

# Laporan

# Reformasi Birokrasi

# 2022



**UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa karena atas izinNya, Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2022 telah selesai disusun. Laporan ini disusun dengan tujuan memberikan gambaran dan juga sebagai akuntabilitas Tim Reformasi Birokrasi dalam menjalankan amanatnya mengemban reformasi birokrasi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

Laporan pelaksanaan reformasi birokrasi ini merupakan suatu bentuk komitmen seluruh komponen unit kerja di lingkungan UPI untuk mendukung dan berupaya keras dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi yang merupakan amanat dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan UPI. Namun demikian, laporan reformasi birokrasi ini mampu memberikan arah bagi pengembangan UPI sebagai PTN BH dalam memberikan layanan secara prima dan maksimal untuk seluruh lapisan masyarakat.

Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dan dukungan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan UPI. Semoga laporan ini dapat menjadi bahan evaluasi dan timbal balik untuk peningkatan capaian Reformasi Birokrasi di lingkungan UPI berikutnya.

Bandung, Desember 2022  
Ketua Tim Reformasi Birokrasi

Dr. Nono Supriatna, M.Si., CIISA

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Dasar Hukum.....	4
C. Tujuan dan Sasaran .....	7
D. Ruang Lingkup.....	8
BAB II RENCANA KERJA PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI UPI.....	12
A. Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi.....	12
1. Nawacita .....	12
2. Agenda Pembangunan Nasional.....	13
3. Isu Strategis-Agenda Prioritas .....	14
B. Rencana Kerja Reformasi Birokrasi UPI Tahun 2021-2025.....	14
1. Agen Perubahan.....	14
2. Zona Integritas .....	18
3. Quick Wins.....	25
C. Tim Reformasi Birokrasi UPI .....	27
D. Mekanisme Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.....	29
BAB III PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI UPI TAHUN 2022 .....	31
A. Mekanisme Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.....	31
B. Capaian Reformasi Birokrasi UPI.....	36
1. Birokrasi yang akuntabel, bersih dan bebas KKN.....	37
2. Birokrasi yang Efektif dan Efisien .....	37
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan yang berkualitas.....	37

C. Progres Pelaksanaan Reformasi Birokrasi UPI.....	38
1. Area Manajemen Perubahan.....	38
2. Area Regulasi Kebijakan .....	40
3. Area Penataan dan Penguatan Organisasi .....	44
4. Area Penataan Tatalaksana.....	50
5. Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur .....	54
6. Area Penguatan Pengawasan.....	58
7. Area Penguatan Akuntabilitas .....	59
8. Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik .....	62
BAB IV HAMBATAN DAN TANTANGAN.....	65
A. Hambatan .....	65
B. Tantangan.....	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
A. Kesimpulan.....	68
B. Saran.....	68

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sejak didirikan pada 1954 dengan nama Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG), kemudian berubah menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Bandung tahun 1963, dan sekarang menjadi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dengan status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) sejak tahun 2014, UPI secara konsisten dan berkelanjutan menempatkan pendidikan sebagai kiprah utama dalam melaksanakan pengabdian kepada negara dan bangsa. Jati diri ini tetap dipegang teguh dan bahkan dikokohkan dalam setiap kebijakan dan program yang dikembangkan. Dalam menjalankan kiprahnya, UPI senantiasa berupaya untuk aktif melakukan perubahan secara internal dan responsif terhadap faktor-faktor eksternal.

Dalam kurun waktu 2011-2015 terdapat berbagai dinamika yang harus dihadapi UPI, yaitu: (1) transisi menjadi Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah (PTP) dari 2010 sampai dengan 2012; (2) pemberlakuan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU) dari 2011 sampai dengan 2013; dan (3) penetapan kembali UPI menjadi perguruan tinggi otonom dalam bentuk PTN BH berdasarkan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Kemudian, dengan terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia, dilanjutkan dengan penetapan Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 003/PER/MWA UPI/2015 tentang Peraturan Pelaksanaan Statuta Universitas Pendidikan Indonesia, UPI telah memiliki peraturan dasar bagi pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. Statuta UPI telah menetapkan visi pelopor dan unggul (*leading and outstanding*) sebagai acuan dan arah pengembangan UPI di masa mendatang.

Capaian kinerja di bidang tridarma perguruan tinggi sepanjang kurun waktu 2011-2015 menunjukkan bahwa standar kualitas penyelenggaraan pendidikan, terutama pemenuhan akreditasi internasional, belum memenuhi target yang diharapkan. Selain itu, produktivitas luaran penelitian berupa publikasi artikel pada jurnal internasional terujuk dan terindeks masih belum mampu mendongkrak peringkat UPI berdasarkan aspek publikasi ilmiah. Dalam bidang manajemen, modernisasi pengelolaan aset dan fasilitas serta penerapan sistem informasi manajemen sumber daya manusia masih menjadi bidang yang perlu perhatian serius, perbaikan, dan pengembangan. Di sisi lain, opini pengelolaan keuangan yang telah meraih predikat Wajar tanpa Pengecualian (WtP) perlu dipertahankan melalui tatakelola yang transparan dan akuntabel. Selanjutnya, dalam hal kemahasiswaan, prestasi mahasiswa dalam bidang akademik masih perlu mendapat perhatian. Prestasi mahasiswa dalam berbagai kompetisi, khususnya di bidang penalaran, minat, dan bakat baik di tingkat nasional maupun internasional, belum bisa mencapai target yang ditetapkan.

Berdasarkan kondisi di atas, dalam lima tahun (2021-2025) UPI melakukan analisis dan pengembangan kebijakan strategis, yaitu:

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan yang berorientasi keunggulan, berkeadilan (equitable), dan menjunjung tinggi keberagaman;
2. Mengembangkan dan menyebarkan hasil riset unggulan bidang keilmuan, kebijakan pendidikan, dan penyelesaian isu strategis pada tataran nasional, regional, dan internasional;
3. Menyelenggarakan dan mengembangkan pengabdian kepada masyarakat dengan menyebarkan dan mendayagunakan inovasi dalam bidang ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lainnya untuk memberdayakan masyarakat;
4. Menyelenggarakan dan mengembangkan pembinaan kemahasiswaan untuk meningkatkan mutu lulusan serta meningkatkan jejaring dan pemberdayaan peran alumni yang memperkuat kemajemukan dan keberagaman;

5. Mengembangkan kapasitas sumber daya (SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan), dan usaha universitas dalam mendukung penyelenggaraan Tridarma untuk peningkatan kesejahteraan dan keunggulan universitas; dan
6. Mengembangkan tata kelola universitas yang sehat dan akuntabel sebagai perguruan tinggi otonom berbasis sistem informasi yang terintegrasi.

Kebijakan yang dirumuskan tersebut merupakan kelanjutan dan penguatan dari kebijakan yang telah direalisasikan pada periode tahun 2016-2020. Hal ini menunjukkan bahwa esensi tugas dan tanggung jawab institusi pendidikan tinggi tidak akan bergeser jauh dari misi utamanya dalam mengimplementasikan Tridarma Perguruan Tinggi. Selanjutnya, misi utama ini diperkaya dengan tugas dan tanggung jawab tambahan lainnya sesuai dengan dinamika yang terjadi di lingkungan internal dan eksternalnya, termasuk tugas dan peran Sekolah Pascasarjana dalam mendorong penguatan mutu akademik dan riset UPI dalam lima tahun ke depan. Oleh karena itu, pada tahun 2021-2025 ini dikembangkan kebijakan dan program-program baru yang diyakini dapat mempercepat pencapaian visi UPI. Program-program yang dikembangkan itu tersebar dalam berbagai wujud di bawah payung kebijakan yang berbeda.

Sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Universitas Pendidikan Indonesia serta kondisi objektif saat ini, pengembangan UPI pada kurun waktu 2021-2025 diarahkan pada tujuan strategis, yaitu “mengembangkan budaya akademik dalam upaya meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan, kapasitas dan produktivitas penelitian, serta jangkauan pengabdian pada masyarakat yang memiliki daya saing untuk mewujudkan UPI sebagai Universitas Pelopor dan Unggul dalam bidang pendidikan di kawasan ASEAN”.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut tentu tidak mudah, karena akan menghadapi persoalan-persoalan birokrasi yang cenderung masih perlu penguatan. Penguatan itu berkaitan dengan sistem manajemen, sistem pengawasan, akuntabilitas kerja, kelembagaan, tata laksana, sumber daya manusia (SDM), peraturan perundang-undangan,

dan kualitas layanan publik. Atas dasar pemikiran tersebut Universitas Pendidikan Indonesia memandang perlu melakukan reformasi birokrasi.

## **B. Dasar Hukum**

Dasar hukum yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Universitas Pendidikan Indonesia adalah:

1. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025;
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan, Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 156, Tambahan, Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71, Tambahan, Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5410);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 04 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan, Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 15 tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 41, Tambahan, Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5509);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun



- 2015 Nomor 110, Tambahan, Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5699);
9. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
  10. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
  11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Kementerian/ Lembaga;
  12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman penyusunan *Roadmap* Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah;
  13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
  14. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi;
  15. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tata Laksana (*Business Process*);
  16. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*;
  17. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*);
  18. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2011 tentang Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja Bagi Kementerian/ Lembaga;
  19. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;

20. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 31 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Secara *Online*;
21. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah;
22. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah;
23. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah
24. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024
25. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024
26. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 90 Tahun 2021 Tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah;
27. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah;
28. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
29. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
30. Peraturan MWA Nomor 03/TAP/MWA UPI/2015 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan

Indonesia;

31. Peraturan Majelis Wali Amanat UPI Nomor 04 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2021 -2025; sebagaimana diubah dengan peraturan Peraturan Majelis Wali Amanat UPI Nomor 03 Tahun 2022 tentang Perubahan Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2021 -2025;
32. Peraturan Rektor Nomor 01 Tahun 2022 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pendidikan Indonesia;
33. Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 03 Tahun 2021 tentang Rencana Kerja Anggaran Tahunan Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2022; dan
34. Keputusan Majelis Wali Amanat Nomor 13/UN40.MWA/KP/2020 tentang Pemberhentian Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Pengganti Antar Waktu Masa Bakti 2015-2020 dan Pengangkatan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Masa Bakti 2020-2025.

### **C. Tujuan dan Sasaran**

Secara umum tujuan reformasi birokrasi adalah menciptakan pemerintahan yang profesional dengan berkarakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara.

Untuk mempercepat pencapaian tujuan reformasi birokrasi di lingkungan UPI maka kegiatan percepatan koordinasi reformasi birokrasi perlu dilaksanakan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keberhasilan dan kekurangan dari pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan UPI.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi yaitu terwujudnya pelayanan kepada publik yang:

1. Berintegritas;
2. Berkinerja Tinggi, dan

### 3. Melayani secara prima.

Dengan demikian secara birokrasi yang profesional, akuntabel, dan transparan, sehingga UPI memperoleh kepercayaan publik yang dinilai baik.

UPI dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi yang menjadi panduan bagi Tim Reformasi Birokrasi UPI untuk melakukan langkah-langkah konkrit dalam memperbaiki kualitas birokrasi di lingkungan UPI.

Dengan demikian, Road Map Reformasi Birokrasi UPI harus menganut dua prinsip dasar, yaitu Prinsip Kesenambungan dan Prinsip Keselarasan. Kedua prinsip ini perlu ditegaskan untuk menjaga sinergisme semua aspek birokrasi dalam mencapai tujuan dan sasaran pembangunan yang sudah ditetapkan.

#### **D. Ruang Lingkup**

Reformasi Birokrasi Universitas Pendidikan Indonesia pada dasarnya sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola UPI sebagai Perguruan Tinggi Negeri badan hukum. Tujuannya untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional, dengan karakter adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan akhir reformasi birokrasi ini untuk lima tahun ke depan, UPI sudah beranjak ke tahapan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) yang berbasis kinerja.

Keadaan UPI yang berada pada tahapan berbasis kinerja ditandai dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pendidikan tinggi dilaksanakan dengan berorientasi pada prinsip efektif, efisien, dan ekonomis;
2. Kinerja perguruan tinggi difokuskan pada upaya untuk mewujudkan peningkatan mutu lulusan;

3. Seluruh unit kerja UPI menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penetapan sistem berbasis teknologi informasi dan komunikasi untuk memudahkan pengelolaan data kinerja; dan
4. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan.

Oleh sebab itu untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan tiga sasaran utama reformasi birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang efektif dan efisien; dan
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas.

Sasaran reformasi birokrasi tersebut berkaitan erat dengan adanya kecenderungan proses yang tumpang tindih antara fungsi-fungsi yang melibatkan ribuan pegawai dan membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Untuk mewujudkan sasaran reformasi tersebut perlu dilakukan penataan ulang proses birokrasi mulai dari unit kerja terendah hingga tingkat universitas. Langkah-langkah konkret yang dilakukan antara lain merevisi dan membangun berbagai regulasi, mengevaluasi kebijakan, penguatan sistem, dan penataan kelembagaan. Oleh karena itu ditetapkan area-area perubahan reformasi birokrasi sebagai berikut:

1. manajemen perubahan;
2. penguatan sistem pengawasan;
3. penguatan akuntabilitas kerja;
4. penguatan kelembagaan;
5. penguatan tata laksana;
6. penguatan sistem manajemen SDM;
7. penguatan peraturan perundang-undangan; dan
8. peningkatan kualitas layanan publik.

