



UNIVERSITAS TERBUKA



RENCANA STRATEGIS SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

2022-2026 EDISI REVISI



KATA PENGANTAR



Saat ini UT telah memperoleh status sebagai PTN-BH sejalan dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum Universitas Terbuka. Dengan diperolehnya status PTN-BH, UT diberikan mandat untuk menambah satu unit akademik baru untuk menyelenggarakan program Pendidikan akademik di tingkat pascasarjana, yaitu Sekolah Pascasarjana.

Dokumen ini menjelaskan tentang Rencana Strategis (Renstra) Sekolah Pascasarjana (SPs) Tahun 2022-2026 Edisi Revisi, yang merupakan perbaikan dari Renstra SPs Tahun 2022-2026 yang diterbitkan pada akhir tahun 2020. Revisi dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi SDM dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh SPs, yang memungkinkan tata kelola dan penyelenggaraan program magister dan program doktor secara optimal. Revisi dilakukan melalui rapat koordinasi yang dilakukan oleh seluruh pimpinan SPs, dari mulai Direktur SPs, para Wakil Direktur, para Ketua Program Studi, para Kasubag, dan perwakilan dosen dari setiap program studi, serta melibatkan Gugus Pengendali Mutu (GPM) di tingkat SPs.

Renstra Tahun 2022-2026 Edisi Revisi ini diharapkan dapat lebih memacu SPs dalam menyelenggarakan program pascasarjana yang berkualitas dan mampu bersaing di tingkat nasional maupun global.

Tangerang Selatan, Januari 2024

Direktur Sekolah Pascasarjana
Universitas Terbuka,

Prof. Dr. Maman Rumanta, M.Si.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1 Gambaran Umum	1
1.2 Visi, Misi, Tata Nilai, dan Tujuan Sekolah Pascasarjana UT	3
1.2.1 Visi Sekolah Pascasarjana UT	3
1.2.2 Misi Sekolah Pascasarjana UT	3
1.2.3 Tata Nilai SPs UT.....	3
1.2.4 Tujuan Sekolah Pascasarjana UT	4
1.3 Kebijakan Mutu.....	4
1.4 Potensi dan Permasalahan	7
1.5 Sasaran Strategis	8
BAB II: ANALISIS KONDISI SPs	10
2.1 Matriks Internal dan Eksternal SPs	10
2.2 Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT	16
2.3 Matrik Profil SPs UT.....	20
2.3.1 Jumlah Mahasiswa SPs UT	20
2.3.2 Sebaran Mahasiswa SPs UT Tiga Tahun Terakhir.....	20
2.3.3 Mata Kuliah SPs UT	21
2.4 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana UT	26
BAB III: STRATEGI DAN KEBIJAKAN.....	27
3.1 Strategy Maps.....	27
3.2 Arah Kebijakan	27
3.2.1 <i>Blue Ocean Strategy</i>	28
3.3 Manajemen Risiko.....	30
3.3.1 Manajemen Risiko Berdasarkan Rencana Peralihan	30
3.3.2 Mitigasi Manajemen Risiko.....	32
BAB IV: TARGET KINERJA.....	41
4.1. Target Kinerja	41



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pedoman Sistem Jaminan Kualitas UT Bidang Non Akademik.....	6
Tabel 1. 2 Pedoman Sistem Jaminan Kualitas UT Bidang Akademik	7
Tabel 2. 1 Indikator Evaluasi Faktor Internal (IFE)	10
Tabel 2. 2 Indikator Evaluasi Faktor Eksternal	12
Tabel 2. 3 Manajemen Risiko SPs UT.....	16
Tabel 2. 4 Jumlah Mahasiswa SPs UT Tahun 2023	20
Tabel 2. 5 Mahasiswa SPs UT Tiga Tahun Terakhir.....	20
Tabel 2. 6 Mata Kuliah SPs UT	21
Tabel 2. 7 Jumlah Dosen Berdasarkan Pendidikan Tahun 2023	25
Tabel 3. 1 Mitigasi Risiko.....	32
Tabel 4. 1 Target Kinerja Tahun 2022-2026 (Revisi).....	42



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Penjaminan Mutu SPs UT	5
Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana	26
Gambar 3. 1 <i>Strategy Map</i> Sekolah Pascasarjana UT 2022-2026	27

BAB I: PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum

SPs UT merupakan salah satu realisasi misi UT dalam rangka menyediakan akses pendidikan tinggi bagi warga negara Indonesia pada jenjang S2 dan S3. Program Magister yang pertama kali diberikan ijin penyelenggaraan oleh Dirjen Dikti adalah program Magister Administrasi Publik (MAP) dan Program Magister Manajemen (MM) melalui Surat Dirjen Dikti No. 3507/D/T/2004 tertanggal 31 Agustus 2004. Kemudian berturut-turut ijin penyelenggaraan diberikan kepada Magister Manajemen Perikanan (MMP pada 2005), Magister Pendidikan Matematika (MPMt pada 2010), Magister Pendidikan Dasar (MPDr pada 2014), Magsiter Pendidikan Bahasa Inggris (MPBI pada 2014), dan Magister Studi Lingkungan (MSL pada 2019). Saat ini UT selain menyelenggarakan ketujuh program studi (PS) pada jenjang magister SPs juga menyelenggarakan dua prodi pada jenjang doktor, yaitu program studi Doktor Administrasi Publik (DAP) dan program studi Doktor Ilmu Manajemen (DIM) yang mendapatkan ijin penyelenggaraan pada tahun 2019.

Sistem penyelenggaraan SPs dilakukan secara terbuka dan jarak jauh. Dalam hal ini, penyelenggaraan SPs bersifat terbuka karena tidak ada batasan persyaratan baik usia maupun ijazah dari calon mahasiswa. Sedangkan istilah jarak jauh terkait dengan sistem pembelajaran SPs UT yang menerapkan pembelajaran secara tatap muka terintegrasi atau bauran (*blended*) antara belajar mandiri dan belajar secara terstruktur melalui pembelajaran asinkronus dan secara terbimbing melalui pembelajaran sinkronus. Mahasiswa melakukan belajar mandiri menggunakan media baik media cetak yang berupa Buku Materi Pokok atau biasa disebut modul dan mengikuti kegiatan pengayaan dari tutorial radio melalui UT-Radio atau tutorial televisi melalui UT-TV. Pembelajaran asinkronus, yang merupakan pembelajaran secara terstruktur diberikan dalam bentuk tutorial online (Tuton), sedangkan pembelajaran sinkronus yang merupakan pembelajaran secara terbimbing diberikan dalam bentuk tutorial webinar (Tuweb) atau tutorial tatap muka (TTM) di beberapa daerah yang memungkinkan pembelajaran tatap muka. Tuton dan Tuweb dilaksanakan dengan dimediasi teknologi informasi dan komunikasi. Keberhasilan pembelajaran ditentukan oleh kemampuan mahasiswa dalam mempelajari materi pembelajaran secara mandiri, memiliki disiplin diri, motivasi belajar yang kuat, mengatur waktu secara efisien, dan belajar secara teratur berdasarkan jadwal belajar dan jadwal pengerjaan Diskusi maupun Tugas yang telah ditetapkan SPs.

SPs UT semula menawarkan program pembelajaran dengan proses pembelajaran yang hanya dilakukan melalui pertemuan Tutorial Tatap Muka (TTM). Namun, sejak tahun 2013 SPs menyelenggarakan program *online* bagi para mahasiswa program MM, MAP, dan MMP. Program *online* ini ternyata banyak diminati mahasiswa yang tidak dapat bergabung dalam kelas TTM. Pada masa itu meskipun proses pembelajaran dilakukan secara *online*, tetapi untuk kegiatan Bimbingan Tugas Akhir Program Magister Residensial (BTR) serta pada saat ujian sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM) tetap dilakukan secara tatap muka di Kantor UT Daerah atau di lokasi yang disetujui oleh UT Daerah. Mulai tahun 2020, yang dipicu oleh peristiwa pandemi COVID-19, kegiatan pembelajaran sinkronus sebagian besar dilaksanakan secara Tuweb, dan hanya beberapa daerah yang menyelenggarakan pertemuan TTM. TTM dapat diselenggarakan apabila minimal terdapat 20 mahasiswa yang mengambil paket mata kuliah yang sama pada suatu daerah tertentu.

Upaya SPs dalam mendukung dan memfasilitasi layanan operasional penyelenggaraan program pendidikan dilakukan melalui kerja sama dengan berbagai instansi di Indonesia yang bekerja sama dengan Universitas Terbuka (UT). Misalnya, untuk pembayaran biaya pendidikan mahasiswa UT bekerja sama dengan Bank BTN, Bank BRI, Bank Mandiri, BNI, dan Alfa Grup. Dalam distribusi bahan ajar UT bekerja sama dengan Kantor Pos maupun perusahaan-perusahaan swasta. Dalam pelaksanaan ujian akhir semester UT bekerja sama dengan instansi pemerintah, seperti Pemerintah Daerah, Dinas Pendidikan, sekolah-sekolah, serta pihak swasta. UT juga bekerja sama dengan *Microsoft* untuk memberi kemudahan bagi dosen, mahasiswa, dan tenaga administrasi dalam menggunakan *software Microsoft 365* untuk kegiatan pembelajaran maupun dalam bekerja secara gratis. Selain itu, untuk membantu mahasiswa mengakses pembelajaran online, UT bekerja sama dengan PT Telkom dalam penyediaan jaringan akses *broadband* berkecepatan tinggi yang dapat diakses secara gratis melalui *wifi.id*.

Sejak tahun 1984 hingga tahun 2019 UT telah meluluskan hampir 2 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 SPs UT telah memiliki banyak alumni yang tersebar pada berbagai bidang.

Penyusunan Rencana Strategis SPs UT 2022-2026 ini merupakan revisi dari Rencana Strategis SPs Tahun 2022-2026, yang diturunkan dari Rencana Peralihan dan Manajemen

Perubahan Universitas Terbuka 2022-2026. Penyusunan didasarkan pada kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal SPs UT. Dengan demikian, diharapkan program kerja dan aktivitas SPs 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 adalah menjadi sekolah pascasarjana yang unggul dan berkualitas dunia melalui sistem pendidikan terbuka dan jarak jauh.

