

LAPORAN KINERJA 2019



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**



EXECUTIVE SUMMARY

Salah satu wujud pertanggungjawaban keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kebijakan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban secara periodik adalah Laporan Kinerja Lembaga Administrasi Negara Tahun 2019, sebagaimana diamanahkan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014, tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Laporan Kinerja ini merupakan wujud kinerja LAN dalam pencapaian Visi dan Misi sebagaimana dijelaskan dalam tujuan dan sasaran strategis dalam Renstra LAN tahun 2015-2019. Laporan Kinerja Lembaga Administrasi Negara Tahun 2019 disusun sesuai dengan Permenpan Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah serta analisis capaian keuangan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017, tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Di dalam Laporan ini berisi mengenai deskripsi dan capaian atas sasaran strategis LAN yang diukur berdasarkan indikator kinerja utama (IKU) dalam rencana strategis (Renstra) LAN 2015-2019, khususnya yang dituangkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2019. Terjadi beberapa penyesuaian indikator kinerja utama di tahun 2019 sebagaimana tercantum dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 17 Tahun 2019 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2019. Dalam rangka mencapai IKU tersebut dengan berdasarkan Perjanjian Kinerja Kepala LAN Tahun 2019, ikhtisar capaian kinerja LAN pada tahun 2019 adalah sebagai berikut.

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Capaian
Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara di bidang kajian kebijakan, inovasi administrasi negara dan manajemen ASN, dan kompetensi ASN dalam mendukung pembangunan nasional	Indeks kapasitas pengembangan kompetensi ASN	69	69,237	107
	Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80%	95,5%	119
	Predikat indeks pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi STIA LAN	Sangat Baik	Sangat Baik	100
	Rata-rata dampak inovasi pada level meso	Tinggi	Tinggi	100
	Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan	50	56,67	113
Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN RI	Predikat indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik	Sangat Baik	100

Berdasarkan data di atas, secara umum menunjukkan ketercapaian pada hampir seluruh indikator kinerja. Dari 6 (enam) indikator kinerja utama LAN, semua indikator telah tercapai 100 persen atau lebih.

Penilaian kinerja tingkat Lembaga dilakukan dengan menghitung rata-rata nilai kinerja anggaran atas aspek manfaat tingkat lembaga (CSS) dan rata-rata nilai kinerja anggaran

tingkat eselon I/program. Nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran LAN adalah 98,79% dan termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hasil ini lebih tinggi dengan capaian pada tahun lalu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa LAN telah berhasil meningkatkan kinerja anggaran pada level tertinggi.



KATA PENGANTAR

Manajemen kinerja merupakan ruh reformasi birokrasi bagi Lembaga Administrasi Negara. Melalui manajemen kinerja yang baik, aktivitas-aktivitas terobosan lain untuk memperbaiki kapasitas, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan birokrasi akan dapat berjalan dengan lebih efektif. Salah satu bagian dari manajemen kinerja adalah evaluasi dan pelaporan kinerja. Dengan pertimbangan tersebut, kami lakukan penyusunan Laporan Kinerja LAN Tahun 2019 ini dengan penuh komitmen. Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah subhanahu wa ta'ala atas tersusunnya laporan ini.

Laporan Kinerja LAN Tahun 2019 disusun dengan berdasar kepada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Penyusunan Laporan Kinerja ini merupakan wujud dari transparansi publik dan akuntabilitas Lembaga Administrasi Negara sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang melaksanakan tugas di bidang Administrasi Negara. Substansi laporan ini merupakan deskripsi dan analisis atas capaian dari sasaran strategis yang diukur dari indikator kinerja utama (IKU) LAN sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 17 Tahun 2019 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2019. Selain didasarkan pada Penetapan IKU LAN tahun 2019, laporan ini dimaksudkan sebagai bentuk evaluasi dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsi yang diamanatkan kepada LAN serta perencanaan serta pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh LAN sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis LAN 2015-2019.

Capaian kinerja LAN pada tahun 2019 secara umum menunjukkan ketercapaian pada seluruh indikator kinerja. Meskipun secara umum telah menunjukkan capaian yang menggembirakan, LAN tetap berkomitmen untuk melakukan perbaikan atas manajemen kinerja di lingkungan LAN. Perbaikan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh LAN maupun oleh Kementerian PANRB atas hasil evaluasi AKIP LAN pada tahun 2019. Masih banyak perbaikan lain yang sedang dan akan terus dilakukan, baik dalam manajemen kinerja maupun pelaksanaan tugas dan fungsi lainnya sehingga visi LAN sebagai rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara dapat terwujud.

Semoga Laporan Kinerja ini dapat memberikan gambaran utuh terkait kinerja LAN dan memenuhi harapan segenap pemangku kepentingan serta dapat memberikan manfaat sebagai media pertanggungjawaban LAN melalui pencapaian kinerja sebagaimana yang telah ditetapkan. Diharapkan juga laporan ini dapat menjadi sarana evaluasi, pengendalian dan penilaian dalam pengelolaan kinerja serta sebagai umpan balik dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan untuk mendorong peningkatan akuntabilitas kinerja LAN di masa yang akan datang.

Jakarta, Februari 2020
Kepala Lembaga Administrasi Negara,
Ttd.
Adi Suryanto

DAFTAR ISI

EXECUTIVE SUMMARY	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GRAFIK	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB 1 Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	2
B. Tugas, Fungsi, dan Organisasi LAN.....	4
C. Analisis Lingkungan Strategis LAN	7
BAB 2 Perencanaan Kinerja	14
A. Indikator Kinerja Utama LAN.....	15
B. Arsitektur Kinerja.....	20
BAB 3 AKUNTABILITAS KINERJA	22
A. Realisasi dan Capaian Kinerja.....	23
B. Realisasi Anggaran.....	72
C. Pencapaian Kinerja Kegiatan Prioritas LAN 2019	88
D. Tindak Lanjut Atas Rekomendasi Penguatan Akuntabilitas Kinerja	91
BAB 4 PENUTUP	93
LAMPIRAN	vii



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Indikator Kinerja Utama LAN 2019	15
Tabel 2. 2 Tujuan dan Sasaran Strategis LAN	16
Tabel 2. 3 Definisi Operasional Indikator Kinerja Sasaran Strategis LAN	17
Tabel 3. 1 Ikhtisar Capaian Kinerja LAN 2019	23
Tabel 3. 2 Kegiatan Pembinaan Widyaiswara Tahun 2019.....	27
Tabel 3. 3 Identifikasi Kendala, Solusi, dan Rencana Tindak Lanjut Evaluasi Pascapelatihan Kepemimpinan.....	33
Tabel 3. 4 Masukan Alumni untuk Perbaikan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II	36
Tabel 3. 5 Realisasi Indikator Kinerja 1.3.....	37
Tabel 3. 6 Penelitian Mandiri Dosen STIA LAN Bandung 2019	40
Tabel 3. 7 Hasil Pengukuran Dampak Inovasi Tingkat Messo	46
Tabel 3. 8 Aspek Kemanfaatan Kajian dan Kriteria Penilaiannya	49
Tabel 3. 9 Hasil Pengukuran Kemanfaatan Kajian	50
Tabel 3. 10 Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan Tahun 2016-2019	53
Tabel 3. 11 Nilai RB LAN 2014-2018.....	58
Tabel 3. 12 Nilai Evaluasi AKIP LAN dan K/L lainnya 2017-2018	64
Tabel 3. 13 Nilai Evaluasi AKIP LAN Tahun 2010-2018.....	65
Tabel 3. 14 Tindak Lanjut Rekomendasi Evaluasi AKIP LAN 2018	66
Tabel 3. 15 Nilai Kinerja Pengelolaan Anggaran 2018 dan 2019	70

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Jenis Kelamin dan Satuan Kerja.....	11
Grafik 1. 2 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Tingkat Pendidikan	12
Grafik 1. 3 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Jabatan Fungsional Tertentu	13
Grafik 3. 1 Persentase Lulusan STIA LAN dengan Masa Studi Normal dan IPK Baik Tahun 2017-2019	38
Grafik 3. 2 Hasil Pengukuran Utilisasi Analisis Kebijakan	54
Grafik 3. 3 Hasil Indeks Kualitas Kebijakan.....	56
Grafik 3. 4 Rekapitulasi Gratifikasi Tahun 2019 Berdasarkan Unit Kerja	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi LAN.....	6
Gambar 1. 2 Kerangka Kerja Pengukuran InCiSe Index	9
Gambar 2. 1 Arsitektur Informasi Kinerja LAN	20
Gambar 2. 2 Hubungan Kinerja Sasaran Strategis, Sasaran Program, Output Program, dan Sasaran Kegiatan LAN	21
Gambar 3. 1 Model Laboratorium Inovasi.....	44
Gambar 3. 2 Spektrum Pembentukan Inovasi dan Pengetahuan dalam Kebijakan	48
Gambar 3. 3 Contoh Pernyataan Penerimaan Hasil Kajian dari PKMASN dan P4KASN 51	



BAB 1 Pendahuluan

A. Latar Belakang

Sejak terbitnya Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS, peran Lembaga Administrasi Negara (LAN) semakin nyata di dalam pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN (Pasal 219 PP 11/2017). Hal ini mempertajam peran yang telah dimainkan LAN sebelumnya sebagai lembaga kajian (think tank) pemerintah di bidang administrasi negara dan pendorong inovasi di bidang administrasi negara. Peran krusial ini tercermin pada arah kebijakan dan strategi dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, terutama pada Agenda Pembangunan Nasional “Mengembangkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya”, sub agenda prioritas “Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional (RBN)”. Dalam sub agenda tersebut, LAN berkontribusi pada seluruh arah kebijakan, meliputi (1) restrukturisasi kelembagaan birokrasi pemerintah agar efektif, efisien, dan sinergis; (2) penguatan kapasitas pengelolaan reformasi birokrasi nasional; (3) penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit; dan (4) peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam rangka peningkatan efektivitas pelaksanaan peran LAN dalam pembangunan nasional, khususnya reformasi birokrasi nasional, pada tahun 2018 telah terbit Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang LAN yang mengatur kedudukan, tugas, fungsi, dan organisasi LAN. Peraturan ini menegaskan tugas dan fungsi LAN sebagaimana telah diatur sebelumnya dalam UU ASN. Selain itu, Perpres 79/2018 juga mengubah susunan organisasi LAN dari sebelumnya terdiri dari 4 (empat) unit setingkat Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya menjadi 5 (lima) unit JPT Madya. Perubahan ini dilakukan dalam rangka penajaman kembali posisi LAN sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi ASN dan akselerator kebijakan reformasi birokrasi melalui kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara dan manajemen ASN.

Sebagai instansi pemerintah yang berperan penting dalam pengelolaan reformasi birokrasi nasional, LAN juga harus bertanggung jawab melaksanakan reformasi birokrasi



secara internal, termasuk di dalamnya adalah penguatan akuntabilitas. Merujuk Kearns (1988), akuntabilitas di sektor publik memiliki 4 (empat) dimensi utama, yaitu akuntabilitas hukum, akuntabilitas profesi, akuntabilitas publik, dan akuntabilitas manajerial. Manifestasi dari penguatan akuntabilitas dilakukan LAN dalam berbagai dimensi akuntabilitas tersebut. Pada sisi akuntabilitas hukum, LAN melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan mandat yang diberikan oleh UU ASN dan Perpres 79/2018 tentang LAN serta peraturan perundang-undangan lainnya. Akuntabilitas profesional dilaksanakan LAN melalui komitmen pada standard dan etika profesi terkait bidang-bidang tugas LAN. Pada sisi akuntabilitas publik, LAN secara aktif mengelola layanan informasi publik serta berpartisipasi dalam rapat-rapat dengar pendapat (RDP) dengan mitra kerja di Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai representasi rakyat. Selain itu, sejak tahun 2014 juga LAN berinisiatif menyusun laporan tahunan (annual report) sebagai informasi umpan-balik (feedback) kepada seluruh pemangku kepentingan LAN. Dimensi akuntabilitas terakhir adalah akuntabilitas manajerial yang terdiri dari akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja. Terkait akuntabilitas keuangan, LAN secara berkelanjutan melakukan pengelolaan keuangan dengan kepatuhan dan kecermatan tinggi, yang dibuktikan dengan capaian opini tertinggi (Wajar Tanpa Pengecualian/WTP) dari pemeriksa (Badan Pemeriksa Keuangan/BPK) atas laporan keuangan LAN selama 12 (dua belas) tahun berturut-turut sejak tahun 2008. Adapun pada akuntabilitas kinerja, LAN secara berkelanjutan melakukan penguatan manajemen kinerja mulai dari perencanaan, pengukuran, pengelolaan data, evaluasi, dan pelaporan kinerja sesuai dengan ketentuan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dokumen Laporan Kinerja (LKj) ini merupakan salah satu bentuk konkret komitmen LAN terhadap akuntabilitas kinerja. Dokumen ini disusun sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpanrb) Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Substansi laporan ini merupakan deskripsi dan analisis atas capaian dari sasaran strategis yang diukur dari indikator kinerja utama (IKU) LAN sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 13 Tahun 2019 tentang Rencana

3 | Laporan Kinerja 2019

Strategis LAN 2015-2019 dan Peraturan Kepala LAN Nomor 17 Tahun 2019 tentang Indikator Kinerja Utama LAN 2019.

B. Tugas, Fungsi, dan Organisasi LAN

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018, LAN menyelenggarakan pemerintahan di bidang administrasi negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang aparatur negara. LAN bertugas:

- 1) Meneliti, mengkaji, dan melakukan inovasi manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan;
- 2) Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai ASN berbasis kompetensi;
- 3) Merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai ASN secara nasional;
- 4) Menyusun standard dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis dan fungsional dan penjurusan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;
- 5) Memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjurusan;
- 6) Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
- 7) Membina jabatan fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan.

LAN memiliki fungsi:

- 1) Pengembangan standard kualitas pendidikan dan pelatihan pegawai ASN;
- 2) Pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN;
- 3) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya;
- 4) Pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN; dan



- 5) Melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Beberapa tugas lain yang harus dilaksanakan LAN bersama-sama dengan lembaga lain disebutkan dalam Pasal 70 UU ASN, yaitu:

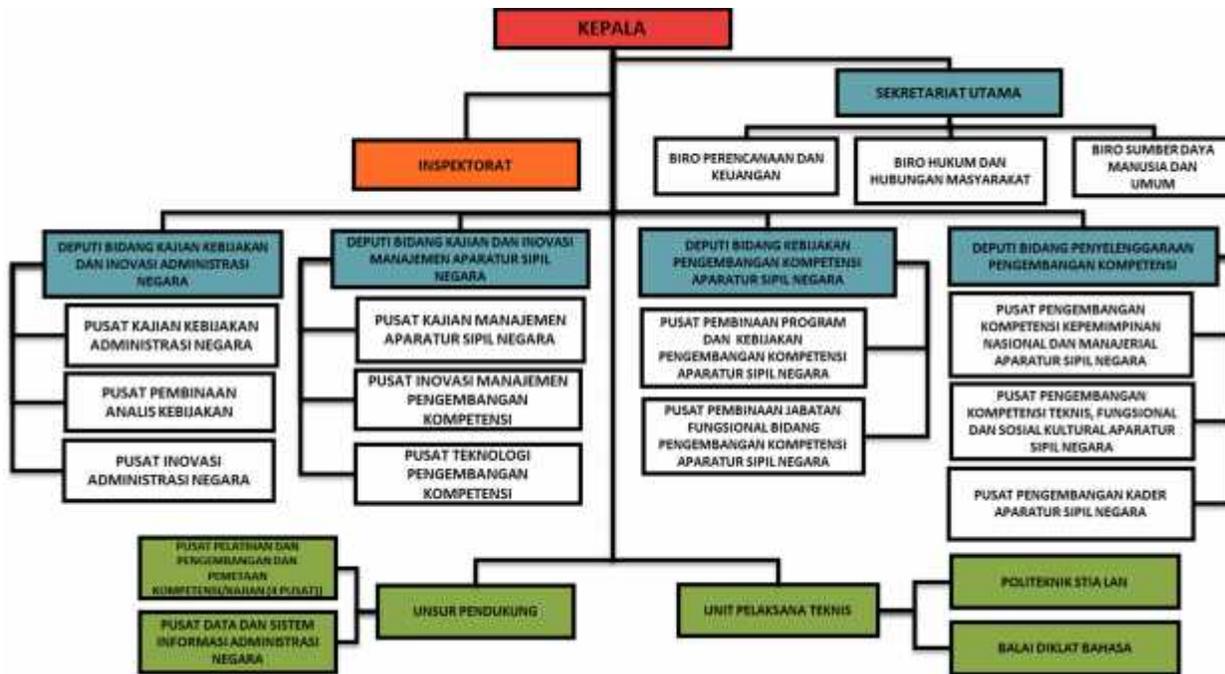
- 1) LAN bersama dengan BKN mengkoordinasikan pelaksanaan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun;
- 2) LAN bersama dengan BKN mengkoordinasikan pelaksanaan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun.

Dalam PP 11/2017 beberapa tugas lainnya dari LAN, yaitu

- 1) Mengembangkan sistem informasi pengembangan kompetensi (Pasal 207 ayat (4));
- 2) Menyusun rencana pengembangan kompetensi nasional (Pasal 209 ayat (1)); dan
- 3) Mengevaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural (Pasal 221 ayat (2)).

Dalam PP 11/2017 diamanatkan pula konsep Sekolah Kader (Pasal 1 angka 29), yaitu sistem pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menyiapkan pejabat administrator melalui jalur percepatan peningkatan jabatan. Lulusan Sekolah Kader yang berpredikat sangat memuaskan dikecualikan dari persyaratan menduduki jabatan administrator sebagaimana diatur dalam Pasal 54 ayat (1). Sebagai instansi yang bertanggung jawab di bidang pengembangan kompetensi pegawai ASN, LAN harus merespons tuntutan peraturan perundang-undangan sebagaimana disampaikan pada sebelas butir di atas dan kebutuhan penyelenggaraan Sekolah Kader. Dalam fungsi pengkajian kebijakan, LAN dihadapkan pada tantangan perlunya kebijakan pengembangan kompetensi yang utuh, mulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, LAN telah menetapkan organisasi dan tata kerja LAN dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2019 dengan susunan sebagai berikut.



Gambar 1. 1
Struktur Organisasi LAN

Selain Sekretariat Utama, berdasarkan Perpres 79/2018, LAN memiliki 4 (empat) unit kerja setingkat JPT Madya lainnya dengan tugas sebagai berikut.

- 1) Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, mempunyai tugas menyelenggarakan pengkajian kebijakan di bidang administrasi negara, pengembangan inovasi administrasi negara, dan pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan.
- 2) Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen Aparatur Sipil Negara, mempunyai tugas menyelenggarakan pengkajian di bidang manajemen ASN serta inovasi di bidang manajemen pengembangan kompetensi pegawai ASN dan bidang teknologi pengembangan kompetensi.
- 3) Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai ASN serta membina jabatan fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan pegawai ASN.
- 4) Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi, mempunyai tugas menyelenggarakan pengembangan kompetensi kepemimpinan nasional dan ASN.