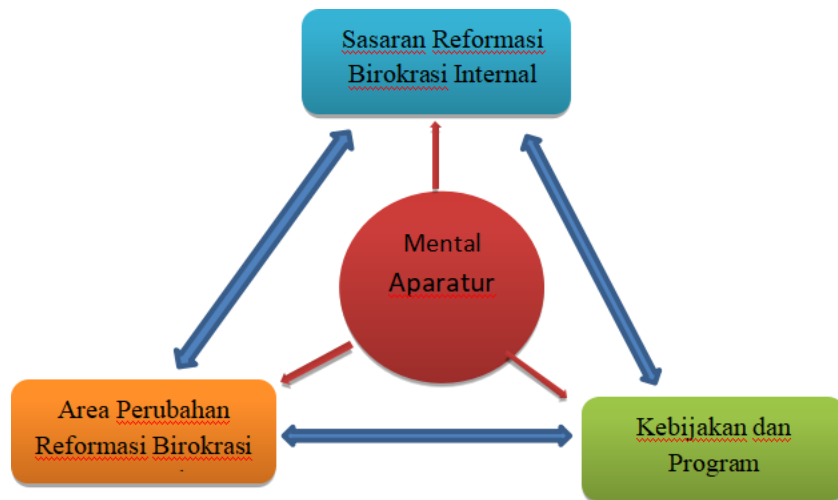
Kedelapan area perubahan reformasi birokrasi tersebut pada akhirnya akan bermuara pada suatu inti perubahan, yaitu perubahan mental aparatur. Universitas Pendidikan

Indonesia telah menetapkan tujuan yang ingin dicapai untuk lima tahun, yaitu tahun 2021-2025 dan kebijakan apa yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

Sebagaimana tertuang di dalam Renstra tahun 2021-2025, UPI telah menetapkan enam kebijakan, yaitu:

1. Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan yang berorientasi keunggulan, berkeadilan (*equitable*), dan menjunjung tinggi keberagaman;
2. Pengembangan dan penyebarluasan hasil riset unggulan bidang keilmuan, kebijakan pendidikan, dan penyelesaian isu strategis pada tataran nasional, regional, dan internasional;
3. Penyelenggaraan dan pengembangan pengabdian kepada masyarakat melalui penyebarluasan dan pendayagunaan inovasi dalam bidang ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lainnya untuk memberdayakan masyarakat;
4. Penyelenggaraan dan pengembangan pembinaan kemahasiswaan untuk meningkatkan mutu lulusan serta meningkatkan jejaring dan pemberdayaan peran alumni;
5. Pengembangan kapasitas sumber daya (SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan), dan usaha universitas dalam mendukung penyelenggaraan Tridharma untuk peningkatan kesejahteraan dan keunggulan Universitas; dan
6. Pengembangan tatakelola universitas yang sehat dan akuntabel sebagai perguruan tinggi otonom berbasis sistem informasi yang terintegrasi.

Kaitannya dengan peta jalan reformasi birokrasi, keenam kebijakan tersebut menjadi wilayah peta jalan Reformasi Birokrasi Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2021-2025. Setiap kebijakan memiliki area perubahan reformasi birokrasi tersendiri sesuai dengan area-area perubahan reformasi birokrasi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi).



Gambar 1.1 Kerangka Reformasi Birokrasi UPI

## **BAB II**

### **RENCANA KERJA PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI UPI**

#### **A. Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi**

Pelaksanaan reformasi birokrasi 2021 – 2025 didasarkan pada beberapa arah kebijakan pemerintah, yaitu:

##### **1. Nawacita**

Dalam dokumen Nawacita, yang mencakup sembilan janji yang ingin diwujudkan Pemerintah Joko Widodo dan Jusuf Kalla, yaitu:

- a. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman kepada seluruh warga negara.
- b. Membuat Pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya.
- c. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerahdaerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.
- d. Memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya.
- e. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia.
- f. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya.
- g. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektorsektor strategis ekonomi domestik.
- h. Melakukan revolusi karakter bangsa.
- i. Memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

Secara eksplisit arahan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi tertulis dalam Nawacita nomor 2 dan 4 yaitu membuat pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya, serta memperkuat



kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya.

Visi Misi Presiden secara spesifik memberikan perhatian khusus terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, yaitu dengan menekankan pada lima prioritas utama dalam reformasi birokrasi dan pelayanan publik, yaitu:

- a. Penetapan payung hukum yang lebih kuat dan berkesinambungan bagi agenda reformasi birokrasi;
- b. Restrukturisasi kelembagaan yang cenderung gemuk;
- c. Menjalankan secara konsisten UU Aparatur Sipil Negara;
- d. Berkomitmen memberantas korupsi di kalangan aparatur sipil negara; dan
- e. Melakukan aksi-aksi bagi perbaikan kualitas pelayanan publik.

## **2. Agenda Pembangunan Nasional**

Dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019, Buku I, dijabarkan lima agenda pembangunan nasional sebagai berikut:

- a. Melanjutkan konsolidasi demokrasi untuk memulihkan kepercayaan publik;
- b. Meningkatkan peranan dan keterwakilan perempuan dalam politik dan pembangunan;
- c. Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan;
- d. Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (RBN); dan
- e. Meningkatkan partisipasi publik dalam proses pengambilan kebijakan publik.

Dari lima agenda pembangunan nasional tersebut, dua di antaranya secara spesifik terkait dengan tata kelola pemerintahan yang bersih dan efektif, yaitu agenda nomor 3 dan 4 adalah:

- a. Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan; dan
- b. Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional.

### **3. Isu Strategis-Agenda Prioritas**

Beberapa isu strategis lintas pembina sektor aparatur negara, sebagaimana dimuat dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019, yang dijadikan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Lemahnya penegakan hukum;
- b. Rendahnya komitmen pencegahan dan pemberantasan korupsi;
- c. APIP masih lemah;
- d. Kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah masih rendah;
- e. Pengadaan barang dan jasa masih belum dapat diselenggarakan secara efisien;
- f. Organisasi gemuk, *fragmented* dan tumpang tindih fungsi;
- g. Penerapan e-government belum merata;
- h. Integritas PNS yang masih rendah; dan
- i. Kualitas pelayanan publik masih rendah.

### **B. Rencana Kerja Reformasi Birokrasi UPI Tahun 2021-2025**

Rencana program Reformasi Birokrasi di Universitas Pendidikan Indonesia disusun berdasarkan *Road Map* RB UPI 2021 – 2025, dengan tujuan untuk menindaklanjuti rekomendasi Tim Evaluator Kementerian PAN dan RB.

Rencana program Reformasi Birokrasi UPI, adalah sebagai berikut:

#### **1. Agen Perubahan**

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia No 27 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah bahwa reformasi birokrasi pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara. Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut

maka ada delapan area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan mindset (pola pikir) dan culture set (budaya kerja). Perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sedangkan makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan suatu organisasi adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi. Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya. Selain unsur pimpinan, untuk mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya. Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (role model) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan. Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan

menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Agen perubahan dalam Reformasi Birokasi Internal UPI merupakan individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

Secara organisasi Agen Perubahan di Universitas Pendidikan Indonesia terpisah dari Tim Reformasi Birokrasi. Namun dalam melaksanakan tugasnya sama-sama bertanggung jawab keada Rektor.

Tugas dan peran agen perubahan dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Universitas Pendidikan Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. sebagai katalis, yang bertugas memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai di lingkungan unit kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan unit kerja menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- b. sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- c. sebagai pemberi solusi, yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik;
- d. sebagai mediator, yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan; dan
- e. sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.

Peran dan tugas Agen Perubahan tersebut melekat pada peran, tugas dan fungsi individu dalam unit kerjanya masing-masing sebagai Agen Perubahan. Oleh sebab itu UPI memandang tidak perlu membentuk unit organisasi struktural baru yang khusus bertugas mengelola Agen Perubahan.

Mekanisme kerja Agen Perubahan meliputi mekanisme kerja dengan Pimpinan Universitas, mekanisme kerja dengan Tim Reformasi Birokrasi, dan mekanisme kerja dengan pegawai lainnya.

a. Mekanisme Kerja dengan Pimpinan Universitas

- 1) Agen Perubahan bertanggungjawab langsung kepada pimpinan universitas selaku pihak yang menetapkan;
- 2) Agen Perubahan menyusun rencana tindak individu dan kelompok sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan;
- 3) Berdasarkan atas rencana tindak yang telah disetujui tersebut, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada pimpinan Universitas dengan tembusan kepada pimpinan unit kerja dan Tim Reformasi Birokrasi;
- 4) Pimpinan Universitas dan unit kerja memonitor secara berkala pelaksanaan rencana tindak kerja Agen Perubahan di unit kerjanya, sekaligus mendukung upaya Agen Perubahan dalam melakukan perubahan dengan menyediakan dukungan maupun sumber-sumber yang dibutuhkan;
- 5) Jika terdapat permasalahan dalam implementasi perubahan, Agen Perubahan menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara langsung dan berjenjang; dan
- 6) Pimpinan Universitas memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

b. Mekanisme Kerja dengan Tim Reformasi Birokrasi

- 1) Tim Reformasi Birokrasi khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan mengkoordinasikan para Agen Perubahan. Koordinasi tersebut dilakukan pada tahap penyusunan rencana tindak; tahap pelaksanaan melalui monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana tindak secara berkala dan tahap pengembangan melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas Agen Perubahan lainnya; dan
  - 2) Tim Reformasi Birokrasi khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan memfasilitasi pertemuan antar Agen Perubahan dalam bentuk forum pertukaran pengetahuan/pengalaman antar Agen Perubahan untuk mereplikasi kemajuan yang diperoleh disatu unit kerja ke unit kerja lainnya.
- c. Mekanisme Kerja dengan Pegawai Lainnya
- 1) Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan dilingkungan unit kerjanya melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan;
  - 2) Agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi tentang yang rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi internal di lingkungan universitas kepada para pegawai melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin dalam *knowledge sharing*, sosialisasi, pelatihan di kantor sendiri, dll; dan
  - 3) Penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari masing-masing Agen Perubahan. Selanjutnya secara bertahap Agen Perubahan mengajak individu anggota organisasi lain untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan budaya kinerja organisasi.

## **2. Zona Integritas**

Diawali dari mengikuti sosialisasi pembinaan unit kerja zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani yang diselenggarakan oleh Inspektorat Jenderal tanggal 16 November 2018, UPI menindaklanjutinya dengan melakukan

sosialisasi kepada para pimpinan di lingkungan UPI, menyusun perencanaan pembangunan zona integritas, menetapkan dan mengusulkan 1 (satu) unit kerja sebagai pilot project di tahun 2020, yaitu Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (FPIPS) sebagai zona integritas untuk mendapatkan predikat wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Dimana proses pelaksanaan serta hasilnya dilaporkan secara tersendiri di ZI WBK/WBBM FPIPS UPI.

Zona Integritas (ZI) merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi yang selanjutnya disingkat Menuju WBK adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/kawasan yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja. Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani yang selanjutnya disingkat Menuju WBBM adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/kawasan yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Atas upaya pembangunan Zona Integritas yang dilakukan, pada tahun 2020, UPI memperoleh Piagam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas dari Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi sebagai Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.

Tahun 2021 FPIPS lolos Penilaian Internal (TPI) dan mendapat penghargaan dari Kementrian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi dan maju ketingkat nasional (TPN) namun belum berhasil dengan kekurangan nilai sebesar 0.14.

Tahun 2022 UPI terus melaksanakan reformasi birokrasi dengan mencanangkan seluruh fakultas untuk membangun Zona Integritas dan tiga diantaranya yaitu Fakultas Ilmu

Pendidikan, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dicanangkan untuk Deklarasi di tahun 2023.