1.2.2 Misi Sekolah Pascasarjana UT

Misi Sekolah Pascasarjana sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan program pendidikan Pascasarjana melalui Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh (PTJJ) pada tataran nasional, regional dan global.
2. Mengembangkan produk-produk akademik dalam bidang keilmuan yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat pengguna lulusan.
3. Mengembangkan penelitian yang berkualitas dalam bidang keilmuan pada jenjang pascasarjana.
4. Meningkatkan jaringan kerja sama melalui kemitraan pendidikan magister dan doktor pada tingkat nasional dan internasional.

1.2.3 Tata Nilai SPs UT

Tata nilai SPs UT mengacu pada tata nilai UT. Adapun tata nilai merupakan dasar sekaligus arah bagi sikap dan perilaku seluruh dosen dan tenaga kependidikan UT khususnya SPs. 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 SPs UT adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas. Produk dan layanan SPs UT berkualitas tinggi sehingga memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan.

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

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

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

1.2.4 Tujuan Sekolah Pascasarjana UT

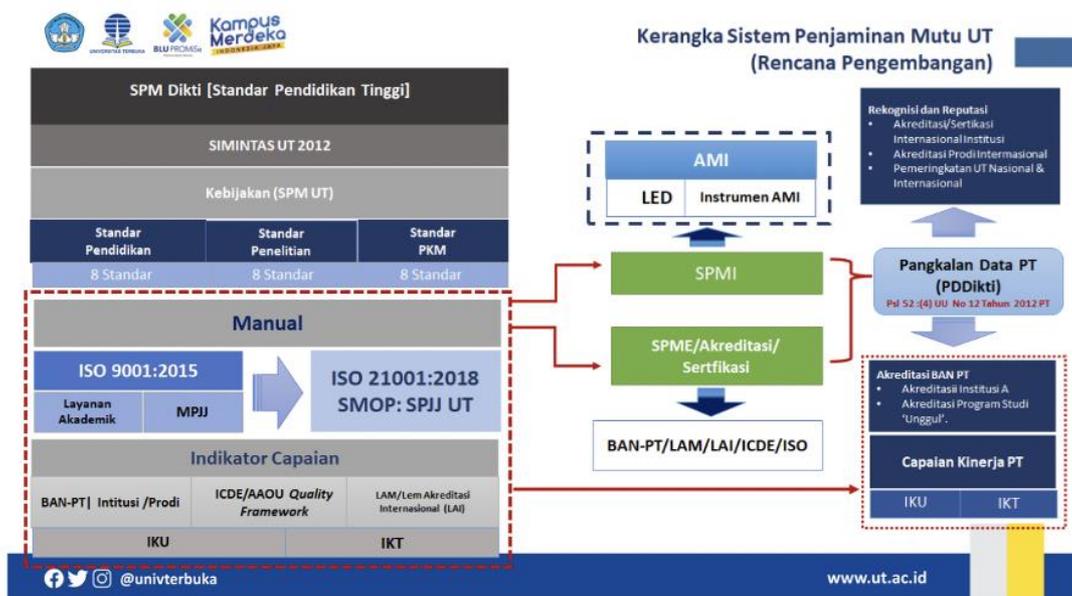
Visi, misi, dan tata nilai yang telah dijabarkan mengarah pada sejumlah tujuan SPSs UT, yang meliputi:

1. Menghasilkan lulusan magister dan doktor yang kompeten dalam bidangnya dan mampu bersaing pada tataran nasional, regional dan global.
2. Menghasilkan karya akademik inovatif yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.
3. Menghasilkan luaran penelitian dan publikasi yang berkualitas dalam bidang keilmuan pada jenjang pendidikan pascasarjana.
4. Menjalin kerja sama dengan mitra nasional dan internasional.

1.3 Kebijakan Mutu

Pencapaian visi dan misi SPSs UT tidak terlepas dari implementasi kebijakan mutu yang ditetapkan UT. Kebijakan mutu UT dikembangkan dan diterapkan dalam koridor implementasi sistem jaminan kualitas. Sistem jaminan kualitas UT disebut sebagai Simintas UT. Pedoman

sistem jaminan kualitas UT yang pertama, diterbitkan pada tahun 2002 dengan mengadopsi *Asian of Open Universities Quality Assurance Framework (AAOU QA Framework)*. Pedoman Simintas ditinjau ulang pada tahun 2010 ketika AAOU merevisi AAOU QA Framework. Pada tahun 2012 diterbitkan Pedoman Simintas 2012, yang mengadaptasi standar praktik baik AAOU QA Framework 2010, Standar BAN-PT untuk PTTJJ, dan area-area review kualitas dari ICDE (*International Council for Open dan Distance Education*). Simintas bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan kualitas semua proses bisnis UT dan produk akademik yang dihasilkan secara menyeluruh, sistemik, dan sistematis. Sejalan dengan diterbitkannya Permendikbud No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti), UT wajib menerapkan penjaminan mutu sesuai SN Dikti. Dengan demikian, penjaminan mutu UT yang menerapkan sistem pendidikan jarak jauh (PJJ) dilakukan dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti) dan standar kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh (PTTJJ) yang diakui secara internasional. Kerangka penjaminan mutu UT adalah seperti berikut.



Gambar 1. 1 Kerangka Penjaminan Mutu SPs UT

Dalam implementasi Pedoman Simintas, UT membagi pelaksanaan penjaminan mutu menjadi Manajemen Mutu Bidang Manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (MPJJ) dan Manajemen Mutu Bidang Manajemen Akademik (MA). MPJJ meliputi penjaminan mutu proses bisnis di UT Daerah dan di Unit-unit Pendukung Akademik. Sedangkan Pelaksanaan penjaminan mutu di fakultas dilakukan dalam lingkup Manajemen Mutu Bidang MA. Untuk implementasi Pedoman Simintas, UT menetapkan kebijakan mutu dan prosedur

pelaksanaannya. Berikut adalah Tabel-tabel manual pedoman penjaminan mutu yang digunakan UT dalam melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu Internal 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/Tests 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 Penggandaan Naskah Ujian di UPBJJ-UT dan di Lokasi Ujian
28	JKOP UJ03-RII.0	Prosedur Pemeriksaan Hasil Ujian Uraian
	UJ03-RK04-RII.0	Daftar Nilai Ujian Uraian
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 Penggandaan Barang dan Jasa di UT Pusat
39	JKUM PS02b-RII.0	Prosedur Penggandaan 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 SPs 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 SPs 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*.

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

- a. SPs UT melayani mahasiswa dari seluruh Indonesia. Luasnya wilayah layanan SPs UT sebagai PTJJ tersebut membawa konsekuensi pada tingginya kompleksitas manajemen SPs UT.
- b. Operasional pengelolaan Program Pascasarjana UT mulai tahun 2023 berada di bawah kendali Pusat Pengelolaan dan Penyelenggaraan Program Pascasarjana (Pusat P4s), namun dari tahun 2018 s.d. bulan Mei 2023 program Pascasarjana berada di bawah supervisi 4 fakultas. Selama berada di bawah supervisi berbagai Fakultas ini membawa konsekuensi sulitnya melakukan koordinasi.
- c. *Homebase* dosen SPs UT sampai dengan bulan Mei 2023 berada di fakultas. Hal ini ditunjukkan dengan nama-nama dosen SPs UT yang masih berada di prodi bukan di bawah SPs UT, melainkan di 4 fakultas. Hal ini menyulitkan koordinasi dengan para dosen yang mengampu mata kuliah Program Pascasarjana.
- d. Posisi SPs UT sampai dengan Mei 2023 adalah untuk mendukung fakultas. Hal ini berpotensi memberikan dampak pada kemandirian pengelolaan Sekolah Pascasarjana UT.

1.5 Sasaran Strategis

Sasaran strategis SPs UT mengacu pada sasaran strategis UT, yakni “**Terintegrasinya Layanan Pendidikan dalam Jejaring Cyber University**”. Perkembangan 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)

Pada tingkat SPs sasaran strategis difokuskan pada Sasaran Strategis Bidang Akademik, yaitu terkait Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan, Bidang Penelitian dan Publikasi, Bidang Pengabdian kepada Masyarakat. Sedangkan untuk Bidang Non Akademik, sasaran strategis difokuskan pada Bidang Tata Kelola dan Bidang Sumber Daya Manusia.

BAB II: ANALISIS KONDISI SPs

2.1 Matriks Internal dan Eksternal SPs

Matriks evaluasi faktor internal dan eksternal dilakukan untuk merangkum hasil analisis lingkungan internal maupun eksternal SPs UT. Matriks Evaluasi Faktor Internal atau *Internal Factor Evaluation (IFE)* merupakan rangkuman hasil analisis lingkungan internal SPs UT dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada SPs UT selama ini. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal atau *External Factor Evaluation (EFE)* menilai lingkungan eksternal SPs UT dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada pada SPs UT. Analisis *IFE* dan *EFE* secara rinci dijelaskan pada tabel 2.1 dan tabel 2.2.

