



UNIVERSITAS TERBUKA

Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Terbuka Tahun 2025 - 2045



PERENCANAAN

VISI

INOVASI

MISI

PENGEMBANGAN

Universitas Terbuka
KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI



LEMBAR PENGESAHAN

RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG (RPJP)

UNIVERSITAS TERBUKA 2025-2045

Tangerang Selatan, April 2025

Ketua MWA,
Universitas Terbuka

Rektor,
Universitas Terbuka

Ketua Senat,
Universitas Terbuka

Prof. Ainun Na'im, Ph.D

Dr. Mohamad Yunus, S.S., M.A

Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si

TIM PENYUSUN RPJP 2025 - 2045

Penasehat

Dr. Mohamad Yunus, S.S., M.A.

Pengarah

Prof. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D.
Rahmat Budiman, S.S., M.Hum., Ph.D.
Prof. Dr. Paken Pandiangan, S.Si., M.Si.

Penanggung Jawab

Prof. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si

Ketua

Dr. Meita Istianda, S.IP., M.Si.

Wakil Ketua

Dr. Shine Pintor Siolemba Patiro, S.T., M.M.

Penelaah

Prof. Ainun Na'im, Ph.D
Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si.
Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D.
Prof. Dr. Paulina Pannen, M.Ls.
Dr. Sofjan Aripin M.Si.
Dr. Muhtarom, S.E., M.M. |
Dr. Ake Wihadanto, S.E., M.T..

Anggota

Dr. Heni Safitri, S.Pd., M.Si.
Prof. Dra. Dewi Artati Padmo Putri, M.A., Ph.D.
Prof. Dr. Ucu Rahayu, M.Sc.
Dr. Subekti Nurmawati, M.Si.
Hendrikus Ivoni Bambang Prasetyo, S.Sos., M.Si.
Yanti Hermawati, S.Sos.I., M.Si.
Dr. Muhammad Rif'an, S.T., M.T.
Adrian Sutawijaya, S.E., M.Si.
Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si.
Dra. Any Meilani, M.Si.
Bambang Hariyanto, S.E.
Mailani Hamdani, S.E., M.Si.
Totok Suhartanto, S.E.
Firmansyah, S.Kom., M.M.
Dr. Kartono, S.Pd., M.Si.
Olivia Idrus, S.E., M.Sc.
Anto Hidayat, S.IP., M.Si.
Erika Pradana Putri, S.T., M.Sc.
Windra Irawan, S.I.Kom., M.Si.
Drs. Tedjo Djatmiko, M.Pd.
Hendrawan Bayu Wicaksono, S.E., M.Ak.
Unggul Utan Sufandi, S.Kom., M.Si.
Dr. Hendrian, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Mohammad Imam Farisi, M.Pd.
Antonio Vivaldi, S.E., MBA.
Dr. Vivi Indra Amelia Nst, S.I.P., M.A.
Dr. Tuti Purwoningsih, S.Pd., M.Sc.
Dra. Ace Sriati Rachman, M.Si.
Dr. Maya Maria, S.E., M.M.
Hidayah, S.Pd., M.Pd.
Fawzi Rahmadiyan Zuhairi, S.Si., M.Sc.
Dr. Dewi Juliah Ratnaningsih, S.Si., M.Si.
Dr. Ernik Yuliana, S.Pi., M.T.
Arif Purnomo Muji Basuki, S.Kom.
Fauzy Rahman Kosasih, S.S., M.Pd.
Adisthy Shabrina N.Q B.A.(Hons)., M.Sc.

SAMBUTAN REKTOR



Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat Rahmat-Nya, Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Terbuka (RPJP UT) Tahun 2025-2045 dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Dokumen ini merupakan landasan strategis yang akan menjadi pedoman dalam pengembangan Universitas Terbuka (UT) selama kurang lebih 20 tahun ke depan. UT sebagai institusi pendidikan tinggi yang berkomitmen dalam menyediakan akses pendidikan yang merata, fleksibel, dan berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia, terus berupaya untuk meningkatkan mutu dan daya saingnya di kancah nasional maupun global. RPJP ini disusun dengan mempertimbangkan masukan dari Majelis Wali Amanat (MWA) dan Senat Akademik Universitas

(SAU) dengan memperhatikan dinamika perubahan lingkungan eksternal dan internal, serta tantangan dan peluang yang ada di masa depan.

RPJP ini tidak hanya mencerminkan visi, misi, dan tujuan jangka panjang UT, tetapi juga strategi dan program kerja yang konkret untuk mencapai visi tersebut. Kami menyadari bahwa keberhasilan implementasi rencana ini sangat bergantung pada kerja sama dan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk sivitas akademika, pemerintah, masyarakat, dan mitra strategis. Kami berharap RPJP ini dapat menjadi acuan yang jelas dan komprehensif dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan UT sebagai Perguruan Tinggi Jarak Jauh Berkualitas Dunia. Semoga dokumen ini dapat mendorong terciptanya inovasi dan perubahan positif yang berkelanjutan, serta berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga perwujudan cita-cita Indonesia Emas 2045 tercapai.

Saya mengucapkan terima kasih dan apresiasi kepada Tim Penyusun RPJP UT Tahun 2025-2045. Akhir kata semoga Allah SWT selalu meridhoi seluruh upaya kita dalam mewujudkan *Making Higher Education Open to All*.

Tangerang Selatan, 5 Maret 2025
Rektor Universitas Terbuka,

Dr. Mohammad Yunus, S.S., M.A.

DAFTAR ISI

TIM PENYUSUN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG UNIVERSITAS TERBUKA TAHUN 2025 – 2045	i
SAMBUTAN REKTOR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
RINGKASAN EKSEKUTIF	vi
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pengertian, Tujuan, dan Landasan	1
BAB II: GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS TERBUKA	3
2.1. Gambaran Umum	3
2.2. Visi Misi dan Tujuan	4
2.3. Nilai-Nilai Dasar Universitas Terbuka	4
BAB III: ANALISIS ISU STRATEGIS	6
3.1. Analisis Lingkungan Internal	6
3.2. Analisis Lingkungan Eksternal	17
BAB IV: ARAH DAN TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG	23
4.1. Arah Pengembangan Jangka Panjang	23
4.2. Tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang	24
BAB V: SASARAN STRATEGIS TONGGAK CAPAIAN UTAMA.....	28
BAB VI: PENUTUP	38



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jumlah Lulusan Tahun 2020 - 2024	16
Tabel 3.2	Jumlah Lulusan Menurut Jenis Kelamin	17

DRAFT

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Skema Strategi <i>Sustainable Alumni Connection</i>	10
Gambar 3.2	Fase Perkembangan Tata Kelola Universitas Terbuka	11
Gambar 3.3	Sebaran Mahasiswa UT di Wilayah Indonesia	14
Gambar 4.1	Tonggak Capaian Utama Universitas Terbuka	23

DRAFT

RINGKASAN EKSEKUTIF

Universitas Terbuka (UT) telah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 39 Tahun 2022. Dengan status PTN-BH, UT memiliki otonomi yang lebih luas untuk mewujudkan Visi, Misi, dan Tujuannya.

Visi UT adalah menjadi Perguruan Tinggi Jarak Jauh berkualitas dunia, sedangkan Misi UT adalah (a) menyelenggarakan pendidikan berkualitas dunia yang dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat; (b) menyelenggarakan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta bidang pendidikan jarak jauh yang berkelanjutan dan berkualitas dunia; dan (c) menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk memberdayakan dan menyejahterakan masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi. Adapun tujuan UT adalah (a) menghasilkan lulusan yang berkarakter, berkompentensi, dan mampu bersaing secara global; (b) menghasilkan karya akademik dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi pembangunan nasional dan pemecahan masalah global; dan (c) menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat dalam penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mewujudkan masyarakat sejahtera dan merespons masalah global.

Pengembangan UT yang dituangkan dalam RPJP 2025-2045 memiliki peta jalan untuk mencapai visi menjadi perguruan tinggi jarak jauh berkualitas dunia sebagaimana termaktub dalam Visi UT sebagai PTNBH (PP No. 39 Tahun 2022), dan dengan memperhatikan Keputusan Presiden Republik Indonesia No.41 Tahun 1984 terkait UT sebagai universitas negeri yang bersifat terbuka. Peta jalan tersebut sebagai berikut: Tahap 1 (2025-2029): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat; Tahap 2 (2030-2034): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas; Tahap 3 (2035-2039): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan; dan Tahap 4 (2040-2045): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital.

Peta jalan UT Tahun 2025-2045 menjelaskan target capaian yang akan dilakukan selama 20 tahun ke depan. Keberhasilan UT dalam memperoleh capaian besar itu diukur melalui kinerja 5 (lima) bidang strategis yaitu: (1) bidang akademik; (2) bidang non akademik; (3) bidang kemahasiswaan; (4) bidang penjaminan mutu dan manajemen risiko; serta (5) bidang alumni dan kerja sama (pemangku kepentingan). Untuk mendukung kinerja 5 (lima) bidang itu, strategi pencapaian kinerja dilandasi dengan tata nilai yang dimiliki oleh UT, yang meliputi kualitas, integritas, inovasi, aksesibilitas, relevansi, dan akuntabilitas (KIIARA).

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), kebutuhan akan pembelajaran berbasis teknologi semakin meningkat. Universitas Terbuka (UT) sebagai penyelenggara pendidikan terbuka jarak jauh dituntut menyesuaikan diri dengan tren teknologi terkini, seperti penggunaan *platform* digital, aplikasi *mobile*, dan multimedia dalam proses belajar mengajar. Teknologi yang semakin berkembang saat ini memungkinkan UT untuk lebih fleksibel dalam memberikan akses pendidikan kepada mahasiswa di berbagai penjuru Indonesia, bahkan dunia. UT memiliki peran strategis dalam menyediakan akses pendidikan tinggi bagi masyarakat yang kesulitan mengakses pendidikan secara langsung, misalnya masyarakat di daerah terpencil atau yang bekerja penuh waktu. Adanya tuntutan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, lulusan yang kompeten dan berdaya saing, serta relevansi kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja menjadi tantangan tersendiri bagi UT. Sebagai universitas negeri yang memiliki jaringan mahasiswa yang luas di seluruh Indonesia, UT berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional, seperti pencapaian target Indeks Pembangunan Manusia (IPM), pemerataan pendidikan, dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Dinamika perubahan demografi dan meningkatnya jumlah penduduk berusia produktif membuka peluang untuk menyediakan pendidikan yang lebih luas dan lebih fleksibel. Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) UT Tahun 2025-2045 mempertimbangkan cara UT menjawab kebutuhan tersebut, terutama masih rendahnya Angka Partisipasi Kasar (APK) Perguruan Tinggi di beberapa daerah yang masih perlu ditingkatkan. RPJP UT 2025-2045 disusun seiring dengan arah kebijakan pendidikan tinggi Nasional yang terus berkembang, termasuk yang tercermin dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Visi Pendidikan Indonesia 2045. Keselarasan ini diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan UT sesuai dengan kebijakan strategis pemerintah dalam menciptakan masyarakat yang cerdas dan terampil.

1.2 Pengertian, Tujuan, dan Landasan

RPJP UT Tahun 2025-2045 disusun untuk memastikan bahwa UT dapat memenuhi tuntutan pendidikan tinggi di era global dengan mempertimbangkan kesinambungan terhadap RPJP UT Tahun 2021-2035. RPJP UT 2025-2045 juga disusun sebagai respons terhadap Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045 yang menekankan pada upaya transformatif untuk memenuhi berbagai aspek kebutuhan masyarakat sebagai bentuk perwujudan cita-cita Indonesia Emas 2045, yaitu sebagai Negara Kesatuan Republik Indonesia yang bersatu, berdaulat, maju, dan berkelanjutan. Selain itu, RPJP UT juga didasarkan pada PP 39/2022, Pasal 83, pasal (1) Sistem perencanaan UT merupakan satu kesatuan tata cara perencanaan pengembangan yang bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek, dan (2) Sistem perencanaan UT menjadi dasar bagi setiap organ UT dan seluruh Sivitas Akademika dalam penyusunan program, untuk mencapai Visi, Misi, dan Tujuan Strategis UT.

RPJP UT Tahun 2025-2045 disusun sebagai pedoman pengembangan UT dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang adaptif terhadap perubahan. Dengan latar belakang tersebut, penyusunan RPJP UT diharapkan dapat menciptakan arah yang jelas untuk pengembangan institusi dalam jangka panjang, sehingga dapat terus berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa yang berkelanjutan melalui pendidikan berkualitas sepanjang hayat. RPJP UT 2025-2045 disusun berdasarkan analisis kondisi terkini UT serta masukan dari berbagai pemangku kepentingan. Proses analisis dilakukan dengan

pendekatan *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT). Selain itu, penyusunan RPJP juga berlandaskan pada peraturan-peraturan yang relevan dengan UT yang mencakup:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Undang-Undang No. 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara;
4. Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional tahun 2025-2045;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 Tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka;
9. Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984 tentang Pendirian Universitas Terbuka
10. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan;
11. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
12. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 1 Tahun 2024 Tentang Sistem Perencanaan Universitas Terbuka;
13. Peraturan Senat Akademik Universitas Terbuka Nomor 1 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Senat Akademik Universitas Terbuka;

BAB II GAMBARAN UMUM UNIVERSITAS TERBUKA

2.1 Gambaran Umum

Universitas Terbuka (UT) adalah Perguruan Tinggi Negeri yang menerapkan sistem pembelajaran terbuka dan jarak jauh. UT didirikan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984 dengan mandat utama: (1) menampung calon mahasiswa yang tidak diterima melalui sistem penerimaan mahasiswa baru; (2) melanjutkan Proyek Pendidikan Guru dengan metode belajar jarak jauh; dan (3) memberikan kesempatan lebih luas bagi masyarakat yang sudah bekerja untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Saat ini, UT memiliki empat fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik (FHISIP), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Fakultas Sains dan Teknologi (FST), serta sekolah Pascasarjana. UT menawarkan berbagai program pendidikan, termasuk 2 program diploma, 37 program sarjana, 1 program profesi, 9 program magister, dan 2 program doctoral. Untuk meningkatkan akses dan jangkauan layanan, UT memiliki 39 kantor layanan daerah, satu Layanan Luar Negeri (LLN), dan 754 Sentra Layanan UT (SALUT) di seluruh Indonesia dan luar negeri. Rektor UT juga menjabat sebagai ketua Konsorsium lokapasar Indonesia *Cyber Education Institute (ICE Institute)*, yang terdiri dari 14 universitas terkemuka. ICE Institute memiliki 42 mitra dan menawarkan 14.544 mata kuliah daring berkualitas dari mitra nasional dan internasional dengan 37.590 peserta. Selain itu, UT juga menjalin kerja sama dengan berbagai mitra, termasuk perguruan tinggi dan lembaga non-perguruan tinggi, serta membangun hubungan erat dengan pemerintah pusat dan daerah di 515 kabupaten dan kota di Indonesia.

