

Peta Jalan Reformasi
Birokrasi Universitas
Sumatera Utara
2017-2021

Daftar Isi

Daftar Isi	iii
Kata Pengantar	
Daftar Isi	
Daftar Gambar	
Daftar Tabel	
Daftar Lampiran	
Ringkasan Eksekutif	
BAB I. Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Dasar Hukum	2
C. Kerangka Reformasi Birokrasi	4
BAB II. Gambaran Birokrasi Universitas Sumatera Utara	8
A. Kondisi Universitas Sumatera Utara	8
B. Harapan Pemangku Kepentingan	11
C. Permasalahan Birokrasi	14
D. Permasalahan Program Reformasi Birokrasi	14
E. Upaya Mengatasi Permasalahan	17
BAB III. Agenda Reformasi Birokrasi	23
A. Manajemen Perubahan	23
1. Capaian	28
2. Rencana	28
3. Kriteria Keberhasilan	28
4. Agenda Prioritas	29
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	30
6. Penanggung Jawab	32
7. Rencana Anggaran	33
B. Penguatan Sistem Pengawasan	42
1. Capaian	43
2. Rencana	43
3. Kriteria Keberhasilan	45
4. Agenda Prioritas	46
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	47
6. Penanggung Jawab	60
7. Rencana Anggaran	61

C. Penguatan Akuntabilitas Kinerja	52
1. Capaian	52
2. Rencana	52
3. Kriteria Keberhasilan	53
4. Agenda Prioritas	54
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	54
6. Penanggung Jawab	56
7. Rencana Anggaran	56
D. Penguatan Kelembagaan	61
1. Capaian	62
2. Rencana	63
3. Kriteria Keberhasilan	63
4. Agenda Prioritas	64
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	64
6. Penanggung Jawab	69
7. Rencana Anggaran	69
E. Penguatan Tata Laksana	76
1. Capaian	77
2. Rencana	77
3. Kriteria Keberhasilan	85
4. Agenda Prioritas	88
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	89
6. Penanggung Jawab	96
7. Rencana Anggaran	100
F. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur	102
1. Capaian	103
2. Rencana	103
3. Kriteria Keberhasilan	104
4. Agenda Prioritas	104
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	106
6. Penanggung Jawab	108
7. Rencana Anggaran	108
G. Penguatan Peraturan Perundang-undangan	102
1. Capaian	103
2. Rencana	103
3. Kriteria Keberhasilan	104
4. Agenda Prioritas	105
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	106
6. Penanggung Jawab	108
7. Rencana Anggaran	108
H. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	109
1. Capaian	109
2. Rencana	111

3. Kriteria Keberhasilan	113
4. Agenda Prioritas	114
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	114
6. Penanggung Jawab	116
7. Rencana Anggaran	116
I. Quick Wins: Penguatan Layanan Kemahasiswaan	117
1. Capaian	118
2. Rencana	118
3. Kriteria Keberhasilan	120
4. Agenda Prioritas	120
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	121
6. Penanggung Jawab	122
7. Rencana Anggaran	122
J. Quick Wins: Unit Layanan Terpadu (Penguatan Layanan Perizinan)	124
1. Capaian	127
2. Rencana	127
3. Kriteria Keberhasilan	129
4. Agenda Prioritas	130
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	130
6. Penanggung Jawab	134
7. Rencana Anggaran	134
K. Peningkatan Kualitas Layanan Publik Bidang Penelitian dan Pengembangan	139
1. Capaian	139
2. Rencana	144
3. Kriteria Keberhasilan	146
4. Agenda Prioritas	147
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	147
6. Penanggung Jawab	148
7. Rencana Anggaran	149
L. Penguatan Layanan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	150
1. Capaian	151
2. Rencana	152
3. Kriteria Keberhasilan	152
4. Agenda Prioritas	153
5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja	153
6. Penanggung Jawab	154
7. Rencana Anggaran	154
BAB IV. Monitoring dan Evaluasi	155
1. Monitoring	155
2. Evaluasi	156

BAB V. Penutup	157
1. Penutup.....	157

BAB I

Pendahuluan

A. Latar Belakang

Universitas Sumatera Utara berstatus Perguruan Tinggi Negeri mempunyai layanan yang keseluruhannya tercakup dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiga dharma ini kemudian dijabarkan dalam bentuk visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai. Visi, misi, tujuan dan sasaran Universitas Sumatera Utara (USU) tercantum dalam Statuta dan Rencana Strategis USU (RENSTRA USU).

Saat ini USU merupakan universitas ketiga terbesar yang diminati secara nasional oleh calon mahasiswa baru untuk mengembangkan diri dalam mewujudkan cita-cita mereka. USU merupakan pilihan dan kepercayaan calon anak didik yang mayoritas memiliki mutu inheren yaitu insan Sumatera Utara yang progresif, lugas, dan tangguh dalam berkehidupan. Hal ini mengingat begitu besarnya potensi Sumatera Utara yang akan segera dikembangkan oleh USU ke depan antara lain, letak geografisnya sebagai pintu gerbang Asia Tenggara dan Asia Pasifik; kekayaan alam untuk energi terbarukan seperti panas bumi, air, dan matahari. Selain itu, kekayaan sumber daya hayati seperti sumber daya hutan, sumber daya perikanan dan laut, sumber daya perkebunan serta rempah-rempah, dan keanekaragaman plasma nutfah serta kekayaan sumber daya alam (SDA) untuk pariwisata. Kekayaan SDA tersebut di atas juga didukung oleh keberagaman kekayaan budaya, keberagaman etnis, keberagaman seni, dan kearifan lokal; serta warisan situs-situs bersejarah yang mempesona.

Universitas Sumatera Utara (USU) ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-bh) berdasarkan UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 97 huruf c tanggal 10 Agustus 2012. Selanjutnya Statuta USU ditetapkan berdasarkan PP Nomor 16 Tahun 2014 tanggal 28 Februari 2014. Penetapan ini memberikan keluwesan kepada USU untuk menghadapi tantangan yang semakin kompetitif, yang perlu dipahami dan diatasi dengan cara pandang yang visioner dan didukung dengan kemampuan merumuskan langkah-langkah yang strategis.

Sebelum menjadi PTN-bh, USU yang merupakan Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN) telah menyusun Rencana Strategis (Renstra) 2005-2009 dan 2009-2014 sebagai pedoman dalam penyusunan kebijakan, program kerja dan

rencana kerja anggaran tahunan (RKAT). Sejalan dengan amanah Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara sebagai PTN-bh, kepada USU diberikan otonomi yang lebih luas untuk merespons perubahan global yang sangat cepat. Perubahan tersebut dilakukan demi meningkatkan pelayanan di dalam Thridharma perguruan tinggi.

Oleh karena itu, Universitas Sumatera Utara berusaha untuk memberikan kontribusi nyata terhadap masyarakat dan pembangunan. Oleh karena itu, Universitas Sumatera Utara akan bergerak dalam pengembangan teknologi, pengabdian ke masyarakat dan menerapkan teknologi tepat guna untuk mendukung kegiatan tersebut. Atas dasar itu, Universitas Sumatera Utara akan melakukan pembenahan dan meningkatkan kualitas pendidikan, birokrasi, serta kualitas layanan publik.

Adapun yang menjadi langkah awal adalah melakukan reformasi dalam bidang tata kelola manajemen universitas, efisiensi penggunaan anggaran yang tepat sasaran, peningkatan pelayanan, sekaligus merubah *mindset* yaitu mental para Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang ada di Universitas Sumatera Utara. Sehingga yang menjadi tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Universitas Sumatera Utara adalah basis kinerja seperti tujuan yang diharapkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia sehingga akan tercipta birokrasi yang dinamis, transparan, efektif dan akuntabel.

Universitas Sumatera Utara dalam menjalankan Reformasi Birokrasi mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, dan Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Riset, Teknologi, dan Perguruan Tinggi. Hal ini dilakukan agar Universitas Sumatera Utara menjadi bagian terpenting dalam menyumbangkan pelaksanaan program pemerintah dalam bidang pelayanan pendidikan tinggi.

B. Dasar Hukum

Dasar hukum yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Universitas Sumatera Utara adalah:

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.
2. Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2015-2019.
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

4. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2011 tentang pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga.
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan.
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi.
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tata Laksana (Business Process).
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Quick Wins.
12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management).
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2011 tentang Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja Bagi Kementerian/Lembaga.
14. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
15. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Secara Online.
16. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.
17. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.
18. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 13 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015-2019.

19. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

C. Kerangka Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi adalah satu terobosan untuk membenahan dalam melakukan suatu perubahan yang lebih baik, dan perbaikan akan senantiasa dilakukan dengan cara seksama dan terstruktur melalui Peta Jalan Reformasi Birokrasi USU ini. Reformasi Birokrasi bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang profesional. Karakter atau *mindset* aparatur pemerintah yang selama ini belum produktif akan diubah menjadi produktif melalui Reformasi Birokrasi. Oleh karenanya diharapkan akan tercipta budaya yang bebas dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme serta mampu melayani publik dengan baik. Selain itu, menciptakan budaya seperti tertuang dalam Renstra USU, yakni BINTANG, yang memiliki pengertian sebagai berikut:

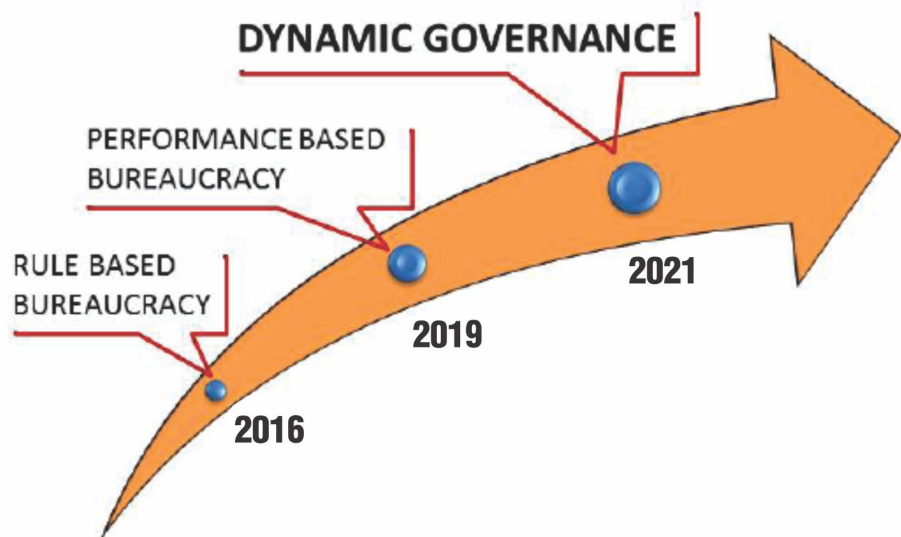
1. **Bertakwa** kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam Bingkai Kebhinekaan
Insan USU taat kepada Tuhan Yang Mahaesa, senantiasa bermohon kepadanya untuk segala upaya meraih keberhasilan, disertai semangat kebersamaan dan toleransi antarpemeluk agama yang berbeda-beda.
2. **Inovatif yang Berintegritas**
Insan USU menyadari bahwa untuk menjadi universitas ternama, bereputasi, dan memperoleh pengakuan internasional diperlukan inovasi di berbagai bidang dengan tetap berpedoman pada kaidah etika keilmuan dan profesionalisme.
3. **Tanggung dan Arif**
Insan USU pantang menyerah dan tidak mudah putus asa dalam memperjuangkan cita-cita dengan tetap bersikap arif.

Reformasi Birokrasi perlu dilaksanakan karena adanya proses yang tumpang tindih selama ini, dan juga belum terstruktur dengan rapi serta melibatkan seluruh komponen civitas akademika di Universitas Sumatera Utara. Melalui Reformasi Birokrasi ini diharapkan tertata ulang dengan baik seluruh proses pelayanan yang ada di Universitas Sumatera Utara dengan langkah – langkah yang disusun hingga dapat dijalankan dengan bertahap dan konsisten melakukan perubahan agar pelayanan yang diharapkan pemerintah dapat dijalankan dengan baik. Peta Jalan Reformasi Birokrasi diharapkan akan menciptakan Universitas Sumatera Utara yang memiliki paradigma dan peran baru yang lebih terasa manfaatnya bagi masyarakat.

Menuju tahun 2021, perubahan ataupun perbaikan dapat diterapkan sesuai dengan Peta Jalan yang telah disusun oleh Kementerian Riset, Teknologi dan Perguruan Tinggi yaitu universitas yang baik, bersih, serta mampu melayani publik dengan kualitas yang baik. Kemudian, mampu memenuhi harapan masyarakat dan

pemerintah dalam menjalankan pendidikan yang mampu bersaing baik secara regional maupun global, meningkatkan kualitas SDM, kapasitas, akuntabilitas, dan *mindset* para civitas akademika Universitas Sumatera Utara.

Tujuan akhir Reformasi Birokrasi Universitas Sumatera Utara mengacu kepada Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yaitu melalui reformasi birokrasi pemerintah sudah beranjak ke tahapan pemerintahan yang berbasis kinerja dan pada tahun 2021 dan tatanan pemerintahan yang dinamis.



Adapun sasaran untuk mewujudkan ketiga tujuan tersebut adalah:

1. Birokrasi yang profesional dan bersih
2. Birokrasi yang efektif dan efisien
3. Birokrasi yang melakukan pelayanan publik yang berkualitas.

Demi menjalankan ketiga sasaran tersebut maka diperlukan perubahan yang mencakup berbagai macam area, Universitas Sumatera Utara menetapkan 12 area yang akan dilakukan perubahan demi menjalankan Reformasi Birokrasi tersebut, yaitu:

1. Manajemen Perubahan
2. Penguatan Sistem Pengawasan
3. Penguatan akuntabilitas Kinerja
4. Penguatan Kelembagaan
5. Penguatan Tata Laksana
6. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur
7. Penguatan Peraturan Perundang-undangan

8. Quick Wins; Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
9. Penguatan Layanan Riset dan Pengembangan
10. Penguatan Layanan Perizinan
11. Penguatan Layanan Mahasiswa
12. Penguatan Layanan Pendidik, Tenaga Kependidikan

Adapun yang menjadi inti dari Reformasi Birokrasi sebenarnya adalah pada mental aparatur pelaksana dalam menjalankan peran masing-masing. Perubahan mental tersebut juga harus diiringi oleh perbaikan sistem yang ada di universitas, sehingga sistem dan aparatur yang menjalankannya dapat bersinergi menuju ke arah yang lebih baik.

Pemerintahan berbasis kinerja ditandai dengan beberapa hal, antara lain:

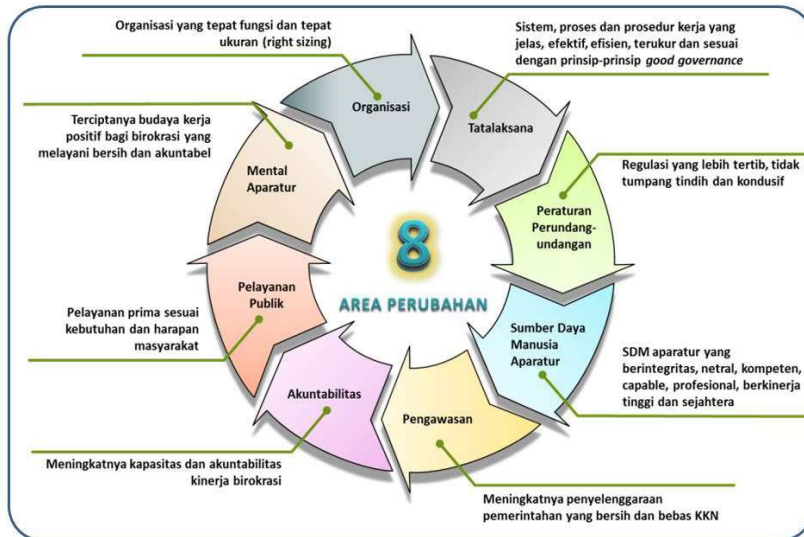
- a. Penyelenggaraan pemerintahan dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis;
- b. Kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan *outcomes* (hasil);
- c. Seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik untuk memudahkan pengelolaan data kinerja;
- d. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap instansi pemerintah, sesuai dengan tugas dan fungsinya, secara terukur juga memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi:

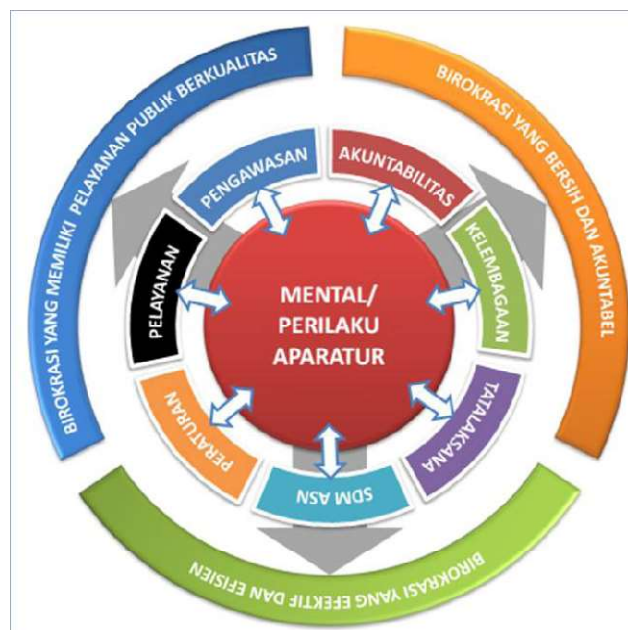


Untuk mewujudkan ketiga sasaran reformasi birokrasi sebagaimana disebutkan di atas, ditetapkan area-area perubahan birokrasi. Perubahan-perubahan pada area tertentu dalam lingkup birokrasi diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian tiga sasaran reformasi birokrasi. Area-area perubahan

reformasi birokrasi tersebut meliputi: a) mental aparatur; b) Organisasi; c) Tata Laksana; d) Peraturan Perundang-undangan; e) Sumber Daya Manusia Aparatur; f) Pengawasan; g) Akuntabilitas; h) Pelayanan Publik.



Inti perubahan dari reformasi birokrasi adalah perubahan pada mental aparatur. Tetapi perubahan tersebut tidak dapat dilakukan hanya melalui langkah-langkah yang ditujukan langsung kepada aparatur, namun juga harus ditujukan kepada seluruh sistem yang melingkup aparatur. Keterkaitan antara area perubahan dan sasaran reformasi birokrasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



BAB II

Gambaran Birokrasi Universitas Sumatera Utara

A. Kondisi Universitas Sumatera Utara

Universitas Sumatera Utara (USU) ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-bh) berdasarkan UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 97 huruf c tanggal 10 Agustus 2012. Selanjutnya Statuta USU ditetapkan berdasarkan PP Nomor 16 Tahun 2014 tanggal 28 Februari 2014. Penetapan ini memberikan keluwesan kepada USU untuk menghadapi tantangan yang semakin kompetitif, yang perlu dipahami dan diatasi dengan cara pandang yang visioner dan didukung dengan kemampuan merumuskan langkah-langkah yang strategis.

- a. mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa;
- b. mengembangkan sivitas akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma;
- c. mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora; dan
- d. menyelenggarakan pendidikan tinggi dan meningkatkan kualitas hidup dan lingkungan

Susunan Organisasi Universitas Sumatera Utara (**masih dalam proses di MWA**)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tanggal 28 Februari 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara menetapkan visi USU “**Menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global**”.

Untuk mewujudkan visinya, USU menetapkan misi seperti yang tertuang dalam statuta USU sebagai berikut:

1. menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis otonomi yang menjadi wadah bagi pengembangan karakter dan profesionalisme sumber daya manusia yang didasarkan pada pemberdayaan yang mengandung semangat demokratisasi pendidikan yang mengakui kemajemukan dengan orientasi pendidikan yang menekankan pada aspek pencarian

- alternatif penyelesaian masalah aktual berlandaskan kajian ilmiah, moral, dan hati nurani;
2. menghasilkan lulusan yang menjadi pelaku perubahan sebagai kekuatan modernisasi dalam kehidupan masyarakat luas, yang memiliki kompetensi keilmuan, relevansi dan daya saing yang kuat, serta berperilaku kecendekiawanan yang beretika; dan
 3. melaksanakan, mengembangkan, meningkatkan pendidikan, budaya penelitian dan program pengabdian masyarakat dalam rangka peningkatan mutu akademik dengan mengembangkan ilmu yang unggul, yang bermanfaat bagi perubahan kehidupan masyarakat luas yang lebih baik.

Sebagai mencapai visi dan menjalankan misi, dirumuskan tujuan yang harus dicapai USU, yaitu:

1. menghasilkan lulusan yang bermutu yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora, dan seni, berdasarkan moral agama, serta mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional;
2. menghasilkan penelitian inovatif yang mendorong pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora, dan seni dalam lingkup nasional dan internasional;
3. menghasilkan pengabdian kepada masyarakat berbasis yang penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dan pemberdayaan masyarakat secara inovatif agar masyarakat mampu menyelesaikan masalah secara mandiri dan berkelanjutan;
4. mewujudkan kemandirian yang adaptif, kreatif, dan proaktif terhadap tuntutan masyarakat dan tantangan pembangunan, baik secara nasional maupun secara internasional;
5. meningkatkan mutu manajemen pembelajaran secara berkesinambungan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan dan kerja sama nasional dan internasional;
6. menjadi kekuatan moral dan intelektual dalam membangun masyarakat madani Indonesia; dan
7. mengembangkan potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa.

Desain USU 2015-2019 tidak terlepas dari kerangka umum pencapaian yang ada dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) USU 2015-2039, terbagi dalam lima tahapan pencapaian:

1. Tahap I (2015-2019), USU menjadi universitas nasional terkemuka dengan akreditasi tertinggi dan merintis pengakuan internasional.

2. Tahap II (2020-2024), USU menjadi universitas berstandar internasional berciri keunggulan local.
3. Tahap III (2025-2029), USU menjadi universitas berstandar internasional dengan kekhususan bidang *Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate)* dan *Arts (ethnic)*; yang selanjutnya disebut dengan TALENTA.
4. Tahap IV (2030-2034), USU menjadi universitas berstandar internasional sebagai barometer dalam bidang unggulan TALENTA.
5. Tahap V (2035-2039), USU terus memimpin sebagai universitas barometer global dalam bidang unggulan TALENTA.

Desain USU pada tahap lima tahun pertama (2015-2019) yang menjadi arah pengembangan USU selama periode tersebut disepakati bersama melalui rumusan desain ideal masa depan USU yang dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (Majelis Wali Amanat [MWA], Rektorat, Senat Akademik [SA], Dewan Guru Besar [DGB], Dekanat, perwakilan dosen, perwakilan tenaga kependidikan, pengurus pemerintahan mahasiswa dan wakil mahasiswa, alumni, pemerintah, legislatif, swasta, dan pakar pendidikan). Desain ini juga mempertimbangkan posisi sekarang melalui analisis sistem, analisis peluang dan tantangan pengembangan USU, dan melihat melalui skenario acuan.

Untuk mendukung pelaksanaan visi, misi dan desain USU melakukan reformasi birokrasi pada aspek kelembagaan, tata laksana, SDM ASN, pengawasan, akuntabilitas, serta peningkatan kualitas pelayanan. Reformasi birokrasi diharapkan mampu meningkatkan terjadinya reformasi layanan di USU, sesuai dengan amanat Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015–2019. Terdapat 13 (tiga belas) area perubahan yang menjadi fokus Universitas Sumatera Utara, yaitu:

1. Manajemen Perubahan
2. Penguatan Sistem Pengawasan
3. Penguatan akuntabilitas Kinerja
4. Penguatan Kelembagaan
5. Penguatan Tata Laksana
6. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur
7. Penguatan Peraturan Perundang – undangan
8. *Quick Wins* Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
9. Penguatan Layanan Riset dan Pengembangan
10. Penguatan Layanan Perizinan
11. Penguatan Layanan Mahasiswa
12. Penguatan Layanan Pendidik, Tenaga Kependidikan

Adapun Tahapan dalam Agenda Reformasi USU, dapat dilihat dibawah ini:



Gambar 1 Tahapan Agenda Reformasi USU 2016-2021

B. Harapan Pemangku Kepentingan

1. Harapan Pemangku Kepentingan Terhadap Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Penelitian diarahkan pada bidang *Tropical Science and Medicine, Agroindustry, Local Wisdom, Energy (sustainable), Natural Resources (biodiversity, forest, marine, mine, tourism), Technology (appropriate)* dan *Arts (ethnic)*, yang menjadi cikal bakal keunggulan USU, dan dilakukan secara terintegrasi dan lintas disiplin melibatkan mahasiswa dalam rangka penyelesaian tugas akhir, skripsi, tesis, dan disertasi. Selain itu, hasil penelitian dijadikan sebagai bahan ajar, harus didiseminasikan, harus

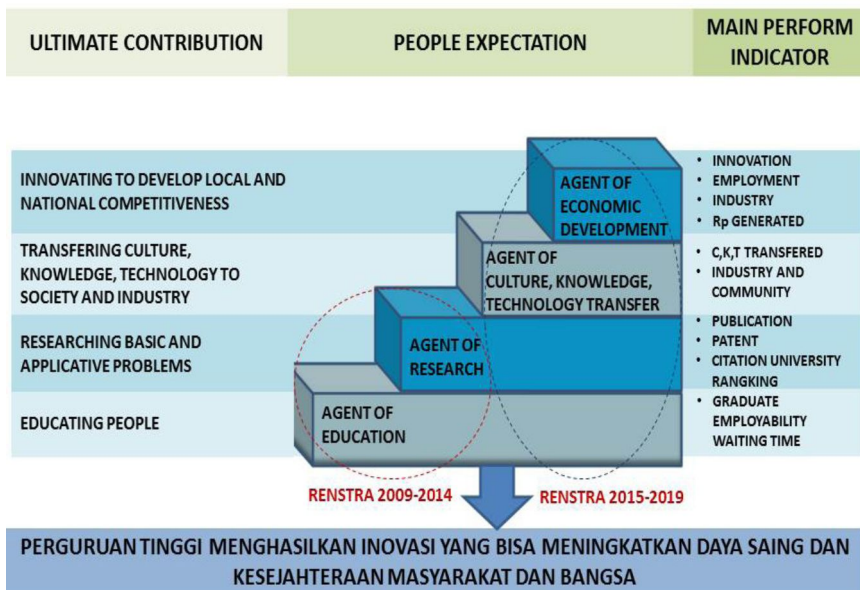
dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan/atau jurnal internasional bereputasi, dan/atau mampu memenuhi kebutuhan pasar. Hasil penelitian juga dapat didifusikan ke dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Peningkatan pemerolehan hibah penelitian kerja sama, baik kerja sama lokal, nasional, dan internasional dapat mendukung pemerolehan akreditasi nasional tertinggi institusi dan program studi. Berikut harapan pemangku kepentingan terhadap kegiatan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dituangkan ke dalam Renstra USU.

Tabel 2.1 Harapan Pemangku Kepentingan terhadap Iptek

No.	Pemangku Kepentingan	Harapan
1	Gubernur	a. meningkatkan kualitas hidup manusia Sumatera Utara; b. meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar nasional dan internasional; c. mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor strategis ekonomi domestik
2	DPRD SUMUT	menyiapkan teknologi yang dibutuhkan oleh industri dan masyarakat Sumatera Utara
3	Lembaga Litbang	a. mengaplikasikan teknologi dan penelitian yang tepat guna. b. mendorong hasil penelitian dan pengembangan teknologi
4	Dinas Teknis	Pemanfaatan teknologi yang dapat digunakan dalam kehidupan masyarakat Sumatera Utara
5	Bupati/Walikota	menyediakan teknologi mutakhir yang siap untuk dipakai sesuai dengan tantangan di lapangan
6	Industri	a. pemanfaatan teknologi hasil penelitian b. teknologi pengembangan produk c. SDM yang profesional dan terampil d. diversifikasi produk
7	Masyarakat	menyiapkan teknologi tepat guna dan produk-produk teknologi yang harganya terjangkau (kompetitif)

2. Harapan Pemangku Kepentingan Terhadap Perguruan Tinggi

Ekspektasi masyarakat pada Perguruan Tinggi berkembang seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 1. Pada saat pertama kali Perguruan Tinggi berdiri, masyarakat berharap Perguruan Tinggi bisa memerankan dirinya sebagai *agent of education*. Saat Perguruan Tinggi sudah mampu memerankan dirinya sebagai *agent of education*, masyarakat berharap lebih, Perguruan Tinggi tidak hanya dapat memerankan dirinya sebagai *agent of education* tetapi juga memerankan diri sebagai *agent of research and development*. Harapan ini terus berlanjut sampai sekarang ini dimana masyarakat berharap Perguruan Tinggi bisa memerankan dirinya sebagai *agent of knowledge and technology transfer* dan akhirnya sebagai *agent of economic development*.



Untuk dapat memenuhi harapan masyarakat agar Perguruan Tinggi juga bisa berperan sebagai *agent of economic development*, maka Perguruan Tinggi dituntut untuk dapat menghasilkan inovasi yang dapat memberikan manfaat ekonomis bagi masyarakat secara luas. Meskipun sekarang ini secara spesifik belum pernah dimonitor kemampuan Perguruan Tinggi Indonesia menghasilkan inovasi yang mendatangkan manfaat langsung bagi masyarakat, banyak penelitian-penelitian Perguruan Tinggi yang sudah siap dihilirkan untuk bisa mendatangkan manfaat langsung kepada masyarakat. Ke depan, Perguruan Tinggi harus lebih didorong dan difasilitasi untuk dapat menghasilkan inovasi yang bermanfaat langsung pada masyarakat.

Saat ini sejak 2015-2016, capaian yang diperoleh terbatas hanya pada level *educating people and researching basic and applicative problems*. Alasan capaian yang hanya ditujukan pada dua level tersebut karena USU sedang mengejar kuantitas penelitian yang bertaraf internasional dengan *output* prosiding dan jurnal nasional maupun internasional dalam segala bentuk statusnya, bahan ajar, dan pengabdian masyarakat. Setelah tahun 2016, produk USU akan diarahkan pada dua level berikutnya yaitu *agent of culture, knowledge, technology transfer* dan *agent of economic development*.

C. Permasalahan Birokrasi

Universitas Sumatera Utara, memiliki pedoman dalam melaksanakan kegiatannya, hal ini dituangkan ke dalam Rencana Jangka Panjang USU. Rencana Jangka Panjang (RJP) 2015–2039 USU ini merupakan pedoman dalam menyusun langkah-langkah strategis, program, dan rencana kerja yang menuntun pemangku kepentingan dalam membangun komitmen dan mewujudkan visi dan misi USU 25 tahun ke depan. RJP ini disusun dengan mempertimbangkan dokumen hasil FGD dan wawancara dengan pemangku kepentingan, serta hasil evaluasi diri USU yang digunakan sebagai analisis situasi saat ini.

RJP USU ini disusun dalam rangka mendukung permasalahan yang terjadi di Indonesia seperti tertuang di dalam Peta Jalan Kemenristek Dikti, yaitu dari sisi daya saing, Indonesia saat ini menempati posisi ke-34 dalam *Global Competitiveness Report* (GCR) tahun 2014-2015. Ini adalah posisi terbaik Indonesia sejak 2010, ketika itu berada di posisi ke-44 dan sempat menurun di tahun 2012-2013 dan Indonesia berada pada peringkat 50. Namun demikian, Indonesia masih berada di bawah Singapura (peringkat ke-2), Malaysia (peringkat ke-20), bahkan Thailand (peringkat ke-31). USU dalam QS Ranking 701+ dalam Asia, dan urutan 38 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 492.A/M/KP/VIII/2015 tentang Klasifikasi dan Pemingkatan Perguruan Tinggi Di Indonesia Tahun 2015, DIKTI melakukan pemeringkatan terhadap 3.320 perguruan tinggi di Indonesia.

Atas kondisi permasalahan yang disebutkan di atas, untuk itu Universitas Sumatera Utara akan mendukung pemerintah dalam perubahan khususnya dalam Reformasi Birokrasi. Penguatan yang diperlukan khususnya pada bidang kelembagaan, Sumberdaya, Penelitian dan Pengembangan, Inovasi dan SDM yang profesional. Kelima elemen tersebut yang merupakan suatu kunci untuk keberhasilan ke depan dalam rangka Reformasi Birokrasi nantinya.

D. Permasalahan Program Reformasi Birokrasi

Seperti yang telah disampaikan di atas, bahwa Universitas Sumatera Utara akan fokus terhadap 12 (dua belas) area perubahan yang akan dilaksanakan.

1. Manajemen Perubahan

Universitas Sumatera Utara untuk manajemen perubahan membagikan kedalam beberapa kategori, yaitu:

- a. Struktur Organisasi
- b. Proses Organisasi
- c. SDM
- d. Budaya Kerja

Keempat kategori tersebut nantinya akan dilakukan perubahan yang terstruktur, sehingga dapat berjalan sesuai sistem yang terintegrasi. Keempat kategori tersebut diperoleh melalui *assessment* yang dilakukan terhadap kondisi yang ada pada Universitas Sumatera Utara pada saat ini.

2. Penguatan Sistem Pengawasan

Sistem Pengawasan di Universitas Sumatera Utara pada saat ini dilaksanakan oleh dua fungsi pengawasan, yaitu pengawasan melalui internal maupun eksternal. Fungsi pengawasan internal di Universitas Sumatera Utara selama ini dijalankan oleh:

- a. Unit Audit Internal
- b. Unit Akuntansi
- c. Unit Manajemen Mutu
- d. Dewan Audit

Audit internal belum menjalankan perannya secara optimal sebagai mitra pimpinan satuan kerja yang memberikan masukan dan kontribusi pemikiran/gagasan positif untuk peningkatan kinerja secara optimal. Saat ini juga belum tersedianya kegiatan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di lingkungan Universitas Sumatera Utara secara menyeluruh.