Tabel 2. 1 Indikator Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Indikator Faktor Internal Utama			
No.	Faktor Kekuatan	No.	Faktor Kelemahan
A	Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan	A	Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan
1	Berpengalaman memberikan layanan PTJJ pada tingkat pascasarjana sejak tahun 2004	1	Baru mempunyai satu dari sembilan prodi magister terakreditasi A, delapan prodi masih terakreditasi B
2	Telah menawarkan program <i>fully online</i> sejak 2013	2	Prodi doktor yang baru ditawarkan mulai tahun 2020 masih memiliki akreditasi Baik (2 prodi S3)
3	Telah melakukan kerja sama dengan prodi dari berbagai perguruan tinggi mitra	3	Kerja sama dengan prodi di Indonesia masih fokus pada penyelenggaraan Pendidikan, belum banyak yang mencakup kerja sama penelitian, PkM, dan publikasi
4	Memiliki kerja sama dengan berbagai mitra untuk mendukung penyelenggaraan PTJJ	4	Prodi belum banyak memiliki kolaborasi dengan Perguruan Tinggi di ASIA
B	Bidang Penelitian dan Publikasi	B	Bidang Penelitian dan Publikasi
1	Alokasi dana penelitian dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) berjumlah besar	1	Belum 100% dosen SPs UT melaksanakan penelitian
2	Memiliki Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat yang membawahi tiga pusat, yaitu Pusat Keilmuan, Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat, serta Pusat Riset dan Inovasi Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh	2	Belum 100% dosen SPs UT melakukan publikasi internasional bereputasi
3	Memiliki jurnal-jurnal yang dikelola sendiri oleh UT	3	Jumlah publikasi dosen belum memadai
B	Bidang Penelitian dan Publikasi	B	Bidang Penelitian dan Publikasi

Indikator Faktor Internal Utama			
No.	Faktor Kekuatan	No.	Faktor Kelemahan
1	Alokasi dana penelitian dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) berjumlah besar	1	Belum 100% dosen SPs UT melaksanakan penelitian
2	Memiliki Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat yang membawahi tiga pusat, yaitu Pusat Keilmuan, Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat, serta Pusat Riset dan Inovasi Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh	2	Belum 100% dosen SPs UT melakukan publikasi internasional bereputasi
3	Memiliki jurnal-jurnal yang dikelola sendiri oleh UT	3	Jumlah publikasi dosen belum memadai
C	Bidang Pengabdian Masyarakat	C	Bidang Pengabdian Masyarakat
1	Alokasi dana PkM dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) berjumlah besar.	1	Belum 100% dosen SPs UT melakukan PkM
2	Memiliki sumber pembelajaran terbuka Universitas Terbuka (SUAKA-UT) yang merupakan sumber pembelajaran lisensi terbuka gratis untuk mahasiswa dan masyarakat umum	2	Keterlibatan mahasiswa dalam PKM terkendala kondisi geografis dan kesibukan kerja.
		3	Pengabdian masyarakat belum dilakukan secara terintegrasi dengan dunia usaha/industri sebagai bentuk merdeka belajar. Selama ini, SPs masih fokus pada PKM berbasis desa binaan, bidang keahlian dosen, dan mandiri
D	Bidang Tata Kelola	D	Bidang Tata Kelola
1	Tata kelola dilakukan berdasarkan Sistem Jaminan Kualitas yang diadaptasi dari <i>Asian Association of Open Universities Quality Assurance Framework (AAOU QA Framework)</i> , <i>Standar BAN-PT</i> , dan <i>area review kualitas ICDE (International Council for Open dan Distance Education)</i>	1	Kewenangan tata kelola bidang akademik baru diberikan kepada SPs UT mulai bulan Mei 2023
2	Budaya organisasi mendukung penerapan <i>good corporate governance</i> dengan pengoptimalan penggunaan teknologi digital	2	Terdapat dosen dan pegawai pindahan dari instansi lain yang belum mengenal budaya organisasi UT
E	Bidang Sumber Daya Manusia	E	Bidang Sumber Daya Manusia

Indikator Faktor Internal Utama			
No.	Faktor Kekuatan	No.	Faktor Kelemahan
1	Semua dosen SPs telah memiliki kualifikasi S3	1	Sebagian dosen SPs UT tidak mempunyai <i>homebase</i> di SPs UT (di atas kertas jumlah dosen sudah mencukupi), tetapi masih duduk di fakultas atau di unit kerja lain, sehingga lebih banyak melaksanakan tugas di luar tugas keprodian
2	Universitas memotivasi dan memfasilitasi dosen yang mengajukan guru besar dan lektor kepala	2	Kuantitas guru besar dan lektor kepala belum mencukupi
		3	Telah banyak pegawai dengan posisi jabatan strategis yang memasuki masa purna bakti
		4	Jumlah dosen muda dengan jabfung Lektor mendominasi
		5	Dosen muda belum memahami fungsi dosen sebagai pengelola prodi PJJ UT

Tabel 2. 2 Indikator Evaluasi Faktor Eksternal

Indikator Faktor Eksternal Utama			
No.	Faktor Peluang	No.	Faktor Tantangan
A	Peningkatan Penetrasi Internet	A	Society 5.0
1	Tingginya tingkat melek internet masyarakat (penetrasi internet di Indonesia sebesar 73,7% pada 2019) mendukung SPs UT menyediakan pendidikan jarak jauh melalui internet	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
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	2	Dosen SPs UT dituntut mampu mengajar ilmu pengetahuan berbasis Teknologi Informasi modern
3	Tingginya penetrasi internet akan meningkatkan kemampuan mahasiswa untuk mencari informasi secara	3	Masih banyak mahasiswa yang di daerahnya belum memiliki akses ke infrastruktur internet yang memadai

Indikator Faktor Eksternal Utama			
No.	Faktor Peluang	No.	Faktor Tantangan
	mandiri sehingga diskusi dalam kelas perkuliahan akan semakin aktif		
		B	<i>Era Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)-Turbulence, Uncertainty, Novelty, dan Ambiguity (TUNA)</i>
		1	Kurikulum dan aktivitas pembelajaran dituntut agar mampu mengasah kreativitas dan inovasi mahasiswa
		2	Model pembelajaran berbasis <i>case method</i> dan <i>project base learning</i> dihadirkan agar mahasiswa memiliki kemampuan dalam menganalisis masalah
		3	Lembaga pendidikan harus menghadirkan diskusi interaktif dengan output mahasiswa memiliki kemampuan berpikir strategis dalam pengambilan keputusan
B	Dukungan Pemerintah pada perubahan status PTN-BH		
1	PTN-BH akan memberikan UT, khususnya SPs, dalam hal otonomi penuh untuk secara mandiri mengurus rumah tangga sendiri sesuai visi, misi, dan tujuan UT		
2	PTN-BH akan memberikan kesempatan SPs UT untuk cepat berinovasi dan berkembang		
3	PTN-BH memberikan keleluasaan UT, khususnya SPs, dalam urusan keuangan dan kepegawaian		
C	Perubahan Demografi	C	Munculnya Startup berbentuk <i>Educational Technology (EduTech)</i>
1	Indonesia dalam masa bonus demografi (proyeksi usia kerja sebesar 68% dari total penduduk pada 2035) akan menciptakan kebutuhan peningkatan keahlian dan kompetensi kerja	1	Pesatnya <i>startup edutech</i> yang berkembang di negara kawasan Asia Tenggara
2	Bonus demografi menciptakan kebutuhan untuk studi lanjut	2	Semakin banyaknya lembaga pendidikan berbasis teknologi di Indonesia

Indikator Faktor Eksternal Utama			
No.	Faktor Peluang	No.	Faktor Tantangan
3	Manfaat bonus demografi dapat dioptimalisasi melalui kemudahan akses pendidikan yang tersebar luas di seluruh Indonesia	3	Perguruan tinggi luar negeri dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi di NKRI
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		
2	Peluang karir tenaga kerja lulusan SD terbatas		
3	Latar belakang pendidikan tenaga kerja mempengaruhi etos, pola pikir, dan budaya kerja		
E	Kebutuhan peningkatan profesionalisme dalam pekerjaan		
1	Kualifikasi pendidikan pada rekrutmen tenaga kerja pada abad 21 menuntut kompetensi yang lebih tinggi		
2	Kenaikan jabatan memperhitungkan latar belakang pendidikan		
3	Tenaga kerja berpendidikan sarjana perlu meningkatkan kompetensi dengan melanjutkan studi		
F	Potensi ekonomi Indonesia pada 2030		
1	Potensi ekonomi Indonesia pada tahun 2030 (menjadi terbesar ketujuh dunia) akan tercapai melalui keterjangkauan fasilitas pendidikan		
2	Pendidikan yang berkualitas mendorong daya saing dan kemajuan bangsa		
3	Investasi Sumber Daya Manusia dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas bangsa		

Berdasarkan matriks *IFE*, terlihat bahwa Sekolah Pascasarjana UT secara internal mempunyai kekuatan dan kelemahan di bidang (1) Pendidikan dan Kemahasiswaan, (2) Penelitian dan Publikasi, (3) Pengabdian kepada Masyarakat, (4) Tata Kelola, dan (5) Sumber Daya Manusia. Namun, jumlah kelemahan pada kelima bidang tersebut masih lebih banyak

dibandingkan jumlah kekuatan, terutama pada bidang Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) dan pada bidang SDM. Pada Bidang PkM, SPs masih belum memanfaatkan hubungan kemitraan dengan mitra DUDI dan belum dapat mencari strategi yang memudahkan mahasiswa SPs yang umumnya kuliah sambil bekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan PkM. Kelemahan SPs yang masih cukup banyak terkait dengan bidang SDM, dimana jumlah dosen tetap yang posisi kerjanya di SPs belum mencukupi, baik dari segi jumlah dosen maupun jumlah dosen yang mempunyai jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar.

Berdasarkan matriks *EFE*, SPs mempunyai peluang untuk menyelenggarakan Pendidikan pascasarjana secara PJJ karena (1) meningkatnya penetrasi internet di Indonesia, (2) dukungan pemerintah dengan perubahan status UT menjadi PTN-BH, (3) terjadinya perubahan demografi, (4) masih mendominasinya tenaga kerja yang berijazah SD, (5) kebutuhan peningkatan profesionalisme dalam pekerjaan, serta (6) potensi ekonomi Indonesia pada tahun 2030. Peningkatan penetrasi internet di Indonesia memberikan peluang yang sangat besar kepada SPs dalam penyelenggaraan program pascasarjana secara PJJ di seluruh wilayah Indonesia. Dengan diperolehnya status UT sebagai PTN-BH maka SPs menjadi unit akademik yang secara mandiri dapat mengelola urusan rumah tangga dan memberikan kesempatan untuk berinovasi dan berkembang. Bonus demografi yang sedang dialami Indonesia juga dapat memberikan akses pendidikan pascasarjana secara PJJ ke para generasi muda. Apalagi di Indonesia tenaga kerja masih didominasi oleh tenaga lulusan SD, sehingga masih terbuka peluang bagi SPs untuk menciptakan lulusan yang berjenjang Pendidikan pascasarjana untuk memenuhi tuntutan peningkatan profesionalisme dalam pekerjaan. Selain itu, potensi ekonomi Indonesia yang diharapkan pada tahun 2030 (menjadi terbesar ketujuh dunia) akan tercapai melalui keterjangkauan fasilitas Pendidikan, yang antara lain akan diberikan melalui program-program Pendidikan pada SPs.