Dalam pelaksanaan pengembangan Zona Integritas, hal-hal yang sudah dilaksanakan di Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial, sebagai berikut:

**a. Area Manajemen Perubahan**

- 1) Menetapkan Tim Kerja Pembangunan ZI WBK/ WBBM
- 2) Menyusun Dokumen Rencana Kerja Pembangunan ZI WBK/ WBBM
- 3) Menyusun Laporan Monev Pembangunan ZI WBK/ WBBM
- 4) Menyusun Laporan Tindak Lanjut Monev
- 5) Menyusun Laporan Pelaksanaan Pembangunan ZI WBK / WBBM
- 6) Melakukan Sosialisasi Pembangunan ZI WBK/ WBBM melalui berbagai media
- 7) Mengidentifikasi Role Model Pimpinan
- 8) Menunjuk Agen Perubahan
- 9) Membuat Buku Saku
- 10) Membuat Banner anti Korupsi

**b. Area Penataan Tatalaksanaan**

- 1) Menetapkan SOP FPIPS
- 2) E-Office sudah berjalan sesuai dengan Fungsinya
- 3) Melakukan monev SOP
- 4) Membuat laporan SOP
- 5) Membuat SK dekan Keterbukaan Informasi Publik
- 6) Membuat SK Dekan Sistem Informasi yang tidak boleh diinformasikan ke Publik



### **c. Area Penataan Sistem Manajemen SDM**

Area ketiga dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM adalah Penataan Sistem Manajemen SDM. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 10 tahun 2019 Penataan Sistem Manajemen SDM bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- 1) Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM aparatur pada masing-masing Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
- 2) Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur pada masing-masing Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
- 3) Meningkatnya disiplin SDM aparatur pada masing-masing Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
- 4) Meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
- 5) Meningkatnya profesionalisme SDM aparatur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

Atas dasar hal tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan penataan manajemen SDM, yaitu:

- 1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai**
  - (a) Analisis Beban Kerja
  - (b) Analisis Kebutuhan Dosen
  - (c) Peta Jabatan
  - (d) Monev Penempatan Pegawai
  - (e) Publikasi rekrutmen
  
- 2. Pola Mutasi Internal**
  - (a) Pola Mutasi / Rotasi

- (b) Pelaksanaan Rotasi dan Mutasi
  - (c) Monitoring Rotasi
- 3. Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi**
- (a) Analisa Kebutuhan Pelatihan
  - (b) Matriks Kompetensi
  - (c) Pelaksanaan Pelatihan
  - (d) GAP Kompetensi
  - (e) Contoh Pelaksanaan Pelatihan
  - (f) Peta Pengembangan Kompetensi
  - (g) Monev Pengembangan Kompetensi (Studi Lanjut)
  - (h) Sertifikasi Kompetensi
  - (i) Hasil Pengembangan Kompetensi (Summer Course, Instruktur Internasional, Penelitian Kolaboratif)
- 4. Penetapan Kinerja Individu**
- (a) Pengukuran Kinerja Individu secara bulanan (LKB) dan tahunan (SKP, BKD)
  - (b) Pembagian tugas dan fungsi
  - (c) Contoh Reward dan Punishment
- 5. Penegakan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku Pegawai**
- (a) Contoh Penegakan Aturan Disiplin
  - (b) Peraturan terkait tentang disiplin dan Kode Etik
- 6. Sistem Informasi Kepegawaian**
- Penjelasan dari Aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG)

Dari hasil penilaian keseluruhan LKE Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial berhasil lolos dan diusulkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi untuk mengikuti penilaian di tingkat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi.

Evaluasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi dilaksanakan pada bulan November secara daring. Pada area Penataan Sistem Manajemen SDM beberapa isu yang diangkat pada saat pendalaman materi adalah:

- 1) Pola rotasi dan pelaksanaannya
- 2) Pengembangan kompetensi
- 3) Penilaian kinerja pegawai dan solusi yang dilakukan apabila kinerja tidak tercapai

Dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM khususnya pada area Penataan Sistem Manajemen SDM masih terdapat beberapa kendala diantaranya:

- 1) Pemahaman terhadap pembangunan zona integritas belum maksimal karena baru dilaksanakan dalam waktu 7 bulan.
- 2) Fakultas sebagai unit kerja sehingga untuk kebijakan dan aturan masih berpedoman kepada Universitas menyebabkan adanya kesulitan dalam pengumpulan beberapa data yang bersifat terpusat.

#### **d. Area Penguatan Akuntabilitas**

Mengumpulkan dokumen pendukung yang diperlukan untuk melengkapi data di area penguatan akuntabilitas kinerja yang meliputi:

- 1) Renstra Fakultas,
- 2) RKAT Fakultas, implementasi RKAT
- 3) IKU Fakultas dan ketercapaian IKU tahun 2022
- 4) Mengumpulkan dokumen laporan kinerja tahunan beserta surat penyampaian laporan tahunan FPIPS

- 5) Mengumpulkan dokumen pemantauan kinerja per bulan, per triwulan dan per semester
- 6) Mengumpulkan dokumen pelatihan pegawai selama tahun 2022

**e. Area Penguatan Pengawasan**

- 1) Gratifikasi
  - a) Telah dilakukan penyusunan tim, Pedoman Gratifikasi, SOP, Instrumen perangkat pelaporan gratifikasi, serta dilakukan sosialisasi
  - b) Melaksanakan sosialisasi secara berkala dengan menghadirkan beberapa narasumber baik dari internal UPI seperti SPI maupun dari pihak-pihak eksternal
  - c) Menyusun video Kampanye Anti Gratifikasi
  - d) Membuat variasi Banner dan Spanduk dan Poster Anti Gratifikasi
- 2) Melakukan evaluasi melalui penyebaran kuesioner terkait pemahaman civitas akademika tentang implementasi pengendalian gratifikasi di FPIPS UPI
  - a) Telah dilakukan penyusunan TIM, Pedoman Penanganan Keluhan, SOP, Instrumen perangkat pelaporan keluhan, serta dilakukan sosialisasi dan evaluasi terkait pelaksanaan penanganan keluhan masyarakat
  - b) Melaksanakan sosialisasi secara berkala dengan menghadirkan beberapa narasumber baik dari internal UPI seperti SPI maupun dari pihak-pihak eksternal
- 3) Menyusun video Kampanye Anti Gratifikasi
  - a) Membuat variasi Banner dan Spanduk dan Poster Anti Gratifikasi
  - b) Melakukan evaluasi melalui penyebaran kuesioner terkait pemahaman civitas akademika tentang implementasi pengendalian gratifikasi di FPIPS UPI
- 4) Whistleblowing system

- a) Telah dilakukan penyusunan TIM, Pedoman Penanganan *Whistleblowing system*, SOP, Instrumen perangkat pelaporan *whistleblowing system*, serta dilakukan sosialisasi serta evaluasi melalui penyebaran angket
- 5) Benturan kepentingan
  - a) Telah penyusunan TIM, Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan, SOP, Instrumen perangkat pelaporan benturan kepentingan, serta dilakukan sosialisasi dan evaluasi

**f. Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

- 1) Pembuatan Peraturan Dekan tentang Pelayanan Publik
- 2) Pembuatan Maklumat Dekan tentang Pelayanan
- 3) SOP
- 4) Review SOP
- 5) Pelatihan Pelayanan Prima terakhir dilaksanakan tahun 2018
- 6) Informasi pelayanan Web, Papan pengumuman digital, IG , Facebook
- 7) Terdapat sistem punishment dan reward bagi pelaksana layanan
- 8) Sarana Layanan terpadu terpusat di Universitas (ULT UPI)
- 9) Survei Kepuasan masyarakat telah dilakukan melalui mahasiswa, terakhir dilakukan pada tahun 2020
- 10) Tersedianya WIFI FREE di gedung FPIPS UPI (tindak lanjut dari survey kepuasan dari segi jaringan dan WIFI)

**3. Quick Wins**

Universitas Pendidikan Indonesia berupaya memanfaatkan momentum reformasi birokrasi untuk melakukan penataan dan penguatan organisasi, penataan sistem manajemen SDM, dan pengembangan karir dengan menerapkan sistem merit; dan peningkatan kualitas

pelayanan publik. Ketiga fokus penataan dan penguatan tersebut menjadi *Quick Wins* dalam Reformasi birokrasi di Universitas Pendidikan Indonesia.

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan melalui program evaluasi dan revisi Rencana Strategis (Renstra) UPI 2021-2025 dan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK). Hal ini dilakukan untuk menghasilkan struktur organisasi yang ramping, tapi kaya fungsi. Sehingga diharapkan dapat menciptakan organisasi yang efektif dan efisien.

Penataan sistem manajemen SDM dilakukan melalui pemenuhan kebutuhan regulasi tentang pengelolaan SDM, penyusunan rencana kebutuhan SDM berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, serta pengembangan karir pegawai yang menerapkan sistem merit.

Peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan melalui pembentukan unit kerja Pusat Data Universitas, pembentukan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID), pembentukan Unit Layanan Terpadu (ULT), dan penyusunan Peta Proses Bisnis. Dibentuknya Pusat Data Universitas, PPID, dan ULT serta disusunnya Peta Proses Bisnis bertujuan untuk memberikan layanan kepada pemangku kepentingan di bidang akademik dan nonakademik secara cepat, akurat, efisien, transparan dan memberikan kepastian hukum demi terwujudnya hak-hak masyarakat untuk mendapatkan layanan informasi. Sesuai dengan Undang-Undang nomor 14 tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik dan Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Keberhasilan *Quick Wins* tersebut di atas dapat diukur dari indikator sebagai berikut:

- a. Terbitnya Peraturan MWA tentang Perubahan Rencana Strategis UPI 2021-2025, serta terbentuknya SOTK yang ramping tetapi kaya fungsi;
- b. terpenuhinya kebutuhan regulasi pengelolaan SDM, terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia secara kuantitas dan kualitas; serta terlaksananya pengembangan karir pegawai yang menerapkan sistem merit; dan
- c. terbentuknya unit yang bertugas menghimpun, mengolah, menyajikan dan memberikan pelayanan informasi data serta tersedianya proses bisnis layanan publik.

### C. Tim Reformasi Birokrasi UPI

Penyelenggaraan Reformasi Birokrasi Universitas Pendidikan Indonesia tidak dikelola oleh salah satu organisasi atau unit kerja tertentu yang secara khusus diberi tugas dan tanggung jawab menangani reformasi birokrasi. Melainkan ditangani oleh tim satuan tugas (Satgas) yang keanggotaannya melibatkan berbagai unsur terkait. Mulai dari unsur pimpinan universitas, unsur pimpinan pelaksana akademik, unsur pimpinan unit pengembangan, unsur pimpinan unit administrasi, unsur pimpinan unit penunjang, hingga melibatkan orang-orang yang secara personal memiliki pengalaman dan kompetensi yang baik di bidang reformasi birokrasi. Dasar pertimbangannya karena reformasi birokrasi begitu kompleks, mencakup 8 (delapan) area perubahan yang secara kelembagaan UPI area tersebut menyebar di berbagai unit kerja. Dengan cara seperti itu pengelolaan Reformasi Birokrasi UPI dinilai akan lebih efektif.

Tim Satgas tersebut diberi tugas oleh Rektor sekaligus bertanggung jawab kepada Rektor untuk mengelola reformasi birokrasi, mulai dari menyusun peta jalan reformasi birokrasi, menyusun peta proses bisnis, membangun zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani, melaksanakan aksi perubahan, mengevaluasi capaian pelaksanaan reformasi birokrasi, hingga melaporkan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi.

Dalam melaksanakan tugas pekerjaannya satgas Reformasi Birokrasi UPI berkoordinasi dan bersinergi dengan unit kerja terkait.

Susunan keanggotaan Satgas Reformasi Birokrasi UPI adalah sebagai berikut:

Penanggung Jawab	: Rektor Universitas Pendidikan Indonesia
Pengarah	: 1. Wakil Rektor Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan 2. Wakil Rektor Bidang Keuangan, Sarana Prasarana, dan Sumber Daya Manusia 3. Wakil Rektor Bidang Inovasi, Kebudayaan, dan Sistem Informasi 4. Wakil Rektor Bidang Riset, Usaha, dan Kerja Sama 5. Sekretaris Universitas

- Ketua : Dr. Nono Supriatna, M.Si., CIISA.
- Sekretaris : Dr. Sahroni, S.Sn., M.Pd.
- Area Manajemen Perubahan : 1. Prof. Dr. Suwatno, M.Si. (Koord.)  
2. Dr. Rasto, M.Pd. (Anggota)  
3. Siti Kuraesin, S.Pd. (Anggota)
- Area Deregulasi Kebijakan : 1. Dr. Ridwan Purnama, S.H., M.Si. (Koord.)  
2. Ruslan, S.H. (Anggota)  
3. Dulhamid, S.H. (Anggota)
- Area Penataan Organisasi : 1. Drs. Ajang Mulyadi, M.M. (Koord.)  
2. Sri Rohati, S.Pd. (Anggota)  
3. Imas Tarmilah, S.Kom. (Anggota)
- Area Penataan Tata Laksana : 1. Dr. Cepi Riyana, M.Pd. (Koord.)  
2. Dr. Arciana Damayanti, M.M. (Anggota)  
3. Dr. Saripudin, S.Pd., M.T. (Anggota)
- Area Penataan Sistem Manajemen SDM : 1. Dr. Liris Raspatiningrum, M.Pd. (Koord.)  
2. Beben Rubini, S.H. (Anggota)  
3. Panji Nurul Fath, S.T., M.M. (Anggota)
- Area Penguatan Pengawasan : 1. Dr. Nugraha Suharto, S.Sos., M.Pd. (Koord.)  
2. Prof. Dr. Ratnaningsih Eko Sardjono, M.Si. (Anggota)  
3. Dr. Ida Farida Adi Prawira, S.E., M.Si. (Anggota)
- Area Akuntabilitas : 1. Dr. Ikin Solikin, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA. (Koord.)  
2. Dr. Asep Kurniawan, M.Pd. (Anggota)  
3. Dr. Eka Surachman, M.T. (Anggota)
- Area Pelayanan Publik : 1. Prof. Dr. Deni Darmawan, S.Pd., M.Si. (Koord.)  
2. Dr. Wawan Darmawan, S.Pd., M.Hum. (Anggota)  
3. Dr. Budi Santoso, M.Si. (Anggota)
- Kesekretariatan : 1. Dini Nur Aprini, S.E.  
2. M. Iqbal Imami, S.T.  
3. Ainan Taqarra Yusuf, S.Kom.  
4. M. Albi Sulaeman, A.Md.  
5. Lili Achmad Gozali



#### **D. Mekanisme Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**

Mekanisme pelaksanaan reformasi birokrasi mengacu kepada rencana aksi perubahan sebagaimana tertuang dalam Peta Jalan Reformasi Birokrasi UPI. Secara umum mekanisme disusun berdasarkan tahapan sebagai berikut:

1. mengidentifikasi rencana aksi yang tertuang dalam Peta Jalan Reformasi Birokrasi;
2. mengelompokkan dan menyusun rencana aksi berdasarkan skala prioritas;
3. menyusun dan menetapkan jadwal kegiatan aksi;
4. membagi tugas anggota satgas reformasi birokrasi;
5. melakukan sosialisasi program kegiatan aksi perubahan termasuk sosialisasi Peta Proses Bisnis dan pembangunan Zona Integritas;
6. melaksanakan aksi perubahan sesuai jadwal yang telah ditetapkan;
7. monitoring dan evaluasi pelaksanaan aksi Reformasi birokrasi, penyusunan peta Proses Bisnis dan pembangunan Zona Integritas;
8. melakukan kajian hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan aksi reformasi birokrasi; dan
9. menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan reformasi birokrasi ke Kemendikbudristek.

