



Universitas Terbuka
Indonesia Open University

RENCANA STRATEGIS SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS TERBUKA 2021-2025



www.ut.ac.id
Making Higher Education Open to All
Mengukuhkan Konektivitas Bangsa di Era Siber

KATA PENGANTAR



Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat-Nya, Dokumen Rencana Masa Peralihan Universitas Terbuka menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) telah dapat diselesaikan. Masa peralihan Universitas Terbuka (UT) dirancang dengan memperhatikan perubahan lingkungan strategis eksternal dan kemampuan UT dalam menjawab tantangan lingkungan strategis eksternal.

Perubahan lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat dan terutama Permendikbud 109 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) pada Pendidikan Tinggi menuntut UT agar segera bertransformasi menjadi PTN-BH. Permendikbud tersebut memberikan kesempatan kepada seluruh Perguruan Tinggi (PT) yang memenuhi syarat untuk menyelenggarakan PJJ. Hal ini menyebabkan semakin banyaknya PT yang menerapkan pembelajaran jarak jauh. Bagi UT, terbitnya Permendikbud 109/2013 ini memacu UT untuk terus melakukan inovasi agar UT tetap mampu terdepan dalam penyelenggaraan PT dengan moda PTJJ. Perguruan tinggi lain yang membuka PJJ adalah mitra bagi UT, bukan pesaing. UT menghindari kompetisi dengan PT lain penyelenggara PJJ namun UT akan membuka peluang mengembangkan program baru bersama PT lain penyelenggara PJJ. UT menerapkan *Blue Ocean Strategy* dengan secara kreatif menciptakan peluang baru dengan mengembangkan program-program pendidikan termasuk bekerjasama dengan PT penyelenggara PJJ.

Untuk melaksanakan *Blue Ocean Strategy* banyak hambatan legal dan birokrasi yang dihadapi UT jika UT tetap sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Layanan Umum (PTN-BLU). Hambatan tersebut misalnya hambatan pengadaan SDM, hambatan penggunaan keuangan dan penetapan tarif, hambatan dalam penyesuaian struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan UT, dan hambatan dalam pengadaan dan penghapusan sarana dan prasarana. Dengan PTN-BLU, peluang UT untuk meningkatkan mutu layanan berkelas dunia terhambat oleh hal-hal tersebut. Untuk mewujudkan UT berkelas dunia, UT memerlukan otonomi yang lebih besar. Otonomi tersebut dapat dicapai jika UT bertransformasi menjadi PTN-BH. Dengan



tujuan untuk meningkatkan kualitas layanan dan lulusan, UT berupaya meningkatkan otonomi dan keefektifannya dengan bertransformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Untuk itu, UT melakukan persiapan-persiapan yang diperlukan untuk menuju PTN-BH. Salah satu persiapan penting dalam transformasi adalah pengembangan dokumen dalam rangka proses transformasi UT PTN-BLU menuju PTN-BH.

Dokumen ini menjelaskan tentang fase-fase yang akan ditempuh dalam proses transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. UT menetapkan masa peralihan selama 5 (lima) tahun. Masa peralihan dimulai tahun 2021 dengan kegiatan pengembangan sistem dan sosialisasi transformasi proses menjadi PTN-BH, tahun 2022 adalah tahun konsolidasi dan integrasi sistem yang telah disusun pada tahun 2021. Pada tahun 2023 dan 2024 adalah masa-masa krusial karena menyangkut *staffing* dan pemenuhan kompetensi SDM untuk mengisi jabatan-jabatan UT PTN-BH. Pada tahun 2025 diharapkan UT telah beroperasi secara penuh sebagai PTN-BH.

Dengan PTN-BH, UT bertekad untuk lebih berperan dalam menyiapkan SDM bangsa dalam menyongsong Indonesia Emas 2045. UT PTN-BH untuk kualitas dunia.

Tangerang Selatan, Desember 2020

Rektor Universitas Terbuka,



Ojat Darajat



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Gambaran Umum	1
1.2 Visi, Misi, Tata Nilai, dan Tujuan Sekolah Pascasarjana UT	4
1.2.1 Visi Sekolah Pascasarjana UT	4
1.2.2 Misi Sekolah Pascasarjana UT	4
1.2.3 Tata Nilai Sekolah Pascasarjana UT	4
1.2.4 Tujuan Sekolah Pascasarjana UT	5
1.3 Kebijakan Mutu	5
1.4 Potensi dan Permasalahan	8
1.5 Sasaran Strategis	9
BAB II: ANALISIS KONDISI FAKULTAS	11
2.1 Matriks Internal dan Eksternal Fakultas	11
2.2 Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT	19
2.3 Matrik Profil Sekolah Pascasarjana UT	21
2.3.1 Jumlah Mahasiswa dan Pendapatan SPP Sekolah Pascasarjana UT	21
2.3.2 Sebaran Mahasiswa Sekolah Pascasarjana UT Tiga Tahun Terakhir	22
2.3.3 Mata Kuliah Sekolah Pascasarjana UT	23
2.4 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana UT	27
BAB III: STRATEGI DAN KEBIJAKAN	28
3.1 Strategy Maps	28
3.2 Arah Kebijakan	28
3.2.1 Blue Ocean Strategy	29
3.3 Manajemen Risiko	32
3.3.1 Manajemen Risiko Berdasarkan Rencana Peralihan	32
3.3.2 Mitigasi Manajemen Risiko	34
BAB IV: TARGET KINERJA	42
4.1. Target Kinerja	42



BAB V: ANGGARAN	64
5.1. Anggaran	64
5.2. Skema Pendapatan Dan Pendanaan	65
5.3 Kerangka Pendanaan	67



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pedoman Sistem Jaminan Kualitas UT Bidang Non Akademik	7
Tabel 1.2 Pedoman Sistem Jaminan Kualitas UT Bidang Akademik	8
Tabel 2.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)	11
Tabel 2.2 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	15
Tabel 2.3 Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana	20
Tabel 2.4 Jumlah Mahasiswa dan Pendapatan SPP Sekolah Pascasarjana	21
Tabel 2.5 Mahasiswa Sekolah Pascasarjana UT Tiga Tahun Terakhir	23
Tabel 2.6 Jumlah dosen berdasarkan pendidikan	27
Tabel 3.1 Mitigasi Risiko	34
Tabel 4.1 Target Kinerja	43
Tabel 5.1 Anggaran	63
Tabel 5.2. Skema Pendapatan PASCA 2022-2026	63
Tabel 5.3 Skema Pendanaan Sasaran Strategis PASCA 2022-2026	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Penjaminan Mutu Sekolah Pascasarjana UT	6
Gambar 2.1 Pemetaan Sekolah Pascasarjana UT	18
Gambar 2.2. Sebaran Mahasiswa Sekolah Pascasarjana Diterima Tahun 2018-2020	23
Gambar 2.3 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana	27
Gambar 3.1. <i>Strategy Map</i> Sekolah Pascasarjana UT 2021-2025	28

BAB I: PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum

Sekolah Pascasarjana Universitas Terbuka merupakan salah satu realisasi misi Universitas Terbuka (UT) dalam rangka menyediakan akses pendidikan tinggi bagi warga negara Indonesia pada jenjang S2. Program Magister pertama kali ditawarkan oleh UT pada tahun 2004 sebagai program Magister Administrasi Publik untuk wilayah Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Bengkulu. Kemudian disusul Program Magister Manajemen, Program Magister Manajemen Perikanan, dan Program Magister Pendidikan Matematika yang tersebar di 23 wilayah UPBJJ–UT seluruh Indonesia. Program studi (prodi) yang dimiliki Sekolah Pascasarjana UT saat ini sebanyak tujuh prodi pada jenjang magister dan dua prodi pada jenjang doktor. Program Magister meliputi Magister Manajemen, Magister Administrasi Publik, Magister Pendidikan Bahasa Inggris, Magister Pendidikan Matematika, Magister Pendidikan Dasar, Magister Manajemen Perikanan, dan Magister Studi Lingkungan. Adapun Program doktor meliputi Program Doktor Ilmu Manajemen dan Program Doktor Administrasi Publik. Dalam hal pengakuan perguruan tinggi, Sekolah Pascasarjana UT telah memperoleh akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Enam prodi yang telah mendapat akreditasi B oleh BAN-PT terdiri dari Magister Administrasi Publik, Magister Manajemen, Magister Pendidikan Matematika, Magister Manajemen Perikanan, Magister Pendidikan Dasar, dan Magister Pendidikan Bahasa Inggris.

Sistem pembelajaran Sekolah Pascasarjana UT dilakukan secara terbuka dan jarak jauh. Istilah terbuka dapat diartikan bahwa tidak ada batasan persyaratan baik usia maupun ijazah dari calon mahasiswa. Sedangkan istilah jarak jauh dapat diartikan bahwa Sekolah Pascasarjana UT menerapkan pembelajaran yang tidak dilakukan secara tatap muka, melainkan menggunakan media baik media cetak (modul) maupun non-cetak, teknologi informasi dan komunikasi, siaran televisi, serta radio. Sistem jarak jauh ini menuntut mahasiswa belajar secara mandiri atas prakarsa atau inisiatif sendiri. Keberhasilan pembelajaran ditentukan oleh kemampuan mahasiswa dalam membaca atau mempelajari materi pembelajaran, memanfaatkan teknologi, informasi dan komunikasi, berkomunikasi secara efektif, memiliki disiplin diri, motivasi belajar yang kuat, mengatur waktu secara efisien, dan belajar secara teratur berdasarkan jadwal belajar yang ditentukan sendiri.

Sekolah Pascasarjana UT menawarkan program *online* sejak tahun 2013 untuk Magister Manajemen, Magister Administrasi Publik, dan Magister Manajemen Perikanan. Melalui skema *online*, mayoritas proses pembelajaran dilakukan secara online dan tanpa tutorial tatap muka (kecuali untuk bimbingan intensif penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) atau tesis dan ujian sidang TAPM). Selain itu, sejak tahun 2014 Sekolah Pascasarjana UT juga menawarkan mata kuliah mandiri atau *Massive Open Online Courses* (MOOC), dimana proses pembelajaran sepenuhnya dilakukan secara *online*. Kemudian, Program Internasional “Asean Studies” juga ditawarkan Sekolah Pascasarjana UT dalam bentuk penawaran mata kuliah (*stand-alone courses*). Program internasional ini ditujukan bagi para ekspatriat dan warga masyarakat yang memiliki minat dalam kajian bertema ASEAN. Penyelenggaraan program ini dilakukan dengan menggunakan bahasa Inggris.

Upaya Sekolah Pascasarjana UT mendukung pembelajaran mahasiswa dilakukan dengan menyediakan bahan ajar baik cetak maupun non-cetak yang dirancang sedemikian rupa sehingga bahan ajar tersebut berfungsi sebagai pengganti kehadiran dosen. Di samping itu, Sekolah Pascasarjana UT juga menyediakan layanan bantuan belajar dalam bentuk Tutorial Tatap Muka (TTM), Tutorial *Online* (Tuton), bimbingan penulisan Tugas Akhir Program, dan layanan administrasi akademik. Sebagai sarana berkomunikasi baik antarmahasiswa, antara mahasiswa dengan tutor, antara mahasiswa dengan pembimbing, maupun antara mahasiswa dengan penyelenggara Sekolah Pascasarjana UT (di UT Pusat atau di UPBJJ-UT), Sekolah Pascasarjana UT menyediakan Forum Komunitas UT-*Online* yang dapat diakses secara *online* pada *website* UT, menu “UT Online”, dan submenu “Layanan Belajar Online”.

Upaya Sekolah Pascasarjana UT dalam mendukung dan memfasilitasi layanan operasional penyelenggaraan Sekolah Pascasarjana dilakukan melalui kerja sama dengan beragam instansi di Indonesia. Kerja sama pembayaran biaya pendidikan dilakukan dengan Bank BTN, Bank BRI, Bank Mandiri, BNI, dan Alfa Grup. Kerja sama pelaksanaan kegiatan sosialisasi dan promosi, edukasi publik, dan tutorial dilakukan dengan TV-Edukasi, Radio Republik Indonesia (RRI), Radio Siaran Pemerintah Daerah (RSPD), dan Radio Siaran Swasta baik nasional dan lokal. Kerja sama penyediaan beasiswa dan fasilitas untuk pelaksanaan Tutorial Tatap Muka (TTM) serta ujian dilakukan bersama Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan, serta Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI)/Konsulat Jenderal. Selain itu, Sekolah Pascasarjana UT juga bekerja sama dengan instansi lain yang ingin meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) nya, seperti Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan baik Provinsi dan

Kabupaten/Kota di beberapa wilayah Indonesia. Instansi tersebut mengirimkan karyawannya untuk mengikuti program S2 yang ditawarkan oleh Sekolah Pascasarjana UT.

Sejak tahun 2015, UT juga bekerja sama dengan PT Dwi Guna Cipta Nusantara (DGCN) yang merupakan salah satu unit bisnis milik PT Telkom, untuk menyelenggarakan Sentra Layanan Universitas Terbuka (SALUT). Kegiatan SALUT berada di bawah koordinasi UPBJJ-UT guna membantu memberikan layanan bagi mahasiswa, calon mahasiswa, atau anggota masyarakat berkaitan dengan informasi dan kegiatan pembelajaran di Sekolah Pascasarjana UT. Sampai saat ini SALUT berada di sembilan wilayah UPBJJ yaitu di Cibinong (UPBJJ-UT Bogor), Cirebon (UPBJJ-UT Bandung), Kragilan, Menes, Balaraja, Serang, dan Cilegon (UPBJJ-UT Serang), Bekasi (UPBJJ Jakarta), dan Kabupaten Solok Selatan (UPBJJ-UT Padang). Tidak hanya itu, UT juga bekerja sama dengan *Microsoft* untuk memberi kemudahan bagi mahasiswa dalam menggunakan *software Microsoft 365* secara gratis. Selanjutnya, untuk membantu mahasiswa dalam pembelajaran online, Sekolah Pascasarjana UT bekerja sama dengan PT Telkom dalam penyediaan jaringan akses *broadband* berkecepatan tinggi yang dapat diakses secara gratis.

Sejak tahun 1984 hingga tahun 2019 UT telah meluluskan lebih dari 1,7 juta mahasiswa baik jenjang program Diploma, Sarjana, maupun Magister. Dari jumlah tersebut, alumni jenjang program Magister berjumlah lebih dari 4.000 lulusan yang merupakan praktisi bidang pemerintahan, praktisi bisnis, perikanan, pendidik, pengelola pendidikan, dan lain-lain di berbagai wilayah Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa Sekolah Pascasarjana UT telah memiliki banyak alumni yang tersebar pada berbagai bidang.

Penyusunan Rencana Strategis Sekolah Pascasarjana Universitas Terbuka 2021-2025 ini dibuat sebagai turunan dari Rencana Peralihan dan Manajemen Perubahan Universitas Terbuka 2021-2025. Penyusunan didasarkan pada kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal Sekolah Pascasarjana UT. Dengan demikian, diharapkan program kerja dan aktivitas Sekolah Pascasarjana UT secara signifikan mampu memberikan kontribusi pada ketercapaian arah pengembangan UT baik pada tahun 2025 yakni “Integrasi Jejaring Cyber University” maupun pada tahun 2035 sesuai Rencana Pengembangan Jangka Panjang UT 2035 yakni “UT Didukung Ekosistem Pendidikan Digital yang Kokoh”.

1.2 Visi, Misi, Tata Nilai, dan Tujuan Sekolah Pascasarjana UT

1.2.1 Visi Sekolah Pascasarjana UT

Visi Sekolah Pascasarjana UT adalah menjadi penyelenggara pendidikan unggulan jenjang Magister dan Doktor melalui pendidikan tinggi terbuka jarak jauh.

1.2.2 Misi Sekolah Pascasarjana UT

Berdasarkan rumusan visi dan pokok pikiran yang terkandung didalamnya, misi Sekolah Pascasarjana UT mencakup berbagai hal berikut:

1. Memperluas kesempatan belajar pada jenjang Pendidikan Tinggi tingkat Magister dan Doktor melalui Pendidikan Tinggi Terbuka Jarak Jauh (PTJJ).
2. Menghasilkan lulusan Magister dan Doktor yang kompeten dalam bidangnya dan mampu bersaing pada tataran nasional, regional, dan global.
3. Menghasilkan produk-produk akademik dalam bidang keilmuan yang dapat dimanfaatkan oleh pengguna lulusan untuk mendukung perwujudan masyarakat berbasis pengetahuan.
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dalam bidang keilmuan dan bidang pendidikan Pascasarjana melalui Pendidikan Tinggi Terbuka Jarak Jauh.
5. Meningkatkan pemahaman lintas budaya dan jaringan kerja sama melalui kemitraan pendidikan Magister dan Doktor pada Tingkat Nasional dan Global.

1.2.3 Tata Nilai Sekolah Pascasarjana UT

Tata nilai Sekolah Pascasarjana UT mengacu pada tata nilai UT. Adapun tata nilai merupakan dasar sekaligus arah bagi sikap dan perilaku seluruh dosen dan tenaga kependidikan UT khususnya Sekolah Pascasarjana. Nilai organisasi dijalankan dengan prinsip KIIARA yaitu “Kualitas, Integritas, Inovasi, Aksesibilitas, Relevansi, dan Akuntabilitas” dengan sistem tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance*). Enam nilai tersebut tidak hanya dikembangkan bersama melainkan juga dipahami, diyakini, dan diterapkan secara bersama. Enam nilai utama yang melandasi aspek eksistensi Sekolah Pascasarjana UT adalah sebagai berikut:

- a. **Kualitas.** Produk dan layanan UT berkualitas tinggi sehingga memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan.
- b. **Integritas.** Setiap penyelenggara UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme.

- c. **Inovasi.** Untuk meningkatkan kualitas layanan, UT mendorong inovasi pada segala bidang kegiatan.
- d. **Aksesibilitas.** Seluruh program UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala tempat dan waktu.
- e. **Relevansi.** Pengembangan seluruh program UT dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kontekstual.
- f. **Akuntabilitas.** Penyelenggaraan seluruh program UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan

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

- a. Menjunjung tinggi dan mematuhi semua hukum yang berlaku, Undang-Undang, kontrak, kebijakan, dan peraturan yang berlaku.
- b. Bertindak dan berupaya memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal.
- c. Mampu memberikan bukti nyata dari hasil dan proses yang telah dilakukan.
- d. Mampu memberikan pelayanan yang dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

1.2.4 Tujuan Sekolah Pascasarjana UT

Visi, misi, dan tata nilai yang telah dijabarkan mengarah pada sejumlah tujuan Sekolah Pascasarjana UT, yang meliputi:

- a. Memberikan kesempatan bagi warga negara Indonesia dan warga negara lain, di mana pun berada, untuk memperoleh pendidikan tinggi tingkat Pascasarjana.
- b. Memberikan layanan pendidikan Pascasarjana bagi mereka yang bekerja atau karena alasan lain sehingga tidak dapat melanjutkan pendidikannya ke Pascasarjana di perguruan tinggi tatap muka.
- c. Mengembangkan program pendidikan untuk meningkatkan kemampuan akademik dan profesional tingkat Pascasarjana untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan perkembangan jaman.