Pada tahun 2024, UT memiliki 671.967 mahasiswa aktif (data per 10 Oktober 2024) yang tersebar di seluruh Indonesia dan luar negeri, dengan lebih dari 2 juta lulusan yang memiliki beragam jenis pekerjaan dan tersebar di berbagai daerah, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Dengan populasi mahasiswa usia produktif yang terus meningkat, UT telah mengambil peran dalam penyiapan sumber daya manusia yang unggul di tanah air.

Untuk menjaga kualitas dan kredibilitas akademik, UT terus berinovasi dengan menyediakan bahan ajar interaktif, baik dalam format digital maupun cetak (BMP), yang memungkinkan mahasiswa memanfaatkan teknologi informasi dan sumber belajar digital secara optimal. UT menyediakan layanan bantuan belajar, seperti tutorial tatap muka, tutorial *online*, dan serta bimbingan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

UT secara berkala mengundang asesor dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM), dan *The International Organization for Standardization (ISO)* untuk memastikan kualitas akademik dan layanan yang UT berikan. UT juga menjadi satu-satunya Perguruan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) di Asia yang mengundang penilai dari *International Council for Open and Distance Education (ICDE)* yang berbasis di Oslo, Norwegia, dan *Asian Association of Open Universities (AAOU)* untuk menilai kualitas produk dan layanan UT berdasarkan standar global.

Internasionalisasi membuka peluang bagi UT untuk berkolaborasi dengan berbagai universitas di seluruh dunia, memperkaya pemahaman, dan meningkatkan pengakuan global. UT telah menjalin kerja sama melalui komunitas ICDE dan AAOU. Melalui keanggotaan ini, UT mampu menjalin kerja sama dengan universitas terbuka di berbagai negara, termasuk Brasil, Australia, Afrika, Eropa, Selandia Baru, Norwegia, Prancis, dan negara-negara di Asia untuk memperluas jaringan internasional dan peluang kolaborasi.

Berkat upaya strategis yang telah dilakukan, UT berhasil memperoleh status sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) melalui Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2022 yang ditandatangani oleh Presiden RI pada 20 Oktober 2022. Status ini

memberikan UT otonomi yang lebih besar untuk beradaptasi dan mewujudkan komitmen UT sebagai Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ) berkualitas dunia serta meningkatkan pengelolaan di bidang akademik dan non akademik. UT tetap berkomitmen untuk menyediakan pendidikan tinggi yang berkualitas, terjangkau, dan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Sebagai langkah konkret menuju perubahan kelembagaan, UT terus melakukan penataan dan pembaharuan, termasuk pengembangan berbagai peraturan seperti Peraturan Majelis Wali Amanat (MWA), Peraturan Rektor, dan Peraturan Senat Akademik Universitas (SAU).

2.2 Visi, Misi, dan Tujuan

Visi

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

Misi

Berdasarkan visi yang ditetapkan, misi UT adalah sebagai berikut:

1. menyelenggarakan pendidikan berkualitas dunia yang dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat;
2. menyelenggarakan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta bidang pendidikan jarak jauh yang berkelanjutan dan berkualitas dunia; dan
3. menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk memberdayakan dan menyejahterakan masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Tujuan

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

1. menghasilkan lulusan yang berkarakter, berkompentensi, dan mampu bersaing secara global;
2. menghasilkan karya akademik dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi pembangunan nasional dan pemecahan masalah global; dan
3. menghasilkan karya pengabdian kepada masyarakat dalam penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mewujudkan masyarakat sejahtera dan merespons masalah global.

2.3 Nilai-Nilai Dasar Universitas Terbuka

Untuk mencapai visinya sebagai perguruan tinggi berkelas dunia, UT memiliki nilai-nilai dasar yang mengacu pada Pancasila, Inklusif, Mandiri, dan Belajar Sepanjang Hayat. Nilai budaya kerja UT meliputi: nilai kualitas unggul, integritas, inovatif, aksesibel, relevan, dan akuntabel (KIIARA), yang mendukung terciptanya tata kelola universitas yang baik (*good university governance*). Nilai-nilai ini menjadi pedoman dalam melaksanakan misi dan tujuan UT. Enam nilai budaya kerja (KIIARA) adalah sebagai berikut.

1. **Kualitas Unggul.** Produk dan Layanan UT berkualitas tinggi sehingga memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan.
2. **Integritas.** Setiap penyelenggara UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme.
3. **Inovatif.** Untuk meningkatkan kualitas layanan, UT mendorong inovasi pada segala bidang kegiatan.
4. **Aksesibel.** Seluruh program UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala tempat dan waktu.
5. **Relevan.** Pengembangan seluruh program UT dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kontekstual.
6. **Akuntabel.** Penyelenggaraan seluruh program UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Dalam pelaksanaan budaya kerja KIIARA, UT memiliki tata nilai yang menjadi dasar sekaligus arah bagi sikap dan perilaku seluruh dosen dan tenaga kependidikan yaitu:

1. **Professional:** Menunjukkan kompetensi dan kualitas kerja yang tinggi sesuai dengan standar profesionalisme dalam setiap aktivitas;
2. **Teamwork:** Bekerja sama secara sinergis antar individu dan tim untuk mencapai tujuan bersama dengan semangat kolaborasi dan menghargai peran masing-masing;
3. **Caring:** Memiliki kepedulian dan perhatian terhadap sesama, baik dalam lingkungan kerja maupun dalam pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat;
4. **Strong Academic Culture:** Membangun dan menjaga budaya akademik yang kuat dengan menjunjung tinggi nilai-nilai keilmuan, inovasi, serta riset;
5. **Openness/Transparency:** Keterbukaan nurani dan sikap untuk bersedia mendengarkan dan mempertimbangkan, menerima dan membagi/membuka informasi terhadap pihak yang berhak mengetahui/berkepentingan; dan
6. **Hard Work:** Mempromosikan etos kerja keras dan tekun dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, demi mencapai hasil yang optimal.

DRAFT

BAB III ANALISIS ISU STRATEGIS

3.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis terhadap lingkungan internal merupakan langkah yang krusial guna memahami kekuatan dan kelemahan UT secara menyeluruh. Langkah ini berperan penting dalam menentukan arah kebijakan strategis yang relevan dan berkelanjutan bagi pengembangan universitas ke depan. Melalui analisis lingkungan internal, UT dapat mengidentifikasi berbagai faktor yang mendukung atau menjadi tantangan dalam pencapaian visi dan misi sebagai institusi pendidikan jarak jauh terkemuka. Pemahaman yang baik terhadap lingkungan internal memungkinkan UT untuk merumuskan strategi pengembangan yang tepat, sehingga mampu bersaing secara global sekaligus berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan akses ke pendidikan tinggi di Indonesia. Bagian ini menjelaskan tentang kekuatan utama yang dapat dioptimalkan oleh UT dan kelemahan yang perlu diperbaiki sebagai landasan untuk merumuskan strategi pembangunan jangka panjang yang lebih efektif dan adaptif.

3.1.1 Sumber Daya

1) Sumber Daya Manusia

Sejak UT bertransformasi menjadi PTN-BH, UT melakukan transformasi dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), termasuk dari sisi komposisi, kompetensi, dan kualifikasi. Dari sisi komposisi, UT memiliki pegawai dengan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 1.221 orang dan pegawai yang bukan PNS (non-PNS) sebanyak 1.228 orang. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa jumlah pegawai non-PNS lebih banyak dibandingkan jumlah pegawai PNS. Pegawai UT yang bekerja di Pusat sebanyak 1.350 orang dan di UT Daerah sebanyak 1.099 orang. Dari sisi kompetensi, terjadi perubahan kebutuhan kompetensi dari pegawai dengan kompetensi pekerjaan yang dilakukan manual menjadi pekerjaan yang dilakukan secara digital. Dari sisi kualifikasi, UT senantiasa meningkatkan kualifikasi para pegawai melalui program studi lanjut dan beragam pelatihan. Transformasi tersebut ditujukan untuk menyiapkan SDM yang mampu mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan UT.

Perubahan pada komposisi pegawai diawali dengan perubahan sistem manajemen SDM UT, mulai dari perencanaan, penempatan, pengembangan, sistem imbalan, disiplin, dan pemensiunan. Pada tahapan berikutnya, tantangan yang dihadapi adalah menyeimbangkan komposisi pegawai karena jumlah PNS yang pensiun semakin banyak. Jika dilihat dari masa kerja dan status kepegawaian PNS, hingga tahun 2044 akan ada sekitar 851 PNS yang akan pensiun. Artinya, jika pada tahun 2025 sampai dengan tahun 2044 tidak ada penerimaan PNS di UT, maka pada tahun 2044 jumlah PNS UT hanya sekitar 412 orang.

Sementara itu, dari sisi kompetensi, perubahan lingkungan eksternal menuntut SDM UT untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat pesat. Dari sisi kualifikasi, saat ini masih banyak pegawai dosen yang berkualifikasi S2, yakni sebanyak 73%. Pegawai tenaga kependidikan yang berkualifikasi di bawah S1 dan D-IV sebanyak 33%. Persoalan tersebut perlu diatasi dengan meningkatkan kualifikasi pegawai UT, baik bagi pegawai baru maupun pegawai yang ada saat ini.

Selain itu, untuk menciptakan karakter SDM yang mendukung tata kelola organisasi, budaya kerja perlu dibangun secara menyeluruh. Budaya kerja dan tata kelola secara bersama-sama berfungsi sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi organisasi secara efektif. UT telah mengembangkan nilai-nilai budaya kerja yang dikenal dengan KIIARA. Nilai-nilai tersebut telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka. Saat ini, UT berada pada fase

implementasi nilai-nilai budaya kerja tersebut, yang senantiasa dievaluasi secara berkala dan berkelanjutan sesuai dengan strategi dan tata kelola organisasi.

2) Sarana dan Prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana di lingkungan UT meliputi pengelolaan semua aset yang dimiliki UT baik di UT Pusat maupun di UT Daerah. Setelah menjadi PTN-BH, nilai kekayaan awal UT adalah sebesar 3,5 triliun rupiah dengan nilai aset tetap sebesar 1 triliun rupiah. Aset tetap yang dimaksud berupa gedung dan bangunan, peralatan dan mesin, jalan, irigasi, jaringan, aset tetap lainnya, dan konstruksi dalam pengerjaan. UT juga memiliki beberapa *server* yang mendukung sistem layanan *online* untuk layanan pembelajaran dan manajemen.

Pada tahun 2023, UT memiliki tanah, baik yang berada di UT Pusat dan Daerah, seluas 370.276 m² (tanah yang dikuasai oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi seluas 364.120 m² dan tanah yang dikuasai oleh UT sebagai PTN-BH seluas 6.156 m²) dengan luas bangunan 134.491 m². Dalam laporan tahun 2023, aset peralatan dan mesin yang dimiliki UT tercatat sebanyak 84.045 unit, gedung dan bangunan sebanyak 199 unit, jalan dan jembatan sebanyak 1.014 m², irigasi sebanyak 9 unit, jaringan sebanyak 110 unit, aset tetap renovasi sebanyak 4 unit, aset tetap lainnya sebanyak 11.550 unit, dan aset lain-lain sebanyak 278 unit. Keseluruhan aset ini bernilai sebesar Rp1.212.893.377.813,00. Sarana penting lain yang menjadi andalan adalah sistem layanan *online* yang digunakan untuk layanan pembelajaran dan manajemen. UT juga memiliki beberapa *server* yang memiliki kemampuan melayani ratusan ribu mahasiswa UT dan mahasiswa PT lain. Dalam menjalankan operasionalnya, UT menerapkan prinsip *resource sharing* untuk penyediaan infrastruktur, seperti ruang-ruang ujian dan ruang tutorial. Dalam pembangunan gedung baru, UT telah mengusung konsep *Green Building* yang memperhatikan prinsip hemat energi, ventilasi, pencahayaan, tanaman dalam ruang, *roof top*, dan material yang aman. UT memiliki sarana dan prasarana dalam jumlah dan kualitas yang memadai dengan jangkauan layanan yang luas di seluruh Indonesia. Kondisi tersebut membuka peluang bisnis dan investasi UT ke depan.

UT juga telah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam seluruh aspek layanan melalui *Digital Learning Ecosystem* (DLE). Arsitektur DLE adalah cetak biru yang menyelaraskan visi, misi, dan proses bisnis dengan teknologi informasi dalam perspektif data, aplikasi, dan teknologi melalui aplikasi SPARK. SPARK memungkinkan setiap pengguna di UT memantau dan mengelola proses sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Arsitektur DLE dalam SPARK juga memudahkan pimpinan untuk melihat proses secara keseluruhan (*helicopter view*) dan membantu pengambilan keputusan yang tepat. Implementasi DLE *architecture* telah dilakukan pada hampir seluruh unit di UT; beberapa pengembangan sistem dan aplikasi yang telah dilakukan di antaranya adalah pengembangan dan penyempurnaan: 1) aplikasi kemahasiswaan, dosen, dan tenaga kependidikan; 2) aplikasi akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; 3) aplikasi bahan ajar terpadu; 4) aplikasi pembelajaran dan ujian; 5) aplikasi penjaminan mutu internal dan eksternal; 6) aplikasi pendukung manajemen (*Decision Support System*).