Selain itu, LAN juga memiliki 5 (lima) unit kerja sebagai unsur pendukung, yaitu:

- 1) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN (Puslatbang PKASN), berkedudukan di Jatinangor, Sumedang, Provinsi Jawa Barat.
- 2) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (Puslatbang KMP), berkedudukan di Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan.
- 3) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah (Puslatbang KDOD), berkedudukan di Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur.
- 4) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara (Puslatbang KHAN), berkedudukan di Aceh Besar, Provinsi Aceh.
- 5) Pusat Data dan Sistem Informasi (Pusdatin).

Dalam pelaksanaan tugasnya, LAN juga memiliki 4 (empat) unit pelaksana teknis (UPT), yaitu Politeknik STIA LAN Jakarta, Politeknik STIA LAN Bandung, Politeknik STIA LAN Makassar, dan Balai Diklat Bahasa.

C. Analisis Lingkungan Strategis LAN

Eksternal

Peningkatan kapasitas dan kompetensi aparatur merupakan strategi yang telah ditetapkan dalam arah pembangunan bidang aparatur negara pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Dalam RPJPN 2005-2025 pemerintah telah menegaskan bahwa salah satu arah pembangunan jangka panjang bidang penyelenggaraan negara adalah "Penataan dan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur agar sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat". Hal serupa ditegaskan kembali pada arah pembangunan jangka panjang bidang pembangunan daerah, bahwa untuk mendukung pengembangan wilayah strategis dan cepat tumbuh, dibutuhkan "peningkatan kapasitas aparat pemerintahan, dunia usaha, dan masyarakat".

Peningkatan kapasitas aparat pemerintahan diperlukan dalam rangka meningkatkan daya saing Indonesia di tingkat global, baik pada aras instrumental pemerintahan

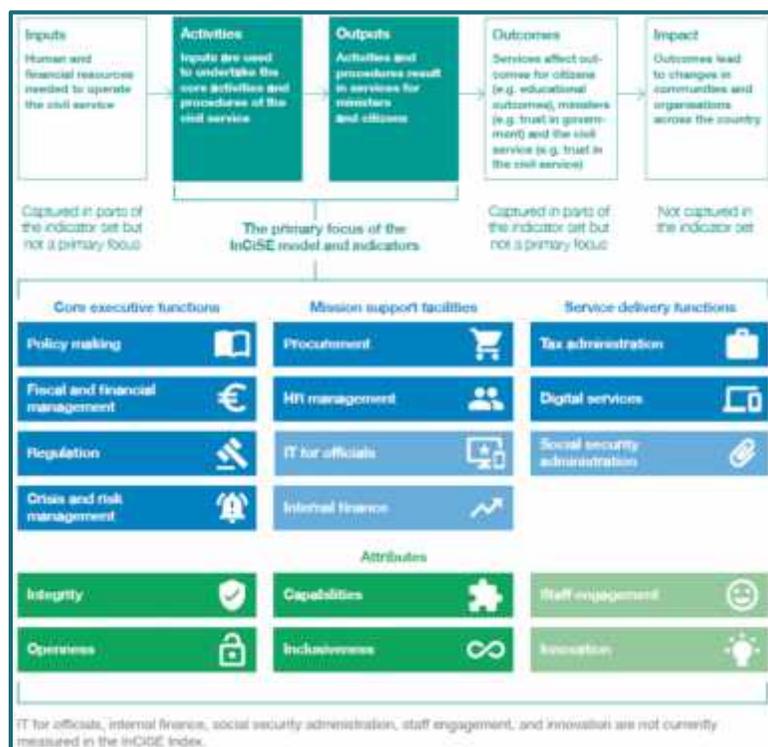
maupun aras hasil (end results). Dalam Global Competitiveness Report 2019, Indonesia menempati peringkat 50 dalam daya saing global, turun lima peringkat dari tahun sebelumnya. Padahal, peringkat Indonesia sempat membaik pada tahun 2017 dengan melejit ke urutan 36 dari 137 negara. Penurunan peringkat ini semakin menjadikan Indonesia berada di bawah negara-negara di kawasan seperti Thailand (peringkat 40) dan Malaysia (27). Dalam laporan tersebut, dinyatakan bahwa kekuatan terbesar Indonesia adalah ukuran pasar dan stabilitas makroekonomi, yang salah satunya ditopang oleh aspek institusional pemerintah. Selain itu, kapasitas berinovasi Indonesia juga meningkat, meskipun masih relatif lemah jika dibandingkan dengan negara-negara maju.

Para aras hasil instrumental (instrumental results), perkembangan juga dapat dilihat pada peringkat Indonesia di World Governance Indicators. Pada indikator governance effectiveness, peringkat Indonesia naik dari persentil 54,8 ke persentil 59,1. Hal ini tercermin juga dari peningkatan nilai perkiraan Indonesia dari 0,04 pada tahun 2017 menjadi 0,18 pada 2018. Sebagaimana halnya pada end results di atas, kinerja Indonesia ini secara umum masih belum mampu mengejar negara-negara tetangga seperti Thailand yang berada pada persentil 66,8 atau Malaysia yang telah mencapai persentil 81,25. Dengan demikian, peningkatan kapasitas administrasi negara tetap perlu diakselerasi guna mensejajarkan Indonesia dengan negara-negara lain di kawasan dan negara-negara maju.

Keberhasilan pada aras instrumental semakin menjadi perhatian di negara-negara maju. Sejalan dengan visi Reformasi Birokrasi Nasional “mewujudkan pemerintahan kelas dunia”, ukuran keberhasilan ini harus menjadi pertimbangan bagi Indonesia dalam membangun birokrasi pemerintahan. Pada area sumber daya manusia (SDM) aparatur, misalnya, sejak tahun 2016 melalui inisiatif Blavatnik School of Government University of Oxford, dikembangkan instrumen untuk mengukur indeks manajemen SDM aparatur atau yang disebut dengan International Civil Service Effectiveness (InCiSe) Index. Indeks ini mengukur dua dimensi utama, yaitu fungsi yang dimiliki oleh SDM aparatur di sebuah negara, dan attributes, yaitu karakteristik atau perilaku dari SDM aparatur



dalam menjalankan fungsinya. Kerangka instrumen InCiSe Index terlihat pada gambar berikut.



Gambar 1. 2
Kerangka Kerja Pengukuran InCiSe Index

(Sumber: International Civil Service Index, 2019)

Hingga tahun 2019, InCiSe Index belum menjadikan Indonesia sebagai sampel. Akan tetapi, dengan semakin tingginya perhatian atas indeks ini, besar kemungkinan di masa mendatang instrumen ini akan digunakan pada skala global. Oleh sebab itu, penguatan manajemen ASN pada unsur-unsur yang diukur dalam InCiSe menjadi urgen untuk dilakukan.

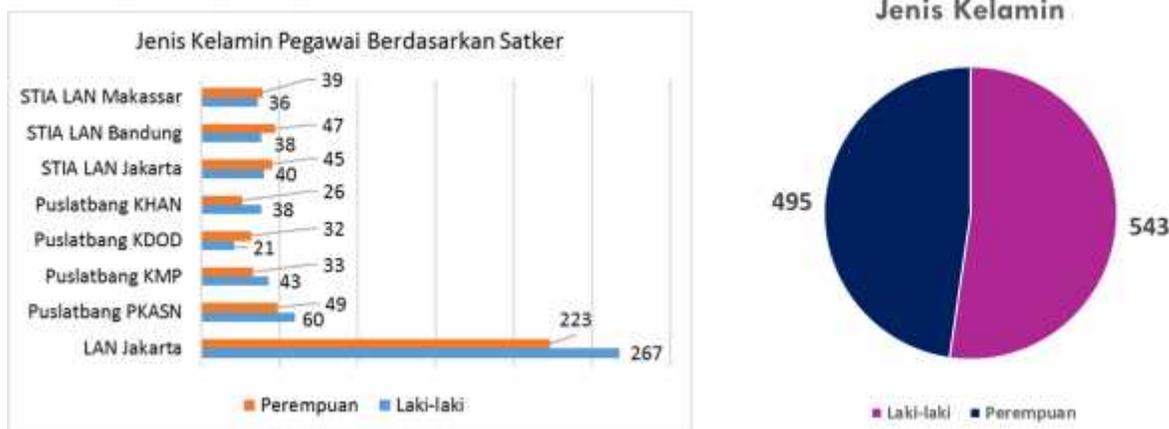
Salah satu faktor signifikan perkembangan lingkungan eksternal adalah teknologi yang tumbuh sangat pesat. Revolusi Industri 4.0 mendorong penggunaan artificial intelligence (AI), internet of things (IoT), blockchain, big data, robotic, dan lain sebagainya atau dikenal dengan fenomena disruptive innovation. Beberapa dampak yang dihadapi oleh pemerintah diantaranya, Pemerintah harus dapat beradaptasi dengan segala perubahan

secara responsif, mengelola anggaran secara transparan, efektif dan efisien, serta dapat menyelesaikan permasalahan publik secara cepat dan tepat. Revolusi industri juga mengharuskan pemerintah bertransformasi dari government as facilitator, citizen as participants menjadi Government as collaborator, Citizen as co-creation. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perindustrian telah meluncurkan roadmap “Making Indonesia 4.0” (Dikutip melalui kemenperin.go.id). Making Indonesia 4.0 merupakan strategi Indonesia untuk memasuki era Revolusi Industri 4.0, salah satu yang menjadi fokus utama adalah peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM).

Sebagai sebuah instansi pemerintah, lingkungan strategis LAN juga tidak terlepas dari pengaruh perkembangan kebijakan publik yang diterbitkan pemerintah. Sejak terbit pada tahun 2014, UU ASN masih belum dilengkapi dengan sejumlah peraturan perundang-undangan yang menjadi pedoman pelaksanaannya. Pada akhir tahun 2018, telah terbit Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam PP 49/2018, secara jelas LAN diberikan amanat untuk mengatur pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi PPPK (Pasal 40 ayat 3). Hal ini tentunya melengkapi pedoman mengenai pengembangan kompetensi bagi PNS yang telah diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Selain itu, pada tahun 2019, terbit Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini menggantikan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Dengan terbitnya peraturan ini, maka prasyarat awal dari manajemen talenta PNS telah terpenuhi karena telah adanya dasar hukum untuk informasi terkait kompetensi dan kinerja PNS.

Internal

Per Desember 2019, jumlah pegawai LAN adalah 1.039 orang, yang terdiri dari 543 laki-laki dan 495 perempuan.



Grafik 1. 1
Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Jenis Kelamin dan Satuan Kerja

Berdasarkan data di atas, sebagian besar (490) pegawai LAN bertugas di Satker LAN Jakarta dengan jumlah Laki-laki 267 orang dan Perempuan 223 orang. Data ini termasuk pegawai yang sedang menjalani tugas belajar di dalam maupun luar negeri. Di STIA LAN Jakarta terdapat 85 pegawai dengan jumlah laki-laki 40 orang dan perempuan 45 orang. Di Jawa Barat, terdapat 195 pegawai yang bertugas di Puslatbang PKASN (Laki-laki 60 orang, Perempuan 49 Orang) dan STIA LAN Bandung (Laki-laki 38 Orang, Perempuan 47 orang). Di Sulawesi Selatan, terdapat 151 pegawai LAN yang bertugas di Puslatbang KMP (Laki-laki 43 orang, Perempuan 33 Orang) dan STIA LAN Makassar (Laki-laki 36 orang, Perempuan 39 Orang). Pegawai yang bertugas di Puslatbang PKDOD Samarinda (Laki-laki 21 orang, Perempuan 32 Orang) dan Puslatbang KHAN Aceh (Laki-laki 38 orang, Perempuan 26 Orang) melengkapi pegawai aktif di LAN. Pegawai yang dipekerjakan sejumlah 10 orang serta ada 17 orang pegawai yang sedang melaksanakan Tugas Belajar. Dibandingkan dengan tahun 2018, jumlah pegawai LAN mengalami kenaikan sejumlah 1.039 orang akibat adanya penerimaan CPNS pada akhir tahun 2018.

Komposisi pegawai LAN berdasarkan jenjang pendidikan terakhir didominasi oleh pegawai dengan pendidikan sarjana (36,7%) dan Magister (36,2%), sebagaimana

terlihat pada grafik di bawah ini. Tidak hanya tingkat pendidikan, tetapi kualifikasi dari para pemangku jabatan di LAN juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang ditempuhnya. Dengan demikian, secara umum pegawai LAN memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai.



Grafik 1. 2
Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pemetaan terhadap potensi dan kompetensi pegawai dilakukan secara periodik di LAN sejak tahun 2011. Pemetaan dilakukan oleh Puslatbang PKASN yang memiliki unit assessment center. Pemetaan juga dilakukan kepada pegawai-pegawai yang potensial menduduki jabatan fungsional, sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Uji Potensi dan Uji Kelayakan Jabatan Fungsional di Lingkungan LAN sebagaimana telah diubah dengan Perka LAN Nomor 14 Tahun 2019. Hal ini merupakan langkah LAN dalam mendorong profesionalisasi pegawai maupun Lembaga.

Jabatan Fungsional Tertentu	
Analisis Kebijakan	16
Analisis Kepegawaian	17
Arsiparis	16
Asesor Sdm Aparatur	5
Auditor	2
Dokter	1
Dosen	53
Peneliti	48
Pengelola Pengadaan Barjas	6
Perawat	5
Perencana	6
Pranata Humas	12
Pranata Komputer	1
Pustakawan	9
Widyaiswara	69
Total	266

Grafik 1. 3
Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Jabatan Fungsional Tertentu

Secara umum, 266 orang pegawai LAN merupakan pemangku jabatan fungsional keahlian atau keterampilan. Jabatan yang paling banyak diampu adalah widyaiswara (69 orang), dosen (53 orang), peneliti (48 orang), dan Analis Kebijakan (16 orang). Proporsi ini sejalan dengan fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan LAN, yaitu pengembangan kompetensi pegawai ASN, penyelenggaraan pendidikan tinggi, dan pengkajian kebijakan. Diantara jumlah tersebut, sebagian dari PNS yang direkrut pada tahun 2018 juga telah diangkat dalam jabatan fungsional sesuai dengan formasinya saat rekrutmen. Para PNS muda ini diangkat sesuai dengan posisinya dalam human asset value (HAV) matrix yang dimiliki LAN, yaitu pada Box 9.

Keberadaan sistem manajemen sumber daya manusia terintegrasi (integrated human resource management/IHRM) di LAN merupakan buah dari upaya yang dilakukan LAN selama beberapa tahun terakhir untuk mengelola modal manusia (human capital) LAN secara intensif. Pengelolaan IHRM ini dikukuhkan dengan terbitnya Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2019. Sebagai pengakuan atas komitmen LAN di bidang pengelolaan SDM Aparatur, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) pada tahun 2019 menganugerahi LAN sebagai satu-satunya Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang memiliki status penerapan sistem merit Sangat Baik.

BAB 2 Perencanaan Kinerja

A. Indikator Kinerja Utama LAN

Seiring dengan perubahan arah kebijakan dan strategi LAN yang diiringi dengan perubahan organisasi dan tata kerja (OTK) dan rencana strategis (Renstra), Indikator kinerja utama (IKU) LAN juga turut mengalami penyesuaian pada tahun 2019. IKU LAN sebagaimana diatur dalam Renstra LAN 2015-2019 (Perka LAN Nomor 13 Tahun 2019) adalah indikator-indikator kinerja sasaran strategis LAN, sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Indikator Kinerja Utama LAN 2019

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target 2019
SS1. Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara di bidang kajian kebijakan, inovasi administrasi negara dan manajemen ASN, dan kompetensi ASN dalam mendukung pembangunan nasional	IKSS 1.1 Indeks kapasitas pengembangan kompetensi ASN	69
	IKSS 1.2 Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80
	IKSS 1.3 Predikat indeks pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi STIA LAN	Sangat Baik
	IKSS 1.4 Rata-rata dampak inovasi pada level meso	Tinggi
	IKSS 1.5 Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan	50
SS2. Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN RI	IKSS 2.1 Predikat indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik

Sebagaimana dinyatakan secara eksplisit dalam Renstra LAN 2015-2019, ketercapaian dari indikator kinerja sasaran strategis LAN merupakan indikasi ketercapaian tujuan strategis LAN, mengingat tujuan strategis LAN dirancang agar sebangun dalam kerangka logis dengan sasaran strategis LAN, sebagaimana tabel di bawah. Tujuan strategis LAN merupakan kondisi perlu (necessary condition) dalam rangka mewujudkan visi LAN “Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara”.

Tabel 2. 2
Tujuan dan Sasaran Strategis LAN

Tujuan Strategis	Sasaran Strategis
T1. Mewujudkan administrasi negara yang efektif melalui kajian kebijakan dan inovasi serta pengembangan kompetensi ASN	SS1. Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara di bidang kajian kebijakan, inovasi administrasi negara dan manajemen ASN, dan pengembangan kompetensi ASN dalam mendukung pembangunan nasional
T2. Mewujudkan tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN RI	SS2. Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN RI

Seluruh indikator kinerja sasaran strategis di atas digunakan dalam penyusunan Perjanjian Kinerja (PK) LAN Tahun 2019 sebagaimana terdapat dalam lampiran. Adapun penyusunan indikator kinerja yang dilakukan dalam bentuk indeks guna menunjukkan fungsi akumulasi/kulminasi kinerja pada tingkat entitas akuntabilitas kinerja yang lebih tinggi dari kinerja yang dihasilkan oleh entitas akuntabilitas kinerja di lingkungannya. Hal ini juga sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang dilakukan tim evaluator Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PANRB) pada tahun 2017 serta penyempurnaan level kinerja dari evaluasi serupa tahun 2018.

Pengukuran dan distribusi akuntabilitas atas kinerja diatur dalam Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019 tentang Indikator Kinerja Utama Tahun 2019. Ketentuan ini sekaligus menjadi definisi operasional yang menjadi pedoman pimpinan setiap entitas akuntabilitas kinerja di LAN terkait cara pengukuran dan keterkaitan kinerja antarentitas akuntabilitas kinerja. Definisi operasional untuk IKU LAN adalah sebagai berikut.