1.3 Kebijakan Mutu

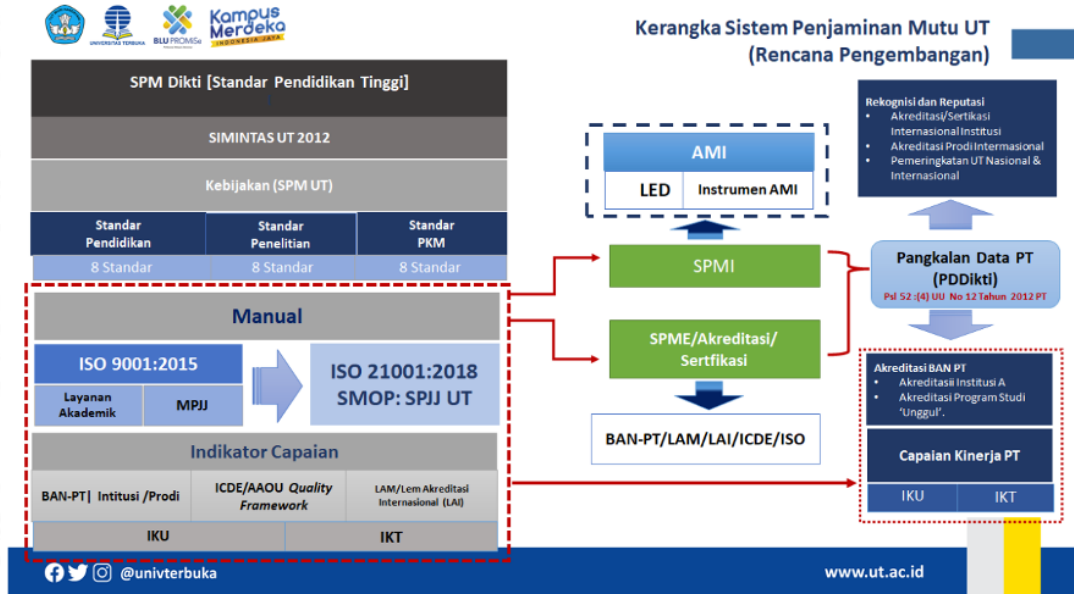
Pencapaian visi dan misi Sekolah Pascasarjana UT didasarkan pada kebijakan mutu. Kebijakan mutu Sekolah Pascasarjana UT dikembangkan dan diterapkan dengan sistem jaminan kualitas. Sistem jaminan kualitas diadopsi dari Asian of Open Universities *Quality Assurance Framework* (AAOU *QA Framework*) untuk Manajemen Pendidikan Jarak Jauh

(MPJJ) dan Manajemen Akademik (MA). Sistem jaminan kualitas bukan suatu upaya menciptakan kualitas, namun untuk memelihara dan meningkatkan kualitas secara menyeluruh, sistemik, dan sistematis. Penjaminan mutu pendidikan jarak jauh dilakukan dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh yang diakui secara internasional. Kemudian, sistem penjaminan mutu internal UT dilaksanakan dengan berpedoman pada prinsip:

- a. Berorientasi kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal;
- b. Mengutamakan kebenaran;
- c. Tanggung jawab sosial;
- d. Pengembangan kompetensi personal;
- e. Partisipatif dan kolegal; dan
- f. Inovasi pembelajaran dan perbaikan secara berkelanjutan

Penjaminan mutu pendidikan Sekolah Pascasarjana UT dilaksanakan dengan menggunakan standar mutu ISO 9001: 2015. Pengembangan sistem penjaminan mutu pendidikan Sekolah Pascasarjana UT ke depan akan mengadopsi prinsip-prinsip ISO 21001:2018 tentang Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP). Saat ini UT sedang dalam masa peralihan dari ISO 9001:2015 ke ISO 21001:2018. Kerangka penjaminan mutu UT adalah seperti berikut.

Gambar 1. Kerangka Penjaminan Mutu Sekolah Pascasarjana UT



Pelaksanaan penjaminan mutu dilakukan dengan menetapkan kebijakan mutu dan prosedur pelaksanaannya. Berikut adalah Tabel-tabel manual pedoman penjaminan mutu yang digunakan UT dalam melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan UT.

Tabel 1.1

Pedoman Sistem Jaminan Kualitas UT Bidang Non Akademik

No.	Kode	Nama
1	JKOP JJ00-RII.1	Pedoman Sistem Manajemen Kualitas
2	JKOP JJ02-RII.1	Prosedur Pengukuran Kepuasan Mahasiswa Atas Layanan UT
3	JKOP JJ03-RII.0	Prosedur Penanganan Layanan dan Keluhan
4	JKOP KS02b	Prosedur Pelaksanaan Promosi di UPBJJ-UT
5	JKOP JJ07-RII.1	Prosedur Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi
6	JKOP KS03-RII.0	Prosedur Kerja Sama
7	JKOP AM01-RII.3	Prosedur Registrasi di UPBJJ-UT
8	JKOP AM02-RII.0	Prosedur Pembuatan dan Evaluasi Kalender Akademik
9	JKOP AM03-RII.1	Prosedur Registrasi di UT Pusat
10	JKOP AM04-RII.0	Prosedur Alih Kredit
11	JKOP AM05-RII.0	Prosedur Penetapan Kelulusan
12	JKOP AM06-RII.1	Prosedur Sertifikasi
13	JKOP AM07-RII.0	Prosedur Admisi Program Magister (Program Reguler)
14	JKOP DS06-RII.0	Prosedur Distribusi Bahan Ajar (BA) Mahasiswa Program Sistem Paket Semester (SIPAS)
15	JKOP BB01-RII.0	Prosedur Seleksi dan Evaluasi Tenaga Akademik Non-UT
16	JKOP BB02-RII.0	Prosedur Seleksi dan Evaluasi Lokasi Bantuan Belajar
17	JKOP BB03-RII.1	Prosedur Pengelolaan Tutorial Tatap Muka



No.	Kode	Nama
18	JKOP BB04-RII.0	Prosedur Pengelolaan Tutorial Tatap Muka Program Magister
19	JKOP BB05-RII.0	Prosedur Pelaksanaan Bimbingan TAPM/Tesis Residensial (BTR) Program Magister
20	JKOP BB06-RII.0	Prosedur Pengelolaan Praktik/Praktikum Program Non Pendas
1	JKOP BB07-RII.0	Prosedur Penyelenggaraan Bimbingan Praktik PKM dan PKP Program Pendas dan Non Pendas FKIP
22	JKOP BB08-RII.0	Prosedur Pengelolaan Pemeriksaan Laporan Praktik dan Praktikum di UPBJJ-UT
23	JKOP BB09-RII.0	Prosedur Pengelolaan Tutorial Online (Tuton) Program Diploma dan Sarjana
24	JKOP UJ01	Prosedur Penyusunan Naskah Ujian
25	JKOP UJ01a-RII.0	Prosedur Penyusunan Naskah Ujian Tambahan
26	JKOP UJ02-RII.0	Prosedur Pelaksanaan Ujian
27	JKOP UJ02a-RII.0	Prosedur Penanganan Naskah Ujian di UPBJJ-UT dan di Lokasi Ujian
28	JKOP UJ03-RII.0	Prosedur Pemeriksaan Hasil Ujian Uralan
	UJ03-RK04-RII.0	Daftar Nilai Ujian Uralan
29	JKOP UJ04-RII.0	Prosedur Pengolahan Hasil Ujian
30	JKOP UJ05-RII.0	Prosedur Penyelenggaraan Ujian Sidang TAPM/Tesis Program Magister
31	JKUM MT02-RII.0	Prosedur Pengendalian Dokumen Internal
32	JKUM MT03-RII.0	Prosedur Pengendalian Dokumen Eksternal dan SK Rektor
33	JKUM MT04-RII.0	Prosedur Pengendalian Rekaman
34	JKUM MT05-RII.1	Prosedur Tindakan Perbaikan/Pencegahan
35	JKUM MT06-RII.0	Prosedur Audit Kualitas Internal
36	JKUM SM04a-RII.0	Prosedur Peningkatan Kompetensi SDM UT
37	JKUMSM04b-RII.0	Prosedur Peningkatan Kualifikasi SDM
38	JKUM PS02a-RII.0	Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa di UT Pusat
39	JKUM PS02b-RII.0	Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa di UPBJJ-UT
40	JKUM PS03-RII.0	Prosedur Perawatan Peralatan Sarana Kerja di UT Pusat
41	JKUM PS04-RII.0	Prosedur Perawatan Sarana dan Prasarana Umum UPBJJ-UT
42	JKUM PS05-RII.0	Prosedur Penghapusan Barang Milik Negara
43	JKUM TI01a	Pemeliharaan Komputer (Hardware dan Software Aplikasi) di UT Pusat
44	JKUM TI01b	Pemeliharaan Komputer (Hardware dan Software Aplikasi) di UPBJJ-UT
45	JKUM TI02a	Pengembangan Aplikasi, Pengelolaan dan Pengamanan Data Berbasis Jaringan Komputer di UT Pusat

Tabel 1.2

Pedoman Sistem Jaminan Kualitas UT Bidang Akademik

No	Kode	Nama
1	JKOP JJ00-RII.1	Pedoman Sistem Manajemen Kualitas
2	JKAK AJ01-RII.0	Prosedur Pengembangan Program Studi
3	JKAK AJ02-RII.0	Prosedur Pengembangan Kurikulum
4	JKAK AJ03-RII.0	Prosedur Pengembangan Bahan Ajar
5	JKAK AJ04-RII.0	Prosedur Pengembangan Bahan Ujian
6	JKAK AJ05-RII.0	Prosedur Produksi Master BAC dan BANC
7	JKAK AJ06-RII.0	Prosedur Pemeriksaan BAC dan BANC
8	JKAK AJ07-RII.1	Prosedur Produksi Master Bahan Ujian
9	JKAK PN01-RII.0	Prosedur Pengelolaan Penelitian Dosen UT
10	JKAK PM01-RII.0	Prosedur Pengelolaan Pengabdian kepada Masyarakat Dosen UT
11	JKOP BB09-RII.0	Prosedur Pengelolaan Tutorial Online (Tuton) Program Diploma dan Sarjana

1.4 Potensi dan Permasalahan

Indonesia saat ini masih dalam masa bonus demografi dengan penduduk usia produktif sebesar 70,72% dari 270,2 juta jiwa (Badan Pusat Statistika (BPS), 2021). BPS memproyeksikan jumlah penduduk pada tahun 2025 akan mengalami peningkatan menjadi 273,2 juta jiwa. Bonus demografi ini akan menciptakan kebutuhan peningkatan keahlian dan kompetensi kerja. Oleh karena itu, perguruan tinggi khususnya Sekolah Pascasarjana memiliki peran vital dalam upaya mengoptimalkan peluang bonus demografi.

Selain bonus demografi, kemajuan teknologi juga memberikan andil dalam pembangunan Sumber Daya Manusia. Teknologi *Information and Communication Technologies* (ICT) yang dilakukan pemerintah dalam Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional diharapkan dapat memberikan akses seluas-luasnya untuk seluruh masyarakat. Dengan begitu, pemerataan pendidikan dapat difasilitasi kemajuan teknologi.

Namun, tantangan terbesar Sekolah Pascasarjana saat ini adalah bagaimana program yang ditawarkan dapat membentuk karakter kompetitif lulusan, baik dalam meningkatkan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, maupun kecerdasan spiritual. Karakter kompetitif tersebut diharapkan mampu menjadi modal utama dalam bersaing di dunia kerja

secara global. Tidak hanya itu, karakter kompetitif juga diharapkan dapat membuat lulusan tetap relevan menghadapi perkembangan industri 4.0 dan *society* 5.0.

Kemampuan Sekolah Pascasarjana UT dengan sistem PTJJ memiliki karakteristik yang berbeda dengan Sekolah Pascasarjana di perguruan tinggi lain. Perbedaan utama terletak pada terpisahnya dosen dan mahasiswa selama proses pembelajaran. Hambatan yang mungkin dihadapi Sekolah Pascasarjana UT antara lain:

- a. Sekolah Pascasarjana UT melayani mahasiswa dari seluruh Indonesia sampai ke pelosok kecamatan. Luasnya wilayah layanan Sekolah Pascasarjana UT sebagai PTJJ tersebut membawa konsekuensi pada tingginya kompleksitas manajemen Sekolah Pascasarjana UT.
- b. Operasional Sekolah Pascasarjana UT saat ini berada di pascasarjana, namun induk Sekolah Pascasarjana UT berada di fakultas. Posisi ini membawa konsekuensi sulitnya melakukan koordinasi.
- c. Belum adanya *homebase* dosen Sekolah Pascasarjana UT. Hal ini ditunjukkan dengan nama-nama dosen Sekolah Pascasarjana UT yang berada di prodi bukan merupakan milik Sekolah Pascasarjana UT, melainkan milik fakultas.
- d. Posisi Sekolah Pascasarjana UT saat ini adalah untuk mendukung fakultas. Hal ini berpotensi memberikan dampak pada kemandirian pengelolaan Sekolah Pascasarjana UT.

1.5 Sasaran Strategis

Sasaran strategis Sekolah Pascasarjana UT mengacu pada sasaran strategis Universitas Terbuka, yakni “**Terintegrasinya Layanan Pendidikan dalam Jejaring Cyber University**”. Perkembangan Sekolah Pascasarjana UT jika dilihat dari sisi internal maupun eksternal dalam beberapa tahun ini mengalami perkembangan yang dinamis. Untuk menjawab dinamika perkembangan lingkungan strategis UT mengembangkan 9 (sembilan) sasaran strategis yang dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

A. Sasaran Strategis Bidang Akademik

- 1) Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan
- 2) Bidang Penelitian dan Publikasi
- 3) Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

B. Sasaran Strategis Bidang Non Akademik

- 1) Bidang Tata Kelola
- 2) Bidang Sumber Daya Manusia
- 3) Bidang Sarana dan Prasarana



- 4) Bidang Keuangan dan Pendanaan
- 5) Bidang Pemangku Kepentingan
- 6) Bidang Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

BAB II: ANALISIS KONDISI FAKULTAS

2.1 Matriks Internal dan Eksternal Fakultas

Matriks evaluasi faktor internal dan eksternal dilakukan untuk meringkas informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan internal maupun eksternal Sekolah Pascasarjana UT. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) mengevaluasi lingkungan internal Sekolah Pascasarjana UT dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada Sekolah Pascasarjana UT selama ini. Kemudian, Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) mengevaluasi lingkungan eksternal Sekolah Pascasarjana UT dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada pada Sekolah Pascasarjana UT. Analisis IFE dan EFE secara rinci dijelaskan pada tabel 2.1 dan tabel 2.2.

Tabel 2.1

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

No	Indikator Faktor Internal Utama	Bobot	Rangking	Weighted Score
	Faktor Kekuatan			
A	Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan			
1	Berpengalaman memberikan layanan PTJJ sejak tahun 2004	0,04	4	0,14
2	Telah memberikan program <i>fully online</i> sejak 2013	0,03	3	0,10
B	Bidang Penelitian dan Publikasi			
1	Alokasi dana penelitian dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) berjumlah besar.	0,02	3	0,08
2	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.	0,03	3	0,10
3	Memiliki jurnal-jurnal yang dikelola sendiri oleh UT	0,02	3	0,06
C	Bidang Pengabdian Masyarakat			
1	Memiliki sumber pembelajaran terbuka Universitas Terbuka (SUAKA-UT) yang merupakan sumber pembelajaran lisensi terbuka gratis untuk mahasiswa dan masyarakat umum	0,03	3	0,08

2	Memiliki Desa Binaan	0,01	2	0,03
D	Bidang Tata Kelola			
1	Tata kelola dilakukan berdasarkan SOP Sistem Jaminan Kualitas yang diadopsi dari <i>Asian for Open Universities Quality Assurance Framework (AAOU QA Framework)</i> .	0,02	3	0,06
2	Budaya organisasi mendukung penerapan <i>good corporate governance</i> dengan pengoptimalan penggunaan teknologi digital.	0,02	3	0,06
3	Telah menerapkan <i>Total Quality Management (TQM)</i> , yakni <i>quality assurance</i> berbasis TIK yang terintegrasi dan audit berbasis analitik (<i>analytics based audit</i>)	0,02	2	0,04
E	Bidang Sumber Daya Manusia			
1	Telah diupayakan pengembangan Manajemen SDM berbasis kompetensi yang diawali dengan pengembangan uraian jabatan (termasuk aplikasinya) dan pengembangan model dan kamus kompetensi perilaku.	0,02	3	0,06
2	Telah diupayakan pengukuran potensi pegawai dengan cara melakukan asesmen psikologi terhadap staf dalam rangka pembuatan " <i>talent pool</i> " yang akan menjadi dasar bagi program pengembangan pegawai	0,02	3	0,05
3	Telah diupayakan pengukuran beban kerja untuk mengetahui kebutuhan jumlah dan kualifikasi pegawai di masa yang akan datang	0,02	3	0,05
F	Bidang Sarana dan Prasarana			
1	Telah dikembangkannya aplikasi Manajemen Sarana dan Prasarana	0,02	3	0,07
2	Prasarana tersedia dalam jumlah dan kualitas yang memadai	0,02	3	0,05
3	Memiliki kantor pusat yang dibantu oleh 39 Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) di daerah dan 20 sentra-sentra layanan UT (SALUT) sebagai perpanjangan tangan layanan UT.	0,03	3	0,08
G	Bidang Keuangan dan Pendanaan			
1	Penerimaan keuangan UT melebihi kebutuhan biaya operasional UT dan pendapatan UT setiap tahun mengalami kenaikan rata-rata 10 persen	0,03	3	0,09