3. Penguatan akuntabilitas Kinerja

Melalui hasil *assessment* yang dilakukan, kinerja yang dilakukan sebenarnya sudah cukup baik, akan tetapi belum terintegrasi dengan rapi, sehingga banyak terjadi tumpang tindih dan tidak tepat sasaran. Kinerja tersebut tertuang di dalam:

- a. Renstra USU
- b. Program Kerja Rektor USU
- c. Kontrak Kinerja Tahunan Rektor USU

Ketiga elemen di atas memiliki tujuan yang baik, akan tetapi seharusnya menjadi suatu dasar dalam menentukan arah dan kebijakan dalam

menjalankan manajemen universitas. Ketiga elemen tersebut juga belum tersosialisasi dengan baik hingga ke level program studi. Melalui penguatan untuk akuntabilitas kinerja ini, nantinya program studi menyusun rencana ke depan berdasarkan ketiga elemen tersebut.

4. Penguatan Kelembagaan

Kelembagaan di Universitas Sumatera Utara belum sepenuhnya terkoordinir dengan baik, hal ini dikarenakan belum adanya peraturan khusus mengenai kewenangan unit–unit yang ada dan belum memiliki SOP yang baku. Melalui penguatan kelembagaan ini nantinya Tupoksi dan SOP akan ditetapkan untuk mendukung berjalan dengan baik suatu unit kerja yang ada di Universitas Sumatera Utara.

5. Penguatan Tata Laksana

Tata laksana di USU belum terstandarisasi, Universitas Sumatera Utara membagi penguatan tata laksana ini ke dalam dua kategori yakni:

- a. Sistem Informasi Manajemen
- b. Manajemen Universitas

Penguatan tata laksana pada saat ini sedang dilakukan oleh Universitas Sumatera Utara, melalui Reformasi Birokrasi ini nantinya akan mendorong sehingga lebih cepat terlaksana.

6. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Hasil *assessment* menyebutkan bahwa untuk area ini dikategorikan ke dalam 2 kategori yaitu:

- a. BAPPERJAKAT
- b. Analisis Jabatan

Kedua kategori ini menunjukkan bahwa untuk BAPPERJAKAT jadwal untuk promosi dan degradasi tenaga kependidikan belum terjadwal dengan baik, sedangkan untuk Analisis Jabatan untuk Struktur Organisasi yang ada pada saat ini belum cukup lengkap.

7. Penguatan Peraturan Perundang–Undangan

Hal ini perlu dilakukan dalam Peta Jalan Reformasi Birokrasi dikarenakan belum tersosialisasinya dengan baik suatu kebijakan universitas hingga ke level program studi sehingga perlu dilaksanakan pengelolaan yang lebih baik dan lebih terstruktur. Mekanisme dalam menyusun suatu peraturan juga belum terstandarisasi dengan baik.

8. *Quick Wins*;Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Universitas Sumatera Utara dalam meningkatkan kualitas layanan publik sudah melakukan konsultasi dengan pihak OMBUSDMAN dan telah menyiapkan beberapa indikator yang baik untuk menuju ke arah

perbaiki kualitas pelayanan, serah akan membentuk satu unit layanan terpadu yang terintegrasi.

9. Penguatan Layanan Riset dan Pengembangan

Layanan riset selama ini belum terintegrasi, hal ini ditunjukkan dengan publikasi yang masih rendah. Akan tetapi mulai tahun 2016 penelitian di Universitas Sumatera Utara mulai naik dan menunjukkan ke arah yang lebih baik.

10. Penguatan Layanan Perizinan

Hasil *assessment* untuk perizinan juga belum terstandarisasi dengan baik, sehingga pelayanan memakan waktu yang lama dan terkesan berbelit-belit. Oleh karena itu, Universitas Sumatera Utara mencoba untuk melakukan penguatan layanan perizinan yang meliputi izin penggunaan fasilitas kampus baik oleh pihak civitas akademika maupun dengan pihak luar.

11. Penguatan Layanan Mahasiswa

Mahasiswa merupakan suatu elemen penting dalam Universitas Sumatera Utara, untuk itu pelayanan yang menyangkut mahasiswa perlu semakin hari semakin ditingkatkan sehingga mahasiswa dapat terlayani dengan baik dan tidak merasa berbelit-belit dalam melakukan kegiatannya. Elemen untuk layanan mahasiswa biasanya dilaksanakan di fakultas dan program studi masing-masing.

12. Penguatan Layanan Pendidik, Tenaga Kependidikan

Selain mahasiswa, maka elemen lain yang menjadi elemen penting di Universitas Sumatera Utara adalah Tenaga pendidik dan kependidikan. Menurut hasil *assessment* yang perlu dilakukan perubahan adalah pola pikir ataupun *mindset*. Hal ini tercermin dengan belum optimalnya pemberdayaan yang ada, seperti fungsi Dosen Penasehat Akademik dan mental tenaga kependidikan yang belum memiliki jiwa melayani dengan baik.

E. Upaya Mengatasi Permasalahan

Universitas Sumatera Utara dalam melakukan Reformasi Birokrasi melakukan beberapa pendekatan dalam upaya mengatasi permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya. Pemecahan masalah yang akan dilakukan seiring program Reformasi Birokrasi ini untuk meningkatkan kualitas birokrasi di Universitas Sumatera Utara.

Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan Universitas Sumatera Utara dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Perubahan

Kegiatan yang dilaksanakan dalam ruang lingkup Manajemen Perubahan sebagai langkah pembenahan meliputi 1) perumusan rencana manajemen perubahan; 2) pengelolaan/pelaksanaan perubahan; 3) penguatan hasil perubahan; 4) membuat perubahan berkelanjutan; 5) pengembangan nilai-nilai untuk menegakkan integritas; dan 6) pembentukan agen perubahan yang dapat mendorong terjadinya perubahan pola pikir.

Tahapan dalam perumusan rencana manajemen perubahan meliputi a) melakukan pemetaan terhadap *stakeholders* (pemangku kepentingan); b) mengidentifikasi resistensi atau penolakan; c) mengenali besaran perubahan yang diinginkan; d) melakukan asesmen kesiapan organisasi untuk berubah; e) mengembangkan strategi perubahan; f) mengembangkan strategi komunikasi; g) merumuskan dan mendefinisikan struktur baru; dan h) mengembangkan strategi pelatihan.

Tahapan dalam pengelolaan/pelaksanaan perubahan meliputi a) mengintegrasikan Peta Jalan Kementerian dengan strategi perubahan dan strategi komunikasi dan b) mengelola resistensi/penolakan. Melalui program tersebut, segala mekanisme dan prosedur kegiatan pada program manajemen perubahan, diharapkan segala persoalan terkait budaya kerja dan resistensi dapat diselesaikan. Program manajemen perubahan menjadi salah satu faktor suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi dan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan capaian keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi secara efektif dan efisien.

- a. Struktur Organisasi: menuangkan struktur organisasi pada unit yang ada melalui Peraturan Rektor.
- b. Proses Organisasi: membuat TUPOKSI unit yang ada sesuai struktur organisasi yang ada.
- c. SDM: merekrut tenaga kependidikan yang memiliki kualitas yang baik
- d. Budaya Kerja: melakukan sosialisasi dan workshop untuk menyadarkan budaya kerja yang harus dimiliki tenaga kependidikan yaitu bersifat melayani.

2. Penguatan Sistem Pengawasan

Pembenahan di bidang pengawasan perlu mendapat perhatian dan penanganan secara serius. Dibutuhkan kerja keras untuk memperbaiki dan menyelesaikan persoalan yang menyangkut dengan kekurangan jumlah aparatur pengawas, peningkatan kapasitas kompetensi, dan kemampuan aparatur pengawas.

Melalui reformasi birokrasi, Penguatan pengawasan terus melakukan upaya pembenahan untuk mencapai tujuan organisasi yang efisien dan efektif serta taat pada peraturan. Selain itu, terbentuknya pengelolaan keuangan negara yang andal dan terpercaya. Upaya pembenahan yang perlu dilakukan dalam area penguatan pengawasan meliputi 1) pembangunan unit kerja untuk memperoleh predikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM); 2) pelaksanaan pengendalian gratifikasi; 3) pelaksanaan *whistleblowing system*; 4) pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan; 5) pembangunan SPIP; 6) penanganan pengaduan masyarakat.

3. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Beberapa langkah penguatan akuntabilitas kinerja di Universitas Sumatera Utara yang sedang dan akan dilakukan adalah:

- a. Menurunkan indikator kinerja unit kerja hingga ke level individu.
- b. Menyusun Laporan Kinerja Rektor untuk disampaikan kepada Kementerian Ristek Dikti.
- c. Menetapkan Perjanjian Kinerja secara berjenjang pada Unit Kerja dan Satuan Kerja untuk disampaikan kepada Rektor.
- d. Menyusun Peraturan Rektor tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Universitas Sumatera Utara.
- e. Menyelenggarakan Workshop Sistem Akuntabilitas Kinerja Universitas Sumatera Utara yang diikuti seluruh unit kerja dalam rangka sinergi manajemen kinerja dan penguatan akuntabilitas kinerja.
- f. Reviu dan Revisi Renstra USU Tahun 2015-2019, serta indikator Kinerja.
- g. Pengembangan sistem informasi perencanaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi kinerja program, realisasi capaian fisik & anggaran unit kerja dan satuan kerja.
- h. Evaluasi dan Asistensi terhadap Laporan Kinerja (LAKIP) Satuan Kerja dan Bimbingan Teknis penyusunan Laporan Kinerja (LAKIP) untuk Satuan Kerja Baru.
- i. Melakukan sosialisasi mengenai kinerja dan indikator yang disusun harus berdasarkan ketiga kategori yang merupakan elemen penting dalam menjalankan roda organisasi di universitas.

4. Penguatan Kelembagaan

Penguatan Kelembagaan dilakukan melalui evaluasi dan restrukturisasi unit kerja dengan menitikberatkan pada penataan tugas, fungsi, dan organisasi unit utama dan unit pelaksana teknis dengan pembagian kewenangan yang jelas antar masing-masing unit kerja. Penguatan kelembagaan pada unit lembaga teknis terutama diprioritaskan pada penguatan Unit Penunjang.

Menyusun TUPOKSI dan SOP yang baik sehingga kelembagaan dapat berperan sesuai standar yang telah ditetapkan dalam Peraturan Rektor USU.

5. Penguatan Tata Laksana

Penguatan tata laksana pada saat ini sedang dilakukan oleh Universitas Sumatera Utara, melalui Reformasi Birokrasi ini nantinya akan mendorong sehingga lebih cepat terlaksana dan dapat diaplikasikan dengan baik.

Melalui Penguatan Tata Laksana, pembenahan dilakukan dengan 1) perluasan penerapan *e-government* yang terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan; 2) penerapan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan; 3) implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik; dan 4) Penerapan sistem kearsipan yang handal.

6. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Pembenahan yang ingin dicapai di bidang Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur adalah terciptanya SDM aparatur yang memiliki kompetensi dan berkinerja tinggi. Melalui peningkatan kompetensi SDM ini diharapkan diperoleh SDM yang memiliki profesionalisme kerja dengan mengacu pada standar kompetensi minimal dengan menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas (kejujuran, kesetiaan, komitmen) serta mengembangkan budaya kerja, nilai-nilai kerja dan perilaku positif. Untuk itu, langkah pembenahan yang dilakukan meliputi 1) perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN; 2) perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi; 3) perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka; 4) perumusan dan penetapan kebijakan pengembangan *assessment center*; 5) perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai yang selaras dengan indikator kinerja Kemenristek Dikti; 6) perumusan dan penetapan kebijakan remunerasi berdasarkan penilaian kinerja pegawai; 7) perumusan dan penetapan kebijakan *reward and punishment* berbasis kinerja; 8) pembangunan/pengembangan sistem informasi ASN; 9) perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN; 10) perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN; 11) perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas diklat; 12) penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi; 13) menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN; 14) pengukuran *gap competency* antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan; 15) penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja.

Menyusun panduan untuk Analisis Jabatan dan mengatur waktu dalam melakukan penilaian yang dilakukan oleh BAPERJAKAT.

7. Penguatan Peraturan Perundang – undangan
Penguatan Peraturan Perundang-undangan di lingkungan Universitas Sumatera Utara dilakukan melalui 1) evaluasi secara berkala berbagai peraturan perundang-undangan yang ada; 2) menyempurnakan/mengubah berbagai peraturan perundang-undangan yang dipandang tidak relevan lagi, tumpang tindih, atau disharmonis dengan peraturan perundang-undangan lain; dan 3) melakukan deregulasi untuk memangkas peraturan perundang-undangan yang dipandang menghambat pelayanan
Membuat sosialisasi tentang peraturan dan perundang - undangan yang berlaku dan menyusun mekanisme tata cara penyusunan Peraturan Rektor.

8. *Quick Wins*; Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
Tujuan yang ingin dicapai adalah terselenggaranya pelayanan publik yang lebih cepat, lebih aman, lebih baik dan lebih terjangkau. Untuk itu, dalam program ini, pembenahan dilakukan melalui 1) penerapan pelayanan satu atap (Unit Layanan Terpadu); 2) percepatan pelayanan, misalnya layanan pengambilan ijazah setelah semua persyaratan dipenuhi, langsung dapat diambil; 3) deregulasi dalam rangka mempercepat proses pelayanan; dan 4) pembangunan/pengembangan penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan.

Mengundang OMBUSDMAN untuk melaksanakan *assessment* di Universitas Sumatera Utara terkait layanan yang ada, sehingga dengan demikian dapat mengetahui sampai sejauh mana kualitas layanan yang telah diberikan pada saat ini.

9. Penguatan Layanan Riset dan Pengembangan
Mengintegrasikan Riset sesuai bidang yang dicanangkan dalam Visi dan Misi Universitas Sumatera Utara yaitu TALENTA.

10. Penguatan Layanan Perizinan
Membuat suatu panduan khusus yang terkait izin dan perizinan yang ada di Universitas Sumatera Utara.

11. Penguatan Layanan Mahasiswa
Membuat suatu bagan alur yang memudahkan mahasiswa dalam mengikuti proses layanan administrasi yang ada.

12. Penguatan Layanan Pendidik, Tenaga Kependidikan
Mengubah *mindset* tenaga pendidik dan kependidikan agar memiliki mental melayani dengan baik dengan cara workshop maupun sosialisasi.

Kesimpulan yang didapatkan melalui hasil di atas, bahwa Reformasi Birokrasi harus digerakkan melalui langkah pembenahan dari *mindset* para civitas akademika. Selain itu diperlukan pembenahan sistem yang menyentuh ke unit kerja. Sehingga dapat diwujudkan Reformasi Birokrasi yang bertujuan menghilangkan proses yang tumpang tindih selama ini, dan juga belum terstruktur dengan rapi serta melibatkan seluruh komponen civitas akademika di Universitas Sumatera Utara. Melalui Reformasi Birokrasi ini diharapkan tertata ulang dengan baik seluruh proses pelayanan yang ada di Universitas Sumatera Utara dengan langkah–langkah yang disusun hingga dapat dijalankan dengan bertahap dan konsisten melakukan perubahan agar pelayanan yang diharapkan pemerintah dapat dijalankan dengan baik.

BAB III

Agenda Reformasi Birokrasi

Merancang reformasi birokrasi yang akan dijalankan pada periode 2016-2021, Kementerian Universitas Sumatera Utara berkomitmen memperbaiki kelemahan yang ada. Perencanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola manajemen universitas yang baik.

Hasil-hasil yang telah diperoleh dari kondisi yang ada akan menjadi *baseline* pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2016-2021 dan menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya. Oleh karena itu, pelaksanaan reformasi birokrasi 2016-2021 merupakan penguatan dari perencanaan hingga pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan selanjutnya.

Universitas Sumatera Utara menetapkan 12 (dua belas) program area perubahan reformasi birokrasi berdasarkan Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Pelaksanaan 12 (dua belas) program area perubahan reformasi birokrasi diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian sasaran reformasi birokrasi di lingkungan Universitas Sumatera Utara.

A. MANAJEMEN PERUBAHAN

KONDISI TERKINI (*EXISTING CONDITION*) DI UNIVERSITAS SUMATERA UTARA

Secara umum masih terdapat banyak hal yang harus ditingkatkan dalam mencapai target kinerja ke depan. Universitas Sumatera Utara dapat berbenah diri dalam melakukan manajemen perubahan yang meliputi pola pikir, budaya kerja dan struktur organisasi yang mengarah kepada pelayanan prima dan pencapaian kinerja yang tinggi secara efektif dan efisien. Masyarakat umum sebagai pengguna layanan tentunya mengharapkan USU yang merupakan universitas negeri dapat memenuhi kebutuhan mereka. Saat ini USU telah mampu melakukan perbaikan di beberapa bidang seperti meningkatnya jumlah penelitian yang dipublikasi secara nasional maupun internasional, meningkatnya daya serap anggaran penelitian hibah RISTEK DIKTI, meningkatnya jumlah program studi yang mendapat akreditasi A, dan sebagainya. Akan tetapi masih banyak isu-isu strategis yang dihadapi USU yang seharusnya dapat terselesaikan dengan lebih efektif dan efisien jika telah terjadi manajemen perubahan. Sangat disadari bahwa manajemen perubahan ini tidak

dapat berjalan secara instan tetapi merupakan suatu proses yang berjalan secara bertahap, terencana dan terlaksananya komitmen dalam monitoring, evaluasi serta koordinasi dari setiap pihak yang terlibat. Untuk tujuan manajemen perubahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, dan dapat dilaksanakan dalam 5 tahun, perlu dilakukan suatu analisis awal terhadap kondisi terkini USU.

STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi menentukan lingkup pembagian tugas, pelaporan, mekanisme koordinasi yang formal dan pola interaksi yang akan diikuti. Struktur organisasi juga berisi tentang tata cara atau prosedur suatu kegiatan itu dilaksanakan (*standard operating procedures*). Pada dasarnya struktur organisasi USU telah tertuang di Statuta USU, tetapi masih belum cukup detail untuk mengakomodir pembagian kerja dan kewenangan pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan USU saat ini. Tentunya kondisi ini akan memengaruhi implementasi program kerja (target kerja), proses koordinasi, proses monitoring dan evaluasi kinerja organisasi, yang pada akhirnya dapat menghambat kualitas pelayanan USU.

SISTEM

Sistem kerja yang dimiliki oleh USU saat ini adalah:

1. Belum terintegrasi dengan baik, sehingga dapat menghambat pelaksanaan program kerja, penilaian kinerja, monitoring dan evaluasi serta koordinasi.
2. Belum terbarukannya teknologi pada sistem kerja di USU yang dapat memenuhi kebutuhan USU saat ini.
3. Belum terbentuknya tata kerja dan prosedur kerja yang berjalan dengan baik sehingga dapat terkordinasi dalam satu kesatuan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
4. Masih terdapatnya tumpang tindih pada beberapa bagian pekerjaan.
5. Kurang terencananya suatu sistem kerja di USU.
6. Kurangnya pemahaman orang-orang yang terlibat terhadap sistem kerja yang berlaku saat ini.

ORANG (SUMBER DAYA MANUSIA)

Analisis awal terhadap sumber daya manusia dapat dikelompokkan berdasarkan kualitas dan kuantitasnya.

Dari segi kualitas:

1. Masih banyak terdapat SDM yang tidak memiliki keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan posisi atau pekerjaan yang dimilikinya.

2. Masih banyak terdapat SDM yang belum mengoptimalkan keahlian yang dimilikinya karena ketidaksesuaian keahlian dengan jabatan yang dimiliki.
3. Masih banyak ruang yang dapat dilakukan untuk meningkat keahlian SDM dalam menjawab tantangan USU saat ini.

Dari segi kuantitas:

1. Jumlah SDM di USU saat ini belum mampu memenuhi kebutuhan USU dalam menghadapi persaingan dengan universitas lain.

POLA PIKIR (*MINDSET*)

1. Rendahnya jumlah pegawai yang berorientasi pada pelayanan prima yang berpusat pada kepuasan pelanggan. Adapun yang meliputi konsep pelayanan prima adalah:
 - a. Menunjukkan sikap yang sopan, ramah dan menghargai kebutuhan pelanggan.
 - b. Menunjukkan perhatian penuh, kepedulian dan kesungguhan dalam melayani kebutuhan pelanggan.
 - c. Memberi pelayanan yang mengutamakan kemudahan dan kecepatan pengurusan kepada pelanggan.
 - d. Bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Para pegawai belum memiliki persepsi peran (*role perception*) yang baik sebagai pelayan publik, sehingga ketika melaksanakan tugas kurang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab. Salah satu penyebab adalah kurangnya pemahaman atas tugas, pokok, fungsi, tanggung jawab dari posisi atau jabatan yang diemban.
3. Belum memiliki pola pikir profesional dan akuntabel yang menjunjung tinggi kompetensi dan tanggungjawab dalam bekerja.
4. Walaupun terdapat pegawai dan tenaga pengajar yang sudah berorientasi pada kinerja tinggi tetapi sebagian besar tidak berorientasi pada kinerja. Berdasarkan observasi terhadap beberapa karyawan yang berkinerja baik, orientasi kinerja yang mereka miliki disebabkan faktor lingkungan yang mendukung misalnya keadilan dalam penilaian kinerja, dukungan atasan dan fasilitas kerja.
5. Masih rendahnya pola pikir berintegritas, yang mengutamakan kejujuran.
6. Rendahnya pola pikir yang kreatif dan proaktif dalam penyelesaian suatu masalah, masih banyak pegawai yang lebih memilih untuk menunggu instruksi.

BUDAYA KERJA

Budaya kerja pada dasarnya merupakan suatu kumpulan asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam menyelesaikan suatu permasalahan, yang merupakan

hasil dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang berjalan dengan baik, untuk difahami, diajarkan kepada anggota baru sebagai panduan cara pandang, cara berpikir, dan perasaan dalam penyelesaian masalah. Sehingga budaya kerja merupakan suatu nilai-nilai yang diketahui, dipahami, disepakati dan diyakini yang akan memengaruhi sikap dan perilaku tiap individu dalam bekerja di dalam organisasi. Kondisi saat ini, dari hasil observasi, mengenai budaya kerja di USU adalah:

1. Belum memiliki budaya yang berorientasi pada pelayanan prima. Hal ini tercermin dari sikap dan perilaku kerja belum terbiasa untuk memberikan kebutuhan pelanggan secara maksimal yang merupakan keutamaan dari pelayanan prima.
2. Belum memiliki budaya transparansi. Hal ini terlihat dari minimnya komunikasi yang dapat diterima oleh pelanggan ketika menghadapi permasalahan perkuliahan.
3. Belum memiliki budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi dan saling bersaing secara sehat.
4. Belum terbentuknya budaya kerja yang kuat untuk melakukan penelitian ilmiah dan mempublikasikannya secara nasional maupun internasional.
5. Belum memiliki budaya kerja yang berintegritas, yang mengutamakan kejujuran dan amanah posisi/jabatan yang diemban, merasa malu ketika tidak mampu memenuhi tugas dan tanggung jawab jabatan.
6. Belum memiliki budaya kerja yang saling berintegrasi. Masih banyak terdapat kasus seperti satu unit tidak terhubung dengan unit lainnya, sehingga pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.
7. Belum memiliki budaya kerja yang kreatif dan proaktif dalam penyelesaian permasalahan sehingga cenderung lambat dalam pengambilan keputusan.
8. Kesulitan mencari figur yang dapat menjadi *role model* sebagai panutan garda terdepan dari '*the agent of change*' di lingkungan USU. *Role model* yang paling tepat adalah dimulai dari pemimpin universitas dan tiap fakultas. Budaya kerja yang kuat dapat tercipta, tertanam dan dipraktekan tergantung dari cara pandang, sikap, cara berfikir dan perilaku dari jajaran pimpinan.

Secara keseluruhan analisis awal terhadap indikator manajemen perubahan di USU dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 3.1 Kondisi Terkini Manajemen Perubahan USU

No	Indikator Manajemen Perubahan	Kondisi Terkini Manajemen Perubahan
1	STRUKTUR ORGANISASI	a. Belum detailnya pembagian kerja dan kewenangan sampai unit terkecil
2	SISTEM KERJA	a. Kurang terintegrasi
		b. Teknologi tidak terbaru
		c. Tata kerja dan prosedur kerja belum berjalan dengan baik
		d. Tumpang tindih bagian kerja

		e. Kurang trencana
		f. Kurang pemahaman sistem kerja
3	ORANG (SDM)	
	A. KUALITAS	a. Kurang memadainya keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan jabatan
		b. Kurang optimalnya pemberdayaan keahlian dan ketrampilan karena ketidaksesuaian jabatan
		c. Keahlian dan ketrampilan belum dapat memenuhi tantangan USU
	B. KUANTITAS	a. Jumlah SDM yang belum memadai
4	POLA PIKIR (MINDSET)	a. Belum berorientasi pada pelayanan prima, yaitu: <ul style="list-style-type: none"> • Sopan, ramah, dan menghargai • Perhatian penuh, kepedulian, dan kesungguhan • Mudah dan cepat • Bertanggung jawab
		b. Rendahnya persepsi peran sebagai pelayan publik
		c. Belum memiliki pola pikir untuk berkinerja tinggi
		d. Rendahnya pola pikir profesional dan akuntabel
		e. Rendahnya pola pikir berintegritas
		f. Rendahnya pola pikir kreatif dan proaktif dalam penyelesaian permasalahan
5	BUDAYA KERJA	a. Belum berorientasi pada pelayanan prima
		b. Belum terciptanya budaya kerja yang transparan
		c. Belum terbentuknya budaya kerja yang berkinerja tinggi
		d. Belum terbentuknya budaya kerja yang berintegritas
		e. Belum terbentuknya budaya kerja yang kreatif dan proaktif
		f. Belum terbentuknya budaya profesional dan akuntabel
		g. Belum terdapatnya figur <i>role model</i> yang menjadi <i>agent of change</i> dalam manajemen perubahan
		h. Rendahnya budaya meneliti di kalangan tenaga pengajar
		i. Belum terjadinya budaya saling berintegrasi

1. CAPAIAN

Seperti yang telah diketahui bahwa USU mengikut tindakan yang dilakukan Kemenristekdikti dan telah mengupayakan beberapa perubahan untuk dapat membentuk pola pikir (*mindset*), budaya kerja (*culture-set*) dan perubahan sistem (*sistem-set*) yang efektif, efisien, produktif dan professional, antara lain:

1. Renstra USU 2015–2019.
2. Penyusunan dan penetapan nilai-nilai (*values*) USU.
3. Sosialisasi Budaya Anti Korupsi, melalui media poster, spanduk, dan lain-lain.
4. Penunjukkan model panutan (*role model*) pengembangan budaya kerja Kementerian tahun 2009–2014.
5. Perubahan nama Pembantu menjadi Wakil untuk Rektorat dan Dekanat.
6. Perubahan susunan dan wilayah kerja Wakil Rektor sampai Wakil Dekan.
7. Pembentukan biro kerjasama.
8. Pemebentukan Kantor Publikasi Ilmiah (KPI) untuk membudayakan iklim meneliti dan publikasi di lingkungan Universitas bagi para tenaga pengajar.

2. RENCANA

Tahapan perencanaan untuk mendukung keberhasilan praktek reformasi birokrasi yang dimulai dari manajemen perubahan adalah meliputi beberapa tindakan sebagai berikut:

1. Evaluasi terhadap tugas Tim Reformasi Birokrasi yang dilakukan secara berkala untuk mendorong terciptanya pelaksanaan reformasi birokrasi di Universitas Sumatera Utara.
2. Pengembangan nilai-nilai untuk manajemen perubahan.
3. Pembentukan *the agent of change* untuk menjadi figur *role model* yang dimulai dari jajaran pimpinan Universitas, Fakultas dan Lembaga.
4. Pembangunan sistem informasi reformasi birokrasi.

3. KRITERIA KEBERHASILAN

Kriteria keberhasilan merupakan tolok ukur terlaksananya rencana aksi diuraikan sebagai berikut.

1. Pengembangan nilai-nilai untuk manajemen perubahan yaitu:
 - a. Terciptanya struktur organisasi, sistem kerja, orang, pola pikir dan budaya yang diinginkan oleh USU.

- b. Terciptanya struktur organisasi yang detail sampai unit terkecil sehingga terjadi pemahaman dengan jelas mana yang menjadi tugas, pokok, fungsi dan tanggung jawab setiap posisi atau jabatan yang diemban.
 - c. Terciptanya sistem kerja yang terintegrasi, *update* teknologi, tata dan prosedur kerja yang baik baik, terencana, sinkronisasi dan dipahami.
 - d. Terciptanya sumber daya manusia (orang) yang ahli dan terampil, sesuai dengan jabatan, diberdayakan secara optimal, dapat memenuhi tantangan USU dan jumlah memadai.
 - e. Terciptanya pola pikir yang berorientasi pada pelayanan prima (sopan, ramah, menghargai, perhatian penuh kepedulian, kesungguhan, mudah, cepat dan bertanggung jawab), memiliki persepsi peran sebagai pelayan publik, bekinerja tinggi, profesional dan akuntabel, berintegritas, kreatif dan proaktif.
 - f. Terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan prima, transparan, kinerja tinggi, kreatif dan proaktif, gotong royong, professional, akuntabel, dan terintegrasi.
 - g. Terlaksananya sosialisasi dan internalisasi visi, misi dan nilai-nilai perubahan yang diinginkan.
2. Pembentukan *the agent of change* untuk menjadi figur *role model* yang dimulai dari jajaran pimpinan Universitas, Fakultas dan Lembaga dengan ukuran yaitu:
 - a. Terbentuknya *the agent of change* di USU yang dimulai dari para pimpinan.
 - b. Terlaksananya agenda kegiatan revolusi mental di USU.
 3. Pembangunan sistem informasi reformasi birokrasi dengan ukuran berikut:
 - a. Tersedianya sistem informasi reformasi birokrasi.
 - b. Tersedianya tenaga ahli dan terampil pengelola sistem informasi.
 - c. Sistem informasi yang terbaru secara terus menerus.

Indikator *outcome* untuk mengukur area perubahan yang terjadi, tercantum dalam Indeks Capaian Reformasi Birokrasi Universitas Sumatera Utara dengan target-target per tahun sebagai berikut:

Tabel 3.2 Indeks Capaian Reformasi Birokrasi

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020
Indeks Capaian	NA	40%	50%	70%	90%

4. AGENDA PRIORITAS

Agenda Prioritas yang menjadi kegiatan program Manajemen Perubahan meliputi:

1. Terbentuknya *the agent of change* di USU yang dimulai dari para pimpinan 2017-2020.

2. Terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan prima, transparan, kinerja tinggi, kreatif dan proaktif, gotong royong, professional, akuntabel, dan terintegrasi.
3. Terlaksananya sosialisasi dan internalisasi visi, misi dan nilai-nilai perubahan yang diinginkan.

5. WAKTU PELAKSANAAN DAN TAHAPAN KERJA

Waktu pelaksanaan dan tahapan kerja rencana aksi program Manajemen Perubahan untuk tahun 2017–2021, sebagai berikut:

- a. Pengembangan nilai-nilai untuk Manajemen Perubahan

Tabel 3.3 Waktu Pelaksanan dan Tahapan Kerja Pengembangan Nilai-Nilai untuk Manajemen Perubahan

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Pemetaan terhadap pemangku kepentingan	Januari 2017
Identifikasi budaya kerja, pola pikir, sistem kerja di USU	Januari 2017 s.d Februari 2017
Identifikasi awal resistensi terhadap budaya kerja, pola pikir dan sistem kerja ideal yang diinginkan dan harapan pemangku kepentingan	Maret 2017
Melakukan pengukuran terhadap besaran perubahan	April – Juni 2017
Pengembangan	
Merumuskan budaya kerja, pola pikir dan sistem kerja ideal yang diinginkan	Juli 2017
Merumuskan strategi komunikasi dan strategi manajemen perubahan	Agustus 2017
Implementasi	
Melaksanakan sosialisasi dan internalisasi budaya kerja dan rencana perubahan dengan menentukan materi, metoda dan tata cara yang tepat dan efektif kepada pegawai USU	Agustus s.d September 2017
Implementasi dan penerapan budaya kerja sesuai dengan tata nilai Kementerian Ristek Dikti	2017 – 2020
Implementasi strategi dan rencana perubahan	2017 - 2020
Evaluasi	
Evaluasi terhadap penerapan budaya kerja, pola pikir dan sistem kerja USU	2017 - 2020
Melakukan pembaruan terhadap strategi dan rencana perubahan yang tidak relevan	2017 - 2020
Melakukan diagnosa terhadap kesenjangan dan mengelola penolakan	2017 - 2020
Mengimplementasikan tindakan perbaikan	2017 - 2020

- b. Pembentukan *the agent of change* untuk menjadi figur *role model* yang dimulai dari jajaran pimpinan Universitas, Fakultas dan Lembaga

Tabel 3.4 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pembentukan *The Agent of Change* untuk Menjadi Figur Role Model yang Dimulai dari Jajaran Pimpinan Universitas, Fakultas dan Lembaga

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Pemetaan pegawai dan pimpinan potensial	Februari 2017
Identifikasi tugas dan fungsi agen perubahan	Maret 2017
Pengembangan	
Perancangan tugas, fungsi dan susunan organisasi agen perubahan	April 2017
Penyusunan struktur organisasi agen perubahan	April 2017
Penyusunan tugas-tugas agen perubahan	April 2017
Implementasi	
Pembentukan agen perubahan	Mei 2017
Sosialisasi agen perubahan	Juni s.d Juli 2017
Pelatihan agen perubahan	Agustus s.d September 2017
Pelaksanaan tugas dan fungsi agen perubahan dalam menyebarkan virus perubahan	Oktober 2017 s.d Desember 2020
Pelaksanaan agenda Revolusi Mental instansi	Mei 2017 s.d Desember 2020
Evaluasi	
Evaluasi kinerja agen perubahan	Oktober 2017 s.d Desember 2020
Evaluasi keberhasilan agen perubahan	Oktober 2017 s.d Desember 2020
Mengimplementasikan tindakan perbaikan dan membuat tindak langkah lanjut	Oktober 2017 s.d Desember 2020

c. Pembangunan Sistem Informasi Birokrasi

Tabel 3.5 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pembangunan Sistem Informasi Birokrasi

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Identifikasi proses Bisnis/SOP Alur Informasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Februari 2017
Pengembangan	
Penyusunan draft peraturan tentang Kewajiban Penyampaian Proses dan Hasil Kegiatan RB ke Pusat Informasi	Maret s.d. April
Implementasi	
Pengembangan Sistem Informasi Reformasi Birokrasi di USU	Mei s.d Juni 2017
Pengisian sistem informasi terbaru RB	Juli s.d. Desember 2017
Pengembangan sistem informasi komunikasi pegawai dan pimpinan di USU	Agustus 2017
Pembentukan layanan informasi Reformasi Birokrasi	September s.d Nunggu 2017
Evaluasi	
Evaluasi efektivitas sistem informasi yang telah dibangun	Januari 2017 s.d. Desember 2020
Evaluasi muatan informasi yang masuk dalam sistem	Januari 2017 s.d. Desember 2020
Mengimplementasikan tindakan perbaikan dan membuat langkah tindak lanjut	Januari 2017 s.d. Desember 2020

6. PENGANGGUNG JAWAB

Posisi	Jabatan Struktural
Penanggung Jawab	Rektor USU
Ketua	-

7. RENCANA ANGGARAN

Rencana Anggaran yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana aksi program Manajemen Perubahan dari tahun 2017 s.d 2020

No	Kegiatan	Anggaran (xRp 1000)
1	Pengembangan nilai-nilai untuk manajemen perubahan	2.000.000,-
2	Pembentukan Agen perubahan	1.500.000
3	Pembangunan sistem informasi reformasi birokrasi	750.000
	Total	4.250.000

B. PENGUATAN SISTEM PENGAWASAN

Sebagai usaha memberikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu 2017-2021 agar program reformasi birokrasi dapat berlangsung secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, terlembaga, dan berkelanjutan, maka perlu disusun Peta Jalan (*roadmap*) reformasi birokrasi di Universitas Sumatera Utara. Sasaran reformasi birokrasi tahun 2017-2021 adalah (1) birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2) birokrasi yang efektif dan efisien; 3) birokrasi memiliki pelayanan publik yang berkualitas.