Tabel 2. 3

Definisi Operasional Indikator Kinerja Sasaran Strategis LAN

Indikator Kinerja	Definisi Operasional
IKSS 1.1 Indeks kapasitas pengembangan kompetensi ASN	<p>Diukur melalui rumus sebagai berikut: $(AKR + PPK + PWI) \times 7,693$</p> <p>AKR = rata-rata persentase lembaga pelatihan pemerintah yang telah terakreditasi untuk menyelenggarakan Pelatihan Struktural Kepemimpinan Administrator, Pelatihan Struktural Kepemimpinan Pengawas, dan Pelatihan Dasar CPNS Golongan III. Komponen ini dikonversi sebagai berikut. 80% s.d. 100% = 4; 60% s.d. <80% = 3; 40% s.d. <60% = 2; 20% s.d. <40% = 1; <20% = 0</p> <p>PPK = persentase instansi pemerintah yang telah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi. Komponen ini dikonversi sebagai berikut. 70% s.d. 100% = 4; 40% s.d. <70% = 3; 15% s.d. <40% = 2; <15% = 1</p> <p>PWI = persentase widyaiswara dan instansi pengguna yang mengalami peningkatan pengetahuan/pemahaman dalam pembinaan widyaiswara. Komponen ini dikonversi sebagai berikut. 90% s.d. 100% = 5; 80% s.d. <90% = 4; 70% s.d. <80% = 3; 60% s.d. <70% = 2; <60% = 1</p>
IKSS 1.2 Persentase pendidikan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku peserta dan yang	<p>Diukur melalui survey pascapelatihan 6 s.d. 12 bulan setelah peserta mengikuti pelatihan di lingkungan LAN. Pelatihan yang diperhitungkan adalah Pelatihan Kepemimpinan dan Pelatihan RLA.</p>
IKSS 1.3 Predikat pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi STIA LAN	<p>Diukur melalui rata-rata nilai dari komponen sebagai berikut.</p> <p>1. Persentase lulusan STIA dengan IPK Baik dan masa studi Normal</p>

	<p>2. Persentase hasil penelitian yang dipublikasikan di media ilmiah (buku, jurnal, prosiding) pada tahun berjalan</p> <p>3. Tingkat kemanfaatan pengabdian masyarakat yang dilakukan STIA</p> <p>4. Persentase kepuasan instansi pemerintah yang mengirimkan dan memanfaatkan alumni STIA (diukur lewat survey)</p> <p>Dari rata-rata atas empat komponen tersebut, dikonversi nilai sebagai berikut.</p> <p>75 s.d. 100 = Sangat Baik</p> <p>50 s.d. <75 = Baik</p> <p>25 s.d. <50 = Kurang Baik</p> <p><25 = Buruk</p>
IKSS 1.4 Rata-rata dampak inovasi pada level meso	<p>Diukur melalui instrumen Pengukuran Dampak Inovasi tingkat meso, dengan kategori:</p> <p>80 s.d 100 = Sangat Tinggi</p> <p>60 s.d <80 = Tinggi</p> <p>40 s.d <60 = Cukup</p> <p>20 s.d <40 = Rendah</p> <p><20 = Sangat rendah</p>
IKSS 1.5 Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan	<p>Diukur melalui formula:</p> $(N \times 0,4) + (I_1 \times 0,3) + (I_2 \times 0,3)$ <p>NKK = Nilai kemanfaatan kajian sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengukuran Kemanfaatan Hasil Kajian di Lingkungan LAN</p> <p>IUAK = Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan</p> <p>IKK = Indeks Kualitas Kebijakan</p>
IKSS 2.1 Predikat indeks tata kelola internal LAN RI	<p>Diukur melalui formula sebagai berikut.</p> $(RB + AKIP + BPK + SPIP + EKPA + PSP) \times 3,33$ <p>RB = Predikat termutakhir evaluasi RB LAN. Dikonversi sebagai berikut.</p> <p>AA = 6; A = 5; BB = 4; B = 3; CC = 2; C = 1; D = 0</p> <p>AKIP = Predikat termutakhir evaluasi AKIP LAN. Dikonversi sebagai berikut.</p> <p>AA = 6; A = 5; BB = 4; B = 3; CC = 2; C = 1; D = 0</p>

BPK = Opini BPK atas laporan keuangan LAN.
Dikonversi sebagai berikut.

WTP = 4; WTP-DPP = 3; WDP = 2; Tidak Wajar = 1;
Disclaimer = 0

SPIP = Tingkat kematangan penerapan SPIP. diinput
sesuai level maturitas.

EKPA = Evaluasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran.
Diukur sesuai dengan ketentuan dari Kementerian
Keuangan terkait kinerja pelaksanaan anggaran. Nilai
dikonversi sebagai berikut.

90% s.d. 100% = 5; 80% s.d. <90% = 4; 60 % s.d.
<80% = 3; 40% s.d. <60% = 2; 20% s.d. <40% = 1
<20% = 0

PSP = Pemenuhan sarana dan prasarana. Diukur
melalui survey kepada pegawai dan pengguna
layanan. Nilai dikonversi sebagai berikut.

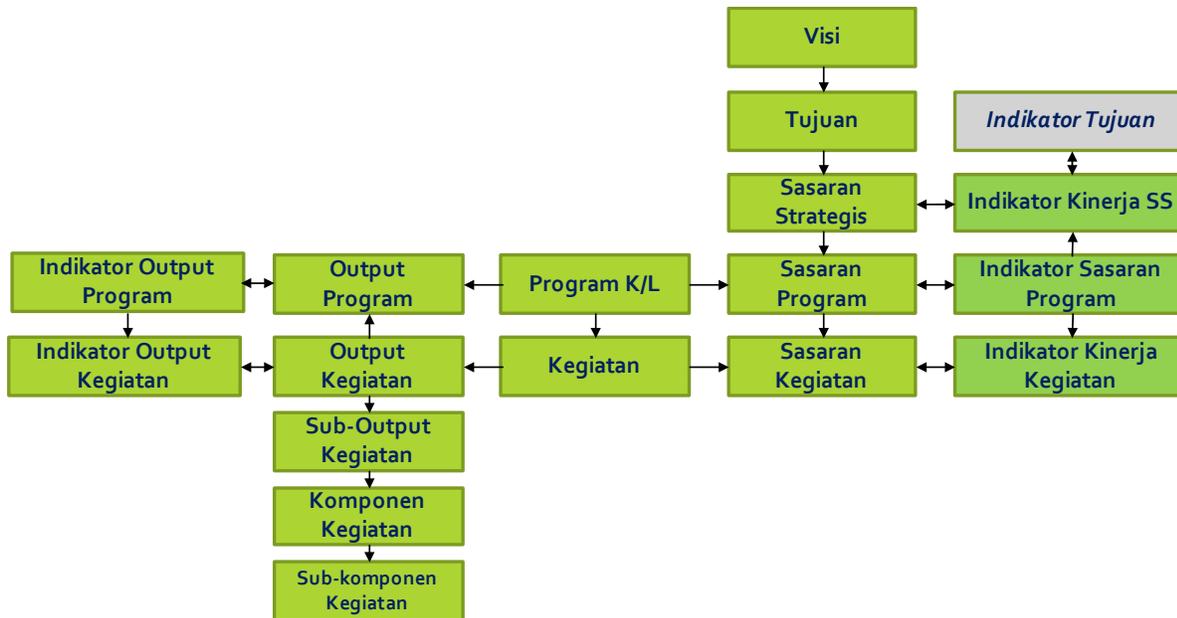
80% s.d. 100% = 4; 60% s.d. <80% = 3; 40% s.d.
<60% = 2; 20% s.d. <40% = 1; <20% = 0

Nilai akhir dari penghitungan formula di atas
dikonversi sebagai berikut.

75 s.d. 100 = Sangat Baik; 50 s.d. <75 = Baik; 25 s.d.
<50 = Buruk; <25 = Sangat Buruk

B. Arsitektur Kinerja

Informasi kinerja LAN disusun berdasarkan ketentuan dalam perencanaan pembangunan nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional. Susunan tersebut terdiri dari sasaran strategis, sasaran program, output program, dan sasaran kegiatan sebagaimana terlihat dalam skema berikut.



Gambar 2. 1
Arsitektur Informasi Kinerja LAN

Dalam arsitektur sebagaimana diilustrasikan di atas, sasaran strategis LAN dicapai melalui program-program yang dilaksanakan LAN. Secara praktik, LAN memiliki 3 (tiga) program, yang terdiri dari 1 (satu) program lini, 1 (satu) program dukungan manajemen, dan 1 (satu) program dukungan pembangunan sarana dan prasarana. Setiap program tersebut memiliki sasaran program yang merupakan tanggung jawab kolektif dari setiap unit organisasi LAN, baik yang berada pada tingkat jabatan pimpinan tinggi madya, jabatan pimpinan tinggi pratama, maupun STIA LAN. Selain itu, setiap program juga menghasilkan keluaran (output) program. Pada program lini (Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara), kinerja pada level output program



merupakan tanggung jawab setiap Deputi serta secara kolektif oleh 3 (tiga) STIA LAN dan 4 (empat) Puslatbang. Sementara itu, pada program dukungan, kinerja output program menjadi tanggung jawab dari Biro-biro yang terdapat di Sekretariat Utama. Selanjutnya, setiap program dijabarkan secara teknis dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh unit kerja setingkat JPT Pratama.

Susunan informasi kinerja LAN tersebut dibangun mengingat LAN hanya memiliki 1 (satu) program teknis yang secara praktis dikoordinasikan oleh setiap Deputi, sedangkan LAN juga memiliki Puslatbang yang menjalankan tugas dan fungsi yang bersifat lintas koordinasi Deputi. Oleh karenanya, akuntabilitas atas kinerja sasaran program tidak dapat diatribusikan kepada satu Deputi saja melainkan harus didistribusikan secara kolektif.

<p>SS1</p> <p>Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara di bidang kajian kebijakan, inovasi administrasi negara dan manajemen ASN, dan pengembangan kompetensi ASN dalam mendukung pembangunan nasional</p>	<p>Program 06 – Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara</p>	<p>SP6.1 Terwujudnya pengembangan sistem kebijakakn publik, inovasi administrasi negara, serta pembinaan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang berkualitas</p>	OP6.1.1 Rekomendasi kebijakan dan inovasi di bidang administrasi negara yang berkualitas (Deputi I)
			OP6.1.2 Rekomendasi kebijakan dan sasaran di bidang manajemen ASN yang berkualitas (Deputi II)
			OP6.1.3 Sistem pengembangan kompetensi ASN yang mendukung peningkatan profesionalitas ASN (Deputi III)
			OP6.1.4 Peningkatan kompetensi ASN yang mendukung daya saing bangsa (Deputi IV)
			OP6.1.5 Penyelenggaraan pendidikan tinggi terapan ilmu administrasi negara yang mendukung pengembangan kompetensi dan ilmu administrasi negara (STIA LAN)
			OP6.1.6 Peningkatan kompetensi ASN, kualitas rekomendasi kebijakan di bidang manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara, dan pemetaan kompetensi pegawai ASN (Puslatbang)
<p>SS2</p> <p>Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN RI</p>	<p>Program 01 – Dukungan Manajemen dan Teknis Lainnya LAN</p>	<p>SP1.1 Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN</p>	OP1.1.1 Koordinasi perencanaan dan keuangan di lingkungan LAN yang berkualitas (Biro 1)
			OP1.1.2 Koordinasi hukum dan humas yang berkualitas di lingkungan LAN (Biro 2)
			OP1.1.3 Kooridnasi pengelolaan SDM dan umum yang berkualitas di lingkungan LAN (Biro 3)
			OP1.1.4 Pengawasan internal LAN yang menjamin akuntabilitas kinerja dan keuangan (Inspektorat)
			OP1.1.5 Tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan satuan kerja LAN (STIA LAN & Puslatbang)
	<p>Program 02 – Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur LAN</p>	<p>SP2.1 Tersedianya dukungan sarana dan prasarana kerja yang optimal</p>	OP2.1.1 Sarana dan prasarana aparatur LAN yang optimal
			OP2.1.2 Sarana dan prasarana aparatur satuan kerja LAN yang optimal

Gambar 2. 2
Hubungan Kinerja Sasaran Strategis, Sasaran Program, Output Program, dan Sasaran Kegiatan LAN

BAB 3 AKUNTABILITAS KINERJA

A. Realisasi dan Capaian Kinerja

Berdasarkan target yang telah ditetapkan dalam PK Kepala LAN Tahun 2019, ikhtisar capaian kinerja LAN tahun 2019 adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 1
Ikhtisar Capaian Kinerja LAN 2019

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
SS1. Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara di bidang kajian kebijakan, inovasi administrasi negara dan manajemen ASN, dan kompetensi ASN dalam mendukung pembangunan nasional	IKSS 1.1 Indeks kapasitas pengembangan kompetensi ASN	69	69,237	107
	IKSS 1.2 Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80%	95,5%	119
	IKSS 1.3 Predikat indeks pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi STIA LAN	Sangat Baik	Sangat Baik	100
	IKSS 1.4 Rata-rata dampak inovasi pada level meso	Tinggi	Tinggi	100
	IKSS 1.5 Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan	50	56,67	113
SS2. Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN RI	IKSS 2.1 Predikat indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik	Sangat Baik	100

Sebagaimana dinyatakan secara eksplisit dalam Renstra LAN 2015-2019, ketercapaian dari indikator kinerja sasaran strategis LAN merupakan indikasi ketercapaian tujuan strategis LAN, mengingat tujuan strategis LAN dirancang agar sebangun dalam kerangka logis dengan sasaran strategis LAN, sebagaimana tabel di atas. Tujuan strategis LAN merupakan kondisi perlu (necessary condition) dalam rangka mewujudkan visi LAN “Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara”.

Berdasarkan ikhtisar di atas, terlihat bahwa seluruh target kinerja LAN tahun 2019 tercapai sesuai atau melebihi target yang telah ditetapkan. Deskripsi dan analisis atas capaian kinerja setiap IKU digambarkan satu-persatu.

Indikator Kinerja 1.1 Indeks Kapasitas Pengembangan Kompetensi ASN

Sebagaimana telah ditentukan dalam Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019, indeks ini diukur dengan menggunakan rumus:

$$(AKR + PPK + PWI) \times 7,693$$

Capaian pada masing-masing komponen indeks tersebut dijabarkan sebagai berikut.

Persentase Lembaga Pelatihan yang Telah Terakreditasi untuk Menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, dan Pelatihan Dasar CPNS Golongan III

Lembaga pelatihan yang memiliki akreditasi Pelatihan Dasar dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV adalah sebanyak 92 lembaga pelatihan dari 140 lembaga pelatihan yang sudah memiliki akreditasi, dengan detail sebagai berikut:

- a) Akreditasi Pelatihan Dasar Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Dan IV untuk Kementerian dan Lembaga adalah sebanyak 59 lembaga pelatihan.
- b) Akreditasi Pelatihan Dasar Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Dan IV untuk Provinsi dan Kabupaten adalah sebesar 33 lembaga pelatihan.

Dengan demikian, secara total terdapat 65,71% lembaga pelatihan yang telah memenuhi indikator ini. Sesuai dengan ketentuan dalam Perka LAN 17/2019, realisasi ini dikonversi ke dalam nilai komposit menjadi 3.

Keberhasilan capaian dari indikator kinerja ini merupakan hasil dari diseminasi kebijakan kepada seluruh instansi penyelenggara pelatihan pemerintah terkait pentingnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang berkualitas. Adapun wadah diseminasi yang telah dilakukan berupa forum sosialisasi kebijakan, rakornas pengembangan kompetensi ASN, Workshop pengembangan kompetensi ASN, infografis



pada media sosial resmi dan website lembaga. Hal ini sedikit banyak memberikan dampak bagi instansi penyelenggara pelatihan pemerintah, yakni kesadaran untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan baik melalui kepatuhan dalam melaksanakan NSPK dan penyediaan fasilitas pelatihan yang sesuai standard dan modern. Dengan adanya kesadaran akan kualitas tersebut, maka instansi penyelenggara pelatihan seakan-akan berlomba-lomba untuk melakukan akreditasi (bagi yang belum terakreditasi) lembaga pelatihannya. Hal ini diperkuat dengan capaian jumlah lembaga pelatihan yang melaksanakan akreditasi tahun 2019 sebanyak 55 lembaga atau 188% capaiannya jika dibandingkan dengan target semula sebanyak 25 lembaga.

Apabila dibandingkan dengan kondisi pada tahun 2018, capaian pada komponen indeks ini mengalami peningkatan. Pada tahun 2018, persentase lembaga pelatihan yang telah memperoleh akreditasi untuk menyelenggarakan program pelatihan dimaksud adalah sebanyak 74 dari 112 lembaga pelatihan (66%).

Akreditasi lembaga pelatihan merupakan salah satu fungsi utama LAN sebagaimana diatur dalam UU ASN. Akreditasi menjadi pendekatan yang digunakan dalam menjamin kualitas penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN. Oleh sebab itu, LAN senantiasa mengembangkan pedoman maupun instrumen akreditasi agar dapat semakin andal dalam menjamin kualitas pengembangan kompetensi ASN. Ke depannya, komponen indeks ini juga akan dipertahankan sebagai IKU LAN dalam periode perencanaan pembangunan jangka menengah selanjutnya.

Persentase Instansi Pemerintah yang telah Memiliki Perencanaan Pengembangan Kompetensi

Angka persentase instansi pemerintah yang telah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi PNS diukur dari K/L/D dengan kriteria sebagai berikut:

- a. K/L/D yang menyerahkan dokumen kebutuhan perencanaan pengembangan kompetensi ke P3K Bangkom ASN;

- b. K/L/D yang berkoordinasi dalam penyusunan dalam pengembangan kompetensi PNS;
- c. K/L/D yang berkoordinasi dan melakukan pembimbingan dalam pengembangan sistem perencanaan pengembangan kompetensi;

Instansi yang telah memenuhi kriteria adalah sebanyak 19 instansi dari total instansi pemerintah pusat dan daerah (623 K/L/D). Adapun detailnya adalah sebagai berikut:

- 1) Lembaga Administrasi Negara
- 2) Kementerian Komunikasi dan Informatika
- 3) Kementerian Kesehatan
- 4) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
- 5) Badan Intelijen Negara
- 6) Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional
- 7) Badan Koordinasi Penanaman Modal
- 8) Badan Tenaga Nuklir
- 9) Provinsi DKI Jakarta
- 10) Provinsi Kalimantan Barat
- 11) Provinsi Jawa Barat
- 12) Provinsi Papua
- 13) Provinsi Papua Barat
- 14) Provinsi Maluku
- 15) Provinsi Maluku Utara
- 16) Provinsi Kalimantan Utara
- 17) Provinsi Nusa Tenggara Timur
- 18) Kota Sukabumi
- 19) Kota Palembang

Realisasi instansi pemerintah yang telah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi PNS adalah sebesar 3%, melebihi dari target yang ditentukan sebelumnya yaitu 2%. Capaian yang tinggi jika dibandingkan dengan target tersebut dikarenakan K/L/D lebih proaktif dalam mencari informasi dalam bentuk konsultasi dan penyelenggaraan workshop perencanaan pengembangan kompetensi untuk kemudian diimplementasikan di K/L/D masing-masing. Atensi yang besar ini diluar dari ekspektasi LAN mengingat sistem informasi pengembangan kompetensi ASN (SIPKA) masih terus



mengalami penyempurnaan dari sisi teknis aplikasinya. Hal ini yang menyebabkan realisasi menjadi sangat tinggi dibandingkan dengan target.