UT juga berkomitmen membangun *Learning Center* yang komprehensif dan representatif. Demi mencapai komitmen tersebut, UT didukung oleh sarana dan prasarana TIK yang memadai dan terus ditingkatkan. Salah satunya adalah *Data Center* berstandar internasional. Sejak tahun 2022, UT mengoptimalkan dan memelihara perangkat dengan teknologi *open* untuk meningkatkan kapasitas *server* serta kemudahan *monitoring* dan pemeliharaan. UT juga memiliki *Network Operating Center* bersertifikasi internasional Tier 3 *Data Center*. UT memiliki *bandwidth* 5 Gbps internasional dan 10 Gbps domestik. Kapasitas

backbone VPN UT mencapai 2 Gbps pada akhir 2024. Peningkatan ini dilakukan secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan UT Pusat dan Daerah. Peningkatan sistem keamanan IT juga menjadi fokus utama. UT telah mengeluarkan kebijakan Tata Kelola Sistem Informasi beserta instrumen kendalinya. Pada tahun 2024, UT berhasil mempertahankan standar ISO 27001:2022 dan sertifikasi *data center Tier 3 Uptime* untuk memastikan kepatuhan terhadap standar keamanan industri.

Prioritas pengembangan TIK di UT sebagai *Cyber University* difokuskan guna mendukung proses pembelajaran pada Pendidikan Jarak Jauh. UT mengembangkan inovasi seperti aplikasi MyUT yang mengintegrasikan berbagai layanan akademik melalui *Single Sign On* (SSO). UT juga menyediakan internet gratis bagi mahasiswa di seluruh wilayah Indonesia (*wifi.id*). Implementasi TIK dalam pembelajaran mencakup berbagai layanan, seperti tutorial webinar, *online*, radio, UT TV, dan *E-Lecturing*. Platform *E-Learning* UT terus ditingkatkan dengan fitur tambahan seperti cek plagiasi, integrasi untuk webinar, *chatbot*, dan penggunaan AI. UT juga mengembangkan bahan ajar interaktif dengan fitur *text-to-speech* untuk mahasiswa tunanetra. Dalam Asesmen Hasil Belajar (AHB), UT menawarkan berbagai modus ujian, seperti ujian tatap muka, *online*, dan *proctoring* dengan teknologi kecerdasan buatan untuk pengawasan ujian.

UT juga terus mengembangkan sistem dan aplikasi berbasis TIK untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan perguruan tinggi. UT mendukung layanan pendidikan terintegrasi dalam jejaring *cyber university* dengan prinsip *Good University Governance* (GUG). UT juga mengembangkan aplikasi perencanaan dan anggaran, pengelolaan keuangan, pengelolaan aset, pengadaan barang dan jasa, e-audit, administrasi persuratan, dan pendukung manajemen lainnya. Aplikasi tersebut terintegrasi dengan *Single Sign On* (SSO) dan mengakomodasi berbagai kebutuhan unit di UT. UT berkomitmen meningkatkan integrasi dan pengelolaan data untuk mewujudkan ekosistem pembelajaran digital yang kokoh, memperkuat posisinya sebagai pemimpin inovasi dalam *distance learning* di Indonesia.

3) Jumlah Mahasiswa dan Alumni

Pada tahun 2024, jumlah mahasiswa UT mencapai 671.967. Perkembangan jumlah mahasiswa yang sangat signifikan menunjukkan semakin meningkatnya daya tarik UT bagi masyarakat. Karakteristik UT yang memiliki ukuran daya tampung mahasiswa yang besar, keluwesan persyaratan penerimaan mahasiswa baru, dan ketersediaan jejaring di seluruh Nusantara dan mancanegara memungkinkan UT terus memperluas jangkauan layanan pendidikan. Untuk itu, inovasi diperlukan dalam meningkatkan akses pendidikan tinggi yang berkualitas untuk menjawab kebutuhan keragaman karakteristik mahasiswa, dinamika kebutuhan dan perkembangan zaman, dan permasalahan geopolitik, termasuk pemenuhan akses ke pendidikan tinggi bagi wilayah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar).

Untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045, UT diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas, berkompeten, dan berdaya saing tinggi yang akan berdampak pula terhadap peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK) Perguruan Tinggi Indonesia. Pada tahun 2025, target APK Perguruan Tinggi nasional adalah sebesar 35%, yang kemudian meningkat menjadi 50% pada tahun 2035. Pada tahun 2045, APK Perguruan Tinggi diharapkan mencapai 60%, yang berarti bahwa lebih dari separuh penduduk usia produktif di Indonesia telah mengakses pendidikan tinggi. Untuk membantu mencapai target tersebut, UT juga harus mengadopsi pendekatan berbasis data dan teknologi dalam perencanaan dan pengembangan kegiatan kemahasiswaan dalam mewujudkan pendidikan tinggi yang lebih responsif, adaptif, dan terarah. Salah satu isu strategis yang perlu diperhatikan adalah bagaimana UT dapat meningkatkan kualitas

dukungan dan layanan kepada mahasiswa agar mereka dapat lebih berpartisipasi dalam kegiatan yang menunjang prestasi akademik maupun non-akademik serta terlibat dalam kompetisi tingkat nasional dan internasional. Meski demikian, tantangan dalam pengelolaan interaksi, kegiatan, dan prestasi mahasiswa terkadang masih terkendala oleh faktor geografis dan aksesibilitas teknologi.

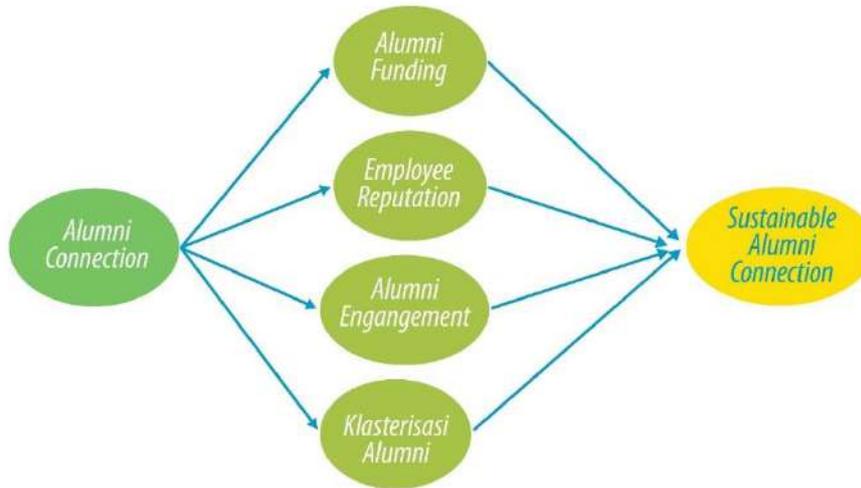
UT Daerah secara rutin menyelenggarakan berbagai kegiatan kemahasiswaan yang melibatkan mahasiswa di wilayahnya. Selain itu, setiap tahun UT mengadakan Pekan Olahraga dan Seni (Disperseni) yang menjadi ajang unjuk bakat dan kreativitas mahasiswa dari seluruh Indonesia. Mahasiswa UT juga aktif berpartisipasi dalam ajang talenta nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta lembaga lain, seperti Pemilihan Mahasiswa Berprestasi, Kompetisi Debat Mahasiswa Indonesia, dan kegiatan prestasi lainnya.

Transformasi UT menuju perguruan tinggi yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar kerja dan tren global diharapkan dapat menciptakan dampak yang luas, baik bagi mahasiswa maupun bagi pembangunan nasional. Fokus harus mulai diarahkan pada integrasi *upskilling* dan *reskilling* di bidang *green skills*. UT dapat menjadi pionir dalam menyiapkan SDM yang siap menghadapi tantangan dan peluang di era *green economy*, mendukung pengembangan industri hijau, serta berkontribusi dalam pencapaian target *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Dalam menyikapi tantangan dan peluang ini, strategi pengembangan bidang kemahasiswaan di UT harus mengarah pada peningkatan program pendukung kesuksesan belajar yang komprehensif, pembangunan komunitas belajar yang solid, dan penguatan dukungan teknologi informasi. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan retensi dan keberhasilan studi mahasiswa, tetapi juga mendorong UT menyiapkan beragam layanan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, kompeten, dan berdaya saing tinggi yang sejalan dengan visi pembangunan SDM unggul dan berdaya saing dalam rangka mewujudkan Indonesia yang maju, sejahtera, dan berkeadilan.

Peran alumni dalam suatu institusi pendidikan sangat penting karena para alumni dapat berperan strategis membantu dan mendukung perguruan tinggi tempat mereka mengenyam pendidikan. Selain dapat mendukung reputasi lembaga, peran alumni dapat menjadi *inspirator*, *role model*, dan mentor karier yang dapat memberikan keahlian, meningkatkan upaya perekrutan mahasiswa, serta meningkatkan upaya dalam mengumpulkan dana beasiswa. UT telah menghasilkan alumni dengan beragam latar belakang yang menyebar di seluruh wilayah Indonesia bahkan di luar negeri. Sampai dengan tahun 2024, UT memiliki alumni sebanyak 2.156.104 orang. Untuk mengetahui informasi mengenai potensi alumni, UT secara periodik melakukan penelusuran alumni melalui kegiatan *tracer study*. Berdasarkan data *tracer study*, sebanyak 94,5% alumni UT telah bekerja atau wirausaha dan sebanyak 73% lulusan bekerja sebagai guru. Melihat potensi alumni yang sangat besar dan potensial, perlu segera disusun kebijakan pengelolaan alumni UT. Alumni memiliki peran yang penting dalam berbagai aspek kehidupan dan perkembangan UT, antara lain dapat memberikan dukungan finansial, membangun jejaring kerja sama, pengembangan karier, serta menjadi duta untuk melakukan sosialisasi promosi tentang UT kepada masyarakat luas. Dalam jangka panjang, pengelolaan alumni yang baik dapat memajukan dan mengembangkan UT serta memberikan manfaat bagi masyarakat secara lebih luas.

UT telah menyusun *roadmap* alumni dengan visi untuk membangun hubungan alumni yang berkelanjutan atau *Sustainable Alumni Connection* (SAC) melalui wadah Ikatan Alumni (IKA) UT. IKA UT merupakan salah satu bentuk *alumni connection* yang disajikan pada gambar berikut:



Sumber: Roadmap Alumni UT 2021

Gambar 3.1 Skema Strategi *Sustainable Alumni Connection*

- a. *Alumni funding*. Partisipasi alumni berupa bantuan pendanaan untuk beasiswa, riset, dan bantuan modal untuk usaha dalam rangka memberikan dukungan untuk kemandirian finansial;
- b. *Alumni engagement*. Partisipasi alumni dalam membangun keterikatan alumni dengan UT dalam pengembangan kerja sama dengan institusi alumni;
- c. Klasterisasi alumni. Pengelompokan alumni sesuai dengan jurusan, pekerjaan, dan bidang ilmu agar tercipta komunitas alumni yang produktif; dan
- d. *Employment reputation*. Partisipasi alumni berpotensi untuk meningkatkan ranking UT pada *QS World Rank*.

4) Keuangan

Penguatan UT sebagai PTN-BH difokuskan pada otonomi dan kemandirian dalam peningkatan pendapatan dari selain biaya pendidikan dan sistem pengelolaan keuangan digital yang terintegrasi. Pada tahun 2024, pendapatan dari selain biaya pendidikan mencapai 106,8 milyar rupiah sedangkan pendapatan dari biaya pendidikan yang berasal dari mahasiswa mencapai lebih dari 2,044 triliun rupiah atau hampir 95% dari total keseluruhan pendapatan UT setiap tahunnya. Oleh karena itu, perlu diversifikasi pendapatan UT melalui optimalisasi aset dan sarana prasarana yang dimiliki UT sehingga pada tahun-tahun selanjutnya pendapatan UT diharapkan terus meningkat. UT juga perlu mengadopsi strategi secara komprehensif yang melibatkan penguatan dan perluasan kerja sama dengan mitra jasa keuangan untuk memperkuat sistem pendanaan dan mempermudah akses layanan keuangan. Melalui kemitraan strategis ini, UT diharapkan dapat menyediakan sistem pembayaran yang ramah pengguna guna mempermudah mahasiswa dan para pihak terkait dalam bertransaksi serta meningkatkan kenyamanan pengguna secara keseluruhan.

Hal lain yang dapat mendukung diversifikasi sumber pendapatan adalah dengan pengelolaan dana abadi yang bersumber dari alumni, mitra, hibah, serta hasil penempatan investasi atau badan usaha sesuai regulasi yang berlaku. Untuk penguatan pendapatan dari usaha sendiri, UT perlu mengembangkan dan mengimplementasikan peta serta proses bisnis yang selaras dengan tujuan meningkatkan pendapatan selain biaya pendidikan.

Pengelolaan keuangan di UT sudah berbasis digital yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya. Sistem pengelolaan keuangan UT senantiasa disempurnakan untuk

mengoptimalkan pengelolaan keuangan agar tata keuangan berjalan secara akuntabel dengan memperhatikan prinsip *effective, efficient, economical, equity, dan equality*. Hasil dari pengelolaan keuangan yang dilakukan tersebut dibuktikan melalui hasil audit yang dilakukan oleh auditor internal dan eksternal dengan hasil yang sangat baik.

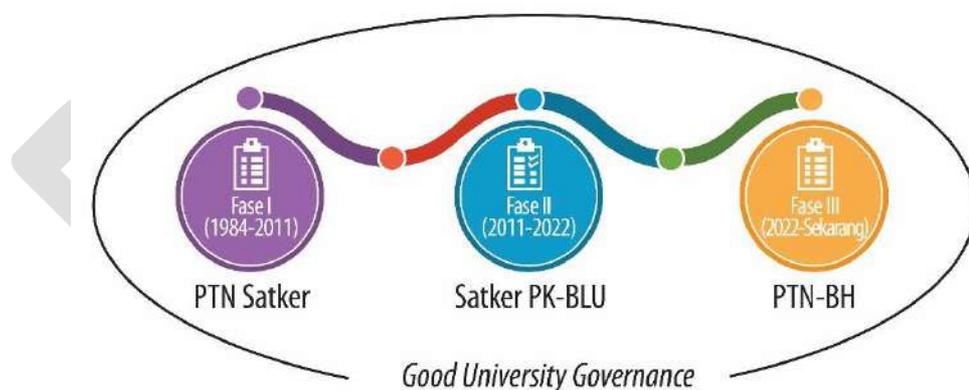
3.1.2 Kapabilitas

Dalam konteks kapabilitas, kemampuan UT tercermin melalui kemampuan melayani masyarakat di seluruh wilayah Indonesia dan luar negeri. Pelayanan ini selain berbasis pada SDM, sarana prasarana, keuangan, juga berlandaskan pada pengalaman UT dalam mengelola organisasi berdasarkan tata kelola *Good University Governance (GUG)*, penyesuaian kurikulum berkelanjutan, perkuatan kemitraan, sistem penjaminan mutu, dan manajemen berbasis risiko.