Reformasi birokrasi pada intinya adalah terjadinya perubahan mental aparatur. Untuk menuju perubahan mental ke arah positif, diperlukan penguatan sistem pengawasan. Program penguatan sistem pengawasan dimaksudkan untuk meningkatkan penyelenggaraan birokrasi yang bersih dan bebas KKN (korupsi-kolusi-nepotisme).

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB No 14 Tahun 2014, program Penguatan Sistem Pengawasan mempunyai target:

1. Meningkatkan kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara oleh masing-masing instansi pemerintah.
2. Meningkatkan efektifitas pengelolaan keuangan negara pada masing-masing instansi pemerintah.
3. Meningkatnya status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan Negara pada masing-masing instansi pemerintah.
4. Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang pada masing-masing instansi pemerintah.

Berdasarkan Keputusan Menteri PAN dan RB No 14 Tahun 2014, terdapat beberapa indikator keberhasilan pencapaian program Penguatan Sistem Pengawasan, yaitu:

1. Pelaksanaan pengendalian gratifikasi.
2. Penerapan sistem pengendalian internal.
3. Penanganan pengaduan masyarakat.
4. Pelaksanaan *Whistleblowing System*.
5. Pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan.
6. Pembangunan Zona Integritas dengan menetapkan inti kerja untuk memperoleh predikat menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).
7. Kondisi Aparatur Pengawasan Internal Pemerintah (APIP).

Untuk melaksanakan program ini perlu dilakukan perencanaan pelaksanaan yang tepat dan matang yang dijabarkan dalam peta jalan yang merupakan panduan bagi pelaksanaan program. Untuk mencapai tujuan program Penguatan Sistem Pengawasan perlu dilakukan beberapa langkah kegiatan yang dapat mendorong tercapainya sasaran program reformasi birokrasi di Universitas Sumatera Utara.

1. Capaian

Universitas Sumatera Utara yang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) telah melaksanakan reformasi birokrasi. Beberapa capaian yang telah dilakukan adalah:

1. Pembentukan Dewan Audit
2. Pembentukan Unit Audit Internal yang fokus pada audit keuangan di lingkungan USU.
3. Pembuatan dokumen *Audit Charter* sebagai panduan Unit Audit Internal.
4. Pembentukan Unit Manajemen Mutu yang fokus pada audit Akademik.

2. Rencana Aksi

Untuk pencapaian keberhasilan program kegiatan terdapat beberapa rencana aksi Penguatan Sistem Pengawasan sebagai berikut:

Tabel 3.9 Rencana Aksi Penguatan Sistem Pengawasan

Kegiatan	Kondisi Sekarang	Rencana Aksi
1. Pembangunan Unit Kerja Menuju WBK/ WBBM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terdapat perangkat peraturan Rektor terkait Pembangunan WBK/WBBM 2. Belum ditetapkan unit kerja sebagai zona integritas dan WBK/WBBM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan eraturan rektor terkait pembangunan zona integritas, WBK, WBBK 2. Penetapan unit organisasi sebagai percontohan pembangunan WBK/WBBK 3. Pembangunan unit organisasi sebagai WBK/WBBK
2. Pelaksanaan Pengendalian Gratifikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terdapat perangkat peraturan rektor terkait unit 2. Belum terdapat unit kerja yang melakukan pengelolaan administrasi dan pengendalian gratifikasi 3. Belum dilakukan sosialisasi terkait upaya pengendalian gratifikasi 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Pembuatan eraturan rektor terkait Pengendalian Gratifikasi 6. Penetapan unit kerja pengendalian gratifikasi 7. Sosialisasi dan penanganan gratifikasi
3. Pelaksanaan <i>Whistleblowing System</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terdapat perangkat peraturan Rektor terkait <i>whistleblowing system</i> 2. Belum terdapat unit kerja yang melakukan pengelolaan administrasi dan pengendalian <i>whistleblowing system</i> 3. Belum dilakukan sosialisasi terkait <i>whistleblowing system</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan peraturan rektor terkait <i>whistleblowing system</i> 2. Penetapan unit kerja pengelola <i>whistleblowing system</i> 3. Sosialisasi dan Penanganan <i>whistleblowing system</i>
4. Pelaksaaan pemantauan benturan kepentingan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terdapat perangkat peraturan mengenai penanganan benturan kepentingan 2. Belum terdapat unit kerja yang menangani benturan kepentingan 3. Belum dilakukan sosialisasi dan evaluasi atas penanganan benturan kepentingan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan peraturan dan pedomanan penanganan benturan kepentingan 2. Penetapan unit kerja yang menangani benturan kepentingan 3. Sosialisasi dan penanganan benturan kepentingan
5. Pembangunan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terdapat perangkat peraturan Rektor terkait SPIP 2. Belum terdapat unit kerja yang melakukan pembinaan dan pembangunan SPIP 3. Belum dilakukan sosialisasi dan evaluasi terkait pembangunan SPIP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan peraturan rektor dan pedoman pelaksanaan terkait SPIP 2. Penetapan unit kerja pembina pelaksanaan dan pembangunan SPIP 3. Sosialisasi dan evaluasi terkait SPIP.

Kegiatan	Kondisi Sekarang	Rencana Aksi
6. Pengaduan Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terdapat perangkat mengenai penanganan pengaduan masyarakat 2. Belum terdapat unit kerja yang menangani pengaduan masyarakat 3. Belum dilakukan sosialisasi dan evaluasi atas penanganan pengaduan masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan peraturan dan pedoman penanganan pengaduan masyarakat 2. Penetapan unit kerja yang menangani pengaduan masyarakat 3. Sosialisasi dan penanganan pengaduan masyarakat

3. Kriteria Keberhasilan

Terdapat beberapa indikator keberhasilan reformasi birokrasi dalam program penguatan pengawasan yang telah ditetapkan, antara lain:

Tabel 3.10 Program Penguatan Pengawasan

Kegiatan	Kriteria Keberhasilan
1. Pembangunan Unit Kerja Menuju WBK/WBBM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat Pencanangan zona integritas 2. Telah ditetapkan unit yang akan dikembangkan sebagai zona integritas 3. Telah dilakukan pembangunan zona integritas 4. Terdapat unit organisasi yang ditetapkan sebagai WBK/WBBK 5. Telah dilakukan evaluasi atas zona integritas
2. Pelaksanaan Pengendalian Gratifikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat kebijakan penanganan gratifikasi 2. Telah dilakukan sosialisasi terkait gratifikasi 3. Telah dilakukan penanganan gratifikasi 4. Telah dilakukan evaluasi atas kebijakan gratifikasi
3. Pelaksanaan <i>whistleblowing system</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah terdapat <i>whistleblowing system</i> 2. Telah dilakukan sosialisasi terkait <i>whistleblowing system</i> 3. <i>whistleblowing system</i> telah diimplementasikan 5. Telah dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan <i>whistleblowing system</i>
4. Pelaksanaan Pemantauan Benturan Kepentingan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah dilakukan penanganan benturan kepentingan 2. Telah dilakukan sosialisasi penanganan benturan kepentingan 3. Telah dilakukan evaluasi terhadap penanganan benturan kepentingan
5. Pembangunan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah terdapat peraturan Rektor dan pedoman pelaksanaan SPIP 2. Telah terdapat sosialisasi tentang pembangunan SPIP 3. Telah terdapat unit kerja yang bertanggung jawab untuk melakukan pembinaan SPIP 4. Telah terdapat implementasi SPIP
6. Pengaduan Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah terdapat peraturan Rektor dan pedoman penanganan pengaduan masyarakat 2. Terdapat unit kerja yang menangani pengaduan masyarakat 3. Penanganan pengaduan masyarakat telah diimplementasikan 5. Telah dilakukan evaluasi atas penanganan pengaduan masyarakat

Sebagai upaya mencapai keberhasilan pelaksanaan penguatan sistem pengawasan di Universitas Sumatera Utara, secara terus menerus perlu melaksanakan berbagai upaya perbaikan. Sistem pengawasan merupakan aspek penting dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga terwujud suatu birokrasi yang bersih, akuntabel, efektif, efisien dengan pelayanan publik yang berkualitas. Tujuan ini dicapai melalui beberapa program kegiatan di bidang penguatan pengawasan, yaitu pengembangan unit kerja menuju WBK/WBBM, pelaksanaan Pengendalian Gratifikasi, Pelaksanaan *whistleblowing system*, Pelaksanaan Pemantauan Benturan Kepentingan, Pembangunan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP), dan Pengaduan Masyarakat.

Pelaksanaan program Penguatan Sistem Pengawasan di Universitas Sumatera Utara terdapat beberapa *outcome* yang harus dicapai dalam program pengawasan meliputi:

- 1) Terwujudnya 32 unit kerja yang telah berpredikat WBK/WBBM berdasarkan opini publik
- 2) Terwujudnya 32 Unit kerja yang telah melakukan penanganan gratifikasi di Universitas Sumatera Utara berdasarkan peraturan perundang-undangan
- 3) Terwujudnya 32 unit kerja yang mengimplementasikan *whistleblowing system*
- 4) Terwujudnya 32 unit kerja yang telah melaksanakan penanganan penyelesaian benturan kepentingan
- 5) Terwujudnya 32 unit kerja yang telah melaksanakan pembangunan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP)
- 6) Terwujudnya suatu sistem penanganan pengaduan masyarakat yang dilaksanakan secara nasional di Universitas Sumatera Utara
- 7) Tingkat Kapabilitas APIP

Tahun	Baseline	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	NA	2	3	4	4

- 8) Tingkat Kematangan Implementasi SPIP

Tahun	Baseline	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	NA	2	3	4	4

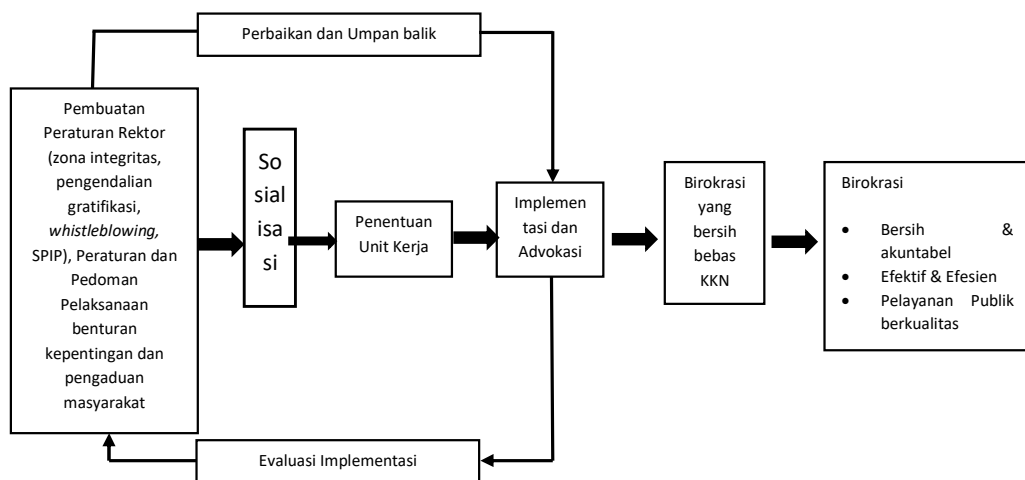
- 9) Penggunaan *e-Procurement* terhadap Belanja Pengadaan

Tahun	Baseline	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	100%	100%	100%	100%	100%

4. Agenda Prioritas

Agenda prioritas yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan Peraturan Rektor dan pedoman/petunjuk pelaksanaan seluruh kegiatan aksi.
2. Penetapan unit kerja pelaksanaan/penanggungjawab kegiatan.
3. Sosialisasi dan diseminasi peraturan Rektor dan pedoman/petunjuk pelaksanaan program aksi.
4. Pelaksanaan kegiatan rencana aksi.
5. Evaluasi pelaksanaan kegiatan rencana aksi.
6. Perbaikan atas umpan balik hasil evaluasi.



5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Pembangunan Unit Kerja Menuju WBK/WBBM

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Rapat koordinasi untuk menyusun agenda pembangunan zona integritas, WBK/WBBM	Januari 2017; Januari (2017-2021)
Pembentukan Tim Penyusun Laporan Pembangunan Zona Integritas, WBK/WBBM	Januari 2017; Januari (2017-2021)
Penyelesaian revisi laporan pembangunan zona integritas, WBK/WBBM	Februari 2017; Februari (2017-2021)
Pengembangan	
Pembuatan peraturan Rektor terkait pembangunan zona integritas, WBK/WBBM	Februari 2017; Januari (2018-2021)
Penetapan unit organisasi sebagai percontohan pembangunan WBK/WBBM	Februari 2017; Februari (2018-2021)
Pembangunan unit organisasi sebagai WBK/WBBM	Februari 2017; Februari (2018-2021)
Sosialisasi	
Sosialisasi dan <i>launching</i> peraturan Rektor terkait pembangunan zona integritas, WBK/WBBM	Februari s.d. April 2017
Implementasi	
Penyusunan draft awal laporan pembangunan zona integritas, WBK/WBBM	Mei 2017
Penyelesaian laporan akhir pembangunan zona Integritas, WBK/WBBM	Desember 2017

Pelaksanaan Pengendalian Gratifikasi

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Rapat koordinasi untuk menyusun agenda pengendalian gratifikasi	Januari 2017
Pembentukan Tim Penyusun Pengendalian Gratifikasi	Januari 2017
Penyelesaian revisi pengendalian gratifikasi	Februari 2017
Pengembangan	
Pembuatan Peraturan Rektor terkait Pengendalian Gratifikasi	Januari 2017- Februari 2017
Penetapan Unit Kerja Pengendalian Gratifikasi	Maret 2017
Sosialisasi	
Sosialisasi dan Penanganan Gratifikasi	April s.d. Juni 2017
Implementasi	
Penyusunan draft Awal Laporan Pengendalian Gratifikasi	Juli (2017-2021)
Penyelesaian hasil Akhir Laporan Pengendalian Gratifikasi	Desember (2017-2021)

Pelaksanaan Whistleblowing Sistem

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Rapat Koordinasi untuk menyusun agenda Pelaksanaan <i>Whistleblowing System</i>	Januari 2017
Pembentukan Tim penyusun Pelaksanaan <i>Whistleblowing System</i>	Januari 2017
Penyelesaian revisi Pelaksanaan <i>Whistleblowing System</i>	Februari 2017
Pengembangan	
Pembuatan peraturan Rektor terkait <i>Whistleblowing System</i>	Februari 2017
Penetapan unit Kerja pengelola <i>Whistleblowing System</i>	Maret (2017-2021)
Sosialisasi	
Sosialisasi dan Penanganan <i>Whistleblowing System</i>	April s.d. Juni 2017
Implementasi	
Penyusunan draft Awal Laporan Pelaksanaan <i>Whistleblowing System</i>	Juli 2017
Penyelesaian hasil Akhir Pelaksanaan <i>Whistleblowing System</i>	Desember (2017-2021)

Pelaksanaan Pemantauan Benturan Kepentingan

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Rapat koordinasi agenda untuk menyusun pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan	Januari 2017
Pembentukan Tim Penyusun Pelaksanaan Pemantauan Benturan Kepentingan	Januari 2017
Penyelesaian revisi agenda dan tim penyusun pelaksanaan pemantauan benturan kepentingan	Februarii 2017
Pengembangan	
Pembuatan peraturan dan pedoman penanganan benturan kepentingan	Februari 2017;
Penetapan unit kerja yang menangani benturan kepentingan	Maret 2017;
Sosialisasi	
Sosialisasi dan penanganan benturan kepentingan	April s.d. Juni 2017
Implementasi	
Penyusunan draft Awal Laporan Penanganan Benturan Kepentingan	Juli 2017
Penyelesaian hasil Akhir Penanganan Benturan Kepentingan	Desember 2017

Pembangunan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP)

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Rapat koordinasi untuk menyusun agenda pelaksanaan sistem pengendalian instansi Pemerintah	Januari 2017; Januari (2017-2021)
Pembentukan Tim Penyusun Laporan Pelaksanaan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah	Januari 2017; Januari (2017-2021)
Penyelesaian revisi agenda dan tim penyusun laporan pelaksanaan Sistem Pengendalian Instansi pemerintah	Februarii 2017; Februari (2017-2021)

Pengembangan	
Pembuatan peraturan Rektor dan pedoman Pelaksanaan terkait SPIP	Februari 2017; Februari (2018-2021)
Penetapan unit Kerja Pembina pelaksanaan dan pembangunan SPIP	Maret 2017; Maret (2018-2021)
Sosialisasi	
Sosialisasi dan Evaluasi terkait SPIP	April s.d. Nov. 2017; Januari s.d. Oktober (2017-2021)
Implementasi	
Penyusunan draft Awal Laporan Pelaksanaan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah	November 2017; Februari s.d. Maret (2018-2021)
Penyelesaian hasil akhir Pelaksanaan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah	Desember 2017; Desember (2017-2021)

Pengaduan Masyarakat

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Rapat koordinasi untuk menyusun agenda pengaduan masyarakat	Januari 2017; Januari (2017-2021)
Pembentukan Tim Penyusun Laporan Pengaduan Masyarakat	Januari 2017; Januari (2017-2021)
Penyelesaian revisi agenda Tim Penyusun Laporan Pengaduan Masyarakat	Januari 2017; Januari (2017-2021)
Pengembangan	
Pembuatan peraturan dan pedoman penanganan pengaduan masyarakat	Februari 2017; Februari (2018-2021)
Penetapan unit kerja yang menangani pengaduan masyarakat	Maret 2017; Maret (2018-2021)
Sosialisasi	
Sosialisasi dan penanganan pengaduan masyarakat	Januari s.d. November (2017-2021)
Implementasi	
Penyusunan draft Awal Laporan Pengaduan Masyarakat	November 2017; Februari s.d. Maret (2018-2021)
Penyelesaian hasil akhir Penanganan Pengaduan Masyarakat	Desember 2017; Desember (2017-2021)

Tahapan pelaksanaan kegiatan penguatan pengawasan dalam mendukung tercapainya reformasi birokrasi terdiri dari 1) pembangunan unit kerja menuju WBK/WBBM; 2) pengendalian gratifikasi; 3) penyelenggaraan *Whistleblowing system*; 4) pemantauan benturan kepentingan; 5) pembangunan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP); dan 6) penanganan pengaduan masyarakat.

Diawali dengan perencanaan program kegiatan dalam penguatan pengawasan; penyusunan peraturan dan pedoman pelaksanaan terkait program (2017). Sosialisasi peraturan dan pedoman yang telah disusun kepada para *stakeholders* di lingkungan Universitas Sumatera Utara (2017). Penentuan unit kerja/satuan kerja yang menjadi sasaran program, implementasi dan diseminasi serta advokasi peraturan dan pedoman yang telah disosialisasikan (2018). Dilanjutkan dengan evaluasi hasil sosialisasi, implementasi dan advokasi. Apabila belum berhasil, maka perlu dilakukan perbaikan implementasi dan advokasi sehingga terwujud birokrasi yang bersih bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Akhirnya sasaran reformasi birokrasi, yaitu birokrasi bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien, dan pelayanan publik berkualitas dapat terwujud (2021).

6. Penanggung Jawab

Dalam pelaksanaan kegiatan penguatan pengawasan, personel yang terlibat adalah :

Penanggung Jawab : Rektor Universitas Sumatera Utara
Ketua : -

Koordinator Pembangunan unit kerja menuju WBK/WBBM : Kepala Unit Audit Internal
Koordinator Pelaksanaan Pengendalian Gratifikasi : Kepala Unit Audit Internal
Koordinator Pelaksanaan *whistleblowing sistem* : Kepala Unit Audit Internal
Koordinator Pelaksanaan Pemantauan Benturan Kepentingan: Kepala Unit Audit Internal
Koordinator Pembangunan SPIP : Kepala Unit Audit Internal
Koordinator Pengaduan Masyarakat : Kepala Tata Usaha

7. Rencana Anggaran

No	Kegiatan	Rupiah (000.000,;)				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Pembangunan unit kerja menuju WBK/WBBM	100	100	100	100	100
2	Pelaksanaan Pengendalian Gratifikasi	150	150	150	150	150
3	Pelaksanaan <i>whistleblowing system</i>	150	100	100	100	100
4	Pelaksanaan Pemantauan Benturan Kepentingan	100	70	70	70	70
5	Pembangunan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP)	100	70	70	70	70
6	Pengaduan Masyarakat	70	70	70	70	70
	JUMLAH	2.910				

C. PENGUATAN AKUNTABILITAS KINERJA

1. Capaian

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan Universitas Sumatera Utara tahun 2015, bahwa secara umum penerapan manajemen kinerja menunjukkan kecenderungan yang semakin baik dan bersifat implementatif sampai ke level operasional. Hal yang masih perlu menjadi perhatian adalah masalah pengukuran kinerja, khususnya indikator kinerja.

Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) telah dilakukan sebagai ukuran kinerja formal. Upaya penyempurnaan indikator kinerja telah dilakukan, namun reviu terhadap indikator kinerja tetap perlu dilakukan secara terus menerus untuk memastikan tersedianya ukuran kinerja yang lebih relevan, terukur dan cukup untuk mempresentasikan tercapai atau tidaknya tujuan, sasaran dan juga *outcome* yang telah direncanakan. Hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan dan penyempurnaan IKU, antara lain :

- a. Relevansi antara indikator dengan kinerja utama yang akan diwujudkan.
- b. Penetapan target IKU perlu mempertimbangkan basis data yang memadai sehingga simpulan pengukuran menggambarkan capaian yang wajar.

Universitas Sumatera Utara ini selama ini mengadopsi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dalam menyusun perjanjian kerja , pelaporan kinerja dan tata cara reviu atas laporan kinerja.

2. Rencana

- a. Sehubungan dengan belum ditetapkannya Peraturan Rektor tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sumatera Utara, maka USU perlu menerbitkan Peraturan Rektor tentang hal tersebut dengan mengacu pada Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI Nomor 40 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.
- b. Peraturan Rektor yang baru tersebut akan menjadi dasar revisi terhadap Perjanjian Kinerja (PK) 2017, Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) 2017.
- c. Menyusun Laporan Kinerja Universitas Sumatera Utara Tahun 2015 untuk disampaikan kepada Kemenristek Dikti.
- d. Menyusun Peraturan Rektor tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Universitas Sumateraaa Utara yang merujuk pada peraturan di atasnya.

- e. Menyelenggarakan Workshop Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diikuti seluruh satuan kerja mandiri dalam rangka sinergi manajemen kinerja dan penguatan akuntabilitas kinerja.
- f. Reviu dan Revisi Renstra Universitas Sumatera Utara Tahun 2015-2019.
- g. Pengembangan sistem informasi perencanaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi kinerja program, realisasi capaian fisik & anggaran unit kerja dan satuan kerja mandiri.
- h. Asistensi terhadap Laporan Kinerja (LAKIP) Satuan Kerja dan Bimbingan teknis penyusunan Laporan Kinerja (LAKIP).

3. Kriteria Keberhasilan

- a. Terbitnya Peraturan Rektor USU tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sumatera Utara.
- b. Tersusunnya Perjanjian Kinerja (PK) 2017, Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) 2017.
- c. Tersusunnya Laporan Kinerja Universitas Sumatera Utara 2017 untuk disampaikan kepada Kementerian Riatek dan Dikti, paling lambat 29 Februari 2018.
- d. Tersusun Peraturan Rektor tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Universitas Sumatera Utara.
- e. Terselenggara Workshop Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diikuti seluruh satuan kerja dalam rangka sinergi manajemen kinerja dan penguatan akuntabilitas kinerja.
- f. Ditetapkannya Renstra Universitas Sumatera Utara Tahun 2015-2019 Revisi.
- g. Terimplementasikan sistem informasi perencanaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi kinerja program, realisasi capaian fisik & anggaran unit kerja.
- h. Terlaksananya asistensi terhadap Laporan Kinerja (LAKIP) Satuan Kerja dan Bimbingan teknis penyusunan Laporan Kinerja (LAKIP).

Sebagai upaya mengimplementasikan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), USU akan melaksanakan berbagai upaya perbaikan di semua komponen yang merupakan bagian integral dari sistem akuntabilitas kinerja. Perbaikan tersebut mulai dari aspek perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja hingga capaian kinerja. Upaya perbaikan memperhatikan secara cermat hasil penilaian akuntabilitas kinerja yang menjadi catatan penting evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB. Pada Renstra USU 2015-2019 revisi akan dicantumkan indikator capaian tentang penilaian implementasi akuntabilitas kinerja (AKIP) untuk mendorong terwujudnya pemerintahan yang berorientasi hasil (*result oriented government*) dengan predikat "B" pada tahun 2018 dan predikat "A" pada tahun 2019.

Berikut indikator-indikator yang menjadi ukuran keberhasilan upaya pencapaian program Penguatan Akuntabilitas Kinerja:

1. Opini WTP atas laporan keuangan

Tabel 3.11 **Opini WTP atas Laporan Keuangan**

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020
Indeks Capaian	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP

2. Instansi pemerintah yang akuntabel transparan

Tabel 3.12 **Instansi Pemerintah yang Akuntabel**

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020
Indeks Capaian	NA	70%	76%	79%	85%

4. Agenda Prioritas

Program dan aktivitas skala prioritas yang sedang dan akan dilakukan USU adalah:

- a. **Sedang dilakukan:** Merancang Perjanjian Kinerja (PK), revidi Indikator Kinerja Utama (IKU), dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) 2017; Pengembangan sistem informasi perencanaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi kinerja program, serta realisasi capaian fisik & anggaran unit kerja dan satuan kerja mandiri.
- b. **Akan dilakukan:** Menyusun Laporan Kinerja Universitas Sumatera Utara 2016; Menyusun Peraturan Rektor USU; Menyelenggarakan Workshop Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diikuti seluruh satuan kerja dalam rangka sinergi manajemen kinerja dan penguatan akuntabilitas kinerja; revidi dan revisi Renstra USU Tahun 2015-2019; Koordinasi implementasi sistem informasi perencanaan dalam rangka pemantauan dan evaluasi kinerja program, realisasi capaian fisik & Anggaran unit kerja dan satuan kerja; Asistensi terhadap Laporan Kinerja (LAKIP) Satuan Kerja dan Bimbingan teknis penyusunan Laporan Kinerja (LAKIP).

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Rencana Aksi Penguatan Akuntabilitas Kinerja dalam rangka Reformasi Birokrasi yang sedang dan akan dilaksanakan oleh Universitas Sumatera Utara beserta tahap-tahap pelaksanaan kegiatannya adalah:

Tabel 3.14 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Rapat koordinasi untuk menyusun agenda akuntabilitas kinerja	Desember 2016
Pembentukan Tim Penyusun Laporan Kinerja	Januari 2017; Januari (2018-2019)
Revisi Renstra 2015-2019	Januari s.d. Februari 2107
Penyelesaian revisi Perjanjian Kinerja, Indikator Kinerja Utama, Rencana Kerja Tahunan	Februari 2017
Penyusunan Laporan Kinerja	Januari s.d. Februari (2017-2019)
Reviu Indikator Kinerja Utama	Februari s.d. Mei (2017-2019)
Penyusunan Peraturan Rektor tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di USU	Februari s.d. Mei 2017
Penyusunan Peraturan Rektor tentang Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di USU	Februari s.d. Mei 2017
Reviu Rencana Strategis USU 2015 – 2019	Februari s.d. Mei 2017
Pembangunan	
Pengembangan sistem informasi perencanaan dalam rangka pemantauan dan pengendalian program dan kegiatan unit kerja	Januari s.d. Juni 2017
<i>Up-grade</i> Sistem Informasi Perencanaan (pengembangan konten)	Juli s.d. Agustus (2017-2019)
Sosialisasi	
Sosialisasi dan <i>launching</i> sistem informasi perencanaan kepada Satuan Kerja	Agustus s.d. September 2017
Menyelenggarakan Workshop penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam rangka sinergi dan peningkatan akuntabilitas kinerja	Oktober s.d. November (2017-2018)
Implementasi	
Penyusunan draft awal Laporan Kinerja	Desember 2017; November s.d. Desember (2018-2019)
Evaluasi Laporan Kinerja satuan kerja	Maret s.d. Oktober (2018-2019)
Asistensi terhadap Laporan Kinerja satuan kerja dan bimbingan teknis penyusunan Laporan Kinerja satuan kerja baru	Maret s.d. Oktober (2018-2019)
Reviu Rencana Strategis USU 2015–2019 sebagai masukan Rencana Strategis USU 2020–2024	April s.d. Desember 2019

6. Penanggung Jawab

Untuk penyusunan Laporan Kinerja Universitas Sumatera Utara Tahun 2017, dibentuk Tim sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
 Ketua : -
 Tim :

7. Rencana Anggaran

Besaran anggaran yang akan dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan penguatan akuntabilitas kinerja dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi di USU adalah:

Tabel 3.15 Rencana Anggaran Penguatan Akuntabilitas Kinerja

No.	Kegiatan	Anggaran (x Rp. 1.000.000)				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Revisi Renstra USU 2015-2019	105				
2	Revisi Perjanjian Kinerja, Indikator Kinerja Utama, Rencana Kerja Tahunan	35				
3	Penyusunan LAKIP dan pembinaan akuntabilitas	105				
4	Reviu Indikator Kinerja Utama	105				
5	Penyusunan Peraturan Rektor tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di USU	70				
6	Pengembangan dan sosialisasi sistem informasi pemantauan evaluasi program dan anggaran (<i>e-monev</i>)	210				
7	<i>Up-grade</i> Sistem Informasi Perencanaan (pengembangan konten)	105				
8	Sosialisasi dan <i>launching</i> sistem informasi perencanaan kepada Satuan Kerja	70				
9	Menyelenggarakan Workshop penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam rangka sinergi dan peningkatan akuntabilitas kinerja	35				
10	Penyusunan draft awal Laporan Kinerja dan Evaluasi Laporan Kinerja satuan kerja	35				

No.	Kegiatan	Anggaran (x Rp. 1.000.000)				
		2017	2018	2019	2020	2021
11	Reviu Rencana Strategis USU 2015 – 2019 sebagai masukan Rencana Strategis USU 2020 – 2024					280
	Jumlah	875				280

D. PENGUATAN KELEMBAGAAN

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara, Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sumatera Utara menyelenggarakan fungsi:

- a. mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa;
- b. mengembangkan sivitas akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma;
- c. mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora; dan
- d. menyelenggarakan pendidikan tinggi dan meningkatkan kualitas hidup dan lingkungan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 2014 tentang statuta Universitas Sumatera utara, struktur organisasi Universitas Sumatera Utara menurut pasal 24 meliputi unsur:

1. penyusun kebijakan umum,
2. penyusun kebijakan akademik,
3. pelaksana akademik, pengawas dan penjaminan mutu,
4. penunjang akademik; dan
5. pelaksana administrasi.

Organ Universitas Sumatera Utara terdiri atas:

1. Majelis Wali Amamat (MWA) anggota sebanyak 21 orang yang terdiri dari Menteri, Rektor, SA dan Masyarakat;;
2. Rektor yang dibantu oleh Wakil Rektor dan Sekretaris Universitas;
3. Senat Akadmis (SA) terdiri dari wakil Guru Besar; wakil Dosen bukan Guru Besar; Rektor dan wakil Rektor; Dekan; dan Direktur pendidikan pascasarjana.

Rektor sebagai pimpinan Universitas membawahi pelaksana akademik, pelaksana administrasi, penunjang akademik, dan pendukung organ lainnya. Pelaksana akademik terdiri atas fakultas, departemen, program studi, pascasarjana, lembaga

penelitian, lembaga pengabdian kepada masyarakat, dan unit lain. Penunjang akademik terdiri atas perpustakaan, pusat sistem informasi, laboratorium ilmu dasar, bengkel universitas, unit manajemen mutu, unit usaha, dan unit penunjang lainnya. Pelaksana administrasi terdiri atas biro pelaksanaan administrasi pada satuan organisasi tingkat universitas lainnya, pelaksanaan administrasi pada tingkat fakultas atau satuan kerja lain. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksana akademik, penunjang akademik dan pelaksana administrasi diatur dalam Peraturan MWA.

Untuk menciptakan birokrasi efektif dan efisien, Universitas Sumatera Utara harus menuntaskan berbagai macam tantangan dan permasalahan dalam segi organisasi. Tantangan dan permasalahan tersebut harus dapat diselesaikan dikarenakan dapat mempengaruhi kinerja Aparatur Negara dan dapat menjadi ancaman serius dalam menjalankan fungsi organisasi. Secara umum, tantangan dan permasalahan organisasi Universitas Sumatera Utara meliputi:

1. Belum optimal pelaksanaan tugas dan fungsi sebagian unit kerja;
2. Masih terdapat ketidakseimbangan beban kerja antar unit kerja, khususnya pada pada tingkat pimpinan baik di tingkat Universitas maupun sampai tingkat Fakultas dan Program Studi;
3. Masih adanya tumpang tindih tugas dan fungsi antar unit kerja; dan
4. Belum terciptanya organisasi yang ramping, sarat fungsi.