Namun demikian, tantangan yang dihadapi oleh SPs juga cukup besar, antara lain oleh (1) berkembangnya *Society 5.0*, (2) *Era Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)-Turbulence, Uncertainty, Novelty, dan Ambiguity (TUNA)*, serta (3) munculnya *Startup* berbentuk *Educational Technology (EduTech)*. Berkembangnya *Society 5.0* menuntut dosen SPs UT untuk mampu mengajar ilmu pengetahuan berbasis Teknologi Informasi modern. Para dosen juga diharapkan mampu mengintegrasikan kurikulum dan aktivitas pembelajaran yang dapat mengasah kreativitas dan inovasi mahasiswa. Demikian juga, para dosen perlu menggunakan model pembelajaran berbasis *case method* dan *project based learning* untuk mengajarkan mahasiswa agar memiliki kemampuan dalam menganalisis masalah. Selain itu, munculnya startup berbentuk *Educational Technology (EduTech)*

mendorong berkembangnya *startup edutech* di negara kawasan Asia Tenggara serta semakin banyaknya lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan berbasis teknologi di Indonesia, termasuk perguruan tinggi asing. Untuk itu, para dosen UT, terutama para dosen muda, perlu mendapatkan pelatihan untuk menyiapkan pembelajaran berbasis *case method* dan *project based learning* dan mampu melaksanakan pembelajaran berbasis TIK terkini.

Terdapat dua strategi yang dapat dikembangkan oleh SPs untuk menguatkan posisinya secara eksternal, yaitu menggunakan strategi intensif dan integratif. Strategi intensif SPs UT dapat dilakukan dengan melakukan penetrasi pasar, salah satunya dengan meningkatkan promosi pendidikan yang lebih gencar baik melalui website SPs 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 SPs UT dengan melakukan perluasan pelayanan pendidikan seperti melakukan kerjasama dengan pihak eksternal di seluruh Indonesia. Kedua strategi ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan daya tarik SPs UT di masa yang akan datang.

2.2 Manajemen Risiko Sekolah Pascasarjana UT

Program kerja yang dilakukan dalam rangka mencapai visi dan misi SPs 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 lima bidang yang ada di SPs UT meliputi:

Tabel 2. 3 Manajemen Risiko SPs UT

AKTIVITAS UTAMA	RISIKO	ATRIBUT RISIKO
Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan	Target akreditasi program studi baru belum terpenuhi	TINGGI
	Target akreditasi program studi B menuju A belum terpenuhi	SEDANG
	Target kolaborasi prodi dengan perguruan tinggi luar negeri di ASIA belum terpenuhi	SEDANG
Bidang Penelitian dan Publikasi	Target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan penelitian ilmiah belum terpenuhi	TINGGI

AKTIVITAS UTAMA	RISIKO	ATRIBUT RISIKO
	Target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan publikasi internasional bereputasi belum terpenuhi	SEDANG
	Jumlah publikasi dosen belum memadai	SEDANG
Bidang Pengabdian Masyarakat	Belum 100% dosen SPs UT melakukan PkM	SEDANG
	Keterlibatan mahasiswa dalam PKM terkendala kondisi geografis dan kesibukan kerja	SEDANG
	Pengabdian masyarakat belum dilakukan secara terintegrasi dengan dunia usaha/industri sebagai bentuk merdeka belajar	SEDANG
Bidang Tata Kelola	Perubahan tata kelola bidang akademik pada SPs UT	TINGGI
	Terdapat dosen dan pegawai pindahan dari instansi lain yang belum mengenal budaya organisasi UT	TINGGI
Bidang Sumber Daya Manusia	Sebagian dosen SPs UT tidak mempunyai <i>homebase</i> di SPs UT	TINGGI
	Rendahnya jumlah guru besar dan lektor kepala	TINGGI
	Telah banyak pegawai dengan posisi jabatan strategis yang memasuki masa purna bakti	TINGGI
	Dosen muda belum memahami fungsi dosen sebagai pengelola prodi PJJ UT	TINGGI

Berdasarkan risiko pada masing-masing bidang yang dinilai tinggi, terdapat beberapa risiko yang menempati peringkat tertinggi karena faktor dampaknya terhadap ketercapaian layanan pendidikan di SPs, yaitu:

- 1) Target akreditasi program studi baru belum terpenuhi. Peringkat akreditasi suatu program studi menunjukkan kualitas layanan Pendidikan yang disediakan oleh program studi terkait. Saat ini pada SPs baru terdapat satu program studi magister yang mempunyai peringkat A, dan kedua program doktor masih berperingkat Baik. Risiko yang mungkin terjadi adalah belum banyaknya calon mahasiswa yang akan memilih

- untuk melanjutkan studi di pascasarjana UT atau masih ada keraguan di pihak penyedia beasiswa untuk membiayai stafnya melanjutkan pendidikan pascasarjana di UT.
- 2) Target dosen Sekolah Pascasarjana UT yang melaksanakan penelitian ilmiah belum terpenuhi. Di tingkat pendidikan tinggi, terlebih di tingkat pascasarjana, semua dosen wajib melakukan penelitian yang akan berdampak pada kualitas pembelajaran. Risiko yang mungkin terjadi adalah proses pembelajaran masih didasarkan pada teori dan konsep-konsep, belum diperkaya dengan hasil-hasil penelitian dosen yang memberikan contoh aplikasi konsep yang relevan dengan mata kuliah yang diajarkan.
 - 3) Kewenangan tata kelola bidang akademik baru diberikan kepada SPs UT mulai bulan Mei 2023. Sebelum tahun 2023, SPs bertanggung jawab pada kegiatan admisi, penerimaan mahasiswa baru, proses pembelajaran, pembimbingan, dan yudisium. Namun, pengembangan program studi, pengembangan kurikulum, pengembangan produk akademik (seperti bahan ajar, bahan tutorial, bahan ujian, dst), dan penjalinan kerja sama masih dikoordinasikan oleh fakultas. Dengan demikian, pengembangan inovasi dan kreativitas akademik kurang menjadi perhatian para Pimpinan dan dosen di SPs. Setelah SPs berdiri sendiri sebagai unit akademik sejak bulan Mei tahun 2023 perkembangan produk akademik dan penjalinan kerja sama dengan perguruan tinggi maupun instansi mitra sudah semakin bertumbuh. Hal ini akan membawa dampak positif terhadap peningkatan kapasitas program studi yang dikelola SPs.
 - 4) Terdapat dosen dan pegawai pindahan dari instansi lain yang belum mengenal budaya organisasi UT. Pada saat UT masih berstatus sebagai PK-BLU, sulit sekali rekrutmen SDM dilakukan karena harus menunggu kuota penerimaan pegawai dari Kemdikbudristek. Namun, sejak menjadi PTN-BH, UT mendapatkan kemudahan untuk menerima pegawai baru. Oleh karena itu, sejak tahun 2023 banyak merekrut dan menerima dosen baru pindahan dari instansi lain yang diterima karena perekrutan dosen baru yang sudah mempunyai gelar doktor dan mempunyai jabatan fungsional Lektor Kepala (LK) sangat sulit. Padahal, para dosen pindahan dari instansi lain sudah mempunyai budaya kerja yang sudah terbentuk, yang berbeda dengan budaya kerja di UT. Oleh karena itu, pengenalan budaya kerja merupakan hal yang sangat penting untuk segera dilakukan agar para dosen dan staf dapat berkinerja dengan optimal.
 - 5) Sebagian dosen SPs UT tidak mempunyai *homebase* di SPs UT. Dosen SPs UT masih ada yang ditempatkan di Unit Kerja lain atau bahkan menjadi pejabat di unit kerja di luar SPs. Hal ini menyebabkan belum optimalnya kinerja program studi karena dosen yang bertugas di luar unit SPs mempunyai tupoksi tambahan di unit kerjanya masing-



masing. SPs perlu merekrut dosen tambahan yang dapat bekerja penuh waktu sebagai dosen tetap di program studi. Namun, konsekuensinya SPs perlu menambah ruang kerja karena kapasitas ruang kerja di SPs tidak mencukup untuk menampung seluruh dosen prodi dengan semakin bertambahnya prodi-prodi baru.

- 6) Rendahnya jumlah guru besar dan lektor kepala. Jumlah dosen yang mempunyai jabatan fungsional (jabfung) Lektor Kepala (LK) dan Guru Besar (GB) masih sedikit, karena sebagian besar merupakan dosen baru. Rendahnya jumlah dosen yang mempunyai jabfung LK dan GB berisiko mendapatkan nilai akreditasi yang tidak maksimal. Selain itu, masih rendahnya status jabfung para dosen berisiko mengurangi kualitas pembimbingan.
- 7) Telah banyak pegawai dengan posisi jabatan strategis yang memasuki masa purna bakti. Dosen dan staf yang mempunyai posisi jabatan strategis di UT umumnya merupakan pegawai senior yang mempunyai komitmen dan dedikasi tinggi. Karena banyak pegawai yang mempunyai masa kerja yang sama maka kemungkinan akan banyak pegawai yang memasuki masa purnabakti secara bersamaan. Hal ini tentu saja akan menyulitkan SPs karena pegawai yang dapat diandalkan sudah harus mengakhiri masa kerjanya.
- 8) Dosen muda belum memahami fungsi dosen sebagai pengelola prodi PJJ UT. Terkait dengan banyaknya pegawai senior yang segera memasuki masa pensiun, UT telah merekrut dosen-dosen muda. Namun demikian, para dosen muda belum sepenuhnya memahami tugas dosen sebagai pengelola prodi PJJ. Risikonya, proses bisnis prodi di UT yang berupa pengembangan produk akademik (seperti bahan ajar, bahan tutorial, bahan ujian, dan media pembelajaran) dapat terhambat karena para dosen muda belum memahami perannya sebagai *course manager* yang bertanggung jawab dalam penyelesaian produk-produk akademik tersebut.