2	Sistem pengelolaan keuangan BLU transparan & akuntabel.	0,03	3	0,08
3	Memiliki aplikasi berbasis jaringan untuk keperluan audit operasional	0,02	3	0,04
H	Bidang Pemangku Kepentingan			
1	Banyaknya kerja sama dengan berbagai institusi	0,02	3	0,06
2	Jumlah lulusan Sekolah Pascasarjana UT per 22 Oktober 2021 tercatat sebanyak 4.995.	0,03	3	0,09
3	Memiliki jaringan kuat untuk menyediakan bahan pembelajaran serta merekrut tutor, pembimbing, dan infrastruktur dari perguruan tinggi lain.	0,02	3	0,07
I	Bidang Sistem Informasi Manajemen			
1	Sarana TIK memadai dan terintegrasi antara UT Pusat dengan UPBJJ-UT	0,03	4	0,12
2	Memiliki Sistem Informasi Kepegawaian terintegrasi antar unit	0,03	3	0,10
3	Tata kelola sebagian besar telah didukung oleh TIK yang memadai	0,03	3	0,09
	Faktor Kelemahan			
A	Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan			
1	Enam dari sembilan prodi terakreditasi B (2 prodi S3 dan 1 prodi S2 sedang menyusun pengajuan akreditasi prodi baru)	0,03	3	0,08
2	Prodi yang baru lahir belum memiliki akreditasi (MSL, DIM, dan DAP)	0,01	2	0,03
3	Belum memiliki kolaborasi prodi dengan Perguruan Tinggi di ASIA	0,01	2	0,02
B	Bidang Penelitian dan Publikasi			
1	Belum 100% dosen Sekolah Pascasarjana UT melaksanakan penelitian	0,02	3	0,07
2	Belum 100% dosen Sekolah Pascasarjana UT melakukan publikasi internasional bereputasi	0,02	3	0,05
3	Jumlah akumulasi publikasi sebanyak 237.	0,01	3	0,04
C	Bidang Pengabdian Masyarakat			
1	Belum 100% dosen Sekolah Pascasarjana UT belum melakukan PkM	0,02	3	0,06

2	Keterlibatan mahasiswa dalam PKM terkendala kondisi geografis.	0,01	2	0,03
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.	0,02	2	0,03
D	Bidang Tata Kelola			
1	Aktivitas operasional Sekolah Pascasarjana UT berada di Sekolah Pascasarjana UT namun induknya berada di fakultas	0,02	3	0,06
E	Bidang Sumber Daya Manusia			
1	<i>Homebase</i> Dosen Sekolah Pascasarjana UT sebagian tidak duduk di Sekolah Pascasarjana UT (di atas kertas ada, tetapi masih duduk di fakultas, sehingga banyak ditugasi untuk program Sarjana).	0,02	3	0,06
2	Kuantitas guru besar dan lektor kepala belum mencukupi.	0,02	3	0,05
3	Telah banyak pegawai dengan posisi jabatan strategis yang memasuki masa purna bakti dan jumlah SDM belum mencukupi karena kebijakan <i>zero growth</i> dari Pemerintah.	0,01	2	0,03
F	Bidang Sarana dan Prasarana			
1	<i>Grand design</i> dari <i>Information and Communication Technologies</i> (ICT) tercapai 30 persen pada 2019.	0,02	3	0,07
2	Ekosistem pendidikan berbasis digital	0,02	3	0,06
3	Sistem manajemen infrastruktur yang efektif	0,02	3	0,05
G	Bidang Keuangan dan Pendanaan			
1	Mayoritas pendapatan UT berasal dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) mahasiswa dengan rata-rata selama tiga tahun sebesar 71 persen.	0,02	3	0,08
2	Diversifikasi PNBPN.	0,01	2	0,03
H	Bidang Pemangku Kepentingan			
1	Kerjasama yang dilakukan UT belum didominasi kerjasama industri	0,01	2	0,03
2	Sistem informasi yang terintegrasi memfasilitasi seluruh pemangku kepentingan	0,02	3	0,04

I	Bidang Sistem Informasi Manajemen			
1	Sistem Informasi belum sepenuhnya memiliki infrastruktur pembelajaran berbasis <i>artificial intelligence</i> , teknologi hologram, <i>virtual reality</i> , dan <i>blockchain</i> .	0,02	3	0,05
2	Kunjungan <i>website</i> UT selama 2016-2019 mengalami penurunan sebesar 0,3 persen dan kunjungan didominasi mahasiswa UT sendiri	0,02	2	0,04
3	Tersedia sistem manajemen terpadu disamping aplikasi yang dikembangkan/digunakan masing-masing unit di UT	0,02	2	0,04
Total		1,00		2,95

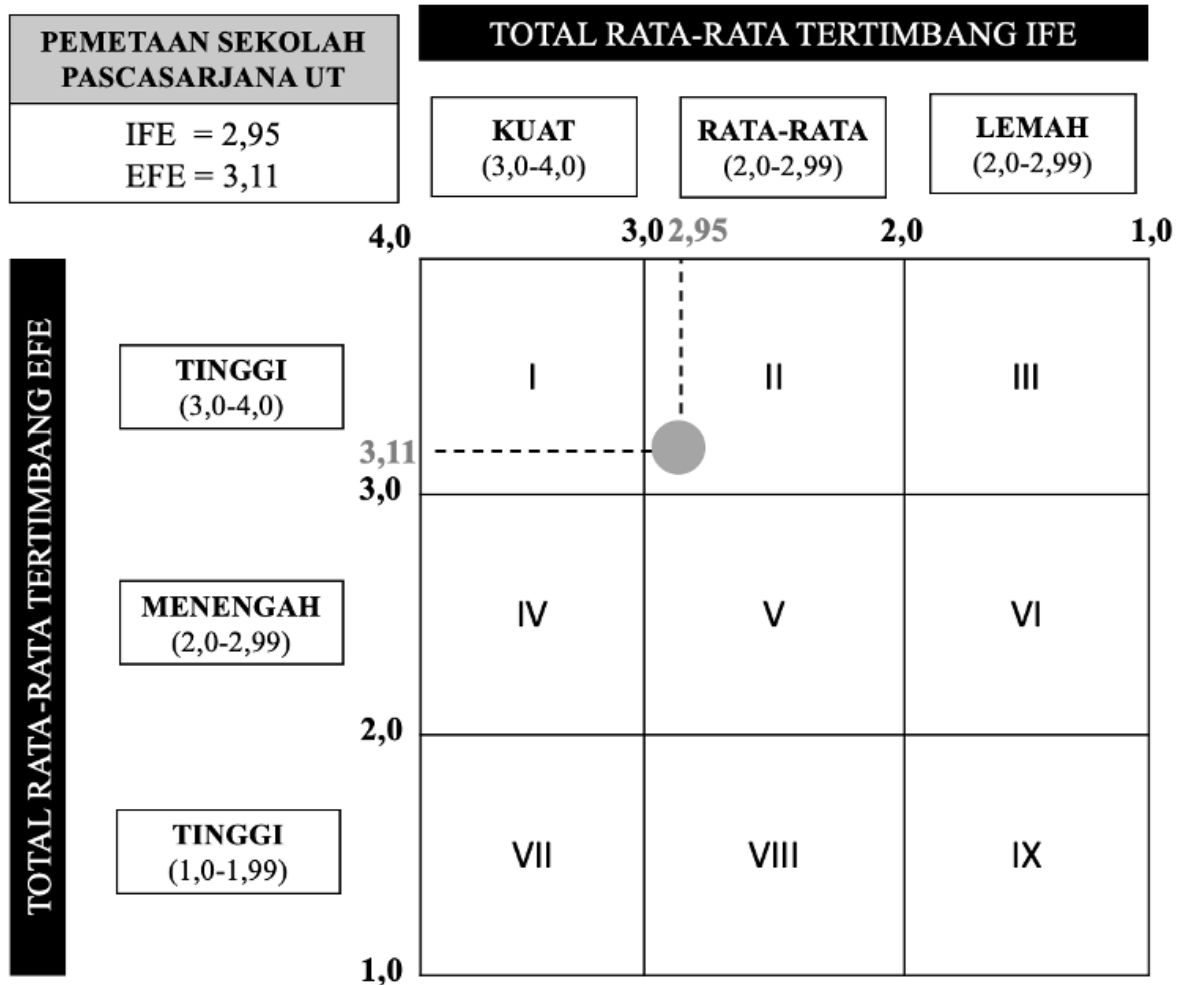
Tabel 2.2

Matrik Evaluasi Faktor Eksternal

No	Indikator Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rangking	Weighted Score
Faktor Peluang				
A	Peningkatan Penetrasi Internet			
1	Tingginya tingkat melek internet masyarakat (penetrasi internet di Indonesia sebesar 73,7% pada 2019) mendukung Sekolah Pascasarjana UT menyediakan pendidikan jarak jauh melalui internet	0,05	4	0,19
2	Tingginya penetrasi internet akan semakin mengoptimalkan tujuan Layanan 'SUAKA'-UT dalam upaya mendorong terbentuknya masyarakat belajar di Indonesia melalui sumber belajar yang berkualitas secara bebas dan gratis.	0,04	3	0,12
3	Tingginya penetrasi internet akan meningkatkan kemampuan mahasiswa untuk mencari informasi secara mandiri sehingga diskusi dalam kelas perkuliahan akan semakin aktif	0,04	3	0,12
B	Dukungan Pemerintah pada perubahan status PTN-BH			
1	PTN-BH akan memberikan UT khususnya Sekolah Pascasarjana UT dalam hal otonomi penuh untuk secara mandiri mengurus rumah tangga sendiri sesuai visi, misi, dan tujuan.	0,05	4	0,21
2	PTN-BH akan memberikan kesempatan Sekolah Pascasarjana UT untuk cepat berinovasi dan berkembang	0,04	3	0,15

3	PTN-BH memberikan keleluasan UT khususnya Sekolah Pascasarjana UT dalam urusan keuangan dan kepegawaian.	0,04	3	0,13
C	Perubahan Demografi			
1	Indonesia dalam masa bonus demografi (proyeksi usia kerja sebesar 68% dari total penduduk pada 2035) akan menciptakan kebutuhan peningkatan keahlian dan kompetensi kerja	0,05	3	0,16
2	Bonus demografi menciptakan kebutuhan untuk studi lanjut	0,04	3	0,11
3	Manfaat bonus demografi dapat dioptimalisasi melalui kemudahan akses pendidikan yang tersebar luas di seluruh Indonesia	0,04	3	0,11
D	Tenaga Kerja didominasi Lulusan Sekolah Dasar (SD)			
1	Dominasi tenaga kerja lulusan SD (38,9% dari total tenaga kerja) menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan tenaga kerja di Indonesia perlu ditingkatkan	0,04	3	0,12
2	Peluang karir tenaga kerja lulusan SD terbatas	0,03	3	0,10
3	Latar belakang pendidikan tenaga kerja mempengaruhi etos, pola pikir, dan budaya kerja.	0,03	3	0,09
E	Kebutuhan peningkatan profesionalisme dalam pekerjaan			
1	Kualifikasi pendidikan pada rekrutmen tenaga kerja pada abad 21 menuntut kompetensi yang lebih tinggi	0,05	3	0,16
2	Kenaikan jabatan memperhitungkan latar belakang pendidikan	0,04	3	0,11
3	Tenaga kerja berpendidikan sarjana perlu meningkatkan kompetensi dengan melanjutkan studi	0,04	3	0,12
F	Potensi ekonomi Indonesia pada 2030			
1	Potensi ekonomi Indonesia pada 2030 (terbesar ketujuh dunia) akan tercapai melalui keterjangkauan fasilitas pendidikan	0,05	3	0,16
2	Pendidikan yang berkualitas mendorong daya saing dan kemajuan bangsa	0,04	3	0,13
3	Investasi Sumber Daya Manusia dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas bangsa.	0,04	3	0,11
	Faktor Tantangan			
A	Society 5.0			

1	Ilmu pengetahuan berbasis modern (<i>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</i>) diadopsi dalam kurikulum pembelajaran	0,04	3	0,12
2	Dosen Sekolah Pascasarjana UT dituntut mampu mengajar ilmu pengetahuan berbasis Teknologi Informasi modern	0,03	3	0,08
B	Era Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)-Turbulence, Uncertainty, Novelty, dan Ambiguity (TUNA)			
1	Kurikulum dan aktivitas pembelajaran dituntut agar mampu mengasah kreativitas dan inovasi mahasiswa	0,04	3	0,13
2	Model pembelajaran berbasis <i>case method</i> dan <i>project base learning</i> dihadirkan agar mahasiswa memiliki kemampuan dalam menganalisis masalah	0,03	3	0,09
3	Lembaga pendidikan harus menghadirkan diskusi interaktif dengan output mahasiswa memiliki kemampuan berpikir strategis dalam pengambilan keputusan	0,03	2	0,07
C	Munculnya Startup berbentuk Educational Technology (EduTech)			
1	Pesatnya <i>startup edutech</i> yang berkembang di negara kawasan Asia Tenggara	0,04	3	0,09
2	Semakin banyaknya lembaga pendidikan berbasis teknologi di Indonesia	0,03	3	0,08
3	Perguruan tinggi luar negeri dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi di NKRI	0,02	2	0,05
	Total	1,00		3,11



Gambar 2. Pemetaan Sekolah Pascasarjana UT

Berdasarkan matriks IFE dan EFE, *Score* IFE sebesar 2,95 dan EFE sebesar 3,11. Skor tersebut menunjukkan bahwa Sekolah Pascasarjana UT berada pada kuadran II (*grow and build*). Posisi ini merupakan posisi yang unggul karena memiliki skor yang tinggi baik pada IFE maupun EFE. Terdapat dua strategi yang dapat dikembangkan dari posisi ini, yakni strategi intensif ataupun integratif. Strategi intensif Sekolah Pascasarjana UT dapat dilakukan dengan melakukan penetrasi pasar, salah satunya dengan meningkatkan promosi pendidikan yang lebih gencar baik melalui website sekolah pascasarjana UT, media sosial, maupun media berita nasional. Selain itu, strategi intensif juga dapat dilakukan dengan pembukaan prodi baru atau penguatan *internal resources* dalam rangka menghasilkan pelayanan prima. Kemudian, strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat dilakukan Sekolah Pascasarjana UT dengan melakukan perluasan pelayanan pendidikan seperti melakukan kerjasama dengan pihak eksternal di seluruh Indonesia. Kedua strategi ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing daya tarik Sekolah Pascasarjana UT di masa yang akan datang.

2.2 Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT

Program kerja yang dilakukan dalam rangka mencapai visi dan misi Sekolah Pascasarjana UT memiliki potensi masalah dalam implementasinya. Oleh karena itu, perlu dilakukan manajemen risiko agar dapat meminimalkan atau bahkan mencegah terjadinya risiko tersebut. Adapun risiko pada sembilan bidang yang ada di Sekolah Pascasarjana UT meliputi:

1. Bidang pendidikan dan kemahasiswaan memiliki tiga risiko, yaitu: (1) target akreditasi program studi baru belum terpenuhi, dengan nilai risiko sebesar 25 (tinggi); (2) target akreditasi program studi B menuju A belum terpenuhi, dengan nilai risiko sebesar 21 (sedang); dan (3) target kolaborasi prodi dengan perguruan tinggi luar negeri di Asia belum terpenuhi, dengan nilai risiko sebesar 23 (sedang).
2. Bidang penelitian dan publikasi juga memiliki tiga risiko yang terdiri dari: (1) target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan penelitian ilmiah belum terpenuhi, dengan nilai risiko sebesar 22 (tinggi); (2) target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan publikasi ilmiah belum terpenuhi, dengan nilai risiko sebesar 20 (sedang); dan (3) Belum optimalnya *joint research* dengan peneliti luar PT, dengan nilai risiko sebesar 21 (sedang).
3. Bidang pengabdian masyarakat memiliki dua risiko, yakni (1) Program sertifikat terbuka online atau MOOCs belum mencapai target peserta, dengan nilai risiko sebesar 21 (sedang) dan (2) Output desa binaan belum tercapai maksimal, dengan nilai risiko sebesar 19 (sedang).
4. Bidang tata kelola memiliki tiga risiko, yakni (1) perubahan struktur organisasi, fungsi dan wewenang, dengan nilai risiko sebesar 24 (tinggi); (2) prosedur audit SDM belum mampu mencapai target fungsi MSDM, dengan nilai risiko sebesar 25 (tinggi); dan (3) pengukuran kompetensi perilaku, teknis, dan potensi pegawai belum mencapai target yang diharapkan, dengan nilai risiko sebesar 22 (sedang).
5. Bidang sumber daya manusia memiliki tiga risiko yakni: (1) sistem pengukuran kinerja dosen belum maksimal, dengan nilai risiko sebesar 25 (tinggi); (2) rendahnya jumlah guru besar dan lektor kepala, dengan nilai risiko sebesar 23 (tinggi); dan (3) ekosistem pendidikan berbasis digital tidak diimbangi dengan SDM yang paham digitalisasi, dengan nilai risiko sebesar 25 (tinggi).
6. Bidang keuangan dan pendanaan memiliki dua risiko, yakni: (1) pendapatan usaha lainnya tidak sesuai target, dengan nilai risiko sebesar 23 (tinggi) dan (2) penyerapan anggaran belum optimal, dengan nilai risiko sebesar 26 (tinggi).

7. Bidang pemangku kepentingan memiliki dua risiko, yakni (1) jumlah kerjasama industri belum sesuai target, dengan nilai risiko sebesar 19 (sedang) dan (2) alumni belum banyak terlibat dalam pengambilan keputusan, dengan nilai risiko sebesar 18 (sedang).
8. Bidang sistem informasi manajemen memiliki risiko information capital belum mencapai 100% dengan nilai risiko sebesar 23 (sedang).

Tabel 2.3

Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT

AKTIVITAS UTAMA	RISIKO	ATRIBUT RISIKO	TOTAL NILAI RISIKO
Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan	Target akreditasi program studi baru belum terpenuhi	TINGGI	25
	Target akreditasi program studi B menuju A belum terpenuhi	SEDANG	21
	Target kolaborasi prodi dengan perguruan tinggi luar negeri di ASIA belum terpenuhi	SEDANG	23
Bidang Penelitian dan Publikasi	Target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan penelitian ilmiah belum terpenuhi	TINGGI	22
	Target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan publikasi ilmiah belum terpenuhi	SEDANG	20
	Belum optimalnya <i>joint research</i> dengan peneliti luar PT	SEDANG	21
Bidang Pengabdian Masyarakat	Program sertifikat terbuka <i>online</i> atau MOOCs belum mencapai target peserta	SEDANG	21
	Output desa binaan belum tercapai maksimal	SEDANG	19
Bidang Tata Kelola	Perubahan struktur organisasi, fungsi dan wewenang	TINGGI	24
	Prosedur audit SDM belum mampu mencapai target fungsi MSDM	TINGGI	25
	Pengukuran kompetensi perilaku, teknis, dan potensi pegawai belum mencapai target yang diharapkan	SEDANG	22
Bidang Sumber Daya Manusia	Sistem pengukuran kinerja dosen belum maksimal	TINGGI	25
	Rendahnya jumlah guru besar dan lektor kepala	TINGGI	23

	Ekosistem pendidikan berbasis digital tidak diimbangi dengan SDM yang paham digitalisasi	TINGGI	25
Bidang Keuangan dan Pendanaan	Pendapatan usaha lainnya tidak sesuai target	TINGGI	23
	Penyerapan anggaran belum optimal	TINGGI	26
Bidang Pemangku Kepentingan	Jumlah kerjasama industri belum sesuai target	SEDANG	19
	Alumni belum banyak terlibat dalam pengambilan keputusan	SEDANG	18
Bidang Sistem Informasi Manajemen	<i>Information Capital</i> belum mencapai 100%	SEDANG	23

Berdasarkan risiko pada masing-masing bidang, terdapat beberapa risiko yang menempati peringkat tertinggi. Kondisi belum optimalnya penyerapan anggaran menempati peringkat pertama. Kemudian, diikuti beberapa risiko yang menempati posisi berikutnya, yakni: (1) target akreditasi program studi baru belum terpenuhi; (2) prosedur audit SDM belum mampu mencapai target fungsi MSDM; (3) sistem pengukuran kinerja dosen belum maksimal; dan (4) Ekosistem pendidikan berbasis digital tidak diimbangi dengan SDM yang paham digitalisasi. Risiko-risiko tersebut perlu menjadi perhatian Sekolah Pascasarjana UT agar dapat melakukan mitigasi atas potensi risiko yang akan muncul dalam pelaksanaan program kedepan.