Secara spesifik mekanisme pelaksanaan Reformasi Birokrasi UPI disusun berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam kebijakan Renstra 2021-2025 dengan perincian sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan yang berorientasi keunggulan, berkeadilan (*equitable*), dan menjunjung tinggi keberagaman;
2. Pengembangan dan penyebaran hasil riset unggulan bidang keilmuan, kebijakan Pendidikan ilmu, dan penyelesaian isu strategis pada tatanan nasional, regional, dan internasional;

3. Penyelenggaraan dan pengembangan pengabdian kepada masyarakat melalui penyebarluasan dan pendayagunaan inovasi dalam bidang ilmu Pendidikan, Pendidikan disiplin ilmu , dan disiplin ilmu lainnya untuk memberdayakan masyarakat;
4. Penyelenggaraan dan pengembangan pembinaan kemahasiswaan untuk meningkatkan mutu lulusan serta meningkatkan jejaring dan pemberdayaan peran alumni yang memperkuat kemajemukan dan keberagaman;
5. Pengembangan kapasitas sumber daya (SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan) dan usaha universitas dalam mendukung penyelenggaraan Tridharma untuk meningkatkan kesejahteraan dan keunggulan universitas; dan
6. Pengembangan tatakelola universitas yang sehat dan akuntabel sebagai perguruan tinggi otonom berbasis sistem informasi yang terintegritas.

### **BAB III**

#### **PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI UPI TAHUN 2022**

##### **A. Mekanisme Pelaksanaan Reformasi Birokrasi**

Mekanisme pelaksanaan Reformasi birokrasi mengacu kepada Rencana Strategis (Renstra) UPI Tahun 2021-2025, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Majelis Wali Amanat (MWA) nomor 03 tahun 2022, Tentang Perubahan Rencana Strategis UPI tahun 2021-2025 Kebijakan 6 (enam): Pengembangan tata kelola universitas yang sehat dan akuntabel sebagai perguruan tinggi otonom berbasis sistem informasi yang terintegrasi; Program 2: Penerapan tata kelola universitas yang unggul dan kompetitif melalui sistem penjaminan mutu berstandar nasional dan internasional untuk memperoleh rekognisi nasional dan internasional dari lembaga bereputasi; dan indikator 47: Jumlah unit yang melakukan pembangunan Zona Integritas dan lolos verifikasi tim penilai mandiri, sehingga pada tahun 2025 UPI dapat lolos ZI WBK WBBM tingkat nasional dan seluruh unit akademik di lingkungan UPI diwajibkan mengisi LKE melalui aplikasi INSPIRASIDIKTI sebagaimana telah diwajibkan oleh Dirjen Dikti Kemdikbud ristek.

Rencana aksi perubahan sebagaimana tertuang dalam Peta Jalan Reformasi birokrasi UPI. Secara umum mekanisme disusun berdasarkan tahapan sebagai berikut:

- 1) mengidentifikasi rencana aksi yang tertuang dalam Peta Jalan Reformasi Birokrasi;
- 2) mengelompokkan dan menyusun rencana aksi berdasarkan skala prioritas;
- 3) menyusun dan menetapkan jadwal kegiatan aksi;
- 4) membagi tugas anggota Satgas Reformasi birokrasi;
- 5) melakukan sosialisasi program kegiatan aksi perubahan termasuk sosialisasi Peta Proses Bisnis dan pembangunan Zona Integritas;
- 6) melaksanakan aksi perubahan sesuai jadwal yang telah ditetapkan;
- 7) monitoring dan evaluasi pelaksanaan aksi reformasi birokrasi, penyusunan peta Proses Bisnis dan pembangunan Zona Integritas;

- 8) melakukan kajian hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan aksi reformasi birokrasi; dan
- 9) menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan reformasi birokrasi ke Kemendikbud.

Secara spesifik mekanisme pelaksanaan reformasi birokrasi disusun berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam kebijakan Renstra 2021-2025 dengan perincian sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan yang berorientasi keunggulan, berkeadilan (*equitable*), dan menjunjung tinggi keberagaman.

1.1. Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan unggul dan inovatif dengan menerapkan sistem penjaminan mutu akademik untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing pada tataran nasional, regional, dan internasional, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Persentase mata kuliah Sarjana dan Diploma yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (*team based project*);
- 2) Persentase mahasiswa bersertifikat kompetensi;
- 3) Persentase mahasiswa asing;
- 4) Persentase mahasiswa yang mengikuti *student mobility*;
- 5) Persentase mahasiswa Sarjana dan Diploma yang menghabiskan paling sedikit 20 SKS di luar kampus; dan
- 6) Persentase keterserapan lulusan Sarjana dan Diploma.

1.2. Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan unggul dan inovatif melalui ketersediaan tenaga pendidik yang berdaya saing global, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Persentase dosen yang berkegiatan Tridarma di luar kampus; dan
- 2) Persentase dosen asing.

2. Pengembangan dan penyebarluasan hasil riset unggulan bidang keilmuan, kebijakan pendidikan, dan penyelesaian isu strategis pada tataran nasional, regional, dan internasional
  - 2.1. Peningkatan daya dukung pendanaan, jejaring kerja sama, dan produktivitas penyelenggaraan riset yang berdampak pada bertambahnya jumlah publikasi ilmiah pada jurnal bereputasi nasional, regional, dan internasional, dengan indikator program sebagai berikut:
    - 1) Jumlah jurnal UPI yang terindeks oleh lembaga bereputasi;
    - 2) Jumlah penelitian yang didanai pihak luar;
    - 3) Jumlah luaran penelitian yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen; dan
    - 4) Jumlah sitasi dari publikasi ilmiah dosen di jurnal internasional.
  - 2.2. Peningkatan inovasi bidang pendidikan dan nonpendidikan yang dihasilkan dari riset unggulan berskala nasional, regional, dan internasional, dengan indikator program sebagai berikut.
    - 1) Jumlah hilirisasi hasil penelitian dan pengembangan (*R&D*) yang menghasilkan produk inovasi dan siap dimanfaatkan masyarakat dan/atau bernilai ekonomi;
    - 2) *Science Technopark* UPI; dan
    - 3) Jumlah prototipe dari luaran riset.
  - 2.3. Pengembangan produk riset dalam bentuk Hak Kekayaan Intelektual, dengan indikator program sebagai berikut.
    - 1) Jumlah Hak Kekayaan Intelektual di luar Hak Cipta.
3. Penyelenggaraan dan pengembangan pengabdian kepada masyarakat melalui penyebarluasan dan pendayagunaan inovasi dalam bidang ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lainnya untuk memberdayakan masyarakat
  - 3.1. Penyebarluasan dan pendayagunaan inovasi dalam bidang ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lainnya untuk memberdayakan masyarakat, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Jumlah luaran pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen; dan
  - 2) Jumlah hilirisasi hasil pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan produk inovasi yang dimanfaatkan masyarakat atau yang bernilai ekonomi.
4. Penyelenggaraan dan pengembangan pembinaan kemahasiswaan untuk meningkatkan mutu lulusan serta meningkatkan jejaring dan pemberdayaan peran alumni yang memperkuat kemajemukan dan keberagaman
- 4.1. Pembinaan kesejahteraan dan kegiatan kemahasiswaan bidang bakat, minat, penalaran, dan kewirausahaan dalam upaya mengembangkan potensi dan prestasi mahasiswa, dengan indikator program sebagai berikut:
- 1) Persentase mahasiswa yang meraih prestasi minimal tingkat nasional.
- 4.2. Pembinaan Organisasi Kemahasiswaan (Ormawa) dan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM), dengan indikator program sebagai berikut:
- 1) Persentase dosen yang membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.
5. Pengembangan kapasitas sumber daya (SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan) dan usaha universitas dalam mendukung penyelenggaraan Tridarma untuk peningkatan kesejahteraan dan keunggulan universitas (K5)
- 5.1. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing, dengan indikator program sebagai berikut:
- 1) Persentase dosen tetap yang berkualifikasi S3;
  - 2) Persentase dosen dengan jabatan Profesor;
  - 3) Persentase dosen tetap yang memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja;
  - 4) Persentase dosen tetap yang berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja; dan

- 5) Jumlah dosen dan/atau tenaga kependidikan yang memperoleh penghargaan/*award*.

5.2. Pengembangan sarana dan prasarana yang modern untuk mendukung keunggulan UPI, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Peringkat UPI di *GreenMetric*;
- 2) Akreditasi Perpustakaan;
- 3) Akreditasi Arsip Universitas;
- 4) Akreditasi UPT Layanan Kesehatan;
- 5) Akreditasi Museum Pendidikan Nasional;
- 6) Jumlah laboratorium *microteaching*; dan
- 7) Jumlah alokasi dana untuk pengembangan sarana prasarana modern.

5.3. Pengembangan IGU dan sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Jumlah IGU;
- 2) Opini Penilaian Laporan Keuangan oleh Akuntan Publik;
- 3) Nilai Kinerja Anggaran atas RKA-K/L; dan
- 4) Predikat Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

6. Pengembangan tata kelola universitas yang sehat dan akuntabel sebagai perguruan tinggi otonom berbasis sistem informasi yang terintegrasi

6.1. Penerapan prinsip *Good University Governance* (GUG) dalam pengelolaan universitas untuk mendorong peningkatan kinerja universitas dengan efektivitas mencapai maksimal, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Indeks kepuasan pelayanan;
- 2) Pemeringkatan keterbukaan informasi publik; dan
- 3) Persentase program studi yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.

6.2. Penerapan tata kelola universitas yang unggul dan kompetitif melalui sistem penjaminan mutu berstandar nasional dan internasional untuk memperoleh rekognisi nasional dan internasional dari lembaga bereputasi, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Peringkat akreditasi Perguruan Tinggi dari BAN-PT;
- 2) Persentase program studi terakreditasi unggul/setara unggul pada level nasional;
- 3) Persentase program studi yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah;
- 4) Peringkat di *QS/THE World University Ranking*;
- 5) Peringkat di *QS/THE World University Ranking by Subject in Education*;
- 6) Peringkat di *QS/THE Asian University Ranking*;
- 7) *Rating* pada *QS Star*; dan
- 8) Jumlah unit yang melakukan pembangunan Zona Integritas dan lolos verifikasi tim penilai mandiri.

6.3. Penerapan tata kelola universitas yang unggul dan kompetitif melalui pengembangan pusat keunggulan yang mengembangkan karakter dan kekhasan universitas, dengan indikator program sebagai berikut:

- 1) Jumlah Fakultas/Sekolah (antara lain: Fakultas Kedokteran, Fakultas Hukum, Fakultas Psikologi, Fakultas Pendidikan Agama Islam, Sekolah Vokasi, Pendidikan Profesi), Kampus UPI di Daerah, Program Studi, dan unit nonakademik baru; dan
- 2) Jumlah Pusat Unggulan (*Center of Excellence*).

## **B. Capaian Reformasi Birokrasi UPI**

Kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola UPI yang lebih baik dan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional. Kebijakan reformasi birokrasi pada akhirnya



diharapkan dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan UPI kepada publik yang lebih baik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah, serta penyelenggaraan UPI yang bersih dan bebas KKN.

Dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola UPI yang baik dan meningkatnya birokrasi UPI yang profesional dan berintegritas tinggi, maka reformasi birokrasi di lingkungan UPI berfokus pada delapan area perubahan yang harus dicapai dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi UPI, yaitu:

1. Birokrasi yang akuntabel, bersih dan bebas KKN
  - a. Manajemen Perubahan
  - b. Penguatan Sistem Pengawasan
  - c. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
  
2. Birokrasi yang Efektif dan Efisien
  - a. Penguatan Peraturan Perundangan
  - b. Penguatan Kelembagaan
  - c. Penguatan Tata Laksana
  - d. Penguatan Sistem Manajemen SDM ASN
  
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan yang berkualitas
  - a. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
  - b. *Quick Wins*

Untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan UPI telah dibentuk Tim Reformasi Birokrasi yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Rektor Nomor 1030/UN40/KP.09.00/2022 tentang Pengangkatan Tim Reformasi Birokrasi di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 dan Peraturan Menteri PAN, maka UPI melakukan persiapan untuk dapat menerapkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan UPI yang merupakan amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 untuk melaksanakan agenda reformasi birokrasi di lingkungan masing-masing dengan cara membentuk dan menetapkan Tim Reformasi Birokrasi, menyusun dan melaksanakan peta jalan reformasi birokrasi, serta menentukan *Quick Wins*, Peta Jalan Reformasi Birokrasi Universitas Pendidikan Indonesia.