Untuk menyelesaikan tantangan dan permasalahan yang tersebut, maka program penguatan kelembagaan melakukan beberapa terobosan melalui konsep pendekatan dengan mengevaluasi dan melakukan restrukturisasi organisasi kelembagaan. Diharapkan dengan restrukturisasi sistem kelembagaan ini akan dapat mendorong terciptanya budaya/perilaku yang lebih kondusif dan dinamis dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien dan setiap unit kerja yang terlibat dapat bersinergi dalam mewujudkan visi dan misi universitas dan masing-masing unit kerja.

1. Capaian

Kegiatan yang telah dicapai dalam penguatan kelembagaan, meliputi:

- 1) Restrukturisasi Organisasi Universitas
Universitas Sumatera Utara berdasarkan statuta Universitas PP No. 16 tahun 2014 memiliki kewenangan dalam hal melakukan restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi ini dilakukan di organisasi USU yaitu penyusun kebijakan umum, penyusun kebijakan akademik, pelaksana akademik, pengawas dan penjaminan mutu, penunjang akademik dan pelaksana administrasi. Dalam pasal 25 disebutkan dalam pelaksanaan restrukturisasi tersebut dilakukan dengan mengacu pada Peraturan Majelis Wali Amanat (MWA). Draft usulan mengenai restrukturisasi organisasi universitas telah diusulkan dalam rapat Majelis Wali Amanat (MWA).
- 2) Penetapan Organisasi dan Tata Kerja Universitas Sumatera Utara, yaitu:

1. Pemilihan dan Pelantikan Senat Akademik USU;
 2. Pemilihan dan Pelantikan MWA USU;
 3. Pemilihan dan Pelantikan Rektor
 4. Pelantikan Wakil Rektor;
 5. Pelantikan Dekan di Lingkungan Universitas;
 6. Pelantikan Wakil Dekan di Lingkungan Universitas
 7. Pelantikan Kepala unit kerja; dan
 8. Pelantikan Kepala Biro dan Kepala Bagian di Lingkungan Universitas
- 3) Pemisahan unit kerja yaitu Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) menjadi 2 (dua) lembaga baru, yaitu:
1. Lembaga Penelitian Universitas Sumatera Utara (LP-USU) ; dan
 2. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Sumatera Utara (LPKM-USU)
- 4) Penataan organisasi di bawah Wakil Rektor, yaitu:
1. Wakil Rektor I :
Kepala Biro Akademik dan Kepala Biro Kemahasiswaan dan kealumnian;
 2. Wakil Rektor II :
Kepala Biro Kepegawaian/SDM dan Kepala Biro Keuangan;
 3. Wakil Rektor III :
Kepala Biro Penelitian PKM dan Penelitian; Kerjasama
 4. Wakil Rektor IV:
Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan
 5. Wakil Rektor V:
Kepala Biro Pengelolaan Aset dan Usaha
- 5) Pengusulan Struktur Organisasi baru sesuai dengan PP No. 16 tahun 2014 tentang statuta USU kepada Majelis Wali Amanat (MWA) Universitas Sumatera Utara

2. Rencana

Dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi, khususnya pada program Penguatan Kelembagaan, ditetapkan rencana aksi yang sedang dan akan dilaksanakan, yaitu:

- 1) Restrukturisasi organisasi Universitas
- 2) Penyusunan dan Penetapan rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas
- 3) Penyesuaian organisasi USU sesuai dengan perubahan kebijakan
- 4) Penguatan organisasi unit kerja penunjang pelaksanaan tugas Universitas
- 5) Penyusunan pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Universitas
- 6) Pengembangan sistem informasi kelembagaan/unit kerja di lingkungan Universitas

3. Kriteria Keberhasilan

Keberhasilan dari pelaksanaan rencana aksi program Penguatan Kelembagaan, diukur dengan kriteria berikut:

- 1) Restrukturisasi organisasi Universitas
Tersusunnya rancangan organisasi, tugas, dan fungsi universitas yang tepat fungsi dan ukuran serta telah disahkan oleh MWA USU
- 2) Penyusunan rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas.
Tersedianya konsep rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas sesuai tugas dan fungsi unit kerja yang telah ditetapkan dengan Peraturan Rektor
- 3) Penyesuaian organisasi USU sesuai dengan perubahan kebijakan
Tersusunnya konsep Organisasi dan Tata Kerja USU yang tepat fungsi dan tepat ukuran.
- 4) Penguatan organisasi Unit Kerja penunjang pelaksanaan tugas Universitas.
Tersusunnya konsep Organisasi dan Tata Kerja Unit Penunjang sesuai kebutuhan Universitas berdasarkan peraturan rektor
- 5) Penyusunan pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Universitas
 - a. Tersedianya pedoman evaluasi organisasi
 - b. Terlaksananya evaluasi organisasi
- 6) Pengembangan sistem informasi kelembagaan di lingkungan Universitas
 - a. Tersedianya sistem informasi kelembagaan
 - b. Tersedianya data dan informasi kelembagaan yang akurat

Indikator *outcome* untuk mengukur area perubahan ini adalah Indeks Capaian Reformasi Birokrasi Universitas Sumatera Utara dengan target-target per tahun sebagai berikut:

Tabel 3.16 Indeks Capaian Reformasi Birokrasi

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	NA	90%	100%	100%	100%	100%

4. Agenda Prioritas

Pelaksanaan rencana aksi program Penguatan Kelembagaan akan memprioritaskan kegiatan pada rencana aksi berikut:

- 1) Penyusunan rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas
- 2) Penyesuaian organisasi Perguruan Tinggi Negeri sesuai dengan perubahan kebijakan berdasarkan Statuta USU dan Peraturan MWA.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Pelaksanaan rencana aksi program Penguatan Kelembagaan direncanakan berlangsung sampai tahun 2021. Agar pelaksanaan rencana aksi dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka disusun tahapan kerja rencana

aksi beserta waktu pelaksanaannya. Adapun tahapan kerja dan waktu pelaksanaan rencana aksi dijabarkan dalam tabel berikut:

Restrukturisasi Organisasi Universitas

Tabel 3.17 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Restrukturisasi Organisasi Universitas

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Melakukan evaluasi organisasi dan pemetaan/identifikasi program/kegiatan sebagai penjabaran dari tugas dan fungsi unit kerja dan Pengusulan Struktur Organisasi ke MWA sesuai dengan Statuta Universitas	Januari 2017
Pengembangan	
Penyusunan rancangan organisasi, tugas, dan fungsi Universitas yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan sesuai mandate berdasarkan Peraturan MWA	Januari - Maret 2017
Sosialisasi	
Sosialisasi tugas, fungsi, dan struktur organisasi Universitas berdasarkan Peraturan MWA	Februari s.d. Desember 2017
Implementasi	
Pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)
Pengukuran dan Evaluasi	
Pemantauan dan evaluasi efektivitas dan efisiensi struktur organisasi	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)

Penyesuaian Rincian Tugas Unit Kerja di Lingkungan Universitas

Tabel 3.18 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Penyesuaian Rincian Tugas Unit Kerja di Lingkungan Universitas

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Melakukan identifikasi atas penjabaran tugas dan fungsi unit kerja di lingkungan Universitas	Januari – Februari 2017
Pengembangan	
Penyusunan konsep rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas	Februari – Maret 2017
Sosialisasi	
Sosialisasi rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas	April s.d. Juni 2017
Implementasi	
Pelaksanaan rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)
Pengukuran dan Evaluasi	
Pemantauan dan evaluasi atas rincian tugas unit	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)

Penyesuaian Organisasi USU Sesuai dengan Perubahan Kebijakan

Tabel 3.19 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Penyesuaian Organisasi USU Sesuai dengan Perubahan Kebijakan

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Melakukan evaluasi organisasi dan pemetaan/ identifikasi program/kegiatan sebagai penjabaran dari tugas dan fungsi	Januari - Februari (2017)
Pengembangan	
Penyusunan konsep tugas, fungsi, dan struktur organisasi sesuai dengan perubahan kebijakan	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)

Tahapan Kerja	Waktu
Sosialisasi	
Sosialisasi tugas, fungsi, dan struktur organisasi sesuai dengan perubahan kebijakan	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)
Implementasi	
Pelaksanaan tugas dan fungsi	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)
Pengukuran dan Evaluasi	
Pemantauan dan evaluasi kinerja tugas dan fungsi serta struktur organisasi	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)

Penguatan Organisasi Unit Kerja Penunjang Pelaksanaan Tugas Universitas

Tabel 3.20 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Penguatan Organisasi Lembaga/Unit Kerja Penunjang Pelaksanaan Tugas Universitas

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Melakukan evaluasi organisasi dan pemetaan/ identifikasi program/kegiatan sebagai penjabaran dari tugas dan fungsi Unit Kerja	Januari – Februari (2017)
Pengembangan	
Penyusunan konsep tugas, fungsi, dan struktur organisasi Unit Kerja	Februari – Maret (2017)
Sosialisasi	
Sosialisasi tugas, fungsi, dan struktur organisasi Unit Kerja	April s.d. Desember (2017)
Implementasi	
Pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga Unit Kerja Penunjang	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)
Pengukuran dan Evaluasi	
Pemantauan dan evaluasi kinerja tugas dan fungsi serta struktur organisasi Unit Kerja	Januari s.d. Desember (2017 - 2021)

Penyusunan Pedoman dan Pelaksanaan Evaluasi Organisasi di Lingkungan Universitas

Tabel 3.21 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Penyusunan Pedoman dan Pelaksanaan Evaluasi Organisasi di Lingkungan Universitas

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Menelaah berbagai peraturan di bidang kelembagaan/unit kerja dan aturan lain yang terkait	Januari – Februari (2017)
Pengembangan	
Penyusunan pedoman evaluasi organisasi	Februari-Maret (2017)
Sosialisasi	
Sosialisasi pedoman evaluasi organisasi di lingkungan Universitas	April (2017)
Implementasi	
Pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Universitas	Mei s.d. Desember (2017); Januari s.d. Desember (2018 - 2021)
Pengukuran dan Evaluasi	
Pemantauan dan evaluasi atas efektivitas pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi di Universitas	Mei s.d. Desember 2017; Januari s.d. Desember (2018 - 2021)

Pengembangan Sistem Informasi Kelembagaan/Unit Kerja di Lingkungan Universitas

Tabel 3.22 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pengembangan Sistem Informasi Kelembagaan/Unit Kerja di Lingkungan Universitas

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Identifikasi data dan infrastruktur serta standar operasi prosedur (SOP) pemrosesan usulan kelembagaan/Unit Kerja	Januari – Februari 2017
Pengembangan	
Rekayasa SOP proses pengusulan kelembagaan/Unit Kerja dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)	Maret – Mei 2017
Pembangunan dan pengembangan sistem informasi kelembagaan/Unit Kerja, termasuk proses pengusulan, berdasarkan hasil rekayasa TIK	Juni s.d. Desember 2017; Januari s.d. Agustus 2018
Sosialisasi	
Sosialisasi sistem informasi kelembagaan/Unit Kerja berbasis TIK	Juni s.d. Desember 2017; Januari – Agustus 2018
Implementasi	
Implementasi sistem informasi kelembagaan berbasis TIK	Juni s.d. Desember 2017; Januari - Desember (2018 - 2021)
Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi dan perbaikan sistem informasi kelembagaan berbasis TIK	Januari s.d. Desember (2017 -2021)

6. Penanggung Jawab

Penanggung jawab dari kegiatan Penguatan Kelembagaan meliputi:

Pengarah : Rektor

Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Rencana anggaran yang dibutuhkan dalam melaksanakan rencana aksi program Penguatan Kelembagaan selama kurun waktu 5 (lima) tahun, dari tahun 2016 sampai 2021, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.23 Rencana Anggaran Penguatan Kelembagaan

No	Kegiatan	Anggaran (x Rp. 1.000)
1	Restrukturisasi organisasi	800.000
2	Penyusunan rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas	900.000
3	Penyesuaian organisasi Perguruan Tinggi Negeri sesuai dengan perubahan kebijakan	500.000
4	Penguatan organisasi lembaga/pusat penunjang pelaksanaan tugas Universitas	350.000
5	Penyusunan pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Universitas	1.150.000
6	Pengembangan sistem informasi kelembagaan di lingkungan Universitas	1.500.000
TOTAL		5.200.000

A. Restrukturisasi organisasi Universitas

Tahapan Kerja	Indikator Output	Target	Tahun					Ketua dan Pelaksana
			2017	2018	2019	2020	2021	
Perencanaan								
Melakukan evaluasi organisasi dan pemetaan/identifikasi program/kegiatan sebagai penjabaran dari tugas dan fungsi unit kerja	Jumlah unit organisasi yang terevaluasi dan dokumen peta/data program/kegiatan	1 dokumen	Jan					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Pengembangan								
Penyusunan rancangan organisasi, tugas, dan fungsi Kementerian yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan sesuai mandat	Dokumen rancangan organisasi, tugas, dan fungsi Universitas	1 dokumen	Januari s.d. Maret					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM

Sosialisasi									
Sosialisasi tugas, fungsi, dan struktur organisasi Kementerian berdasarkan Peraturan MWA 2016	Jumlah sosialisasi yang dilaksanakan	2 kali	Februari s.d. Des						Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Implementasi									
Pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja	Persentase unit kerja yang melaksanakan tugas dan fungsi baru	100%	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM	
Pengukuran dan Evaluasi									
Pemantauan dan evaluasi efektivitas dan efisiensi struktur organisasi	Laporan hasil evaluasi efektivitas dan efisiensi struktur organisasi	1 dokumen evaluasi	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM	

B. Penyusunan rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas

Tahapan Kerja	Indikator Output	Target	Tahun					Ketua dan Pelaksana
			2017	2018	2019	2020	2021	
Perencanaan								
Melakukan identifikasi atas penjabaran tugas dan fungsi unit kerja di lingkungan Universitas	Dokumen data penjabaran tugas dan fungsi unit kerja	1 dokumen	Jan s.d. Feb					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Pengembangan								
Penyusunan konsep rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas	Dokumen konsep rincian tugas unit kerja	1 dokumen	Feb s.d. Mar					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Sosialisasi								
Sosialisasi rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas	Jumlah sosialisasi rincian tugas unit kerja yang dilaksanakan	2 kali	April s.d. Juni					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM

Implementasi								
Pelaksanaan rincian tugas unit kerja di lingkungan Universitas	Jumlah unit kerja yang melaksanakan rincian tugas baru	100%	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Pengukuran dan Evaluasi								
Pemantauan dan evaluasi atas rincian tugas unit kerja	Laporan hasil evaluasi rincian tugas unit kerja	1 dokumen evaluasi	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM

C. Penyesuaian organisasi USU sesuai dengan perubahan kebijakan

Tahapan Kerja	Indikator Output	Target	Tahun					Ketua dan Pelaksana
			2017	2018	2019	2020	2021	
Perencanaan								
Melakukan evaluasi organisasi dan pemetaan/identifikasi program/kegiatan sebagai penjabaran dari tugas dan fungsi	Dokumen data organisasi dan peta program/kegiatan tugas dan fungsi	1 dokumen	Jan s.d. Feb					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Pengembangan								
Penyusunan konsep tugas, fungsi, dan struktur organisasi Perguruan Tinggi Negeri sesuai dengan perubahan kebijakan	Dokumen konsep tugas, fungsi, dan struktur Universitas	1 dokumen	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Sosialisasi								
Sosialisasi tugas, fungsi, dan struktur organisasi Universitas sesuai dengan perubahan kebijakan	Jumlah sosialisasi yang dilaksanakan	6 kali	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Implementasi								
Pelaksanaan tugas dan fungsi Universitas	Jumlah Unit Kerja yang melaksanakan tugas dan fungsi baru	100%	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Pengukuran dan Evaluasi								

Pemantauan dan evaluasi kinerja tugas dan fungsi serta struktur organisasi Universitas	Laporan hasil evaluasi tugas dan fungsi serta struktur organisasi Universitas	1 dokumen evaluasi	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
--	---	--------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--

D. Penguatan organisasi Unit Kerja penunjang pelaksanaan tugas Universitas

Tahapan Kerja	Indikator Output	Target	Tahun					Ketua dan Pelaksana
			2017	2018	2019	2020	2021	
Perencanaan								
Melakukan evaluasi organisasi dan pemetaan/identifikasi program/kegiatan sebagai penjabaran dari tugas dan fungsi lembaga/unit kerja	Dokumen data organisasi dan peta program/kegiatan tugas dan fungsi lembaga/unit kerja	1 dokumen	Jan s.d. Feb					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Pengembangan								
Penyusunan konsep tugas, fungsi, dan struktur organisasi lembaga/unit kerja	Dokumen konsep tugas, fungsi, dan struktur lembaga/unit kerja	1 dokumen	Feb s.d. Maret					Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Sosialisasi								
Sosialisasi tugas, fungsi, dan struktur organisasi lembaga/unit kerja	Jumlah sosialisasi yang dilaksanakan	3 kali	April s.d. Des	Jan s.d. Des				Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Implementasi								
Pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga/unit kerja	Jumlah lembaga/unit kerja melaksanakan tugas dan fungsi baru	100%	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM
Pengukuran dan Evaluasi								
Pemantauan dan evaluasi kinerja tugas dan fungsi serta struktur organisasi lembaga/unit kerja	Laporan hasil evaluasi tugas dan fungsi serta struktur organisasi lembaga/unit kerja	1 dokumen evaluasi	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU dan Kepala Biro Kepegawaian/SDM

E. Penyusunan pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Universitas

Tahapan Kerja	Indikator Output	Target	Tahun					Ketua dan Pelaksana
			2017	2018	2019	2020	2021	
Perencanaan								
Menelaah berbagai peraturan di bidang kelembagaan dan aturan lain yang terkait	Hasil kajian peraturan di bidang kelembagaan dan aturan lain yang terkait	1 dokumen	Jan s.d. Feb	-	-	-	-	Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Unit Penunjang Jaminan Mutu
Pengembangan								
Penyusunan pedoman evaluasi organisasi	Dokumen pedoman evaluasi organisasi	1 dokumen	Feb - Mar	-	-	-	-	Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Unit Penunjang Jaminan Mutu
Sosialisasi								
Sosialisasi pedoman evaluasi organisasi di lingkungan Kementerian	Jumlah sosialisasi yang dilaksanakan	3 kali	April	-	-	-	-	Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Unit Penunjang Jaminan Mutu
Implementasi								
Pelaksanaan evaluasi organisasi di lingkungan Universitas	Jumlah unit kerja Universitas yang terevaluasi	100%	Mei s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Unit Penunjang Jaminan Mutu
Pengukuran dan Evaluasi								
Pemantauan dan evaluasi atas efektivitas pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi di Universitas	Laporan hasil evaluasi atas efektivitas pedoman dan pelaksanaan evaluasi organisasi	1 dokumen evaluasi	Mei s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Unit Penunjang Jaminan Mutu

F. Pengembangan sistem informasi kelembagaan di lingkungan Universitas

Tahapan Kerja	Indikator Output	Target	Tahun					Ketua dan Pelaksana
			2017	2018	2019	2020	2021	
Perencanaan								
Identifikasi data dan infrastruktur serta standar operasi prosedur (SOP) pemrosesan usulan kelembagaan	Dokumen data dan infrastruktur serta SOP pemrosesan usulan kelembagaan	1 dokumen	Jan s.d. Feb					Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Kepala Pusat Sistem Informasi
Pengembangan								
Rekayasa SOP proses pengusulan kelembagaan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)	Dokumen rekayasa SOP proses pengusulan kelembagaan berbasis TIK	1 dokumen	Mar s.d. Mei					Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Kepala Pusat Sistem Informasi
Pembangunan dan pengembangan sistem informasi kelembagaan, termasuk proses pengusulan kelembagaan, berdasarkan hasil rekayasa TIK	Sistem informasi kelembagaan	100%	Jan s.d. Feb					Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Kepala Pusat Sistem Informasi
Sosialisasi								
Sosialisasi sistem informasi kelembagaan berbasis TIK	Jumlah sosialisasi yang dilaksanakan	2 kali	Juni s.d. Des	Jan s.d. Agustus				Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Kepala Pusat Sistem Informasi
Implementasi								
Implementasi sistem informasi kelembagaan berbasis TIK	Persentase implementasi sistem informasi kelembagaan berbasis TIK	100%		Juni s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Kepala Pusat Sistem Informasi
Pengukuran dan Evaluasi								
Evaluasi dan perbaikan sistem informasi kelembagaan berbasis TIK	Laporan hasil evaluasi dan perbaikan sistem informasi kelembagaan	1 dokumen evaluasi	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Jan s.d. Des	Sekretaris USU, Kepala Biro Kepegawaian/SDM, Kepala Pusat Sistem Informasi

E. PENGUATAN TATA LAKSANA

Penguatan Tata Laksana dalam merupakan salah satu agenda Reformasi Birokrasi yang dilakukan Universitas Sumatera Utara melalui rangkaian kegiatan penataan kembali tata kelola birokrasi yang bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas sistem, proses dan prosedur kerja. Penataan kembali tata kelola birokrasi bukan hanya menata kembali sistem, proses dan prosedur kerja tetapi juga termasuk tata laksana penyelenggaraan layanannya kepada seluruh pemangku kepentingan yang diharapkan mampu menajadi pencetus terjadinya reformasi dalam layanan. Reformasi layanan adalah upaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan memanfaatkan teknologi informasi, baik internet maupun non-internet, untuk menyediakan pelayanan yang lebih nyaman dan efisien terhadap warga dan organisasi atas informasi dan pelayanan pemerintah. Dasar pemberian layanan ialah Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 tentang Standar Pelayanan Publik, Undang-Undang Nomor 14 tahun 2009 tentang Keterbukaan Informasi Publik dan Undang-Undang Nomor 11 tahun 2009 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Universitas Sumatera Utara berupaya melaksanakan penataan tata laksana sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Kegiatan penataan kembali tata laksana sangat dibutuhkan dan menjadi pekerjaan mendasar Universitas Sumatera Utara. Hal ini dikarenakan keadaan Universitas Sumatera Utara yang masih kurang lengkapnya Standar Operasi Prosedur (SOP) seluruh kegiatan dan Sistem Informasi Manajemen yang pemanfaatannya masih belum maksimal dan tidak terintegrasi antar Sistem Informasi yang dimiliki Universitas Sumatera Utara.

Diagram alur proses bisnis dan SOP yang sudah ada di Universitas Sumatera Utara harus diperbaharui untuk mengikuti perkembangan ruang lingkup pekerjaan yang semakin luas dan telah memanfaatkan Sistem Informasi. Budaya kerja di Universitas Sumatera Utara telah berubah dengan adanya ketergantungan terhadap sistem informasi

Sesuai dengan hal tersebut di atas maka Universitas Sumatera Utara berkewajiban untuk membuat dan menata kembali peta proses bisnis hingga SOP seluruh aktifitas Universitas yang berkesesuaian dengan Sistem Informasi yang dimiliki dan akan dikembangkan Universitas Sumatera Utara. Penataan kembali sistem tata laksana sangat diperlukan dalam rangka mendorong efisiensi penyelenggaraan kegiatan dan pelayanan di Universitas Sumatera Utara, sekaligus juga untuk mengubah mental sumber daya manusia yang dimiliki.

1. Capaian

Hasil pencapaian program Penguatan Tata Laksana adalah sebagai berikut:

- 1) Penyusunan SOP di lingkungan Universitas Sumatera Utara. Universitas Sumatera Utara belum memiliki sebagian besar SOP yang terkait dengan tugas dan fungsi Universitas. Sebagian Standar Operasi Prosedur yang ada masih dipusatkan pada pelayanan kepada mahasiswa.
- 2) Pembuatan dan pengembangan Sistem Informasi yang mendukung tata laksana Universitas sudah dilaksanakan seperti sebagai berikut:

No.	Nama Aplikasi / Layanan	Laman	Status
1	Sistem Informasi Akademik	aplikasi.usu.ac.id	Berjalan
2	Sistem Sumber Daya Manusia	simsdm.usu.ac.id	Pemutakhiran Data
3	Direktori Dosen	dirdosen.usu.ac.id	Berjalan
4	Direktori Mahasiswa	dirmahasiswa.usu.ac.id	Berjalan
5	Sistem Informasi Pengabdian Pada Masyarakat	simabdimas.usu.ac.id	Pemutakhiran Data
6	Sistem Informasi Manajemen Penelitian	simple.usu.ac.id	Pengembangan
7	Sistem Tracer Study	tracerstudy.usu.ac.id	Pengembangan
8	Direktori Alumni	alumni.usu.ac.id	Pemutakhiran data
9	Bidik Misi	bidikmisi.usu.ac.id	Pengembangan
10	Portal Aplikasi	portalaplikasi.usu.ac.id	berjalan
11	Sistem Informasi Pendampingan Akreditasi	sipa.usu.ac.id	Pengembangan

2. Rencana

Rencana kerja bidang penataan tata laksana berikut ini adalah program mulai tahun 2017–2021. Rencana kerja tersebut meliputi kegiatan perencanaan, pengembangan, sosialisasi, implementasi, pengukuran dan evaluasi untuk setiap kegiatan. Adapun kegiatan yang akan dilakukan adalah:

- 1) Penerapan efisiensi penyelenggaraan perguruan tinggi, dengan melaksanakan rencana aksi:
 - a. Penyusunan peta proses bisnis Universitas Sumatera Utara; dan
 - b. Penyusunan SOP makro dan mikro dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi dalam mendukung penerapan efisiensi penyelenggaraan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
- 2) Perluasan penerapan Sistem Informasi yang terintegrasi dalam penyelenggaraan tata laksana perguruan tinggi badan hukum, dengan melaksanakan rencana aksi:
 - a. Integrasi layanan/sistem informasi yang telah ada;
 - b. Pembangunan atau pengembangan sistem informasi baru untuk mendukung penyelenggaraan kegiatan tata laksana, antara lain:

- i. Sistem manajemen persuratan dalam mendukung penerapan sistem kearsipan yang handal;
 - ii. Sistem Informasi Perencanaan Kegiatan dan Anggaran;
 - iii. Sistem Informasi Keuangan;
 - iv. Sistem Akuntansi;
 - v. Sistem Informasi Aset;
 - vi. Pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian dan;
 - vii. Pengembangan Sistem Informasi Akademik.
- 3) Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik, dengan melaksanakan rencana aksi:
- a. Penyusunan Peraturan Rektor tentang Layanan Informasi Publik di lingkungan Universitas Sumatera Utara;
 - b. Pembentukan Unit Layanan Terpadu; dan
 - c. Publikasi setiap jenis layanan, melalui lamansite usu.ac.id.

3. Kriteria Keberhasilan

Program Reformasi Birokrasi bidang Penataan Tata Laksana diharapkan memiliki dampak positif terhadap penyelenggaraan perguruan tinggi dan layanan secara efektif dan efisien. Kriteria keberhasilan dari pelaksanaan rencana aksi di bidang Penguatan Tata Laksana, antara lain:

- 1) Penerapan efisiensi penyelenggaraan perguruan tinggi:
Terciptanya tata layanan unit kerja melalui tersusunnya peta proses bisnis dan SOP makro dan mikro Universitas Sumatera Utara.
- 2) Perluasan penerapan Sistem Informasi yang terintegrasi dalam penyelenggaraan tata laksana perguruan tinggi badan hukum:
 - a) Terintegrasinya sistem informasi yang ada di Universitas Sumatera Utara, menjadi satu sistem informasi universitas di bawah naungan Universitas Sumatera Utara.
 - b) Terbangunnya sistem informasi baru untuk mendukung penyelenggaraan kegiatan perguruan tinggi.
- 3) Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik:
 - a) Ditetapkannya Peraturan Rektor di lingkungan Universitas Sumatera Utara;
 - b) Terbentuknya Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID);
 - c) Ditetapkannya Daftar Informasi Publik di Lingkungan Universitas Sumatera Utara; dan
 - d) Terbentuknya Unit Layanan Terpadu di Lingkungan Universitas Sumatera Utara.

Indikator *outcome* untuk mengukur program Penguatan Tata Laksana meliputi:
Indeks e-Government Nasional

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	NA	2.50	3.00	3.25	3.40	3.65

4. Agenda Prioritas

Dari beberapa rencana aksi yang ditetapkan, berikut rencana aksi yang menjadi agenda prioritas program Penataan Tata Laksana:

- 1) Penyusunan peta proses bisnis Perguruan Tinggi;
- 2) Penyusunan SOP makro dan mikro dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi dalam mendukung penerapan efisiensi penyelenggaraan perguruan tinggi;
- 3) Pengembangan sistem manajemen persuratan dalam mendukung penerapan sistem kearsipan yang handal; dan
- 4) Pembentukan Unit Layanan Terpadu.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan

Kerja Waktu pelaksanaan kegiatan program Penataan Tata Laksana direncanakan berlangsung hingga tahun 2021. Secara rinci, tahapan kerja dan waktu pelaksanaan rencana aksi, dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Penyusunan peta proses bisnis Kementerian

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Pembentukan Tim Penyusun Proses Bisnis Perguruan Tinggi	Januari s/d Maret 2017
Penyusunan Jadwal Kegiatan Bisnis Proses	Mei 2017
Rapat Koordinasi Tim	Mei 2017
Pembangunan	
Penyusunan peta proses bisnis Perguruan Tinggi	Juni s/d Agustus 2017
Integrasi proses bisnis Perguruan Tinggi	Juni s/d Agustus 2017
Sosialisasi	
Sosialisasi peta proses bisnis Perguruan Tinggi	September 2017
Implementasi	
Implementasi peta proses bisnis	Oktober 2017
Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi peta proses bisnis Perguruan Tinggi	Oktober (2017 s/d 2021)

b. Penyusunan SOP makro dan mikro

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Sosialisasi tentang peraturan penyusunan SOP	Februari 2017
Identifikasi SOP yang telah ada saat ini	Maret 2017
Identifikasi layanan yang belum tersedia SOP nya	Maret 2017
Pembangunan	
Penyusunan SOP berdasarkan peta proses bisnis Perguruan Tinggi	April s/d September 2017
Penyederhanaan SOP	April s/d September 2017
Integrasi SOP	April s/d September 2017
Sosialisasi	
Sosialisasi SOP kepada pegawai Perguruan Tinggi	Oktober 2017
Implementasi	
Penerapan SOP	November 2017
Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi SOP	Desember (2017-2021)

c. Perluasan penerapan Sistem Informasi yang terintegrasi dalam penyelenggaraan tata laksana perguruan tinggi badan hukum

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Identifikasi layanan/sistem informasi di seluruh unit kerja perguruan tinggi	Januari s/d Maret 2017
Identifikasi layanan perguruan tinggi yang belum berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK)	Januari s/d Maret 2017
Pembangunan	
Pengembangan dan integrasi layanan/egovernment	April (2017 s/d 2021)
Rekayasa sistem layanan dengan memanfaatkan TIK	April (2017 s/d 2021)
Pembangunan dan pengembangan layanan berdasarkan hasil rekayasa TIK	April (2017 s/d 2021)
Sosialisasi	
Sosialisasi layanan/sistem informasi yang terintegrasi dan sistem layanan/sistem informasi baru	2017
Implementasi	
Implementasi layanan/sistem informasi yang terintegrasi dan sistem layanan/sistem informasi baru	Juli s/d Desember 2017

Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi dan perbaikan sistem layanan/sistem informasi yang terintegrasi dan sistem layanan/sistem informasi baru	Januari s/d Desember 2017

d. Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Penyusunan Peraturan Rektor tentang Layanan Informasi Publik di lingkungan Universitas Sumatera Utara	Januari 2017
Sosialisasi	
Sosialisasi Peraturan Rektor tentang Layanan Informasi Publik di lingkungan Universitas Sumatera Utara	Februari s/d April 2017

e. Penerapan Sistem Kearsipan yang Handal

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Identifikasi kondisi layanan kearsipan dan evaluasi SOP layanan kearsipan saat ini	Februari 2017
Pembangunan	
Rekayasa SOP kearsipan dengan memanfaatkan TIK	April 2017
Pembangunan dan pengembangan sistem kearsipan berdasarkan hasil rekayasa TIK	Mei s/d Juli 2017
Sosialisasi	
Sosialisasi sistem kearsipan berbasis TIK	Agustus 2017
Implementasi	
Implementasi sistem kearsipan berbasis TIK	September s/d Desember 2017
Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi dan perbaikan sistem kearsipan TIK	Desember (2017 s/d 2021)

6. Penanggungjawab

Penanggung jawab program Penguatan Tata Laksana adalah Koordinator Program Penataan Tata Laksana.

Penanggung Jawab : Rektor

Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Berisi informasi mengenai rencana besaran anggaran yang akan dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan setiap program dan kegiatan reformasi birokrasi.

No.	Kegiatan	Anggaran (x Rp. 1.000.000)				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Penyusunan Peta Proses Bisnis Perguruan Tinggi	150	50	50	50	50
2	Penyusunan SOP makro dan mikro	175	50	50	50	50
3	Integrasi layanan/sistem informasi yang telah ada	400	250	250	250	250
4	Pembangunan sistem manajemen persuratan	150	30	30	30	30
5	Pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian	175	75	75	75	75
6	Pembangunan Sistem Informasi Perencanaan Kegiatan dan Anggaran	200	100	100	100	100
7	Pembangunan Sistem Informasi Keuangan dan Akuntansi	250	100	100	100	100
8	Pembangunan Sistem Informasi Aset	200	75	75	75	75
9	Pengembangan Sistem Informasi Akademik	150	75	75	75	75
10	Pembentukan Unit Layanan Terpadu perguruan tinggi	100	100	100	100	100
Total		5.570				

F. PENGUATAN SISTEM MANAJEMEN SDM ASN

Salah satu tuntutan dari pelaksanaan reformasi birokrasi adalah agar ASN mampu memberikan pelayanan kepada publik dengan cepat dan tepat. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan orientasi, cara berpikir, dan bertindak dari seluruh aparat birokrasi dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal yang

dinamis. Penguatan manajemen sumber daya aparatur menjadi tantangan bagi birokrasi modern yang berorientasi pada pelayanan publik.