1) Tata Kelola

UT sejak berdiri telah mengalami 3 (tiga) fase tata kelola. Fase I (1984-2011) merupakan fase berdirinya UT dengan bentuk PTN Satuan Kerja, Fase II (2011-2022) tata kelola UT menjadi Satker PK-BLU, dan Fase III (2022-2024) UT menjadi PTN Badan Hukum. Perubahan fase tata kelola harus diiringi dengan transformasi organisasi dan tata kelola UT yang modern, lincah, ramping, dan kolaboratif.

Transformasi organisasi dan tata kelola UT dijalankan dengan mengimplementasikan *Good University Governance (GUG)*. Prinsip-prinsip GUG meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kesetaraan dan kewajaran, penjaminan mutu dan relevansi, efektivitas dan efisiensi, serta nirlaba. Prinsip tersebut diimplementasikan pada berbagai kegiatan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan demi mewujudkan UT menjadi perguruan tinggi terbuka jarak jauh berkualitas dunia.



Gambar 3.2 Fase Perkembangan Tata Kelola Universitas Terbuka

UT menerapkan *Total Quality Management (TQM)* untuk memastikan kualitas transformasi dan tata kelola yang berkelanjutan. Dengan berfokus pada *quality assurance* berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang terintegrasi serta audit berbasis analitik, UT berkomitmen untuk meningkatkan kualitas layanan yang berpusat pada kepuasan pelanggan. Pendekatan ini mencakup perbaikan berkelanjutan dengan melibatkan seluruh sumber daya agar tercapai sistem pendidikan yang adaptif dan responsif dalam menghadapi kebutuhan pendidikan tinggi jarak jauh yang dinamis (Goetsch & Davis, 2014).

Transformasi Tata kelola UT secara holistic dan komprehensif mencakup aspek kebijakan, struktur organisasi, SDM, keuangan, sarana prasarana, budaya organisasi, dan

sistem penjaminan kualitas untuk meningkatkan pemerataan akses pendidikan. Implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG) memastikan kebijakan yang inklusif, alokasi anggaran berbasis kebutuhan, serta pemanfaatan teknologi untuk menjangkau seluruh wilayah di Indonesia. Selain itu, transparansi dalam pengelolaan dana, penguatan kapasitas dosen dan tendik, serta evaluasi berkelanjutan berperan dalam memastikan efektivitas kebijakan.

2) Kurikulum

UT secara optimal melakukan penyesuaian kurikulum yang berkelanjutan sesuai kebutuhan dan peraturan pemerintah yang berlaku. Sejak 2019, UT telah melakukan analisis ulang kurikulum untuk 43 program studi yang tersedia saat itu. Langkah ini diambil sebagai respons atas perubahan kebijakan dari kurikulum berbasis kompetensi menuju kurikulum berbasis capaian lulusan (*outcome-based curriculum*), guna memastikan lulusan memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Pengembangan kurikulum ini dilakukan dengan memperhatikan karakteristik unik setiap program studi agar tetap relevan dan adaptif.

Selain penyesuaian kurikulum, UT yang mengedepankan metode belajar terbimbing juga menyediakan bahan ajar dalam bentuk cetak dan digital, yang dirancang dengan prinsip *self-instruction*, *self-contained*, dan *self-explanatory* untuk mendukung kemandirian belajar mahasiswa. Untuk mata kuliah yang memerlukan praktik atau praktikum, mahasiswa dapat melaksanakannya secara mandiri menggunakan kit praktikum atau melalui bimbingan yang dikoordinasikan UT Daerah. Praktikum terbimbing diselenggarakan melalui kemitraan dengan sekolah, perguruan tinggi, atau institusi lain. Untuk memastikan keberhasilan belajar mandiri, UT juga menyediakan berbagai layanan bantuan belajar, seperti tutorial yang diselenggarakan secara sinkron (Tutorial Tatap Muka/TTM dan Tutorial Web/Tuweb) dan asinkron (*tutorial online*), serta bahan ajar pengayaan yang dapat diakses melalui situs web UT. Selain itu, UT juga menawarkan tutorial radio melalui UT-Radio dan RRI, serta tutorial televisi melalui UT-TV yang disiarkan melalui Internet TV (I-TV) di laman UT.

3) Kemitraan

Kemitraan merupakan elemen penting dalam memperkuat peran UT di masyarakat dan mendukung pencapaian tujuan akademik serta non-akademik. UT menjalin kerja sama dengan berbagai institusi, baik dalam maupun luar negeri, untuk mencakup bidang layanan operasional, optimalisasi aset, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM), dan pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi. Sampai tahun 2024, UT telah mengesahkan 517 *Memorandum of Understanding* (MoU) dan 1.605 *Memorandum of Agreement* (MoA) dengan berbagai mitra strategis, yang mencerminkan komitmen UT untuk mengembangkan kemitraan berkelanjutan (Harris, 2011).

Kerja sama internasional, seperti dengan *Asian Association of Open Universities* (AAOU) dan *International Council for Open and Distance Education* (ICDE), serta mitra dari berbagai negara, meliputi Costa Rica, Australia, Afrika, Eropa, New Zealand, Norwegia, Prancis, dan Asia, memperluas cakrawala pendidikan terbuka di Indonesia. UT melalui ICE Institute membangun kemitraan dengan institusi pengembang pembelajaran digital dan *marketplace global*. Selain itu, kemitraan dengan dunia usaha dan industri (DUDI) memungkinkan UT memberikan pengalaman langsung kepada mahasiswa melalui program magang dan penempatan kerja, yang penting untuk meningkatkan keterampilan praktis dan mempersiapkan mereka menghadapi tantangan dunia kerja modern (Austin, 2000). Langkah strategis ini mencerminkan upaya UT untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan tinggi melalui kolaborasi yang inovatif dan adaptif.

4) Sistem Jaminan Kualitas

Dalam upaya meningkatkan kualitas Pendidikan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ), UT telah mengembangkan dan menerapkan Sistem Jaminan Kualitas Internal yang disebut Simintas sejak tahun 2002. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) ini diterapkan pada semua aspek penyelenggaraan pendidikan di UT untuk mencapai visi dan misi universitas serta memenuhi standar yang ditetapkan. Seiring meningkatnya tuntutan kualitas layanan dari para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, Simintas UT terus disempurnakan untuk mengakomodasi kriteria akreditasi dan sertifikasi, baik nasional maupun internasional.

Mengacu pada Permendikbudristek No. 53 Tahun 2023 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, Simintas UT mencakup 12 area kualitas, yaitu: (1) Kebijakan dan Perencanaan; (2) Manajemen Internal; (3) Sumber Daya; (4) Admisi dan Registrasi; (5) Mahasiswa dan Profil Mahasiswa; (6) Pengembangan Program Studi; (7) Pengembangan Mata Kuliah; (8) Prasarana, Media, dan Sumber Belajar; (9) Pembelajaran dan Layanan Bantuan Belajar; (10) Asesmen dan Evaluasi Keberhasilan Belajar Mahasiswa; (11) Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat; dan (12) Pemasaran dan Kerja Sama. Dengan penerapan Siklus SPMI yang terdiri dari tahapan Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan (PPEPP) — atau yang dikenal sebagai siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) secara internasional — UT berkomitmen untuk mencapai dan mempertahankan standar kualitas pendidikan tinggi sesuai dengan perkembangan regulasi nasional maupun tuntutan global (Austin, 2000). Siklus PPEPP ini memungkinkan UT untuk melakukan perbaikan berkelanjutan secara sistematis, sehingga kualitas layanan pendidikan yang diberikan tetap terjaga dan relevan dengan kebutuhan masa depan.

5) Manajemen Berbasis Risiko

Salah satu aspek penting dalam tata kelola perguruan tinggi adalah penerapan manajemen berbasis risiko. Penerapan ini menjadi landasan bagi UT untuk mencapai tujuan dengan efisiensi dan ketahanan yang lebih tinggi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko, UT mengembangkan kebijakan ini lebih lanjut melalui Peraturan Rektor No. 676 Tahun 2021, yang mengacu pada standar internasional ISO 31000:2018. Manajemen risiko di UT bertujuan untuk: 1) mendorong manajemen yang proaktif; 2) menjadi dasar pengambilan keputusan yang kokoh; 3) meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya; 4) mematuhi ketentuan peraturan; 5) memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan; dan 6) meningkatkan ketahanan lembaga (ISO, 2018).

3.1.3 Kompetensi Dosen dan Tenaga Kependidikan

Pada tahun 2024, UT memiliki 787 dosen dengan jabatan fungsional yang terdiri atas Guru Besar (3,6%), Lektor Kepala (15,9%), Lektor (49,3%), Asisten Ahli (16%), dan Asisten Ahli Masa Percobaan (15,2%). Sekitar 68,18% dosen telah bersertifikasi pendidik, sedangkan 31,95% lainnya bersertifikasi profesi. UT memberikan pelatihan berkesinambungan untuk mendukung dosen dalam memperoleh sertifikasi, sehingga kompetensi tenaga pendidik terus meningkat. Selain itu, UT memiliki tenaga kependidikan (tendik) yang mencakup berbagai jabatan fungsional, seperti Analis Anggaran, Analis Kebijakan, Pengembang Teknologi Pembelajaran, dan Pustakawan. Pelatihan teknis dan manajerial bagi tendik dilakukan secara berkala untuk menunjang peningkatan kompetensi mereka (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).

dicapai oleh perguruan tinggi tatap muka konvensional. Dengan menggunakan teknologi pembelajaran terkini, UT berhasil membangun *scalable system*, memungkinkan pengelolaan jumlah mahasiswa dalam skala besar tanpa mengorbankan kualitas pendidikan. Teknologi ini mendukung tercapainya visi UT sebagai perguruan tinggi yang inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat global, sesuai dengan prinsip pendidikan jarak jauh yang terstandar internasional (Peters, 2020; UNESCO, 2019).

2) Fleksibilitas Pendidikan

Salah satu keunggulan kompetitif utama UT adalah fleksibilitas dalam pembelajaran yang memungkinkan layanan pendidikan yang mudah diakses oleh mahasiswa dari berbagai lokasi, termasuk mereka yang berada di daerah terpencil. Fleksibilitas ini memberikan solusi bagi mahasiswa dengan keterbatasan waktu atau akses fisik ke kampus, seperti mereka yang bekerja atau memiliki keterbatasan mobilitas. Berkat pemanfaatan teknologi terkini, mahasiswa UT dapat belajar secara mandiri maupun kolaboratif, serta berinteraksi dengan dosen dan mahasiswa lainnya melalui *platform* daring, diskusi *online*, dan sumber pembelajaran digital. Kebebasan belajar kapan saja dan di mana saja sangat relevan dengan kebutuhan masyarakat modern yang semakin sibuk (Santoso, 2021). Selain itu, UT menyediakan bahan ajar berbasis modular, sehingga mahasiswa dapat menyesuaikan beban studi sesuai kemampuan dan waktu yang dimiliki. Melalui sistem paket belajar yang fleksibel, UT mendukung mahasiswa dalam menentukan laju pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka.

3) Biaya Pendidikan yang Terjangkau

UT memiliki keunggulan biaya pendidikan yang lebih terjangkau dibandingkan perguruan tinggi lainnya, karena model Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) yang diterapkan dapat menekan biaya operasional, terutama yang terkait dengan infrastruktur fisik seperti gedung dan fasilitas kampus. Efisiensi ini memungkinkan UT untuk menyediakan pendidikan dengan biaya yang lebih rendah, menjadikannya lebih terjangkau bagi masyarakat dari berbagai latar belakang ekonomi (Kemdikbud, 2019). Mahasiswa UT juga diberi keleluasaan untuk mengambil jumlah SKS yang sesuai dengan kemampuan finansial mereka, sehingga pembiayaan pendidikan dapat diatur lebih fleksibel.

4) Penguasaan Teknologi dalam Pembelajaran Jarak Jauh

Keunggulan UT lainnya adalah penguasaan teknologi yang menjadi dasar dari sistem pembelajaran jarak jauh. Seiring perkembangan teknologi, UT terus berinovasi dengan mengembangkan berbagai aplikasi untuk mendukung pembelajaran. Salah satu inovasi UT adalah aplikasi BA Digital yang memungkinkan mahasiswa mengakses dan membaca bahan modul pembelajaran sesuai mata kuliah yang diambil. Dengan dukungan *platform e-learning* yang canggih dan *Learning Management System* (LMS), UT mengelola materi ajar, tugas, dan diskusi daring untuk memfasilitasi proses pembelajaran yang mandiri. Selain itu, UT telah mulai menerapkan teknologi terkini seperti *Augmented Reality*, *Metaverse*, dan *Artificial Intelligence* (AI) dalam pembelajaran, sehingga memberikan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi masa depan. Penguasaan ini memberikan keunggulan kompetitif bagi UT dalam merespons tantangan era digital (Peters, 2020; UNESCO, 2019).

5) Reputasi dan Pengalaman dalam Pendidikan Jarak Jauh

UT memiliki reputasi yang kokoh sebagai pelopor PJJ di Indonesia dengan pengalaman lebih dari tiga dekade. Sebagai universitas pertama yang menerapkan sistem PJJ di

Indonesia, UT telah membangun keunggulan kompetitif yang kuat dalam hal kredibilitas dan kepercayaan publik. Pengalaman panjang ini menjadi dasar kepercayaan masyarakat terhadap kualitas dan kapabilitas UT dalam menyediakan layanan pendidikan jarak jauh yang berkualitas. Dalam menjalankan operasionalnya, UT memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi terkini untuk memperkuat sistem manajemen akademik yang efisien dan transparan, sehingga memastikan tata kelola universitas yang efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan mahasiswa. Melalui tata kelola yang baik, UT berkomitmen untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas tinggi dan menjadi pilihan utama bagi masyarakat yang mencari pendidikan yang fleksibel dan andal.