2.3 Matrik Profil Sekolah Pascasarjana UT

2.3.1 Jumlah Mahasiswa dan Pendapatan SPP Sekolah Pascasarjana UT

Tabel 2.4

Jumlah Mahasiswa dan Pendapatan SPP Sekolah Pascasarjana UT

Program Studi	Jumlah Mahasiswa	Pendapatan SPP
Program Doktor Ilmu Manajemen	32	101.362.763
Program Doktor Administrasi Publik	24	77.971.356
Magister Manajemen	1256	3.072.071.419
Magister Administrasi Publik	808	2.110.424.697
Magister Pendidikan Bahasa Inggris	98	220.918.841
Magister Pendidikan Matematika	119	257.305.474
Magister Pendidikan Dasar	1247	2.981.104.837
Magister Manajemen Perikanan	132	280.696.881

Magister Studi Lingkungan	54	62.377.085
---------------------------	----	------------

2.3.2 Sebaran Mahasiswa Sekolah Pascasarjana UT Tiga Tahun Terakhir

Tabel 2.5

Mahasiswa Sekolah Pascasarjana UT Tiga Tahun Terakhir

Program Studi	Rata-rata Jumlah Mahasiswa Diterima Selama 2018-2020
Program Doktor Ilmu Manajemen	39
Program Doktor Administrasi Publik	30
Magister Manajemen	1.157
Magister Administrasi Publik	921
Magister Pendidikan Bahasa Inggris	54
Magister Pendidikan Matematika	109
Magister Pendidikan Dasar	1.196
Magister Manajemen Perikanan	136
Magister Studi Lingkungan	24



Gambar 3. Sebaran Mahasiswa Sekolah Pascasarjana Diterima Tahun 2018-2020

2.3.3 Mata Kuliah Sekolah Pascasarjana UT

Tabel 2.5

Mata Kuliah Sekolah Pascasarjana UT

Program Studi	Jumlah Mahasiswa	Mata Kuliah yang Ditawarkan
Program Doktor Ilmu Manajemen	32	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku Organisasi 2. Manajemen Keuangan 3. Manajemen Pemasaran 4. Manajemen SDM 5. Filsafat Ilmu 6. Metodologi Penelitian 7. Kewirausahaan Strategis 8. MSDM Strategik 9. MSDM Lintas Budaya 10. Manajemen Keuangan Strategik 11. Manajemen Keuangan Internasional dan <i>Treasury</i> 12. Manajemen Pemasaran Strategik 13. Manajemen Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen 14. Prelium 15. Studi Literatur MSDM 16. Studi Literatur Manajemen Keuangan 17. Studi Literatur Manajemen Pemasaran 18. Analisis dan Interpretasi Data 19. Seminar Proposal Penelitian TAPD 20. Penelitian dan Penulisan TAPD 21. Publikasi Ilmiah 22. Seminar Hasil TAPD 23. Sidang TAPD
Program Doktor Administrasi Publik	24	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teori Administrasi 2. Analisis Kebijakan Publik 3. Metode Penelitian 4. Filsafat Administrasi Publik 5. Teori Reformasi Administrasi 6. Teori Pemerintahan Daerah 7. Inovasi dan <i>E-Governance</i> 8. Dinamika Kebijakan Publik 9. Kolaborasi Pemerintahan 10. Prelium 11. Studi Literatur 12. Analisis dan Interpretasi Data Riset Administrasi Publik 13. Seminar Proposal Penelitian TAPD 14. Penelitian dan Penulisan TAPD 15. Publikasi Ilmiah 16. Sidang TAPD
Magister Manajemen	1256	Bidang Minat Manajemen Keuangan <ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku Organisasi 2. Sistem Informasi Manajemen 3. Metode Kuantitatif 4. Metode Penelitian Bisnis 5. Manajemen Keuangan



		<ol style="list-style-type: none">6. Manajemen Pemasaran7. Manajemen Sumber Daya Manusia8. Manajemen Operasi9. Seminar dan <i>Workshop</i> Penelitian10. Manajemen Strategik11. Manajemen Investasi12. Manajemen Keuangan Internasional13. TAPM/Tesis <p>Bidang Minat Manajemen Pemasaran</p> <ol style="list-style-type: none">1. Perilaku Organisasi2. Sistem Informasi Manajemen3. Metode Kuantitatif4. Metode Penelitian Bisnis5. Manajemen Keuangan6. Manajemen Pemasaran7. Manajemen Sumber Daya Manusia8. Manajemen Operasi9. Seminar dan <i>Workshop</i> Penelitian10. Manajemen Strategik11. Perilaku Konsumen12. Pemasaran Strategik13. TAPM/Tesis <p>Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia</p> <ol style="list-style-type: none">1. Perilaku Organisasi2. Sistem Informasi Manajemen3. Metode Kuantitatif4. Metode Penelitian Bisnis5. Manajemen Keuangan6. Manajemen Pemasaran7. Manajemen Sumber Daya Manusia8. Manajemen Operasi9. Seminar dan <i>Workshop</i> Penelitian10. Manajemen Strategik11. Pengembangan Sumber Daya Manusia12. Manajemen Kinerja13. TAPM/Tesis <p>Bidang Minat Manajemen Pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none">1. Perilaku Organisasi2. Sistem Informasi Manajemen3. Metode Kuantitatif4. Perencanaan dan Pembiayaan Pendidikan5. Metode Penelitian Pendidikan6. Manajemen Pemasaran7. Manajemen Sumber Daya Manusia8. Manajemen Perguruan Tinggi Modern9. Seminar dan <i>Workshop</i> Penelitian10. Manajemen Strategik11. Evaluasi Program Pendidikan12. Analisis Kebijakan Pendidikan Nasional13. TAPM/Tesis
Magister Administrasi Publik	808	<ol style="list-style-type: none">1. Teori Administrasi2. Teori dan Isu Pembangunan3. Metode Penelitian Administrasi4. Inovasi dan Perubahan Organisasi5. Manajemen Sumber Daya Manusia

		<ol style="list-style-type: none"> 6. Administrasi Keuangan Publik 7. Pemerintahan Daerah 8. Studi Mandiri 9. Analisis Kebijakan Publik 10. Manajemen Strategik Organisasi Publik 11. Kebijakan Pengembangan Wilayah dan Perkotaan 12. TAPM/Tesis
Magister Pendidikan Bahasa Inggris	98	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Critical Reading and Writing</i> 2. Integrasi Teori dan Praktik Pembelajaran 3. <i>Language Teaching Methods</i> 4. <i>Applied Linguistics</i> 5. <i>Assessment in Language Teaching</i> 6. <i>Grammar Analysis</i> 7. Metode Penelitian Pendidikan 8. <i>EFL Curriculum and Materials Development</i> 9. Studi Mandiri dan Seminar Proposal Penelitian 10. Evaluasi Program Pendidikan 11. <i>Sociolinguistics and Language Teaching</i> 12. <i>Innovations in ELT</i> 13. TAPM
Magister Pendidikan Matematika	119	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejarah dan Filsafat Matematika 2. Perkembangan Pendidikan Matematika 3. Fondasi Matematika & Bukti dalam Matematika 4. Aljabar 5. Geometri 6. Teori Bilangan 7. Metode Penelitian Pendidikan Matematika 8. Analisis Kurikulum Matematika 9. Seminar dan Workshop Pendidikan Matematika 10. Pembelajaran Matematika 11. Evaluasi Pembelajaran Matematika 12. Analisis Real 13. TAPM/Tesis
Magister Pendidikan Dasar	1247	<ol style="list-style-type: none"> 1. Filsafat Pendidikan Dasar 2. Integrasi Teori dan Praktek Pembelajaran 3. Metode Penelitian Pendidikan 4. Kebijakan dan Pengembangan Kurikulum Pendidikan Dasar 5. Perencanaan dan Pembiayaan Pendidikan Dasar 6. Statistika Pendidikan 7. Desain dan Model Pembelajaran Inovatif dan Interaktif 8. Difusi Inovasi Pendidikan 9. Evaluasi Program Pendidikan 10. Studi Mandiri dan Seminar Proposal Penelitian 11. Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar 12. Studi Komparatif Pendidikan Dasar di Berbagai Negara 13. Tugas Akhir Program Magister (TAPM)/Tesis
Magister Manajemen Perikanan	132	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekologi 2. Manajemen Sumber Daya Perikanan



		<ol style="list-style-type: none">3. Statistika4. Pengelolaan Wilayah Pesisir & Laut5. Budidaya Perikanan6. Metodologi Penelitian7. Metode Penangkapan Ikan8. Ekonomi Pembangunan Perikanan9. Manajemen Sumber Daya Manusia10. Studi Lapangan11. Sosial Ekonomi Masyarakat Perikanan12. Legalitas Hukum Kelautan dan Perikanan13. Pengelolaan Hasil Perikanan14. Manajemen Strategik15. TAPM/Tesis
Magister Studi Lingkungan	54	<ol style="list-style-type: none">1. Ekologi2. Kelembagaan Lingkungan3. Pembangunan dan Lingkungan4. Ekoefisiensi Lingkungan5. Pemodelan Lingkungan6. Tata Ruang dan Lingkungan7. Valuasi Lingkungan8. Metodologi Penelitian di Era Digital9. Psikologi Lingkungan10. Studi Mandiri11. Analisis Kebijakan Lingkungan12. Sistem Manajemen Lingkungan13. Analisis Risiko dan Keberlanjutan Lingkungan14. Seminar Proposal TAPM15. Seminar Hasil TAPM16. TAPM

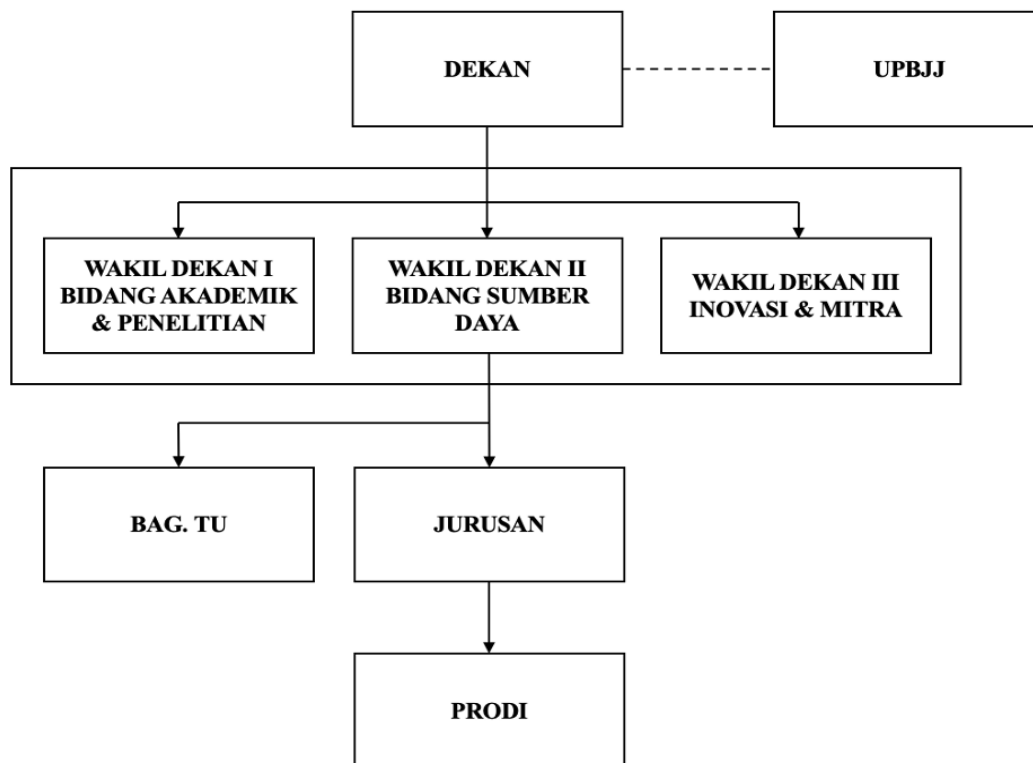
Tabel 2.6

Jumlah Dosen Berdasarkan Pendidikan

Program Studi	Jumlah Dosen	Pendidikan Dosen		
		S1	S2	S3
Program Doktor Ilmu Manajemen	5	-	-	5
Program Doktor Administrasi Publik	4	-	-	4
Magister Manajemen	8	-	3	5
Magister Administrasi Publik	5	-	3	2
Magister Pendidikan Bahasa Inggris	3	-	-	3
Magister Pendidikan Matematika	6	-	-	6
Magister Pendidikan Dasar	5	-	-	5
Magister Manajemen Perikanan	6	-	3	3
Magister Studi Lingkungan	7	-	-	7

2.4 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana UT

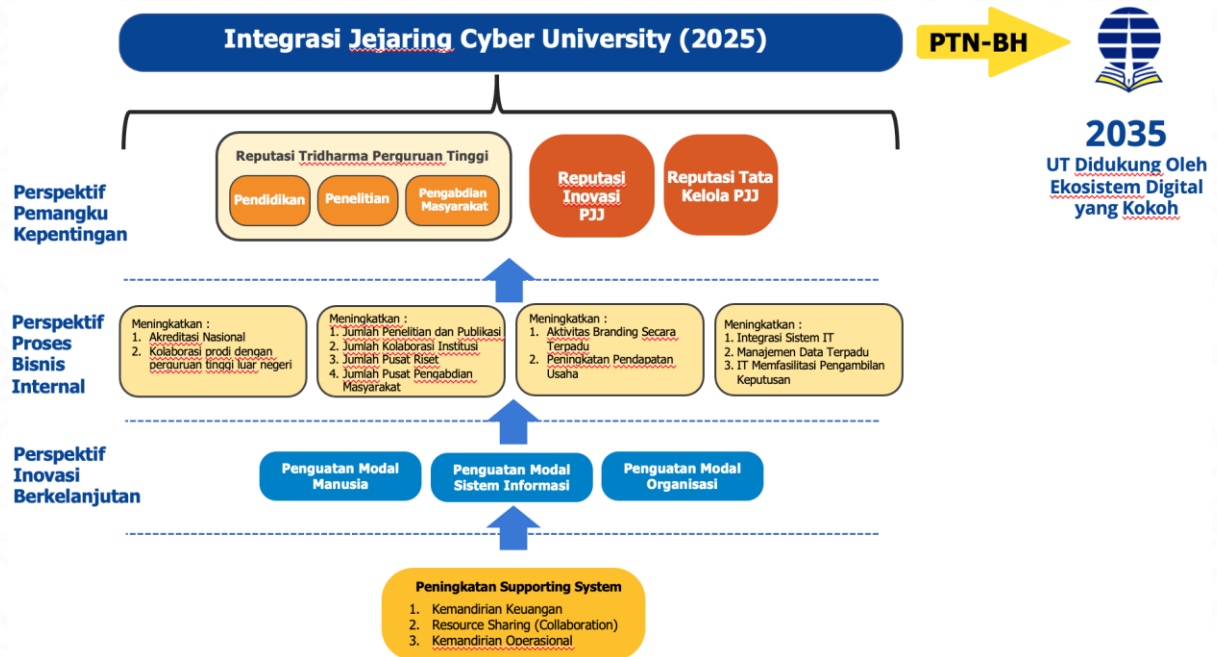
Gambar 2.3 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana



BAB III: STRATEGI DAN KEBIJAKAN

3.1 Strategy Maps

Sekolah Pascasarjana UT menggunakan *strategy map* untuk memudahkan seluruh *stakeholder* bersinergi dan memiliki tujuan bersama dalam melakukan transformasi organisasi. Adapun susunan *strategy map* tersebut dijelaskan dalam gambar 3.1.



Gambar 3.1. *Strategy Map* Sekolah Pascasarjana UT 2021-2025

3.2 Arah Kebijakan

Terdapat lima rujukan yang mendasari penentuan kebijakan Sekolah Pascasarjana UT untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi pada 2021-2025. Adapun lima rujukan kebijakan tersebut yaitu:

1. Visi Indonesia 2015-2085.

Visi Indonesia 2015-2085 yang dimaksud tercantum pada butir ketiga. Adapun bunyi 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 Sekolah Pascasarjana UT dalam meningkatkan kualitas pendidikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

3. Kebijakan Kampus Merdeka.

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

4. Pembangunan Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

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.

5. Kebijakan 9 (Sembilan) bidang strategis yang dijalankan oleh Universitas Terbuka.

Kebijakan 9 (Sembilan) bidang strategis dikembangkan untuk meningkatkan kualitas Universitas Terbuka dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi dan memudahkan institusi untuk melakukan transformasi menjadi PTN-BH di tahun 2025 serta mencapai keberhasilan tahapan strategis pertama dari Rencana Pengembangan Jangka Panjang 2021-2035 yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*.

Lima arah kebijakan diatas telah mencakup peningkatan kualitas tridharma perguruan tinggi dan memfasilitasi seluruh warga negara Indonesia untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas sesuai tujuan didirikannya Sekolah Pascasarjana UT, yang meliputi:

1. Memberikan kesempatan bagi warga negara Indonesia dan warga negara lain, dimanapun berada, untuk memperoleh pendidikan tinggi tingkat Pascasarjana.
2. Memberikan layanan pendidikan Pascasarjana bagi mereka yang bekerja atau karena alasan lain sehingga tidak dapat melanjutkan pendidikannya ke Pascasarjana di perguruan tinggi tatap muka.
3. Mengembangkan program pendidikan untuk meningkatkan kemampuan akademik dan profesional tingkat Pascasarjana untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan perkembangan jaman.

3.2.1 Blue Ocean Strategy

Rencana Strategis Sekolah Pascasarjana 2021-2025 mengacu pada rencana peralihan dan manajemen perubahan Universitas Terbuka 2021-2025, yaitu memiliki integrasi jejaring *cyber university*. Salah satu capaian organisasi yang akan diperoleh dalam lima tahun ke depan yaitu bertransformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Karena adanya transformasi tersebut, Sekolah Pascasarjana UT perlu memiliki *positioning* yang kuat dalam industri pendidikan tinggi yang disesuaikan dengan karakteristik yang dimiliki oleh organisasi yaitu sebagai PTJJ.