Dengan telah terbitnya PerLAN 10/2018, peran LAN dalam manajemen pengembangan kompetensi menjadi semakin krusial. LAN tidak saja harus membina lembaga pelatihan, tetapi juga membina instansi-instansi pemerintah dalam merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi pengembangan kompetensi pegawainya. Hal ini dilaksanakan LAN melalui dukungan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA). Mulai tahun 2020, SIPKA akan digunakan secara masif di seluruh instansi pemerintah dalam rangka penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi ASN, dilanjutkan dengan pengukuran training rate atau tingkat pemenuhan hak pengembangan kompetensi PNS minimal 20 jam pelatihan per tahun. Hal ini tak pelak menjadi tantangan yang harus diakomodasi oleh LAN dalam perencanaan kinerja di tahun-tahun mendatang.

Sesuai dengan ketentuan dalam Perka LAN 17/2019, realisasi komponen indeks ini sebesar 3% dikonversi ke dalam nilai komposit menjadi 1.

Persentase Widyaiswara dan Instansi Pengguna yang Mengalami Peningkatan Pengetahuan/Pemahaman dalam Pembinaan Widyaiswara

Selama tahun 2019, kegiatan pembinaan widyaiswara yang dilakukan LAN dalam bentuk pengembangan dapat diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 3. 2
Kegiatan Pembinaan Widyaiswara Tahun 2019

No	Komponen Kegiatan	Jumlah JF Bidang Bangkom ASN yg telah Dikembangkan	Jumlah JF Bidang Bangkom ASN pada awal tahun	Capaian Kinerja (%)
		org	org	%
1	Pelatihan Widyaiswara :			
	a) Pilot Project Pelatihan Kewidyaiswaraan	30	30	100

	Berjenjang Tingkat Lanjutan (1 Angkatan)			
	b) Pilot Project Pelatihan Widyaiswara Inpassing Berbasis e-Learning (2 Angkatan)	68	60	113
2	Uji Kompetensi Widyaiswara :			
	a) Uji Kompetensi Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Berbasis e-Learning (6 Angkatan)	172	180	95
	b) Seleksi dan Uji Kompetensi Calon Widyaiswara Melalui Inpassing (3 Angkatan)	90	90	100
Jumlah		360	360	100

Berdasarkan Permenpan & RB Nomor 14 Tahun 2014 menyebutkan bahwa Widyaiswara untuk dapat naik ke jenjang lebih tinggi diwajibkan harus lulus Pelatihan Berjenjang Kewidyaiswaraan dan Uji Kompetensi. Pelatihan berjenjang kewidyaiswaraan ini menjadi syarat mutlak untuk dapat naik ke jenjang di atasnya. Untuk menindaklanjuti kebijakan tersebut, pada tahun 2017 LAN menerbitkan kebijakan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang.

Pada tahun 2018 Deputi Bidang Kebijakan Bangkom ASN melalui Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN telah memulai kegiatan pengembangan sistem pelatihan kewidyaiswaraan berbasis e-learning dan menerbitkan peraturan Kepala LAN Nomor 8 tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Melalui e-learning, serta sekaligus menyelenggarakan Pilot Project Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Menengah dan Tinggi Berbasis e-learning. Selanjutnya pada tahun 2019 ini menyelenggarakan Pilot Project Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Lanjutan Berbasis e-learning sebanyak 1 angkatan. Dari pelatihan ini, seluruh peserta dinyatakan



lulus. Bagi peserta yang lulus pelatihan mendapatkan STTP dan berhak untuk ikut uji kompetensi. Sertifikat uji kompetensi diberikan kepada peserta jika yang bersangkutan telah melaporkan hasil implementasi output pelatihan paling lama 1 (satu) tahun setelah selesai pelatihan. Jika dalam 1 (satu) tahun yang bersangkutan belum selesai, diberikan waktu 2 (dua) bulan kesempatan untuk mengirim laporan hasil implementasi. Dokumen persyaratan yang harus dipenuhi untuk menerbitkan sertifikat uji kompetensi terdapat pada peraturan yang berlaku.

Sebagaimana telah diketahui, pengangkatan Jabatan Fungsional Widyaiswara melalui jalur inpassing diperpanjang sampai dengan bulan April 2021 sesuai yang tertuang dalam Permen PANRB Nomor 42 Tahun 2018. Kebijakan tentang inpassing telah mengatur antara lain: persyaratan dan tata cara penyesuaian/inpassing, pelaksanaan uji kompetensi, dan pelatihan setelah PNS diangkat menjadi Widyaiswara. Untuk memenuhi kebutuhan kompetensi bagi PNS yang diangkat dalam jabatan fungsional Widyaiswara melalui penyesuaian/inpassing, maka pada tahun 2019 Deputi Bidang Kebijakan Bangkom ASN melalui Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN menyelenggarakan Pilot Project Pelatihan Widyaiswara Inpassing Berbasis e-Learning sebanyak 2 angkatan atau sebanyak 38 orang peserta. Seluruh peserta dinyatakan telah memenuhi standar peningkatan pengetahuan (100%).

Evaluasi Substansi Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Berbasis e-Learning meliputi berbagai aspek salah satunya melalui uji kompetensi bagi peserta yang telah dinyatakan lulus pelatihan. Uji kompetensi dilakukan untuk mengetahui kemampuan peserta menghasilkan output pelatihan, yaitu: Program Pengembangan Kompetensi (output Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Lanjutan), Penelitian Ilmiah (output Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Menengah), dan Program Perkonsultansian Pelatihan (output Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Tinggi). Untuk tahun 2019 Kedepatian Bidang Kebijakan Bangkom ASN melalui Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN sesuai dengan tugasnya perlu menyelenggarakan kegiatan Uji Kompetensi Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Berbasis e-Learning sebanyak 6 Angkatan dengan peserta

berasal dari alumni Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Berbasis e-Learning yang diselenggarakan oleh unit-unit kerja di lingkungan LAN. Dalam hal uji kompetensi, peningkatan pengetahuan tidak diukur dari persentase peserta yang lulus, melainkan dari peserta yang telah mengikuti uji kompetensi, karena pada prinsipnya keikutsertaan dalam uji kompetensi menunjukkan kesadaran (awareness) dan pengetahuan (knowledge) dari peserta terhadap kebijakan pembinaan JF bangkom ASN.

Sesuai dengan ketentuan dalam Perka LAN 17/2019, maka realisasi dari komponen indeks ini (100%) dikonversi ke dalam nilai komposit sebesar 5. Dengan demikian, secara total nilai komposit dari indeks kapasitas pengembangan kompetensi ASN adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 & (AKR + PPK + PWI) \times 7,693 \\
 & = (3 + 1 + 5) \times 7,693 \\
 & = 9 \times 7,693 \\
 & = 69,237
 \end{aligned}$$

Realisasi nilai indeks sebesar 69,237 atau 100,3% dari target yang ditetapkan dalam PK Kepala LAN 2019 dikontribusikan oleh beberapa faktor:

- 1) Penetapan target tahun 2019 tidak mengalami perubahan dari target yang ditetapkan pada tahun 2018. Pada tahun 2018, LAN menggunakan komponen indeks serupa dengan nomenklatur "Indeks Kapasitas Lembaga Penyelenggara Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN". Rumusan nomenklatur indeks ini kemudian direvisi dalam rangka penajaman sesuai hasil penelaahan bersama tim LAN dan evaluator AKIP dari Kementerian PANRB. Realisasi kinerja LAN tahun 2018 pada indeks ini adalah 61,544 atau hanya 89,19% dari target yang ditetapkan (69). Peningkatan kinerja secara signifikan ditunjukkan pada komponen indeks perencanaan pengembangan kompetensi. Pada tahun 2018, LAN masih terkendala dengan tidak adanya pedoman yang memadai bagi K/L/D dalam menyusun rencana pengembangan kompetensinya. Adapun di tahun 2019, LAN memaksimalkan upaya untuk mensosialisasikan PerLAN 10/2018 sehingga capaian pada komponen indeks ini mengalami peningkatan. Penetapan target kinerja yang tidak berubah dari tahun 2018 merupakan bentuk komitmen LAN



pada pencapaian kinerja. LAN tidak menurunkan target di tahun selanjutnya akibat tidak tercapai pada tahun 2018, tetapi sebaliknya LAN melakukan perbaikan dalam rangka pencapaian kinerja tersebut agar target dapat dicapai di tahun selanjutnya.

- 2) Pemanfaatan teknologi informasi dalam pembinaan pengembangan kompetensi menjadi salah satu faktor yang memudahkan dalam penjaminan kualitas (akreditasi), pembinaan widyaiswara, maupun pembinaan manajemen pengembangan kompetensi. Dengan adanya sistem-sistem informasi yang mendukung ketiga tugas tersebut, tata laksana dalam pembinaan pengembangan kompetensi menjadi semakin efektif dan efisien. Hal ini berimbas pada peningkatan status akreditasi, pengetahuan dari widyaiswara dan instansi pengguna, serta jumlah instansi yang memiliki rencana pengembangan kompetensi.

Indikator Kinerja 1.2

Persentase Peserta Pendidikan dan Pelatihan yang Mengalami Peningkatan Perilaku

Indikator kinerja ini sesuai dengan ketentuan dalam Perka LAN 17/2019 diukur melalui survey pascapelatihan 6 s.d. 12 bulan setelah peserta mengikuti pelatihan di lingkungan LAN. Adapun pelatihan yang diperhitungkan sedianya adalah Pelatihan Kepemimpinan dan RLA, namun dalam perkembangannya, Pelatihan RLA tidak akan dilanjutkan pada tahun 2020 dan seterusnya. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja ini hanya dilakukan terhadap alumni Pelatihan Kepemimpinan. Selain itu, mengingat adanya keterlambatan dalam pelaksanaan kegiatan di LAN akibat restrukturisasi, maka kegiatan-kegiatan pelatihan baru dimulai pada bulan Maret atau April. Dengan demikian, pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan pada tahun 2019 paling awal baru selesai pada bulan Juli-Agustus 2019, sehingga tidak memenuhi kriteria untuk menjadi sampel pengukuran.

Mempertimbangkan kondisi tersebut, maka sampel yang digunakan untuk mengukur realisasi kinerja ini diambil secara acak. Dari pengambilan secara acak tersebut, diperoleh pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN di Jatinangor.

Keberhasilan alumni pelatihan kepemimpinan pada jenjang karir struktural merupakan salah satu indikator outcome pelatihan dan relevansi lembaga pelatihan bagi instansi asal peserta. Evaluasi pascapelatihan tahun 2019 dilakukan untuk mengetahui situasi alumni pelatihan khususnya dalam hal keberlanjutan proyek perubahan, situasi kerja ketika kembali ke instansi asal peserta, dan pemanfaatan pemerolehan kompetensi selama pelatihan. Laporan ini diharapkan akan menyediakan informasi yang bermanfaat bagi kepentingan evaluasi hasil pelatihan dan selanjutnya dapat digunakan untuk menyempurnakan dan meningkatkan penjaminan kualitas pelatihan.

Evaluasi pasca diklat dilakukan untuk mengetahui dan mengukur:

- a. Tingkat pemahaman alumni diklat dalam jabatan struktural;
- b. Perkembangan proyek perubahan yang telah dilaksanakan;
- c. Rencana perubahan yang akan dilaksanakan;
- d. Tingkat peningkatan kinerja alumni; dan
- e. Tingkat peningkatan kinerja instansi unit organisasi alumni.

Evaluasi pascapelatihan yang dilakukan pada tahun 2019 diselenggarakan melalui kegiatan Forum Pembinaan Alumni yang dikelola oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial ASN (Pusbangkom Pimnas dan Manajerial ASN). Kegiatan ini diselenggarakan pada tanggal 9–10 Desember 2019 terhadap alumni Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II yang telah diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN LAN pada tahun 2018 dengan total responden 19 orang. Adapun kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II tersebut yaitu:

No	Kegiatan	Jadwal Kegiatan
1	Diklatpim Tk. II Angkatan VIII	20 Maret – 20 Juli 2018
2	Diklatpim Tk. II Angkatan XX	23 Juli – 17 November 2018
3	Diklatpim Tk. II Angkatan XXV	27 Agustus – 8 Desember 2018

Kegiatan Forum Pembinaan Alumni ini dilakukan dengan metode diskusi dan presentasi; Focus Group Discussion (FGD); penyebaran kuesioner online dan wawancara. Melalui kegiatan ini, diketahui bahwa dari 19 orang responden, 10 orang (53%) alumni masih



menduduki jabatan yang sama dan proyek perubahannya masih terus dilanjutkan dan 9 orang (47%) alumni mengalami mutasi sehingga proyek perubahan tidak berlanjut atau dilanjutkan oleh pejabat pengganti. Hal ini berpengaruh terhadap keberlanjutan proyek perubahan peserta karena apabila peserta belum sempat menginternalisasikan proyek perubahan tersebut kepada stakeholder internal di unitnya maka kemungkinan besar proyek perubahannya akan terhenti di tengah jalan.

Para alumni mengungkapkan bahwa mereka dapat menjalankan tahap jangka menengah dan jangka panjang dengan baik walaupun mengalami fluktuasi pelaksanaan yang bervariasi. Pelaksanaan proyek perubahan memiliki faktor kendala dan faktor pendukung yang tersaji pada tabel berikut.

Tabel 3. 3
Identifikasi Kendala, Solusi, dan Rencana Tindak Lanjut Evaluasi Pascapelatihan
Kepemimpinan

Kendala	Solusi	Faktor pendukung	Rencana Tindak lanjut
Mutasi/Pro mosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi yang intens dengan pejabat yang menggantikan dan/atau stakeholders terkait 2. Membuat program dan kegiatan yang dapat dilanjutkan oleh pejabat pengganti 3. Melakukan transfer knowledge antara lain dengan menyusun modul/pedoman 	Dukungan dari mentor/pimpinan/anggota tim/stakeholders	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi dan koordinasi secara intens dengan pejabat terkait demi keberlanjutan proper 2. Melakukan monev secara berkala 3. Menyusun rencana anggaran keberlanjutan kegiatan 4. Terus berinovasi 5. Terus meningkatkan pembinaan dan kerjasama dengan berbagai pihak
Kurangnya dukungan dana dan sumber	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan saran dan masukan terhadap perlunya perkembangan 	Proyek perubahan dijadikan kegiatan rutin dalam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terus melakukan penyesuaian dengan sikon terkini

<p>daya lainnya</p>	<p>peningkatan sumber daya</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Memerlukan komitmen dan dukungan penuh dari atasan 3. Meningkatkan motivasi seluruh pihak 4. Bekerjasama dengan pihak swasta dan/atau stakeholder terkait 5. Pengajuan anggaran secara pelan tapi pasti 	<p>menunjang tupoksi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mengembangkan dan memelihara hardware dan software 3. Dijadikan SOP 4. Dijadikan syarat promosi/mutasi 5. Melakukan efisiensi
<p>Masih ada instansi yang berlokasi di tempat yang tidak ada sinyal dan/atau adanya gagap teknologi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaikan/penyederhanaan sistem aplikasi, disamping online juga dirancang untuk biss dilakukan secara offline 2. Penambahan jaringan internet 3. Sosialisasi kepada seluruh pihak 4. Menugaskan tim admin 	<p>Adanya sinergi dan kolaborasi dengan unit kerja/dinas lain</p>	<p>Mengintegrasikan proper dengan sistem lain di dinas lain yang terkait.</p>

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa kendala terbesar (42.1%) adalah terkait biaya, disusul oleh faktor sumber daya lain (36.8%), mutasi/promosi (31.5%) dan terakhir berkaitan dengan beban kerja rutin (5.2%). Faktor pendukung terbesar yaitu faktor inklusi proyek perubahan ke dalam tugas rutin (63.2%) disusul faktor dukungan tim/stakeholders (57.8%) dan faktor dukungan pimpinan (47%).

Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II diharapkan memberikan dampak bukan hanya kepada individu peserta pelatihan namun juga kepada peningkatan kinerja organisasi. Hasil evaluasi pasca diklat menunjukkan persepsi positif alumni (95.5%) terhadap peningkatan kinerja unit instansi. Hal ini merefleksikan efektivitas pelatihan sesuai dengan kriteria evaluasi efektivitas dari Kirkpatrick (1990). Agenda self-mastery



merupakan agenda yang menurut alumni paling menginspirasi untuk melakukan perubahan. Para peserta juga menyatakan bahwa pengalaman belajar saat mengikuti pelatihan sangat mendukung tercapainya tujuan pelatihan (instructional goal) bahkan terdapat dampak tambahan (nurturant goal) dimana peserta memperoleh tambahan pengalaman dan jejaring kerja yang lebih luas yang selanjutnya hal ini dapat menunjang kinerja peserta baik secara individual maupun secara institusional dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sebagai pemimpin di instansinya masing-masing.

Berdasarkan hasil evaluasi pasca diklat, perlu ditekankan bahwa proyek perubahan bukan semata-mata pemenuhan kewajiban peserta dalam pencapaian tujuan pelatihan, namun lebih dari itu, proyek perubahan merupakan wahana latihan kepemimpinan yang harus diasah secara berkelanjutan dan dijadikan sebagai milik bersama untuk pencapaian tujuan organisasi. Meskipun proyek perubahan merupakan tugas individu, namun pencapaian hasilnya merupakan usaha bersama yang memerlukan keterlibatan stakeholder yang lebih luas untuk menjamin keberlanjutan sekaligus kebermanfaatannya bagi semua pihak. Peran pimpinan perlu ditegaskan kembali sebagai faktor yang sangat berpengaruh sehingga ke depan, para pimpinan instansi pengirim peserta diharapkan agar akan lebih intensif dalam memantau tingkat kemajuan peserta dalam mengikuti pelatihan. Mengingat dampak lain (nurturant goal) yang diperoleh selama pelatihan, maka perlu ditingkatkan kembali keberagaman latar belakang peserta Pelatihan Kepemimpinan tingkat II.

Dibandingkan dengan realisasi pada tahun 2018 (97,4%), maka realisasi kinerja LAN tahun 2019 pada indikator ini mengalami sedikit penurunan. Realisasi ini masih lebih tinggi dibandingkan dengan realisasi kinerja tahun 2018 yaitu 87,796%. Akan tetapi, penurunan realisasi kinerja tersebut tidak secara langsung menunjukkan penurunan kinerja LAN. Hal ini mengingat faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi dan kinerja alumni pelatihan tidak hanya dihasilkan oleh penyelenggara pelatihan, tetapi juga instansi induk alumni. Sebagaimana dijelaskan di atas, 47% alumni dimutasi ke jabatan lain, sehingga tidak dapat meneruskan proyek perubahan yang telah dirintisnya saat mengikuti pelatihan. Kelompok alumni inilah yang menyatakan bahwa tidak terjadi peningkatan kinerja akibat adanya pelatihan kepemimpinan.