### **C. Progres Pelaksanaan Reformasi Birokrasi UPI**

#### **1. Area Manajemen Perubahan**

Perubahan mendasar tata kelola UPI tahun 2020 dimulai dari selesainya penyusunan Rencana Strategis (Renstra) 2021-2025 seiring dengan telah berakhirnya Renstra tahun 2016-2020 dan revisi Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi implementasi SOTK yang selama ini digunakan. Selanjutnya, sejak tahun 2022 telah dilaksanakan perubahan Renstra Universitas Pendidikan Indonesia 2021-2025 melalui Peraturan MWA Nomor 3 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan MWA Nomor 4 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis UPI tahun 2021-2025.

Pada perubahan Renstra Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2022 terdiri atas 6 (enam) kebijakan, 14 program dan 49 indikator. Salah satu indikator yang ditambah adalah indikator tentang jumlah unit yang melakukan pembangunan ZI dan lolos verifikasi tim penilai mandiri. Sedangkan pada SOTK telah terbit Peraturan Rektor nomor 1 Tahun 2022 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pendidikan Indonesia.

Capaian pelaksanaan reformasi birokrasi pada area manajemen perubahan, UPI telah membentuk dan mengesahkan tim reformasi birokrasi, memiliki peta jalan reformasi

birokrasi yang telah diformalkan, melakukan evaluasi program aksi perubahan pada setiap area, menetapkan agen perubahan, dan telah menetapkan perubahan Renstra 2021-2025, menetapkan peta proses bisnis, dan perampingan SOTK sebagai dasar perubahan pada bidang yang lainnya.

**a. Sudah terbentuk tim RBI**

UPI sebagai lembaga pendidikan tinggi memiliki peran strategis dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme melalui program reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan akademik dan nonakademik. Maka, telah ditetapkan Tim Reformasi Birokrasi UPI melalui Keputusan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 1030/UN40/KP.09.00/2022 tentang Pengangkatan Tim Reformasi Birokrasi di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

**b. Sudah tersusun peta jalan**

Peta Jalan Reformasi Birokrasi UPI merupakan bagian tak terpisahkan dari upaya UPI PTN BH sebagai perguruan tinggi yang dapat mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien, serta pelayanan publik yang berkualitas. Sehingga, berbagai indikator capaian program dapat menggambarkan upaya yang dilakukan agar kriteria-kriteria universitas kelas dunia dalam bidang pendidikan (world class university in education) dapat dipenuhi.

Peta Jalan Reformasi Birokrasi UPI 2021-2025 merupakan lanjutan dari peta jalan 2017-2020 dan menjadi rujukan utama pelaksanaan reformasi birokrasi di UPI. Dokumen ini memuat kondisi Universitas Pendidikan Indonesia, analisis lingkungan strategis, tujuan, sasaran, dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi, serta manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi. Peta jalan reformasi birokrasi disusun berdasarkan hasil kajian kondisi birokrasi UPI saat ini dengan kondisi birokrasi ideal. Kesenjangan di antara kedua kondisi ini menjadi dasar perumusan serangkaian program dan rencana aksi untuk memperbaiki, mengubah, dan menata kembali birokrasi dan pelayanan publik di UPI.

Peta Jalan Reformasi Birokrasi UPI telah tersusun melalui Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 29 Tahun 2021 tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2021-2025.

**c. Pemantauan pelaksanaan pembangunan Zona Integritas**

UPI telah melakukan pemantauan pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas, diawali dengan koordinasi Reformasi Birokrasi UPI dan persiapan pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas WBK-WBBM pada Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial. Koordinasi yang dilaksanakan meliputi sosialisasi Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas ke seluruh unit organisasi di UPI, penyusunan peta jalan, pembentukan agen perubahan, serta pendampingan secara intens untuk Zona Integritas FPIPS.

**d. Sudah dibentuk tim Agen Perubahan berdasarkan Keputusan Rektor Nomor 1035/UN40/KP.09.00/2022**

**2. Area Regulasi Kebijakan**

Progres pelaksanaan reformasi di area perubahan deregulasi kebijakan, telah dilaksanakan penyempurnaan melalui sinkronisasi/harmonisasi Peraturan Rektor dengan berbagai peraturan di atasnya. Hasil dari sinkronisasi/harmonisasi telah diterbitkan Peraturan Rektor baik yang berupa perubahan dari peraturan rektor yang ada maupun ditetapkan Peraturan Rektor yang baru. Hal ini dilakukan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan yang merupakan area deregulasi kebijakan sebagai payung hukum dalam pengelolaan dan penyelenggaraan UPI sebagai PTN BH

Dalam penataan regulasi kebijakan UPI telah dilakukan hal-hal berikut:

**a. Melakukan inventarisasi peraturan perundang-undangan yang merupakan amanat dari Statuta UPI, MWA UPI dan belum dibentuk peraturan di UPI.**

Indikator dari kegiatan ini adalah terdapat data peraturan perundang-undangan yang belum dibentuk peraturan di UPI

**b. Melakukan penyusunan peraturan di lingkungan UPI untuk mendukung kinerja perguruan tinggi.**

Indikator dari kegiatan ini terbentuknya Peraturan Rektor untuk mendukung kinerja UPI (akademik dan/atau nonakademik)

**c. Sosialisasi peraturan perundang-undangan pada unit kerja di lingkungan UPI.**

Penataan regulasi kebijakan UPI di pilih sebagai Quick Win RBI UPI Tahun 2022.

Beberapa hasil penataan regulasi kebijakan UPI yaitu sebagai berikut:

- 1) Peraturan MWA Nomor 02 Tahun 2022 Tentang Pedoman penyusunan Rencana strategis Universitas Pendidikan Indonesia;
- 2) Peraturan MWA Nomor 03 Tahun 2022 Tentang Perubahan Rencana strategis Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2021-2025;
- 3) Peraturan Rektor Nomor 001 Tahun 2022 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) UPI;
- 4) Peraturan Rektor Tentang perubahan atas peraturan rektor nomor 033 tahun 2020 tentang Pengelolaan Piutang Universitas Pendidikan Indonesia
- 5) Peraturan Rektor tentang perubahan atas peraturan rektor nomor 031 tahun 2020 tentang pedoman perjalanan dinas dalam negeri universitas pendidikan indonesia
- 6) Peraturan Rektor Tentang tentang pedoman perjalanan dinas luar negeri universitas pendidikan indonesia
- 7) Peraturan Rektor Tentang tentang standar biaya umum universitas pendidikan indonesia tahun 2022
- 8) tentang pengelolaan kendaraan dinas universitas pendidikan indonesia
- 9) Peraturan Rektor tentang tentang tata naskah dinas di lingkungan universitas pendidikan indonesia
- 10) Peraturan Rektor tentang alur, format permohonan dan tarif biaya layanan administrasi akademik di lingkungan universitas pendidikan indonesia

- 11) Peraturan Rektor tentang pedoman keprotokolan di lingkungan universitas pendidikan indonesia
- 12) Peraturan Rektor tentang tata cara pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian ketua program studi terintegrasi di lingkungan universitas pendidikan indonesia
- 13) pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian ketua dan sekretaris departemen, program studi, kepala dan sekretaris laboratorium, workshop, studio, pusat kajian, dan micro teaching di fakultas, sekolah pascasarjana, dan kampus universitas pendidikan indonesia di daerah di lingkungan universitas pendidikan indonesia
- 14) Peraturan Rektor tentang pedoman integrasi program studi program sarjana, magister, dan doktor di lingkungan universitas pendidikan indonesia
- 15) Peraturan Rektor tentang sistem pengelolaan pegawai universitas pendidikan indonesia
- 16) rencana induk penelitian universitas pendidikan indonesia tahun 2021-2025;
- 17) peraturan rektor nomor 002 tahun 2021 tentang panduan pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- 18) peraturan rektor nomor 005 tahun 2021 tentang kelompok kemampuan ekonomi orang tua/wali calon mahasiswa dan kelompok tarif uang kuliah tunggal bagi mahasiswa baru universitas pendidikan indonesia jalur seleksi nasional masuk perguruan tinggi negeri dan jalur seleksi bersama masuk perguruan tinggi negeri tahun akademik 2021/2022;
- 19) peraturan rektor nomor 007 tahun 2021 tentang panduan pengakuan pengalaman belajar mahasiswa dalam implementasi merdeka belajar kampus merdeka di universitas pendidikan indonesia;
- 20) peraturan rektor nomor 13 tahun 2021 tentang pelaksanaan kerja sama universitas pendidikan indonesia;
- 21) peraturan rektor nomor 14 tahun 2021 tentang pedoman penyelenggaraan pendidikan universitas pendidikan indonesia;

- 22) peraturan rektor nomor 16 tahun 2021 tentang perubahan atas peraturan rektor nomor 052 tahun 2020 tentang pedoman penyelenggaraan pendidikan upi;
- 23) peraturan rektor nomor 20 tahun 2021 tentang pengelolaan hak kekayaan intelektual upi;
- 24) peraturan rektor nomor 21 tahun 2021 tentang pengelolaan kendaraan dinas upi;
- 25) peraturan rektor nomor 22 Tahun 2021 tentang Klasifikasi Informasi Publik yang Dikecualikan di Lingkungan UPI;
- 26) Peraturan Rektor Nomor 24 Tahun 2021 tentang Ketentuan Pokok Pengembangan Kurikulum UPI;
- 27) Peraturan Rektor Nomor 25 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengembangan Kurikulum Program Studi UPI;
- 28) Peraturan Rektor Nomor 30 Tahun 2021 tentang Sistem Informasi Legalisir Ijazah *Online* Di Lingkungan UPI;
- 29) Peraturan Rektor Nomor 31 Tahun 2021 tentang Sumbangan Dana Pendidikan Sukarela UPI;
- 30) Peraturan Rektor Nomor 32 Tahun 2021 tentang Rencana Induk Pengabdian Kepada Masyarakat UPI Tahun 2021-2025;
- 31) Peraturan Rektor Nomor 33 Tahun 2021 tentang Kelompok Penelitian, Kelompok Bidang Keilmuan, Dan Pusat Kajian Di Lingkungan UPI;
- 32) Peraturan Rektor Nomor 34 Tahun 2021 tentang Laboratorium, Studio Workshop Dan/Atau Sebutan Lain Sebagai Fasilitas Penunjang Pendidikan, Penelitian Dan PKM Di Lingkungan UPI;
- 33) Peraturan Rektor Nomor 35 Tahun 2021 tentang Laboratorium, Studio, Workshop Dan/Atau Sebutan Lain Sebagai Fasilitas Penunjang Pendidikan, Penelitian, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Di Lingkungan UPI;
- 34) Peraturan Rektor Nomor 36 Tahun 2021 tentang Simpanan Pegawai UPI;

- 35) Peraturan Rektor Nomor 37 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyusunan Dan Implementasi Rencana Kerja Dan Anggaran Tahunan UPI Tahun 2022;
- 36) Peraturan Rektor Nomor 39 Tahun 2021 tentang Peraturan Pagu Anggaran UPI 2022;
- 37) Peraturan Rektor Nomor 41 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor No. 041 Tahun 2020 tentang Pedoman Integritas Program Studi Program Sarjana, Magister, dan Doktor di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia;
- 38) Peraturan Rektor Nomor 42 Tahun 2021 tentang Validasi Karya Ilmiah Kenaikan Jabatan Dan Pangkat Dosen Universitas Pendidikan Indonesia;
- 39) Peraturan Rektor Nomor 45 Tahun 2021 tentang Panduan Penelitian Dan PKM Tahun 2022;
- 40) Peraturan Rektor Nomor 46 Tahun 2021 tentang Pedoman Pencapaian Dan Pelaporan Indikator Kinerja Utama Dan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka UPI Tahun 2022;
- 41) Peraturan Rektor Nomor 47 Tahun 2021 tentang Pedoman Monitoring Dan Evaluasi Implementasi Rencana Strategis UPI Tahun 2021-2025; dan
- 42) Peraturan Rektor Nomor 52 Tahun 2021 tentang Tata Naskah Dinas Elektronik Di Lingkungan UPI.

### **3. Area Penataan dan Penguatan Organisasi**

Sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi implementasi SOTK telah terbit Peraturan Rektor Nomor 1 Tahun 2022 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Universitas Pendidikan Indonesia.

#### **a. Analisis dan Pengkajian Pemetaan kebutuhan Pengembangan organisasi di Lingkungan UPI**

Struktur Organisasi merupakan suatu susunan komponen yang berbentuk unit kerja pada sebuah organisasi, dimana didalamnya meliputi pembagian tugas dan fungsi serta koordinasi



yang mencerminkan kekhasan. Setiap komponen dalam organisasi harus memiliki tanggungjawab terhadap pimpinan dan organisasi, implementasi hak dan kewajiban merupakan bentuk dari kejelasan tanggungjawab seluruh komponen organisasi.