Berdasarkan uraian di atas, Universitas Sumatera Utara telah berupaya menjalankan program-program penataan manajemen SDM yang ada. Hal ini seiring dengan Renstra USU tahun 2015-2019 yang menetapkan sembilan strategi pengembangan USU dan salah satu di antaranya adalah mengoptimalkan kinerja aset dan SDM. Untuk menjalankan strategi pengembangan tersebut, USU telah menyusun Program Kerja dan Kebijakan di bidang SDM, yaitu dengan program kerja mempersiapkan SDM USU yang bermutu dan kebijakan melakukan revitalisasi dan kaderisasi SDM. Program kerja dan kebijakan di bidang SDM tersebut secara langsung mendukung program penataan manajemen SDM yang dicanangkan oleh pemerintah melalui reformasi birokrasi di bidang manajemen SDM aparatur.

1. Capaian

Untuk menata manajemen SDM, Universitas Sumatera Utara telah melakukan beberapa hal, seperti berikut:

Tabel 3.24. Capaian Kegiatan Penataan Manajemen SDM USU

No.	Kegiatan	Kriteria Keberhasilan
1.	Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi	a. Perhitungan kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan; b. Penyusunan proyeksi kebutuhan SDM untuk 5 tahun; c. Perhitungan formasi jabatan untuk dosen dan tenaga kependidikan.
2.	Proses penerimaan pegawai transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN	a. Pengumuman penerimaan diinformasikan secara luas kepada masyarakat; b. Persyaratan jelas, tidak diskriminatif; c. Proses seleksi transparan, objektif, adil, akuntabel dan bebas KKN; d. Pengumuman hasil seleksi diinformasikan secara terbuka.
3.	Promosi jabatan dilakukan secara terbuka	Promosi jabatan untuk jabatan akademik dan jabatan struktural dilakukan oleh Tim Baperjakat
4.	Penetapan kinerja individu	a. Penerapan penetapan kinerja individu telah dilakukan terhadap seluruh dosen dan tenaga kependidikan; b. Capaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pemberian remunerasi dosen dan tenaga kependidikan.
5.	Penegakan aturan disiplin/kode etik dosen dan tenaga kependidikan	a. Aturan disiplin/kode etik universitas telah ditetapkan; b. Aturan disiplin/kode etik universitas telah diimplementasikan kepada seluruh unit kerja;

No.	Kegiatan	Kriteria Keberhasilan
		c. Pelaksanaan aturan disiplin/kode etik universitas dimonitoring dan dievaluasi secara berkala; d. Pemberian sanksi bagi yang melanggar aturan disiplin/kode etik universitas .
6.	Sistem Informasi Kepegawaian	a. Sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) telah dibangun dan sesuai kebutuhan universitas; b. Sistem informasi kepegawaian dapat diakses oleh dosen dan tenaga kependidikan; c. Seluruh unit organisasi terus memutakhirkan data pada SIMPEG; d. Sistem informasi kepegawaian digunakan sebagai pendukung pengambilan kebijakan manajemen SDM.

Beberapa kegiatan yang belum dilakukan oleh USU namun sangat penting dalam menata manajemen SDM antara lain:

- a. Analisis jabatan dan analisis beban kerja;
- b. Penyusunan rencana redistribusi pegawai;
- c. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi;
- d. Pelaksanaan evaluasi jabatan.

Seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi periode 2017–2021, maka USU akan menyelesaikan penyusunan empat hal tersebut di atas.

2. Rencana

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ditetapkan 14 (empat belas) rencana kegiatan yang telah menjadi agenda nasional di bidang penguatan sistem manajemen SDM Aparatur, disusun agenda prioritas dalam jangka waktu 5 tahun, yang dimulai pada tahun 2017 dan diharapkan telah selesai pada tahun 2021, seperti berikut:

Tabel 3.25. Rencana Kegiatan Penguatan Sistem Manajemen SDM USU Periode 2017-2021

No.	Rencana Kegiatan
1.	Perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN
2.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi
3.	Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai
4.	Perumusan dan penetapan kebijakan reward and punishment berbasis kinerja
5.	Menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN
6.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka
7.	Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN

8.	Pembangunan/pengembangan sistem informasi ASN
9.	Pengukuran <i>gap competency</i> antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan
10.	Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan <i>assessment center</i>
11.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN
12.	Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara
13.	Perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas diklat
14.	Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja.

3. Kriteria Keberhasilan

Keberhasilan pelaksanaan masing-masing rencana kegiatan dapat diketahui dan diukur dengan kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun kriteria keberhasilan yang ditetapkan untuk mengukur pelaksanaan keempat belas rencana kegiatan periode 2017-2021 adalah seperti berikut:

Tabel 3.26. Rencana Kegiatan dan Kriteria Keberhasilan Penguatan Sistem Manajemen SDM USU Periode 2017–2021

No.	Rencana Kegiatan	Kriteria Keberhasilan
1.	Perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN;	<ul style="list-style-type: none"> a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan sistem perencanaan kebutuhan SDM; b. Tersedianya dokumen perencanaan kebutuhan SDM yang diperbaiki secara berkala.
2.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi untuk dosen dan tenaga kependidikan Non PNS; b. Terlaksananya rekrutmen dan seleksi dosen dan tenaga kependidikan non PNS dilakukan secara transparan dan akuntabel.
3.	Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan sistem penilaian kinerja bagi dosen dan tenaga kependidikan non PNS; b. Terlaksananya kegiatan penilaian kinerja terhadap seluruh dosen dan tenaga kependidikan; c. Tersedianya data hasil penilaian kinerja yang dimanfaatkan dalam pembinaan/ pengembangan karier dan pembayaran remunerasi dosen dan tenaga kependidikan.

No.	Rencana Kegiatan	Kriteria Keberhasilan
4.	Perumusan dan penetapan kebijakan reward and punishment berbasis kinerja	a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan dalam pemberian <i>reward and punishment</i> berbasis kinerja; b. Terlaksananya pemberian <i>reward dan punishment</i> berbasis kinerja.
5.	Menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN	a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan penyusunan dan penetapan pola karier dosen dan tenaga kependidikan; b. Dimanfaatkannya pola karier sebagai salah satu pertimbangan dalam pembinaan dan pengembangan karier dosen dan tenaga kependidikan.
6.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka	Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan promosi dosen dan tenaga kependidikan dalam jabatan akademik dan jabatan struktural secara terbuka dan transparan.
7.	Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan <i>data base</i> profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN	a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan pemanfaatan/ pengembangan database profil kompetensi calon pejabat tinggi dalam jabatan akademik dan jabatan struktural; b. Tersedianya database profil kompetensi calon pejabat tinggi; c. Dimanfaatkannya <i>data base</i> profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN dalam pengambilan keputusan tentang pengangkatan dalam jabatan akademik dan struktural.
8.	Pengembangan sistem informasi ASN	a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan pembangunan/ pengembangan sistem informasi SDM. b. Tersedianya <i>data base</i> seluruh dosen dan tenaga kependidikan yang <i>up to date</i> dan dapat diakses oleh seluruh <i>stakeholder</i> ; c. Dimanfaatkannya sistem informasi SDM dalam pengambilan kebijakan dan keputusan terkait manajemen SDM.
9.	Pengukuran <i>gap</i> kompetensi antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan.	a. Terlaksananya pengukuran kompetensi pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan; b. Tersedianya dokumen hasil pengukuran <i>gap</i> kompetensi; c. Dimanfaatkannya hasil pengukuran <i>gap</i> kompetensi sebagai pedoman utama dalam

No.	Rencana Kegiatan	Kriteria Keberhasilan
		pengembangan kompetensi, perencanaan karir dan kebutuhan diklat bagi dosen dan tenaga kependidikan.
10.	Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan <i>assessment center</i>	a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai pembentukan unit <i>assessment center</i> ; b. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan pemanfaatan <i>assessment center</i> sebagai bagian dari pengangkatan/ penempatan dosen dan tenaga kependidikan dalam jabatan akademik dan jabatan struktural. c. Terlaksananya kegiatan di unit <i>assessment center</i> ; d. Tersedianya <i>data base</i> dosen dan tenaga kependidikan yang telah mengikuti kegiatan <i>assessment</i> .
11.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN	a. Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan sistem pengkaderan dosen dan tenaga kependidikan; b. Dimanfaatkannya sistem pengkaderan dosen dan tenaga kependidikan sebagai dasar penyusunan pola karir, pengembangan karir dan penempatan dalam jabatan akademik maupun jabatan struktural.
12.	Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara	Terlaksananya sistem promosi secara terbuka, kompetitif dan berbasis kompetensi yang konsisten dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Rektor.
13.	Perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas pendidikan dan pelatihan	Diterbitkannya Peraturan Rektor mengenai kebijakan pengendalian kualitas program pendidikan dan pelatihan;
14.	Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja	a. Telah dilakukan penguatan sistem dan kualitas unit pendidikan dan pelatihan; b. Dimanfaatkannya unit pendidikan dan pelatihan untuk mendukung pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja dosen dan tenaga kependidikan.

Secara keseluruhan, kriteria keberhasilan yang digunakan untuk mengukur pencapaian hasil program Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN adalah Indeks Profesionalitas ASN dengan target setiap tahun dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3.27. Indeks Profesionalitas ASN

Tahun	Baseline/2017	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	NA	83	86	88	90

4. Agenda Prioritas

Adapun agenda prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun 2017 adalah seperti berikut :

- a. Perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN;
- b. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi;
- c. Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai;
- d. Perumusan dan penetapan kebijakan *reward and punishment* berbasis kinerja
- e. Menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN
- f. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka
- g. Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN
- h. Pengembangan sistem informasi ASN

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Adapun waktu pelaksanaan dan tahapan kerja kegiatan Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN dapat diuraikan seperti berikut :

Tabel 3.28. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perbaikan Berkelanjutan Sistem Perencanaan Kebutuhan Pegawai ASN

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja	Jan 2017 Jan 2017
Pembangunan : - Menyusun Sistem Perencanaan Kebutuhan Dosen - Menyusun Sistem Perencanaan Kebutuhan Pegawai - Mengembangkan Sistem Informasi Perencanaan Kebutuhan Dosen - Mengembangkan Sistem Informasi Perencanaan Kebutuhan Dosen	Feb – April 2017 Mei - Juni 2017 Mei - Juni 2017 Juli - Agus 2017
Sosialisasi : - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja	Sep 2017
Implementasi : - Pemasangan (<i>install</i>) sistem informasi - Pelatihan operator - Koordinasi persiapan pelaksanaan sistem - Implementasi sistem	Okt 2017 Okt 2017 Jan 2018 mulai Jan 2018
Monitoring dan Evaluasi - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Sistem Perencanaan Kebutuhan Pegawai ASN (Dosen dan Tenaga Kependidikan)	Jan - Des (2018 - 2021)

Tabel 3.29. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Secara Transparan dan Berbasis Kompetensi

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2017 Jan 2017
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sistem rekrutmen dan seleksi yang ada (Dosen dan Tenaga Kependidikan) - Perumusan konsep kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi (Dosen dan Tenaga Kependidikan) - Penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi (Dosen dan Tenaga Kependidikan) 	Feb 2017 Maret 2017 April 2017
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Mei 2017
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan - Implementasi kebijakan 	Juni 2017 mulai Juni 2017
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Kebijakan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Secara Transparan dan Berbasis Kompetensi (Dosen dan Tenaga Kependidikan) 	Jan - Des (2018 - 2021)

Tabel 3.30 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2017 Jan 2017
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang ada (Dosen dan Tenaga Kependidikan) - Perumusan konsep kebijakan sistem penilaian kinerja (Dosen dan Tenaga Kependidikan) - Penetapan kebijakan sistem penilaian kinerja (Dosen dan Tenaga Kependidikan) - Pembangunan sistem informasi penilaian kinerja dosen - Membangun sistem informasi penilaian kinerja tenaga kependidikan 	Feb 2017 Maret 2017 April 2017 Mei - Juli 2017 Agus - Okt 2017
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Nop 2017

Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Pemasangan (<i>install</i>) sistem informasi - Pelatihan operator - Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan - Implementasi kebijakan 	Des 2017 Des 2017 Jan 2018 mulai Jan 2018
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai (Dosen dan Tenaga Kependidikan) 	Jan - Des (2018 - 2021)

Tabel 3.31 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan *Reward and Punishment* Berbasis Kinerja

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2017 Jan 2017
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sistem <i>reward and punishment</i> yang ada - Perumusan konsep kebijakan sistem <i>reward and punishment</i> - Penetapan kebijakan sistem <i>reward and punishment</i> 	Feb 2017 Maret 2017 April 2017
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Mei 2017
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan - Implementasi kebijakan 	Jan 2018 mulai Jan 2018
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Kebijakan <i>Reward and Punishment</i> Berbasis Kinerja 	Jan - Des (2018 - 2021)

Tabel 3.32 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Menyusun dan Menetapkan Pola Karier Pegawai ASN

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2017 Jan 2017
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan pola karir dosen - Penyusunan pola karir tenaga kependidikan 	Feb - April 2017 Mei - Juli 2017
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Agustus 2017
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan - Implementasi kebijakan 	Jan 2018 mulai Jan 2018

<p>Monitoring dan Evaluasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Pola Karir Pegawai ASN 	<p>Jan - Des (2018 - 2021)</p>
--	------------------------------------

Tabel 3.33. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Sistem Promosi Secara Terbuka

Tahapan Kerja	Waktu
<p>Perencanaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	<p>Jul 2017 Jul 2017</p>
<p>Pembangunan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sistem promosi yang ada - Perumusan konsep kebijakan sistem promosi - Penetapan kebijakan sistem promosi 	<p>Agus 2018 Sep 2018 Okt 2018</p>
<p>Sosialisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	<p>Nop 2018</p>

Tabel 3.34. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Pemanfaatan/ Pengembangan Data Base Profil Kompetensi Calon dan Pejabat Tinggi ASN

Tahapan Kerja	Waktu
<p>Perencanaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	<p>Apr 2017 Apr 2017</p>
<p>Pembangunan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengumpulan data profil calon dan pejabat tinggi baik dosen maupun tenaga kependidikan - Penetapan profil kompetensi calon dan pejabat tinggi - Pengembangan <i>Data Base</i> profil calon dan pejabat tinggi 	<p>Mei 2017 Juni 2017 Juli - Sep 2017</p>
<p>Sosialisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	<p>Okt 2017</p>
<p>Implementasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemasangan (<i>install</i>) sistem informasi - Pelatihan operator - Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan - Implementasi kebijakan 	<p>Nop 2017 Nop 2017 Jan 2018 Mulai Jan 2018</p>
<p>Monitoring dan Evaluasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Kebijakan Pemanfaatan/ Pengembangan Data Base Profil Kompetensi Calon dan Pejabat Tinggi ASN 	<p>Jan - Des (2018 - 2021)</p>

Tabel 3.35. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pengukuran *Gap Competency* antara Pemangku Jabatan dan Syarat Kompetensi Jabatan

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2018 Jan 2018
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan kamus jabatan - Penyusunan kompetensi jabatan - Penyusunan instrumen pengukuran <i>Gap Competency</i> 	Feb – April 2018 Mei - Juli 2018 Agus 2018
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Juli 2018
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Pemasangan (<i>Install</i>) Sistem informasi - Pelatihan operator - Koordinasi persiapan pelaksanaan kegiatan - Implementasi kegiatan 	Agus 2018 Agus 2018 Sep 2018 Sep 2018
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan 	Jan – Des (2019 -2021)

Tabel 3.36 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Pemanfaatan *Assessment Center*

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2018 Jan 2018
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Perumusan konsep kebijakan pemanfaatan <i>assessment center</i> - Penetapan kebijakan pemanfaatan <i>assessment center</i> 	Feb 2018 Maret 2018
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	April 2018
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan unit <i>assessment center</i> - Penetapan prioritas <i>assessment</i> - Pelaksanaan <i>assessment</i> untuk dosen - Pelaksanaan <i>assessment</i> untuk tenaga kependidikan 	Mei 2018 Juni 2018 Juli - Agus 2018 Sep - Okt 2018
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan laporan hasil <i>assessment</i> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Kebijakan Pemanfaatan <i>Assessment Center</i> 	Nop - Des 2018 Jan - Des (2019 - 2021)

Tabel 3.37. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Sistem Pengkaderan Pegawai ASN

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2018 Jan 2018
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan Kamus jabatan - Penyusunan kompetensi jabatan - Penyusunan instrument pengukuran <i>GAP Competency</i> 	Feb - April 2018 Mei – Juli 2018 Agus2018
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Sept 2018
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan - Pelaksanaan kegiatan pengukuran <i>GAP Competency</i> 	Okt 2018 Okt – Nop 2018 (2019-2021)
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan laporan <i>GAP Competency</i> - Monitoring dan evaluasi hasil pengukuran <i>GAP Competency</i> 	Des 2018 Des 2018

Tabel 3.38 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Pemanfaatan Assesment Center

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2018 Jan 2018
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Perumusan Konsep kebijakan pemanfaatan assesment center - Penetapan kebijakan pemanfaatan assesment center 	Feb 2018 Maret 2018
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	April 2018
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan unit assesment center - Penetapan prioritas assesment - Pelaksanaan assesment untuk dosen - Pelaksanaan assesment untuk tenaga kependidikan 	Mei2018 Juni 2018 Juli – Agus 2018 Sep – Okt 2018
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan laporan hasil asesment - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemanfaatan assesment center 	Nop – Des 2018 Jan - Des (2019 - 2021)

Tabel 3.39. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Sistem Pengkaderan Pegawai ASN

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan :	
- Pembentukan tim kerja	Jan 2018
- Penyusunan jadwal kerja	Jan 2018
Pembangunan :	
- Penyusunan daftar dosen dan tenaga kependidikan berdasarkan usia, kompetensi, unit tugas dan data yang relevan lainnya Inventarisasi jenis diklat	Feb 2018
- Penyusunan rumpun jabatan	Maret – april 2018
- Perumusan konsep kebijakan sistem pengkaderan	Mei 2018
- Penetapan kebijakan system pengkaderan	Mei 2018
Sosialisasi :	
- Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja	Juni 2018
Implementasi :	
- Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan	Juli 2018
- Implementasi kebijakan	Mulai Juli 2018
Monitoring dan Evaluasi	
- Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan system pengkaderan pegawai ASN	Jan - Des (2018 - 2021)

Tabel 3.40 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Penerapan Sistem Promosi Secara Terbuka Kompetitif dan Berbasis Kompetensi Didukung Oleh Makin efektifnya Pengawasan OLEH KOMisi Aparatur Sipil Negara

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan :	
- Pembentukan tim kerja	Jan 2018
- Penyusunan jadwal kerja	Jan 2018
Implementasi :	
- Koordinasi persiapan pelaksanaan lelang jabatan	Feb 2018
- Pengumuman lelang jabatan	Feb 2018
- Pelaksanaan lelang jabata	Maret- April 2018
Monitoring dan Evaluasi	
- Monitoring pembuatan laoran hasil lelang jabatan	Mei 2018
- Monitoring dan hasil evaluasi penerapan system promosi secara terbuka kompetitif dan berbasis kompetensi	Jan – Des (2019 – 2021)

Tabel 3.41 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Perumusan dan Penetapan Kebijakan Pengendalian Kualitas Diklat

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Jan 2019 Jan 2019
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Inventarsasi jenis diklat - Evaluasi pelaksanaan dan hasil diklat - <i>Benchmarking</i> dengan instansi penyelenggara diklat - Penetapan instrument dan standard pengendalian kualitas diklat - Penyempurnaan kurikulum, penyelenggaraan diklat dan pelatihan instruktur 	Feb 2018 Feb 2018 Mar 2018 April 2018 Mei – Juni 2018
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Juli 2018
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi persiapan pelaksanaan kebijakan - Implementasi kebijakan 	Juli 2018 Mulai Juli 2018
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan 	Jan - Des (2019 - 2021)

3.42 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Penguatan Sisten dan Kualitas Pendidikan dan Pelatihan untuk Mendukung Kinerja

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan : <ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim kerja - Penyusunan jadwal kerja 	Juni 2018 Juni 2018
Pembangunan : <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan <i>training need analysis (TNA)</i> untuk dosen dan tenaga pendidikan - Menetapkan urutan prioritas pelaksanaan dan peserta diklat - Pengembangan system informasi 	Juli – Agus 2018 Sep 2018 Okt 2018
Sosialisasi : <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi kepada fakultas dan unit kerja 	Nop 2018
Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> - Pemasangan (install) system informasi - Pelatihan operator - Koordinasi persiapan pelaksanaan kegiatan - Implementasi kebijakan 	Des 2018 Des 2018 Jan 2019 Mulai jan 2019
Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat 	Jan - Des (2019 - 2021)

6. Penanggungjawab

Adapun penanggungjawab pelaksanaan kegiatan Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN dapat diuraikan seperti berikut :

a. Perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN

Penanggung jawab kegiatan Perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

b. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi

Penanggung jawab kegiatan Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

c. Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai

Penanggung jawab kegiatan Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

d. Perumusan dan penetapan kebijakan *reward and punishment* berbasis kinerja

Penanggung jawab kegiatan Perumusan dan penetapan kebijakan *reward and punishment* berbasis kinerja adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

e. Menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN

Penanggung jawab kegiatan penyusunan dan penetapan pola karier pegawai ASN adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

f. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka

Penanggung jawab kegiatan perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

g. Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN

Penanggung jawab kegiatan perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

h. Pembangunan/pengembangan sistem informasi ASN

Penanggung jawab kegiatan Pembangunan/pengembangan sistem informasi ASN adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

i. Pengukuran *gap competency* antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan

Penanggung jawab kegiatan pengukuran *gap competency* antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

j. Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan *assessment center*

Penanggung jawab kegiatan Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan *assessment center* adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

k. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN

Penanggungjawab kegiatan perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

l. Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara*)

Penanggung jawab kegiatan penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara adalah Biro Sumber Daya Manusia, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

m. Perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas diklat

Penanggung jawab kegiatan perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas diklat adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

n. Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja

Penanggung jawab kegiatan Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan, dengan susunan sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor
Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Rencana besaran anggaran yang akan dialokasikan untuk mendukung kegiatan program Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN pada tahun 2017–2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.43 Rencana Anggaran Kegiatan Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN

No.	Kegiatan	Anggaran (x Rp. 1.000)				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan pegawai ASN	400.000				
2.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi	200.000				
3.	Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja pegawai	300.000				
4.	Perumusan dan penetapan kebijakan reward and punishment berbasis kinerja	200.000				
5.	Menyusun dan menetapkan pola karier pegawai ASN	200.000				
6.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem promosi secara terbuka	100.000				
7.	Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN	200.000				
8.	Pengukuran <i>gap competency</i> antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi jabatan	200.000				
9.	Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan <i>assessment center</i>		300.000			
10.	Perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan pegawai ASN		300.000			
11.	Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh		200.000			

No.	Kegiatan	Anggaran (x Rp. 1.000)				
		2017	2018	2019	2020	2021
	Komisi Aparatur Sipil Negara					
12.	Perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas pendidikan dan pelatihan		100.000			
13.	Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja		200.000			
14.	Pembangunan/pengembangan sistem informasi ASN		200.000			
Total Anggaran		1.600.000	1.300.000			

G. PENGUATAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Universitas Sumatera Utara (USU) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-bh) berdasar pada UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan selanjutnya dikuatkan melalui Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2014 Tentang Statuta Universitas Sumatera Utara yang disahkan pada tanggal 28 Februari Tahun 2014. Penetapan USU sebagai PTN-bh memberi konsekuensi adanya otonomi yang luas di tangan USU. Hal ini harus dibarengi dengan melakukan penguatan peraturan perundang-undangan guna mendukung reformasi Birokrasi untuk mewujudkan tata kelola universitas yang efektif dan efisien, bersih dan akuntabel, serta memiliki pelayanan publik yang berkualitas, sebagai wujud keberhasilan pelaksanaan otonomi universitas.

Penyesuaian, perubahan, dan pembentukan peraturan perundang-undangan di setiap unit kerja di USU dilakukan karena adanya permasalahan dalam peraturan perundang-undangan yang harus segera diselesaikan, yaitu:

1. Masih ada peraturan belum dibentuk yang merupakan perintah PP No. 16 Tahun 2014 Tentang Statuta USU baik berupa peraturan MWA, peraturan rektor, dan keputusan rektor.
2. Masih ada peraturan yang dibentuk belum memenuhi prinsip norma hukum, misalnya bentuk norma berupa Keputusan Rektor, sedang isi/substansi jenisnya konkrit umum, sehingga jika dilihat dari *addressat* maka seharusnya ditetapkan dalam bentuk Peraturan Rektor, bukan Keputusan Rektor.
3. Belum ada tim yang dibentuk khusus untuk membantu unit kerja di USU dalam merancang dan menyusun peraturan yang akan dibuat.

4. Masih belum terdokumentasinya produk peraturan perundangan di USU secara keseluruhan pada satu unit khusus.
5. Belum tersosialisasinya peraturan perundangan yang telah ditetapkan dan disahkan di lingkungan USU.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, USU melakukan beberapa strategi sebagai berikut:

1. Identifikasi dan pemetaan terhadap peraturan yang diperlukan, berkaitan dengan fungsi dan tugas USU, juga untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis.
2. Menginventarisir peraturan dan keputusan Rektor yang tidak sesuai dengan prinsip dan asas pembentukan peraturan perundang-undangan.
3. Melakukan koreksi legal drafting.
4. Merancang untuk membentuk dan memberdayakan tim khusus yang kompeten untuk membantu proses legal drafting, harmonisasi, penyempurnaan terhadap rancangan peraturan perundang-undangan di lingkungan USU.
5. Dokumentasi semua peraturan terkait pelaksanaan tugas dan fungsi USU, baik dalam bentuk UU, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan MWA, Peraturan Rektor, dan Keputusan Rektor.
6. Publikasi peraturan perundangan, peraturan MWA serta peraturan rektor USU yang telah ditetapkan dan diundangkan.

Melalui program penguatan peraturan perundang-undangan diharapkan terbangun sistem peraturan perundang-undangan yang lebih efektif dan sesuai dengan prinsip dan asas hukum sehingga tercapai tertib hukum.

1. Capaian

- Penyusunan peraturan MWA yang merupakan amanah Statuta USU, telah dihasilkan:
 - a. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 01 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pemilihan Ketua dan Sekretaris Senat Akademik serta Pembentukan Komisi Senat Akademik.
 - b. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 04 Tahun 2015 tentang Pengelolaan Pendanaan Universitas Sumatera Utara yang Tidak Berasal dari Pemerintah.
 - c. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 06 Tahun 2015 tentang Penunjukan Pejabat Rektor USU dalam Hal Terjadinya Kekosongan Jabatan Rektor USU karena Telah Berakhirnya Masa Jabatan Rektor USU dan Belum Terpilihnya Rektor Definitif.
 - d. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 07 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Rapat MWA USU.

- e. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 08 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pemilihan, Pengusulan, dan Pemberhentian Ketua, Sekretaris, dan Anggota MWA.
- f. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 09 Tahun 2015 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemilihan Anggota MWA USU
- g. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 10 Tahun 2015 tentang Struktur Organisasi USU
- h. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 11 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pembentukan Peraturan di Lingkungan USU
- i. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 12 Tahun 2015 tentang Persyaratan Khusus, Pencalonan, Pemilihan, dan Pengangkatan Rektor dan Wakil Rektor Serta Jumlah dan Kewenangan Wakil Rektor
- j. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 13 Tahun 2016 tentang Komite Audit
- k. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 14 Tahun 2016 tentang Persyaratan dan Penjaringan serta Pemilihan Anggota Komite Audit USU
- l. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 15 Tahun 2016 tentang Pelaksana Akademik pada Tingkat Departemen, Program Studi, Laboratorium, Studio/ Bengkel di Lingkungan USU\
- m. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 16 Tahun 2016 tentang Organ dan Tata Kelola USU
- n. Peraturan Majelis Wali Amanat No. 17 Tahun 2016 Tentang Kebijakan Umum Universitas Sumatera Utara Periode 2016-2019.
- Penyusunan peraturan rektor di bidang layanan publik dari unit-unit kerja di lingkungan USU untuk mencapai zona hijau layanan publik sesuai standar yang ditetapkan Ombudsman RI, antara lain meliputi:
 - a) Standar Pelayanan Akademik di Lingkungan Universitas Sumatera Utara Tahun 2016.
 - b) Standar Pelayanan Bagian Kerjasama Di Lingkungan Universitas Sumatera Utara Tahun 2016
 - c) Standar Pelayanan Biro Pengelolaan Aset & Usaha Di Lingkungan Universitas Sumatera Utara Tahun 2016
 - d) Pedoman Permintaan Dan Pertanggungjawaban Dana Non Penerimaan Negara Bukan Pajak (Non PNBP) Dan APBN Di Lingkungan Universitas Sumatera Utara Tahun 2016
 - e) Standar Pelayanan Biro Pengelolaan Aset dan Usaha Di Lingkungan Universitas Sumatera Utara Tahun 2016
- Penyusunan Peraturan Rektor USU sejak diundangkannya Statuta USU meliputi:
 - a) Peraturan Rektor USU No. 1470/ UN5.1.PR/KPM/2015 Tentang Sistem Remunerasi Tenaga Kependidikan USU

- b) Peraturan Rektor USU No. 1471/UN5.1.PR/KPM/2015 Tentang Sistem Remunerasi Dosen USU
- Adanya Tim Hukum USU sebagai tim ad hoc yang bertugas memberi pendapat hukum kepada Rektor berkenaan dengan persoalan yang berkaitan dengan hukum dalam berbagai aspeknya. Tim dibentuk berdasarkan SK Rektor untuk masa kerja selama 1 (satu) tahun dan dapat diperpanjang kembali.

2. Rencana

Rencana aksi program penguatan peraturan perundang-undangan antara lain:

1. Penyusunan jadwal kegiatan dan program.
2. Pembentukan Kantor Hukum USU yang salah satu tugasnya adalah membantu Sekretariat USU dalam hal proses legal drafting untuk penyusunan rancangan Peraturan Rektor, memberi pendapat hukum atas permintaan Rektor, dan lainnya yang berkenaan dengan masalah hukum.
3. Pemetaan dan evaluasi peraturan di lingkungan USU yang tidak sesuai dengan asas norma hukum.
4. Sosialisasi peraturan perundang-undangan dan peraturan MWA serta peraturan rektor USU yang telah ditetapkan dan diundangkan.
5. Pendokumentasian dan publikasi peraturan perundangan peraturan MWA serta peraturan rektor USU yang telah ditetapkan dan diundangkan.
6. Pengelolaan sistem informasi dan dokumentasi dalam lamansite usu.ac.id.

3. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan pelaksanaan rencana aksi program penguatan peraturan perundang-undangan antara lain:

- 1) Tersusunnya jadwal kegiatan dan program dalam rangka penguatan peraturan perundang-undangan.
- 2) Terbentuknya Kantor Hukum USU.
- 3) Terbitnya SK Tim ad hoc Pengelolaan penguatan peraturan perundang-undangan Pengkajian dan penataan peraturan rektor dan keputusan rektor.
- 4) Terbentuknya Peraturan MWA dan Peraturan Rektor yang diamanatkan oleh Statuta USU.
- 5) Terdokumentasinya semua peraturan terkait pelaksanaan tugas dan fungsi USU, baik dalam bentuk UU, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan MWA, Peraturan Rektor, dan Keputusan Rektor.
- 6) Tersosialisasinya peraturan perundangan pada civitas akademika USU.

4. Agenda Prioritas

Dari beberapa rencana aksi yang ditetapkan, berikut rencana aksi yang menjadi agenda prioritas program Penataan Peraturan Perundang-undangan:

- 1) Pembentukan Kantor Hukum USU dan Tim Hukum USU;
- 2) Sosialisasi peraturan di lingkungan USU yang telah ditetapkan dan disahkan;
- 3) Pendokumentasian dan publikasi peraturan perundang-undangan; dan
- 4) Pengelolaan sistem informasi dan dokumentasi peraturan perundang-undangan.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Waktu pelaksanaan kegiatan program Penataan Peraturan Perundang-undangan direncanakan berlangsung hingga tahun 2020. Secara rinci, tahapan kerja dan waktu pelaksanaan rencana aksi, dapat dilihat pada tabel berikut:

Pembentukan Kantor Hukum USU dan Tim Hukum USU

Tabel. 3.44 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pembentukan Kantor Hukum USU dan Tim Hukum USU

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Penyusunan Jadwal dan pembentukan tim perancang	Januari 2017
Pelaksanaan	
SK Rektor tentang Pembentukan Kantor Hukum USU dan SK Rektor tentang Tim Hukum USU	Januari 2017
Monitoring dan Evaluasi	
Monitoring dan evaluasi Pembentukan Kantor Hukum USU dan Tim Hukum USU	Januari (2018-2021)

Tabel.3.45 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Sosialisasi Peraturan Perundang-undangan dan Peraturan MWA serta Peraturan Rektor USU yang Telah Ditetapkan dan Diundangkan

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Penyusunan Jadwal	Januari (2017-2021)
Pembentukan Tim	Januari (2017-2021)
Pelaksanaan	
Sosialisasi peraturan perundangan, peraturan MWA, Peraturan Rektor, dan Keputusan Rektor yang telah disahkan	Januari (2017-2021)

Monitoring dan Evaluasi	
Monitoring dan evaluasi kegiatan sosialisasi peraturan perundang-undangan, Peraturan MWA, Peraturan Rektor, dan Keputusan Rektor yang telah disahkan.	Januari (2017-2021)

Tabel.3.46 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pendokumentasian dan Publikasi Peraturan MWA serta Peraturan Rektor USU yang telah ditetapkan dan diundangkan.