Tabel 3. 4

Masukan Alumni untuk Perbaikan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II

Tahap	Saran/Masukan
Pra Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu adanya aturan antara LAN, MenpanRB, BKN dan Kemendagri sehingga yang mengikuti pelatihan adalah orang-orang yang disiapkan untuk menduduki jabatan tinggi pratama. 2. Pemantauan LAN kepada para alumni pelatihan berprestasi untuk dapat direkomendasikan mengikuti pelatihan selanjutnya
Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu ada penyesuaian proyek perubahan agar sesuai dan searah dengan visi-misi organisasi. 2. Perlu ada penggalan ukuran implementasi Proyek Perubahan pada unit2 yang berbeda.
Tahap II (Taking Ownership)	Perlu ada penyamaan persepsi antara coach dengan mentor. Sehingga kesesuaian proyek perubahan dengan kondisi pada instansi dapat tercapai.
Tahap III (Merancang Perubahan dan Membangun Tim)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu Merancang Perubahan diperpanjang, 2. Visitasi Kepemimpinan kembali ke Luar Negeri atau di instansinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja instansinya. 3. Visitasi Kepemimpinan tidak ke desa, melainkan belajar dari instansi instansi yang telah menerapkan tata kelola yang baik sehingga dapat dijadikan rujukan dalam perencanaan inovasi dan proyek perubahan.
Tahap IV (Laboratorium Kepemimpinan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu off campus bisa diperpanjang lagi 2. Ada kontrol dari LAN untuk tahap laboratorium kepemimpinan
Tahap V (Evaluasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekomendasi kepada instansi oleh LAN diperlukan untuk peningkatan karir peserta yang telah lulus. 2. LAN perlu membangun koordinasi dan kerjasama lintas stakeholders dalam pemanfaatan alumni pelatihan 3. Muatan diskusi kelompok perlu diperbanyak.

Dari hasil evaluasi pascapelatihan, LAN juga telah mengidentifikasi beberapa masukan dari alumni untuk setiap tahap pelatihan kepemimpinan, sebagaimana terlihat pada tabel di atas. Masukan-masukan ini telah diintegrasikan dalam perbaikan materi di Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II maupun Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) untuk tahun 2020.



Indikator Kinerja 1.3
Predikat indeks pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi STIA LAN

Secara ringkas, realisasi dari indikator kinerja ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 5
Realisasi Indikator Kinerja 1.3

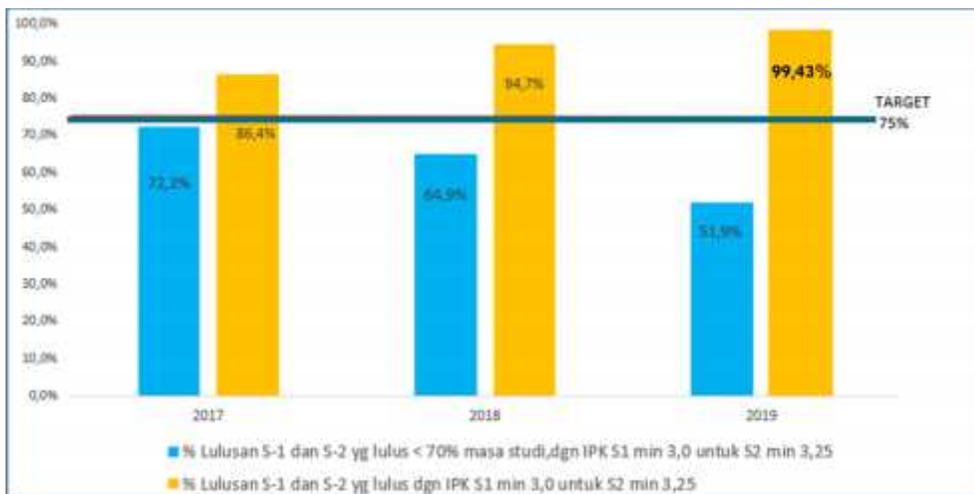
Komponen Indeks	STIA LAN Jakarta	STIA LAN Bandung	STIA LAN Makassar
Persentase lulusan dengan IPK Baik dan masa studi Normal	88%	69,2%	99,43%
Persentase hasil penelitian yang dipublikasikan di media ilmiah	107%	70,6%	107,14%
Tingkat kemanfaatan pengabdian masyarakat	112%	102,6%	100
Persentase kepuasan instansi pemerintah pengirim/ pemanfaat alumni STIA	109%	114,2%	108,38%
Indeks Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi	104	89,15	103,73
Rata-rata		98,95	

Indeks pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi disusun sebagai ukuran keberhasilan kumulatif atas pelaksanaan tugas-tugas utama sebuah perguruan tinggi, yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, ditambahkan pula aspek berupa kepuasan instansi pengirim lulusan sebagai bentuk orientasi STIA LAN kepada kemanfaatan. Digunakannya indeks yang dikembangkan secara mandiri ini dan bukan standar yang berlaku umum, yaitu akreditasi perguruan tinggi/program studi, dikarenakan ketiga STIA LAN hingga tahun 2019 berada pada fase transisi untuk berubah menjadi Politeknik STIA LAN yang secara penuh menyelenggarakan pendidikan vokasi. Hingga tahun 2019, STIA LAN masih menyelenggarakan secara bersamaan program pendidikan vokasi yang masih dalam fase rintisan dan akademis yang dalam

fase penyelesaian. Oleh sebab itu, akreditasi sesuai ketentuan BAN-PT belum menjadi orientasi kinerja STIA LAN hingga tahun 2019 dan baru akan mulai digunakan dalam pengukuran kinerja pada periode jangka menengah berikutnya.

Berdasarkan penghitungan sebagaimana terlihat pada Tabel 3.5, rata-rata Indeks Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk ketiga STIA LAN adalah 98,95. Diantara 3 (tiga) STIA LAN, STIA LAN Jakarta memiliki nilai indeks paling tinggi, yaitu 104, diikuti oleh STIA LAN Makassar dengan nilai 103,73 dan STIA LAN Bandung dengan nilai 89,15.

Dalam komponen indeks yang berkaitan dengan pengajaran, realisasi kinerja di STIA LAN secara umum mengalami penurunan dibandingkan dengan realisasi pada tahun sebelumnya. Pada tahun 2018, realisasi komponen ini mencapai 87,44 persen secara rata-rata di ketiga STIA LAN. Di STIA LAN Jakarta, penurunan terjadi cukup signifikan, dari 89,23% pada tahun 2018 menjadi 88% pada tahun 2019. Hal serupa juga terjadi di STIA LAN Bandung, sebagaimana terlihat pada Grafik di bawah. Persentase lulusan dengan kriteria yang telah ditentukan dalam komponen indeks ini semakin turun dari tahun 2017 hingga 2019. Akan tetapi, kecenderungan yang berbeda terjadi di STIA LAN Makassar, yaitu naik tipis dari 89,10% pada tahun 2018 menjadi 99,43% pada tahun 2019.



Grafik 3. 1
Persentase Lulusan STIA LAN dengan Masa Studi Normal dan IPK Baik Tahun 2017-2019



Menurunnya realisasi komponen indeks ini di STIA LAN Jakarta dikontribusikan oleh rendahnya capaian pada program magister, baik akademik maupun terapan. Program magister masih terakreditasi C sehingga tidak memotivasi mahasiswa untuk menyelesaikan pendidikan dengan cepat. Hal serupa juga terjadi di STIA LAN Bandung, di mana terdapat 2 (dua) program studi yang habis masa akreditasinya pada tahun 2019, yaitu program studi S1 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Magister Ilmu Administrasi. Dalam ketentuan kepegawaian negeri, hanya kelulusan dari perguruan tinggi yang terakreditasi B yang dapat diakui dalam catatan kepegawaian. Menyikapi hal ini, STIA LAN Jakarta dan Bandung telah berupaya memperoleh re-akreditasi sepanjang tahun 2019 melalui serangkaian perbaikan, baik dalam hal sarana dan prasarana pembelajaran, kompetensi dosen, hingga pengayaan bahan ajar dan metode perkuliahan. Sebagaimana telah dilaporkan dalam Laporan Kinerja Tahun 2018, ketiga STIA LAN telah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015 untuk pelayanan akademik.

Dalam hal penelitian, komponen indeks yang digunakan mensyaratkan STIA untuk mempublikasikan hasil penelitian yang didanai melalui DIPA STIA LAN. Dalam struktur anggaran STIA LAN, terdapat 3 (tiga) jenis penelitian, yaitu penelitian institusi, penelitian program studi, dan penelitian mandiri dosen. Penelitian institusi adalah penelitian yang mewakili almamater setiap STIA LAN, sedangkan penelitian program studi dilakukan oleh masing-masing program studi. Adapun penelitian mandiri dosen pada umumnya dilakukan melalui mekanisme kompetisi antardosen dalam mengajukan proposal penelitian. Untuk meningkatkan kemanfaatan dari penelitian-penelitian ini, maka mulai tahun 2019, setiap penelitian tersebut diarahkan untuk dipublikasikan melalui media ilmiah, baik berupa buku, jurnal, maupun prosiding konferensi ilmiah.

Diantara ketiga STIA LAN, hanya STIA LAN Bandung yang belum berhasil mempublikasikan seluruh hasil penelitiannya hingga saat penyusunan Laporan Kinerja ini. Dari 23 penelitian yang dilakukan sepanjang 2019 (18 penelitian mandiri, 4 penelitian prodi, dan 1 penelitian institusi), baru 12 penelitian yang telah dipublikasikan, terdiri dari 11 penelitian mandiri dosen dan 1 penelitian institusi. Adapun 11 penelitian lainnya hingga kini masih dalam tahap proses publikasi untuk memperoleh ISBN.

Tabel 3. 6
Penelitian Mandiri Dosen STIA LAN Bandung 2019

No.	Peneliti	Judul	Keterangan
1.	Dr. Joni Dawud, DEA Deni Fauzi Ramdani, S.Sos., M.A. Rodliyal Ramdhan Tackbir Abubakar, S.IP., M.AP.	Analisis Persepsi: <i>Stakeholders</i> Terhadap Akuntabilitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik	ISBN : 978-602-5718-38-0
2.	Ir. Budi Setiawan, M.MT. Raisa Rafifiti Choerunnisa, SH., M.Si	Pemanfaatan KTP Elektronik melalui Perangkat Pembaca (<i>Card Reader</i>) Dalam Rangka Pelayanan Publik Perangkat Daerah di Kabupaten Bandung	ISBN : 978-602-5718-30-4
3.	Drs. Ramdani Priatna, M.Si. Dr. Hafid Aditya Pradesa, SE., MM Alikha Novira, S.Hum., M.I.Pol	Peran Kualitas Pelayanan dalam Mendorong Kepuasan Pengguna Layanan Kesehatan Pada Puskesmas di Kabupaten Sumedang	ISBN : 978-602-5718-36-6
4.	Dr. R. Sutarto Mochtar, MA., M.Si. Metha Djuwita Supriatna, S.Si., MM Nisha Faradilla Sofiani, ST, MT	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Perangkat Desa dengan <i>Knowledge Sharing</i> sebagai Variabel Mediasi	ISBN : 978-602-5718-33-5
5.	Dr. Teni Listiani, S.E., M.M Reni Wijayanti, S.Si., M.A.B Nanda Ravenska, S.Si., M.A.B	Kinerja Organisasi sebagai Dampak dari <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dan Iklim Organisasi, Studi Komparasi pada STIA LAN Bandung dan Puslatbang PKASN	ISBN : 978-602-5718-31-1
6.	Dr. Nefi Aris Ambar Asmara, MA. Endah Tri Anomsari, S.Sos., M.Sc Fandi Ahmad, ST., MT Ika Wulandari, S.Sos., M.Ikom Yukiko Irelli Putri, S.IIP.	Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Dalam Penyelenggaraan Program Literasi	ISBN : 978-602-5718-37-3
7.	Dra. Tetty Kurniati, M.Ed., Adm. Siti Widharetno Mursalim, S.IP., M.Si	Sociopreneurship Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat Di Kota Tasikmalaya	ISBN : 978-602-5718-32-8
8.	Achmad Sodik Sudrajat, S.H., M.H. Nur Imam Taufik, S.IP., MM Pepi Zulvia, S.Pd., M.Si	Implementasi Pengelolaan Anggaran Dana Desa di Kabupaten Pangandaran (Studi Kasus Desa Margacinta)	ISBN : 978-602-5718-35-9
9.	Dr. Ir. Ely Sufianti, MA. Cintantya Andhita Dara Kirana, S.AP., M.AP	Kolaborasi dan Inovasi Dalam Pelayanan Kesehatan Di Kota Bandung dan Kota Surabaya	ISBN : 978-602-5718-34-2
10.	Prof. Dr. Deddy Mulyadi, M.Si. Riky Rinaldy M., S.IP., M.AP. Anggi Syahadat Harahap, ST., M.Kom	Pengembangan Kawasan Desa Wisata Di Kabupaten Bandung Barat	ISBN : 978-602-5718-39-7
11.	Dra. Laksmi Fitriani, M.M. Iwan Kurniawan, S.Pd., M.Si.	Analisis Potensi Desa Untuk Meningkatkan Kualitas Pengembangan Desa Di Kabupaten Bandung	ISBN : 978-602-5718-40-3
12.	Dr. Edah Jubaedah, MA. Adhika Bergi S.T., M.A.B.	Analisis Penerapan E-Government Terhadap Efisiensi Kinerja BUMD	Dalam proses pengajuan publikasi
13.	Muhammad Nur Afandi Saekul Anwar, S.Pd., M.Si	Dampak Ketidaksinkronisasian Peraturan Perundang-undangan dalam Implementasi RPJMD Kabupaten/ Kota di	Dalam proses pengajuan publikasi



No.	Peneliti	Judul	Keterangan
		Jawa Barat Menggunakan Pendekatan Sistem	
14	Dr. Abdul Rahman, SKM., M.Si. Susi Susanti Tindaon, S.Pd., M.B.A	Peranan BUMDes dalam Meningkatkan Perekonomian Desa (Studi Kasus Desa Majasari, Kecamatan Sliyeg Kabupaten Indramayu	Dalam proses pengajuan publikasi
15	Ono Taryono, S.Pd., MA. Ati Rahmawati, S, IP, ME	Pemberdayaan Sentra Peternakan Rakyat di Desa Majasari Kecamatan Sliyeg Kabupaten Indramayu	Dalam proses pengajuan publikasi
16	Endah Mustika Ramdani, S.IP., M.AP. Lidia Maasir, MHRM Rike Anggun A. S.IP., M.PA	Peranan Organisasi Mendorong ASN Berinovasi di Kota Tasikmalaya	Dalam proses pengajuan publikasi
17	Prof. Dr. Endang Wirjatmi., TL., M.Si Rofi' Ramadhona Iyoega, SP., M.Sos.	Sistem Informasi & Inovasi dalam Mewujudkan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Sumedang	Dalam proses pengajuan publikasi
18	Dinoroy M. Aritonang, S.H., M.H. Caesar Octoviandy P., S.Sos., M.A.B.	Analisis Mengenai Formulasi dan Implementasi Peraturan Desa Majasari tentang Perlindungan TKI Asal Desa Majasari (Studi Sosiologis Yuridis)	Dalam proses pengajuan publikasi

Selain penelitian-penelitian yang dianggarkan dalam DIPA, para dosen STIA LAN juga aktif dalam melakukan penelitian baik secara mandiri maupun bekerja sama dengan instansi lainnya. Hasil-hasil penelitian ini lalu dipresentasikan di forum konferensi ilmiah yang selanjutnya diterbitkan dalam bentuk prosiding. Di STIA LAN Jakarta, misalnya, diselenggarakan konferensi internasional bertajuk "Enhancing Public Policy and Political Economy Qualities through Global Partnership". Prosiding dari konferensi tersebut memuat 19 artikel yang ditulis baik sendiri maupun kolektif oleh dosen-dosen STIA LAN Jakarta. Metode seperti ini akan mendorong para dosen untuk lebih aktif melakukan penelitian dan publikasi, sehingga dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan mendiseminasikan pengetahuan kepada khalayak.

Penetapan indikator kinerja yang mendorong publikasi hasil penelitian telah berhasil mendorong inisiatif dari para dosen STIA LAN dalam melakukan penelitian. Mulai tahun 2019, ketiga STIA LAN juga mulai menerapkan kelembagaan transisi untuk menuju pola Politeknik sepenuhnya. Hal yang dimaksud adalah adanya unsur penjaminan mutu, pengawasan internal, dan koordinator penelitian dan pengabdian masyarakat.

Keberadaan unsur-unsur ini turut mendukung peningkatan antusiasme dosen dalam melakukan penelitian guna penguatan tri dharma perguruan tinggi di STIA LAN.

Akan tetapi, antusiasme yang tinggi ini harus dipelihara dengan mengantisipasi kebutuhan di masa mendatang. Dengan skema penganggaran yang berlaku saat ini, para dosen STIA LAN tidak memperoleh keleluasaan berkompetisi untuk memperoleh dana penelitian layaknya dosen-dosen di perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS). Untuk itu, LAN akan mengupayakan agar Politeknik STIA LAN, yang ke depannya juga menerima mahasiswa dari masyarakat umum, agar dapat memperoleh anggaran pendidikan nasional, termasuk hibah penelitian dan beasiswa bagi dosen untuk pengembangan kompetensi dan kualifikasinya.

Dalam komponen indeks pengabdian kepada masyarakat, komponen ini diukur melalui survey kepada penerima manfaat pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan pada tahun berjalan (lampiran Peraturan Kepala LAN nomor 17 tahun 2019 tentang IKU 2019). Secara umum capaian di ketiga STIA LAN sudah cukup baik. Kinerja ketiga STIA LAN bahkan menunjukkan peningkatan signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2018), dari nilai 60 menjadi 112. Pada tahun 2018, STIA LAN Bandung dari nilai 82,42, menjadi 102,6 sedangkan STIA LAN Makassar dari nilai 85,2 menjadi 100.

Dilihat dari jumlahnya, kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan STIA LAN Jakarta mengalami peningkatan secara konsisten, dari tahun 2015 (3 kegiatan), 2016 (2), 2017 (9), 2018 (26), hingga 2019 (37). Kenaikan yang pesat pada tahun 2018 dan 2019 disebabkan strategi kehumasan yang intensif yang dilakukan STIA LAN Jakarta sehingga dipercaya oleh banyak instansi pemerintah untuk dapat membantu dalam pengembangan organisasinya. Dari 37 kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan STIA LAN Jakarta sepanjang 2019, hanya 9 diantaranya yang dibiayai melalui anggaran STIA LAN Jakarta, sedangkan sisanya dibiayai oleh instansi lain. Peningkatan jumlah ini berjalan beriringan dengan pemantauan dan penjaminan mutu yang dilakukan oleh STIA LAN Jakarta dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat.

Sebagaimana juga terjadi pada aspek tri dharma perguruan tinggi yang lainnya, pada aspek pengabdian kepada masyarakat juga STIA LAN menghadapi kendala berupa tidak adanya akses untuk memperoleh anggaran pengabdian kepada masyarakat (P2M) yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi serta hambatan dalam birokrasi anggaran untuk dapat menjalin kerja sama terutama dengan pemerintah daerah.