Sebuah organisasi membutuhkan kejelasan struktur yang menunjang target capaian kinerja agar pelaksanaan koordinasi, penyelesaian tugas, dan fungsi unit organisasi dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi dasar dalam manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Pengorganisasian ini berkaitan dengan pengelompokan kegiatan, pengaturan orang maupun sumber daya lainnya dan mendelegasikannya kepada individu ataupun unit tertentu untuk menjalankannya sehingga diperlukan penyusunan struktur organisasi yang memperjelas fungsi-fungsi setiap bagian dan sifat hubungan antara bagian-bagian tersebut. Struktur Organisasi yang jelas merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai garis yang bertingkat (hirarki) berisi komponen-komponen struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik dapat menggambarkan kedudukan, fungsi, hak, dan kewajiban dari masing-masing struktur yang ada dalam organisasi secara jelas, sehingga tujuan agar setiap komponen dalam organisasi dapat berfungsi secara optimal.

Organisasi menyadari bahwa struktur organisasi dibuat sebagai bagian dari cara pandang strategis, menggambarkan budaya organisasi, kebijakan, teknologi. Hal ini adalah upaya UPI untuk dapat meningkatkan kinerja dan pertumbuhan UPI dalam visi dan misinya.

Pada prinsipnya kebijakan penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Adapun dalam rangka penyesuaian struktur organisasi telah ditetapkan kriteria

umum mengenai unit organisasi yang dapat dipertahankan, disederhanakan dan dikembangkan.

Telah ditetapkan Analisis dan Pengkajian Pemetaan kebutuhan Pengembangan organisasi di Lingkungan UPI melalui Keputusan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 1033/UN40/KP.09.00/2022 tentang ditetapkan Analisis dan Pengkajian Pemetaan kebutuhan Pengembangan organisasi di Lingkungan UPI.

**b. Melakukan Evaluasi Tingkat Kepuasan layanan kinerja Unit Kerja di Lingkungan UPI**

Evaluasi terhadap efektivitas organisasi tetap dilakukan dalam rangka untuk dapat mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidup organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Efektif dalam arti dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu memberikan pelayanan, baik kepada masyarakat secara luas maupun kepada pihak – pihak internal organisasi. Efisien berarti menggunakan sumber daya yang tersedia untuk dapat menghasilkan output yang maksimum.

Kinerja organisasi merupakan gambaran pencapaian organisasi dalam pelaksanaan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis suatu organisasi. Kinerja organisasi berperan penting dalam memberikan layanan terhadap publik. Kualitas pelayanan menggambarkan persepsi pelanggan atas layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan.

Evaluasi tingkat kepuasan layanan unit kerja didasarkan dari tugas dan fungsi yang tercantum dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2022 serta target dalam Rencana Strategis (Renstra) UPI 2021-2025 dan Indikator Kinerja Utama. Dasar dalam evaluasi tingkat kepuasan layanan unit kerja yaitu atas dasar Statuta Universitas Pendidikan Indonesia sebagai landasan penyusunan peraturan.

Maka, diperlukan adanya evaluasi terhadap tingkat kepuasan layanan unit kerja sebagai hasil dari kinerja unit kerja. Hasil evaluasi dapat dituangkan menjadi sebuah dasar untuk

menemukan kendala dalam kepuasan layanan unit kerja dalam pengembangan program di lapangan.

**c. Penyusunan Peraturan Rektor tentang Pembukaan dan Penutupan Fakultas, Departemen, Program Studi**

Tujuan ditetapkannya Peraturan Rektor Nomor 20 tahun 2022 tentang Pembukaan dan Penutupan Fakultas, Departemen, Program Studi yaitu untuk memberikan kepastian hukum, keadilan, dan kemanfaatan dalam pelaksanaan Pembukaan dan Penutupan Fakultas, Departemen, Program Studi.

**d. Penyusunan Pedoman Penyusunan Renstra**

Dalam menyusun Renstra UPI, selain berdasarkan Statuta UPI, juga harus berdasarkan kebijakan nasional yang terkait dengan pengembangan tridarma perguruan tinggi, Renstra Kemendikbudristek RI, kontrak kinerja Rektor dengan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, serta tuntutan pemerinkatan dalam dan luar negeri. Selain itu juga penyusunan Renstra UPI harus berdasarkan Peraturan MWA Nomor 02 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia dan memperhatikan lingkungan strategis yang senantiasa berubah serta tantangan dan persaingan baik global maupun regional yang terus meningkat.

**e. Penyusunan Renstra**

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) PTN Badan Hukum telah mengembangkan sistem perencanaan sendiri sebagai strategi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan UPI, yaitu dengan dimulai dari Statuta UPI, kemudian disusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang UPI (RPJP UPI), dan dijabarkan menjadi Rencana Strategis UPI (Renstra UPI).

Renstra UPI disusun dengan tujuan sebagai pedoman dalam melaksanakan program dan kegiatan untuk mencapai visi UPI sebagai universitas pelopor dan unggul (leading and outstanding). Renstra UPI merupakan rencana yang memuat kebijakan, program, indikator kinerja utama (IKU), dan target yang ditetapkan selama kurun waktu 5 tahun. Oleh karena itu setiap periode Renstra merupakan kelanjutan dari Renstra sebelumnya, sehingga target

RPJP UPI dapat dicapai dan akhirnya dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan UPI yang ditetapkan dalam Statuta UPI.

Dalam menyusun Renstra UPI, selain berdasarkan Statuta UPI, juga harus berdasarkan kebijakan nasional yang terkait dengan pengembangan tri dharma perguruan tinggi, Renstra Kemendikbudristek RI, kontrak kinerja Rektor dengan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, serta tuntutan pemeringkatan dalam dan luar negeri. Selain itu juga penyusunan Renstra UPI harus memperhatikan lingkungan strategis yang senantiasa berubah serta tantangan dan persaingan baik global maupun regional yang terus meningkat.

Penyusunan Renstra UPI harus memenuhi landasan-landasan historis, filosofis, yuridis, sosiologis, dan teoritis yang kuat, sehingga Renstra UPI dapat disusun secara sistematis memenuhi konsep perencanaan strategis yang layak sebagai dokumen perencanaan UPI PTN Badan Hukum. Berdasarkan kepada Renstra UPI, maka harus disusun rencana aksinya dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) unit kerja di lingkungan UPI.

Peraturan Majelis Wali Amanat UPI Nomor 04 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2021 -2025, sebagaimana diubah dengan peraturan Peraturan Majelis Wali Amanat UPI Nomor 03 Tahun 2022 tentang Perubahan Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2021 -2025

**f. Penyusunan revisi dan update rencana induk (master plan) tata ruang kampus UPI 2021-2025**

Pengembangan organisasi, manajemen dan kebutuhan fisik merupakan pengembangan yang didasarkan implementasi strategis Kampus UPI, dimana pengembangan organisasi ini harus tertuang dalam sebuah rencana jangka panjang organisasi Universitas Pendidikan Indonesia.

Pengembangan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Multi kampus merupakan upaya dalam merespons kebutuhan dan dinamika yang terjadi di masyarakat dalam konteks lokal, nasional maupun global. UPI dengan status PTN BH memiliki kewenangan untuk mengembangkan berbagai disiplin keilmuan melalui pembukaan fakultas dan program studi

baru yang aktual dan faktual dengan tuntutan dunia kerja dan industri serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Potensi UPI dengan satu kampus induk dan lima kampus UPI di daerah menjadi peluang sekaligus tantangan dalam mengembangkan, meluaskan, memetakan kebutuhan pengembangan lembaga melalui strategi kebijakan yang terintegrasi. Atas dasar itu, penyusunan konsep dan desain masterplan perlu dibuat secara komprehensif yang menjadi pedoman fisik-spasial yang dapat diimplementasikan dalam program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kampus UPI di daerah merupakan perluasan kebijakan dan program universitas dalam pelayanan pendidikan yang dapat dijangkau oleh masyarakat luas dengan mempertimbangkan kebutuhan dan karakter lokalitas di daerah masing-masing.

#### **g. Pengukuran dan Penilaian Kinerja Unit Organisasi di Lingkungan UPI**

Pengukuran kinerja adalah proses pencatatan dan pengukuran pencapaian pelaksanaan kegiatan menuju pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan dalam bentuk produk, jasa, atau proses.

Penilaian kinerja atau evaluasi kinerja unit kerja di lingkungan UPI merupakan kegiatan untuk mengukur dan membandingkan antara capaian kinerja unit kerja dengan standar kinerja yang telah ditetapkan UPI dalam dokumen Renstra UPI tahun 2021-2025. Dengan kata lain apakah yang telah dicapai unit kerja itu dalam rangka mencapai target dalam bentuk IKU/IKT yang ditetapkan dalam Renstra UPI.

Ada tiga tujuan sistem penilaian atau pengukuran kinerja, yaitu tujuan administratif, tujuan pengembangan, dan tujuan strategis. Artinya, hasil penilaian kinerja individu digunakan untuk tujuan yang sama dengan manajemen kinerja. Tujuan penilaian atau pengukuran kinerja di lingkungan UPI secara umum adalah:

- 1) mengetahui tingkat kinerja unit kerja akademik dan penunjang akademik berdasarkan SOTK;
- 2) mengetahui faktor pendukung dan kendala (hambatan) untuk meningkatkan kinerja akademik dan penunjang akademik;

- 3) memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja unit kerja;
- 4) meningkatkan motivasi dan semangat kerja;
- 5) meningkatkan komunikasi antar unit kerja dengan pimpinan universitas melalui diskusi terkait peningkatan kinerja unit kerja;
- 6) sebagai sarana untuk mendapatkan umpan balik dari unit kerja untuk perbaikan lingkungan kerja, pengembangan sistem dan atau sistem pembinaan, fasilitas pendukung, dan sebagainya;
- 7) untuk mengetahui efektivitas kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan.

Sedangkan secara khusus evaluasi unit kerja di lingkungan UPI diarahkan untuk mengevaluasi:

- 1) Kuantitas dan kualitas SDM yang diperlukan oleh setiap unit kerja dalam rangka mencapai IKU dan IKT;
- 2) Kesesuaian tugas dan fungsi unit kerja dengan IKU;
- 3) Kesesuaian Renstra unit kerja dengan Renstra Universitas;
- 4) Kesesuaian RKAT yang disusun unit kerja dengan Renstra unit kerja;
- 5) Kesesuaian RKAT unit kerja dengan Renstra Universitas;
- 6) Ketercapaian Target IKU;
- 7) Ketercapaian target IKT;
- 8) Tingkat keterserapan anggaran; dan
- 9) Keadaan indikator input yang terdiri dari SDM, anggaran, sarana dan prasarana yang dimiliki unit kerja.

#### **4. Area Penataan Tatalaksana**

Progres pelaksanaan reformasi pada area penguatan tata laksana, telah dibuat peta proses bisnis UPI atau SOP yang semuanya tertuang dalam Enterprise Architecture (EA-)UPI. Ini merupakan acuan sekaligus sebagai standar dalam melaksanakan tugas pekerjaan setiap unit

kerja. Peta proses bisnis juga memberikan gambaran tentang layanan apa saja yang diberikan UPI dan unit mana yang memiliki tugas wewenang dalam memberikan pelayanan tersebut. Proses bisnis tersebut sebagai bagian dari kelengkapan focus program UPI 2020-2024 yaitu Smart Management System UPI. Smart Management System UPI adalah Sistem tatakelola kelembagaan akademik dan non-akademik dengan dukungan aplikasi dan infrastruktur teknologi informasi yang terintegrasi. Merupakan inisiasi UPI dalam membangun smart campus dengan ditandai adanya penyediaan jaringan internet fiber optic di kampus utama dan kampus daerah, menyediakan bandwidth yang memadai dan system informasi akademik beserta aplikasi kelengkapannya.

Terdapat banyak aplikasi dalam menunjang pelayanan akademik UPI melalui smart management system tersebut yaitu: (1) Aplikasi Enterprise architecture, merupakan aplikasi arsitektur kelembagaan, organisasi dan it upi yang menyelaraskan antara visi, renstra dan sotk serta dukungan teknologi, sebagai indikator sms terintegrasi, (2) Siak new gen, merupakan sistem informasi akademik generasi baru peralihan dari teknologi desktop menjadi web-based yang lebih adaptif dan antisipatif untuk kebutuhan cloud based technology dimasa depan, (3) Aplikasi MBKM merupakan aplikasi supporting system dalam implementasi kebijakan kampus merdeka dan merdeka belajar untuk memudahkan dalam tatakelola aktivitas dalam mbkm, (4) Aplikasi Permata LPTK, adalah aplikasi pengelolaan pertukaran mahasiswa antar perguruan tinggi lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) di indonesia, (5) Aplikasi SDM merupakan system informasi pengelolaan sumber daya manusia secara terpadu, (6) Dashboard iku, merupakan sistem pengaturan, pemantauan dan monitoring capaian indikator kinerja utama universitas, (7) Aplikasi keuangan, merupakan sistem aplikasi keuangan yang meliputi system pendapatan, system akuntansi dan pelaporan, (8) Aplikasi BKT merupakan system untuk membantu menentukan satuan biaya kuliah tunggal berdasar komponen keuangan, rate sdm, gedung sarana kuliah, sarana praktikum, bhp kuliah dan bhp praktek, (9) Kemahasiswaan merupakan aplikasi sistem informasi kemahasiswaan yang mengelola informasi terkait

beasiswa, prestasi mahasiswa, ormawa dan penangguhan, (10) Simkerma, merupakan aplikasi pengelola informasi kerjasama, yang berfungsi untuk mendata, mengelola dan melakukan pelaporan bidang kerjasama dan usaha upi, (11) SIMSARPRAS merupakan aplikasi sistem informasi pengelolaan sarana dan prasarana, asset dan fasilitas di lingkungan upi, (12) Aplikasi CDC adalah aplikasi career development centre mengelola data alumni, penyediaan kesempatan kerja, direktori perusahaan, pelatihan, dan bimbingan konseling, (13) Layanan aplikasi sipbaja merupakan sistem informasi penyediaan barang dan jasa, merupakan aplikasi e-procurement untuk semua jenis pengadaan di lingkungan upi, (moocs), (14) Aplikasi massive open online courses (MOOCS) merupakan dengan nama wahana belajar (wajar.id). Menyediakan ragam pilihan kursus online yang terkait dengan mata kuliah atau peningkatan keterampilan (upskill) masyarakat, (15) SINERGI merupakan sistem informasi naskah elektronik terintegrasi yang merupakan perwujudan e-office yang menggabungkan sistem persuratan dengan tanda tangan digital, (16) DIPUU yaitu sistem informasi direktori inovasi dan pusat repositori unggulan universitas, (17) e-kinerja, merupakan aplikasi pelaporan kinerja unit kelembagaan di lingkungan upi yang berbasis pada rencana strategis universitas, (18) Agenda merupakan aplikasi pengaturan penjadwalan agenda universitas sebagai bagian dari kebutuhan e-office, (19) Test Centre merupakan aplikasi pengelola berbagai jenis layanan tes, baik untuk perkuliahan, rekrutmen mahasiswa, dan keperluan lainnya dan (20) Aplikasi SIET merupakan sistem informasi eksekutif terintegrasi berbasis web dan mobile yang berfungsi untuk akses terhadap informasi upi dalam format data kuantitatif.