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Penyusunan Jadwal	Januari (2017-2021)
Pembentukan Tim	Januari (2017-2021)
Pelaksanaan	
Pendokumentasian peraturan perundangan, peraturan MWA, Peraturan rektor, dan Keputusan Rektor yang telah disahkan	Januari (2017-2021)
Publikasi peraturan perundangan, peraturan MWA, Peraturan rektor, dan Keputusan Rektor yang telah disahkan	Januari (2017-2021)
Monitoring dan Evaluasi	
Monitoring dan evaluasi kegiatan pendokumentasian peraturan perundang-undangan, peraturan MWA, Peraturan rektor, dan Keputusan Rektor yang telah disahkan.	Januari (2017-2021)

Tabel 3.47 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pengelolaan Sistem Informasi dan Dokumentasi dalam Lamansite: usu.ac.id

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Penyusunan Jadwal	Januari (2017-2021)
Pembentukan Tim	Januari (2017-2021)
Pelaksanaan	
Pengelolaan sistem informasi dan dokumentasi dalam lamansite usu.ac.id	Januari (2017-2021)
Monitoring dan Evaluasi	
Monitoring dan evaluasi kegiatan Pengelolaan sistem informasi dan dokumentasi dalam lamansite usu.ac.id	Desember (2017 -2021)

6. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan program penguatan peraturan perundang-undangan yaitu:

Penanggung Jawab : Rektor USU
Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Rencana anggaran yang akan dipergunakan untuk melaksanakan program Penguatan Peraturan Perundang-undangan sampai tahun 2020, tersaji sebagai berikut:

No	Kegiatan	Anggaran (x Rp. 1.000)
1	Pembentukan Kantor Hukum USU dan Pembentukan Tim Hukum USU	750.000
2	Sosialisasi peraturan perundang-undangan dan peraturan MWA serta peraturan rektor USU yang telah ditetapkan dan diundangkan	300.000
3	Pendokumentasian dan publikasi peraturan perundangan peraturan MWA serta peraturan rektor USU yang telah ditetapkan dan diundangkan.	250.000
4	Pengelolaan sistem informasi dan dokumentasi dalam lamansite usu.ac.id	300.000
TOTAL		1.600.000

H. QUICK WINS; PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Universitas Sumatera Utara (USU) sebagai penyelenggara pelayanan publik, sebagaimana dimaksud dalam pasal 15 UU No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, berkewajiban untuk: a. menyusun dan menetapkan standar pelayanan; b. menyusun, menetapkan, dan memublikasikan maklumat pelayanan; c. menempatkan pelaksana yang kompeten; d. menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai; e. memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik; f. melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan; g. berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik; h. memberikan pertanggungjawaban terhadap pelayanan yang diselenggarakan; i. membantu masyarakat dalam memahami hak dan tanggung jawabnya; j. bertanggung jawab dalam pengelolaan organisasi penyelenggara pelayanan publik; k. memberikan pertanggungjawaban

sesuai dengan hukum yang berlaku apabila mengundurkan diri atau melepaskan tanggung jawab atas posisi atau jabatan; dan l. memenuhi panggilan atau mewakili organisasi untuk hadir atau melaksanakan perintah suatu tindakan hukum atas permintaan pejabat yang berwenang dari lembaga negara atau instansi pemerintah yang berhak, berwenang, dan sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Standar pelayanan yang dimaksud dalam butir a pasal 15 UU No.25 Tahun 2009 di atas sekurang-kurangnya meliputi: a. pelaksanaan pelayanan; b. pengelolaan pengaduan masyarakat; c. pengelolaan informasi; d. pengawasan internal; e. penyuluhan kepada masyarakat; dan f. pelayanan konsultasi. Selama ini USU telah menjalankan 2 (dua) jenis Pelayanan Publik, yakni: Layanan Akademik dan Non Akademik. Layanan Akademik meliputi: layanan KRS/KHS/PKRS, sidang skripsi, pengisian dan perubahan nilai, penundaan/aktif kembali kuliah, pengajuan beasiswa, mahasiswa transfer/mengundurkan diri, izin penelitian mahasiswa/dosen, penundaan uang kuliah, pengajuan bantuan kegiatan mahasiswa, peminjaman ruangan/peralatan, permohonan surat keterangan, evaluasi mahasiswa DO, pendaftaran wisuda, legalisir ijazah dan pengambilan ijazah/transkrip nilai. Sementara layanan non akademik mencakup: kerjasama, surat menyurat, pemakaian/penyewaan fasilitas, pengadaan ruang tunggu, loket pelayanan, toilet, ruang pengaduan, fasilitas khusus, layanan terpadu, dan sarana/prasarana lainnya.

1. Capaian

Selama ini layanan akademik telah dilakukan secara merata di 114 Program Studi yang berada di 15 Fakultas yang ada di Lingkungan USU namun belum seragam dan tidak mengacu kepada sejumlah variabel/elemen yang ada dalam UU Pelayanan Publik yang disebutkan di atas, demikian juga dengan media penyampaiannya (*standing banner*, poster, *leaflet* dan media cetak lainnya).

Saat ini, proses pembelajaran USU dapat dikategorikan cukup baik. Mulai dari input berupa seleksi calon mahasiswa, proses belajar mengajar, sistem, metode dan fasilitas pembelajaran, serta *output* berupa lulusan. Sistem penerimaan mahasiswa baru telah terstandar, rasio calon mahasiswa yang diterima relatif tinggi, daya tarik USU secara nasional yang cukup tinggi, dan terbuka peluang bagi mahasiswa yang tidak mampu dan berkebutuhan khusus untuk melanjutkan studi merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki USU.

Secara normatif, kurikulum pembelajaran sudah memenuhi ketentuan yang berlaku. Sistem manajemen pembelajaran diaudit oleh Unit Manajemen Mutu USU. Namun demikian, menghadapi perubahan lingkungan global yang begitu cepat dan tantangan yang begitu besar seperti daya saing yang semakin tinggi oleh sebab masuknya lulusan PT luar negeri, dan jika USU tidak melakukan perbaikan dan pengembangan kurikulum sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan

eksternal, dapat dipastikan mutu pembelajaran mengalami penurunan yang signifikan sehingga mengakibatkan USU tertinggal dibandingkan dengan PT lain, baik nasional, regional, maupun internasional. Oleh karenanya, USU harus dapat mengantisipasi perubahan ini dengan melakukan revisi kurikulum berdasarkan Kerangka Kompetensi Nasional Indonesia (KKNI) yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar global dan keunggulan kompetitif yang dimiliki USU dan Sumatera Utara, tanpa harus menghilangkan kekhasan karakter budaya bangsa.

Selain hal di atas terlihat bahwa akses layanan mahasiswa dan pemanfaatan unit layanan, serta program layanan karir dan informasi kerja dapat dikategorikan cukup memadai, hanya saja belum diimbangi dengan sistem yang baik untuk melacak alumni dengan cepat. Basis data mencakup misalnya jenis pekerjaan, kesesuaian kompetensi, gaji, waktu tunggu alumni memperoleh pekerjaan pertama, dan alamat instansi tempat alumni bekerja belum memadai.

Kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki USU saat ini dapat dikategorikan sedang, meskipun masih terdapat berbagai kekurangan terutama menyangkut masalah kecukupan dan kemutakhiran laboratorium. Untuk menghadapi perkembangan ke depan, USU wajib melakukan upaya modernisasi laboratorium dan peralatan untuk pendidikan dan penelitian. USU saat ini telah memiliki sarana dan prasarana sistem informasi yang dapat dikategorikan cukup memadai. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan seperti kapasitas internet dengan rasio *bandwith* yang masih rendah, sistem informasi belum sepenuhnya digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan, aksesibilitas data masih terbatas, dan sistem informasi manajemen yang masih perlu ditingkatkan.

Dalam kurun waktu 2015-2039 sudah dapat dipastikan bahwa USU akan menghadapi gelombang pertukaran informasi yang demikian masif. Banyaknya PT global dengan sistem informasi yang lebih maju, bermutu, dan berstandar internasional merupakan pesaing sangat berat bagi USU. Sebagai respon, USU harus memperbaiki berbagai kelemahan dengan meningkatkan jumlah dan mutu sarana dan prasarana tersebut, serta membangun sistem informasi manajemen yang terintegrasi dari setiap satuan kerja.

Berbagai kebijakan dan upaya kerjasama telah dirancang dan dilakukan oleh USU, baik dengan instansi dalam negeri maupun instansi luar negeri. Namun demikian, secara umum belum banyak tindak lanjut yang dapat dilakukan terutama dalam bentuk aktivitas lanjutan sehubungan dengan bentuk kerjasama yang telah dibuat. Menghadapi berbagai pesaing global terutama PT luar negeri yang telah memiliki jaringan yang luas, USU harus berbenah diri dan senantiasa merancang berbagai strategi untuk meningkatkan dan memperluas jaringan dan implementasi kerjasama,

terutama yang berskala internasional.

Pada tahun 2016, sebanyak delapan Program Studi (Prodi) di lingkungan Universitas Sumatera Utara (USU) meraih ISO 9001:2015 dari Badan Sertifikasi *British Standard Institution* (BSI), Kedelapan prodi yang menerima sertifikat ISO 9001:2015 itu, yakni Patologi Klinik, Telinga Hidung dan Tenggorokan Kepala dan Leher (THT-KL), Kedokteran Jiwa, Farmasi, Pendidikan Profesi Apoteker, Ilmu Perpustakaan, Sastra Arab, dan Teknologi Industri.

Secara umum berbagai layanan publik di USU masih memerlukan pembenahan menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- 1) Belum semua Prodi menjabarkan, menetapkan dan melaksanakan peraturan perundang-undangan di bidang layanan publik;
- 2) Belum semua prodi menetapkan standar pelayanan yang jelas;
- 3) Belum semua Prodi melaksanakan pelayanan yang didukung oleh IT dan ketersediaan sumber daya manusia yang berkompeten;
- 4) Belum pernah dilakukan survei kepuasan publik (pengguna);
- 5) Masih kurang sarana dan prasana pendukung;
- 6) Belum ada kualifikasi (nilai) pelayanan publik dari Ombudsman
- 7) Masih sedikitnya Prodi yang mendapatkan ISO 9001 dalam pelayanan.

2. Rencana

Mengacu kepada berbagai kendala yang masih dihadapi USU di atas, maka rencana aksi diarahkan untuk memenuhi semua variabel yang diminta oleh berbagai aturan perundang-undangan tentang pelayanan publik dan sejenisnya (misalnya UU No.37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia, Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 Tentang Penelitian Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik).

- a. Penyusunan Standar Pelayanan di semua Prodi.
 - i. Peraturan Rektor tentang Kebijakan Standar Pelayanan (Kemahasiswaan, Pendidikan, Keuangan, Pengadaan, dll);
 - ii. SOP Standar Pelayanan;
 - iii. Pengadaan Media Pelayanan Publik di semua Prodi
 - iv. Review dan Perbaikan Standar Pelayanan
 - v. Monitor dan evaluasi pelaksanaan Pelayanan Publik
- b. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Peningkatan Kapasitas SDM untuk Operasionalisasi Teknologi Informasi di Semua Prodi
 - i. Pengadaan perangkat Teknologi Informasi
 - ii. Pelatihan SDM/Tenaga Pelaksana

- iii. Pemeliharaan dan Perbaikan perangkat Teknologi Informasi
- c. Penilaian Kepuasan Pelayanan
 - i. Survei kepuasan pelayanan oleh lembaga independen
 - ii. Diskusi hasil survey bersama stakeholders
 - iii. Tindak lanjut perbaikan
- d. Peningkatan sarana dan prasarana pendukung
 - i. Pengadaan ruang tunggu,
 - ii. Loker pelayanan,
 - iii. Toilet yang bersih dan terawat
 - iv. Pengadaan ruang pengaduan,
 - v. Fasilitas untuk orang berkebutuhan khusus,
 - vi. Unit layanan terpadu,
 - vii. Perparkiran
- 8) Evaluasi atau Penilaian dari Ombudsman RI
 - i. Supervisi/bimbingan teknis dari Ombudsman RI.
 - ii. Assesment Pelayanan Publik oleh Ombudsman RI.
 - iii. Pengumuman kepada Publik tentang indeks capaian oleh Ombudsman RI.
 - iv. Tindak Lanjut Perbaikan
- 9) Peningkatan ISO 9100 dalam pelayanan Prodi
 - i. Bimbingan teknis oleh Lembaga Penilai.
 - ii. Pelaksanaan Penilaian
 - iii. Pengumuman Penerimaan ISO 9100
 - iv. Evaluasi dan Monitoring

3. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan untuk setiap rencana aksi ditetapkan sebagai berikut:

Rencana Aksi	Kriteria Keberhasilan
Standar Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Rektor tentang Kebijakan Standar Pelayanan, • Pengesahan maklumat pelayanan, • Tersedianya SOP Standar Pelayanan, • Adanya Dokumen Review SOP, • Tersedianya Dokumen RTL hasil Monitoring dan Evaluasi.
Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Peningkatan Kapasitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya perangkat Teknologi Informasi di semua Prodi, • Dilatihnya Tenaga Pelaksana untuk IT di semua Prodi, • Catatan Bersih/Baik Perangkat Teknologi Informasi di semua Prodi.

Penilaian Kepuasan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Terlaksananya Hasil Survey kepuasan pelayanan oleh lembaga independen, • Adanya Prosiding Diskusi hasil survey bersama stakeholders, • Tersedianya Dokumen Tindak lanjut perbaikan.
Peningkatan sarana dan prasarana pendukung	<ul style="list-style-type: none"> • Pengadaan ruang tunggu, • Loker pelayanan, • Toilet yang bersih dan terawatt • Pengadaan ruang pengaduan, • Fasilitas khusus, • Unit layanan terpadu, • Perparkiran.
Evaluasi atau Penilaian dari Ombudsman RI	<ul style="list-style-type: none"> • Prosiding Supervisi/bimbingan teknis dari Ombudsman RI, • Terlaksananya Assesment Pelayanan Publik oleh Ombudsman RI, • Adanya Dokumen Ombudsman RI tentang Indeks Pelayanan USU, • Adanya Dokumen Tindak Lanjut Perbaikan.
Peningkatan ISO 9100 dalam pelayanan Prodi	<ul style="list-style-type: none"> • Terlaksananya Bimbingan teknis oleh Lembaga Penilai, • Laporan Pelaksanaan Penilaian, • Adanya Dokumen/Sertifikat Penerimaan ISO 9100, • Dilaksanakannya Evaluasi dan Monitoring.

Indikator *outcome* untuk mengukur area perubahan ini meliputi:

1. Survey Kepuasan Masyarakat (Pelanggan)

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	NA	80%	84%	88%	92%	96%

2. Survey UU Pelayanan Publik oleh Ombudsman RI

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	NA	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau

3. Penilaian ISO 9100

Tahun	Baseline	2017	2018	2019	2020	2021
Indeks Capaian	8	20	40	60	70	80

4. Agenda Prioritas

Berdasarkan skala prioritas, maka agenda utama atau prioritas USU adalah Pembentukan Standar Pelayanan dengan mengoptimalkan teknologi informasi dan

sumber daya manusia pelaksana untuk mewujudkan pelayanan prima.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Waktu pelaksanaan dan tahapan kerja rencana aksi program peningkatan kualitas pelayanan publik, tersaji sebagai berikut:

Penyusunan dan Evaluasi Standar Pelayanan Semua Prodi di USU

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Identifikasi jenis Layanan	Oktober 2016
Penyusunan Peraturan Rektor tentang Standar Pelayanan	November 2016
Review Peraturan Rektor	Medio 2017, 2018, 2019. 2020, dan 2021
Penyusunan SOP Standar Pelayanan	November 2017 s/d maret 2017
Review SOP	Medio 2017, 2018, 2019. 2020, dan 2021
Pengadaan, Pembangunan	
Pembuatan Media Pelayanan	Desember 2017, 2018, 2019. 2020, dan 2021
Implementasi	
Penilaian Ombudsman RI	Desember 2016, 2017, 2018, 2019 dan 2020
Evaluasi dan RTL	
Evaluasi	Januari 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 dan 2021

Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Peningkatan Kapasitas SDM

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Identifikasi keberadaan dan penerapan teknologi informasi di semua Prodi	Januari 2017, February 2018-2021
Pembangunan	
Pembangunan dan Pengembangan Sistem Informasi di Semua Prodi	February 2017 – Desember 2021
Implementasi	
Penerapan sistem informasi di semua Prodi	April 2017 – Desember 2021

Penilaian Kepuasan Pelayanan

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Kontrak dengan lembaga Survey	Juni 2016, 2018, dan 2021
Implementasi	
Pelaksanaan Survey	Juli – Agustus 2016, 2018, dan 2021

Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi Pelayanan berdasarkan hasil survey	September 2016, 2018 dan 2021

Peningkatan Sarana dan Prasarana Pendukung

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Identifikasi Sarpras di semua Prodi	Oktober s/d Maret 2016
Pembangunan	
Pembuatan/Pengadaan Sarpras	April 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Pengukuran dan Monitoring	
Monitoring	Desember 2017, 2018, 2019, 2020 dan 2021

Peningkatan ISO 9100 dalam pelayanan Prodi

Tahapan Kerja	Waktu
Perencanaan	
Kontrak dengan Lembaga Penilai	Mei 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Sosialisasi ke Prodi	
Rapat Koordinasi dan Persiapan Penilaian	Juni 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Implementasi	
Pelaksanaan Penilaian	Juni – September 2017 (2018 – 2021)
Penyerahan Sertifikat ISO 9100	Oktober 2017, 2018, 2019 dan 2021
Monitoring	
Monitoring	Desember 2017 – 2021

6. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan program dan rencana aksi peningkatan pelayanan public adalah sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor USU
Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Rencana besaran anggaran yang akan dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan setiap program dan kegiatan peningkatan pelayanan public pada tahun 2016 sampai tahun 2020 sebagai berikut:

No.	Kegiatan	Anggaran (x Rp.1.000)
1	Penyusunan dan Evaluasi Standar Pelayanan Semua Prodi di USU	500.000
2	Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Peningkatan Kapasitas SDM	2.000.000
3	Penilaian Kepuasan Pelayanan	250.000
4	Peningkatan Sarana dan Prasarana Pendukung	1.000.000
5	Peningkatan ISO 9100 dalam pelayanan Prodi	500.000
TOTAL		4.250.000

I. PENGUATAN LAYANAN KEMAHASISWAAN

USU memiliki jumlah mahasiswa yang besar yang harus mendapatkan pelayanan prima dari universitas. USU melalui biro kemahasiswaan dan kealumnian (BKK-USU) telah memberikan berbagai pelayanan kepada mahasiswa seperti beasiswa, peningkatan kreativitas mahasiswa, kewirausahaan, pengembangan minat dan bakat, konsultasi psikologi, dan lain-lain. Saat memberikan pelayanan tersebut BKK-USU dibantu oleh berbagai unit pelayanan mahasiswa di USU seperti UP2KM, Unit konseling psikologi, UBK-SAHIVA, *Student Entrepreneurship Centre* (SEC) dan Lembaga Kesenian (LK-USU).

Selama ini pelayanan yang telah diberikan secara umum adalah cukup baik dan dapat dilihat tingkat partisipasi serta keikutsertaan mahasiswa terhadap berbagai kegiatan tersebut cukup besar. Hanya saja terdapat berbagai kegiatan pelayanan seperti bimbingan dan konsultasi yang masih belum memiliki tingkat keikutsertaan yang besar dari mahasiswa. Berbagai hal yang harus ditingkatkan adalah seperti : 1) ketersediaan informasi mengenai berbagai kegiatan untuk kemahasiswaan, 2) ketersediaan informasi mengenai BKK-USU, 3) ketersediaan informasi mengenai berbagai unit pelayanan kemahasiswaan, 4) proses administrasi yang masih bersifat manual, 5) belum terpublikasi manual prosedur untuk setiap pelayanan yang diberikan, 6) belum lengkapnya perangkat untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan, 7) berbagai proses pelayanan mahasiswa seperti beasiswa masih menggunakan proses manual.

Selain permasalahan yang telah disebutkan di atas, permasalahan utama lainnya adalah masih perlu ditingkatkannya kegiatan atau aktivitas untuk menjembatani antara dunia usaha dan mahasiswa yang akan lulus. Melalui kegiatan tersebut maka lulusan akan memiliki masa tunggu untuk mendapatkan kerja yang lebih singkat dan mendapatkan pekerjaan dengan kompetensi yang lebih sesuai. Efek tidak langsung lainnya adalah dunia usaha dapat memberi masukan dalam pemutakhiran bahan ajar dan kurikulum. Selama ini kegiatan yang menghubungkan antara dunia usaha dan mahasiswa dilaksanakan oleh Pusat Jasa Ketenagakerjaan USU (PJK-USU). PJK-USU

telah memiliki anggota terdaftar yaitu mahasiswa terutama pada tingkat akhir. Hanya saja jumlah mahasiswa yang terdaftar di PJK-USU masih dapat lebih ditingkatkan jumlahnya. Ketersediaan informasi berkaitan dengan PJK-USU dan berbagai kegiatan kegiatan yang dilaksanakan masih harus lebih ditingkatkan. Jumlah kegiatan yang dilakukan oleh PJK-USU berkaitan dengan penyebaran informasi, bimbingan dan konsultasi, bursa kerja, perekrutan mahasiswa oleh dunia usaha masih harus lebih ditingkatkan.

USU telah memiliki himpunan alumni yang telah tersebar baik di tingkat universitas maupun fakultas. Alumni USU telah secara aktif membantu baik dalam pengembangan sarana prasarana maupun dalam pengembangan kurikulum. Keikutsertaan alumni dalam pengembangan universitas masih dapat lebih ditingkatkan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Sistem informasi kealumnian yang berisi mengenai basis data alumni dan komunikasi antara alumni dan universitas dapat dikembangkan sehingga keterlibatan dan rasa kebersamaan alumni dengan USU dapat lebih ditingkatkan.

Mahasiswa baik secara individu maupun melalui organisasi kemahasiswaan kerap mengadakan berbagai kegiatan keilmuan. USU memiliki sarana dan prasarana yang lengkap untuk melaksanakan berbagai kegiatan tersebut. Penggunaan fasilitas untuk kegiatan mahasiswa di tingkat program studi maupun fakultas masih terbatas pada penggunaan fasilitas di tingkat fakultas. Perlu adanya manajemen penggunaan sarana prasarana sehingga mahasiswa dapat menggunakan sarana prasarana di seluruh universitas.

1. Capaian

Kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh USU terkait pelayanan kepada mahasiswa adalah:

1. Komitmen dari pimpinan USU untuk meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa dan prestasi mahasiswa.
2. USU memiliki BKK dan unit pelayanan kemahasiswaan.
3. USU memiliki PJK sebagai unit penghubung antara dunia usaha dan mahasiswa. PJK telah memiliki mitra tetap dari dunia usaha.
4. USU memiliki himpunan alumni baik di tingkat universitas maupun fakultas.
5. USU memiliki laman universitas dan fasilitas sistem informasi yang memadai untuk penyebaran informasi kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan dengan menggunakan fasilitas teknologi informasi.
6. Mahasiswa USU telah memiliki banyak prestasi baik ditingkat nasional maupun lokal.
7. USU memiliki sistem informasi akademik yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan pelayanan kemahasiswaan terutama seperti beasiswa.

2. Rencana

Untuk meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa akan dilakukan kegiatan yang meliputi: 1) Penguatan dan pengembangan informasi melalui laman universitas mengenai kegiatan dan pelayanan kepada mahasiswa, 2) Pengembangan dan publikasi manual prosedur untuk seluruh kegiatan pelayanan kemahasiswaan, 3) Pengembangan sistem informasi dan layanan informasi untuk kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan, 4) Pengembangan sistem kealumnian, 5) Penguatan PJK-USU, 6) Pengembangan sistem evaluasi terhadap kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan, dan 7) Sosialisasi mengenai laman dan sistem informasi pelayanan kemahasiswaan. Adapun rincian kegiatan yang akan dilaksanakan meliputi:

Penguatan dan pengembangan informasi melalui laman universitas mengenai kegiatan dan pelayanan kepada mahasiswa

1. Pengembangan laman BKK-USU dan seluruh unit pelayanan kemahasiswaan
2. Pengembangan program kerja untuk meningkatkan penyebaran luasan informasi disertai dengan tugas dan tanggung jawab dari seluruh unit kerja.

Pengembangan dan publikasi manual prosedur untuk seluruh kegiatan pelayanan kemahasiswaan

1. Menentukan garis koordinasi antar BKK-USU dan unit pelayanan kemahasiswaan terhadap setiap pelayanan mahasiswa yang diberikan.
2. Pengembangan TUPOKSI setiap biro dan seluruh unit kerja baik di tingkat universitas, fakultas, program studi maupun unit lainnya secara lebih terperinci dengan koordinasi yang jelas antar unit tersebut.
3. Pengembangan manual prosedur pelayanan kemahasiswaan seperti jenis pelayanan dan deskripsi pelayanan, dasar hukum, persyaratan, prosedur, waktu pelaksanaan, biaya/tarif, produk, hak dan kewajiban pelaksana dan pengguna layanan, formulir yang harus diisi dan pengelolaan pengaduan.

Pengembangan sistem informasi dan layanan informasi untuk kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan

1. Pengembangan peraturan pengelolaan informasi.
2. Pengembangan sistem manajemen informasi layanan kemahasiswaan (SIMPEMAS) yang terintegrasi dengan seluruh sistem informasi yang ada (SIA, SIPEG, SIASET, SIKEU).

Pengembangan sistem kealumnian

1. Pengembangan database kealumnian.
2. Pengembangan sistem informasi kealumnian.
3. Pengembangan program kerja kealumnian.

Penguatan PJK-USU

1. Pengembangan laman PJK-USU.

2. Pengembangan program kerja PJK-USU.
3. Pengembangan database dan sistem informasi antara dunia usaha dan mahasiswa USU.

Pengembangan sistem evaluasi terhadap kegiatan dan pelayanan

1. Pengembangan sistem pelaporan dan pengaduan mahasiswa.
2. Pengembangan sistem evaluasi pelayanan mahasiswa dan indeks kepuasan pelanggan.
3. Pengembangan pengawasan internal.
4. Pengembangan sistem pelacakan pelayanan oleh pengguna layanan.
5. Pengembangan indikator keberhasilan pelayanan.

Sosialisasi mengenai berbagai pelayanan kemahasiswaan yang diberikan oleh universitas

1. Sosialisasi kepada seluruh stakeholder mengenai pelayanan kemahasiswaan.
2. Pengembangan layanan dan sistem informasi yang memberikan edukasi pelayanan kemahasiswaan.
3. Pelatihan SDM pelaksana SIMPEMAS.

3. Kriteria Keberhasilan

Berdasarkan kegiatan yang disebutkan diatas, maka kriteria keberhasilan dari pengembangan pelayanan dan kegiatan kemahasiswaan adalah :

1. Adanya informasi melalui laman universitas mengenai kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan yang dapat diakses secara luas
2. Adanya informasi melalui laman universitas mengenai BKK-USU dan seluruh unit pelayanan kemahasiswaan yang dapat diakses secara luas
3. Terbangunnya manual prosedur pelayanan kemahasiswaan yang dapat diakses secara luas
4. Terbangunnya sistem manajemen informasi layanan kemahasiswaan (SIMPEMAS)
5. Terbangunnya sistem database dan program kerja kealumnian
6. Terbangunnya sistem database dan informasi PJK-USU
7. Tersedianya SDM pelaksana SIMPEMAS
8. Tersosialisasinya seluruh pelayanan kemahasiswaan yang disediakan oleh universitas kepada seluruh stakeholder.
9. Terbentuknya sistem aduan pelayanan dan sistem evaluasi pelayanan kemahasiswaan.

4. Agenda Prioritas

Program pelayanan kemahasiswaan memprioritaskan 4 kegiatan besar yaitu: 1) pengembangan informasi pelayanan kemahasiswaan dan SIMPEMAS, 2) pengembangan manual prosedur pelayanan kemahasiswaan, 3) Pengembangan

database dan sistem informasi PJK-USU, dan 4) pengembangan sistem kealumnian. Pengembangan informasi pelayanan kemahasiswaan terkait pengembangan laman BKK-USU, seluruh unit pelayanan mahasiswa, unit kegiatan mahasiswa (UKM), fasilitas universitas untuk mahasiswa. Pengembangan manual prosedur pelayanan mahasiswa akan diintegrasikan dengan SIMPEMAS sehingga diharapkan pelayanan kemahasiswaan dapat lebih menggunakan teknologi informasi untuk dapat lebih efisien dan produktif. Pengembangan basis data dan sistem informasi PJK-USU diharapkan dapat meningkatkan jumlah dunia usaha yang akan bekerjasama dengan USU. Melalui sistem ini, maka dunia usaha dapat mencari lulusan sesuai dengan kebutuhan kekinian dunia usaha. Selain itu, mahasiswa juga bisa mendapatkan informasi lebih banyak dan akurat mengenai dunia usaha. Sistem informasi kealumnian diharapkan dapat meningkatkan jumlah dan keikutsertaan alumni dalam kegiatan pengembangan universitas. Kegiatan alumni akan diarahkan juga untuk dapat meningkatkan rasa keterikatan dan kepemilikan alumni terhadap USU.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Program pengembangan pelayanan publik dan unit layanan terpadu akan dilaksanakan selama 12 bulan, mulai dari Januari 2017 hingga Desember 2017, dengan waktu dan pelaksanaan tahapan kerja sebagai berikut :

Tabel.3.48 Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja Pengembangan Kegiatan dan Pelayanan Kemahasiswaan

Tahapan Kerja	Waktu
1) Penguatan dan pengembangan informasi melalui laman universitas mengenai kegiatan dan pelayanan kepada mahasiswa	Januari-Maret 2017
2) Pengembangan dan publikasi manual prosedur untuk seluruh kegiatan pelayanan kemahasiswaan	April-Juni 2017
3) Pengembangan sistem informasi dan layanan informasi untuk kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan	Juni-Nopember 2017
4) Pengembangan sistem kealumnian	Juni-Agustus 2017
5) Penguatan PJK-USU	Juni-September 2017
6) Pengembangan sistem evaluasi terhadap kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan.	September-Nopember 2017
7) Sosialisasi mengenai laman dan sistem informasi pelayanan kemahasiswaan	Desember 2017

6. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan program dan rencana aksi pengembangan pelayanan publik dan unit layanan terpadu adalah sebagai berikut:

Penanggung jawab : Rektor Universitas Sumatera Utara
Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Untuk mendukung kegiatan tersebut maka diperlukan anggaran dengan total biaya Rp 280.000.000. Adapun rincian mengenai biaya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel.3.49 Anggaran pengembangan kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan

Kegiatan	Anggaran (dalam Rp. 000)
1) Penguatan dan pengembangan informasi melalui laman universitas mengenai kegiatan dan pelayanan kepada mahasiswa	40.500
2) Pengembangan dan publikasi manual prosedur untuk seluruh kegiatan pelayanan kemahasiswaan	40.500
3) Pengembangan sistem informasi dan layanan informasi untuk kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan	54.000
4) Pengembangan sistem kealumnian	40.500
5) Penguatan PJK-USU	54.000
6) Pengembangan sistem evaluasi terhadap kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan. Adapun rincian kegiatan yang akan dilaksanakan	40.500
7) Sosialisasi mengenai laman dan sistem informasi pelayanan kemahasiswaan	10.000

J. PENGUATAN LAYANAN PERIZINAN

USU memiliki aset dan pelayanan yang sebenarnya dapat digunakan tidak hanya oleh sivitas akademika USU tetapi juga dapat digunakan oleh masyarakat luas dan seluruh stakeholder. Peningkatan optimalisasi penggunaan aset dan peningkatan pelayanan kepada sivitas akademika, masyarakat dan seluruh *stakeholders* USU tidak hanya akan meningkatkan citra dan kepercayaan terhadap USU tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Universitas memiliki kegiatan utama, yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Kegiatan utama tersebut pada umumnya dilaksanakan oleh sivitas akademika USU yaitu terutama dosen dan mahasiswa. Sivitas akademika menggunakan berbagai fasilitas yang ada di lingkungan universitas untuk melaksanakan kegiatan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Terdapat beberapa permasalahan utama saat menggunakan aset universitas untuk melaksanakan kegiatan tersebut antara lain, seperti 1) terbatas penggunaan dan pengelolaan aset yang terdesentralisasi berdasarkan fakultas, 2) belum adanya standar mutu sarana dan prasarana, 3) belum tersedianya sistem informasi yang menjaga kualitas mutu sarana dan prasarana, 4) belum tersedianya sistem informasi yang dapat diakses untuk mengetahui mengenai aset yang dimiliki beserta kegunaannya, 5) belum jelasnya ketentuan peraturan dan koordinasi pelaksanaan dalam pengelolaan dan pemeliharaan aset antar unit kerja, 6) kurang jelasnya inventarisasi aset berdasarkan unit pengelola dan pemeliharaannya, 7) belum lengkapnya prosedur tentang layanan perizinan sehingga satuan biaya tidak terukur dengan baik. Pengelolaan aset yang terdesentralisasi telah mengurangi optimalisasi penggunaan aset sedangkan beberapa program studi memiliki permasalahan dalam kekurangan aset untuk menjalankan kegiatan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Perlu adanya sebuah sistem yang mengatur mekanisme *resource sharing* di lingkungan universitas terutama untuk sivitas akademika.

Resource sharing tidak hanya akan meningkatkan optimalisasi penggunaan aset tetapi juga akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam menyelenggarakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Perlu adanya sebuah sistem yang mengatur mekanisme *resource sharing* tersebut yaitu sivitas akademika dapat mengetahui pemanfaatan aset yang ada dan dapat mengajukan permohonan untuk menggunakan aset yang belum didayagunakan. Menggunakan *resource sharing* untuk optimalisasi penggunaan aset dan pengembangan pelayanan, ketersediaan informasi menjadi salah satu faktor utama mengukur keberhasilan pelaksanaan. Saat ini masih belum tersedia informasi yang komprehensif mengenai berbagai aset yang dapat digunakan secara bersama di lingkungan universitas. Selain itu, informasi yang komprehensif mengenai berbagai lembaga-lembaga atau unit kerja di USU juga sangat diperlukan oleh *stakeholders* dalam menentukan atau mengidentifikasi berbagai layanan yang diperlukan dari universitas.

Optimalisasi penggunaan aset tidak hanya terbatas pada sivitas akademika USU saja tetapi juga dapat melayani masyarakat luas dan seluruh *stakeholders* seperti alumni, industri, orang tua mahasiswa, orang asing, lembaga asing, lembaga penelitian dalam negeri, perguruan tinggi lain dan pemerintah. Berbagai kegiatan layanan yang dapat diberikan kepada masyarakat luas dan *stakeholders* USU seperti:

- Layanan kesehatan melalui Rumah Sakit USU,
- Layanan informasi publik,
- Layanan pengadaan secara elektronik,

- Layanan penggunaan aset untuk kegiatan umum seperti wisuda, seminar, olimpiade,
- Layanan penggunaan fasilitas olahraga,
- Layanan penggunaan aset penelitian,
- Layanan penerbitan buku,
- Layanan Wisma USU untuk penginapan,
- Layanan penggunaan kendaraan bergerak,
- Layanan penyewaan untuk usaha seperti kantin, fotokopi, bank dan lainnya,
- Layanan informasi hasil penelitian,
- Layanan kerjasama penelitian, dan
- Layanan pelaksanaan perekrutan tenaga kerja bagi lulusan USU.

