis lima tahunan dengan 3 tahap krusial, (1) Integrasi Jejaring *Cyber University*, (2) Ekosistem Pendidikan Digital, dan (3) UT Didukung Ekosistem Pendidikan Digital yang Kokoh. Susunan ini akan memudahkan jalan UT dalam mencapai tujuan dan cita-citanya dengan tahapan yang sistematis.

Dengan disusunnya RPJP Universitas Terbuka ini diharapkan dapat menjadi panduan dan dasar program kegiatan bagi *civitas akademika* UT untuk dapat mewujudkan UT menjadi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) berkualitas dunia. Strategi pencapaian Pembangunan Tahap 1 (2021-2025) yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University* dijelaskan secara lengkap dalam dokumen Rencana Masa Peralihan 2021-2025. Secara garis besar dokumen berisi program-program untuk mencapai sasaran Pembangunan Tahap I tahun 2021-2025 yang terbagi dalam dua bagian besar yaitu; (1) Bidang Akademik yaitu meliputi Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan, Bidang Penelitian dan Publikasi, dan Bidang Pengabdian kepada Masyarakat; dan (2) Bidang Nonakademik yang meliputi Bidang Tata Kelola, Bidang Sumber Daya Manusia, Bidang Sarana dan Prasarana, Bidang Keuangan dan Pendanaan, Bidang Pemangku Kepentingan, dan Bidang Infrastruktur TIK.



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