Selain itu, UT memiliki jaringan alumni yang luas dan tersebar di berbagai sektor di seluruh Indonesia, yang saat ini berjumlah lebih dari dua juta orang. Jaringan alumni ini tidak hanya mencerminkan besarnya kontribusi UT bagi pengembangan sumber daya manusia nasional, tetapi juga memperkuat posisi UT sebagai institusi berpengaruh di masyarakat dan dunia kerja. Lulusan UT telah berperan aktif dalam berbagai bidang, membawa pengalaman dan kesuksesan mereka sebagai bukti nyata kualitas pendidikan yang diberikan UT (Kemdikbud, 2019). Keberhasilan para alumni ini memperkuat citra UT sebagai lembaga pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap berkontribusi di berbagai sektor.

Berikut ini adalah penyajian data jumlah lulusan UT dalam kurun waktu empat tahun terakhir, dari 2020 hingga 2024, yang tercatat oleh Direktorat Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kelulusan (DAAK). Data ini menunjukkan fluktuasi jumlah mahasiswa yang berhasil menyelesaikan studi mereka di UT setiap tahunnya.

Tabel 3.1 Jumlah Lulusan Tahun 2020 – 2024

Tahun	Jumlah Mahasiswa
2020	64,958
2021	74,198
2022	78,973
2023	77,857
2024	60,530

Data hasil *tracer study*, menunjukkan bahwa sebanyak 94,5% dari total alumni UT telah bekerja atau berwirausaha, dengan mayoritas sebesar 73% berprofesi sebagai guru. Di sisi lain, sekitar 5,5% atau setara dengan 18.100 alumni belum bekerja atau berwirausaha. Menariknya, alumni UT tidak hanya berasal dari kalangan masyarakat sipil, tetapi juga terdapat lulusan dari unsur TNI/Polri, yang mencerminkan fleksibilitas UT dalam mengakomodasi beragam profesi.

Pada tahun 2019, UT mencatat prestasi membanggakan dalam seleksi CPNS. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN), UT tercatat sebagai perguruan tinggi dengan jumlah lulusan terbanyak yang diterima dalam seleksi CPNS 2019, yaitu mencapai 9.436 orang. Hal ini menegaskan bahwa lulusan UT memiliki daya saing yang tinggi dan mampu bersaing dengan lulusan perguruan tinggi lainnya di Indonesia.

Dari aspek usia, mayoritas lulusan UT berada pada rentang usia produktif, yakni antara 18–35 tahun, yang mencakup sekitar 58,8% dari keseluruhan lulusan, sementara 41,2% sisanya berusia di atas 35 tahun. Sebagian kecil dari lulusan bahkan menyelesaikan studi pada usia lanjut, yaitu di atas 65 tahun. Hal ini menunjukkan keunikan UT dalam mengusung konsep pendidikan terbuka, di mana setiap warga negara yang memiliki ijazah SMA atau setara dapat melanjutkan pendidikan tinggi di UT tanpa batasan usia.

Tabel 3.2 Jumlah Lulusan Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-Laki	646.997
Perempuan	1.300.077
Jumlah Total	1.947.074

Dari data jenis kelamin, sebanyak 66,7% lulusan UT adalah perempuan, dan 33,2% adalah laki-laki. Komposisi ini menunjukkan bahwa UT berhasil menyediakan kesempatan pendidikan yang setara tanpa memandang gender. Dengan fleksibilitas dalam pembelajaran, UT memberikan akses yang luas bagi setiap individu, baik perempuan maupun laki-laki, untuk mengembangkan diri melalui pendidikan tinggi yang inklusif dan terbuka.

3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan hal yang sangat penting untuk diperhitungkan oleh UT, agar tetap kompetitif dan adaptif dengan dinamika perubahan eksternal. Dengan memahami *general environment* dan *competitive environment*, UT dapat mengidentifikasi peluang untuk pertumbuhan dan potensi ancaman terhadap kesuksesan UT. Informasi ini dapat membantu UT membuat keputusan yang tepat dan mengembangkan strategi yang selaras dengan lingkungan eksternal, yang pada akhirnya meningkatkan peluang UT untuk sukses jangka panjang. Berikut ini adalah analisis lingkungan eksternal dari aspek *general environment* dan *competitive environment*.

3.2.1 General Environment

Analisis lingkungan eksternal pada aspek ini terdiri atas beberapa penjabaran isu, di antaranya: Kebijakan Pemerintah dalam Pendidikan Tinggi, Perkembangan Teknologi dan Infrastruktur Digital, Globalisasi dan Persaingan Pendidikan Internasional, Demografi dan Kebutuhan Pendidikan di Indonesia, Isu Sosial dan Ekonomi, Kebijakan dan Regulasi Pemerintah Terkait Pendidikan Jarak Jauh, dan Isu Lingkungan dan Keberlanjutan. Masing-masing isu dijabarkan secara terperinci sebagai berikut.

1. Kebijakan Pemerintah dalam Pendidikan Tinggi. Kebijakan pemerintah Indonesia mengenai pendidikan tinggi sangat berpengaruh terhadap perkembangan Universitas Terbuka (UT). Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), telah menetapkan berbagai kebijakan yang mendukung pendidikan tinggi, termasuk penyelenggaraan pendidikan jarak jauh (PJJ). Hal-hal yang berpengaruh terhadap UT diantaranya:

Pemerataan Pendidikan: Pemerintah mendorong pemerataan akses pendidikan tinggi untuk semua kalangan, termasuk di daerah terpencil. UT, sebagai universitas yang menyediakan pendidikan terbuka dan jarak jauh, menjadi kunci dalam menjangkau mahasiswa yang tidak bisa mengakses pendidikan konvensional.

Pembiayaan Pendidikan: Kebijakan pemerintah terkait dengan pembiayaan pendidikan, seperti beasiswa atau program subsidi untuk mahasiswa yang kurang mampu, memberikan peluang bagi UT untuk mendukung mahasiswa dari berbagai lapisan ekonomi.

Pengembangan Kurikulum dan Akreditasi: Pemerintah menetapkan standar akreditasi untuk program studi di universitas, termasuk UT. Kebijakan ini berdampak langsung pada kualitas dan relevansi kurikulum yang ditawarkan UT

2. Perkembangan Teknologi dan Infrastruktur Digital. Dalam era digital, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) mempengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk sektor pendidikan. Indonesia semakin berkembang dalam hal infrastruktur digital, meskipun terdapat ketimpangan antara wilayah perkotaan dan pedesaan dalam hal akses internet dan teknologi. Hal-hal yang berpengaruh terhadap UT diantaranya:

Akses Pembelajaran Jarak Jauh: UT sangat bergantung pada aksesibilitas teknologi untuk menyelenggarakan pendidikan jarak jauh. Peningkatan infrastruktur teknologi, seperti jaringan internet yang lebih cepat dan terjangkau, akan mempermudah mahasiswa di berbagai daerah, termasuk daerah tertinggal, untuk mengikuti perkuliahan secara daring.

Platform Pembelajaran Digital: Teknologi memungkinkan UT untuk mengembangkan platform pembelajaran digital yang lebih interaktif dan fleksibel. UT perlu beradaptasi dengan teknologi terkini, seperti pembelajaran berbasis video, aplikasi mobile, *Augmented Reality*, *Metaverse*, *Artificial Intelligence*, dan penggunaan *Learning Management System* (LMS) yang lebih canggih.

3. Globalisasi dan Persaingan Pendidikan Internasional. Globalisasi membawa dampak pada dunia pendidikan, terutama dalam hal akses informasi, pertukaran pelajar, dan peningkatan kompetisi antar universitas. Indonesia, sebagai negara dengan populasi besar dan pasar pendidikan yang berkembang, berhadapan dengan tantangan dari lembaga pendidikan luar negeri yang menawarkan pendidikan jarak jauh dan program-program berbasis online. Hal-hal yang berpengaruh terhadap UT diantaranya:

Kolaborasi Internasional: UT dapat memanfaatkan tren globalisasi dengan melakukan kolaborasi internasional dengan universitas luar negeri dalam rangka meningkatkan kualitas program pendidikan jarak jauh, baik dalam hal kurikulum maupun penelitian.

Persaingan dengan Lembaga Pendidikan Luar Negeri: UT harus menjaga daya saing dengan universitas luar negeri yang juga menawarkan program pendidikan jarak jauh dengan kualitas tinggi dan akses global. UT perlu terus berinovasi dalam menawarkan program yang relevan dengan kebutuhan pasar dan meningkatkan kualitas pembelajaran agar tetap menjadi pilihan utama.

4. Demografi dan Kebutuhan Pendidikan di Indonesia. Indonesia memiliki populasi yang sangat besar dan beragam, dengan jumlah penduduk lebih dari 270 juta. Tingginya tingkat kelahiran dan meningkatnya angka partisipasi pendidikan tinggi mempengaruhi permintaan terhadap layanan pendidikan, terutama di tingkat perguruan tinggi. Hal-hal yang berpengaruh terhadap UT:

Permintaan Pendidikan Tinggi yang Terjangkau dan Fleksibel: Banyak masyarakat Indonesia, terutama di daerah yang tidak terjangkau oleh kampus tradisional, menginginkan akses pendidikan yang fleksibel dan terjangkau. UT menjawab kebutuhan ini dengan menawarkan pendidikan jarak jauh yang lebih fleksibel dan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan universitas konvensional.

Latar Belakang Mahasiswa yang Beragam: UT melayani mahasiswa dari berbagai latar belakang, termasuk mereka yang bekerja atau memiliki keterbatasan geografis. Demografi yang beragam ini menuntut UT untuk menawarkan program-program yang lebih inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan berbagai kelompok masyarakat

5. Isu Sosial dan Ekonomi. Indonesia menghadapi sejumlah tantangan sosial dan ekonomi yang dapat mempengaruhi akses dan kualitas pendidikan, termasuk kemiskinan, ketimpangan pendidikan antar wilayah, serta masalah terkait dengan tingkat pengangguran dan kesenjangan sosial. Hal-hal yang berpengaruh terhadap UT diantaranya:

Akses Pendidikan untuk Semua Kalangan: UT harus mengakomodasi mahasiswa dari berbagai lapisan ekonomi, terutama mereka yang kurang mampu secara finansial. Kebijakan biaya murah dan program beasiswa yang disediakan oleh UT dapat membantu mengatasi tantangan ini.

Penyediaan Pendidikan untuk Daerah Terpencil: UT berperan penting dalam menyediakan pendidikan tinggi bagi masyarakat di daerah terpencil yang sulit dijangkau oleh universitas konvensional. UT dapat memperkuat akses pendidikan dengan terus mengembangkan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi dan menjalin kerja sama dengan pemerintah daerah dan swasta untuk memfasilitasi akses pendidikan di wilayah-wilayah tersebut.

6. Kebijakan dan Regulasi Pemerintah Terkait Pendidikan Jarak Jauh. Pemerintah Indonesia telah memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan pendidikan jarak jauh (PJJ). Undang-Undang Pendidikan Tinggi dan peraturan pemerintah lainnya, seperti kebijakan terkait pembelajaran daring, akreditasi program pendidikan jarak jauh, dan penyelenggaraan ujian berbasis teknologi, memiliki pengaruh langsung terhadap operasional UT. Hal-hal yang berpengaruh terhadap UT diantaranya:

Regulasi Akreditasi Program PJJ: UT harus mematuhi standar dan regulasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dalam menyelenggarakan pendidikan jarak jauh. Kebijakan pemerintah yang mengatur akreditasi dan kualitas pendidikan PJJ memastikan bahwa UT tetap mematuhi standar yang relevan dan berkualitas.

Penyelenggaraan Ujian dan Evaluasi Daring: Kebijakan yang mendukung penyelenggaraan ujian dan evaluasi berbasis teknologi mempengaruhi bagaimana UT melaksanakan ujian bagi mahasiswa jarak jauh, serta perluasan akses pendidikan melalui platform digital.

7. Isu Lingkungan dan Keberlanjutan. Keberlanjutan dan perlindungan lingkungan hidup menjadi perhatian besar dalam konteks global. Indonesia, dengan keanekaragaman hayati dan tantangan terkait perubahan iklim, juga mendorong upaya keberlanjutan dalam pendidikan dan pembangunan. Hal-hal yang berpengaruh terhadap UT diantaranya:

Pendidikan Berbasis Lingkungan: UT bisa mengintegrasikan isu keberlanjutan dan pendidikan lingkungan dalam kurikulum, mendidik mahasiswa mengenai tantangan global yang berkaitan dengan lingkungan, serta memberikan ruang bagi mahasiswa untuk berperan aktif dalam solusi terhadap isu-isu lingkungan.

Penyelenggaraan Pendidikan Berkelanjutan: UT harus menyelaraskan operasionalnya dengan prinsip keberlanjutan, misalnya dengan mengurangi penggunaan kertas, mengoptimalkan pembelajaran digital untuk mengurangi jejak karbon, serta memastikan akses pendidikan yang berkelanjutan bagi generasi mendatang yang dikoordinasikan di bawah tim UT Green University (UTGU). UT telah menorehkan capaian dalam keseriusan terhadap *education for sustainability goals* (ESD) yang mana telah berhasil melompat ke peringkat 35 UI GreenMetric 2024 dan meraih penghargaan perguruan tinggi paling aktif.

3.2.2 Competitive Environment

Analisis lingkungan eksternal terkait lingkungan kompetitif (*competitive environment*) terdiri atas dua isu utama, yakni perubahan lanskap lapangan kerja dan pendidikan di tengah perkembangan teknologi. Kedua isu ini dijabarkan secara terperinci sebagai berikut.