Peningkatan optimalisasi penggunaan aset dan peningkatan pelayanan kepada sivitas akademika, masyarakat dan seluruh *stakeholders* terhadap berbagai kegiatan tersebut di atas dapat dilaksanakan dengan mengembangkan sistem dan unit layanan terpadu. Pengembangan sistem dan unit layanan terpadu ini juga merupakan salah satu usaha dari universitas untuk meningkatkan kepercayaan seluruh *stakeholders* dan sivitas akademika kepada USU dan meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi ini berfokus kepada penyediaan informasi dan pemanfaatan teknologi informasi baik internet maupun non-internet untuk penyediaan pelayanan yang lebih baik, nyaman dan efisien, sembari meningkatkan kinerja dan produktivitas universitas. Sistem dan unit layanan terpadu ini diharapkan juga untuk dapat memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan publik. Sistem pelayanan terpadu juga ditujukan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat luas dan seluruh *stakeholders* USU terhadap citra birokrasi. Melalui program ini diharapkan USU dapat memberikan pelayanan yang lebih efisien dengan sistem birokrasi yang lebih efisien juga.

Pelayanan yang ada pada saat ini di lembaga pemerintahan pada umumnya belum dilengkapi dengan sistem yang dapat menanggapi keluhan dan aduan dari pengguna layanan. Sistem dan unit layanan terpadu yang dibentuk harus mampu untuk menerima dan menindaklanjuti segala bentuk keluhan dan aduan dari pengguna layanan sehingga kepuasan pengguna layanan dapat terpenuhi. Berbagai keluhan, aduan dan tindak lanjutnya tersebut untuk kemudian dapat digunakan sebagai masukan dalam peningkatan mutu dan prosedur pelayanan masa yang akan datang.

Sistem pelayanan terpadu adalah kegiatan yang berfungsi untuk menciptakan pelayanan USU yang mudah diakses unit kerja di USU, sivitas akademika, masyarakat dan seluruh *stakeholders*. Sistem pelayanan terpadu diharapkan mampu menciptakan pelayanan perizinan maupun non perizinan yang sistematis, transparan, akuntabel, mudah dipahami, mudah digunakan, meningkatkan kepastian pelayanan,

terukur dan dapat dievaluasi. Untuk menciptakan sistem pelayanan terpadu ini maka dibangun suatu badan pelayanan terpadu yang berfungsi:

- Mengembangkan ketentuan peraturan mengenai pelayanan terpadu.
- Merumuskan kebijakan teknis penyelenggaraan sistem pelayanan terpadu sesuai dengan ketentuan peraturan yang telah ditetapkan.
- Pembinaan, pengendalian, monitoring dan evaluasi pelayanan perizinan dan non perizinan serta dokumen administrasi untuk seluruh kegiatan administrasi dari sistem pelayanan terpadu.
- Penerimaan dan pemeriksaan teknis berkas permohonan dokumen administrasi sesuai kewenangan.
- Mendistribusikan berkas permohonan dokumen administrasi kepada unit yang bertanggung jawab sesuai dengan kewenangannya.
- Mengelola arsip dokumen dan administrasi.
- Melakukan evaluasi dari penggunaan izin yang diberikan serta melakukan pemberian sanksi bagi penyalahgunaan izin yang telah diberikan.
- Pengembangan sistem pelayanan terpadu dengan mengandung kepada asas sentralisasi dan desentralisasi dari TUPOKSI setiap unit.
- Pengembangan dan pengelolaan sistem teknologi informasi penyelenggaraan sistem pelayanan terpadu.
- Pengembangan, pelaksanaan dan pemeliharaan aduan umum atas segala kegiatan pelayan terpadu yang telah diberikan.
- Pelayanan dan penyelesaian dari pengaduan maupun keluhan dari pengguna terkait sistem pelayanan terpadu.
- Melakukan rekapitulasi dan evaluasi dari seluruh pelayanan terpadu yang telah diberikan.
- Menentukan kebutuhan keahlian dari pelaksana sistem pelayanan terpadu sesuai dengan kompetensi pelayanan yang diberikan.
- Memastikan standar mutu dari sarana dan prasarana yang diberikan.

Saat menjalankan sistem pelayanan terpadu, Unit Pelayanan Terpadu memiliki prinsip pelayanan publik yaitu:

- sederhana,
- kejelasan,
- kepastian dan ketepatan waktu,
- akurasi,
- kepastian tanggung jawab,
- kelengkapan sarana prasarana pendukung,
- mutu sarana dan prasarana pendukung,
- kemudahan akses,
- kenyamanan,
- pelayanan prima.

Pengelolaan pelayanan publik melalui sistem dan unit layanan terpadu didasari oleh Undang-Undang Nomor 14 tahun 2008 mengenai Keterbukaan Informasi Publik, UU Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan Peraturan Presiden Nomor 97 tahun 2014 mengenai Penyelenggaraan Publik Secara Professional Melalui Satu Pintu. Penyelenggaraan publik secara profesional yang selanjutnya disebut dengan Sistem dan Unit Pelayanan Terpadu.

1. Capaian

Kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh USU terkait dengan pengembangan sistem dan unit pelayanan terpadu serta peningkatan pelayanan baik kepada sivitas akademika, masyarakat dan seluruh *stakeholders* adalah:

1. Komitmen dari pimpinan USU untuk terus meningkatkan pelayanan baik kepada sivitas akademika, masyarakat dan seluruh *stakeholders*.
2. Komitmen dari pimpinan USU untuk terus meningkatkan produktivitas dan kinerja universitas.
3. Telah dilaksanakannya sistem penjaminan mutu universitas yang telah berlangsung selama 10 tahun.
4. USU telah memiliki laman universitas dan laman unit kerja lainnya yang masih memerlukan pemutakhiran isi.
5. USU telah memiliki fasilitas sistem informasi yang memadai untuk pelaksanaan sistem pelayanan terpadu.
6. USU memiliki aset yang dapat digunakan dalam pelayanan publik.

2. Rencana

Sebagai upaya meningkatkan pelayanan dan pengembangan sistem atau unit layanan terpadu di universitas akan dilakukan kegiatan yang meliputi: 1) Pemetaan dan pengembangan peraturan mengenai pelayanan yang dapat diberikan baik kepada sivitas akademika maupun kepada masyarakat dan seluruh *stakeholders*, 2) Penjaminan mutu sarana dan prasarana serta peningkatan manajemen penggunaan aset, 3) Pengembangan manual prosedur pelayanan publik 4) Pengembangan layanan informasi dan sistem informasi untuk mendukung pelaksanaan sistem pelayanan terpadu, 5) Pembangunan unit layanan terpadu, 6) Sosialisasi mengenai berbagai pelayanan yang diberikan oleh universitas, 7) Implementasi pelayanan terpadu, dan 8) Pengukuran, evaluasi dan tindakan perbaikan pelayanan terpadu. Adapun rincian kegiatan yang akan dilaksanakan meliputi:

Pemetaan dan pengembangan peraturan mengenai pelayanan terpadu

1. Pemetaan pelayanan publik berdasarkan sivitas akademika, masyarakat dan stakeholder.
2. Mengembangkan peraturan rektor mengenai berbagai pelayanan publik yang dilaksanakan di lingkungan universitas.

Penjaminan mutu sarana dan prasarana serta peningkatan manajemen penggunaan aset

1. Inventarisasi aset/sarana dan prasarana.
2. Pengembangan standar mutu aset/sarana dan prasarana.
3. Pengembangan sistem informasi dan manajemen aset melalui sistem informasi aset (SIASET). Pengembangan SIASET difokuskan kepada manajemen pemeliharaan, dan manajemen penggunaan.

Pengembangan manual prosedur pelayanan publik

1. Pengembangan standar mutu pelayanan public.
2. Menentukan garis koordinasi antar unit kerja di lingkungan universitas terhadap setiap pelayanan publik yang diberikan.
3. Pengembangan TUPOKSI setiap biro dan seluruh unit kerja baik di tingkat universitas, fakultas, program studi maupun unit lainnya secara lebih terperinci dengan koordinasi yang jelas antar unit tersebut.
4. Pengembangan manual prosedur pelayanan publik yang meliputi: jenis pelayanan dan deskripsi pelayanan, dasar hukum, persyaratan, prosedur, waktu pelaksanaan, biaya/tarif, produk, hak dan kewajiban pelaksana dan pengguna layanan, formulir yang harus diisi dan pengelolaan pengaduan.

Pengembangan layanan informasi dan sistem informasi untuk mendukung pelaksanaan sistem pelayanan terpadu

1. Pengembangan peraturan pengelolaan informasi.
2. Penyediaan informasi secara menyeluruh terkait universitas, fakultas, program studi dan unit layanan lainnya melalui pengembangan dan pemutakhiran laman univesitas, fakultas, program studi, sekolah pascasarjana, unit lainnya (LP, LPPM, UPP, Pusat Kajian, PSI, Rumah Sakit, dan unit kerja lainnya). Penyediaan informasi harus memberikan pemahaman terhadap kegiatan utama dan berbagai pelayanan publik yang disediakan oleh universitas.
3. Pengembangan sistem manajemen informasi: SIA, SIPEG, SIASET, SIKEU. Berbagai sistem manajemen informasi tersebut dapat mendukung sistem pelayanan terpadu.
4. Pengembangan sistem informasi yang menjamin standar mutu pelayanan publik.
5. Pengembangan sistem informasi pelayanan terpadu yang terintegrasi dengan seluruh sistem informasi yang ada (SIA, SIPEG, SIASET, SIKEU).

Pembangunan unit layanan terpadu

1. Pengembangan unit/kantor pelayanan terpadu.
2. Perancangan denah ruang unit/kantor pelayana terpadu.
3. Penyusunan struktur organisasi unit/kantor layanan terpadu.
4. Pengembangan kompetensi aparatur pelaksana pelayanan publik.

5. Pengembangan kompetensi aparatur yang menjamin standar mutu pelayanan publik.
6. Pelatihan terhadap sumber daya manusia untuk melaksanakan pelayanan publik dan menggunakan sistem manajemen informasi pelayanan publik.
7. Kontruksi ruang unit/kantor layanan terpadu.
8. Pengadaan sarana prasarana unit/kantor layanan terpadu.
9. Penyediaan jaringan dan *software*.

Sosialisasi mengenai berbagai pelayanan publik yang diberikan oleh universitas

1. Sosialisasi kepada seluruh *stakeholders* mengenai pelayanan publik.
2. Pengembangan layanan dan sistem informasi yang memberikan edukasi pelayanan publik.
3. Sosialisasi dan penguatan pemahaman terhadap SDM pelaksana pelayanan publik mengenai prinsip pelayanan yang mengutamakan kedisiplinan, kenyamanan, keramah tamahan dan berbagai nilai positif lainnya.
4. Pelatihan SDM pelaksana unit/kantor layanan terpadu.

Implementasi unit pelayanan terpadu

Pelaksanaan pelayanan terpadu dan operasionalisasi kantor pelayanan terpadu.

Pengukuran, evaluasi dan tindakan perbaikan pelayanan terpadu

1. Pengembangan sistem pelaporan dan pengaduan *stakeholders*.
2. Pengembangan sistem evaluasi pelayanan publik dan indek kepuasan pelanggan.
3. Pengembangan pengawasan internal.
4. Pengembangan sistem pelacakan pelayanan oleh pengguna layanan.
5. Pengembangan indikator keberhasilan pelayanan.

3. Kriteria Keberhasilan

Berdasarkan kegiatan yang disebutkan diatas, maka kriteria keberhasilan dari pelaksanaan pelayanan publik dan pengembangan sistem pelayanan terpadu adalah :

1. Telah dipetakan pelayanan publik yang akan diberikan dan disahkan melalui peraturan rektor.
2. Terbangunnya sistem informasi manajemen universitas yang dapat mendukung pelaksanaan sistem pelayanan terpadu.
3. Terbangunnya sistem informasi pelayanan terpadu.
4. Adanya garis koordinasi yang jelas antara unit kerja yang ada di lingkungan universitas pada setiap pelayanan publik yang diberikan.
5. Terbangunnya manual prosedur untuk setiap pelayanan publik yang diberikan.
6. Implementasi pelayanan publik dan operasional unit/kantor pelayanan terpadu.

7. Tersedianya SDM yang memiliki kompetensi yang mumpuni dalam melaksanakan pelayanan publik.
8. Universitas mampu menjamin mutu pelaksanaan pelayanan publik.
9. Tersosialisasinya seluruh pelayanan publik yang disediakan oleh universitas kepada sivitas akademika, masyarakat dan *stakeholders*.
10. Terbentuknya sistem aduan pelayanan dan sistem evaluasi pelayanan publik.

4. Agenda Prioritas

Program pelayanan publik dan unit layanan terpadu memprioritaskan 4 kegiatan besar, yaitu 1) pemetaan pelayanan publik dan pengembangan peraturan pelayanan publik, 2) pengembangan penjaminan mutu dan sistem informasi penjaminan mutu pelayanan publik, 3) pengembangan manual prosedur pelayanan publik dan 4) pengembangan sistem informasi pelayanan publik. Kegiatan pengembangan penjaminan mutu dan sistem informasi penjaminan mutu pelayanan publik memprioritaskan kepada pengembangan sistem informasi manajemen universitas seperti SIA, SIPEG, SIASET dan SIKEU. Sehingga diharapkan universitas memiliki standar yang jelas dan baik terutama terhadap aset yang akan digunakan dalam pelayanan publik. Berbagai sistem manajemen informasi tersebut diatas juga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja universitas. Pengembangan manual prosedur pelayanan publik akan difokuskan kepada pengembangan jenis pelayanan dan deskripsi pelayanan, dasar hukum, persyaratan, prosedur, waktu pelaksanaan, biaya/tarif, produk, hak dan kewajiban pelaksana dan pengguna layanan, formulir yang harus diisi dan pengelolaan pengaduan.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Program pengembangan pelayanan publik dan unit layanan terpadu akan dilaksanakan selama 24 bulan, mulai dari Januari 2017 hingga Desember 2018, dengan waktu dan pelaksanaan tahapan kerja sebagai berikut :

Tabel. 3.50 Waktu pelaksanaan dan Tahapan Kerja pengembangan kegiatan dan pelayanan kemahasiswaan

Tahapan Kerja	Waktu
Pemetaan dan pengembangan peraturan mengenai pelayanan terpadu	
Pemetaan pelayanan publik berdasarkan sivitas akademika, masyarakat dan stakeholder.	Januari s.d. Maret 2017
Mengembangkan peraturan rektor mengenai berbagai pelayanan publik yang dilaksanakan di lingkungan universitas.	Januari s.d. Maret 2017
Penjaminan mutu sarana dan prasarana serta peningkatan manajemen	

Tahapan Kerja	Waktu
penggunaan aset	
Inventarisasi aset/ sarana dan prasarana	Januari s.d. April 2017
Pengembangan standar mutu aset/ sarana dan prasarana	Maret s.d. Juni 2017
Pengembangan sistem informasi dan manajemen aset melalui sistem informasi aset (SIASET). Pengembangan SIASET difokuskan kepada manajemen pemeliharaan, dan manajemen penggunaan.	Maret s.d. Agustus 2017
Pengembangan manual prosedur pelayanan publik	
Pengembangan standar mutu pelayanan publik	April s.d. Juni 2017
Menentukan garis koordinasi antar unit kerja di lingkungan universitas terhadap setiap pelayanan publik yang diberikan.	April s.d. Juni 2017
Pengembangan TUPOKSI setiap biro dan seluruh unit kerja baik ditingkat universitas, fakultas, program studi maupun unit lainnya secara lebih terperinci dengan koordinasi yang jelas antar unit tersebut.	April s.d. Juni 2017
Pengembangan manual prosedur pelayanan publik yang meliputi : jenis pelayanan dan deskripsi pelayanan, dasar hukum, persyaratan, prosedur, waktu pelaksanaan, biaya/tariff, produk, hak dan kewajiban pelaksana dan pengguna layanan, form yang harus diisi dan pengelolaan pengaduan.	April s.d. Juni 2017
Pengembangan layanan informasi dan sistem informasi untuk mendukung pelaksanaan sistem pelayanan terpadu	
Pengembangan peraturan pengelolaan informasi	Maret s.d. Mei 2017
Penyediaan informasi secara menyeluruh mengenai seluruh unit kerja di universitas	Maret s.d. Agustus 2017
Pengembangan sistem manajemen informasi : SIA, SIPEG, SIASET, SIKEU	Maret s.d. Agustus 2017
Pengembangan sistem informasi yang menjamin standar mutu pelayanan publik	September s.d. Desember 2017
Pengembangan sistem informasi	September s.d. Desember 2017

Tahapan Kerja	Waktu
elayanan terpadu yang terintegrasi dengan seluruh sistem informasi yang ada (SIA, SIPEG, SIASET, SIKEU)	
Pembangunan unit layanan terpadu	
Pengembangan unit/kantor pelayanan terpadu.	Januari s.d. Maret 2018
Perancangan layout ruang unit/kantor pelayanan terpadu	Januari s.d. Maret 2018
Penyusunan struktur organisasi unit/kantor layanan terpadu	Januari s.d. Maret 2018
Pengembangan kompetensi aparatur pelaksana pelayanan publik.	Januari s.d. Maret 2018
Pengembangan kompetensi aparatur yang menjamin standar mutu pelayanan publik.	Januari s.d. Maret 2018
Pelatihan terhadap sumber daya manusia untuk melaksanakan pelayanan publik dan menggunakan sistem manajemen informasi pelayanan publik.	April s.d. Juni 2018
Konstruksi ruang unit/kantor layanan terpadu	April s.d. Juni 2018
Pengadaan sarana prasarana unit/kantor layanan terpadu	Juli s.d. Agustus 2018
Penyediaan jaringan dan software	Juli s.d. Agustus 2018
Sosialisasi mengenai berbagai pelayanan publik yang diberikan oleh universitas	
Sosialisasi kepada seluruh stakeholder mengenai pelayanan publik.	September s.d. Oktober 2018
Pengembangan layanan dan sistem informasi yang memberikan edukasi pelayanan publik.	September s.d. Desember 2017
Sosialisasi dan penguatan pemahaman terhadap SDM pelaksana pelayanan publik mengenai prinsip pelayanan yang mengutamakan kedisiplinan, kenyamanan, keramah tamahan dan berbagai nilai positif lainnya.	April s.d. Juni 2018
Pelatihan SDM pelaksana unit/kantor layanan terpadu	April s.d. Juni 2018
Implementasi unit pelayanan terpadu	
Pelaksanaan pelayanan terpadu dan operasionalisasi kantor pelayanan	Desember 2018

Tahapan Kerja	Waktu
terpadu	
Pengukuran, evaluasi dan tindakan perbaikan pelayanan terpadu	
Pengembangan sistem pelaporan dan pengaduan stakeholder	Januari s.d. Maret 2018
Pengembangan sistem evaluasi pelayanan publik dan indek kepuasan pelanggan	Januari s.d. Maret 2018
Pengembangan pengawasan internal	Januari s.d. Maret 2018
Pengembangan sistem pelacakan pelayanan oleh pengguna layanan	Januari s.d. Maret 2018
Pengembangan indikator keberhasilan pelayanan	Januari s.d. Maret 2018

6. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan program dan rencana aksi pengembangan pelayanan publik dan unit layanan terpadu adalah sebagai berikut:

Pengarah	: Rektor Universitas Sumatera Utara
Koordinator	: Wakil Rektor IV bidang Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan
Penanggung jawab	: Ketua Tim Reformasi Birokrasi USU

7. Rencana Anggaran

Untuk mendukung kegiatan tersebut maka diperlukan anggaran dengan total biaya Rp 1.187.500.000. Adapun rincian mengenai biaya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel.3.51 Anggaran pengembangan pelayanan publik dan unit layanan terpadu

Kegiatan	Anggaran
Pemetaan dan pengembangan peraturan mengenai pelayanan terpadu	
Pemetaan pelayanan publik berdasarkan sivitas akademika, masyarakat dan stakeholder.	40.500
Mengembangkan peraturan rektor mengenai berbagai pelayanan publik yang dilaksanakan di lingkungan universitas.	
Penjaminan mutu sarana dan prasarana serta peningkatan manajemen penggunaan aset	
Inventarisasi aset/sarana dan prasarana.	74.000

Kegiatan	Anggaran
Pengembangan standar mutu aset/sarana dan prasarana.	74.000
Pengembangan sistem informasi dan manajemen aset melalui sistem informasi aset (SIASET). Pengembangan SIASET difokuskan kepada manajemen pemeliharaan, dan manajemen penggunaan.	81.000
Pengembangan manual prosedur pelayanan publik	
Pengembangan standar mutu pelayanan public.	40.500
Menentukan garis koordinasi antar unit kerja di lingkungan universitas terhadap setiap pelayanan publik yang diberikan.	40.500
Pengembangan TUPOKSI setiap biro dan seluruh unit kerja baik ditingkat universitas, fakultas, program studi maupun unit lainnya secara lebih terperinci dengan koordinasi yang jelas antar unit tersebut.	
Pengembangan manual prosedur pelayanan publik yang meliputi: jenis pelayanan dan deskripsi pelayanan, dasar hukum, persyaratan, prosedur, waktu pelaksanaan, biaya/tarif, produk, hak dan kewajiban pelaksana dan pengguna layanan, formulir yang harus diisi dan pengelolaan pengaduan.	40.500
Pengembangan layanan informasi dan sistem informasi untuk mendukung pelaksanaan sistem pelayanan terpadu	
Pengembangan peraturan pengelolaan informasi.	40.500
Penyediaan informasi secara menyeluruh mengenai seluruh unit kerja di universitas.	
Pengembangan sistem manajemen informasi: SIA, SIPEG, SIASET, SIKEU.	
Pengembangan sistem informasi yang menjamin standar mutu pelayanan public.	54.000
Pengembangan sistem informasi pelayanan terpadu yang terintegrasi dengan seluruh sistem informasi yang ada (SIA, SIPEG, SIASET, SIKEU).	
Pembangunan unit layanan terpadu	
Pengembangan unit/kantor pelayanan terpadu.	40.500
Perancangan layout ruang unit/kantor pelayanan terpadu.	
Penyusunan struktur organisasi unit/kantor layanan terpadu	
Pengembangan kompetensi aparatur pelaksana pelayanan publik.	40.500
Pengembangan kompetensi aparatur yang menjamin standar mutu pelayanan publik.	

Kegiatan	Anggaran
Pelatihan terhadap sumber daya manusia untuk melaksanakan pelayanan publik dan menggunakan sistem manajemen informasi pelayanan publik.	30.000
Kontruksi ruang unit/kantor layanan terpadu.	500.000
Pengadaan sarana prasarana unit/kantor layanan terpadu.	
Penyediaan jaringan dan <i>software</i> .	
Sosialisasi mengenai berbagai pelayanan publik yang diberikan oleh universitas	
Sosialisasi kepada seluruh stakeholder mengenai pelayanan publik.	10.000
Pengembangan layanan dan sistem informasi yang memberikan edukasi pelayanan publik.	40.500
Sosialisasi dan penguatan pemahaman terhadap SDM pelaksana pelayanan publik mengenai prinsip pelayanan yang mengutamakan kedisiplinan, kenyamanan, keramahmatan dan berbagai nilai positif lainnya.	
Pelatihan SDM pelaksana unit/kantor layanan terpadu.	
Implementasi unit pelayanan terpadu	
Pelaksanaan pelayanan terpadu dan operasionalisasi kantor pelayanan terpadu.	
Pengukuran, evaluasi dan tindakan perbaikan pelayanan terpadu	
Pengembangan sistem pelaporan dan pengaduan <i>stakeholders</i> .	40.500
Pengembangan sistem evaluasi pelayanan publik dan indek kepuasan pelanggan.	
Pengembangan pengawasan internal.	
Pengembangan sistem pelacakan pelayanan oleh pengguna layanan.	
Pengembangan indikator keberhasilan pelayanan.	

K. PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK BIDANG PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Terjadinya peningkatan pelayanan publik bidang penelitian dan pengembangan ditunjukkan oleh dua indikator, yaitu jumlah Paten dan jumlah publikasi ilmiah. Pada saat ini jumlah kedua indikator ini masih sangat rendah jika dibandingkan dengan beberapa perguruan tinggi yang bereputasi di Indonesia dan juga yang ada di luar negeri. Berdasarkan *inventory* yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian USU, sampai dengan tahun 2016 terdapat 4 hak paten yang berstatus dipergunakan (p) dan 36 yang sudah dan sedang mengikuti proses register. Artinya, terdapat 40 jumlah hak Paten yang sudah dan sedang diproses. Sementara dari sisi indikator karya ilmiah

yang bereputasi, berdasarkan basis data *Scopus* sampai dengan 17 Desember 2016 jumlah publikasi ilmiah terindeks di *Scopus* yang melibatkan USU sebagai afiliasi penulis ada sebanyak 415 dokumen. USU telah berkomitmen untuk meningkatkan kedua indikator ini seperti yang tertuang pada dokumen Rencana Strategis USU 2015-2019. Pada dokumen Renstra USU ditargetkan pada tahun 2019 jumlah paper dosen USU yang terekam pada *Scopus* tercatat sebanyak 1500 artikel dan jumlah Paten ada sebanyak 75.

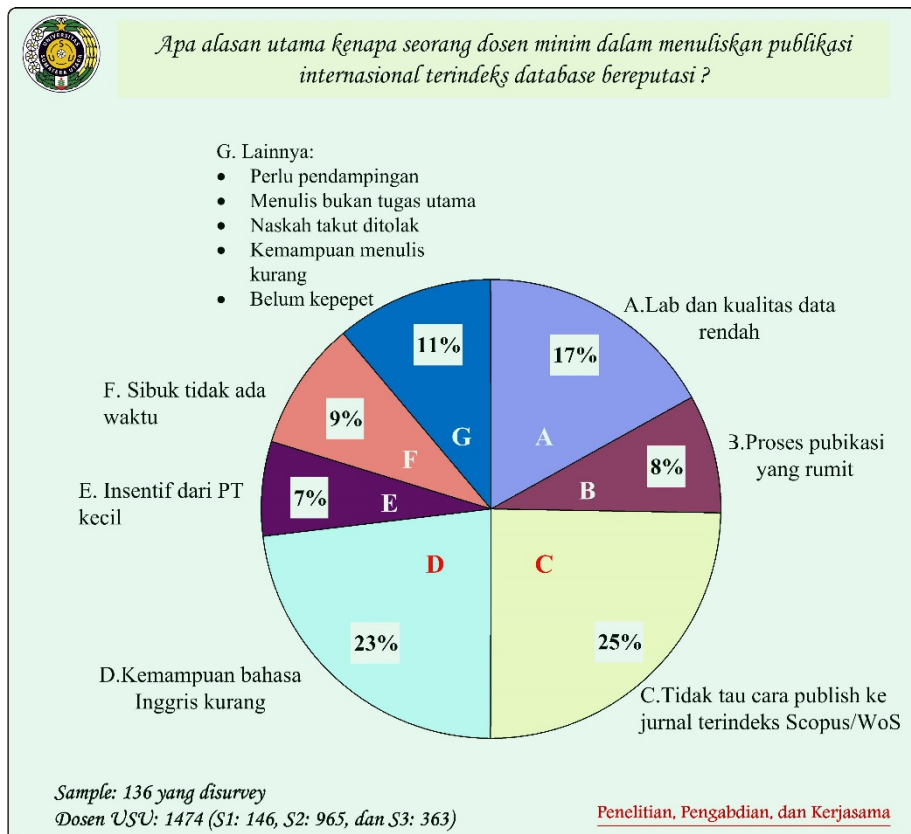
Beberapa parameter yang diyakini dapat meningkatkan kedua indikator bidang penelitian dan pengembangan ini adalah terciptanya birokrasi yang kondusif antara para pemangku kepentingan demi terciptanya percepatan produktivitas hak paten dan publikasi ilmiah. Para pemangku kepentingan yang umumnya terlibat dengan para peneliti USU adalah pihak pemerintah (pusat dan daerah), industri (swasta dan BUMN), dan peneliti asing. Kolaborasi antara para pemangku kepentingan ini harus mengikuti prosedur birokrasi yang ditetapkan oleh Pemerintah, misalnya untuk melakukan penelitian bersama di Indonesia perlu mendatangkan peneliti asing dari luar negeri. Proses birokrasi untuk mendapatkan izin peneliti asing dari luar negeri dirasakan masih memakan waktu yang lama dan dapat menjadi hambatan. Proses administrasi juga sering menjadi kendala dalam hal melakukan kerjasama dengan pihak industri, pengurusan hak paten, dan proses mendapatkan bantuan melakukan penyebarluasan iptek. Reformasi birokrasi di bidang penelitian dan pengembangan di USU diharapkan mampu memberikan percepatan peningkatan indikator peningkatan jumlah hak Paten dan publikasi ilmiah.

1. Capaian

Pada akhir tahun 2015, saat terjadi pergantian kepemimpinan di USU, indikator publikasi ilmiah USU yang terekam di *Scopus* adalah sebanyak 238 (data Januari 2016) dan jumlah hak Paten yang sudah dan sedang diproses ada sebanyak 40 buah. Menyadari rendahnya capaian ini, telah dilakukan beberapa tindakan percepatan, antara lain:

- a. Mendirikan Klinik Publikasi Ilmiah (KPI) USU. KPI USU bertujuan membantu para dosen untuk melakukan publikasi ilmiah internasional. Proses publikasi ilmiah memerlukan beberapa tahapan administrasi seperti proses *submit* ke *publisher*, proses menjawab permintaan revisi dari *reviewer*, dan proses pembayaran biaya publikasi (*publication fee*). Hal ini dilakukan setelah melakukan survei internal di kalangan dosen USU tentang alasan tidak melakukan publikasi. Hasil survei ditunjukkan pada Gambar 1. Pertanyaan yang diajukan kepada para dosen USU adalah: "Apa alasan utama kenapa seorang dosen minim dalam menulis publikasi internasional bereputasi?". Jawaban terbanyak pertama dan kedua yang diperoleh adalah tidak tau cara *publish* ke jurnal internasional bereputasi (25%) dan kemampuan Bahasa Inggris yang kurang (23%). Selanjutnya alasan lainnya, jika diurutkan mulai dari terbanyak ketiga adalah laboratorium dan

kualitas data yang rendah (17%), sibuk dengan kegiatan mengajar atau tidak memiliki waktu yang cukup untuk menulis (9%), proses publikasi yang rumit (8%), insentif dari USU yang kecil (7%), dan alasan lainnya seperti butuh pendampingan, menulis bukan tugas utama, naskah takut ditolak, kemampuan menulis kurang, belum kepepet.



Gambar 1 Hasil survei internal USU tentang alasan tidak menulis publikasi ilmiah internasional

Hasil survey internal yang dilakukan ini dijadikan acuan dalam membentuk KPI ilmiah yang ada di USU.

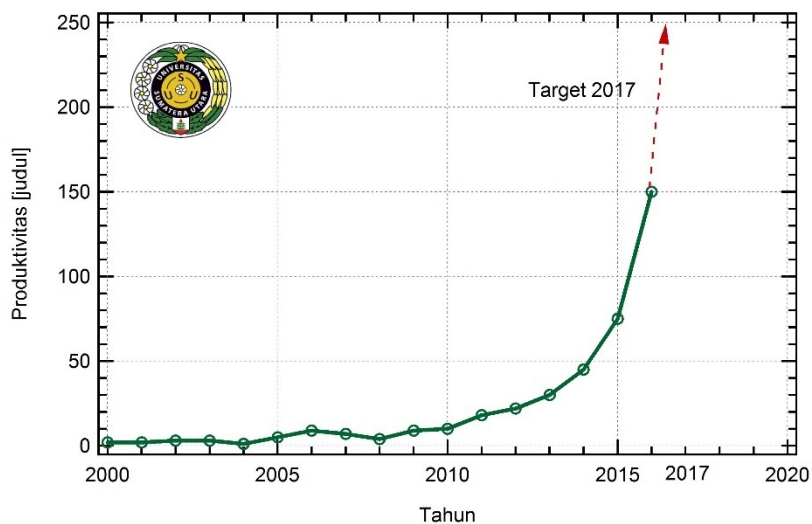
b. Mendirikan Tim Afirmasi HKI

Untuk mempercepat pencapaian jumlah hak Paten yang ada di USU telah dibentuk tim afirmasi Hak Kekayaan Intelektual (HKI) di USU. Tugas utamanya adalah untuk menginventarisir jumlah Paten yang ada di USU dan mempercepat proses penerbitan Paten yang ada di USU. Tetapi sampai saat ini hasilnya belum begitu menggembirakan. Proses menerbitkan Paten oleh dosen USU masih dirasakan sangat sulit dan proses birokrasinya yang masih panjang dan biaya pengurusannya masih menjadi hambatan.