Penguatan *positioning* tersebut perlu menciptakan nilai tambah yang membuat Sekolah Pascasarjana UT mampu menciptakan pasar baru melalui konsep *blue ocean strategy*. Hal tersebut menunjukkan bahwa Sekolah Pascasarjana UT sebagai PTJJ berada dalam tingkat persaingan yang rendah di Indonesia. Adapun empat aspek pertimbangan dalam penguatan *positioning* tersebut adalah sebagai berikut.

1. Faktor *Eliminate*.

Faktor yang perlu dilakukan eliminasi yaitu beberapa aspek yang tidak memiliki dampak secara efektif dalam pengembangan dan transformasi organisasi di Sekolah Pascasarjana UT. Adapun beberapa aspek yang perlu dieliminasi tersebut yaitu penghilangan jumlah *clerical worker* yang dapat digantikan oleh otomasi sistem dan tidak membutuhkan kemampuan teknis khusus.

2. Faktor *Reduce*.

Faktor yang perlu dilakukan pengurangan yaitu beberapa aspek yang kurang memiliki dampak secara efektif atau tidak memberikan kontribusi dalam pengembangan dan transformasi organisasi di Sekolah Pascasarjana UT. Adapun beberapa aspek yang perlu dikurangi tersebut yaitu:

- a. Pengurangan jumlah mata kuliah yang sudah tidak dibutuhkan oleh masyarakat.
- b. Pengurangan jumlah bidang ilmu yang sudah tidak relevan.
- c. Pengurangan jumlah SDM Non-PNS (staf tendik) dengan kualifikasi kompetensi teknis kurang memadai.

3. Faktor *Raise*

Faktor yang perlu dilakukan peningkatan yaitu beberapa aspek yang secara efektif memiliki dampak terhadap pengembangan dan transformasi organisasi di Sekolah Pascasarjana UT, serta membantu aksesibilitas layanan Sekolah Pascasarjana UT. Adapun beberapa aspek yang perlu ditingkatkan tersebut, yaitu:

- a. Penguatan reputasi tridharma perguruan tinggi melalui bahan ajar yang interaktif berbasis teknologi mutakhir oleh dosen yang berperan sebagai *content creator*, diversifikasi program sertifikat, dan kualifikasi terstandar untuk tutor, penelitian berdampak tinggi, serta pengabdian masyarakat yang inovatif;
- b. Penguatan kualitas program studi melalui peningkatan jumlah prodi akreditasi Unggul, pencapaian akreditasi internasional, dan jumlah prodi internasional;
- c. Penguatan kemandirian keuangan yang diperoleh dari diversifikasi atas pendapatan usaha jasa layanan pendidikan;

- d. Penambahan jumlah Sentra Layanan UT (SALUT) untuk memfasilitasi daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar) mendapatkan layanan fasilitas PJJ;
- e. Penguatan modal inovasi berkelanjutan berupa modal manusia, modal sistem informasi, dan modal organisasi;
- f. Penguatan kualitas pengajaran melalui peningkatan jumlah guru besar dan lektor kepala;
- g. Penguatan produktivitas riset melalui pendampingan penulisan dan sistem insentif publikasi;
- h. Penguatan pengabdian masyarakat melalui kolaborasi dengan dunia usaha/industri.

4. Faktor *Create*

Faktor yang perlu dilakukan penciptaan yaitu beberapa aspek strategis yang belum menjadi perhatian dan fokus Sekolah Pascasarjana UT namun dapat secara efektif dan optimal untuk proses pengembangan dan transformasi organisasi di Sekolah Pascasarjana UT. Adapun beberapa aspek yang perlu diciptakan tersebut yaitu:

- a. Pengembangan kemandirian dengan memusatkan aktivitas induk dan operasional di Sekolah Pascasarjana UT;
- b. Pengembangan prodi melalui kolaborasi dengan Perguruan Tinggi luar negeri;
- c. Pengembangan manajemen dosen melalui pembuatan *homebase* dosen Sekolah Pascasarjana UT;
- d. Pengembangan *knowledge management system* untuk memfasilitasi dan memudahkan dosen dalam memproduksi ilmu pengetahuan;
- e. Pengembangan *online learning platform* yang dapat digunakan untuk masyarakat umum dan kebutuhan industri pendidikan di Indonesia;
- f. Pengembangan reputasi inovasi berbasis IT pada bisnis proses baik akademik dan non-akademik;
- g. Pengembangan manajemen data secara terintegrasi untuk berbagai level manajerial;
- h. Pengembangan branding institusi secara terpadu meliputi aktivitas organisasi baik online dan offline;
- i. Pengembangan kemandirian keuangan yang diperoleh dari diversifikasi atas pendapatan usaha jasa layanan non-pendidikan.

3.3 Manajemen Risiko

3.3.1 Manajemen Risiko Berdasarkan Rencana Peralihan

Dasar Pelaksanaan

1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Pasal 7.
2. Amanah PMK 129/PMK.05/2020 ttg Pedoman Pengelolaan BLU Pasal 249 dan 250.
3. Arahan Dewas bahwa UT perlu menerapkan manajemen risiko dengan prioritas pada bidang-bidang strategis level UT, misal investasi pada infrastruktur, penggunaan IT dalam proses pembelajaran dan ujian, pengadaan bahan pembelajaran, dan hal hal yang menimbulkan dampak (finansial dan non finansial) besar bagi UT.

Ketentuan dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Th 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pasal 7 Kepemimpinan yang kondusif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan:

1. mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan;
2. menerapkan manajemen berbasis kinerja;
3. mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP;
4. melindungi atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah;
5. melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah; dan
6. merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.

Manajemen risiko yang dilakukan oleh Sekolah Pascasarjana UT terbagi dalam beberapa mekanisme. Pertama yaitu melakukan diversifikasi risiko pada level manajerial organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi risiko yang dihadapi organisasi berkaitan dengan ukuran risiko dan penentuan alternatif penyelesaian dilakukan pada masing-masing prodi. Kedua yaitu melakukan analisa *scope* risiko. Hal ini dilakukan untuk menentukan cakupan risiko yang dapat mempengaruhi bidang kerja di Sekolah Pascasarjana UT. Analisa tersebut dilakukan untuk memudahkan *stakeholder* menyelesaikan permasalahan tanpa mempengaruhi bidang kerja lain yang tidak berkaitan. Ketiga yaitu melakukan tindakan antisipasi atau mitigasi risiko. Tindakan mitigasi risiko dilakukan dengan mengikuti standarisasi ISO, melakukan audit baik secara internal dan eksternal, dan melakukan training kepada *stakeholder*. Proses mitigasi risiko akan diperkuat melalui peran dari Komite Audit.

Proses penyelesaian risiko dilakukan melalui dua mekanisme. Pertama yaitu melalui koordinasi multilateral yang dipimpin oleh Wakil Direktur sesuai bidang kerja yang menghadapi risiko atau permasalahan. Hal ini dilakukan apabila terdapat risiko yang sistemik dan mempengaruhi beberapa bidang kerja yang saling terkait. Kedua yaitu melalui pembentukan tim kerja yang memiliki tugas untuk menyelesaikan permasalahan, melakukan mitigasi risiko berikutnya yang akan muncul, dan pengambilan keputusan yang bersifat sentralistik.

Proses Manajemen Risiko

1. Komunikasi dan konsultasi
 - a. Ketua Tim Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT merancang desain implementasi manajemen risiko pada kegiatan-kegiatan unit dan kegiatan strategis Sekolah Pascasarjana UT.
 - b. Rancangan desain tersebut dikomunikasikan dengan para pimpinan Sekolah Pascasarjana UT dan Rektor UT untuk memperoleh persetujuan dan dukungan.
 - c. Rancangan perubahan dikomunikasikan dengan unit-unit lain untuk memperoleh pemahaman yang sama dan dukungan tentang manajemen risiko.
2. Menetapkan lingkup, tujuan, dan konteks risiko
3. Ketua Tim Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT memimpin kegiatan penetapan lingkup, tujuan, dan konteks risiko bersama para kepala unit.
4. Penilaian risiko
5. Ketua Tim Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT mengkoordinasikan penilaian risiko yang dilakukan oleh para kepala unit.
6. Perlakuan risiko.
7. Ketua Tim Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT mengkoordinasikan kegiatan perumusan perlakuan risiko untuk dilaksanakan dan dimasukkan ke dalam rencana kerja dan anggaran,
8. Pemantauan dan tinjauan
9. Langkah langkah mitigasi risiko yang dilaksanakan dipantau oleh kepala unit dan dilakukan audit yang dikoordinir oleh Ketua Tim Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT.
10. Pencatatan dan pelaporan

11. Hasil-hasil implementasi dan pemantauan implementasi manajemen risiko dicatat dan dilaporkan oleh Ketua Tim Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT kepada Direktur Sekolah Pascasarjana UT dan Rektor UT.

3.3.2 Mitigasi Manajemen Risiko

Tabel 3.1 Mitigasi Risiko

AKTIVITAS UTAMA	RISIKO	PENGENDALIAN
Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan	Target akreditasi program studi baru belum terpenuhi	Melakukan studi banding ke program studi pada perguruan tinggi lain yang memiliki akreditasi A untuk peningkatan kurikulum dan SDM
	Target akreditasi program studi B menuju A belum terpenuhi	Menambah jumlah publikasi ilmiah para dosen dengan melibatkan keikutsertaan mahasiswa
	Target kolaborasi prodi dengan perguruan tinggi luar negeri di ASIA belum terpenuhi	Meningkatkan jumlah kuliah tamu dari perguruan tinggi luar negeri dengan target satu semester minimal sekali untuk masing-masing prodi
Bidang Penelitian dan Publikasi	Target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan penelitian ilmiah belum terpenuhi	Memberikan kewajiban bagi dosen untuk melakukan penelitian ilmiah dalam waktu satu tahun sekali
	Target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan publikasi ilmiah belum terpenuhi	Memberikan reward bagi dosen yang dapat melakukan penelitian dan mampu menembus jurnal internasional bereputasi dan jurnal nasional terindeks sinta 1 & 2
	Belum optimalnya <i>joint research</i> dengan peneliti luar PT	Membuat target bahwa 10% penelitian adalah penelitian joint research dengan peneliti luar PT
Bidang Pengabdian Masyarakat	Program sertifikat terbuka online atau MOOCs belum mencapai target peserta	Membuat target digitalisasi pengajaran dengan pembuatan video pembelajaran untuk mahasiswa
	Output desa binaan belum tercapai maksimal	Evaluasi rancangan output desa binaan
Bidang Tata Kelola	Perubahan struktur organisasi, fungsi dan wewenang	Setiap perubahan struktur organisasi harus melihat fungsi UT secara universal dan program jangka panjang UT
	Prosedur audit SDM belum mampu mencapai target fungsi MSDM	Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan UT

	Pengukuran kompetensi perilaku, teknis, dan potensi pegawai belum mencapai target yang diharapkan	Melakukan assessment tahunan dengan melibatkan survei kepada mahasiswa
Bidang Sumber Daya Manusia	Sistem pengukuran kinerja dosen belum maksimal	Optimasi sistem database dengan menggunakan e-questionnaire setiap akhir semester
	Rendahnya jumlah guru besar dan lektor kepala	Memberikan dorongan kepada dosen dalam peningkatan jumlah guru besar dan lektor kepala
	Ekosistem pendidikan berbasis digital tidak diimbangi dengan SDM yang paham digitalisasi	Membuat sebuah tim yang dipimpin oleh satu orang penanggung jawab untuk melakukan pelatihan secara berkala tentang digitalisasi
Bidang Keuangan dan Pendanaan	Pendapatan usaha lainnya tidak sesuai target	Mengembangkan lini bisnis yang memiliki segmentasi luas
	Penyerapan anggaran belum optimal	Pengalokasian anggaran ditekankan pada peningkatan penelitian dan pemberdayaan masyarakat
Bidang Pemangku Kepentingan	Jumlah kerjasama industri belum sesuai target	Kerjasama dengan industri melibatkan mahasiswa secara aktif
	Alumni belum banyak terlibat dalam pengambilan keputusan	Menambah intensitas kemitraan dengan ikatan alumni
Bidang Sistem Informasi Manajemen	<i>Information Capital</i> belum mencapai 100%	Menyelaraskan sistem informasi, database, dan network dalam sistem satuan kerja

1. Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan

Pada aktivitas utama di bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan Sekolah Pascasarjana memiliki beberapa risiko yang kemungkinan akan terjadi, yaitu:

a. Target akreditasi program baru belum terpenuhi

Akreditasi merupakan penilaian jaminan mutu eksternal dalam memberikan pengakuan formal bahwa institusi tersebut memiliki kemampuan dalam melakukan aktivitas. Akreditasi menjadi penting bagi institusi Pendidikan karena mencerminkan kualitas dari institusi itu sendiri. Program studi baru membutuhkan peningkatan akreditasi agar dapat dilirik oleh beberapa calon mahasiswa baru. Karena baru, diperlukan studi banding dengan perguruan tinggi lainnya yang telah memiliki program studi yang sama dengan nilai akreditasi yang lebih tinggi untuk memberikan contoh dalam meningkatkan kualitas

kurikulum pendidikan. Bentuk tersebut dapat diaplikasikan dengan kerjasama peningkatan kualitas program studi.

b. Target akreditasi program studi B menuju A belum terpenuhi

Penilaian akreditasi memiliki peringkat sesuai dengan nilai standarnya masing-masing. Nilai akreditasi “A” merupakan peringkat akreditasi tertinggi. Sejauh ini, program-program studi yang ada pada sekolah pascasarjana memiliki nilai akreditasi “B” sehingga perlu pengendalian untuk meningkatkan nilai akreditasi. Salah satu penilaian dalam akreditasi adalah publikasi penelitian dosen dan pengabdian masyarakat sebagai bentuk nyata Tri Dharma Perguruan Tinggi. Melalui keterlibatan mahasiswa, dosen UT dapat meningkatkan jumlah publikasi karya ilmiah pada jurnal-jurnal nasional terindeks sinta 1-3 ataupun jurnal internasional bereputasi sehingga mampu meningkatkan nilai akreditasi secara signifikan.

c. Target kolaborasi program studi dengan perguruan tinggi di Asia belum terpenuhi

Peningkatan hubungan antar universitas di tingkat internasional merupakan langkah dalam meningkatkan pencapaian SDGs (Sustainable Development Goals). Kerjasama tersebut menciptakan adanya tukar pandangan dan informasi akademik antar perguruan tinggi. Pencapaian target kerjasama program studi dengan universitas luar negeri menjadi resiko dalam aktivitas di bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan Sekolah Pascasarjana UT. Mitigasi yang dapat dilakukan oleh program studi adalah meningkatkan jumlah kuliah tamu dari perguruan tinggi luar negeri, khususnya di Asia dengan minimal satu kuliah tamu per satu semester untuk masing-masing program studi. Selain itu, kolaborasi juga dapat dilakukan dengan studi outbound bagi mahasiswa melalui *student exchange* ke beberapa kampus di negara-negara Asia.

2. Bidang Penelitian dan Publikasi

Pada aktivitas utama di bidang Penelitian dan Publikasi Sekolah Pascasarjana memiliki beberapa risiko yang kemungkinan akan terjadi, yaitu:

a. Target dosen Sekolah Pascasarjana-UT yang melaksanakan penelitian ilmiah belum terpenuhi

Penelitian menjadi salah satu Tri Dharma perguruan tinggi yang menjadi kewajiban bagi dosen selain mengajar dan pengabdian masyarakat. Kewajiban penelitian dosen diatur dalam Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015. Kampus dapat memiliki target dalam meningkatkan respon dosen dalam melaksanakan penelitian. UT dapat memberikan kewajiban bagi dosen dalam satu tahun untuk melakukan penelitian dan menerbitkannya pada jurnal.

- b. Target dosen Sekolah Pascasarjana-UT yang melaksanakan publikasi ilmiah belum terpenuhi
Capaian publikasi dosen akan meningkatkan prestasi kampus. Risiko yang terjadi pada UT adalah minimnya publikasi yang dilakukan oleh dosen dalam pencapaian target publikasi yang akan mempengaruhi nilai akreditasi. Pengendalian yang dapat dilakukan adalah pemberian reward bagi dosen yang dapat melakukan penelitian dan mampu melakukan publikasi jurnal internasional bereputasi terindeks scopus, Thomson Reuters, maupun jurnal nasional terindeks Sinta 1 & 2. Pemberian reward akan menstimulus dosen untuk mencapai target publikasi dengan kualitas yang bagus.
- c. Belum optimalnya joint research dengan peneliti luar Perguruan Tinggi
Selama ini model penelitian tidak hanya dapat dilakukan secara individual maupun bekerjasama dengan dosen internal perguruan tinggi saja. Dosen dengan expertise yang sama walaupun berbeda perguruan tinggi, bahkan luar negeri dapat melakukan kerjasama penelitian dengan topik yang sama. Belum optimalnya joint research dengan peneliti luar perguruan tinggi dapat dikendalikan dengan cara Membuat target bahwa 10% penelitian adalah penelitian *joint research* dengan peneliti luar PT. Pelaksanaan program kuliah tamu dengan dosen dari perguruan tinggi luar negeri juga dapat dimanfaatkan dalam kerjasama penelitian.

3. Bidang Pengabdian Masyarakat

Pada aktivitas utama di bidang Pengabdian Masyarakat Sekolah Pascasarjana memiliki beberapa risiko yang kemungkinan akan terjadi, yaitu:

- a. Program sertifikat terbuka online atau MOOCs belum mencapai target peserta
Pembelajaran jarak jauh dengan sistem online merupakan salah satu keunggulan yang dimiliki oleh UT. MOOCs atau Massive Open Online Courses adalah perkuliahan daring yang menawarkan akses terbuka melalui internet secara gratis atau dengan biaya kecil. Program MOOCs merupakan program yang diselenggarakan secara *online* dan terbuka bagi masyarakat umum dimanapun berada. Program ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan tentang materi yang dibahas dalam kursus. Kursus Online Terbuka yang berfungsi sebagai pengabdian kepada masyarakat dapat diikuti tanpa diintegrasikan dengan matakuliah. Dalam meningkatkan sertifikat MOOCs maka perlu membuat target digitalisasi pengajaran dengan pembuatan video pembelajaran untuk mahasiswa.
- b. Output desa binaan belum tercapai secara maksimal

Pengabdian masyarakat berbasis desa binaan dengan skala nasional menjadi capaian target UT. Untuk mencapai output yang maksimal diperlukan evaluasi rancangan output desa binaan disesuaikan dengan anggaran yang akan diserap. Sebelum merancang output PkM desa binaan perlu melihat potensi desa dan apa saja yang menjadi kendala sehingga dapat memfasilitasi segala potensi desa untuk diolah menjadi sumber pendapatan masyarakat sekitar dengan disesuaikan dengan masing-masing program studi pada Sekolah Pascasarjana-UT.