1) Perubahan Lanskap Lapangan Kerja

Perubahan lanskap lapangan kerja di Indonesia berdampak signifikan terhadap perguruan tinggi. Perguruan tinggi harus menyesuaikan kurikulumnya agar lebih relevan dengan kebutuhan industri dan keterampilan yang dibutuhkan di pasar kerja. Ini termasuk penambahan mata kuliah baru dan penghapusan yang kurang relevan. Meningkatnya fokus pada pendidikan vokasi dan pelatihan keterampilan praktis untuk mempersiapkan mahasiswa agar lebih siap menghadapi dunia kerja. Perguruan tinggi juga banyak yang menjalin kemitraan dengan perusahaan untuk program magang, penelitian bersama, dan pengembangan kurikulum yang relevan. Perusahaan dapat terlibat dalam pengajaran, memberikan kuliah tamu, atau menjadi mentor bagi mahasiswa. Dengan semakin banyaknya perusahaan yang mencari keterampilan interpersonal, komunikasi, dan kepemimpinan, perguruan tinggi harus mulai mengintegrasikan pengembangan *soft skills* dalam kurikulum. Kegiatan di luar kelas, seperti organisasi mahasiswa dan kegiatan sosial, menjadi penting untuk mengembangkan keterampilan ini.

Perubahan dalam cara kerja yang semakin bergantung pada teknologi mendorong perguruan tinggi untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran. Mahasiswa diharapkan memiliki keterampilan digital yang memadai. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus menyediakan pendidikan yang mendukung penguasaan teknologi. Perguruan tinggi harus menyediakan layanan konseling karier dan program penempatan kerja untuk membantu mahasiswa dalam transisi ke dunia kerja. Pengembangan program magang dan kerja lapangan menjadi lebih penting untuk memberikan pengalaman langsung kepada mahasiswa. Perubahan di industri dapat menyebabkan penurunan permintaan untuk jurusan tertentu (misalnya, yang terkait dengan industri tradisional) dan peningkatan permintaan untuk jurusan baru yang relevan dengan teknologi dan inovasi. Perguruan tinggi harus fleksibel dalam membuka program baru yang sesuai dengan tren pasar. Dengan cepatnya perubahan dalam industri, ada kebutuhan yang meningkat untuk pendidikan dan pelatihan sepanjang hayat. Perguruan tinggi dapat menawarkan program pelatihan untuk profesional yang sudah bekerja. Perguruan tinggi harus mempertimbangkan untuk menawarkan kursus *online* dan program sertifikasi yang dapat diakses oleh orang dewasa yang bekerja.

Perubahan yang cepat dalam lanskap kerja dapat menimbulkan stres bagi mahasiswa yang bersiap memasuki dunia kerja. Perguruan tinggi perlu menyediakan dukungan kesehatan mental dan layanan konseling. Mengintegrasikan program kesejahteraan yang mendukung kesehatan fisik dan mental mahasiswa menjadi semakin penting. Perubahan lanskap lapangan kerja di Indonesia memberikan tantangan dan peluang bagi perguruan tinggi. Dengan adaptasi yang tepat, perguruan tinggi dapat memastikan bahwa mereka mempersiapkan lulusan yang siap menghadapi tuntutan dunia kerja yang terus berkembang. Penting bagi institusi untuk berkolaborasi dengan industri dan terus memperbarui kurikulum agar tetap relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2) Pendidikan di Tengah Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi yang pesat memiliki dampak signifikan terhadap pendidikan, khususnya di perguruan tinggi di Indonesia. Perguruan tinggi semakin mengadopsi metode pembelajaran daring dan hibrid, memungkinkan mahasiswa untuk belajar dari jarak jauh dan mengakses materi kapan saja. Penggunaan *Learning Management Systems* (LMS) untuk mengelola materi, tugas, dan interaksi antara dosen dan mahasiswa menjadi umum digunakan. Teknologi memungkinkan mahasiswa dari berbagai daerah, termasuk daerah terpencil, untuk mendapatkan akses ke pendidikan berkualitas tanpa harus datang ke

kampus. Banyak perguruan tinggi menawarkan kursus terbuka dan *Massive Open Online Courses (MOOCs)*, yang memperluas kesempatan belajar bagi semua orang.

Perguruan tinggi dituntut untuk mengadaptasi kurikulum untuk mencakup keterampilan teknologi terkini, seperti pemrograman, data analitik, dan kecerdasan buatan. Selain itu, perguruan tinggi didorong untuk melakukan pengembangan kurikulum interdisipliner yang menggabungkan teknologi dengan bidang studi lain, seperti seni, sosial, dan kesehatan. Dosen dapat menggunakan berbagai alat multimedia dan teknologi untuk menyajikan materi ajar dengan cara yang lebih menarik dan interaktif. Teknologi memungkinkan analisis data untuk memahami proses pembelajaran, sehingga dosen dapat memberikan umpan balik yang lebih baik dan memperbaiki metode pengajaran. Mahasiswa perlu dibekali dengan keterampilan digital yang relevan untuk memenuhi tuntutan pasar kerja yang terus berubah. Perguruan tinggi dapat menawarkan program pelatihan tambahan dan sertifikasi untuk meningkatkan keterampilan mahasiswa.

Penggunaan teknologi dapat membantu dalam menyediakan layanan dukungan kesehatan mental dan konseling secara daring. Teknologi memungkinkan mahasiswa untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan organisasi secara daring yang mendukung kesejahteraan sosial mereka. Teknologi juga memudahkan kolaborasi antara perguruan tinggi dan lembaga penelitian, serta industri untuk proyek-proyek inovatif. Mahasiswa dan peneliti dapat mengakses jurnal, *database*, dan alat penelitian secara daring guna meningkatkan kualitas riset. Meskipun teknologi memberikan banyak keuntungan, kesenjangan dalam akses teknologi antara daerah perkotaan dan pedesaan dapat menciptakan ketidaksetaraan dalam pendidikan. Tantangan dalam menjaga kualitas pembelajaran daring, termasuk masalah keterlibatan mahasiswa dan efektivitas metode pengajaran.

Perkembangan teknologi membawa banyak peluang dan tantangan bagi perguruan tinggi di Indonesia. Dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dan tepat guna, perguruan tinggi dapat meningkatkan kualitas pendidikan, memperluas akses, dan mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi dunia kerja yang semakin berbasis teknologi. Akan tetapi, penting juga untuk mengatasi tantangan, seperti kesenjangan digital dan kualitas pembelajaran, untuk memastikan bahwa semua mahasiswa mendapatkan pendidikan yang berkualitas.

Salah satu teknologi yang semakin berkembang pesat dan telah mulai merambah berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan adalah AI generatif. Dalam konteks pembelajaran digital dan online, AI generatif dapat digunakan untuk mendukung pengajaran, menyediakan materi pembelajaran, meningkatkan interaksi, serta menyesuaikan pengalaman belajar sesuai dengan kebutuhan masing-masing mahasiswa. AI generatif memungkinkan sistem pembelajaran untuk memberikan pengalaman yang lebih personal bagi setiap mahasiswa. Dengan menganalisis data tentang cara mahasiswa belajar, kemampuan mereka, dan area yang perlu ditingkatkan, AI dapat menciptakan materi pembelajaran yang disesuaikan dengan tingkat pemahaman dan gaya belajar masing-masing individu. UT yang menyelenggarakan pendidikan jarak jauh dan memiliki mahasiswa dengan latar belakang dan kebutuhan yang beragam sedang melaksanakan uji coba tahap akhir penggunaan teknologi AI generatif yang diberi nama *AI Assisted Tutor* pada proses pembelajaran tutorial online melalui e-learning yang didampingi oleh tutor manusia sebagai validator dan editor terhadap feedback yang diberikan oleh *AI Assisted Tutor*.

Selain itu, UT telah mengimplementasikan pemanfaatan AI secara terbatas pada proses asesmen bagi mahasiswa dengan layanan *automated exam proctoring*. Layanan ujian ini memungkinkan mahasiswa untuk melaksanakan ujian dari tempat mereka berada dengan mediasi internet dan PC/laptop disertai kamera dan mikrofon. Teknologi AI ini memungkinkan

UT untuk mengecek pergerakan, suara, PC/laptop, dan lingkungan sekitar mahasiswa selama proses ujian berjalan secara otomatis dan terekam.

Ke depan, UT harus tetap lincah dalam mengikuti perkembangan berbagai teknologi disertai kajian tentang kemungkinan pemanfaatan teknologi tersebut di dalam proses pembelajaran dan proses bisnis yang ada di UT sehingga akan selalu *up to date* dan sesuai dengan kebutuhan zaman.

DRAFT

BAB IV ARAH DAN TAHAPAN RENCANA PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG

4.1 Arah Pengembangan Jangka Panjang

Pada pencapaian bidang tata kelola terdapat beberapa *key success factors*, diantaranya adalah tonggak capaian utama diuraikan ke dalam bentuk ringkasan yang menunjukkan arah strategis proses pengembangan UT selama 20 tahun ke depan secara luas. Mengingat perubahan lingkungan yang sangat cepat dan ketidakpastian yang melekat pada perencanaan jangka panjang, maka perencanaan jangka panjang hanya menunjukkan arah strategis pada setiap titik waktu/periode perencanaan.



Gambar 4.1 Tonggak Capaian Utama Universitas Terbuka

Tahapan I (2025-2029)	Tahapan II (2030-2034)	Tahapan III (2035-2039)	Tahapan IV (2040-2045)
Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia Melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital

4.2 Tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang

Tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Universitas Terbuka terbagi menjadi 4 (empat) tahap untuk 5 (lima) bidang, meliputi bidang akademik, non-akademik, kemahasiswaan, penjaminan mutu dan manajemen resiko, serta alumni dan kerja sama. Berikut merupakan tahapan Rencana Pengembangan Jangka Panjang per bidang.

4.2.1 Bidang Akademik

Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) bidang akademik selaras dengan tujuan pembangunan Indonesia Emas 2045 untuk menciptakan landasan bagi rencana pengembangan jangka menengah (RPJM) UT secara bertahap melalui perencanaan strategis bidang akademik. Perencanaan strategis pada bidang akademik berfokus pada transformasi dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Perencanaan strategis tersebut dicapai melalui sasaran-sasaran strategis dalam rencana pengembangan jangka menengah UT secara bertahap. Masing-masing tahap berfungsi untuk menciptakan landasan yang kuat, mempercepat inovasi, memperluas implementasi, dan akhirnya mencapai kepemimpinan global.

1. Tahap I (2025-2029): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat

Mengembangkan kurikulum yang fleksibel, adaptif, relevan, aplikatif, kompetitif dengan penguatan karakter dan *wellbeing*, yang dituangkan melalui bahan ajar, proses pembelajaran dan asesmen, serta diperkuat dengan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan Publikasi melalui penguatan ekosistem pembelajaran digital (*digital learning ecosystem/DLE*) untuk meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia.

2. Tahap II (2030-2034): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas

Memperluas jejaring kerja sama global yang adaptif dan kompetitif dengan memfokuskan kolaborasi dalam pengembangan kurikulum yang fleksibel, adaptif, relevan, aplikatif, kompetitif dengan penguatan karakter, yang dituangkan melalui bahan ajar, proses pembelajaran dan asesmen, serta diperkuat dengan hilirisasi penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan publikasi yang bereputasi untuk meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia dan regional.

3. Tahap III (2035-2039): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan

Memperkuat Inovasi Digital Terdepan pada kurikulum yang fleksibel, adaptif, relevan, aplikatif, kompetitif dengan penguatan karakter, yang dituangkan melalui bahan ajar, proses pembelajaran dan asesmen, termasuk personalisasi layanan pembelajaran serta diperkuat dengan hilirisasi penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan publikasi yang bereputasi untuk memperkuat ekosistem pembelajaran digital (DLE) sebagai upaya untuk meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia dan internasional.

4. Tahap IV (2040-2045): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital

Memantapkan kurikulum yang fleksibel, adaptif, relevan, aplikatif, kompetitif dengan penguatan karakter, yang dituangkan melalui bahan ajar, proses pembelajaran dan asesmen, termasuk personalisasi layanan pembelajaran serta diperkuat dengan hilirisasi penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan publikasi yang bereputasi dalam memperkuat posisi UT sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh di Indonesia dan global.

4.2.2 Bidang Non Akademik

Perencanaan strategis pada bidang non akademik berfokus pada transformasi organisasi dan tata kelola, sumber daya manusia dan budaya kerja, pendanaan, teknologi informasi dan komunikasi, serta pengelolaan sarana dan prasarana.

1. **Tahap I (2025-2029): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat**
Melakukan transformasi tata kelola dan sumber daya untuk mendukung ekosistem pembelajaran digital dalam rangka meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia.
2. **Tahap II (2030-2034): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas**
Memperkuat tata kelola dan sumber daya dengan memperluas jejaring kerja sama global yang adaptif dan kompetitif dalam rangka meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia dan global.
3. **Tahap III (2035-2039): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan**
Memperkuat inovasi berkelanjutan pada tata kelola dan sumber daya untuk memperkuat ekosistem pembelajaran digital dalam rangka meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia dan global.
4. **Tahap IV (2040-2045): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital**
Memantapkan tata kelola dan sumber daya untuk memperkokoh posisi UT sebagai pemimpin pendidikan jarak jauh berbasis DLE di tingkat global.

4.2.3 Bidang Kemahasiswaan

Bidang kemahasiswaan mencakup daya jangkau dan kegiatan kemahasiswaan. Sebagaimana salah satu Arah Pembangunan Bidang Pendidikan Indonesia 2025–2045 berkualitas yang merata yaitu peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK) Perguruan Tinggi, UT memiliki kesempatan luas untuk berperan dalam meningkatkan APK PT dengan pemberian kesempatan belajar kepada mahasiswa dalam jumlah besar. Kesempatan tersebut didukung dengan kemampuan daya jangkau UT yang mencakup seluruh wilayah Indonesia dan luar negeri.

Dalam penyelenggaraan Pendidikan tinggi, UT diharapkan mampu menghasilkan individu-individu unggul yang memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif, inovatif, produktif, dan mampu bersaing. Untuk mencapai tujuan ini, sesuai dengan Pasal 14 Undang-undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, proses pendidikan mencakup kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Kegiatan kemahasiswaan, baik kokurikuler maupun ekstrakurikuler, kini memiliki peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan kegiatan tersebut bertujuan untuk mengembangkan *soft skills* yang semakin dianggap penting untuk dipersiapkan dalam menghadapi dunia kerja. Saat ini, industri dalam merekrut tenaga kerja sangat mengutamakan *soft skills* seperti kemampuan interpersonal, pemecahan masalah, komunikasi, kerja tim dan kolaborasi, kreativitas, integritas, dan *soft skills* lainnya.