Komponen terakhir dari indeks pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi adalah kepuasan instansi pengirim lulusan STIA LAN. Pada komponen ini, metode yang digunakan oleh ketiga STIA LAN dalam melakukan pengukuran bervariasi, namun ditujukan untuk memperoleh hasil yang sama. Di STIA LAN Makassar, pengukuran dilakukan dengan melakukan stakeholders meeting untuk memetakan dan menampung kebutuhan instansi pengirim terhadap kompetensi lulusan STIA LAN Makassar. Sementara itu, di STIA LAN Jakarta dan Bandung, selain stakeholders meeting juga dilakukan tracer study melalui survey. Survey tersebut mengukur indikator:

- 1) Integritas alumni dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab;
- 2) Keahlian alumni sesuai dengan bidang ilmunya;
- 3) Penguasaan teknologi dalam memperlancar pelaksanaan tugas;
- 4) Kemampuan komunikasi alumni;
- 5) Kepemimpinan dan kemampuan pengembangan organisasi;
- 6) Kemampuan bekerja sama dalam tim dan membangun jejaring; dan
- 7) Inisiatif pengembangan diri untuk kemajuan organisasi.

Dibandingkan dengan kinerja pada tahun 2018, kinerja STIA LAN Jakarta mengalami peningkatan yang signifikan, yaitu meningkat dari 86% menjadi 109%. Adapun kinerja STIA LAN Bandung dalam komponen indeks ini naik dari tahun 2018 (91,67%) menjadi 114,2). Catatan khusus perlu diberikan kepada STIA LAN Makassar yang kinerjanya pada komponen indeks ini terus turun dibandingkan dengan tahun 2017 (91,67%) dan 2018 (89,85), namun tahun 2019 naik lagi menjadi 103,73.

Belajar dari pengalaman STIA LAN Jakarta dan STIA LAN Bandung, peningkatan kepuasan instansi pengirim lulusan dapat terjadi apabila:

- 1) Terdapat kesepakatan dengan instansi pengirim dalam pemantauan dan pemanfaatan mahasiswa maupun alumni sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang diperolehnya selama menempuh pendidikan di STIA LAN;
- 2) Dilakukan penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja; dan
- 3) Terdapat kegiatan ekstrakurikuler untuk membangun soft skills mahasiswa.

Indikator Kinerja 1.4

Rata-rata dampak inovasi pada level meso

Indikator kinerja ini merupakan indikator kinerja yang baru digunakan pada tahun 2019 dan diatur dalam Perka LAN Nomor 17/2019. Pengukuran dampak inovasi menjadi penting untuk dilakukan mengingat LAN sejak tahun 2015 telah melakukan co-creation inovasi administrasi negara melalui kegiatan Laboratorium Inovasi (Labinov). Labinov merupakan model inovasi yang dikembangkan dari SECI Model dengan modifikasi sehingga menggunakan tahapan yang dikenal dengan 6D (drum-up, diagnose, design, deliver, display, dan documentation), sebagaimana terlihat pada gambar di bawah. Hingga tahun 2019, LAN telah melakukan Labinov bersama 57 pemerintah daerah dan bersama-sama menghasilkan 5.722 inovasi. Atas prestasi ini, pada tahun 2019, Labinov menerima penghargaan sebagai Top 45 Inovasi Pelayanan Publik dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) yang diselenggarakan oleh Kementerian PANRB.



Gambar 3. 1
Model Laboratorium Inovasi

Atas capaian yang diraih laboratorium inovasi tersebut, Lembaga Administrasi Negara perlu untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja produk layanan, kinerja OPD, dan kinerja Pemerintah Daerah. LAN telah menetapkan instrument dan level pengukuran dampak inovasi dengan rincian sebagai berikut:

1. Level Mikro: pengukuran dampak inovasi terhadap kinerja produk layanan yang diberi sentuhan inovasi
2. Level Messo: pengukuran dampak inovasi terhadap kinerja OPD dimana inovasi tersebut dilakukan
3. Level Makro: pengukuran dampak inovasi-inovasi terhadap kinerja pemerintahan daerah

Pengukuran Dampak Inovasi (PDI) pada tahun 2019 dilakukan pada level meso, yaitu kinerja perangkat daerah pelaksana inovasi. Lokus pengukuran adalah 4 (empat) pemerintah daerah (pemda), yaitu Kota Solok, Kota Bandung, Banyumas, dan Tulungagung. Di Kota Solok, terdapat 13 inovasi yang dijadikan sampel pengukuran, yang berasal dari Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Perdagangan, Koperasi, dan UMKM, serta beberapa Puskesmas. Sementara itu, di Kota Bandung, 12 inovasi dari Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Koperasi dan UMKM, serta RSUD diambil sebagai sampel. Adapun di Banyumas terdapat 12 inovasi yang diambil sebagai sampel, yaitu dari Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, dan UMKM, serta RSUD. Sedangkan di Tulungagung jumlah inovasi yang menjadi sampel adalah 10 inovasi, berasal dari Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga, Dinas Koperasi dan UMK, Dinas Kesehatan, dan RSUD.

Pengukuran dampak inovasi dilakukan terhadap 5 (lima) aspek kinerja perangkat daerah (OPD), yaitu aspek peningkatan tata kelola pemerintahan OPD; peningkatan pelayanan OPD; peningkatan pemberdayaan kelompok sasaran OPD; peningkatan capaian IKU OPD; dan peningkatan kinerja anggaran OPD. Secara ringkas, hasil pengukuran dampak inovasi di keempat daerah tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 7
Hasil Pengukuran Dampak Inovasi Tingkat Messo

Daerah Sampel Pengukuran	Nilai Dampak Inovasi terhadap Peningkatan Kinerja					Rata-rata	Keterangan
	Substantif			Administratif			
	Tata Kelola Organisasi OPD	Pelayanan OPD	Pemberdayaan Kelompok Sasaran OPD	Capaian IKU OPD	Kinerja Anggaran OPD		
Kab Tulungagung	3.60	3.93	3.87	3.84	3.54	3.76	Tinggi
Kab Banyumas	3.55	3.85	3.72	3.55	3.03	3.54	Tinggi
Kota Bandung	3.73	3.68	3.51	3.38	3.23	3.51	Tinggi
Kota Solok	3.52	3.69	3.39	3.50	3.09	3.44	Tinggi
Rata-rata	3.60	3.79	3.62	3.57	3.22	3.56	Tinggi

Dari hasil pengukuran tersebut, terlihat bahwa pada keempat pemda yang menjadi sampel tersebut dampak inovasi pada level meso berada pada level Tinggi. Diantara keempat pemda tersebut, 2 (dua) diantaranya merupakan pemda yang inovatif sesuai hasil penilaian dari Kementerian PANRB maupun Kemendagri, yaitu Kota Bandung dan Kota Solok. Sedangkan Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Banyumas merupakan dua pemda yang berhasil mengembangkan inovasi setelah menjadi mitra Labinov LAN. Meskipun tidak signifikan, namun ternyata dampak inovasi level meso pada pemda-pemda yang inovasinya lahir dari Labinov LAN cenderung lebih tinggi (3,65) dibandingkan dengan pemda yang bukan mitra Labinov LAN (3,475). Hal ini disebabkan dalam Labinov LAN, inovasi dilahirkan melalui proses pembangunan pengetahuan secara sistematis. SECI Model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) yang menginspirasi model 6D Labinov merupakan model yang dikembangkan oleh Ikujiro Nonaka dan Hiraoka Takeuchi untuk mengoptimalkan pembentukan dan pemanfaatan explicit knowledge dan tacit knowledge di organisasi. Dengan demikian, inovasi yang lahir dari model ini cenderung lebih dipahami dan tumbuh dari kesadaran kolektif elemen di organisasi. Inovasi yang demikian akan lebih tepat cara dan tepat sasaran, sehingga mampu memberikan hasil berupa kinerja organisasi yang lebih baik.

Keberhasilan Labinov LAN akan dilanjutkan pada periode perencanaan jangka menengah selanjutnya. Dalam matriks prioritas nasional Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, Labinov telah ditetapkan sebagai prioritas nasional yang



dilaksanakan LAN selama 5 (lima) tahun ke depan. Berangkat dari hasil pengukuran dampak inovasi pada tahun 2019, LAN akan terus menyempurnakan model Labinov agar tidak saja optimal dalam memanfaatkan tacit dan explicit knowledge, tetapi juga mampu mendorong sustainable innovation dengan membangun wisdom sebagaimana dinyatakan oleh Nonaka (2019).

Indikator Kinerja 1.5

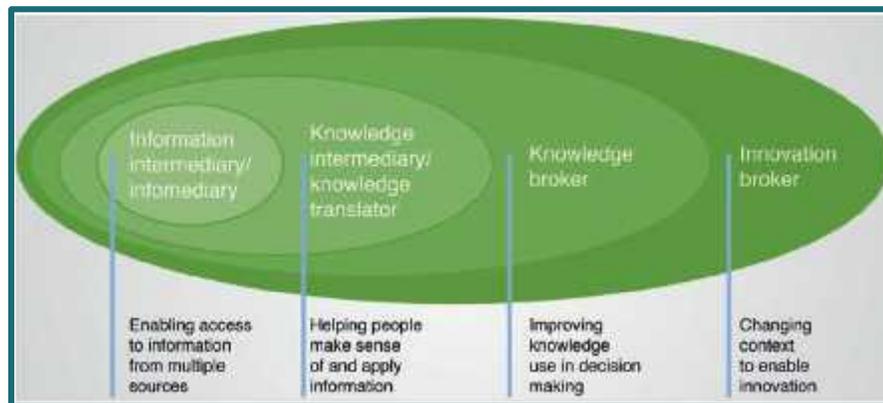
Kualitas Kebijakan Publik dan Sistem Kebijakan

Indikator kinerja ini merupakan penajaman dari indikator kinerja yang digunakan pada tahun 2018, yaitu “Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN”. Dalam indikator kinerja sebelumnya, komponen pembentuk indikator hanya terdiri dari kemanfaatan kajian kebijakan dan indeks utilisasi analisis kebijakan. Akan tetapi, dalam indikator kinerja ini, ditambahkan satu komponen lainnya yaitu Indeks Kualitas Kebijakan, sehingga indikator kinerja ini diukur melalui rumus:

$$(NKK \times 0,4) + (IUAK \times 0,3) + (IKK \times 0,3)$$

Nomenklatur indikator kinerja “Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan” disusun dengan pertimbangan bahwa LAN merupakan instansi pemerintah yang berkontribusi dalam perbaikan kebijakan publik dan sistem kebijakan. Hal ini dilakukan LAN melalui 3 (tiga) pendekatan: pengkajian kebijakan, pembinaan analisis kebijakan, dan pengukuran kualitas kebijakan publik. Pengkajian kebijakan dan pembinaan analisis kebijakan merupakan upaya LAN dalam membangun sistem kebijakan yang baik. Sebagaimana dinyatakan oleh Pellini, Pramusinto, dan Fatoni (2018), sistem kebijakan publik yang baik adalah berbasis bukti (evidence-based) dan didukung oleh adanya aktor-aktor yang berperan sebagai knowledge intermediary, sebagaimana diilustrasikan dalam gambar di bawah. Dalam rangka membangun evidence-based policies, maka kebijakan perlu didahului oleh kajian/penelitian yang memadai. Sedangkan peran knowledge intermediary diharapkan dimainkan oleh pejabat fungsional analisis kebijakan yang terutilisasi secara efektif oleh instansinya. Sementara itu, pengukuran kualitas kebijakan merupakan inisiatif LAN guna mengukur outcomes dari adanya proses kebijakan publik

yang baik, baik yang dihasilkan dari pengkajian pra-penyusunan kebijakan maupun analisis yang memadai atas penyusunan, implementasi, maupun evaluasi kebijakan.



Gambar 3. 2
Spektrum Pembentukan Inovasi dan Pengetahuan dalam Kebijakan

NKK atau nilai kemanfaatan kajian adalah nilai yang digunakan untuk mengukur kemanfaatan hasil kajian kebijakan. Pengukuran kemanfaatan hasil kajian kebijakan ini telah ditetapkan dalam Perka LAN Nomor 8 Tahun 2018. Kemanfaatan hasil kajian diukur melalui 5 (lima) aspek, yaitu:

- 1) Publikasi pada media massa cetak;
- 2) Publikasi pada media massa elektronik;
- 3) Diskusi dalam forum seminar atau diskusi;
- 4) Diunduh oleh pihak eksternal pascapublikasi di media elektronik internal; dan
- 5) Diterima oleh stakeholders yang terkait sebagai perhatian untuk penyusunan/perbaikan kebijakan.

Masing-masing aspek tersebut diberikan bobot yang sama, yaitu 0,2. Berdasarkan kelima aspek tersebut, disusun kriteria dan kategorisasi sebagai berikut.



Tabel 3. 8
Aspek Kemanfaatan Kajian dan Kriteria Penilaiannya

Aspek	Apek Kemanfaatan	Bobot	Indikator Pengukuran
A	Diskusikan/ Seminar	20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak diseminarkan= 0 ▪ Diseminarkan tingkat instansional=1 ▪ Diseminarkan tingkat nasional=2 ▪ Diseminarkan tingkat internasional=3
B	Diunduh Pihak eksternal	20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak pernah dibaca/unduh/sitasi=0 ▪ Pernah dibaca=1 ▪ Pernah diunduh=2 ▪ Pernah disitasi=3 ▪ Tidak pernah dimuat=0 ▪ Dimuat di media cetak lokal (artikel maupun berita) = 1
C	Dipublikasikan media cetak	20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimuat di media cetak nasional (artikel maupun berita) = 2 ▪ Dimuat di media cetak internasional (artikel maupun berita) = 3
D	Dipublikasikan media elektronik	20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak pernah dimuat=0 ▪ Dimuat di media elektronik lokal (artikel maupun berita) = 1 ▪ Dimuat di media elektronik nasional (artikel maupun berita) = 2 ▪ Dimuat di media elektronik internasional (artikel maupun berita) = 3
E	Diterima sebagai bahan penyusunan atau perbaikan kebijakan	20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak pernah digunakan=0 ▪ Digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan tingkat Pem. Kab/Kota=1 ▪ Digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan tingkat Pem. Provinsi=2 ▪ Digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan tingkat Pem. Pusat=3

Nilai Kemanfaatan Kajian (NKK) merupakan akumulasi dari capaian pada seluruh aspek kemanfaatan kajian setelah dikalikan dengan bobot setiap aspek (0,2). Dari penjumlahan seluruh aspek tersebut, maka NKK dapat dikategorisasi berdasarkan tingkat kemanfaatannya sebagai berikut.

Skala NKK	Predikat
2,00 – 3,00	Sangat Bermanfaat
1,00 – 1,99	Bermanfaat
0,00 – 0,99	Kurang Bermanfaat

Di LAN, terdapat 6 (enam) unit kerja pelaksana kajian, yaitu Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara, Pusat Kajian Manajemen ASN, dan keempat Puslatbang. Hasil pengukuran kemanfaatan kajian dari masing-masing unit kerja tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 9
Hasil Pengukuran Kemanfaatan Kajian

Unit Kerja	Aspek 1	Aspek 2	Aspek 3	Aspek 4	Aspek 5	NKK
PK2AN	2	2	0	2	3	1,8
PKMASN	2	2	0	2	3	1,8
P4KASN	2	2	2	2	2	2,2
P3KMP	2	2	2	1	1	1,6
P3KDOD	2	2	2	2	0	1,6
P3KHAN	2	2	0	2	0	1,2
Rata-rata						1,7

Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, rata-rata nilai kemanfaatan kajian di lingkungan LAN adalah 1,7. Dengan demikian, secara umum, tingkat kemanfaatan rekomendasi hasil kajian LAN tahun 2019 adalah Bermanfaat. Untuk kebutuhan pengukuran pada indikator kinerja “Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan”, nilai tersebut dikonversi ke dalam skala 0-100 sehingga menjadi $\frac{1,7}{3} \times 100 = 56,6$.

Diantara 5 (lima) aspek kemanfaatan kajian, aspek yang memperoleh nilai paling minim adalah Aspek 3, yaitu publikasi pada media cetak. Aspek ini gagal dipenuhi dalam kajian yang dilakukan oleh PK2AN, PKMASN, dan Puslatbang KHAN. Pada ketiga unit kerja tersebut, pencantuman angka nol (0) belum tentu disebabkan tidak adanya media cetak yang mempublikasikan hasil kajian, melainkan dapat disebabkan oleh faktor belum tertibnya pendokumentasian komponen kinerja oleh unit-unit bersangkutan. Liputan oleh media cetak seringkali luput terpantau karena jejaknya lebih sulit ditelusuri dibandingkan dengan liputan oleh media elektronik. Oleh sebab itu, di masa depan, unit-unit kajian akan diwajibkan mendata jurnalis media yang hadir meliput kegiatan diseminasi hasil kajian agar dapat menelusuri tindak lanjut dari liputan tersebut di media masing-masing.



Gambar 3. 3
Contoh Pernyataan Penerimaan Hasil Kajian dari PKMASN dan P4KASN

Sementara itu, Aspek 5 (Diterima oleh stakeholders sebagai bahan penyusunan atau perbaikan kebijakan) juga menunjukkan hasil yang cukup kontras. Unit-unit kerja di satuan kerja LAN Jakarta, yaitu PK2AN dan PKMASN memperoleh nilai cukup tinggi pada aspek ini, sedangkan Puslatbang KMP hanya mendapatkan nilai 1. Puslatbang KDOD dan Puslatbang KHAN bahkan tidak mendapatkan nilai kemanfaatan pada aspek ini. Faktor lokasi tak pelak turut menyebabkan hal ini. Puslatbang dan Kajian yang dimiliki LAN di luar Jakarta sejatinya bukan merupakan kantor perwakilan atau kantor regional, melainkan pelaksana fungsi tertentu dari LAN. Dalam hal ini, mereka melaksanakan fungsi kajian yang spesifik, yaitu di bidang manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara. Padahal, stakeholders yang terkait dengan bidang-bidang tersebut belum tentu berada di daerah mereka berada. Akibatnya, cukup sulit bagi unit-unit kajian tersebut untuk menyampaikan secara langsung hasil-hasil kajiannya kepada stakeholders masing-masing, terutama dengan keterbatasan anggaran yang ada. Akan tetapi, hal ini akan diatasi dengan menindaklanjuti pengukuran pada tahun selanjutnya, karena sesuai dengan Perka LAN 8/2018, pengukuran kemanfaatan hasil kajian dapat dilakukan untuk kajian sejak tahun-tahun sebelumnya. Khusus tahun 2019, hal tersebut tidak dilakukan karena pada

dasarnya unit-unit pelaksana kajian di LAN seluruhnya adalah baru, sehingga kajian tahun 2019 merupakan kajian pertama bagi setiap unit.

Secara umum, kinerja LAN di bidang kajian kebijakan telah memenuhi target. Capaian pada tahun ini setara dengan kinerja LAN pada tahun 2018. Namun demikian, mengingat adanya perbedaan metode pengukuran antara tahun 2018 dan tahun 2019, maka perbandingan secara langsung tidak dapat dilakukan antara kinerja LAN di bidang kajian kebijakan pada kedua tahun tersebut. Terbitnya Perka LAN 8/2018 sendiri merupakan manifestasi komitmen LAN dalam menghasilkan kinerja yang tidak hanya berorientasi pada output, tetapi hingga level outcomes.