Semua aplikasi dalam SMS tersebut merupakan system yang memeperkuat mempermudah tata laksana sebagai realisasi dari reformasi birokrasi yang merupakan komitmen nasional untuk mewujudkan Pemerintahan yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien, serta pelayanan publik berkualitas. Universitas Pendidikan Indonesia berkomitmen melaksanakan reformasi birokrasi. Sistem informasi tersebut terintergrasi dalam satu sistem yang disebut SMS (Smart Management System). Dalam rangka untuk meningkatkan



kualitas layanan publik, UPI mengembangkan Smart Management System (SMS) di era society 5.0 dengan membuat blueprint pada organisasi sehingga mampu menyelaraskan visi dan misi UPI. Pembuatan proses bisnis (business architecture) dengan teknologi informasi dalam perspektif data (data architecture), aplikasi (application architecture) dan teknologi (technology architecture) akan mampu mengembangkan daya saing UPI baik nasional maupun internasional. Landasan hukum Smart Management System (SMS) tertuang dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Permenristekdikti) Nomor 62 Tahun 2017 tentang Tata Kelola Teknologi Informasi dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 71 Tahun 2017 tentang Penyusunan dan Evaluasi Peta Proses Bisnis. Oleh karena itu salah satu kebijakan dan program yang harus dilaksanakan dalam meningkatkan kualitas dan mutu layanan salah satunya dengan memperbaiki proses bisnis yang berjalan di UPI. Dalam implementasi proses bisnis untuk terciptanya layanan publik yang efektif dan efisien dan untuk mendukung visi misi UPI untuk *Leading and Outstanding in Education* diperlukan Smart Management System (SMS) yang mendukung terwujudnya Smart Office dalam Smart Management System yang lebih dikenal dengan Architecture SMS untuk menunjang berbagai bidang yang ada di UPI.

Tujuan SMS Architecture di Universitas Pendidikan Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. Menyelaraskan visi, misi dan strategi organisasi dengan peta proses bisnis standar yang divalidasi dan disimulasi;
  - b. Merelasikan seleruh aspek dimensi organaisasi yang mencakup risiko, KPI, data, aplikasi, teknologi dan standar regulasi;
  - c. Mempunyai satu *tool* terintegrasi yang *multiplatform* dan mudah dipahami baik untuk pengelola layanan maupun pengelola teknologi informasi;
  - d. Mempunyai sistem tatakelola organisasi digital yang *agile*, dinamis dan adaptif mengikuti perkembangan organisasi dan mengabstraksikan *helicopter view* organisasi;
- dan

- e. Mempunyai dokumen tatakelola sederhana dan mudah diimplementasikan oleh berbagai level SDM dalam struktur organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga efektif dan efisien.

## **5. Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur**

Perubahan yang telah dilakukan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia, sesuai dengan status UPI sebagai PTNbh yang diberi otonomi untuk menggunakan sistem pengelolaan SDM sendiri, telah dikeluarkan Peraturan Rektor tentang sistem pengelolaan pegawai Universitas Pendidikan Indonesia. Peraturan Rektor tersebut, yaitu:

- a. Peraturan Rektor Nomor 008 Tahun 2021 tentang Insentif Berbasis Kinerja bagi Dosen di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia;
- b. Peraturan Rektor Nomor 009 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Nomor 003 Tahun 2020 tentang Insentif Berbasis Kinerja bagi Tenaga Kependidikan di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia;
- c. Peraturan Rektor Nomor 010 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Nomor 8454/UN40/HK/2017 tentang Bantuan Biaya Studi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia;
- d. Peraturan Rektor Nomor 23 Tahun 2021 tentang Pengadaan Dosen Tetap melalui Jalur Khusus di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia;
- e. Peraturan Rektor Nomor 38 Tahun 2021 tentang Pengelolaan Pegawai Tidak Tetap di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia; dan
- f. Peraturan Rektor Nomor 88 Tahun 2021 tentang Rekrutmen Pengadaan Pegawai Tetap melalui Jalur Prestasi Luar Biasa.

Dalam hal penyusunan kebutuhan sumber daya manusia telah berdasarkan hasil analisis jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK), serta seleksi calon pegawai baru dilakukan secara terbuka. Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja untuk Jabatan

Fungsional Tertentu seperti Pengelola Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) dan Pranata Komputer (Prakom) sedang dalam proses penyusunan dan pemetaan.

Dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai menggunakan sistem merit yang mengacu kepada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Selain itu UPI menyediakan bantuan biaya pendidikan bagi pegawai yang studi lanjut dengan biaya mandiri. Prosedur dan persyaratannya diatur dalam Peraturan Rektor Nomor 010 Tahun 2021. UPI juga telah memiliki kurikulum diklat kompetensi, akan tetapi masih perlu dikembangkan seiring dengan perubahan dan tuntutan zaman. Demikian juga dalam pengangkatan pejabat struktural setingkat eselon 3 dan 4 dilakukan melalui assessment dan untuk pejabat setingkat eselon 2 dilakukan melalui uji kelayakan dan kepatutan.

Untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan SDM, telah digunakan beberapa sistem informasi yang digunakan dalam pengelolaan SDM UPI. Antara lain Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), BKD *online*, sistem pendaftaran pegawai baru *online*, Tes Kompetensi Dasar (TKD) *online*, Tes Kompetensi Bidang (TKB) *online*. Di tahun 2022 dilakukan revitalisasi sistem informasi menjadi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SI SDM) yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya.

Kondisi pandemi yang melanda seluruh dunia di awal tahun 2020 menyebabkan pola kerja pegawai di semua perkantoran termasuk Universitas Pendidikan Indonesia berubah menjadi Work form Home (WFH) dan Work from Office (WFO). Oleh karena itu untuk mencatat kegiatan aktivitas pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaan secara WFH, SIMPEG dikembangkan mengadaptasi kebutuhan tersebut.

a. Beban Kinerja Dosen (BKD) Online

Berdasarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Tugas dan kewajiban Dosen sebagaimana dinyatakan di atas merupakan beban kerja dosen. Beban Kerja Dosen (BKD) merupakan tugas yang dibebankan kepada dosen dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik profesional dan ilmuwan pada kurun waktu tertentu. Tugas dan kewajiban tersebut dilaporkan kinerjanya dalam waktu setiap semester. Dosen melaporkan data kinerjanya setiap semester melalui aplikasi BKD online.

b. Sistem Informasi Kepegawaian (SIK)

SIK adalah sistem informasi yang merupakan data base profil pegawai yang terdiri dari data pribadi, jabatan fungsional, kepangkatan, dan unit kerja. Sistem informasi ini direvitalisasi sehingga menjadi terintegrasi dengan sistem informasi lainnya. Sistem informasi baru, masih dalam tahap uji coba.

c. Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (SISTER)

SISTER adalah program dari Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Pengelolaan SISTER dilakukan oleh Direktorat Jenderal Sumber Daya Iptek dan Dikti. Aplikasi SISTER berisi portofolio para tenaga pendidik/dosen dan tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional tertentu di Indonesia. Aplikasi ini memungkinkan setiap layanan saling terhubung sehingga akses portofolio dosen/tendik, data-data formal seperti aktivitas dosen, riwayat pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat dapat terlihat yang akhirnya mempermudah perencanaan pengembangan kompetensi dan karir pada dosen yang bersangkutan.



## **6. Area Penguatan Pengawasan**

Upaya yang telah dilakukan dalam sistem pengawasan meliputi:

### **a. Optimalisasi keterlibatan pimpinan unit**

Mengoptimalkan keterlibatan pimpinan unit secara langsung dalam kegiatan-kegiatan pengawasan mulai dari penyusunan RKAT, Implementasi RKAT, daya serap anggaran sampai kepada ketercapaian IKU. Melalui upaya tersebut diperoleh informasi dan data tentang penyusunan RKAT, Implementasi RKAT, daya serap anggaran sampai kepada ketercapaian IKU di masing-masing Unit. Demikian juga diperoleh informasi tentang permasalahan implementasi RKAT di masing-masing unit.

### **b. Melakukan Audit Mutu Internal (AMI)**

Sebagai dasar pelaksanaan berbagai program UPI telah menetapkan berbagai indikator pada Rencana Strategis Universitas (Renstra UPI 2021-2025) melalui peraturan MWA, dan juga menetapkan standar-standar universitas melalui Peraturan Rektor tentang Standar Mutu UPI. Sistem pengawasan atau evaluasi dilaksanakan melalui kegiatan Audit Mutu Internal (AMI).

Pelaksanaan AMI dilakukan setiap tahun. Hal ini untuk memastikan ketercapaian standar-standar universitas dan efektivitas pelaksanaan sistem manajemen mutu baik pada setiap unit kerja, maupun secara keseluruhan pada level universitas. Melalui AMI diperoleh informasi yang jelas dan dapat diandalkan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan, baik pada level perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi itu sendiri. Selain itu, informasi hasil penilaian auditor dan rekomendasi yang disampaikan, digunakan pimpinan universitas dan pimpinan unit kelembagaan melakukan management reviu dan tindakan perbaikan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas maupun produktivitas kelembagaan secara lebih baik.

## **7. Area Penguatan Akuntabilitas**

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) selalu berkomitmen pada pencapaian seluruh target kinerja. Wujud komitmen ini dapat dilihat dari upaya UPI dalam mengoptimalkan sumber daya UPI untuk mendukung pencapaian target kinerja. Upaya UPI untuk mengakselerasi capaian dilakukan dengan mendasarkan penetapan kebijakan, program, dan kegiatannya selaras dengan sasaran strategis Kemendikbudristek. Keselarasan tersebut dapat dilihat dari rumusan indikator Renstra UPI Tahun 2021-2025 dengan Sasaran Kinerja Perjanjiaan Kinerja. Secara sistematis indikator target Renstra UPI dipetakan menjadi Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Tambahan (IKT). Secara sistematis rumusan IKU/IKT telah menjadi acuan unit kerja dalam mengsinkronisasi rumusan program dan kegiatan.

Upaya pengendalian capaian kinerja ini ditetapkan melalui Peraturan Rektor tentang Pedoman Penyusunan dan Implementasi Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) UPI. Dengan mengacu pada pedoman tersebut secara operasional Rumusan RKAT unit kerja menjadi strategis dalam rangka mencapai seluruh target kinerja.

Dalam mencapai sasaran strategis pengembangan UPI dirumuskan kebijakan, program dan indikator sebagai strategi pencapaian target kinerja lima tahunan. Berdasarkan rumusan Renstra UPI Tahun 2021-2025 ditetapkan 6 kebijakan yang menjadi acuan implementasi program dan kegiatan UPI. Capaian periode Renstra digunakan untuk mengukur tahapan menuju pencapaian visi dan misi UPI.

01

Penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan yang berorientasi keunggulan, berkeadilan (*equitable*), dan menjunjung tinggi keberagaman

02

Pengembangan dan peyebarluasan hasil riset unggulan bidang keilmuan, kebijakan pendidikan, dan penyelesaian isu strategis pada tataran nasional, regional, dan internasional

03

Penyelenggaraan dan pengembangan pengabdian kepada masyarakat dengan penyebarluasan dan pendayagunaan inovasi dalam bidang ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lainnya untuk memberdayakan masyarakat

04

Penyelenggaraan dan pengembangan pembinaan kemahasiswaan untuk meningkatkan mutu lulusan serta meningkatkan jejaring dan pemberdayaan peran alumni yang memperkuat kemajemukan dan keberagaman

05

Pengembangan kapasitas sumber daya (SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan), dan usaha universitas dalam mendukung penyelenggaraan tridarma untuk peningkatan kesejahteraan dan keunggulan universitas

06

Pengembangan tata kelola universitas yang sehat dan akuntabel sebagai perguruan tinggi otonom berbasis sistem informasi yang terintegrasi



Secara operasional seluruh program dan kegiatan tersebut dirumuskan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). RKAT disusun berdasarkan target kinerja berikut alokasi anggaran yang digunakan. Rambu-rambu penyusunan RKAT sebagai proses pengendalian capaian kinerja dan anggaran telah ditetapkan melalui Pedoman Penyusunan dan Implementasi RKAT UPI. Pedoman ini menjadi acuan dasar atas usulan RKAT UPI Tahun kepada Majelis Wali Amanat. Pedoman ini secara sistematis memberikan panduan bagaimana RKAT disusun dalam upaya mencapai target kinerja dengan penggunaan alokasi yang tepat dan proporsional.