Risiko-risiko tersebut perlu menjadi perhatian SPs UT agar dapat melakukan mitigasi atas potensi risiko yang akan muncul dalam pelaksanaan program ke depan.

2.3 Matrik Profil SPs UT

2.3.1 Jumlah Mahasiswa SPs UT

Tabel 2. 4 Jumlah Mahasiswa SPs UT Tahun 2023

Program Studi	Jumlah Mahasiswa
Program Doktor Ilmu Manajemen	73
Program Doktor Administrasi Publik	44
Magister Manajemen	1653
Magister Administrasi Publik	1134
Magister Pendidikan Bahasa Inggris	194
Magister Pendidikan Matematika	183
Magister Pendidikan Dasar	1500
Magister Manajemen Perikanan	182
Magister Studi Lingkungan	127

2.3.2 Sebaran Mahasiswa SPs UT Tiga Tahun Terakhir

Tabel 2. 5 Mahasiswa SPs UT Tiga Tahun Terakhir

Program Studi	Rata-rata Jumlah Mahasiswa Diterima Selama 2020-2023
Program Doktor Ilmu Manajemen	20
Program Doktor Administrasi Publik	14
Magister Manajemen	361
Magister Administrasi Publik	232
Magister Pendidikan Bahasa Inggris	47
Magister Pendidikan Matematika	43
Magister Pendidikan Dasar	298
Magister Manajemen Perikanan	31
Magister Studi Lingkungan	50

2.3.3 Mata Kuliah SPs UT

Tabel 2. 6 Mata Kuliah SPs 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



Program Studi	Jumlah Mahasiswa	Mata Kuliah yang Ditawarkan
Magister Manajemen	1256	<p>Bidang Minat Manajemen Keuangan</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. 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



Program Studi	Jumlah Mahasiswa	Mata Kuliah yang Ditawarkan
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 Manusia6. Administrasi Keuangan Publik7. Pemerintahan Daerah8. Studi Mandiri9. Analisis Kebijakan Publik10. Manajemen Strategik Organisasi Publik11. Kebijakan Pengembangan Wilayah dan Perkotaan12. 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 Pembelajaran3. <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 Pendidikan8. <i>EFL Curriculum and Materials Development</i>9. Studi Mandiri dan Seminar Proposal Penelitian10. Evaluasi Program Pendidikan11. <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 Matematika2. Perkembangan Pendidikan Matematika3. Fondasi Matematika & Bukti dalam Matematika4. Aljabar5. Geometri6. Teori Bilangan7. Metode Penelitian Pendidikan Matematika8. Analisis Kurikulum Matematika9. Seminar dan Workshop Pendidikan Matematika10. Pembelajaran Matematika11. Evaluasi Pembelajaran Matematika12. Analisis Real13. TAPM/Tesis
Magister Pendidikan Dasar	1247	<ol style="list-style-type: none">1. Filsafat Pendidikan Dasar2. Integrasi Teori dan Praktek Pembelajaran



Program Studi	Jumlah Mahasiswa	Mata Kuliah yang Ditawarkan
		<ol style="list-style-type: none">3. Metode Penelitian Pendidikan4. Kebijakan dan Pengembangan Kurikulum Pendidikan Dasar5. Perencanaan dan Pembiayaan Pendidikan Dasar6. Statistika Pendidikan7. Desain dan Model Pembelajaran Inovatif dan Interaktif8. Difusi Inovasi Pendidikan9. Evaluasi Program Pendidikan10. Studi Mandiri dan Seminar Proposal Penelitian11. Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar12. Studi Komparatif Pendidikan Dasar di Berbagai Negara13. Tugas Akhir Program Magister (TAPM)/Tesis
Magister Manajemen Perikanan	132	<ol style="list-style-type: none">1. Ekologi2. Manajemen Sumber Daya Perikanan3. 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 Lingkungan

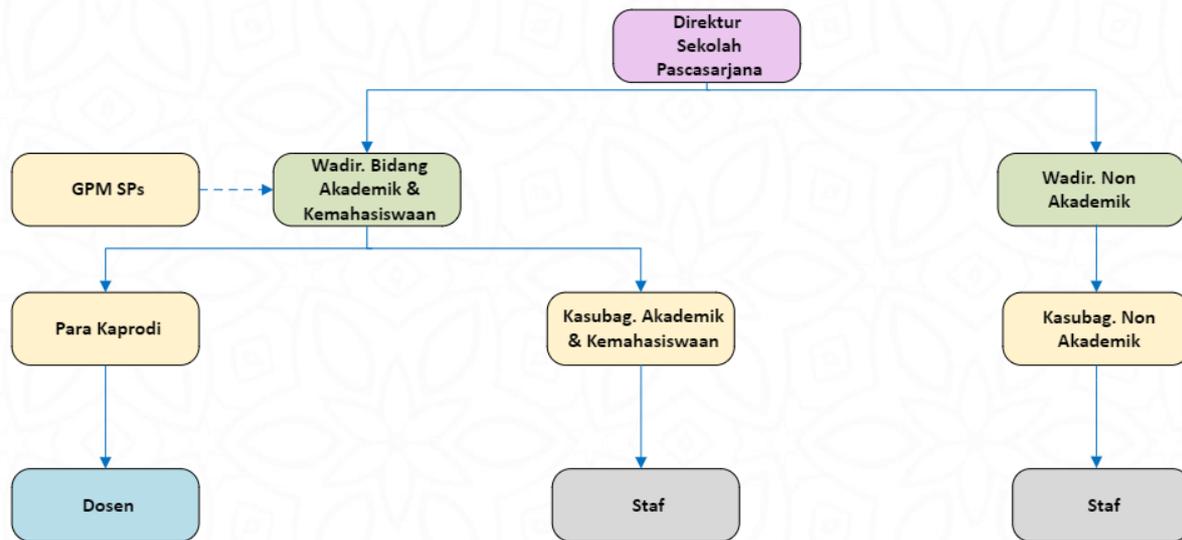


Program Studi	Jumlah Mahasiswa	Mata Kuliah yang Ditawarkan
		13. Analisis Risiko dan Keberlanjutan Lingkungan 14. Seminar Proposal TAPM 15. Seminar Hasil TAPM 16. TAPM

Tabel 2. 7 Jumlah Dosen Berdasarkan Pendidikan Tahun 2023

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

2.4 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana UT

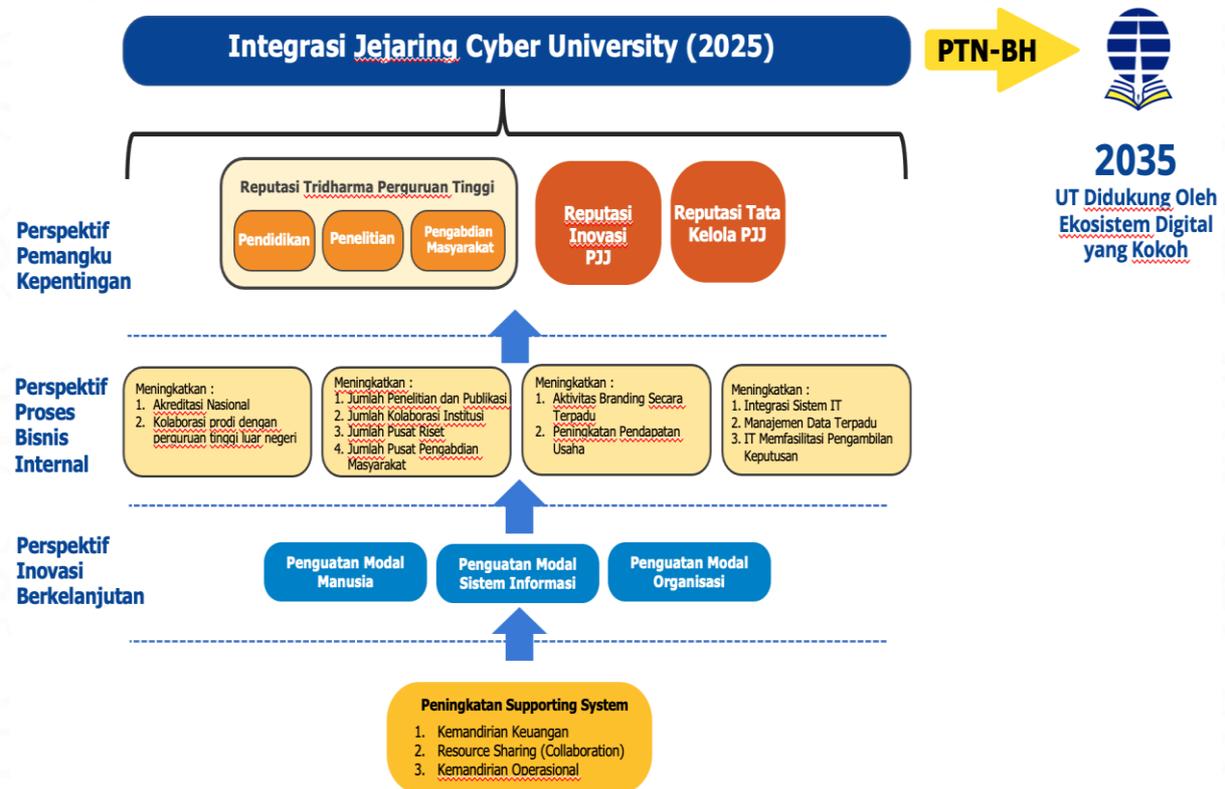


Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Sekolah Pascasarjana

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 2022-2026

3.2 Arah Kebijakan

Terdapat lima rujukan yang mendasari penentuan kebijakan SPs UT untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi pada 2022-2026. 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 SPs 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 di atas telah mencakup peningkatan kualitas tridharma perguruan tinggi dan memfasilitasi seluruh warga negara Indonesia untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas sesuai tujuan didirikannya SPs 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 2022-2026 mengacu pada rencana peralihan dan manajemen perubahan Universitas Terbuka 2022-2026, 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, SPs 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 SPs UT mampu menciptakan pasar baru melalui konsep *blue ocean strategy*. Hal tersebut menunjukkan bahwa SPs 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 adalah beberapa aspek yang tidak memiliki dampak secara efektif dalam pengembangan dan transformasi organisasi di SPs 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 adalah beberapa aspek yang kurang memiliki dampak secara efektif atau tidak memberikan kontribusi dalam pengembangan dan transformasi organisasi di SPs 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 kualitas pengajaran melalui peningkatan jumlah guru besar dan lektor kepala;
- d. Penguatan pengabdian masyarakat melalui kolaborasi dengan dunia usaha/industry;

- e. Penguatan kemitraan melalui penjalinan kerja sama dengan PT dalam dan luar negeri dan organisasi DUDI yang bereputasi.