4. Bidang Tata Kelola

Pada aktivitas utama di bidang Tata Kelola Sekolah Pascasarjana memiliki beberapa risiko yang kemungkinan akan terjadi, yaitu:

a. Perubahan struktur organisasi, fungsi dan wewenang

Di dalam tata kelola suatu organisasi perubahan struktur menjadi sebuah kegiatan yang sering terjadi. Hal tersebut akan membawa dampak pada perubahan fungsi dan wewenang. Perubahan tersebut tidak jarang akan menciptakan suatu kebijakan berbeda yang akan menciptakan perubahan bentuk tata kelola. Agar risiko itu tidak terjadi maka ada sebuah pengendalian yang dapat dilakukan yaitu setiap kebijakan setelah perubahan struktur organisasi harus melihat fungsi UT secara universal dan program jangka panjang UT. Renstra ini membuat sebuah aktivitas jangka panjang yang dapat menjadi patokan pada setiap kebijakan yang akan diambil jika terjadi perubahan struktur organisasi.

b. Prosedur audit SDM belum mampu mencapai target dari fungsi manajemen SDM

Pelaksanaan audit dilaksanakan untuk menemukan sebuah permasalahan organisasi dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan dan rencana strategis sebuah organisasi. Sehingga, keberadaan audit mutlak harus dilakukan untuk mengetahui kesesuaian rencana dan target yang dilakukan. Manfaat audit manajemen SDM dapat memberikan efektifitas dan efisiensi sistem perencanaan dan sistem pengendalian manajemen. Sebagai pengendalian dalam prosedur audit agar mencapai target maka diperlukan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan Sekolah Pascasarjana UT. Audit internal manajemen SDM perlu sering dilakukan minimal satu tahun dua kali untuk memperbaiki target program-program manajemen SDM yang dinilai kurang efektif.

- c. Pengukuran kompetensi perilaku, teknis, dan potensi pegawai belum mencapai target yang diharapkan

Pengukuran kompetensi karyawan menjadi sebuah cara dalam mengetahui tingkat pencapaian karyawan sesuai dengan standar kompetensi yang sudah ditetapkan oleh Sekolah Pascasarjana UT. Pengendalian risiko yang dilakukan adalah dengan melakukan *assessment* setiap semester dengan melibatkan mahasiswa dalam pengisiannya. *Assessment* akan menampilkan hasil yang dapat diobservasi yang kemudian menjadi sebuah catatan dalam standar kriteria. Metode yang dilakukan dengan membuat sebuah *assessment center* berisi *survey* yang dapat diisi oleh pegawai dan mahasiswa di akhir semester.

5. Bidang Sumber Daya Manusia

Pada aktivitas utama di bidang Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana memiliki beberapa risiko yang kemungkinan akan terjadi, yaitu:

- a. Sistem pengukuran kinerja dosen belum maksimal

Pengukuran kinerja dosen penting dilakukan di Sekolah Pascasarjana UT untuk memberikan evaluasi secara maksimal dalam pelaksanaan perkuliahan. Risiko pengukuran kinerja yang belum maksimal akan memberikan dampak pada penilaian kinerja dosen. Secara prakteknya, pengendalian risiko tersebut dapat mengoptimalkan sistem informasi penilaian kinerja dosen berbasis web yang secara objektif diisi oleh mahasiswa di setiap program studi pada setiap satu semester. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diberikan melalui *e-questionnaire* yang mencakup penyampaian materi perkuliahan, kedisiplinan, dan sistem perkuliahan yang diberikan.

- b. Rendahnya jumlah guru besar dan lektor kepala

Banyaknya jumlah guru besar, *lector* kepala, dan *doctor* memberikan pengaruh pada kualitas dan akreditasi sebuah program studi. Untuk mencapai target penambahan tersebut diperlukan beberapa strategi pengendalian yaitu membuat skema penelitian kolaboratif dan *coaching clinic* untuk menambah publikasi dosen yang merupakan syarat dalam menuju ke jenjang guru besar.

- c. Ekosistem pendidikan digital tidak diimbangi dengan SDM yang memahami digitalisasi
- Sebagai kampus yang menyelenggarakan sistem Pendidikan jarak jauh, Sekolah Pascasarjana UT harus memiliki ekosistem Pendidikan berbasis digital yang kuat. Risiko minimnya SDM yang memahami digitalisasi harus diminimalisir. Di dalam pembentukan ekosistem perlu dibuat sebuah tim yang dipimpin langsung oleh sebuah penanggung jawab atau kapten untuk melakukan pelatihan secara berkala tentang digitalisasi, baik kepada para

dosen Sekolah Pascasarjana UT maupun kepada staf akademik yang secara langsung berhubungan dengan akademik maupun kemahasiswaan.

6. Bidang Keuangan dan Pendanaan

Pada aktivitas utama di bidang Bidang Keuangan dan Pendanaan Sekolah Pascasarjana memiliki beberapa risiko yang kemungkinan akan terjadi, yaitu:

a. Pendapatan usaha lainnya tidak sesuai target

UT sebagai universitas memiliki beberapa unit usaha yang telah dikembangkan dan dibentuk Pusat Badan Pengelola dan Pengembangan Unit Usaha. Target pendapatan dari unit usaha apabila tercapai akan memberikan keuntungan yang dapat dikelola dalam pengembangan universitas. Layanan unit usaha UT dapat ditingkatkan kapasitasnya dengan jalan meningkatkan potensi pasar dan memberikan pelayanan yang lebih baru kepada pelanggan. Oleh sebab itu, mitigasi risiko yang dapat dilakukan adalah mengembangkan beberapa lini bisnis baru yang memiliki segmentasi luas, sehingga unit usaha tidak hanya dijalankan di dalam lingkup internal UT.

b. Penyerapan anggaran belum maksimal

Anggaran yang dibuat oleh Sekolah Pascasarjana UT harus memiliki proyeksi pada peningkatan kualitas program studi terutama untuk peningkatan akreditasi. Maka, serapan anggaran dapat dimaksimalkan pada peningkatan publikasi penelitian dan pengabdian masyarakat. Realisasi belanja anggaran penelitian perlu ditingkatkan guna memberikan stimulus bagi para dosen dalam melakukan publikasi ke beberapa jurnal bereputasi.

7. Bidang Pemangku Kepentingan

Pada aktivitas utama di bidang Bidang Pemangku Kepentingan Sekolah Pascasarjana memiliki beberapa risiko yang kemungkinan akan terjadi, yaitu:

a. Jumlah kerjasama industri belum sesuai dengan target

Konsep kerjasama antar universitas dengan industri perlu didorong dengan adanya satu unit di dalam perguruan tinggi sebagai pusat pelatihan keunggulan. UT sebagai sebuah institusi perguruan tinggi yang memiliki banyak mahasiswa bekerja di dunia industri sangat berpotensi untuk melakukan kerjasama dalam meningkatkan penyerapan kerja. Kerjasama industri yang dilakukan oleh Sekolah Pascasarjana UT harus disesuaikan dengan profil mahasiswa di masing-masing program studi guna melibatkan mahasiswa secara aktif. Selain kerjasama dalam persiapan penyediaan kebutuhan tenaga kerja yang bermutu bagi

dunia industri juga dapat dilakukan kerjasama dalam penelitian dan pengembangan sehingga dapat menambah jumlah kerjasama dengan dunia industri.

b. Alumni belum banyak terlibat dalam pengambilan keputusan

Keberadaan alumni memiliki peran dalam menjaga eksistensi dan kualitas dari institusi karena *feedback* yang mereka berikan di tengah-tengah masyarakat maupun dunia kerja. Selain itu, alumni juga dapat menjadi control evaluasi pada kualitas UT sehingga perlu adanya keterlibatan alumni di dalam mengambil beberapa keputusan terkait kebijakan yang akan dijalankan. Sebagai pengendalian dalam keterlibatan alumni, maka intensitas kemitraan antara Sekolah Pascasarjana UT dengan ikatan alumni UT perlu ditambah.

8. Bidang Sistem Informasi Manajemen

Pada aktivitas bidang sistem informasi manajemen risiko yang ada adalah modal informasi yang ada belum mencapai 100%. Modal informasi memiliki fungsi dalam menciptakan value yang berupa sistem, database, dan pengetahuan dalam suatu organisasi. Agar modal informasi tersebut dapat terkumpul secara maksimal maka perlu menyelaraskan antara sistem informasi UT, database, dan jaringan dalam satu sistem satuan kerja.

BAB IV: TARGET KINERJA

4.1. Target Kinerja

Pencapaian visi, misi, dan tujuan Sekolah Pascasarjana UT dituangkan dalam arah kebijakan dan strategi, kerangka regulasi, dan kerangka kelembagaan. Hal tersebut diharapkan dapat memudahkan Sekolah Pascasarjana UT mencapai target yang tertuang dalam arah pengembangan organisasi sesuai Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas. Adapun tahapan pertama (2021-2025) dalam RPJP tersebut yaitu “Integrasi Jejaring Cyber University”, yang tertuang rencana implementasi 9 (sembilan) sasaran strategis melalui *strategy map* UT. Kemudian, cara pengukuran dari *strategy map* dilakukan menggunakan mekanisme SMART model yaitu *Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, dan Time Bound*. Realisasi SMART Model dituangkan dalam pengukuran 9 sembilan sasaran strategis, tahapan capaian dalam lima tahun, indikator kinerja program, dan *action plan*.

Tabel 4.1 Target Kinerja

No	Target Peralihan UT	No.	Rencana Peralihan								Rencana Aksi (5 Tahun)
			Indikator Target Renstra Sekolah Pascasarjana UT	Cara Pengukuran	Satuan	Target Tahunan					
						2022	2023	2024	2025	2026	
1	Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan										
1.1	Program Pendidikan yang unggul		Program Pendidikan yang unggul								
a.	Perumusan dan pelaksanaan nilai tambah yang menjadi <i>selling point</i> lulusan dengan karakter dan kompetensi berbeda dibanding lulusan universitas lain.	a.	Kerjasama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi di dalam negeri	Total kerjasama non-akademik	Kerjasama (akumulasi)	2	3	4	5	6	a.1 Melakukan FGD rutin dengan mitra non-akademik untuk menyusun CPL Prodi. a.2 Melakukan perumusan terhadap sikap dan tata nilai, kemampuan kerja, penguasaan pengetahuan, serta wewenang dan tanggung jawab. a.3. Merumuskan budaya akademis.
b.	Penerapan inovasi program pendidikan yang berkelanjutan.	b.	Inovasi media pembelajaran setiap program studi	Penambahan jumlah inovasi media pembelajaran setiap program studi	Unit	2	2	2	3	3	b.1. Melakukan kategorisasi inovasi media pendidikan di setiap prodi. b.2. Melakukan inovasi media visual, audio, dan media lainnya.
c.	Melaksanakan peningkatan kualitas secara berkala.	c.	Review dan pengawasan mutu	Jumlah prodi yang dilakukan review dan pengawasan mutu dibandingkan total prodi	Persen (akumulasi)	100%	100%	100%	100%	100%	c.1. Menentukan sistem pengawasan mutu yang dilakukan secara internal. c.2. Merumuskan kebijakan penjaminan mutu. c.3. Melaksanakan proses sertifikasi mutu internal dan pelatihan dalam rangka peningkatan mutu.

											c.4. Mengendalikan dan memantau penjaminan mutu.
d.	Mengidentifikasi dan melakukan model paket program pendidikan.	d.	Model paket program setiap semester (SIPAS)	Model paket program terselenggara dibandingkan total program SIPAS	Persen (akumulasi)	100%	100%	100%	100%	100%	d.1. Melakukan survei secara berkala terhadap kebutuhan layanan mahasiswa. d.2. Melakukan evaluasi efektivitas SIPAS yang sudah dilakukan. d.3. Merumuskan kembali SIPAS dengan kurikulum MBKM.
e.	Meningkatkan jumlah program studi akreditasi A (>50%).	e.	Persentase prodi terakreditasi A (unggul)	Jumlah prodi terakreditasi A (unggul) hingga tahun berjalan dibagi total prodi	Persen (akumulasi)	11%	11%	22%	33%	33%	e.1. Menentukan daftar prodi yang akan ditingkatkan menjadi akreditasi A. e.2. Melakukan pendampingan percepatan prodi akreditasi A. e.3. Melakukan percepatan peningkatan standar elemen penilaian akreditasi BAN-PT melalui pengembangan internal institusi.
f.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pendidikan dan kemahasiswaan melalui utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan peningkatan kualitas pendidikan (75%).	f.	Implementasi Roadmap Pendidikan dan Kemahasiswaan	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	30%	45%	60%	75%	80%	f.1. Melakukan penyusunan roadmap pendidikan dan kemahasiswaan. f.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang pendidikan dan kemahasiswaan. f.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap pendidikan dan kemahasiswaan.
1.2	Kurikulum berbasis digital dan mengakomodir masukan <i>stakeholder</i>										
a.	Pengembangan kurikulum pendidikan dengan penyesuaian terhadap era digitalisasi.	a.	Re-design kurikulum berbasis keahlian digital	Jumlah prodi melakukan re-design kurikulum digital dibandingkan total prodi	Persen (akumulasi)	22%	33%	44%	55%	66%	a.1. Melakukan analisis terhadap kebutuhan perubahan kurikulum berbasis digital. a.2. Menentukan prioritas prodi yang dilakukan redesign kurikulum. a.3. Melakukan inisiatif di internal prodi untuk mengawal redesign kurikulum berbasis digital.

b.	Penerapan metode pembelajaran yang berorientasi pada mahasiswa melalui <i>experiential learning</i> .	b.	Penerapan pembelajaran berbasis <i>experiential learning</i>	Jumlah prodi melakukan pembelajaran berbasis <i>experiential learning</i> dibandingkan total prodi	Persen (akumulasi)	22%	33%	44%	55%	66%	b.1. Melakukan analisis terhadap kebutuhan pembelajaran berbasis <i>experiential learning</i> . b.2. Menentukan prioritas prodi yang dilakukan pembelajaran berbasis <i>experiential learning</i> . b.3. Melakukan inisiatif di internal prodi untuk mengawal pembelajaran berbasis <i>experiential learning</i> .
c.	Pengembangan kurikulum berbasis kolaborasi dengan industri atau pengguna lulusan.	c.	Re-design kurikulum berbasis kolaborasi dengan industri	Jumlah prodi melakukan re-design kurikulum berbasis kolaborasi industri dibandingkan total prodi	Persen (akumulasi)	22%	33%	44%	55%	66%	c.1. Melakukan analisis terhadap kebutuhan re-design kurikulum berbasis kolaborasi dengan industri. c.2. Menentukan prioritas prodi yang dilakukan re-design kurikulum berbasis kolaborasi dengan industri. c.3. Melakukan inisiatif di internal prodi untuk mengawal re-design kurikulum berbasis kolaborasi dengan industri.
d.	Penerapan penyesuaian kurikulum Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM)	d.	Jumlah mahasiswa yang mengikuti Kampus Merdeka - Merdeka Belajar	Total mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan sesuai Indikator Kinerja Utama Kampus Merdeka - Merdeka Belajar	Mahasiswa (akumulasi)	3.770	4.147	4.562	5.018	5.520	d.1. Melakukan re-desain kurikulum berdasarkan 8 Indikator Kinerja Utama (IKU) MBKM. d.2. Melakukan kerjasama intensif dengan perusahaan/instansi untuk program mahasiswa magang MBKM. d.3. Melakukan rekrutmen jumlah dosen pengajar dari unsur praktisi. d.4. Meningkatkan jumlah kerjasama dengan perguruan tinggi.
e.	Melakukan kerjasama dengan institusi lain untuk pengembangan kurikulum.	e.	Kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama	Total kerjasama akademik	Kerjasama (akumulasi)	2	4	6	8	10	e.1. Melakukan pemetaan profil PTJJ di Asia dan Pasific. e.2. Melakukan analisa keunggulan PTJJ di Asia dan Pasific. e.3. Melakukan kerjasama akademik untuk aktivitas tridharma perguruan tinggi.