1. **Tahap I (2025-2029): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat**
Memeratakan akses pendidikan tinggi dan penguatan kegiatan kemahasiswaan melalui pemanfaatan infrastruktur digital yang andal dan terintegrasi di seluruh Indonesia.
2. **Tahap II (2030-2034): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas**
Meningkatkan kolaborasi dengan pemerintah, sektor swasta dan komunitas masyarakat untuk memastikan bahwa semua mahasiswa, termasuk di wilayah 3T dan individu/komunitas WNI di luar negeri, dapat terhubung dalam berbagai program dan kegiatan kemahasiswaan.
3. **Tahap III (2035-2039): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan**

Memperkuat pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi mutakhir yang dapat mendukung daya jangkau yang lebih luas dan kegiatan kemahasiswaan berbasis virtual tanpa batasan geografis.

4. Tahap IV (2040-2045): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital

Memantapkan menjadi pemimpin global dalam pembelajaran digital dengan memfokuskan pada integrasi platform layanan pembelajaran dan kegiatan kemahasiswaan yang dapat digunakan mahasiswa dari berbagai negara untuk berinteraksi.

4.2.4 Bidang Penjaminan Mutu dan Manajemen Risiko

Perencanaan strategis pada bidang penjaminan mutu dan manajemen risiko berfokus pada penguatan sistem penjaminan mutu dan manajemen risiko untuk mencapai untuk mendukung transformasi tata kelola ekosistem pembelajaran digital berstandar nasional dan internasional serta pemerataan pendidikan tinggi berkualitas, membangun jejaring kerja sama global sistem penjaminan mutu dan manajemen berbasis risiko dalam rangka peningkatan kompetensi global yang adaptif dan kompetitif, memperkuat inovasi sistem penjaminan mutu dan manajemen berbasis risiko berkelanjutan untuk memperkuat ekosistem pembelajaran digital dalam rangka peningkatan reputasi global, serta membudayakan sistem penjaminan mutu dan manajemen berbasis risiko dalam rangka mendukung UT menjadi pemimpin pendidikan jarak jauh berbasis ekosistem pembelajaran digital.

1. Tahap I (2025-2029): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat

Memperkuat sistem penjaminan mutu dan manajemen berbasis risiko untuk mendukung transformasi tata kelola ekosistem pembelajaran digital berstandar nasional dan internasional serta pemerataan pendidikan tinggi berkualitas.

2. Tahap II (2030-2034): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas

Membangun jejaring kerja sama global sistem penjaminan mutu dan manajemen berbasis risiko dalam rangka peningkatan kompetensi global yang adaptif dan kompetitif.

3. Tahap III (2035-2039): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan

Memperkuat inovasi sistem penjaminan mutu dan manajemen berbasis risiko berkelanjutan untuk memperkuat ekosistem pembelajaran digital dalam rangka peningkatan reputasi global.

4. Tahap IV (2040-2045): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital

Membudayakan sistem penjaminan mutu dan manajemen berbasis risiko dalam rangka memperkuat UT sebagai pemimpin pendidikan jarak jauh berbasis ekosistem pembelajaran digital untuk meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat global.

4.2.5 Bidang Alumni dan Kerja Sama (Pemangku Kepentingan)

Perencanaan strategis pada bidang pemangku kepentingan berfokus pada dua aspek, yaitu pengelolaan alumni dan kerja sama, yang hendak dicapai dalam Pengembangan Jangka Panjang UT melalui 4 tahap Rencana Pengembangan Jangka Menengah (RJPM), yaitu:

1. Tahap I (2025-2029): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat

Penguatan pengelolaan alumni yang berbasis TIK dan jejaring kerja sama dengan pemangku kepentingan untuk mendukung ekosistem pembelajaran digital dalam rangka

meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia.

2. **Tahap II (2030-2034): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas**

Perluasan komunitas dan peran ikatan alumni serta kerja sama global yang adaptif dan kompetitif untuk meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia dan global.

3. **Tahap III (2035-2039): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan**

Penguatan pengelolaan alumni dan kerja sama yang berkelanjutan untuk memperkuat ekosistem pembelajaran digital (*DLE*) dalam rangka meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia dan global.

4. **Tahap IV (2040-2045): Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital**

Pemantapan pengelolaan alumni dan kerja sama untuk memperkuat UT sebagai pemimpin pendidikan jarak jauh berbasis ekosistem pembelajaran digital (*DLE*) dalam rangka meningkatkan akses pendidikan tinggi berkualitas bagi seluruh masyarakat Indonesia dan global.

DRAFT

BAB V SASARAN STRATEGIS TONGGAK CAPAIAN UTAMA

Tonggak capaian UT 2025-2045 pada setiap tahapan per lima tahun dituangkan dalam Tabel berikut yang menggambarkan sasaran strategis bidang akademik, non akademik, kemahasiswaan, penjaminan mutu dan manajemen risiko, serta alumni dan kerja sama.

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
Akademik Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan kurikulum yang fleksibel dan adaptif, lebih relevan, aplikatif, dan kompetitif sesuai dengan standar nasional dan internasional untuk membangun kesadaran awal tentang <i>green industry</i>, <i>green jobs</i> dan <i>green skills</i>, pada jenjang diploma/vokasi, sarjana, pascasarjana, profesi dan program sertifikat (<i>microcredentials</i>) sebagai bagian dari program <i>lifelong learning</i> melalui penguatan pemanfaatan teknologi digital. Mengembangkan bahan ajar yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini. Mengembangkan proses 	<ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan kurikulum yang fleksibel dan adaptif, lebih relevan, aplikatif, dan kompetitif sesuai dengan standar nasional dan internasional dengan mengintegrasikan <i>green industry</i>, <i>green jobs</i> dan <i>green skills</i>, pada jenjang diploma/vokasi, sarjana, pascasarjana, profesi dan program sertifikat (<i>microcredentials</i>) sebagai bagian dari program <i>lifelong learning</i> melalui perluasan kolaborasi global dalam pemanfaatan teknologi digital. Mengembangkan bahan ajar yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan kurikulum yang fleksibel dan adaptif, relevan, aplikatif, dan kompetitif sesuai dengan standar nasional dan internasional dengan mengintegrasikan <i>green industry</i>, <i>green jobs</i> dan <i>green skills</i>, pada jenjang diploma/vokasi, sarjana, pascasarjana, profesi dan program sertifikat (<i>microcredentials</i>) sebagai bagian dari program <i>lifelong learning</i> dengan memperkuat pemanfaatan teknologi digital. Memperkuat pengembangan bahan ajar yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan kurikulum yang fleksibel dan adaptif, lebih relevan, aplikatif, dan kompetitif sesuai dengan standar nasional dan internasional untuk mencapai <i>green industry</i>, <i>green jobs</i> dan <i>green skills</i>, pada jenjang diploma, sarjana, pascasarjana, profesi dan program sertifikat (<i>microcredential</i>) sebagai bagian dari program <i>lifelong learning</i> melalui pemantapan pemanfaatan teknologi digital . Memantapkan pengembangan bahan ajar yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini. Memantapkan pengembangan proses

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	<p>pembelajaran jarak jauh yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini (misal <i>AI dan Learning Analytics</i>) untuk menciptakan pengalaman belajar yang mendukung keterlibatan mahasiswa secara lebih efektif dengan menggunakan platform pembelajaran.</p> <p>4. Mengembangkan sistem asesmen yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini.</p> <p>5. Menguatkan kolaborasi dengan penyedia teknologi dan pemerintah dalam membangun akses internet untuk meningkatkan akses pendidikan di daerah 3T (Terdepan, Terluar dan Tertinggal).</p> <p>6. Menata ICE <i>Institute</i> sebagai lokapasar</p>	<p>3. Mengembangkan proses pembelajaran jarak jauh yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini untuk menciptakan pengalaman belajar yang mendukung keterlibatan mahasiswa secara lebih efektif dengan menggunakan platform pembelajaran.</p> <p>4. Mengembangkan sistem asesmen yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini.</p> <p>5. Memperluas kolaborasi dengan penyedia teknologi dan pemerintah dalam membangun akses internet untuk meningkatkan akses pendidikan di daerah 3T (Terdepan, Terluar dan Tertinggal).</p> <p>6. Memperluas jangkauan ICE</p>	<p>3. Memperkuat pengembangan proses pembelajaran jarak jauh yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini untuk menciptakan pengalaman belajar yang mendukung keterlibatan mahasiswa secara lebih efektif dengan menggunakan platform pembelajaran.</p> <p>4. Memperkuat pengembangan sistem asesmen yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini.</p> <p>5. Memperkokoh kolaborasi dengan penyedia teknologi dan pemerintah dalam membangun akses internet untuk meningkatkan akses pendidikan di daerah 3T (Terdepan,</p>	<p>pembelajaran jarak jauh yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini untuk menciptakan pengalaman belajar yang mendukung keterlibatan mahasiswa secara lebih efektif dengan menggunakan platform pembelajaran.</p> <p>4. Memantapkan pengembangan sistem asesmen yang berbasis digital, interaktif, inklusif, inovatif, dan personal serta berkualitas dengan teknologi terkini.</p> <p>5. Memantapkan kolaborasi dengan penyedia teknologi dan pemerintah dalam membangun akses internet untuk meningkatkan akses pendidikan di daerah 3T (Terdepan, Terluar dan Tertinggal).</p> <p>6. Memantapkan posisi ICE <i>Institute</i> sebagai lokapasar (<i>market place</i>) pada tingkat global dengan menjadi</p>

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	<p>(<i>marketplace</i>) matakuliah daring dan memperkuat keterlibatan perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri.</p> <p>7. Menjalin kerja sama dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pendidikan dengan DUDIKA, lembaga nasional dan internasional terutama pada wilayah Asia Tenggara dan Eropa Timur sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.</p>	<p><i>Institute</i> sebagai lokapasar (<i>marketplace</i>) dengan membuka layanan bagi <i>users</i> dan <i>providers</i> untuk pasar mata kuliah daring – tanpa gelar – untuk berbagai keperluan – termasuk <i>lifelong learning, capacity building, diplomasi Pendidikan, pelatihan-pelatihan, dll.</i></p> <p>7. Menjalin kerja sama dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pendidikan dengan DUDIKA, lembaga nasional dan internasional terutama pada wilayah Asia dan Afrika sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.</p>	<p>Terluar dan Tertinggal).</p> <p>6. Memperkokoh ICE <i>Institute</i> sebagai lokapasar (<i>marketplace</i>) pada tingkat global untuk menjadi <i>leader</i> di Indonesia yang membawa mata kuliah dosen Indonesia (UT dan non UT) ke pasar internasional.</p> <p>7. Memperkokoh jalinan kerja sama dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pendidikan dengan DUDIKA, lembaga nasional dan internasional terutama pada wilayah Asia, Afrika, Australia dan Eropa sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.</p>	<p><i>hub</i> bagi UT dan PT lainnya dalam pengembangan program-program Pendidikan yang kreatif berdasarkan keperluan (<i>mikrokredensial, dll.</i>) secara kolaboratif, dalam dan luar negeri.</p> <p>7. Memantapkan jalinan kerja sama dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pendidikan dengan DUDIKA, lembaga nasional dan internasional pada tingkat global sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.</p>
Akademik Penelitian	1. Mengembangkan riset yang sesuai dengan prioritas UT, nasional dan tren global, seperti inovasi pendidikan digital, keberlanjutan lingkungan, serta transformasi ekonomi berbasis teknologi yang	1. Memperluas kerja sama dalam pengembangan hilirisasi riset yang sesuai dengan prioritas UT, nasional dan tren global, seperti inovasi pendidikan digital, keberlanjutan lingkungan, serta	1. Memperkokoh hilirisasi riset yang sesuai dengan prioritas UT, nasional dan tren global, seperti inovasi pendidikan digital, keberlanjutan lingkungan, serta transformasi ekonomi berbasis	1. Memantapkan hilirisasi penelitian yang sesuai dengan prioritas UT, nasional dan tren global, seperti inovasi pendidikan digital, keberlanjutan lingkungan serta transformasi ekonomi berbasis

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	<p>diarahkan pada hilirisasi untuk meningkatkan daya saing penelitian di tingkat nasional dan global.</p> <p>2. Memperkuat penelitian multidisiplin yang melibatkan Teknologi Pendidikan dan <i>Science Technology Engineering Arts Mathematics</i> (STEAM).</p> <p>3. Mengembangkan riset dengan memanfaatkan data besar (<i>big data</i>) dari platform digital UT untuk mengambil kebijakan pendidikan dan pengembangan strategi pembelajaran UT yang tepat.</p> <p>4. Menjalin kerja sama dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas penelitian dengan dudika, lembaga nasional dan internasional terutama pada wilayah Asia Tenggara dan Eropa Timur sebagai strategi untuk</p>	<p>transformasi ekonomi berbasis teknologi untuk meningkatkan daya saing penelitian di tingkat nasional dan global.</p> <p>2. Memperkuat penelitian multidisiplin yang melibatkan Teknologi Pendidikan dan <i>Science Technology Engineering Arts Mathematics</i> (STEAM).</p> <p>3. Mengembangkan riset dengan memanfaatkan data besar (<i>big data</i>) dari platform digital UT untuk mengambil kebijakan pendidikan dan pengembangan strategi pembelajaran UT yang tepat.</p> <p>4. Menjalin kerja sama dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas penelitian dengan DUDIKA, lembaga nasional dan internasional terutama pada wilayah Asia dan Afrika sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas penelitian dan publikasi.</p>	<p>teknologi untuk meningkatkan daya saing penelitian di tingkat nasional dan global.</p> <p>2. Memperkokoh penelitian multidisiplin yang melibatkan Teknologi Pendidikan dan <i>Science Technology Engineering Arts Mathematics</i> (STEAM).</p> <p>3. Memperkokoh riset dengan memanfaatkan data besar (<i>big data</i>) dari platform digital UT untuk mengambil kebijakan pendidikan dan pengembangan strategi pembelajaran UT yang tepat.</p> <p>4. Memperkokoh jalinan kerja sama dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas penelitian dengan DUDIKA serta lembaga nasional dan internasional pada wilayah Asia, Afrika, Australia dan Eropa sebagai strategi untuk meningkatkan</p>	<p>teknologi untuk meningkatkan daya saing penelitian di tingkat nasional dan global.</p> <p>2. Memantapkan hilirisasi penelitian multidisiplin yang melibatkan Teknologi Pendidikan dan <i>Science Technology Engineering Arts Mathematics</i> (STEAM).</p> <p>3. Memantapkan penelitian dengan memanfaatkan data besar (<i>big data</i>) dari platform digital UT untuk mengambil kebijakan pendidikan dan pengembangan strategi pembelajaran UT yang tepat.</p> <p>4. memantapkan jalinan kerja sama dalam hilirisasi penelitian dalam berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas penelitian dengan DUDIKA, lembaga nasional dan internasional pada tingkat global sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas penelitian dan publikasi.</p>