4. Faktor *Create*

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

- a. Pengembangan kemandirian dengan melaksanakan aktivitas akademik dan operasional di SPs UT;
- b. Pengembangan prodi melalui kolaborasi dengan Perguruan Tinggi luar negeri;
- c. Pengembangan manajemen dosen melalui pembuatan *homebase* dosen SPs UT;
- d. Pengembangan *knowledge management system* untuk memfasilitasi dan memudahkan dosen dalam memproduksi ilmu pengetahuan;
- e. Pengembangan reputasi inovasi berbasis IT pada bisnis proses baik akademik dan non-akademik;
- f. Pengembangan manajemen data secara terintegrasi untuk berbagai level manajerial;
- g. Pengembangan branding kelembagaan SPs secara terpadu meliputi aktivitas organisasi baik online dan *off-line*;
- h. Pengembangan proses pembimbingan online.

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 SPs 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, yang dilakukan pada masing-masing prodi. Kedua, yaitu melakukan analisa *scope* risiko. Hal ini dilakukan untuk menentukan cakupan risiko yang dapat mempengaruhi bidang kerja di SPs 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 di tingkat universitas.

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. Direktur SPs membentuk Tim Manajemen Risiko SPs UT, yang terdiri dari para dosen yang lulus pelatihan Audit Keuangan dan pelatihan Manajemen Risiko.
 - b. Ketua Tim Manajemen Risiko SPs UT merancang desain implementasi manajemen risiko pada kegiatan-kegiatan unit dan kegiatan strategis SPs UT.

- c. Rancangan desain tersebut dikomunikasikan dengan para pimpinan SPs UT dan Rektor UT untuk memperoleh persetujuan dan dukungan.
 - d. Rancangan perubahan dikomunikasikan dengan unit-unit lain untuk memperoleh pemahaman yang sama dan dukungan tentang manajemen risiko.
2. Menetapkan lingkup, tujuan, dan konteks risiko
Ketua Tim Manajemen Risiko SPs UT memimpin kegiatan penetapan lingkup, tujuan, dan konteks risiko bersama para kepala unit.
 3. Penilaian risiko
Ketua Tim Manajemen Risiko SPs UT mengkoordinasikan penilaian risiko yang dilakukan oleh para ketua program studi.
 4. Perlakuan risiko.
Ketua Tim Manajemen Risiko SPs UT mengkoordinasikan kegiatan perumusan perlakuan risiko untuk dilaksanakan dan dimasukkan ke dalam rencana kerja dan anggaran,
 5. Pemantauan dan tinjauan
Langkah langkah mitigasi risiko yang dilaksanakan dipantau oleh Direktur SPs dan dilakukan audit yang dikordinir oleh Ketua Tim Manajemen Risiko SPs UT.
 6. Pencatatan dan pelaporan
Hasil-hasil implementasi dan pemantauan implementasi manajemen risiko dicatat dan dilaporkan oleh Ketua Tim Manajemen Risiko SPs UT kepada Direktur SPs 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 Unggul 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

AKTIVITAS UTAMA	RISIKO	PENGENDALIAN
		dengan target satu semester minimal sekali untuk masing-masing prodi
Bidang Penelitian dan Publikasi	Target dosen SPs UT yang melaksanakan penelitian ilmiah belum terpenuhi	Memonitor agar dosen memenuhi kewajiban untuk melakukan penelitian ilmiah dalam waktu satu tahun sekali
	Target dosen SPs UT yang melaksanakan publikasi internasional bereputasi belum terpenuhi	Memberikan reward bagi dosen yang dapat melakukan publikasi pada jurnal internasional bereputasi dan jurnal nasional terindeks Sinta 1 & 2
Bidang Pengabdian Masyarakat	Belum 100% dosen SPs UT melakukan PkM	Memonitor agar semua prodi melakukan PkM yang melibatkan seluruh dosen prodi
	Keterlibatan mahasiswa dalam PKM terkendala kondisi geografis dan kesibukan kerja.	Perlu dipikirkan PkM yang dapat dilakukan secara daring sehingga keterlibatan mahasiswa Pasca yang kuliah sambil bekerja dapat ditingkatkan
	Pengabdian masyarakat belum dilakukan secara terintegrasi dengan dunia usaha/industri sebagai bentuk merdeka belajar. Selama ini, SPs masih fokus pada PKM berbasis desa binaan, bidang keahlian dosen, dan mandiri	SPs menjalin kerja sama dengan dunia usaha/dunia industri dalam kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat
Bidang Tata Kelola	Perubahan tata kelola bidang akademik pada SPs UT	Perubahan struktur organisasi SPs harus diikuti dengan revisi renstra dan penataan sistem kerja yang mengandalkan TIK agar SPs tetap dapat berjalan dengan optimal, bahkan lebih efisien
	Terdapat dosen dan pegawai pindahan dari instansi lain yang belum mengenal budaya organisasi UT	Rekrutmen dosen dan pegawai pindahan dari instansi lain harus disertai dengan pengenalan budaya organisasi UT
Bidang Sumber Daya Manusia	Sebagian dosen SPs UT tidak mempunyai <i>homebase</i> di SPs UT (di atas kertas jumlah dosen	SPs perlu melakukan rekrutmen dosen yang dapat bekerja secara <i>full time</i> di prodi

AKTIVITAS UTAMA	RISIKO	PENGENDALIAN
	sudah mencukupi), tetapi masih duduk di fakultas atau di unit kerja lain, sehingga lebih banyak melaksanakan tugas di luar tugas keprodian	
	Kuantitas guru besar dan lektor kepala belum mencukupi	Memberikan dorongan dan pendampingan kepada dosen dalam rangka peningkatan jumlah guru besar dan lektor kepala
	Telah banyak pegawai dengan posisi jabatan strategis yang memasuki masa purna bakti	Membuat sebuah tim yang disupervisi oleh para pegawai senior untuk melakukan kaderisasi tugas secara berkelanjutan
	Jumlah dosen muda dengan jabfung Lektor mendominasi	Sistem penempatan dosen prodi di UT perlu memperhatikan proporsi jabfung para dosen
	Dosen muda belum memahami fungsi dosen sebagai pengelola prodi PJJ UT	Para dosen muda mendapatkan pengenalan dan pelatihan fungsi dosen sebagai peneglola prodi PJJ

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. Oleh karena itu, diperlukan studi banding dengan perguruan tinggi lainnya yang telah memiliki program studi yang sama dengan nilai akreditasi unggul untuk memberikan contoh dalam meningkatkan kualitas kurikulum dan layanan pendidikan. Studi banding tersebut dapat diaplikasikan dalam rangka kerja sama untuk 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” atau yang berlaku sekarang adalah peringkat “Unggul” merupakan peringkat akreditasi tertinggi. Sejauh ini, baru satu program studi pada SPs yang memiliki nilai akreditasi “A” sehingga perlu pengendalian untuk meningkatkan nilai akreditasi program studi. 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- 4 ataupun jurnal internasional bereputasi sehingga mampu meningkatkan nilai akreditasi secara signifikan. SPs perlu meningkatkan kualitas publikasi karya ilmiah mahasiswa dengan mewajibkan publikasi pada jurnal nasional terakreditasi Sinta 1-2.
- 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)*. Kerja sama tersebut menciptakan adanya tukar pandangan dan informasi akademik antar perguruan tinggi. Pencapaian target kerja sama program studi dengan universitas luar negeri menjadi risiko dalam aktivitas di bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan SPs 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, yang dapat dilakukan secara tatap muka maupun secara *virtual*.

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, yang diperbarui dalam Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020. Kampus dapat memiliki target dalam meningkatkan respon dosen dalam melaksanakan penelitian. UT sudah mulai memberlakukan kewajiban bagi dosen

dalam satu tahun untuk melakukan penelitian dan menerbitkannya pada jurnal, serta mewajibkan penelitian dosen untuk melibatkan mahasiswa.

- b. Target jumlah dosen SPs-UT yang melaksanakan publikasi internasional bereputasi 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. Perlu dipikirkan juga pemberian bantuan biaya publikasi bagi mahasiswa yang berhasil mempublikasikan artikel pada jurnal terindeks *Scopus*.

3. Bidang Pengabdian Masyarakat

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

- a. Belum 100% dosen SPs UT melakukan PkM

Kewajiban dosen untuk melakukan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat diatur dalam Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020. Namun, seperti halnya penelitian, belum semua dosen SPs melakukan kegiatan PkM. Untuk itu, SPs perlu memonitor agar semua prodi melakukan PkM yang melibatkan seluruh dosen prodi.

- b. Keterlibatan mahasiswa dalam PKM terkendala kondisi geografis dan kesibukan kerja
Mahasiswa UT pada umumnya merupakan mahasiswa yang kuliah sambil bekerja, sehingga tidak mempunyai cukup waktu untuk melakukan kegiatan PkM. Apalagi, kurikulum program pascasarjana di UT memang tidak mewajibkan mahasiswa untuk melakukan PkM. Selain itu, mahasiswa SPs umumnya telah memiliki posisi pekerjaan yang mapan, sehingga sulit untuk menyisihkan waktu di luar kewajiban mengerjakan tugas mata kuliah sambil bekerja penuh waktu. Terlebih mahasiswa SPs tersebar domisilinya di seluruh Indonesia. Mahasiswa yang selama ini dilibatkan dalam kegiatan PkM dosen atau PkM prodi umumnya berdomisili di wilayah Jabodetabek. Untuk itu, SPs perlu merencanakan program PkM yang dapat dilakukan secara daring sehingga keterlibatan mahasiswa Pascasarjana yang kuliah sambil bekerja dapat ditingkatkan

- c. Pengabdian masyarakat belum dilakukan secara terintegrasi dengan dunia usaha/industri sebagai bentuk merdeka belajar.