- c. Memberikan insentif publikasi ilmiah
Seperti temuan hasil dari survei internal yang dilakukan salah satu alasan rendahnya keinginan untuk melakukan publikasi internasional adalah minimnya nilai insentif. Sejak tahun 2016 USU telah memperbesar jumlah insentif dari segi cakupan pengindeks yang diberikan maupun proses administrasi pengusulan yang dipersingkat.
- d. Memberikan dana penelitian BPPTN dan TALENTA
Salah satu usaha yang turut dilakukan oleh USU untuk meningkatkan produktivitas penelitian dan pengembangan dosen USU adalah memberikan hibah penelitian yang dikompetisikan secara internal. Jenis hibah yang diberikan adalah BPPTN dan Talenta. Meskipun hibah ini mampu meningkatkan minat penelitian dosen, tetapi proses administrasinya masih perlu diperbaiki.
- e. Memberikan insentif dana penyebarluasan IPTEKs
Salah satu kewajiban dari dosen/peneliti adalah mendiseminasikan hasil penelitiannya dengan melaksanakan kuliah tamu di luar negeri. Jati diri peneliti akan meningkat apabila hasil penelitiannya disampaikan pada perguruan tinggi di tingkat internasional. Para dosen/peneliti pada umumnya terkendala mahalannya biaya perjalanan ke perguruan tinggi di luar negeri. Untuk itu, USU memandang perlu memberi kemudahan berupa pemberian bantuan kepada dosen/peneliti USU agar dapat menyebarluaskan hasil penelitiannya di perguruan tinggi di luar negeri. Kemudian disamping ditujukan untuk melakukan kegiatan mendiseminasikan dalam bentuk *visiting lecture*, dana penyebarluasan IPTEKs ini juga dapat digunakan untuk mengikuti konferensi baik di dalam dan di luar negeri. Tetapi masalah yang dihadapi masih sama, yaitu proses administrasi dan sosialisasinya yang masih kurang.
- f. Memberikan bantuan melaksanakan konferensi internasional dengan prosiding terindeks pada database bereputasi internasional
Kegiatan lainnya yang juga diinisiasi adalah menyediakan forum ilmiah bagi dosen USU dan penelitian dari Perguruan tinggi lainnya untuk melaksanakan konferensi internasional di USU. Kegiatan ini akan mendapat bantuan jika prosiding yang dihasilkan berhasil masuk ke pengindeks internasional yang bereputasi seperti *Scopus* dan *Web of Science (Thomson Reuters)*. Pada tahun 2016, USU telah berhasil melakukan dan menjadi tuan rumah 3 konferensi internasional dengan prosiding terindeks di *Scopus* dan atau *Thomson Reuters*. Meskipun pencapaian ini telah berhasil dilakukan, tetapi masih dirasakan proses administrasi yang sangat rumit.

Hal-hal yang telah disebutkan di atas telah memberikan pencapaian signifikan bidang penelitian dan pengembangan oleh USU khususnya di bidang publikasi ilmiah. Proses

peningkatan publikasi ilmiah USU menurut *Scopus* sejak tahun 2000 sampai dengan tahun 2016 ditampilkan pada Gambar 2. Pada gambar dapat dilihat bahwa perkembangan produktivitas publikasi ilmiah USU sangat rendah di awal tahun 2000-an dan terjadi peningkatan yang cukup baik sejak tahun 2010. Tetapi peningkatan ini masih belum cukup signifikan. Merujuk jumlah dosen USU sebanyak 1474 orang sebaiknya produktivitas publikasi ilmiah lebih dari 100 judul per tahun. Pada grafik dapat dilihat bahwa produktivitas publikasi ilmiah USU selalu berada di bawah 100 judul sampai dengan tahun 2015. Tetapi sejak tahun 2016 dengan adanya beberapa perbaikan yang diberikan seperti pemberian insentif, peningkatan dana riset, dan pemberian dana penyebarluasan IPTEKs telah memberikan peningkatan produktivitas yang sangat signifikan. Produktivitas dapat mencapai angka 140 judul pada tahun 2016. Jumlah ini masih akan bertambah karena beberapa tulisan ada yang belum masuk ke dalam *author preview Scopus* atau menunggu proses pengindeks pada *database Scopus*. Melalui beberapa penyempurnaan pada birokrasi bidang penelitian dan pengembangan di USU diperkirakan produktivitas ini akan meningkat sangat signifikan di tahun 2017. Pada tahun 2017 diperkirakan jika seluruh program reformasi birokrasi bidang penelitian dan pengembangan dapat dilaksanakan sepenuhnya maka produktivitas publikasi ilmiah USU akan mencapai lebih dari 500 judul publikasi per tahun.



Gambar 2 Produktivitas per tahun publikasi ilmiah USU periode 2000 – 2016 menurut *Scopus*

Meskipun produktivitas publikasi ilmiah sudah menunjukkan kecenderungan yang cukup positif, tetapi parameter yang kedua, yaitu jumlah hak Paten yang dihasilkan belum menunjukkan peningkatan yang cukup berarti. Setelah tim afirmasi HKI dibentuk pada awal 2016, tim ini hanya menemukan beberapa hasil penelitian dosen yang dapat diajukan mendapatkan hak Paten dan sekitar 30 judul buku yang sedang

dan telah mendapatkan Hak Cipta. Beberapa permasalahan yang dirasakan para dosen USU dalam penerbitan HKI ini adalah minimnya pengetahuan prosedur pengurusan HKI dan ketidakterediaan dana dalam proses pengurusan HKI. Hal-hal inilah yang sebaiknya dijadikan fokus perbaikan dalam program reformasi birokrasi ini.

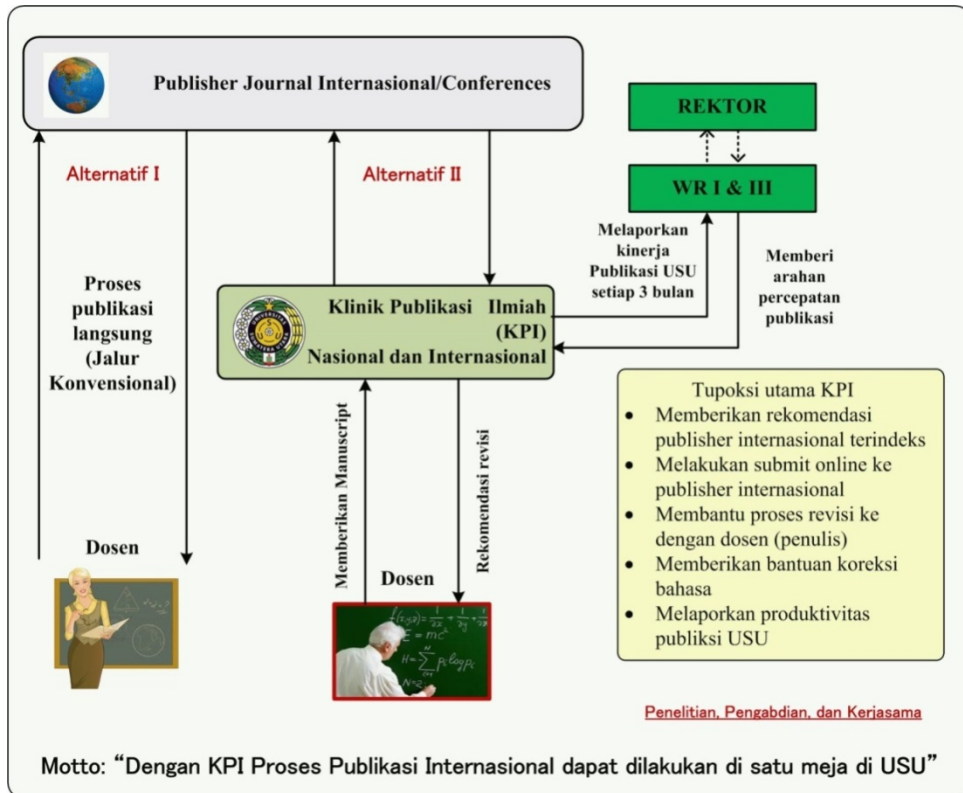
Selain dari kedua parameter pelayanan penelitian dan pengembangan yang telah dikembangkan di atas dan dapat dianggap sebagai capaian, masih banyak hal yang masih perlu direformasi demi tercapainya pelayanan penelitian dan pengembangan USU yang prima. Beberapa hal yang masih memerlukan pembenahan adalah:

- a. Belum sempurnanya tugas dan fungsi Klinik Publikasi Ilmiah USU. Pada saat ini pelayanan yang diberikan oleh KPI kepada para peneliti masih jauh dari yang direncanakan. Penyempurnaan ini diperlukan agar produktivitas publikasi ilmiah USU lebih tinggi lagi.
- b. Belum sempurnanya tugas dan fungsi tim afirmasi HKI. Proses pengajuan HKI masih belum dipahami oleh para dosen USU. Proses administrasi pengurusan HKI masih menjadi hambatan utama dalam penerbitan HKI.
- c. Belum sempurnanya proses pengurusan izin peneliti asing dan mahasiswa asing yang akan melakukan penelitian bersama di USU.
- d. Belum sempurnanya proses administrasi melakukan kerjasama dengan instansi lain di luar USU.
- e. Belum sempurnanya proses administrasi penelitian internal yang ada di USU.
- f. Belum ada survei kepuasan pelanggan yang menggunakan jasa kepakaran USU.

2. Rencana

Berdasarkan permasalahan yang masih dirasakan oleh para peneliti USU, maka dipandang perlu melakukan beberapa aksi penyempurnaan, antara lain:

- a. Penyusunan dan evaluasi standar pelayanan KPI USU
Tujuan utama pendirian KPI adalah memberikan pelayanan kepada dosen dan peneliti USU untuk melakukan publikasi ilmiah internasional. Secara diagram fungsi KPI ditunjukkan pada Gambar 3. Pada gambar dapat dilihat bahwa proses publikasi sampai ke *publisher* internasional dapat dilakukan dengan dua cara, pertama seorang dosen dapat berhubungan langsung dengan *publisher* dan kedua dosen dapat memanfaatkan pelayanan KPI.



Gambar 3 Proses Kerja KPI USU

Beberapa rencana kegiatan yang perlu dilakukan demi penyempurnakan KPI USU antara lain adalah:

- i. Melengkapi perangkat KPI seperti tim pendamping, tim alih Bahasa, administrasi, dan lain-lain yang dibutuhkan.
 - ii. Menyusun SOP masing-masing perangkat KPI.
 - iii. Melakukan reviu dan perbaikan atas standard pelayanan KPI.
 - iv. Melakukan reviu dan perbaikan atas SOP.
- b. Penyusunan dan evaluasi standard pelayanan Tim HKI USU
Melalui bentuk badan yang hampir sama dengan KPI, perlu dibuat tim khusus untuk mempercepat proses mendapatkan HKI bagi para peneliti USU. Idealnya sebelum melakukan penelitian akan suatu produk, sebaiknya HKI atau Hak Paten diajukan lebih dulu. Oleh karena jika sudah dilakukan publikasi hasil penelitian maka Hak Paten tidak dapat lagi diajukan. Target kerja Tim HKI adalah waktu pengurusan Hak Paten sebaiknya kurang dari 3 bulan. Tim ini diharapkan dapat memberi pelayanan proses pengurusan HKI ini tanpa memberi tambahan

pekerjaan administrasi bagi peneliti USU. Beberapa rencana kegiatan yang perlu dilakukan demi penyempurnakan KPI USU antara lain adalah:

- i. Melakukan FDG dengan pemangku kepentingan untuk merumuskan Tupoksi tim HKI.
 - ii. Mengkapi perangkat tim HKI seperti tim pendamping, drafter, tim hukum, administrasi, dan-lain-lain.
 - iii. Menyusun SOP masing-masing perangkat.
 - iv. Melakukan reviu dan perbaikan atas standar pelayanan.
 - v. Melakukan reviu dan perbaikan atas SOP.
- c. Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Pelayanan Penelitian dan Pengembangan
- Agar terciptanya birokrasi yang efisien dan efektif, proses administrasi pelayanan di bidang penelitian dan pengembangan sebaiknya memanfaatkan teknologi informasi. Beberapa fitur yang sebaiknya ada antara lain pendaftaran insentif dan pendaftaran mendapat bantuan biaya penyebarluasan IPTEKS, proses selekti dan monitoring Penelitian Talenta dan BPPTN (sistem yang mirip Simlitabmas tetapi hanya internal di USU), dan lain-lain. Rencana penyusunannya dilakukan sebagai berikut:
- i. Pengembangan teknologi informasi untuk pelayanan administrative.
 - ii. Perbaikan sistem pelayan administratif.
- d. Penciptaan pelayanan prima terpadu bidang penelitian
- Harapan pemangku kepentingan kepada Perguruan Tinggi yang berhubungan dengan pelayanan penelitian antara lain adalah menyediakan teknologi-teknologi muktahir yang siap dipakai, improvisasi teknologi produksi dan diversifikasi produk, dan menyiapkan teknologi tepat guna. Harapan ini menunjukkan adanya kebutuhan dari pihak luar kepada USU. Sebagai Perguruan Tinggi yang baik USU harus memberikan pelayanan yang prima untuk para pengguna jasa penelitian ini. Untuk itu perlu dilakukan rencan berikut:
- i. Pembangunan Unit Layanan Terpadu bidang Penelitian.
 - ii. Sosialisasi/pelatihan dalam rangka penerapan budaya pelayanan prima.
 - iii. Evaluasi tentang kemudahan akses layanan melalui berbagai media.
 - iv. Penyusunan sistem sanksi dan reward kepada pelayanan bidang penelitian.
 - v. Pengembangan inovasi pelayanan.
 - vi. Pengembangan metode pengelolaan aduan.
 - vii. Penilaian kepuasan terhadap masyarakat/industri pengguna jasa hasil penelitian USU.

3. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan pada masing-masing rencana aksi yang disebutkan di atas ditampilkan pad Tabel 1 berikut ini.

Tabel 3.52 Kriteria Keberhasilan Rencana Aksi

Rencana Aksi	Kriteria Keberhasilan
Penyusunan dan evaluasi standard pelayanan KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Lengkapnya perangkat KPI. • Tersusunnya SOP masing-masing perangkat KPI • Meningkatnya publikasi ilmiah internasional dosen USU lebih dari 500 judul per tahun sejak tahun 2017. • Terdokumentasinya survei kepuasan dosen USU dalam menggunakan pelayanan KPI. • Terjadinya perbaikan SOP setiap tahun.
Penyusunan dan evaluasi standard pelayanan HKI	<ul style="list-style-type: none"> • Lengkapnya perangkat HKI. • Tersusunnya SOP masing-masing perangkat HKI. • Meningkatnya jumlah perolehan HKI dosen USU lebih dari 100 invensi per tahun pada tahun 2018. • Terdokumentasinya survei kepuasan dosen USU dalam menggunakan pelayanan tim HKI. • Terjadinya perbaikan SOP setiap tahun.
Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Pelayanan Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Tersusunnya SOP masing-masing pengajuan insentif di bidang penelitian. • Proses mengajukan insentif dan bantuan penyebarluasan IPTEKs telah dilakukan secara <i>online</i>. • Proses pengajuan proposal dan proses evaluasi penelitian internal USU telah terjadi secara <i>online</i>. • Terjadinya perbaikan SOP setiap tahun.
Penciptaan pelayanan prima terpadu bidang penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Terciptanya Unit Layanan Terpadu satu pintu bidang Penelitian. • Tersosialisasi budaya pelayanan prima. • Terciptanya akses layanan melalui berbagai media. • Tersusunnya sistem sanksi dan <i>reward</i> kepada pelayanan bidang penelitian. • Terdokumentasinya penilaian kepuasan terhadap masyarakat/industri pengguna jasa hasil penelitian USU.

4. Agenda Prioritas

Keempat rencana aksi yang disebutkan di atas merupakan agenda prioritas yang diharapkan dapat mempercepat produktivitas penelitian USU di bidang publikasi ilmiah dan HKI. Seandainya jika diurutkan prioritas sebaiknya diberikan ke rencana aksi penyempurnaan KPI dan pembentukan tim HKI.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Waktu pelaksanaan dan tahapan kerja masing-masing rencana aksi ditampilkan pada table berikut ini.

Tabel 3.53 Penyusunan dan evaluasi standard pelayanan KPI USU

Perencanaan	
Identifikasi jenis layanan	Maret – Desember 2016
Alternatif lokasi KPI	
Layout ruang KPI	
Struktur Organisasi KPI	
Identifikasi KPI	
Penyusunan SOP KPI	
Pembangunan	
Konstruksi ruang KPI	Januari–Maret 2017
Pengadaan Sarpras KPI	
Penyediaan Jaringan dan Perangkat lunak KPI	
Sosialisasi	
Revisi Juknis/Prosedur Layanan	Juli 2017
Training Pegawai KPI	Maret–Juni 2017
Implementasi	
Operasionalisasi KPI	Maret 2017
Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi	Desember 2017

Tabel 3.54 Penyusunan dan evaluasi standard pelayanan Tim HKI USU

Perencanaan	Januari–Maret 2017
Pembangunan	Maret–Juni 2017
Sosialisasi	Juli 2017
Implementasi	Maret–Juli 2017
Pengukuran dan Evaluasi	Desember 2017

Tabel 3.55 Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Pelayanan Penelitian

Perencanaan	Januari sampai Maret 2017
Pembangunan	Maret–Juni 2017
Sosialisasi	Juli 2017

Implementasi	Maret–Juli 2017
Pengukuran dan Evaluasi	Desember 2017

Tabel 3.56 Penciptaan Pelayanan prima melalui pembangunan Unit Layanan Terpadu bidang Penelitian (ULTP)

Perencanaan	
Identifikasi jenis layanan	Januari–Maret 2017
Alternatif lokasi ULTP	
Layout ruang ULTP	
Struktur Organisasi ULTP	
Identifikasi ULTP	
Penyusunan SOP ULTP	
Pembangunan	
Konstruksi ruang ULTP	Maret–Juli 2017
Pengadaan Sarpras ULTP	
Penyediaan Jaringan dan Perangkat lunak ULTP	
Sosialisasi	
Revisi Juknis/Prosedur Layanan	Juli 2017
Training Pegawai ULTP	Maret–Juni 2017
Implementasi	
Operasionalisasi ULTP	Maret 2017
Pengukuran dan Evaluasi	
Evaluasi	Desember 2017

6. Penanggungjawab

Penanggung jawab pelaksanaan program dan rencana aksi peningkatan pelayanan public adalah sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor USU
Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Rencana anggaran yang akan dialokasikan pada rencana aksi ini mulai tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 ditampilkan pada Tabel 6.

Tabel 3.57 Rencana Anggaran Peningkatan Kualitas Pelayanan Penelitian

No	Rencana Aksi	Kebutuhan Dana (Rp)
1	Penyusunan dan evaluasi standard pelayanan KPI USU	2,000,000,000
2	Penyusunan dan evaluasi standard pelayanan Tim HKI USU	1,000,000,000

3	Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Pelayanan Penelitian	2,000,000,000
4	Pengembangan Unit Layanan Terpadu bidang Penelitian	2,500,000,000

L. PENGUATAN LAYANAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Keberhasilan program pengembangan dalam mewujudkan Visi USU untuk “menjadi perguruan tinggi yang memiliki keunggulan akademik sebagai barometer kemajuan ilmu pengetahuan yang mampu bersaing dalam tataran dunia global” tidak terlepas dari komitmen dan konsistensi pimpinan universitas dalam pelaksanaan program kerja, peran serta seluruh civitas akademika dan tenaga kependidikan, dan pengawasan dari seluruh pemangku kepentingan USU. Pendidik atau dosen dan tenaga kependidikan merupakan salah satu elemen Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Universitas Sumatera Utara yang merupakan elemen terpenting bagi USU dalam mencapai visi, misi, program dan kegiatan yang telah dicanangkan. Melalui strategi pengembangan USU telah dicanangkan untuk mengoptimalkan kinerja SDM terutama Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Salah satu program kerja USU untuk 2015-2019 yaitu membangun komitmen sivitas akademika dan tenaga kependidikan USU dengan kebijakan pemangku kepentingan memberikan teladan dan dukungan penuh serta berpartisipasi secara optimal untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi USU dengan menegakkan peraturan secara konsisten.

Tahap awal yaitu mempersiapkan Tenaga Pendidik dan kependidikan yang bermutu dengan membuat kebijakan melakukan revitalisasi dan kaderisasi SDM. Melalui sub kerja mengembangkan sistem pengelolaan manajemen SDM secara profesional, memenuhi proporsi ideal kecukupan tenaga pendidik dan kependidikan, meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik melalui program pertukaran dosen, menempuh jenjang pendidikan tertinggi termasuk mengikuti *post-doctoral* program, dan bagi tenaga kependidikan sesuai dengan tuntutan keahlian, membangun sistem informasi kinerja dosen USU di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi berbasis *online* untuk internal USU dan menyiapkan teknisi, analis, dan laboran yang kompeten.

Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan USU terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan juga Non PNS. Rekapitulasi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan USU untuk Tahun 2016/2017 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 3.58 Rekapitulasi Tenaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan USU 2016/2017 (Sumber : Biro SDM USU)

SDM	Jumlah 2016	Rencana Penambahan	Jumlah 2017
Dosen Tetap PNS	1538	19	1557
Dosen Tetap Non PNS	29	171	200
Dosen Tidak Tetap Non PSN	611	39	650
Tenaga Kependidikan PNS	981	23	1004
Tenaga Kependidikan Non PNS	869	-	869

Usaha revitalisasi dan kaderisasi SDM untuk tenaga pendidik agar menjadi seorang dosen yang baik dan profesional telah dilakukan di lingkungan USU yang dikelola oleh Unit Pelayanan dan Pengembangan Pendidikan (UPP). Pelatihan dan pembekalan seperti Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI) atau merupakan pelatihan pengembangan profesionalisme dosen yang diperuntukkan bagi dosen-dosen pemula telah dilaksanakan di USU bagi seluruh dosen pemula. Pelatihan *Applied Approach* (AA) yang merupakan kelanjutan program untuk dosen senior sebagai program penyegaran juga telah dilaksanakan di lingkungan USU. Melalui pelatihan ini para dosen diharapkan akan memiliki kompetensi dalam merancang satuan pengajaran, penyiapan materi mengajar, etika mengajar dan lain sebagainya.

Namun pelatihan dan pembekalan kepada para calon pimpinan di tingkatan universitas sampai ke tingkatan program studi belum dilakukan di USU. Pelatihan seperti manajemen perilaku dalam organisasi (*Management of Organization Behavior*) akan memberikan pemahaman pengetahuan tentang perilaku manusia dan sifat individu, kelompok dan organisasi. Peningkatan pemahaman tentang organisasi dapat mengoptimalkan kinerja (*performance*) dan produktifitas baik pada individu, kelompok maupun organisasi.

Untuk Tenaga Kependidikan, saat ini USU telah memiliki sekitar 1850 orang Tenaga Kependidikan yang tersebar di unit kerja seperti di universitas, fakultas dan lembaga. Namun pembagian dan penataan jumlah Tenaga Kependidikan ini masih belum proporsional di setiap unit kerja, *job description* yang masih tumpang tindih dan juga belum terpenuhinya kompetensi dasar untuk sebagian Tenaga Kependidikan membuat layanan dari Tenaga Kependidikan masih belum optimal. Penataan ulang Tenaga Kependidikan yang proporsional dan juga penentuan *job description* untuk setiap Tenaga Kependidikan dapat menjadi langkah awal untuk reformasi. Pelatihan dan pembekalan juga harus diberikan kepada tenaga kependidikan sesuai dengan tuntutan keahlian. Sebagai contoh tenaga kependidikan di bagian administrasi harus memiliki kompetensi komputerisasi yang memadai. Begitu juga untuk tenaga kependidikan seperti laboran dan teknisi harus memiliki kompetensi *update* sesuai dengan bidang ilmunya. Pemberian insentif atau bonus berbasis kinerja kepada Tenaga Kependidikan dapat menjadi pemicu agar Tenaga Kependidikan dapat meningkatkan kompetensinya.

1. Capaian

1. USU telah memiliki kode etik dan peraturan Disiplin Pegawai Universitas Sumatera Utara Keputusan Rektor USU Nomor 1180/H5.1.R/SK/SDM/2008. Kode etik ini telah mendeskripsikan dengan jelas tentang ketentuan-ketentuan yang berlaku sebagai rambu-rambu yang efektif bagi sivitas akademika dan tenaga kependidikan di lingkungan USU.
2. USU telah memiliki Unit Pelayanan dan Pengembangan Pendidikan (UPP) untuk memberikan pelatihan dan pembekalan kepada para dosen di lingkungan USU secara berkala.
3. Telah mulai dibangun sistem informasi kinerja dosen USU di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi berbasis *online* untuk internal USU sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) setiap tahunnya, sehingga masing-masing dosen dapat melakukan *input* data secara mandiri dan sinkron dengan SIPKD.
4. Pada tahun 2016, USU telah memiliki jumlah dosen dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 1538 orang, jumlah dosen tetap non PNS sebanyak 26 orang, jumlah dosen tidak tetap non PNS sebanyak 611 orang, jumlah Tenaga Kependidikan PNS 981 orang dan jumlah Tenaga Kependidikan Non PNS sebanyak 869 orang.
5. Pemberian insentif bagi dosen yang mempunyai presertasi dalam publikasi ilmiah, sehingga hal ini memacu peningkatan jumlah publikasi ilmiah oleh dosen di USU.

2. Rencana

Secara garis besar rencana untuk reformasi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah mempersiapkan SDM USU dengan membuat kebijakan untuk revitalisasi dan kaderisasi SDM. Adapun tahapan kerja yang akan dilakukan yaitu:

1. Penataan Tenaga Kependidikan yang proporsional untuk setiap unit kerja.
2. Memenuhi proporsi ideal kecukupan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Penentuan *job description* yang jelas untuk semua tenaga kependidikan.
4. Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan bagian administrasi dengan diberikan pelatihan dan *workshop* untuk aplikasi perkantoran.
5. Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan seperti laboran dan teknisi dengan diberikan pelatihan dan *workshop* sesuai dengan bidang ilmunya.
6. Pembekalan perilaku organisasi kepada para SDM yang akan menjadi pimpinan di tingkat universitas maupun di fakultas.
7. Pemberian tambahan bonus atau insentif kepada Tenaga Kependidikan berdasarkan kinerja yang dicapai.
8. Meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik melalui program pertukaran dosen, menempuh jenjang pendidikan tertinggi termasuk mengikuti *post-doctoral* program.
9. Peningkatan Kapasitas SDM untuk Operasionalisasi Teknologi Informasi di

Semua Prodi.

3. Kriteria Keberhasilan

1. Semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan telah memahami dan menjalani kode etik pegawai dan peraturan disiplin pegawai USU.
2. Semua tenaga pendidik telah dapat membuat RPS dan SAP yang baik.
3. Semua tenaga kependidikan telah mengetahui tugas dan fungsinya masing-masing dan tidak ada tugas yang tumpang tindih antar pegawai.
4. Semua tenaga pendidikan memiliki kompetensi di bidangnya.
5. Semua tenaga kependidikan memiliki kompetensi dalam mengoperasikan komputer.
6. Semua pimpinan di lingkungan USU memiliki kompetensi *Management of Organization Behavior*.

4. Agenda Prioritas

Penataan Tenaga Kependidikan yang proporsional untuk setiap unit kerja, peningkatan kompetensi Tenaga Kependidikan sesuai dengan bidang ilmunya, penentuan formula perhitungan bonus atau insentif berbasis kinerja untuk Tenaga Kependidikan, pelatihan dan pembekalan kepada tenaga pendidik berupa *Management of Organization Behavior*, meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik melalui program pertukaran dosen, menempuh jenjang pendidikan tertinggi termasuk mengikuti *post-doctoral* program.

5. Waktu Pelaksanaan dan Tahapan Kerja

Program pengembangan pelayanan publik dan unit layanan terpadu akan dilaksanakan mulai Januari 2017 hingga Desember 2021, dengan waktu dan pelaksanaan tahapan kerja sebagai berikut :

Tahapan Kerja	Waktu
Mempersiapkan SDM USU yang bermutu dengan membuat kebijakan untuk revitalisasi dan kaderisasi SDM	2016 – 2021
a. Penataan Tenaga Kependidikan yang proporsional untuk setiap unit kerja.	Januari 2017 – Juni 2017
b. Memenuhi proporsi ideal kecukupan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.	2017 - 2019
c. Penentuan job description yang jelas untuk semua tenaga kependidikan.	Januari 2017 – Juni 2017
d. Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan bagian administrasi dengan diberikan pelatihan dan <i>workshop</i> untuk aplikasi perkantoran.	Februari dan Maret (Periodikal setiap tahun)
e. Peningkatan kompetensi tenaga	April dan Mei (Periodikal setiap tahun)

Tahapan Kerja	Waktu
kependidikan seperti laboran dan teknisi dengan diberikan pelatihan dan workshop sesuai dengan bidang ilmunya.	
f. Pembekalan prilaku organisasi kepada para SDM yang akan menjadi pimpinan di tingkat universitas maupun di fakultas.	Juni dan Juli (Periodikal setiap tahun)
g. Perhitungan dan penentuan formula bonus atau insentif kepada Tenaga Kependidikan berdasarkan kinerja yang dicapai.	Jan 2017 – Juli 2018
h. Meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik melalui program pertukaran dosen, menempuh jenjang pendidikan tertinggi termasuk mengikuti <i>post-doctoral</i> program.	April (Periodikal setiap tahun)

6. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan program dan rencana aksi penguatan pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

Penanggung Jawab : Rektor Universitas Sumatera Utara

Ketua : -

7. Rencana Anggaran

Rencana besaran anggaran yang akan dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan setiap program dan kegiatan peningkatan pelayanan public pada tahun 2016 sampai tahun 2021 sebagai berikut:

No.	Kegiatan	Anggaran (x Rp.1.000)
1	Memenuhi proporsi ideal kecukupan SDM (rekrutment sesuai bidang ilmu yang dibutuhkan)	100.000
2	Pelatihan <i>Management of Organization Behavior</i> kepada para dosen	1.000.000
2	Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Peningkatan Kapasitas SDM, termasuk sosialisasi sistem informasi untuk SDM	1.000.000
3	Pelatihan dan pembekalan kepada tenaga kependidikan seperti menyiapkan teknisi, analis, dan laboran yang kompeten	500.000
4	Pemberian tambahan bonus atau insentif kepada Tenaga Kependidikan berdasarkan kinerja yang dicapai.	2.000.000
5	meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga	1.000.000

	pendidik melalui program pertukaran dosen, menempuh jenjang pendidikan tertinggi termasuk mengikuti post-doctoral program	
6	Membangun dan melaksanakan sistem penghargaan dan karir SDM	1.000.000
TOTAL		6.600.000

BAB IV

Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan hal penting yang tidak dapat dipisahkan dengan siklus perencanaan kegiatan yang akan dilakukan. Melalui monitoring dan evaluasi diharapkan perkembangan perbaikan yang perlu dilakukan seiring dengan perubahan lingkungan organisasi. Reformasi Birokrasi merupakan salah satu agenda nasional yang harus dilakukan oleh setiap Universitas di Indonesia. Begitu juga di Universitas Sumatera Utara harus melaksanakan Reformasi Birokrasi Periode 2016-2021.

Untuk mengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi Universitas Sumatera Utara di atas, maka Tim Reformasi juga melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dipimpin langsung oleh pimpinan universitas. Kegiatan ini dimaksudkan sebagai penyempurnaan dari perencanaan dan penerapan Reformasi Birokrasi yang telah dilaksanakan. Melalui kegiatan monitoring dan evaluasi diharapkan terciptanya agenda reformasi yang berkesinambungan dan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

1. MONITORING

Monitoring dilaksanakan terhadap 12 (dua belas) program area yang telah direncanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari perencanaan yang telah ditetapkan. Monitoring dilakukan juga dengan melibatkan unit kerja yang terkait, sehingga melalui monitoring tersebut diharapkan masukan terhadap perencanaan dan penerapan agenda birokrasi yang telah ditetapkan. Adapun bentuk kegiatan monitoring yang dilakukan dengan berbagai cara seperti:

- a. *Focus Grup Discussion*, cara ini melibatkan tim perencanaan Reformasi Birokrasi dengan tim pelaksana serta unit kerja yang terlibat langsung dengan area kegiatan dalam Reformasi birokrasi. Melalui kegiatan ini diharapkan keluar masukan yang nantinya dirumuskan oleh Tim Reformasi Birokrasi dan pihak pimpinan universitas.
- b. Survei, dilakukan terhadap pengguna layanan. Melalui kegiatan ini akan diperoleh kekurangan dalam pelaksanaan agenda Reformasi Birokrasi.
- c. Pengukuran, pihak pimpinan universitas melakukan pertemuan rutin untuk membahas target dan capaian yang telah dilakukan, agar dapat dilihat area mana yang perlu dilakukan percepatan dalam pelaksanaannya.
- d. Narasumber, pihak universitas juga mengundang narasumber untuk melihat efektivitas perencanaan dan pelaksanaan yang telah dilakukan. Oleh karena itu, penilaian dan masukan dapat dikumpulkan secara optimal dan perbaikan yang berkesinambungan dapat dilaksanakan.

Poin–poin di atas jelas menunjukkan bentuk agenda monitoring yang dilakukan di Universitas Sumatera Utara. Selain itu, Universitas Sumatera Utara akan melakukan monitoring bekerjasama dengan Kementerian Ristek Dikti dan instansi lainnya terkait Agenda Reformasi Birokrasi.

2. EVALUASI

Setelah mendapatkan masukan melalui monitoring kemudian pihak universitas melakukan evaluasi terhadap perencanaan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Adapun jadwal evaluasi nantinya akan ditentukan oleh Tim Reformasi Birokrasi dengan pimpinan universitas.

Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja sampai pada tingkat instansi, sebagai berikut:

- a. Evaluasi triwulan, evaluasi yang dilakukan terhadap capaian masing–masing unit kerja yang terkait dengan agenda Reformasi Birokrasi.
- b. Evaluasi semester, evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan universitas terhadap tim Reformasi Birokrasi.
- c. Evaluasi tahunan, evaluasi ini dilakukan untuk melihat target yang tercapai dari perencanaan yang akan ditetapkan berdasarkan kinerja yang telah dicapai.

Hasil evaluasi dilakukan terus menerus dan berkesinambungan demi mewujudkan perbaikan yang optimal di 12 (dua belas) area yang telah ditetapkan.

BAB V

Penutup

Peta Jalan Reformasi Birokrasi Universitas Sumatera Utara adalah sebuah panduan dalam menjalankan Reformasi Birokrasi di lingkungan Universitas Sumatera Utara. Panduan ini dapat dijalankan apabila seluruh Sumber Daya Manusia dan Unit Kerja terkait serius dalam menjalankan perubahan yang dilakukan.

Perubahan *mindset* merupakan satu kunci untuk perubahan, yaitu melayani dengan baik dan dapat diwujudkan melalui agenda Reformasi Birokrasi. Kinerja akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan. Motivasi akan muncul jika setiap program/kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (*output*), nilai tambah (*value added*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem penghargaan and hukuman yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah agenda besar yang perlu dijalankan sebaik-baiknya, melalui agenda ini uUSU menginginkan perubahan sebesar-besarnya demi pelayanan terbaik kepada rakyat. Oleh karena itu, agenda Reformasi Birokrasi perlu dilakukan dengan serius dan konsiten.