Keberhasilan LAN mencapai target kinerja di bidang kajian kebijakan disebabkan oleh beberapa hal:

- 1) Terdapatnya forum berupa rapat kerja yang dilakukan pada awal tahun 2019 dan dihadiri oleh para pimpinan LAN dengan agenda penajaman tema dan metode kajian-kajian yang akan dilaksanakan tahun 2019. Dengan forum ini, tema kajian diarahkan agar sesuai dengan kebutuhan kebijakan dan stakeholders.
- 2) Penyelenggaraan diskusi media sebagai salah satu langkah sosialisasi hasil kajian. Aktivitas ini dilakukan guna meningkatkan coverage peliputan media terhadap hasil kajian LAN, sehingga kajian LAN dapat lebih diketahui oleh khalayak. Hal ini merupakan langkah yang ditempuh sebagai penyesuaian strategi dengan adanya aspek peliputan media sebagai ukuran kinerja.
- 3) Penguatan koordinasi dengan stakeholders dengan cara pelibatan stakeholders sejak awal kajian hingga akhir. Dengan pendekatan ini, stakeholders mengetahui secara persis arah dan signifikansi kajian yang dilakukan bagi mereka.

Pada periode 2020-2024, LAN akan terus melakukan penajaman indikator kinerja sehingga indikator kinerja terkait kajian kebijakan akan dirumuskan ulang menjadi "Persentase hasil kajian kebijakan yang memiliki tingkat kemanfaatan 'Sangat bermanfaat'". Dengan demikian, unit-unit pelaksana kajian akan didorong untuk tidak puas dengan capaian saat ini yang berada pada level "Bermanfaat", tetapi harus mampu



mengembangkan metode pelaksanaan kajian yang memberikan kemanfaatan lebih tinggi lagi.

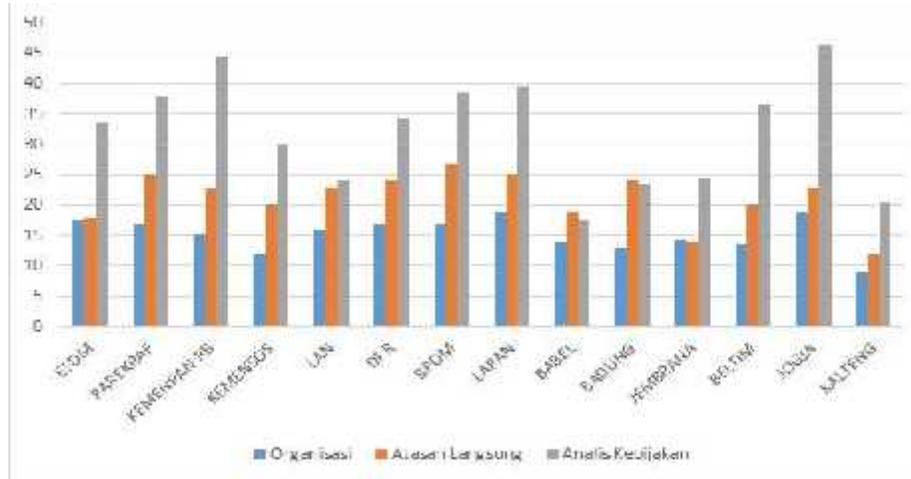
Komponen kedua dari indikator kinerja LAN di bidang kebijakan adalah Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan. Nilai indeks ini pada tahun 2019 adalah 67,02. Nilai ini mengalami kenaikan dari capaian pada tahun-tahun sebelumnya, sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 3. 10
Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan Tahun 2016-2019

2016	2017	2018	2019
40,87	53,62	66,91	67,02

Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan pada dasarnya mengukur pemanfaatan analisis kebijakan di instansi pemerintah, dilihat dari dimensi kesiapan organisasi, kepemimpinan, dan kapasitas JFAK dalam proses kebijakan. Dari nilai yang berskala 0-100, utilisasi analisis kebijakan dapat dibagi ke dalam level Sangat Tinggi (>90), Tinggi (>70-90), Cukup Tinggi (>50-70), dan Rendah (0-50). Dengan demikian, pada tahun 2019, utilisasi analisis kebijakan berada pada level Cukup Tinggi.

Pengukuran Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan tahun 2019 dilakukan di 14 instansi pemerintah yang terdiri dari empat kementerian, empat lembaga, dan enam pemda dengan hasil sebagai berikut.



Grafik 3. 2
Hasil Pengukuran Utilisasi Analisis Kebijakan

Berdasarkan hasil pengukuran utilisasi analisis kebijakan, beberapa catatan yang diperoleh adalah sebagai berikut.

- 1) Regulasi yang mengatur tentang pemanfaatan JFAK
Beberapa instansi belum memiliki dokumen peta jabatan, analisis jabatan, dan analisis beban kerja.
- 2) Kesiapan organisasi dalam memanfaatkan JFAK
Sebagian besar instansi tidak memiliki SOP maupun kebijakan teknis tentang JFAK serta kebijakan pengembangan profesi setiap tahunnya sehingga hal tersebut menghambat pemangku JFAK untuk melaksanakan fungsi dan perannya secara optimal.
- 3) Persepsi pimpinan organisasi terhadap pemanfaatan JFAK
Beberapa pimpinan belum memahami peran dan fungsi JFAK secara utuh dan cenderung bingung dalam memanfaatkan hasil kerja JFAK. Dampak dari kurangnya pemahaman tersebut adalah kurangnya dukungan pimpinan terhadap pemangku JFAK.
- 4) Kualitas/kapasitas JFAK
Sebagian besar pemangku JFAK sudah memahami peran dan fungsi jabatannya bahkan bentuk hasil kerjanya sudah cukup variatif. Namun demikian, masih ditemukan adanya pemangku JFAK yang memiliki mindset struktural.
- 5) Pengalaman pemanfaatan JFAK

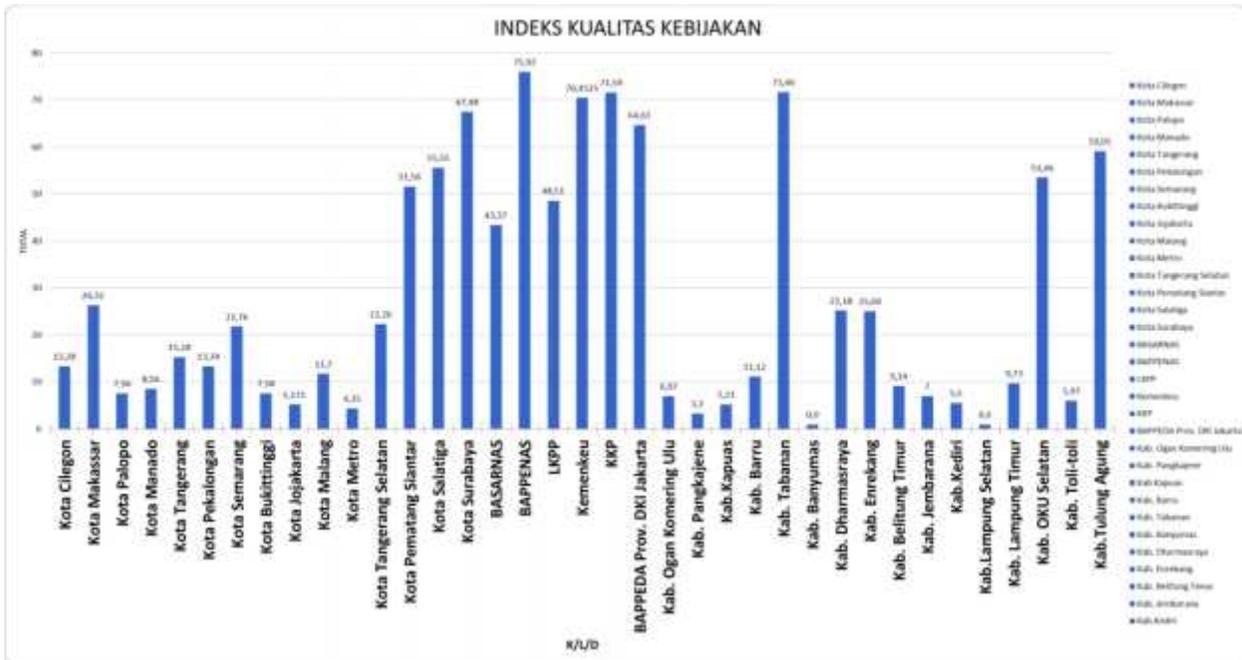


Secara umum para pemangku JFAK sudah dilibatkan dalam pembuatan kebijakan, akan tetapi belum maksimal keterlibatannya.

Nilai Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan yang terus meningkat merupakan buah dari upaya LAN melalui Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan dalam melaksanakan pembinaan analisis kebijakan secara intensif. Akan tetapi, LAN tidak dapat berpuas diri mengingat tantangan pembinaan JFAK akan semakin tinggi pada tahun-tahun mendatang, terutama setelah pidato pelantikan Presiden Joko Widodo untuk masa jabatan 2019-2024. Presiden dalam pidatonya menyampaikan bahwa penyederhanaan birokrasi akan diarahkan pada peningkatan peran jabatan-jabatan fungsional. Sebagai sebuah jabatan fungsional yang memainkan salah satu fungsi utama pemerintah, JFAK tentu akan menjadi salah satu jabatan fungsional yang dituju oleh banyak instansi sebagai pengalihan dari jabatan administrasi yang disederhanakan. Oleh sebab itu, LAN harus mengembangkan pendekatan yang lebih inovatif karena jumlah dan sebaran JFAK akan semakin meningkat.

Komponen ke-3 dari indikator ini adalah Indeks Kualitas Kebijakan. Indeks ini disusun sebagai upaya LAN untuk mengukur kualitas kebijakan publik. Pengukuran ini relatif belum dilakukan di Indonesia. Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) diukur melalui 4 (empat) dimensi sesuai dengan siklus kebijakan (policy cycle), yaitu agenda setting, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan.

Pengukuran IKK tahun 2019 telah dimulai pada tahun 2018, di mana dari 113 instansi pemerintah yang berpartisipasi sebagai peserta IKK secara sukarela (voluntary), terdapat 37 instansi pemerintah yang datanya dinyatakan lengkap untuk diolah. Hasil dari pengolahan tersebut adalah sebagai berikut.



Grafik 3. 3
Hasil Indeks Kualitas Kebijakan

Validasi akhir nilai dilakukan oleh tim penilai LAN sehingga diperoleh nilai IKK sebesar 61,54. Pada tingkat kementerian/lembaga, rata-rata IKK diperoleh sebesar 61,97. Adapun pada level provinsi, IKK hanya diukur pada Provinsi DKI Jakarta, dengan nilai 64,61. Sementara itu, pada pemerintah kota, rata-rata didapat IKK sebesar 58,20. Adapun pada pemerintah kabupaten didapat rata-rata IKK sebesar 61,39.

Berdasarkan capaian pada masing-masing komponen tersebut, didapat nilai indikator kinerja Kualitas Kebijakan Publik dan Sistem Kebijakan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 &= (NKK \times 0,4) + (IUAK \times 0,3) + (IKK \times 0,3) \\
 &= (56,67 \times 0,4) + (67,02 \times 0,3) + (61,54 \times 0,3) \\
 &= 22,668 + 20,106 + 18,462 \\
 &= 61,236
 \end{aligned}$$

Adapun target yang ditetapkan adalah sebesar 50, sehingga capaian kinerja ini adalah 122,5%.



Indikator Kinerja 2.1

Predikat Indeks Tata Kelola Internal LAN

Indikator kinerja Predikat Indeks Tata Kelola Internal LAN merupakan indikator kinerja yang mengukur keberhasilan LAN dalam pengelolaan organisasi. Sebagaimana telah dijabarkan pada Bab 2, indikator kinerja ini berupa indeks dengan formula sebagai berikut.

$$(RB + AKIP + BPK + SPIP + EKPA + PSP) \times 3,33$$

RB (Nilai Evaluasi Reformasi Birokrasi)

Komponen indeks ini diukur melalui hasil evaluasi reformasi birokrasi (RB) LAN yang dilakukan oleh Kementerian PANRB. Hingga saat penyusunan Laporan Kinerja ini, hasil evaluasi RB termutakhir yang diterima LAN adalah untuk tahun 2018, dengan nilai akhir 76,27. Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri PANRB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah, nilai tersebut dikategorikan Sangat Baik (BB). Dalam RPJMN 2015-2019, target yang ditetapkan oleh pemerintah adalah agar K/L memperoleh nilai RB sekurang-kurangnya berpredikat Baik (kategori B). Dengan demikian, LAN telah melampaui target nasional. Nilai evaluasi RB LAN mengalami peningkatan dibandingkan dengan nilai tahun 2017 dan 2018. Jika dibandingkan dengan K/L lainnya, LAN memperoleh penilaian evaluasi RB paling tinggi sebagaimana table berikut.

Kementerian/Lembaga	Hasil Evaluasi RB	
	2017	2018
Kementerian Pertahanan	67,78 (B)	67,97 (B)
Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan	69,58 (B)	71,78 (BB)
Kementerian Komunikasi dan Informatika	73,13 (BB)	75,01 (BB)
Badan Nasional Penanggulangan Terorisme	67,80 (B)	66,09 (B)
Lembaga Administrasi Negara	75,10 (BB)	76,27 (BB)
Lembaga Ketahanan Nasional	68,98 (B)	66,95 (B)
Badan Keamanan Laut	-	50,58 (CC)

Badan Pengawas Pemilihan Umum	63,25 (B)	62,49 (B)
Sekretariat Jendral Komisi Pemilihan Umum	71,01 (BB)	70,03 (BB)
Badan Intelijen Negara	75,52 (BB)	75,90 (BB)
Ombudsman Republik Indonesia	68,07 (B)	66,95 (B)

Sejak tahun 2014, nilai evaluasi RB LAN menunjukkan tren positif dari tahun ke tahun. Hal ini ditunjukkan oleh tabel berikut.

Tabel 3. 11
Nilai RB LAN 2014-2018

No	Komponen Penilaian	Tahun				
		2014	2015	2016	2017	2018
I Komponen Pengungkit						
1	Manajemen Perubahan	2,34	2,81	3,44	3,50	3,58
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	1,66	2,71	2,71	2,71	2,95
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	3,66	4,84	4,18	4,34	4,38
4	Penataan Tatalaksana	3,22	3,47	3,47	3,63	3,68
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	10,73	11,11	12,98	12,92	13,12
6	Penguatan Akuntabilitas	3,89	4,12	4,35	4,15	4,20
7	Penguatan Pengawasan	7,39	7,62	7,79	8,20	8,16
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	3,04	3,36	3,67	3,56	3,75
Total Komponen Pengungkit		35,93	40,05	42,59	43,01	43,82
II Komponen Hasil						
1	Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi	14,31	14,34	n.a.	n.a.	n.a.
2	Pemerintah yang Bersih dan Bebas KKN	3	8,3	n.a.	n.a.	n.a.
3	Kualitas Pelayanan Publik	7,35	7,07	n.a.	n.a.	n.a.
4	Nilai Akuntabilitas Kinerja	n.a.	n.a.	9,96	9,91	9,94
5	Survei Internal Integritas Organisasi	n.a.	n.a.	5,39	4,91	4,78
6	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	n.a.	n.a.	5,97	6,03	6,13
7	Opini BPK	n.a.	n.a.	3,00	3,00	3,00
8	Survei Eksternal Pelayanan Publik	n.a.	n.a.	8,18	8,25	8,60
Total Komponen Hasil		24,66	29,71	32,49	32,09	32,45
Total Nilai RB		60,59	69,76	75,08	75,10	76,27
Predikat RB LAN		B	B	BB	BB	BB

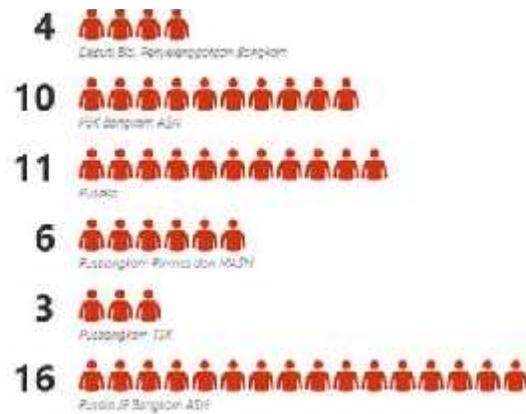
Sebagaimana terlihat dalam tabel di atas, nilai LAN dalam komponen pengungkit menunjukkan peningkatan yang semakin cepat setiap tahunnya. Diantara seluruh sub-komponen pada komponen pengungkit, hanya sub-komponen Penguatan Pengawasan



yang mengalami penurunan nilai. Dalam catatan yang diberikan oleh Menteri PANRB, disampaikan bahwa pada area penguatan pengawasan belum terdapat hasil yang nyata dalam penanganan gratifikasi dan pembangunan Zona Integritas.

Terkait dengan penanganan gratifikasi, sejak tahun 2017 sejatinya LAN telah membentuk Unit Pengendali Gratifikasi di setiap satker LAN di daerah dengan menerbitkan Keputusan Kepala LAN Nomor 11/K.1/PWP.03/2017. Inspektorat melakukan pemantauan penyelesaian gratifikasi yang diterima oleh pejabat dan pegawai LAN dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam proses itu, Inspektorat menerima dan memfasilitasi penyerahan formulir gratifikasi dan menyampaikannya kepada KPK untuk diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pejabat dan pegawai juga dapat langsung mengunduh formulir tersebut di website KPK. Gratifikasi yang disampaikan kepada KPK merupakan gratifikasi dalam bentuk barang yang tidak mudah busuk, sedangkan bagi barang yang mudah busuk seperti makanan, penerima gratifikasi dapat mengisi formulir laporan gratifikasi makanan yang dibuat oleh Inspektorat dengan disertakan foto.

Sepanjang tahun 2019, terdapat 50 laporan gratifikasi di LAN, terdiri dari 41 gratifikasi berupa makanan dan sembilan laporan barang lainnya dan seluruhnya telah ditindaklanjuti. Sebagaimana terlihat pada grafik di bawah, unit-unit kerja yang menerima dan melaporkan gratifikasi pada umumnya berada di Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (Deputi III) dan Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi (Deputi IV). Selain kedua unit tersebut, juga terdapat laporan gratifikasi dari Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan (PUSAKA).