Selama ini, SPs masih fokus pada PKM berbasis desa binaan, bidang keahlian dosen, dan mandiri, belum fokus pada kegiatan PkM bekerja sama dengan dunia usaha/dunia industri. Pada Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 58 Standar Isi Pengabdian kepada Masyarakat Ayat 4 dinyatakan bahwa hasil penelitian atau pengembangan pengetahuan dan teknologi meliputi model pemecahan masalah, rekayasa sosial, dan/atau rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan langsung oleh masyarakat, dunia usaha, industri, dan/atau Pemerintah (Ayat 4d) atau Kekayaan Intelektual (KI) yang dapat diterapkan langsung oleh masyarakat, dunia usaha, dan/atau industri (Ayat 4e). Oleh karena itu SPs perlu menjalin kerja sama dengan dunia usaha/dunia industri dalam kegiatan PkM agar hasil PkM betul-betul dapat bermanfaat bagi dunia usaha dan/atau industri.

4. Bidang Tata Kelola

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

- a. Perubahan tata kelola bidang akademik pada SPs UT

Kewenangan tata kelola bidang akademik baru diberikan kembali kepada SPs UT mulai bulan Mei 2023. Pada awal pendiriannya (tahun 2004), Program Pascasarjana UT (PPs-UT) merupakan unit akademik yang berdiri sendiri, yang dipimpin oleh seorang Direktur dan tiga Asisten Direktur yang masing-masing membawahi Bidang Akademik, Umum dan Keuangan, serta Bidang Kemahasiswaan. Kemudian pada tahun 2018, dengan diterbitkannya Permenristekdikti Nomor 84 Tahun 2017 tentang Statuta UT, PPs-UT menjadi sebuah Pusat di bawah Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (LPPMP) dengan nama Pusat Pengelolaan dan Penyelenggaraan Program Pascasarjana (Pusat P4s). Pada waktu itu Pimpinan Pusat P4s disebut sebagai Kepala Pusat, yang dibantu oleh tiga orang Penanggung Jawab Bidang (PJB), yaitu PJB Bidang Akademik, PJB Bidang Umum dan Keuangan, serta PJB Bidang Kemahasiswaan. Setelah UT menjadi PTN-BH pada tahun 2022, berdasarkan PP Nomor 39 Tahun 2022 tentang UT PTNBH, mulai bulan Mei 2023 Pusat P4s secara resmi kembali menjadi sebuah unit akademik yang mandiri dengan nama Sekolah Pascasarjana (SPs). Setelah menjadi SPs, unit ini dipimpin oleh seorang Direktur, yang dibantu oleh dua orang Wakil Direktur, yaitu Wakil Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan, serta Wakil Direktur Bidang Non

Akademik. Perubahan struktur organisasi SPs ini berisiko tidak optimalnya kegiatan akademik dan kemahasiswaan karena adanya penggabungan tupoksi dari dua orang PJB yang dirangkap oleh seorang Wakil Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan.

Di dalam tata kelola suatu organisasi perubahan struktur merupakan 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. Selain itu, perubahan struktur organisasi pada SPs harus diikuti dengan penataan sistem kerja yang mengandalkan TIK agar SPs tetap dapat berjalan dengan optimal, bahkan diharapkan lebih efisien.

- a. Terdapat dosen dan pegawai pindahan dari instansi lain yang belum mengenal budaya organisasi UT

UT mempunyai nilai organisasi yang difokuskan pada 6 (enam) prinsip, yang mencakup **K**ualitas, **I**ntegritas, **I**novatif, **A**ksesibilitas, **R**elevan, dan **A**kuntabilitas (KIIARA). Keenam nilai tersebut perlu dipahami, diyakini, dan diterapkan secara bersama sehingga dapat menjadi dasar untuk mengarahkan sikap dan perilaku seluruh dosen dan tenaga kependidikan SPs. Oleh karena itu, rekrutmen dosen dan pegawai pindahan dari instansi lain harus dikenalkan dengan budaya organisasi UT untuk memastikan agar (1) produk dan layanan SPs UT berkualitas tinggi, (2) seluruh dosen dan staf SPs UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme, (3) SPs UT mendorong inovasi pada segala bidang kegiatan untuk meningkatkan kualitas layanan, (4) seluruh program SPs UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala tempat dan waktu, (5) pengembangan seluruh program SPs UT dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kontekstual, dan (6) penyelenggaraan seluruh program SPs UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan

5. Bidang Sumber Daya Manusia

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

- a. Sebagian dosen SPs UT tidak mempunyai *homebase* di SPs UT

Di atas kertas sebetulnya jumlah dosen pada setiap prodi di SPs sudah mencukupi, tetapi sebagian dosen masih duduk di fakultas atau di unit kerja lain, sehingga lebih banyak melaksanakan tugas di luar tugas keprodian. Untuk itu SPs perlu melakukan rekrutmen dosen yang dapat bekerja secara *full time* di prodi sehingga prodi dapat menyelesaikan seluruh target yang ditetapkan pada Renstra, dan bahkan dapat melampaui target tersebut.

- b. Kuantitas guru besar dan lektor kepala belum mencukupi

Banyaknya jumlah GB, LK, dan doktor memberikan pengaruh pada kualitas dan akreditasi sebuah program studi. Untuk memitigasi kekurangan jumlah tenaga LK dan GB tersebut SPs perlu menerapkan beberapa strategi pengendalian, yaitu membuat skema penelitian kolaboratif dan *coaching clinic* untuk menambah publikasi dosen yang merupakan syarat menuju ke jenjang GB. Selain itu, SPs perlu memberikan dorongan dan pendampingan kepada dosen dalam rangka peningkatan jumlah guru besar dan lektor kepala

- c. Telah banyak pegawai dengan posisi jabatan strategis yang memasuki masa purna bakti
Pegawai senior UT mempunyai tingkat pemahaman yang tinggi terhadap sistem PJJ yang diterapkan UT dan sistem operasinya. Saat ini mereka umumnya telah mempunyai posisi jabatan yang strategis di UT. Sayangnya, Sebagian besar dari mereka akan segera memasuki masa pensiun dalam beberapa tahun ke depan karena mereka memulai karir kerja di UT secara hampir bersamaan. Risiko kehilangan sejumlah besar pegawai senior dalam waktu hampir bersamaan tentunya menimbulkan risiko besar terhadap keberlanjutan sistem operasi PJJ di UT. Risiko ini mungkin dapat dimitigasi dengan membentuk tim-tim kerja di SPs yang disupervisi oleh para pegawai senior untuk melakukan kaderisasi tugas secara berkelanjutan.

- d. Jumlah dosen muda dengan jabfung Lektor mendominasi

Pada saat SPs masih beroperasi sebagai PPs dan Pusat P4s, UT hanya mempunyai jumlah dosen yang terbatas karena adanya kebijakan moratorium PNS selama beberapa tahun dan UT sebagai PK BLU tidak diijinkan untuk merekrut dosen non PNS. Akhirnya, di unit kerja ini para Kaprodi umumnya hanya dibantu oleh satu orang dosen. Bahkan ada prodi yang kaprodinya dibantu oleh dosen yang tetap bertugas dari fakultas masing-masing.



Pada akhir tahun 2022 Pemerintah membuka kesempatan bagi PT untuk menerima tenaga dosen dengan status Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Mulai akhir tahun 2022 tersebut UT merekrut beberapa dosen PPPK untuk mengisi kekosongan dosen di SPs. Kemudian pada tahun 2023 SPs mulai menerima sejumlah dosen dengan status CPNS. Sejak itulah di SPs banyak didominasi oleh para dosen muda. Padahal, SPs banyak memerlukan dosen pembimbing yang telah berpengalaman mengajar dan meneliti bagi para mahasiswa pascasarjana. Oleh karena itu, sistem penempatan dosen prodi di UT perlu memperhatikan proporsi jabatan fungsi para dosen sehingga proporsi antara dosen yang sudah senior dan dosen muda lebih berimbang.

- e. Dosen muda belum memahami fungsi dosen sebagai pengelola prodi PJJ UT
Sebagai kampus yang menyelenggarakan sistem Pendidikan jarak jauh (PJJ), SPs 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 untuk melakukan pelatihan secara berkala tentang digitalisasi, baik kepada para dosen SPs UT maupun kepada staf akademik yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan akademik maupun kemahasiswaan. Para dosen muda, oleh karenanya, perlu mendapatkan pengenalan dan pelatihan fungsi dosen sebagai peneglola prodi PJJ.