Pemetaan IKU/IKT merupakan upaya universitas untuk melakukan pengendalian capaian kinerja. Keseluruhan program dan kegiatan tersebut diarahkan untuk mewujudkan visi dan misi UPI serta pencapaian target kinerja. Pengesahan RKAT UPI melalui Peraturan Majelis Wali Amanat (MWA) menjadi dasar bagi UPI untuk mengakselerasi target kinerja. RKAT menjadi acuan utama yang secara operasional diimplementasikan dalam program dan kegiatan yang ujungnya adalah sejauhmana program dan kegiatan tersebut berkontribusi pada pencapaian kinerja.

Kegiatan monev implementasi RKAT merupakan upaya pengendalian capaian kinerja. Kegiatan monitoring/pemantauan adalah strategi untuk memastikan bahwa implementasi seluruh program dan kegiatan berada pada jalur yang tepat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Sementara evaluasi dilakukan untuk melakukan pengendalian capaian kinerja, mengukur sejauhmana capaian kinerja dapat dicapai, dan menentukan strategi terbaik bagi pencapaian seluruh target kinerja.

Mekanisme monev:

- a. Unit kerja melaporkan capaian keterlaksanaan program dan kegiatan ketercapaian IKU dan IKT setiap bulan melalui aplikasi eplanning dan ereporting;
- b. Direktorat Perencanaan dan Organisasi melakukan penelaahan terhadap laporan monev setiap triwulan;
- c. Direktorat Perencanaan dan Organisasi melakukan monev kinerja secara langsung sebagai proses validasi atas laporan dan data dukung yang disampaikan unit kerja, dilakukan minimal 1 (satu) kali dalam setahun; dan

d. Laporan kinerja unit kerja disampaikan pada pertemuan tingkat universitas.

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan penguatan akuntabilitas kinerja, tahun 2022 telah dibuatkan dan disahkan Pedoman Pengukuran dan Penilaian Kinerja Organisasi. Pedoman tersebut akan diterapkan pada tahun 2022.

Universitas Pendidikan Indonesia meraih predikat A dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)

Universitas Pendidikan Indonesia meraih prestasi pada Anugerah Diktiristek Tahun 2022 yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) Republik Indonesia yaitu:

- a. Anugerah Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kategori Tim Pelaksana PPK Ormawa Abdidaya Ormawa 2022 (Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat) Area Komunitas Seni Sastra (AKSARA) UPI dengan capaian Terbaik 1
- b. Anugerah Kelembagaan Perguruan Tinggi Pengelola KNB Perguruan Tinggi dengan Pengelolaan Beasiswa KNB Terbaik UPI dengan capaian Gold Winner

## **8. Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

Untuk penguatan sistem pelayanan yang prima secara kelembagaan telah dibentuk unit kerja Pusat Data Universitas, Pejabat Pengelola Informasi dan Data (PPID), Unit Layanan Terpadu (ULT), dan TV UPI. PPID secara berkelanjutan melaksanakan rangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi Keterbukaan Informasi Publik. Pelayanan informasi melalui PPID UPI masih banyak dilakukan secara *online*. Kegiatan tersebut masih difokuskan pada media sosial, seperti *Whatsapp*, *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, *email*, telepon, dan juga *website* <http://ppid.upi.edu>. Pemohon informasi yang tidak bisa datang langsung ke UPI, dapat memperoleh informasi yang diinginkan melalui kanal-kanal tersebut di atas dan juga bisa melalui <http://laporan.ult.upi.edu>. Kegiatan-kegiatan lain yang terkait dengan PPID selain dilaksanakan secara *online* juga mulai dilakukan secara luring terbatas.

Secara sistem UPI sedang mereviu standar pelayanan yang sudah masuk pada tahap indentifikasi jenis layanan yang ada di masing-masing unit. Reviu standar pelayanan tersebut diharapkan selesai awal tahun 2022 agar dapat segera diterapkan.

Dalam upaya penyelenggaraan pelayanan publik yang optimal, Universitas Pendidikan Indonesia terus menerus berupaya mengembangkan sejumlah inovasi untuk meningkatkan kepuasan publik terhadap layanan publik di Universitas Pendidikan Indonesia. Sejak Tahun 2021, Universitas Pendidikan Indonesia berhasil mengembangkan sejumlah inovasi dalam bentuk media informasi dan layanan digital.

Inovasi dalam pengembangan media informasi diantaranya dilakukan melalui pengembangan dan pembaharuan secara berkala pada laman <https://www.upi.edu/>, <http://humas.upi.edu/>, <http://ult.upi.edu/>, <http://ppid.upi.edu/>, <http://lapor.upi.edu/>, <http://berita.upi.edu/> serta <http://tv.upi.edu/>. Sedangkan sejumlah inovasi layanan digital yang telah diluncurkan diantaranya layanan kunjungan virtual bagi mitra melalui laman <http://kunjungan.humas.upi.edu/>, layanan legalisir digital bagi para lulusan melalui laman <http://legalisir.ult.upi.edu/>, serta layanan publik melalui <http://laporan.ult.upi.edu/login>.

Setiap tahun Universitas Pendidikan Indonesia dievaluasi secara kelembagaan oleh Biro Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat (BHKM) Kemendikbudristek serta Biro Humas Diktiristek. Sejumlah kebijakan dan program yang dievaluasi diantaranya terkait dengan kebijakan pelayanan, standar pelayanan, maklumat pelayanan, kompetensi, responsivitas, kredibilitas/integritas, sarana dan prasarana, kelayakan fasilitas ruang tunggu pelayanan, kelayakan fasilitas bagi pengguna layanan berkebutuhan khusus, system informasi pelayanan publik, media konsultasi dengan pengaduan, serta inovasi.

Universitas Pendidikan Indonesia meraih prestasi pada Anugerah Diktiristek Tahun 2022 yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) Republik Indonesia.

a. Anugerah Humas PTN BH Media Sosial UPI dengan capaian Silver Winner

- b. Anugerah Humas PTN BH Unit Layanan Terpadu UPI dengan capaian Bronze Winner
- c. Anugerah Humas PTN BH Insan Humas Saudara Jatmika Nurhadi UPI dengan capaian Gold Winner
- d. Anugerah Pembelajaran dan Kemahasiswaan (MBKM) Perguruan Tinggi dengan Sosialisasi Terbaik MSIB UPI dengan capaian Terbaik

## **BAB IV**

### **HAMBATAN DAN TANTANGAN**

Hambatan dan tantangan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi tahun 2022 di lingkungan UPI terjadi karena beberapa hal berikut.

#### **A. Hambatan**

1. Kurang optimalnya komunikasi antar unit kerja, masih ada batasan wilayah kerja sehingga kurang memiliki rasa kesatuan.
2. Belum terbangunnya komunikasi yang baik antara unit kerja dengan pemangku kepentingan, organisasi belum memiliki sistem komunikasi untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pengguna layanan dan untuk meningkatkan kepuasan pengguna layanan.
3. Kurang maksimalnya pemahaman pegawai terkait tugas dan fungsi organisasi maupun tugas jabatan, masih ada distorsi antara apa yang dikerjakan dengan apa yang seharusnya dikerjakan.
4. Masih dijumpai ketidaksesuaian antara definisi kinerja, peta proses bisnis yang disusun, serta rumusan program dan kegiatan.
5. Evaluasi kebijakan belum berjalan sistematis. Belum seluruh kebijakan yang ditetapkan oleh UPI dilakukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan relevansi kebijakan tersebut dengan kondisi kekinian serta untuk mengukur efektivitas kebijakan tersebut.

Dalam menghadapi hambatan tersebut, UPI telah melakukan beberapa upaya perbaikan sebagai berikut:

1. Koordinasi, sosialisasi, dan internalisasi Reformasi Birokrasi UPI dilaksanakan secara lebih masif, intensif, dan sistematis secara berjenjang mulai pada tingkat universitas, fakultas dan kampus daerah, hingga unit kerja setingkat UPT.

2. Reformasi Birokrasi UPI telah diinternalisasikan ke seluruh lapisan pegawai mulai dari pimpinan, pejabat struktural, pejabat fungsional, pelaksana, dan para petugas keamanan, kebersihan, dan petugas layanan lainnya.
3. Memasukan indikator tentang reformasi birokrasi dan zona integritas di Renstra UPI 2021-2025 yaitu indikator 47: Jumlah unit yang melakukan pembangunan Zona Integritas dan lolos verifikasi tim penilai mandiri, sehingga pada tahun 2025 UPI dapat lolos ZI WBK WBBM tingkat nasional dan seluruh unit akademik di lingkungan UPI.
4. Evaluasi dan revisi SOTK UPI dilakukan dengan memperhatikan mandat dan kewenangan yang diamanatkan kepada UPI.
5. Reviu dan penyempurnaan peta proses bisnis berdasarkan mandat dan kewenangan yang diamanatkan kepada UPI.
6. Penyesuaian rumusan indikator kinerja utama (IKU) dan indikator kinerja individu dengan pengukuran kinerja pegawai melalui SKP model baru.
7. Telah dilakukan evaluasi terhadap seluruh regulasi kebijakan UPI di bidang akademik maupun nonakademik.
8. Menggerakkan agen perubahan secara maksimal.

## **B. Tantangan**

Secara umum, tantangan yang terjadi dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di UPI adalah sebagai berikut:

1. Reformasi Birokrasi masih dianggap bersifat proyek, yang dilaksanakan menjelang akan dilaksanakannya evaluasi reformasi birokrasi dan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi/wilayah birokrasi bersih dan melayani (ZI WBK/WBBM) oleh Kementerian PANRB. Menindaklanjuti permasalahan tersebut, UPI telah melembagakan program reformasi birokrasi ke dalam tugas dan fungsi Direktorat Perencanaan dan Organisasi.
2. Pelaksanaan reformasi birokrasi masih bersifat kegiatan rutin yang dilakukan secara periodik, namun tidak menyelesaikan permasalahan yang terjadi di tahun-tahun sebelumnya. Solusinya permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan reformasi

birokrasi dimuat sebagai input dalam peta jalan agar menjadi acuan bagi program-program reformasi birokrasi tahun berikutnya untuk diselesaikan.

3. Pelaksanaan reformasi birokrasi belum terintegrasi, masing-masing area perubahan dan masing-masing unit berjalan sendiri-sendiri. Solusinya, tim Reformasi Birokrasi UPI pada masing-masing bidang perubahan disusun sesuai dengan tupoksi pada SOTK UPI agar pelaksanaan pembangunan setiap area perubahan terintegrasi dengan tugas dan fungsi unit yang menjadi koordinator area perubahan.
4. Belum terdapat budaya kinerja (mind set dan culture set belum berubah) masih berada di zona nyaman. Dalam hal ini, maka penguatan program pada area manajemen perubahan dan area penataan manajemen SDM aparatur perlu menjadi prioritas untuk mengubah atau memperbaiki pola pikir dan budaya kerja SDM UPI.
5. Pemahaman reformasi birokrasi baru di tingkat universitas (pada tim RB), sedangkan pada unit kerja belum dipahami secara utuh. Untuk itu, selain dengan membangun komitmen pimpinan untuk terus melakukan perubahan perbaikan, juga sosialisasi dan internalisasi reformasi birokrasi kepada semua pegawai harus terus dilaksanakan.
6. Pengukuran kinerja individu belum dilakukan secara optimal, dalam memberikan tunjangan kinerja lebih dominan berdasarkan kehadiran. Dilakukan reviu sistem pemberian insentif berbasis kinerja (IBK).
7. Orientasi kepada harapan dan kepuasan penerima layanan masih rendah. Oleh sebab itu, setiap kebijakan, program, dan kegiatan disusun dan dilaksanakan dengan berorientasi pada pemberian pelayanan publik yang prima.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi UPI tahun 2022 secara umum berjalan lancar dan membawa perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi. Sekalipun terdapat beberapa hambatan dan tantangan masih dapat diatasi sehingga tidak mengganggu pelaksanaan program perubahan sebagaimana tertuang dalam Peta Jalan Reformasi Birokrasi.

#### **B. Saran**

Untuk perbaikan pelaksanaan program-program Reformasi Birokrasi UPI ke depan di sarankan:

1. Ada pendampingan dan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi dari Kemendikbudristek agar satuan kerja yang menyelenggarakan Reformasi Birokrasi tidak kehilangan arah.
2. Kemendikbudristek memberikan umpan balik atas laporan pelaksanaan reformasi birokrasi yang disampaikan oleh satuan kerja.
3. Kemendikbudristek memberikan penghargaan kepada satuan kerja yang dinilai berhasil menyelenggarakan reformasi birokrasi.