			PTJJ di ASIA dan Pasifik								
1.3	Proses pembelajaran dan bahan ajar yang interaktif dan inovatif										
a.	Penggunaan teknologi informasi yang mutakhir untuk mendukung proses pembelajaran dan bahan ajar (50%).	a.	Penggunaan teknologi informasi yang mutakhir untuk mendukung proses pembelajaran dan bahan ajar	Proses pembelajaran dan bahan ajar yang menggunakan teknologi mutakhir dibandingkan dengan total proses pembelajaran dan bahan ajar	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%	a.1. Melakukan analisis proses pembelajaran dan bahan ajar di Sekolah Pascasarjana UT. a.2. Menentukan prioritas kebutuhan terhadap penggunaan teknologi informasi. a.3. Melakukan inisiasi penggunaan teknologi informasi pada proses pembelajaran dan bahan ajar.
b.	Pengembangan laboratorium <i>virtual</i> untuk meningkatkan inovasi pembelajaran (50%).	b.	Pengembangan laboratorium virtual untuk meningkatkan inovasi pembelajaran	Pengembangan laboratorium virtual dibandingkan total laboratorium	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%	b.1. Melakukan analisis kondisi laboratorium di Sekolah Pascasarjana UT. b.2. Menentukan prioritas kebutuhan terhadap laboratorium virtual. b.3. Melakukan inisiasi penggunaan laboratorium virtual pada proses pembelajaran dan bahan ajar.
2	Bidang Penelitian dan Publikasi										
2.1	Peningkatan jumlah publikasi nasional dan internasional										
a.	Meningkatkan jumlah sitasi di jurnal nasional dan internasional.	a.	Jumlah sitasi	Jumlah sitasi selama 3 tahun terakhir (3 <i>Years Score</i> V2)	Sitasi (akumulasi)	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216	a.1. Melakukan peningkatan kualitas publikasi melalui screening standar mutu penelitian. a.2. Menentukan tema penelitian yang sesuai dengan ciri khas PTJJ. a.3. Melakukan kolaborasi dengan lembaga lain untuk membentuk group riset. a.4. Melakukan pendalaman penelitian pada satu jenis bidang tertentu dengan lembaga lain untuk bidang tertentu.

b.	Mengoptimalkan peran <i>teaching industry</i> .	b.	Re-design kurikulum berbasis <i>teaching industry</i>	Jumlah prodi melakukan re-design kurikulum berbasis <i>teaching industry</i> dibandingkan total prodi	Persen (akumulasi)	22%	33%	44%	55%	66%	b.1. Melakukan analisis terhadap kebutuhan re-design kurikulum berbasis <i>teaching industry</i> . b.2. Menentukan prioritas prodi yang dilakukan re-design kurikulum. b.3. Melakukan inisiatif di internal prodi untuk mengawal re-design kurikulum berbasis digital.
c.	Meningkatkan kemandirian dan kompetensi dosen.	c.	Jumlah workshop penulisan artikel ilmiah di setiap fakultas	Workshop diselenggarakan setiap tahun	Workshop terselenggara	2	2	3	3	4	c.1. Mengadakan workshop penulisan artikel ilmiah secara berkesinambungan. c.2. Mengadakan ujian kelulusan workshop penulisan artikel ilmiah. C.3. Membentuk grup penelitian yang berisi peneliti senior dan junior.
d.	Peningkatan jumlah publikasi di Scopus dan Proceeding bereputasi.	d.	Jumlah publikasi artikel internasional bereputasi	Jumlah artikel dan proceeding yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks Scopus atau internasional bereputasi lainnya	Publikasi (akumulasi)	50	58	66	76	87	d.1. Menggencarkan proyek penelitian yang berkualitas. d.2. Memberikan insentif bagi peneliti yang berhasil mempublikasikan karyanya di jurnal bereputasi. d.3. Membuat proyek penelitian yang sesuai dengan trend dan scope jurnal bereputasi.
e.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi <i>roadmap penelitian</i> dan publikasi dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk pengembangan <i>digital ecosystem</i> berdampak pada peningkatan jumlah publikasi (75%).	e.	Implementasi Roadmap Penelitian dan Publikasi	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	30%	45%	60%	75%	80%	e.1. Melakukan penyusunan roadmap penelitian dan publikasi. e.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang penelitian dan publikasi. e.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap penelitian dan publikasi.
2.2	Penguatan kolaborasi penelitian secara nasional dan internasional										

a.	Melakukan kolaborasi penelitian dengan peneliti nasional.	a.	Jumlah kolaborasi penelitian	Total kolaborasi penelitian yang dilakukan bersama institusi di dalam negeri	Kolaborasi (akumulasi)	6	9	12	15	18	a.1. Melakukan MoU kolaborasi penelitian dengan lembaga, universitas, dan institusi terkait. a.2. Menindaklanjuti kerjasama dengan membuat proposal penelitian. a.3. Memperbanyak jejaring dengan peneliti bereputasi di Indonesia.
b.	Peningkatan kualitas kompetensi dosen melalui kerjasama penelitian.	b.	Jumlah kerjasama penelitian dosen	Jumlah dosen memiliki kerjasama penelitian dengan perguruan tinggi lain dibandingkan total dosen	Persen (akumulasi)	10%	15%	20%	25%	30%	b.1. Melakukan kontrak penelitian yang mewajibkan adanya kerjasama dengan peneliti dari universitas/lembaga lain. b.2. Melakukan optimalisasi dari kerjasama yang sudah dimiliki untuk kerjasama penelitian. b.3. Melakukan pembentukan group riset yang mewajibkan adanya peneliti dari universitas/lembaga lain.
2.3 Penguatan sistem pengelolaan penelitian secara suportif											
a.	Peningkatan jumlah karya inovatif dengan mengakomodir kebutuhan pemangku kepentingan yaitu masyarakat, industri, dan pemerintah.	a.	Jumlah produk inovasi (hilirisasi)	Jumlah produk hasil litbang (penelitian) yang telah diproduksi dan dimanfaatkan pengguna pada tahun berjalan	Produk (akumulasi)	2	4	6	8	10	a.1. Membentuk tim percepatan implementasi produk inovasi penelitian. a.2. Membentuk grup penelitian yang solid khusus untuk produk-produk inovasi unggulan.
b.	Peningkatan insentif untuk mendukung produktivitas penelitian dan publikasi.	b.	Jumlah jenis insentif untuk penelitian dan publikasi	Total jenis insentif untuk penelitian dan publikasi	Jenis insentif (akumulasi)	2	2	3	3	4	b.1. Melakukan pemetaan kebutuhan insentif pada proses penelitian dan publikasi. b.2. Melakukan analisis prioritas tema penelitian. b.3. Melakukan pemberian insentif penelitian berdasarkan tingkat prioritas tema penelitian. b.4. Melakukan pemberian insentif publikasi berdasarkan tingkat kualitas publisher.

c.	Penguatan iklim inovasi berbasis penelitian dan publikasi.	c.	Jumlah pusat riset	Jumlah pusat riset yang dimiliki	Pusat riset (akumulasi)	2	3	4	5	6	c.1. Melakukan pemetaan kebutuhan pusat riset berdasarkan jumlah prodi yang dimiliki. c.2. Melakukan analisis kebutuhan pengembangan keilmuan yang digunakan sebagai branding institusi. c.3. Melakukan kompetisi internal untuk pusat riset paling produktif.
d.	Peningkatan jumlah dan kualitas akreditasi jurnal.	d.1	Jumlah jurnal terakreditasi internasional	Total jurnal terakreditasi internasional	Jurnal (akumulasi)	0	0	1	2	3	d.1.1. Melakukan peningkatan frekuensi penerbitan artikel berbahasa Inggris. d.1.2. Melakukan standarisasi kualitas artikel yang diterbitkan secara internasional. d.1.3. Melakukan promosi jurnal di internal dan eksternal institusi dari luar negeri.
		d.2	Jumlah jurnal terakreditasi nasional	Total jurnal terakreditasi nasional	Jurnal (akumulasi)	1	2	3	4	5	d.2.1. Melakukan peningkatan frekuensi penerbitan artikel berbahasa Indonesia. d.2.2. Melakukan standarisasi kualitas artikel yang diterbitkan secara nasional. d.2.3. Melakukan promosi jurnal di internal dan eksternal institusi dari dalam negeri.
e.	Penentuan kluster/ <i>subject</i> keilmuan.	e.	Jumlah kluster keilmuan	Total kluster keilmuan	Kluster (akumulasi)	2	3	4	5	6	e.1. Melakukan pemetaan kluster keilmuan. e.2. Melakukan analisis karakteristik keilmuan. e.3. Menentukan target publikasi berdasarkan kluster keilmuan.
f.	Penentuan prioritas tema strategis penelitian berdasarkan karakteristik <i>open university</i> .	f.	Jumlah tema strategis penelitian	Total tema strategis penelitian	Tema strategis penelitian (akumulasi)	2	3	4	5	6	f.1. Melakukan pemetaan tema strategis penelitian. f.2. Melakukan analisis karakteristik tema strategis penelitian. f.3. Menentukan target publikasi berdasarkan tema strategis penelitian.
3	Bidang Pengabdian Masyarakat										
3.1	Peningkatan kolaborasi kegiatan pengabdian masyarakat										

a.	Peningkatan jumlah program kolaborasi dengan institusi di dalam negeri (10 lembaga).	a.1	Jumlah pusat (<i>center</i>) pengabdian masyarakat	Total pusat pengabdian masyarakat di Indonesia	Pusat pengabdian masyarakat (akumulasi)	5	10	15	20	25	a.1.1. Melakukan kegiatan pengabdian masyarakat dengan mitra. a.1.2. Melakukan optimalisasi fungsi dari UPBJJ yang produktif untuk mendirikan pusat pengabdian masyarakat.
		a.2	Jumlah program kolaborasi dengan institusi di dalam negeri	Total dokumen kerjasama kolaborasi kegiatan	Kolaborasi (akumulasi)	2	3	4	5	6	a.2.1. Melakukan pengabdian masyarakat berkolaborasi dengan program CSR perusahaan. a.2.2. Melakukan pengabdian masyarakat berkolaborasi dengan program universitas mitra. a.2.3. Melakukan pengabdian masyarakat berkolaborasi dengan lembaga pemerintahan.
b.	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat (75%).	b.	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat dibandingkan total jumlah mahasiswa	Persen (akumulasi)	30%	40%	50%	75%	80%	b.1. Memberikan apresiasi yang menarik bagi mahasiswa yang dapat membantu program pengabdian masyarakat dengan baik.
3.2	Keberhasilan proses pemberdayaan melalui daring dan luring										
a.	Menciptakan produk inovasi untuk program pemberdayaan masyarakat secara daring dan luring.	a.	Jumlah produk inovasi hasil pengabdian masyarakat	Total produk inovasi dari hasil pengabdian masyarakat	Produk (akumulasi)	1	2	3	4	5	a.1. Melakukan pemetaan program pemberdayaan masyarakat secara daring dan luring. a.2. Menggali informasi kebutuhan masyarakat yang perlu dipecahkan oleh akademisi. a.3. Menciptakan inovasi dari hasil analisis permasalahan yang ada.
b.	Peningkatan jumlah seminar dan publikasi jurnal ilmiah dari hasil	b.1	Jumlah seminar program pengabdian masyarakat	Total seminar terselenggara	Seminar (akumulasi)	3	6	9	12	15	b.1.1. Meningkatkan jumlah program pengabdian masyarakat yang diselenggarakan. b.1.2. Melakukan inisiasi pelaksanaan seminar dari setiap hasil pengabdian masyarakat.

	program pengabdian masyarakat.										b.1.3. Melakukan pengelolaan pengabdian masyarakat dengan sistem terpusat untuk memudahkan koordinasi, monitoring, dan evaluasi proses pelaksanaan seminar.
		b.2	Jumlah publikasi di jurnal ilmiah dari program pengabdian masyarakat	Total publikasi	Judul (akumulasi)	5	10	20	30	40	b.2.1. Melakukan proses evaluasi secara ketat untuk tindak lanjut dari hasil pengabdian masyarakat dalam bentuk penulisan artikel ilmiah. b.2.2. Memberikan stimulus keuangan untuk meningkatkan produktivitas penulisan dan publikasi.
c.	Indikator pengukuran keberhasilan program yaitu memuaskan.	c.	Indeks pengukuran keberhasilan pengabdian masyarakat	Perolehan indeks pengukuran. Ukuran dari 1 (sangat tidak puas) sampai 5 (sangat memuaskan)	Indeks	3	3	4	4	4	c.1. Meningkatkan kualitas sumber daya yang terlibat dalam pengabdian masyarakat. c.2. Mengoptimalkan keterlibatan mitra, mahasiswa, dan alumni dalam proses pengabdian masyarakat. c.3. Melengkapi seluruh kebutuhan administrasi dan syarat-syarat yang diperlukan.
d.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi <i>roadmap</i> pengabdian kepada masyarakat dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pemberdayaan melalui daring (75%)	d.	Implementasi Roadmap Pengabdian Kepada Masyarakat	Capaian target tahunan rodmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	30%	45%	60%	75%	80%	d.1. Melakukan penyusunan roadmap pengabdian kepada masyarakat. d.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang pengabdian kepada masyarakat. d.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap pengabdian kepada masyarakat.
3.3	Peningkatan variasi program pengabdian masyarakat										

a.	Meningkatkan jumlah MOOCs yang diberikan secara gratis kepada masyarakat.	a.	Jumlah produk pada MOOCs	Total tambahan kontribusi produk pada MOOCs	Produk (akumulasi)	25	30	35	40	45	a.1. Melakukan kompetisi dana hibah pembuatan produk pada MOOCs. a.2. Melakukan perbaikan fasilitas untuk kemudahan bagi stakeholder dalam memproduksi MOOCs. a.3. Melakukan aktivitas promosi terhadap produk MOOCs kepada masyarakat.
3.4 Pengabdian masyarakat dengan orientasi branding institusi											
a.	Peningkatan jumlah program <i>branding</i> institusi melalui pengabdian masyarakat (10 ragam aktivitas).	a.1	Jumlah program branding institusi melalui pengabdian masyarakat	Total program branding institusi melalui pengabdian masyarakat	Program (akumulasi)	2	4	6	8	10	a.1.1. Melakukan pemetaan target branding. a.1.2. Melakukan analisis aktivitas branding yang diperlukan untuk tujuan yang spesifik.
		a.2	Penilaian <i>branding</i> institusi	Jumlah responden yang <i>aware</i> terhadap <i>brand</i> Sekolah Pascasarjana UT dibandingkan dengan total responden	Persen (tahunan)	50%	60%	70%	80%	90%	a.2.1. Melakukan penentuan instrumen penilaian. a.2.2. Melakukan aktivitas promosi secara bersama-sama secara nasional. a.2.3. Melakukan penyebaran kuesioner untuk mengukur efektivitas aktivitas branding.
4 Bidang Tata Kelola											
4.1 Otonomi pengelolaan institusi di setiap sektor kelembagaan											
a.	Penguatan kelembagaan di universitas dan unit-unit (30%).	a.	Penguatan kelembagaan di seluruh level unit kerja (contoh: universitas, fakultas, direktorat, program studi)	Unit kerja melaksanakan Reformasi Birokrasi Internal (Pedoman dan Pelaksanaan Evaluasi Organisasi; Penguatan Unit	Persen (akumulasi)	12%	18%	24%	30%	36%	a.1. Melakukan analisis terhadap kebutuhan penguatan kelembagaan. a.2. Menentukan pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi. a.3. Melakukan penyusunan pedoman organisasi. a.4. Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala (misal setiap triwulan).

				Pelaksana Teknis (UPT); Penyusunan Rincian Tugas UPT; dan Penyusunan Pedoman Organisasi) dibandingkan total unit kerja							
4.2	Pelaksanaan pengelolaan institusi melalui kecakapan kelembagaan										
a.	Penguatan sistem kelembagaan di internal institusi dengan menggunakan peraturan institusi (100%).	a.1	Jumlah satuan layanan (SALUT)	Total SALUT di dalam negeri dan luar negeri	SALUT (akumulasi)	30	35	40	45	50	a.1.1. Melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi representatif di setiap kabupaten dan kota di Indonesia. a.1.2. Melakukan kerjasama dengan seluruh kantor perwakilan Negara Indonesia di seluruh dunia dengan tujuan mahasiswa internasional dan diaspora Indonesia. a.1.3. Melakukan pemetaan kebutuhan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan di setiap SALUT.
		a.2	Penguatan fungsi UPBJJ	Jumlah UPBJJ yang aktif terlibat dalam pengembangan kekuatan keuangan dan pendanaan dibandingkan total UPBJJ	Persen (akumulasi)	50%	75%	100 %	100 %	100 %	a.2.1.1 Melakukan pelatihan pengelola UPBJJ dalam perolehan pendanaan. a.2.1.2 Melakukan peningkatan kompetensi pengelola UPBJJ dalam mengelola efisiensi keuangan. a.2.1.3 Melakukan pemetaan potensi ekonomi di setiap wilayah operasional UPBJJ.
				Jumlah UPBJJ yang aktif terlibat dalam aktivitas	Persen (akumulasi)	50%	75%	100 %	100 %	100 %	a.2.2.1 Menentukan aktivitas marketing yang dibutuhkan untuk masing-masing UPBJJ. a.2.2.2 Melakukan pelatihan aktivitas marketing untuk UPBJJ.

				<i>marketing</i> dibanding total UPBJJ							a.2.2.3 Melakukan distribusi budgeting untuk aktivitas marketing ke UPBJJ.
		a.3	Penilaian keuangan negara	Hasil penilaian keuangan negara oleh BPK	Persen (tahunan)	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	a.3.1. Meningkatkan akuntabilitas pengelola keuangan. a.3.2. Penegakkan penerapan prinsip-prinsip keuangan secara ketat. a.3.3. Kolaborasi antar pengelola sistem anggaran dan keuangan. a.3.4. Melakukan perbaikan sistem keuangan dari hasil rekomendasi BPK.
4.3	Memiliki tata kelola institusi dengan standar internasional										
a.	Melakukan <i>benchmark</i> tata kelola <i>open university</i> internasional.	a.	Kesiapan Modal Organisasi	Aktivitas yang tercapai dibandingkan total aktivitas dalam <i>organization capital roadmap</i>	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%	a.1. Melakukan penentuan penilaian dari indeks kesiapan organisasi. a.2. Merumuskan aktivitas pembentukan budaya organisasi. a.3. Merumuskan aktivitas pembentukan sistem kepemimpinan di Sekolah Pascasarjana UT. a.4. Merumuskan aktivitas pembentukan sistem kerjasama tim di Sekolah Pascasarjana UT.
b.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi <i>roadmap</i> tata kelola dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pengelolaan organisasi (75%)	b.	Implementasi Roadmap Tata Kelola	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	30%	45%	60%	75%	90%	b.1. Melakukan penyusunan roadmap tata kelola. b.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang tata kelola. b.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap tata kelola.
5	Bidang Sumber Daya Manusia										
5.1	Peningkatan kompetensi <i>human capital</i> bertaraf internasional										

a.	Sebanyak 60% SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama.	a.	SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama	SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama dibandingkan total SDM	Persen (akumulasi)	30%	40%	50%	60%	70%	a.1. Melakukan analisis kebutuhan kompetensi utama bagi SDM. a.2. Menyusun pemetaan posisi keahlian SDM dan proyeksi pengembangan. a.3. Melakukan inisiasi pembentukan lembaga khusus pengelolaan pengembangan SDM berbasis pelatihan keahlian atau sertifikasi kompetensi.
5.2	Keberhasilan menjalankan roadmap <i>human capital</i> yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (<i>talent pool</i>, jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah), dan <i>retirement</i>										
a.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap <i>human capital</i> dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia (50%).	a.	Kesiapan Modal Manusia	Aktivitas yang tercapai dibandingkan total aktivitas dalam <i>human capital roadmap</i>	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%	a.1. Melakukan penyusunan roadmap <i>human capital</i> . a.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang <i>human capital</i> . a.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap <i>human capital</i> .
5.3	Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala dan Guru Besar										
a.	Jumlah Lektor Kepala 25,75%	a.	Jumlah Lektor Kepala	Lektor Kepala dibandingkan total dosen tetap	Persen (akumulasi)	24,85 %	25,1 5%	25,4 5%	25,7 5%	26,0 5%	a.1. Melakukan pemetaan jenjang karir fungsional akademis. a.2. Membuat skema percepatan kenaikan jenjang fungsional akademis melalui sistem mentoring. a.3. Melakukan pendirian lembaga khusus yang terkait pengembangan SDM .
b.	Jumlah Guru Besar 2,71%	b.	Jumlah Guru Besar	Guru Besar dibandingkan total dosen tetap	Persen (akumulasi)	2,26 %	2,41 %	2,56 %	2,71 %	2,86 %	b.1. Melakukan peningkatan jumlah publikasi. b.2. Melakukan perbaikan skema administrasi yang lebih sederhana dan berbasis efisiensi waktu.