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 SPs UT mencapai target yang tertuang dalam arah pengembangan organisasi sesuai Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas. Adapun tahapan pertama (2022-2026) 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 Tahun 2022-2026 (Revisi)

No.	Target Peralihan UT	No.	Rencana Peralihan								Strategi Pencapaian (5 Tahun)
			Indikator Target Renstra Sekolah Pascasarjana	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 institusi di dalam negeri	Total kerjasama	Kerjasama (akumulasi)	2	3	4	5	6	a.1 Melakukan FGD merumuskan visi dan misi keilmuan Prodi a.2 Melakukan perumusan terhadap sikap dan tata nilai, kemampuan kerja, penguasaan pengetahuan, serta wewenang dan tanggung jawab a.3. Merumuskan CPL Prodi
b.	Penerapan inovasi program pendidikan yang berkelanjutan.	b.	Inovasi media pembelajaran setiap program studi	Penambahan jumlah inovasi media pembelajaran	Unit	2	2	2	3	3	b.1. Melakukan kategorisasi inovasi media pendidikan di setiap prodi.

				setiap program studi							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 pelatihan dalam rangka peningkatan mutu c.4. Mengendalikan dan memantau penjaminan mutu.
d.	Meningkatkan jumlah program studi akreditasi A	d.	Persentase prodi terakreditasi A (unggul)	Jumlah prodi terakreditasi A (unggul) hingga tahun berjalan dibagi total prodi	Persen (akumulasi)	11%	11%	22%	33%	33%	d.1. Menentukan daftar prodi yang akan ditingkatkan menjadi akreditasi A d.2. Melakukan pendampingan percepatan prodi akreditasi A
e.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap pendidikan dan kemahasiswaan	e.	Implementasi Roadmap Pendidikan	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	30%	35%	40%	45%	50%	e.1. Melakukan penyusunan roadmap pendidikan e.2. Melakukan peningkatan kualitas

	melalui utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan peningkatan kualitas pendidikan											dan pengembangan di bidang pendidikan e.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap pendidikan
1.2 Kurikulum berbasis digital dan mengakomodir masukan stakeholder												
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 redesain kurikulum. a.3. Melakukan inisiatif di internal prodi untuk mengawal redesain 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 OBE	c.	Re-design kurikulum berbasis OBE	Jumlah prodi melakukan re-design kurikulum berbasis OBE dibandingkan total prodi	Persen (akumulasi)	22%	33%	44%	55%	66%	c.1. Melakukan analisis terhadap kebutuhan re-design kurikulum berbasis OBE c.2. Menentukan prioritas prodi yang dilakukan re-design kurikulum berbasis OBE c.3. Melakukan inisiatif di internal prodi untuk mengawal re-design kurikulum berbasis OBE
d.	Melakukan kerjasama dengan institusi lain untuk pengembangan kurikulum.	d.	Kerja sama akademik dengan institusi negeri dan swasta di dalam negeri dan luar negeri terutama PTJJ di ASIA dan Pasifik	Total kerjasama akademik	Kerjasama (akumulasi)	2	2	3	3	4	d.1. Melakukan pemetaan profil PTJJ di Asia dan Pasific. d.2. Melakukan analisa keunggulan PTJJ di Asia dan Pasific. d.3. Melakukan kerjasama akademik untuk aktivitas tridharma perguruan tinggi.
1.3	Proses pembelajaran dan bahan ajar yang interaktif dan inovatif										

a.	Penggunaan teknologi informasi yang mutakhir untuk mendukung proses pembelajaran dan bahan ajar	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 pemetaan bahan ajar yang sudah menggunakan bahan ajar interaktif (BAI) a. 2. Melakukan prioritas pengembangan BAI per prodi
b.	Pengembangan laboratorium <i>virtual</i> untuk meningkatkan inovasi pembelajaran	b.	Pengembangan laboratorium virtual untuk meningkatkan inovasi pembelajaran	Pengembangan laboratorium virtual dibandingkan total laboratorium mata kuliah berpraktek	Persen (akumulasi)	20%	30%	40%	50%	60%	b.1. Menentukan prioritas kebutuhan <i>software</i> pembelajaran/analisis data untuk laboratorium virtual prodi yang memerlukan praktek b.2. 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)	Sitasi (akumulasi)	500	550	600	650	700	a.1.Melakukan peningkatan kualitas publikasi

				<i>Years Score</i> V2)							<ul style="list-style-type: none"> a.2. Menentukan tema penelitian yang sesuai dengan Roadmap Penelitian a.3. Melakukan kolaborasi dengan Lembaga lain untuk membentuk group riset a.4. Menghimbau mahasiswa untuk mensitasi karya ilmiah dosen yang relevan dengan penelitiannya a.5. 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)	20%	25%	30%	35%	40%	<ul style="list-style-type: none"> 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.	Peningkatan jumlah publikasi di Scopus dan Proceeding bereputasi	c.	Jumlah publikasi artikel internasional bereputasi	Jumlah artikel dan proceeding yang dipublikasikan pada jurnal internasional terindeks Scopus atau internasional bereputasi lainnya (per tahun)	Publikasi (akumulasi)	9	9	10	12	12	<p>c.1. Menggencarkan proyek penelitian yang berkualitas</p> <p>c.2. Memberikan insentif bagi peneliti yang berhasil mempublikasikan karyanya di jurnal bereputasi.</p> <p>c.3. Membuat proyek penelitian yang sesuai dengan <i>trend</i> dan <i>scope</i> jurnal bereputasi.</p>
d.	Meningkatkan kemandirian dan kompetensi dosen	d.	Jumlah dosen mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi	Jumlah dosen yang mengikuti pelatihan vs jumlah seluruh dosen	Jumlah dosen	10	20	30	40	50	<p>d.1. Merencanakan pelatihan dosen secara berkesinambungan (<i>inhouse</i> dan di luar UT)</p> <p>d.3. Melakukan pendampingan dosen muda</p>

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	e.	Implementasi Roadmap Penelitian dan Publikasi	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	30%	35%	40%	45%	50%	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
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)	1	1	2	2	3	a.1. Membentuk tim percepatan implementasi produk inovasi penelitian a.2. Membentuk grup penelitian yang solid khusus untuk menghasilkan produk-produk inovasi unggulan
b.	Penguatan iklim inovasi berbasis penelitian dan publikasi	c.	Jumlah pusat riset	Jumlah pusat riset yang dimiliki	Pusat riset (akumulasi)	0	0	0	1	1	c.1. Melakukan pemetaan kebutuhan pusat riset berdasarkan jumlah prodi yang dimiliki c.2. Melakukan analisis kebutuhan pengembangan keilmuan yang digunakan sebagai <i>branding</i> institusi
d.	Peningkatan jumlah dan kualitas akreditasi jurnal	d.1	Jumlah jurnal internasional ter-index	Total jurnal internasional ter-index	Jurnal (akumulasi)	0	0	1	1	2	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	1	2	2	3	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	Klaster (akumulasi)	2	3	4	5	5	e.1. Melakukan pemetaan kluster keilmuan e.2. Melakukan analisis karakteristik keilmuan e.3. Menentukan target publikasi berdasarkan kluster keilmuan
f.	Penentuan prioritas tema penelitian penugasan tingkat SPs	f.	Jumlah tema penelitian penugasan SPs	Total tema penelitian penugasan SPs	Tema penelitian penugasan SPs (akumulasi)	2	3	4	5	6	f.1. Melakukan pemetaan tema penelitian penugasan SPs f.2. Menentukan target publikasi berdasarkan tema penelitian penugasan SPs

3	Bidang Pengabdian Masyarakat										
3.1	Peningkatan kolaborasi kegiatan pengabdian masyarakat										
a.	Peningkatan jumlah program kolaborasi dengan institusi di dalam negeri	a.	Jumlah program kolaborasi dengan institusi di dalam negeri	Total dokumen kerjasama kolaborasi kegiatan	Kolaborasi (akumulasi)	2	2	3	3	4	a. 1. Melakukan pengabdian masyarakat berkolaborasi dengan program CSR perusahaan atau Program Univeristas Mitra atau lembaga pemerintahan
b.	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat.	b.	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat	Jumlah mahasiswa yang terlibat dalam pengabdian masyarakat	Persen (akumulasi)	10	12	15	15	20	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 program pengabdian masyarakat.	b.1	Jumlah seminar program pengabdian masyarakat	Total seminar yang diikuti	Seminar (akumulasi)	3	6	9	12	12	<p>b.1.1. Meningkatkan jumlah program pengabdian masyarakat yang diselenggarakan.</p> <p>b.1.2. Melakukan inisiasi pelaksanaan seminar dari setiap hasil pengabdian masyarakat.</p> <p>b.1.3. Melakukan pengelolaan pengabdian masyarakat dengan sistem terpusat untuk memudahkan koordinasi, monitoring, dan evaluasi proses pelaksanaan seminar</p>
		b.2	Jumlah publikasi di jurnal ilmiah dari program pengabdian masyarakat	Total publikasi	Judul (akumulasi)	3	6	9	12	12	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.	Penyusunan, pengembangan, dan implementasi <i>roadmap</i> pengabdian kepada masyarakat dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pemberdayaan melalui daring	c.	Implementasi Roadmap Pengabdian Kepada Masyarakat	Capaian target tahunan roadmap dibandingkan dengan total target tahunan	Persen (akumulasi)	30%	35%	40%	45%	50%		c.1. Melakukan penyusunan roadmap pengabdian kepada masyarakat c.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang pengabdian kepada masyarakat c.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap pengabdian kepada masyarakat
5.3	Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala dan Guru Besar											
a.	Jumlah Lektor Kepala	a.	Jumlah Lektor Kepala	Lektor Kepala dibandingkan total dosen tetap	Persen (akumulasi)	25%	27%	30%	31%	32,5%		a.1. Melakukan pemetaan jenjang karir fungsional akademis a.2. Membuat skema percepatan kenaikan jenjang fungsional akademis melalui sistem mentoring

b.	Jumlah Guru Besar	b.	Jumlah Guru Besar	Guru Besar dibandingkan total dosen tetap	Persen (akumulasi)	1,26%	1,41%	1,56%	1,71%	1,86%	<ul style="list-style-type: none"> b.1. Mendorong dosen melakukan publikasi pada jurnal internasional terindeks b.2. Memfasilitasi dosen melakukan kolaborasi dengan universitas/ lembaga lain untuk percepatan pemenuhan persyaratan kualifikasi Guru Besar b.3. Memberikan kesempatan dosen sebagai Penguji Ujian Doktor sesuai keahlian dan persyaratan Penguji b.4. Menjadi reviewer jurnal internasional ter-index b.5. Menjadi ketua penelitian hibah kompititif nasional
8.1	Mengoptimalkan fungsi <i>alumni capital</i> sebagai alternatif pengembangan institusi										

a.	Keterlibatan alumni semua prodi dan berkontribusi dalam kegiatan prodi	a.	Jumlah alumni yang terlibat	Total alumni	Alumni (akumulasi)	10	15	20	20	25	<p>a.1. Memperbarui data seluruh alumni dan mengkategorikan sesuai dengan posisi saat ini</p> <p>a.2. Membentuk <i>platform</i> komunikasi dengan alumni yang interaktif dan memiliki rasa kekeluargaan</p> <p>a.3. Berkerja sama dengan ikatan alumni di daerah-daerah seluruh Indonesia maupun luar negeri</p>
----	--	----	-----------------------------	--------------	--------------------	----	----	----	----	----	--