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	meningkatkan kualitas penelitian dan publikasi.		kualitas penelitian dan publikasi.	
Akademik Pengabdian kepada Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan hasil penelitian, dan program MOOCs sebagai program pengabdian kepada masyarakat yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital praktis, kewirausahaan digital, literasi keuangan, praktik keberlanjutan lingkungan, dan pemberdayaan ekonomi sesuai dengan kebutuhan masyarakat. 2. Memperkuat kolaborasi dengan komunitas lokal, lembaga pemerintah daerah, sektor industri, LSM nasional dan internasional terutama pada wilayah Asia Tenggara dan Eropa Timur dalam hal berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pengabdian masyarakat sebagai strategi untuk peningkatan kualitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengintegrasikan hasil penelitian, dan program MOOCs ke dalam program pengabdian kepada masyarakat yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital praktis, kewirausahaan digital, literasi keuangan, praktik keberlanjutan lingkungan, dan pemberdayaan ekonomi sesuai dengan kebutuhan masyarakat. 2. Memperkuat kolaborasi dengan komunitas lokal, lembaga pemerintah daerah, sektor industri, LSM nasional dan internasional pada wilayah Asia Tenggara, Eropa Timur, Asia dan Afrika dalam hal berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pengabdian masyarakat sebagai strategi untuk peningkatan pemberdayaan masyarakat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkokoh pemanfaatan hasil penelitian, dan program MOOCs sebagai program pengabdian kepada masyarakat yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital praktis, kewirausahaan digital, literasi keuangan, praktik keberlanjutan lingkungan dan pemberdayaan ekonomi sesuai dengan kebutuhan masyarakat. memperkuat kolaborasi dengan komunitas lokal, lembaga pemerintah daerah, sektor industri, LSM nasional dan internasional pada wilayah Asia, Afrika, Australia dan Eropa dalam hal berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pengabdian masyarakat sebagai strategi untuk peningkatan kualitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memantapkan pemanfaatan hasil penelitian, dan program MOOCs sebagai program pengabdian kepada masyarakat yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital praktis, kewirausahaan digital, literasi keuangan, praktik baik keberlanjutan dan pemberdayaan ekonomi sesuai dengan kebutuhan masyarakat. 2. Memantapkan kolaborasi dengan komunitas lokal, lembaga pemerintah daerah, sektor industri, LSM nasional dan internasional pada tingkat global dalam hal berbagi sumber daya, keahlian, dan fasilitas pengabdian masyarakat sebagai strategi untuk peningkatan kualitas pemberdayaan masyarakat.

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	pemberdayaan masyarakat.		pemberdayaan masyarakat.	
Non Akademik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguatkan konsolidasi antar organ menuju <i>Good University Governance</i>. 2. Menguatkan tata kelola yang <i>agile</i> dengan mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kesetaraan dan kewajaran, penjaminan mutu dan relevansi, efektivitas dan efisiensi, dan nirlaba. 3. Menguatkan sistem manajemen strategik untuk peningkatan kinerja. 4. Menguatkan peran UT sebagai mitra strategis pemerintah dalam pembuatan kebijakan. 5. Menguatkan SDM unggul dengan penguasaan teknologi mutakhir melalui <i>Human Capital Management</i>. 6. Menguatkan budaya kerja yang mendukung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jejaring hubungan kelembagaan dengan lembaga pemerintah, swasta, dan instansi lainnya di dalam dan luar negeri. 2. Meningkatkan kompetensi SDM dalam memperluas jejaring kerja sama global yang adaptif dan kompetitif. 3. Meningkatkan kontribusi usaha UT sebagai sumber pendapatan selain biaya pendidikan. 4. Menguatkan sistem pengelolaan keuangan digital terintegrasi yang adaptif, transparan dan akuntabel. 5. Menguatkan infrastruktur teknologi yang adaptif untuk kolaborasi global. 6. Memperluas aksesibilitas pembelajaran untuk mahasiswa internasional melalui platform TIK kolaborasi global. 7. Memperluas kolaborasi pemanfaatan aset dalam pengelolaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan tata kelola yang kokoh dalam mendorong pertumbuhan inovasi digital. 2. Menguatkan SDM yang kompeten dalam inovasi digital. 3. Memperluas usaha UT dan optimalisasi aset yang menambah sumber pendapatan dari selain biaya Pendidikan. 4. Menguatkan sistem pengelolaan keuangan digital terintegrasi yang kokoh dengan teknologi terkini, serta mengedepankan prinsip transparan dan akuntabel. 5. Menguatkan sarana dan prasarana secara efektif dan efisien dengan teknologi termutakhir. 6. Menguatkan platform TIK kolaborasi global dan DLE yang berkelanjutan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan tata kelola yang dapat mendorong peran UT di tingkat global. 2. Meningkatkan peran SDM di tingkat global. 3. Memperluas usaha unggulan UT di tingkat global. 4. Memperkuat Platform dan DLE UT secara global. 5. Memperkokoh Sistem pengelolaan keuangan digital terintegrasi dengan teknologi global. 6. Memperkokoh sarana dan prasarana UT yang ramah lingkungan, menggunakan teknologi mutakhir, dan dapat dimanfaatkan secara global.

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	<p>ekosistem pembelajaran digital UT.</p> <p>7. Mengembangkan sumber pendapatan dari selain biaya pendidikan.</p> <p>8. Mengembangkan sistem pengelolaan keuangan digital terintegrasi yang transparan dan akuntabel.</p> <p>9. Mengembangkan tata kelola TIK dan platform <i>online</i> yang andal, mudah diakses bagi seluruh <i>stakeholder</i>, serta ramah bagi mahasiswa berkebutuhan khusus.</p> <p>10. Mengembangkan infrastruktur TIK di seluruh wilayah UT untuk mendukung pembelajaran digital.</p> <p>11. Menguatkan implementasi UT <i>Green University</i> dalam pengelolaan sarana dan prasarana secara efektif dan efisien.</p>	<p>sarana dan prasarana secara efektif dan efisien.</p>		
Kemahasiswaan	Memperkuat titik akses UT hingga tingkat kabupaten dan kota di Indonesia.	Memperluas titik akses UT hingga tingkat kecamatan di Indonesia.	Memperluas akses UT di wilayah Asia.	Memperluas akses UT di tingkat dunia.

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	Memperkuat <i>brand awareness</i> terhadap UT kepada seluruh lapisan masyarakat di Indonesia.	Memperkuat <i>brand association</i> terhadap UT kepada seluruh lapisan masyarakat di Indonesia.	Memperkuat <i>brand awareness</i> terhadap UT di tingkat dunia.	Memperkuat <i>brand association</i> terhadap UT di tingkat dunia.
	Memperkuat sistem pendukung untuk kesuksesan mahasiswa dalam pembelajaran jarak jauh.	Memantapkan sistem pendukung untuk kesuksesan mahasiswa dalam pembelajaran jarak jauh berdasarkan kebutuhan mahasiswa selama masa studi mahasiswa.	Memperluas inovasi untuk meningkatkan kesuksesan mahasiswa dalam pembelajaran jarak jauh berdasarkan kebutuhan mahasiswa selama masa studi mahasiswa.	Memperkokoh UT sebagai pemimpin penyelenggaraan program kesuksesan mahasiswa dalam pembelajaran jarak jauh.
	Menguatkan pembinaan minat dan bakat mahasiswa yang komprehensif yang berorientasi prestasi.	Memperkokoh pembinaan minat dan bakat mahasiswa yang komprehensif yang berorientasi prestasi.	Memperluas inovasi pembinaan minat dan bakat mahasiswa berbasis virtual yang berorientasi prestasi.	Memperkokoh inovasi pembinaan minat dan bakat mahasiswa berbasis virtual yang berorientasi prestasi di tingkat dunia.
	Menguatkan program kesejahteraan mahasiswa.	Memperkokoh program kesejahteraan mahasiswa melalui jejaring kemitraaan.	Memperluas inovasi program kesejahteraan mahasiswa.	Memantapkan inovasi program kesejahteraan mahasiswa.
Penjaminan Mutu dan Manajemen Resiko	<ol style="list-style-type: none"> Mengintegrasikan Simintask UT dengan SN Dikti, Standar Internasional, dan peraturan perundang-undangan terkini yang sesuai dengan karakter UT. Memperkuat audit/asesmen mutu secara berkala yang terintegrasi dengan ekosistem pembelajaran digital dalam rangka mencapai 	<ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan sistem penjaminan mutu, sistem manajemen berbasis risiko, dan sistem audit/asesmen mutu yang representatif pada jejaring kerja sama global. Memperluas jejaring kerja sama pengelolaan manajemen berbasis risiko di tingkat global. Menyediakan peta area mutu dan risiko melalui 	<ol style="list-style-type: none"> Mengintegrasikan sistem penjaminan mutu, sistem manajemen berbasis risiko, dan sistem audit/asesmen mutu internal dan eksternal yang inovatif dan berkelanjutan dengan kebijakan universitas secara komprehensif. Memperkuat sistem penjaminan mutu, sistem manajemen berbasis risiko, dan sistem 	Memantapkan budaya sistem penjaminan mutu, sistem manajemen berbasis risiko, dan sistem audit/asesmen mutu internal dan eksternal untuk memantapkan UT sebagai pemimpin dalam pendidikan jarak jauh berbasis ekosistem pembelajaran digital.

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	<p>dan mempertahankan peringkat akreditasi/sertifikasi dari lembaga nasional dan internasional yang diakui oleh pemerintah.</p> <p>3. Memperkuat peran pengelola manajemen berbasis risiko pada tingkat universitas dan unit yang adaptif.</p> <p>4. Perumusan peta dan pedoman manajemen berbasis risiko terbaru sesuai dengan kebijakan dan hasil evaluasi di tingkat universitas dan unit.</p>	<p>kolaborasi jejaring di tingkat global.</p> <p>4. Meningkatkan kompetensi global yang adaptif dan kompetitif pengelola manajemen berbasis risiko pada tingkat universitas dan unit.</p>	<p>audit/asesmen mutu internal dan eksternal untuk meningkatkan reputasi global.</p>	
Alumni dan Kerja sama	<p>1. Memberdayakan alumni dalam meningkatkan angka partisipasi mahasiswa dan jejaring kemitraan untuk mendukung visi dan misi UT.</p>	<p>1. Meningkatkan kualitas lulusan dan kompetensi alumni UT di Indonesia dan luar negeri yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha, dunia industri, dan dunia kerja (DUDIKA).</p>	<p>1. Memperkokoh jejaring alumni UT untuk meningkatkan citra dan reputasi global UT di bidang PJJ.</p>	<p>1. Mempertahankan kualitas kontribusi alumni di berbagai lini kehidupan yang dapat memberikan dampak skala global.</p>

Bidang Strategis	Tonggak Capaian			
	Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV
	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Ekosistem Pembelajaran Digital yang Kuat	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Jejaring Pembelajaran Digital yang Luas	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Inovasi Digital Terdepan	Menjadi PTJJ berkualitas dunia melalui Kepemimpinan yang Kokoh dalam Pembelajaran Digital
	2. Menyediakan sistem informasi manajemen (SIM) data alumni.	2. Meningkatkan partisipasi alumni dalam mendukung program strategis UT.	2. Meningkatkan kualitas dan kompetensi alumni UT agar memberikan kontribusi yang tinggi di perusahaan dengan <i>employer reputation</i> yang tinggi.	2. Mempertahankan kualitas pengelolaan kerja sama untuk mendukung hirlirisasi produk dan inovasi tridarma PT pada skala global.
	3. Menyediakan sistem informasi manajemen (SIM) data kerja sama.	3. Meningkatkan kualitas jejaring kemitraan yang dapat mendukung peringkat pada <i>World Class University</i> .	3. Memperluas jejaring kemitraan untuk meningkatkan reputasi UT di level global.	
	4. Meningkatkan kerja sama dengan mitra di bidang akademik, non akademik, dan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) terkini yang mengakomodasi perubahan lingkungan dan Kebijakan yang dinamis		4. Meningkatkan rekognisi UT melalui perluasan kerja sama pada skala global.	

BAB VI PENUTUP

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

Penyusunan RPJP 2025-2045 ini menjadi sebuah komitmen yang harus selalu dijadikan pemimpin bagi semua sivitas akademika dalam menjalankan proses bisnis UT. RPJP 2025-2045 menjadi salah satu dokumen penting yang diharapkan menjadi pemicu dan pemacu segala aktivitas dan tujuan yang diharapkan dicapai. Semua SDM di UT, di bawah pimpinan Rektor, beserta Majelis Wali Amanat (MWA) dan Senat Akademik Universitas (SAU) bergerak bersama mewujudkan visi, misi dan tujuan UT dengan melandaskan pandangan pada dokumen ini.

Berbagai gambaran umum tentang posisi UT saat ini telah disajikan, seperti analisis isu strategis, baik secara eksternal maupun internal. Demikian juga perencanaan strategis yang harus ditempuh UT dalam berbagai bidang, seperti pengelolaan dan pengembangan bidang akademik (Tridharma) dan nonakademik. Semoga RPJP 2025-2045 ini mampu menjadi navigasi utama dalam memaksimalkan fungsi dan peran Rektor dalam memimpin UT sebagai perguruan tinggi berbadan hukum dengan selalu menjaga sinergitas dengan MWA dan SAU UT.



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI

Penerbit Universitas Terbuka
Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang,
Tangerang Selatan - 15437, Banten - Indonesia
Telp. 021-7490941, Faks. 021-7490147
Website. www.ut.ac.id