												<p>b.3. Melakukan workshop percepatan Guru Besar yang dilakukan secara rutin bagi Lektor Kepala yang disiapkan.</p> <p>b.4. Melakukan kolaborasi dengan universitas/lembaga lain untuk percepatan pemenuhan persyaratan kualifikasi Guru Besar.</p>
6	Bidang Sarana dan Prasarana											
6.1	Penguatan infrastruktur ekosistem pendidikan yang unggul											
a.	Mengoptimalkan sarana dan prasarana berbasis digital untuk mendukung UT sebagai cyber university seperti <i>augmented reality</i> , <i>virtual reality</i> , <i>artificial intelligence</i> , <i>blockchain</i> (30%).	a.	Sarana dan prasarana berbasis digital (<i>augmented reality</i> , <i>virtual reality</i> , <i>artificial intelligence</i> , <i>blockchain</i>)	Sarana dan prasarana yang telah berbasis digital dibandingkan total sarana dan prasarana	Persen (akumulasi)	15%	20%	25%	30%	35%		<p>a.1. Melakukan analisis kebutuhan sarana dan prasarana berbasis digital.</p> <p>a.2. Melakukan pemetaan kebutuhan sarana dan prasarana berbasis digital.</p> <p>a.3. Melakukan inisiasi pengembangan sarana dan prasarana berbasis digital sesuai kebutuhan akademik dan non akademik.</p>
b.	Pemenuhan kecukupan fasilitas dan gedung untuk mendukung kelancaran aktivitas pendidikan dan aktivitas pendukung (75%).	b.	Kecukupan fasilitas dan gedung untuk mendukung kelancaran aktivitas pendidikan dan aktivitas pendukung	Fasilitas dan gedung yang telah mencukupi kebutuhan dibandingkan total kebutuhan yang diperlukan	Persen (akumulasi)	30%	45%	60%	75%	90%		<p>b.1. Melakukan analisis kebutuhan fasilitas dan gedung.</p> <p>b.2. Melakukan penyusunan master plan sarana dan prasarana yang sesuai kebutuhan stakeholder organisasi.</p> <p>b.3. Melakukan pembangunan atau penambahan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan.</p>
6.2	Digitalisasi sistem manajemen infrastruktur secara komprehensif											
a.	Terintegrasinya sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana mulai dari analisis	a.	Sistem digital untuk manajemen sarana dan	Capaian integrasi sistem digital untuk manajemen sarana dan	Persen (akumulasi)	15%	20%	25%	30%	35%		<p>a.1. Melakukan pemetaan kebutuhan integrasi sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana.</p>

	kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan dengan memanfaatkan teknologi mutakhir (30%).		prasarana terintegrasi	prasarana dibandingkan dengan total kebutuhan							a.2. Melakukan analisis kebutuhan terhadap infrastruktur IT yang digunakan dalam sistem digital untuk manajemen sarana dan prasarana. a.3. Melakukan pelatihan terhadap user untuk mengoperasikan dashboard sarana dan prasarana. a.4. Melakukan pembangunan dashboard sesuai kebutuhan organisasi.
b.	Aksesibilitas jaringan internet untuk kebutuhan akademik dan non-akademik bagi <i>stakeholder</i> (50%).	b.	Aksesibilitas jaringan internet untuk kebutuhan akademik dan non-akademik bagi stakeholder	Capaian aksesibilitas jaringan internet untuk kebutuhan akademik dan non-akademik dibandingkan dengan total kebutuhan	Persen (akumulasi)	35%	40%	45%	50%	55%	b.1. Melakukan pemetaan kebutuhan bandwidth internet sesuai kebutuhan pada masing-masing unit. b.2. Melakukan pemenuhan infrastruktur jaringan internet.
c.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi <i>roadmap</i> sarana dan prasarana dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pengelolaan sarana dan prasarana (100%)	c.	Implementasi Roadmap Sarana dan Prasarana	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	50%	75%	100%	100%	100%	c.1. Melakukan penyusunan roadmap sarana dan prasarana. c.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang sarana dan prasarana. c.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap sarana dan prasarana.
7	Bidang Keuangan dan Pendanaan										
7.1	Integrasi sistem keuangan										
a.	Terintegrasinya sistem keuangan UT dengan sistem lainnya yang terkait (50%)	a.	Integrasi sistem keuangan	Sistem keuangan yang terintegrasi dari level universitas,	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%	a.1. Melakukan pemetaan sistem keuangan di Sekolah Pascasarjana UT.

			fakultas, sampai prodi, dan lembaga lainnya di lingkungan UT dibandingkan dengan total potensi terintegrasi								<p>a.2. Melakukan pemenuhan infrastruktur, pengelola, dan sistem kerja untuk sistem keuangan terintegrasi.</p> <p>a.3. Menyusun modul yang digunakan dalam pelaksanaan integrasi sistem keuangan.</p> <p>a.4. Melakukan sosialisasi sistem kepada menggunakan sistem keuangan.</p>
7.2	Peningkatan diversifikasi pendanaan berasal dari sektor usaha										
a.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi <i>roadmap</i> keuangan dan pendanaan dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan capaian kinerja keuangan dan alternatif pendanaan (100%)	b.	Implementasi Roadmap Keuangan dan Pendanaan	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	50%	75%	100%	100%	100%	<p>b.1. Melakukan penyusunan roadmap keuangan dan pendanaan.</p> <p>b.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang keuangan dan pendanaan.</p> <p>b.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap keuangan dan pendanaan.</p>
8	Bidang Pemangku Kepentingan										
8.1	Mengoptimalkan fungsi <i>alumni capital</i> sebagai alternatif pengembangan institusi										
a.	Pembentukan organisasi alumni dan memiliki cabang di semua provinsi dan berkontribusi dalam sosialisasi promosi UT dan penyediaan beasiswa.	a.	Jumlah organisasi alumni	Total organisasi alumni (pusat, luar negeri, provinsi, dan kabupaten/kota)	Organisasi (akumulasi)	1	2	3	4	5	<p>a.1. Memperbarui data seluruh alumni dan mengkategorikan sesuai dengan posisi saat ini.</p> <p>a.2. Membentuk platform komunikasi alumni yang interaktif dan memiliki rasa kekeluargaan.</p> <p>a.3. Mendirikan ikatan alumni di daerah-daerah seluruh Indonesia maupun luar negeri.</p>

8.2	Peningkatan dan penguatan kerjasama antar institusi dengan berfokus pada akademik dan non-akademik										
a.	Memiliki 10 kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTJJ di ASIA dan Pasifik.	a.	Kerjasama akademik dengan PTJJ di ASIA dan Pasifik	Total kerjasama akademik	Kerjasama (akumulasi)	2	3	4	5	6	a.1. Melakukan penguatan peran pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis akademis. a.2. Melakukan aktivitas branding institusi secara akademis dengan orientasi peningkatan dan penguatan organisasi.
b.	Memiliki 10 kerjasama non-akademik untuk memfasilitasi lulusan dan pengembangan institusi di dalam negeri.	b.	Kerjasama non-akademik dengan institusi dalam negeri	Total kerjasama non-akademik	Kerjasama (akumulasi)	4	5	6	7	8	b.1. Melakukan penguatan peran pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis non akademis. b.2. Melakukan aktivitas branding institusi secara non akademis dengan orientasi peningkatan dan penguatan organisasi.
8.3	Penguatan sistem layanan terintegrasi yang memfasilitasi pemangku kepentingan										
a.	Memiliki sistem layanan terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan (50%).	a.	Sistem layanan terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan	Capaian sistem layanan terpadu dibandingkan dengan total kebutuhan	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%	a.1. Melakukan pemetaan kebutuhan sistem layanan terpadu di wilayah Indonesia. a.2. Melakukan analisa kebutuhan sistem layanan terpadu di wilayah Indonesia. a.3. Melakukan inisiasi pembangunan sistem layanan terpadu di wilayah Indonesia. a.4. Melakukan pemenuhan terhadap infrastruktur IT, proses bisnis, dan user. a.5. Melakukan penyusunan modul untuk operasionalisasi sistem layanan terpadu.
b.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi	b.	Implementasi Roadmap	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan	Persen (akumulasi)	30%	45%	60%	75%	80%	b.1. Melakukan penyusunan roadmap pemangku kepentingan.

	<i>roadmap</i> pemangku kepentingan dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pengelolaan alumni dan industri (75%)		Pemangku Kepentingan	dengan total target tahunan								b.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang pemangku kepentingan. b.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap pemangku kepentingan.
9	Bidang Sistem Informasi Manajemen											
9.1	Penguatan sistem informasi manajemen secara terintegrasi untuk menunjang tridharma perguruan tinggi											
a.	Memiliki sistem informasi manajemen terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomatisasi layanan tridharma perguruan tinggi (50%).	a.	Integrasi sistem informasi manajemen	Sistem informasi manajemen yang telah terintegrasi dibandingkan dengan total sistem IT yang dimiliki oleh UT	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%		a.1. Melakukan pemetaan kebutuhan integrasi sistem informasi manajemen. a.2. Melakukan analisa kebutuhan integrasi sistem informasi manajemen. a.3. Melakukan inisiasi pembangunan integrasi sistem informasi manajemen.
9.2	Penguatan sistem informasi manajemen untuk kemudahan <i>stakeholder</i> dalam pengambilan keputusan dan kebijakan strategis											
a.	Menciptakan sistem informasi manajemen yang handal dalam mendukung UT sebagai <i>cyber university</i> di Indonesia.	a.	Manajemen data terpadu	Data yang terintegrasi dalam sistem <i>dashboard</i> dibandingkan total kebutuhan data baik akademik dan non-akademik	Persen (akumulasi)	40%	60%	80%	100%	100%		a.1. Melakukan pemetaan kebutuhan unit proses bisnis terhadap dashboard. a.2. Melakukan analisis kebutuhan terhadap infrastruktur IT yang digunakan dalam data terpadu. a.3. Melakukan pelatihan terhadap user untuk mengoperasikan dashboard. a.4. Melakukan pembangunan dashboard sesuai kebutuhan organisasi.
b.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi <i>roadmap</i>	b.	Implementasi Roadmap Sistem	Capaian target tahunan <i>roadmap</i> dibandingkan	Persen (akumulasi)	35%	50%	75%	100%	100%		b.1. Melakukan penyusunan roadmap manajemen informasi sistem.

	sistem informasi manajemen yang berfokus pada integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan capaian kinerja <i>stakeholder</i> (100%).		Informasi Manajemen	dengan total target tahunan								<p>b.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang manajemen informasi sistem.</p> <p>b.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap manajemen informasi sistem.</p>
9.3	Penguatan otomasi layanan secara terpadu untuk kemudahan akses akademik dan non-akademik											
a.	Memiliki sistem layanan informasi terpadu yang sudah terintegrasi di wilayah Indonesia dengan mengembangkan otomasi akademik dan non-akademik.	a.	IT memfasilitasi pengambilan keputusan	Aktivitas pengambilan keputusan baik akademik dan non-akademik yang difasilitasi oleh sistem IT dibandingkan dengan total kebutuhan aktivitas <i>decision making</i>	Persen (akumulasi)	40%	60%	80%	100%	100%		<p>a.1. Melakukan pemetaan aktivitas pengambilan keputusan yang menggunakan sistem IT.</p> <p>a.2. Melakukan analisa kebutuhan aktivitas pengambilan keputusan yang menggunakan sistem IT.</p> <p>a.3. Melakukan inisiasi pembangunan sistem IT untuk proses pengambilan keputusan.</p>

BAB V: ANGGARAN

5.1. Anggaran

Tabel.5.1 Anggaran

REKOMENDASI	ANGGARAN SEKOLAH PASCASARJANA UT DARI RENCANA PERALIHAN UT (2022-2026)	ANGGARAN RENSTRA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Bidang Pendidikan Kemahasiswaan	2022 = Rp 278.523.332.984 2023 = Rp 286.464.039.380 2024 = Rp 294.644.667.838 2025 = Rp 302.769.480.013 2026 = Rp 311.852.564.413	Rp42.397.725.389	Rp43.606.485.479	Rp44.851.767.285	Rp46.088.552.554	Rp47.471.209.131
Bidang Penelitian dan Publikasi		Rp38.451.764.646	Rp39.548.025.308	Rp40.677.408.605	Rp41.799.086.140	Rp43.053.058.724
Bidang Pengabdian Masyarakat		Rp24.598.196.841	Rp25.299.491.978	Rp26.021.976.184	Rp26.739.530.894	Rp27.541.716.820
Bidang Tata Kelola		Rp43.508.060.663	Rp44.748.476.437	Rp46.026.370.376	Rp47.295.545.268	Rp48.714.411.626
Bidang Sumber Daya Manusia		Rp45.284.597.101	Rp46.575.661.969	Rp47.905.735.323	Rp49.226.733.610	Rp50.703.535.619
Bidang Sarana dan Prasarana		Rp17.184.573.627	Rp17.674.506.202	Rp18.179.241.695	Rp18.680.533.388	Rp19.240.949.390
Bidang Keuangan dan Pendanaan		Rp30.389.022.348	Rp31.255.414.048	Rp32.147.983.078	Rp33.034.462.125	Rp34.025.495.988
Bidang Pemangku Kepentingan		Rp22.582.511.267	Rp23.226.339.164	Rp23.889.619.803	Rp24.548.374.890	Rp25.284.826.136
Bidang Sistem Informasi Manajemen		Rp14.126.881.103	Rp14.529.638.796	Rp14.944.565.489	Rp15.356.661.145	Rp15.817.360.979

5.2. Skema Pendapatan Dan Pendanaan

Tabel 5.2. Skema Pendapatan PASCA 2022-2026

PENDAPAT AN	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
	(Base Year)													
SPP	9,661,012,133	72.86%	10,059,333,059	72.82%	10,457,653,986	72.54%	10,855,974,913	72.00%	11,254,295,839	71.16%	11,652,616,766	69.97%	12,050,937,693	68.38%
APBN & BOPTN	1,866,298,464	14.08%	1,847,635,479	13.37%	1,829,159,124	12.69%	1,810,867,533	12.01%	1,792,758,858	11.34%	1,774,831,269	10.66%	1,757,082,957	9.97%
Jasa Bank & Deposito & sumber lain	1,227,778,929	9.26%	1,252,334,508	9.07%	1,277,381,198	8.86%	1,302,928,822	8.64%	1,328,987,399	8.40%	1,355,567,147	8.14%	1,382,678,489	7.85%
Usaha lainnya	503,880,175	3.80%	655,044,228	4.74%	851,557,496	5.91%	1,107,024,745	7.34%	1,439,132,168	9.10%	1,870,871,819	11.23%	2,432,133,364	13.80%
JUMLAH PENDAPAT AN OPERASIONAL	13,258,969,700.	100%	13,814,347,274.	100%	14,415,751,804	100%	15,076,796,012.	100%	15,815,174,263.	100%	16,653,887,000.	100%	17,622,832,503.	100%

Tabel 5.3 Skema Pendanaan Sasaran Strategis PASCA 2022-2026

BEBAN	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
	(Base Year)													

Pendidikan dan Kemahasiswaan	5,756,374,460	51.55%	7,080,223,915	51.25%	7,345,212,630	50.95%	7,636,802,016	50.65%	7,963,364,904	50.35%	8,335,717,627	50.05%	8,767,832,371	49.75%
Penelitian dan Publikasi	136,291,163	1.22%	182,430,944	1.32%	204,788,786	1.42%	229,256,313	1.52%	256,299,196	1.62%	286,545,181	1.72%	320,839,597	1.82%
Pengabdian Masyarakat	20,026,489	0.18%	38,590,704	0.28%	54,686,494	0.38%	72,270,976	0.48%	91,625,584	0.58%	113,138,573	0.68%	137,343,960	0.78%
Tata Kelola	414,253,981	3.71%	512,506,424	3.71%	534,818,277	3.71%	559,342,736	3.71%	586,736,256	3.71%	617,852,143	3.71%	653,799,610	3.71%
Sumber Daya Manusia	89,024,797	0.80%	110,139,631	0.80%	114,934,535	0.80%	120,204,937	0.80%	126,091,911	0.80%	132,778,837	0.80%	140,504,088	0.80%
Sarana dan Prasarana	1,535,421,389	13.75%	1,899,591,462	13.75%	1,982,289,753	13.75%	2,073,189,012	13.75%	2,174,722,366	13.75%	2,290,052,575	13.75%	2,423,290,908	13.75%
Kuangan dan Pendanaan	861,648,280	7.72%	1,066,013,361	7.72%	1,112,422,015	7.72%	1,163,432,892	7.72%	1,220,411,413	7.72%	1,285,132,457	7.72%	1,359,903,189	7.72%
Pemangku Kepentingan	1,607,305,446	14.39%	1,988,524,924	14.39%	2,075,094,913	14.39%	2,170,249,817	14.39%	2,276,536,674	14.39%	2,397,266,315	14.39%	2,536,742,487	14.39%
Sistem Informasi Manajemen	745,657,166	6.68%	936,325,910	6.78%	991,504,402	6.88%	1,052,047,314	6.98%	1,119,385,958	7.08%	1,195,403,292	7.18%	1,282,576,293	7.28%
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL	11,166,003,171	100%	13,814,347,274	100%	14,415,751,804	100%	15,076,796,013	100%	15,815,174,264	100%	16,653,887,000	100%	17,622,832,503	100%

5.3 Kerangka Pendanaan

Keberhasilan menjalankan program di setiap tema sasaran strategis perlu didukung oleh kekuatan dukungan dari sektor pendanaan. Pada tabel 2b merupakan proyeksi pendanaan PASCA 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 Rp 198.708.277
3. Peningkatan bidang Sistem Informasi Manajemen sebesar Rp 291.071.892 dan sarana prasarana Rp441.001.156 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 (tabel 2b) institusi yang beragam dan kuat. Sehingga mampu mendukung keberlangsungan program dan inovasi keberlanjutan dari transformasi Universitas Terbuka. Proyeksi Pendapatan PASCA UT dengan asumsi sebagai berikut:

1. Pendapatan dari jasa layanan pendidikan selama lima tahun pertama meningkat 15% dibanding pendapatan tahun 2022.
2. Peningkatan pendapatan pada lima tahun pertama diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau Revenue Generating Activities (RGA) dengan proyeksi akan meningkat sampai tahun 2026 mencapai 13,80% dari total pendapatan PASCA
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 matakuliah 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 matakuliah mandiri (PMKM) yang ditawarkan kepada masyarakat luas atau mitra dunia usaha dan dunia industri tanpa harus menjadi mahasiswa UT, namun mata kuliah tersebut bisa dialihkreditkan 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) Optimalisasi pemanfaatan pendapatan dari jasa layanan perbankan dari investasi jangka pendek
- 3) Optimalisasi pemanfaatan aset seperti penyewaan server, wisma, sarana olahraga, 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 asset UT telah dimanfaatkan dengan optimal untuk operasional layanan UT seperti gedung, tanah, peralatan dan mesin, dan aset tak berwujud.
4. Peningkatan pendapatan pada lima tahun kedua, diprioritaskan dari pendapatan Usaha Lainnya atau Revenue Generating Activities (RGA) dengan proyeksi akan meningkat 34,37% dari total pendapatan PASCA 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 63.46% dari total pendapatan PASCA yang berasal dari penambahan RGA menjadi 30 Unit/Aktivitas baik dari sisi akademik dan non akademik.