Grafik 3. 4
Rekapitulasi Gratifikasi Tahun 2019 Berdasarkan Unit Kerja

Dari kecenderungan yang ditunjukkan pada grafik di atas, terlihat bahwa unit-unit yang memberikan pelayanan langsung kepada pihak eksternal sangat rentan menerima gratifikasi. Akan tetapi, hal yang patut menjadi catatan baik adalah pelaporan gratifikasi di LAN mengalami peningkatan secara signifikan pada tahun 2019 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2016, hanya terdapat 6 (enam) laporan gratifikasi, yang terdiri dari empat laporan berupa makanan dan sisanya berupa barang. Tahun selanjutnya, terdapat sebelas laporan gratifikasi yang terdiri dari sepuluh makanan dan satu barang. Laporan gratifikasi pada tahun 2018 kembali meningkat, yaitu menjadi 12 (dua belas) laporan yang seluruhnya berupa makanan. Oleh sebab itu, peningkatan jumlah laporan sebesar lebih dari 400 persen pada tahun 2019 menunjukkan telah tumbuhnya kesadaran akan pengendalian gratifikasi di lingkungan LAN.



Sementara itu, terkait dengan pembangunan Zona Integritas (ZI), pada tahun 2019 LAN telah menindaklanjuti catatan tim evaluasi RB dari Kementerian PANRB dengan mendorong seluruh unit kerja yang memberikan pelayanan langsung kepada pihak eksternal untuk melakukan penguatan dan diajukan sebagai ZI menuju Wilayah Bebas

Korupsi. Berdasarkan penilaian dari tim evaluator ZI Kementerian PANRB, didapat hasil 2 (dua) unit kerja yang berhak menyandang status sebagai Wilayah Bebas Korupsi (WBK), yaitu Puslatbang dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah (Puslatbang KDOD) dan Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural (Pusbangkom TSK).

Meskipun belum diumumkan secara resmi, namun diyakini bahwa RB di LAN berjalan semakin baik pada tahun 2019. Hal ini ditandai antara lain dengan:

- 1) Dibentuknya unit kerja yang mengkoordinasikan pelaksanaan reformasi birokrasi, yaitu Subbagian Reformasi Birokrasi Internal. Subbagian ini dibentuk seiring dengan restrukturisasi LAN berdasarkan Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2019. Dengan adanya unit ini, diharapkan pelaksanaan reformasi birokrasi akan diorkestrasi secara lebih baik di seluruh unit kerja di LAN.
- 2) Restrukturisasi LAN juga telah diiringi dengan penyusunan kembali peta proses bisnis LAN pada level 0 dan level 1. Selain itu, dengan struktur organisasi LAN yang baru, pelaksanaan peran LAN menjadi semakin terfokus dan lincah (agile) serta dapat mengembangkan sistem informasi secara lebih terkoordinasi,

terutama dengan telah dibentuk Pusat Data dan Sistem Informasi. Dengan demikian, pembangunan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di LAN menjadi lebih terkoordinasi. Sebagai hasilnya, nilai evaluasi SPBE LAN pada tahun 2019



lalu mencapai 3,2 (Baik), jauh di atas rata-rata nilai seluruh LPNK yaitu 2,73 dan nilai rata-rata SPBE nasional 1,98. Selain itu, penataan tata laksana atas informasi publik juga dilakukan LAN dengan memperkuat pengelolaan informasi publik yang

dikoordinasikan oleh Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID). Perbaikan ini berujung dengan penganugerahan LAN sebagai badan publik Menuju Informatif oleh Komisi Informasi Publik (KIP).

- 3) Penataan SDM aparatur LAN semakin terintegrasi dengan terbitnya Perka LAN Nomor 2 Tahun 2019 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi di LAN. Dengan Perka LAN ini, LAN secara tegas menyatakan telah menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi (competency-based HRM) yang terintegrasi mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan kompetensi, manajemen karier, manajemen kinerja, hingga penghargaan dan penegakan disiplin. Penerapan manajemen kinerja LAN yang

menjadi bagian dari integrated HRM (IHRM) LAN juga dijadikan salah satu benchmark dalam penyusunan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS yang mengaplikasikan model



forced-ranking method melalui bell curve. Dengan serangkaian perbaikan ini,

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengganjar LAN dengan penilaian sistem merit berpredikat Sangat Baik.

- 4) Perbaikan kualitas pelayanan publik dilakukan LAN dengan mendorong unit-unit kerja yang menyediakan pelayanan langsung kepada pihak eksternal untuk meningkatkan indikator Zona Integritasnya, sebagaimana telah disampaikan di atas. Selain itu, pada unit-unit kerja pendukung juga didorong untuk semakin meningkatkan pelayanannya. Pada tahun 2019, Sekretariat Utama, Inspektorat, dan Pusat Data dan Sistem Informasi memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015 untuk pelayanan kesekretariatan. Hal ini merupakan pengejawantahan dari komitmen LAN terhadap mutu pelayanan. Kinerja LAN di bidang pelayanan publik juga diakui oleh Kementerian PANRB terutama untuk Laboratorium Inovasi (Labinov). Pada tahun 2019, Labinov masuk dalam Top 45 Inovasi Pelayanan Publik di Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) yang diselenggarakan Kementerian PANRB. Penghargaan yang diberikan oleh Wakil Presiden RI ini merupakan pengakuan atas pendekatan inovatif yang dikembangkan oleh LAN untuk memfasilitasi inovasi di instansi lain, terutama pemerintah daerah, sesuai dengan prinsip yang dipegang oleh penggerak Labinov: "Now everyone can innovate".



Dengan predikat BB, maka sesuai dengan Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019, komponen indeks ini dikonversi ke dalam nilai komposit 4.

AKIP (Nilai Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)

Sama seperti nilai evaluasi RB, hingga saat penyusunan Laporan Kinerja ini, nilai hasil evaluasi AKIP yang diterima LAN adalah nilai untuk tahun 2018, yaitu sebesar 71,86 atau berpredikat BB. Dengan merujuk pada Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019, maka nilai ini dikonversi ke dalam nilai komposit menjadi 4. Dibandingkan dengan target nasional sebagaimana dinyatakan dalam Narasi RPJMN 2015-2019, LAN telah melampaui target predikat Baik (B). Capaian ini bahkan telah melebihi target yang ditetapkan dalam Narasi RPJMN 2020-2024 untuk akhir periode perencanaan tersebut. Nilai AKIP LAN mengalami peningkatan dibandingkan dengan nilai tahun 2017 dan 2018. Jika dibandingkan dengan K/L lainnya, LAN memperoleh penilaian evaluasi AKIP paling tinggi sebagaimana table berikut.

Tabel 3. 12
Nilai Evaluasi AKIP LAN dan K/L lainnya 2017-2018

Kementerian/Lembaga	Hasil Evaluasi SAKIP	
	2017	2018
Kementerian Pertahanan	65,38 (B)	64,55 (B)
Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan	69,04 (B)	69,70 (B)
Kementerian Komunikasi dan Informatika	66,44 (B)	66,50 (B)
Badan Nasional Penanggulangan Terorisme	60,83 (B)	60,54 (B)
Lembaga Administrasi Negara	70,98 (BB)	71,86 (BB)
Lembaga Ketahanan Nasional	60,24 (B)	61,87 (B)
Badan Keamanan Laut	31,23 (C)	44,62 (C)
Badan Pengawas Pemilihan Umum	60,63 (B)	61,85 (B)
Sekretariat Jendral Komisi Pemilihan Umum	63,41 (B)	64,71 (B)
Badan Intelijen Negara	66,03 (B)	68,04 (B)
Ombudsman Republik Indonesia	68,62 (B)	59,21 (CC)

Secara predikat, nilai AKIP LAN juga secara gradual bergerak menuju arah yang lebih baik dari tahun ke tahun, sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 3. 13
Nilai Evaluasi AKIP LAN Tahun 2010-2018

Komponen yang dinilai	Bobot	Tahun						Bobot	Tahun		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015		2016	2017	2018
Perencanaan Kinerja	35	18,84	21,92	24,69	25,07	24,72	24,19	30	22,29	22,42	22,81
Pengukuran Kinerja	20	11,17	11,65	12,85	13,02	14,48	16,02	25	18,33	18,30	18,41
Pelaporan Kinerja	15	7,38	9,88	10,50	10,71	11,21	11,35	15	11,27	11,34	11,46
Evaluasi Internal	10	4,25	4,32	4,91	5,53	5,89	6,15	10	7,83	7,83	7,96
Capaian Kinerja	20	9,95	11,68	13,07	13,42	13,73	13,41	20	11,04	11,09	11,22
Indeks AKIP LAN	100	51,59	59,45	66,02	67,75	70,03	71,12	100	70,76	70,98	71,86
Predikat AKIP LAN		CC	CC	B	B	B	BB		BB	BB	BB

Dalam penilaian tahun 2018, nilai LAN mengalami peningkatan di seluruh komponen penilaian. Peningkatan paling tinggi terjadi pada aspek Perencanaan Kinerja dan Evaluasi Internal. Hal ini didorong oleh perbaikan indikator kinerja yang dilakukan LAN pada tahun 2018 berdasarkan hasil evaluasi Kementerian PANRB pada tahun sebelumnya. Selain itu, dalam evaluasi internal, LAN melalui Inspektorat juga telah melakukan evaluasi AKIP kepada setiap unit kerja di LAN dengan menggunakan lembar kerja evaluator (LKE) sebagaimana digunakan oleh tim evaluasi AKIP Kementerian PANRB. Setiap unit kerja memperoleh catatan dari hasil evaluasi tersebut untuk perbaikan akuntabilitas kerjanya.

LAN juga telah melakukan tindak lanjut atas rekomendasi tim evaluator AKIP Kementerian PANRB, sebagai berikut.

Tabel 3. 14
Tindak Lanjut Rekomendasi Evaluasi AKIP LAN 2018

No	Rekomendasi	Tindak Lanjut
1	Menyempurnakan penjabaran kinerja hingga level eselon IV dan individu yang berorientasi hasil, sehingga kinerja organisasi dapat sepenuhnya dikawal oleh kinerja setiap pegawai di lingkungan LAN	Telah disusun matriks penyelarasan kinerja yang menggambarkan keterkaitan kinerja dari level sasaran strategis (K/L) hingga level unit kerja terendah (Pengawas), lengkap dengan anggaran yang berhubungan dengan itu, sehingga terlihat bahwa anggaran LAN 100 persen benar-benar dialokasikan untuk mencapai kinerja (performance-based budgeting)
2	Menyelaraskan Rencana Aksi sesuai IKU terbaru yang dilengkapi dengan integrasi Rencana Aksi pada unit-unit kerja	Formulir Rencana Aksi Kinerja unit kerja telah disesuaikan kembali agar menekankan pada capaian kinerja secara periodik
3	Meningkatkan kualitas dan kecukupan informasi yang terdapat dalam laporan kinerja unit-unit kerja	LAN telah menerbitkan Perka LAN Nomor 25 Tahun 2019 yang di dalamnya juga mengatur sistematika dan substansi dari Laporan Kinerja unit kerja sehingga memadai secara kualitas
4	Meningkatkan efektivitas evaluasi kinerja oleh Inspektorat LAN, khususnya dalam pemantauan tindak lanjut terhadap rekomendasi hasil evaluasi kinerja	Dalam Perka LAN Nomor 25 Tahun 2019, telah diatur pula bahwa setiap unit kerja wajib menindaklanjuti catatan atas evaluasi kinerja dari Inspektorat dan melaporkannya dalam Laporan Kinerja unit kerja
5	Mengoptimalkan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja unit-unit organisasi secara berkala dengan memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi yang terintegrasi, sehingga memudahkan pimpinan dalam mengambil keputusan dan mengubah strategi apabila target kinerja belum terpenuhi	Pemantauan dan evaluasi kinerja dilakukan melalui aplikasi e-monev yang merupakan bagian dari Sistem Informasi Perencanaan dan Evaluasi Program (SIREVA). Pada beberapa unit kerja juga dikembangkan aplikasi yang dapat memotret progres kinerja secara lebih detail sehingga memudahkan pimpinan unit kerja dalam melakukan pengendalian yang dibutuhkan
6	Mempertajam analisis terhadap pencapaian kinerja dan memaksimalkan upaya reviu terhadap program, kegiatan, dan komponen anggaran. Hasil reviu ini harus dapat memastikan bahwa prioritas alokasi anggaran hanya untuk pencapaian sasaran strategis	LAN telah memiliki aplikasi e-planning yang digunakan dalam rangka penajaman perencanaan program dan kegiatan sehingga dapat memastikan bahwa setiap rupiah anggaran yang dialokasikan ditujukan untuk mencapai sasaran kegiatan, sasaran program, dan sasaran strategis
7	Mendorong penerapan budaya kinerja dengan memastikan bahwa penerapan akuntabilitas kinerja dilakukan pada setiap unit kerja	Telah dibentuk Tim Akuntabilitas Kinerja di lingkungan LAN yang mendistribusikan peran penguatan akuntabilitas kinerja di setiap unit kerja dan dikoordinasikan oleh Biro Perencanaan dan Keuangan. Tim



		secara rutin bertemu setiap triwulan dalam forum untuk membahas hal-hal yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja dan/atau penguatan akuntabilitas kinerja
8	Memanfaatkan informasi kinerja dan capaian kinerja organisasi serta individu sebagai dasar pemberian reward and punishment	Pada level individu, sejak tahun 2014 capaian kinerja individu telah digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja per bulan. Pada tahun 2019 dilakukan penguatan melalui pengaitan antara kerja individu dengan kinerja unit kerjanya pada aplikasi Sistem Informasi Kehadiran dan Tunjangan Kinerja Pegawai (SIKTKP) yang akan diberlakukan secara efektif pada tahun 2020. Sementara itu, pada level unit kerja, berdasarkan Perka LAN Nomor 25 Tahun 2019, hasil evaluasi kinerja anggaran unit kerja akan menjadi dasar dalam pengalokasian anggaran unit kerja pada tahun t+2. Selain itu, dalam aplikasi e-monev juga disajikan data secara real time berupa leaderboard kinerja unit kerja, sehingga diharapkan unit-unit kerja akan berlomba untuk menunjukkan kinerja terbaiknya

BPK (Opini BPK atas Laporan Keuangan LAN) dan SPIP (Maturitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah)



Dalam komponen indeks ini, LAN memperoleh nilai tertinggi karena pada audit tahun 2019, LAN mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Catatan ini melanjutkan pencapaian LAN sejak tahun 2007, sehingga secara total, LAN telah 12 (dua belas) kali berturut-turut

memperoleh opini WTP dari BPK atas Laporan Keuangannya. Berdasarkan ketentuan dalam Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019, maka capaian ini dikonversi ke dalam nilai komposit sebesar 4.

Atas dasar kematangan LAN dalam menerapkan sistem akuntansi keuangan berbasis akrual, BPK dalam audit atas laporan keuangan LAN tahun 2018 menjadikan LAN sebagai satu-satunya entitas yang pemeriksaan laporan keuangannya menggunakan International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) yang ditetapkan oleh The International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), di mana terdapat beberapa dokumen tambahan yang dipersyaratkan dan tenaga pemeriksa yang ditugaskan untuk mengaudit di LAN juga berkualifikasi internasional.

Keberhasilan LAN menjaga kualitas dan keyakinan pemeriksa atas informasi yang disajikan dalam Laporan Keuangan ditopang oleh sistem manajemen anggaran dan keuangan yang disiplin, mulai dari tahap penganggaran, pengadaan, hingga perbendaharaan dan pelaporan keuangan. Seluruh unit kerja sebagai unit akuntansi diberikan pemahaman sejak awal terkait pentingnya pengelolaan keuangan yang baik. Unit-unit kerja yang membina proses tersebut, mulai dari unit perencanaan, keuangan, pengadaan barang dan jasa, pengelolaan barang milik negara, hingga pengawasan bekerja secara terintegrasi sehingga dapat mengatasi risiko sejak dini.



Manajemen risiko sendiri telah diterapkan LAN sejak tahun 2018, dimulai dengan identifikasi dan pemetaan risiko di setiap unit pemilik risiko (UPR) dan dilanjutkan dengan pengendalian dan pemantauan risiko setiap triwulan pada sejak tahun 2019. Akan tetapi, karena adanya perubahan struktur organisasi pada tahun 2019, proses identifikasi dan pemetaan risiko diulang kembali pada tahun 2019 sehingga pengendalian dan pemantauan risiko akan secara efektif digulirkan mulai tahun 2020.

Keberhasilan LAN memperoleh opini WTP dari BPK tidak lepas dari penerapan SPIP di LAN, termasuk manajemen risiko sebagaimana disampaikan di atas. Hingga tahun 2019, tingkat maturitas SPIP LAN berada pada level 3, sehingga sesuai dengan ketentuan dalam Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019 dikonversi ke dalam nilai komposit sebesar 3. Adapun level maturitas spip LAN sejak 2016 sebagai berikut.

Tahun	Level Maturitas
2016	2.6
2017	2.792
2018	3.083
2019	3.083

Penilaian SPIP dilakukan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pada tahun 2016 telah melakukan penilaian maturitas SPIP LAN yang hasilnya adalah 2,6 (Berkembang). Pada tahun 2017 BPKP juga telah melakukan penilaian maturitas SPIP LAN dengan menggunakan metode survey persepsi SPIP kepada seluruh pegawai LAN untuk mengetahui sejauhmana tingkat maturitas SPIP LAN. Selain itu juga dilakukan validasi terhadap dokumen/bukti pendukung. Hasil penilaian maturitas SPIP LAN pada tahun 2017 adalah 2,792 (berkembang). Pada tahun 2018, BPKP kembali melakukan penilaian maturitas SPIP dengan metode yang sama dengan penilaian tahun sebelumnya. Pada penilaian tahun 2018, nilai maturitas SPIP LAN meningkat menjadi level "Terdefinisi" atau Level 3 (nilai maturitas SPIP sebesar 3,083). Nilai Maturitas SPIP LAN tahun 2109 jika dibandingkan dengan K/L lainnya, LAN memperoleh penilaian maturitas tinggi sebagaimana table berikut.

Kementerian/Lembaga	Nilai	Keterangan
Kementerian PANRB	3.02	APIP 3
Sekretariat Negara	3.12	APIP 3 DC
Sekretariat Kabinet	3.16	APIP 2
Badan Pemeriksa Keuangan	(Proses QA)	APIP 2
Badan Kepegawaian Negara	2.77	SPIP 3
Lembaga Administrasi Negara	3.08	APIP 3 DC
Badan Standarisasi Nasional	3.05	APIP 2
Kementerian Ristek Dikti	3.04	APIP 3
Badan Pengawas Tenaga Nuklir	3.08	APIP 3DC
Badan Tenaga Nuklir Nasional	3.07	APIP 3
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	2.53	APIP 2DC
Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional	3.15	APIP 3 DC

EKPA (Evaluasi Kinerja Pengelolaan Anggaran)

Nilai EKPA terdiri atas evaluasi kinerja anggaran (EKA) yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Anggaran dan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) yang dibina oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Kedua menunjukkan keberhasilan LAN dalam mengelola anggaran dan keuangan. Nilai LAN pada tahun 2019 dan dibandingkan dengan nilai tahun 2018 adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 15
Nilai Kinerja Pengelolaan Anggaran 2018 dan 2019

Komponen	2018	2019
Evaluasi Kinerja Anggaran		
Capaian Sasaran Strategis	100	103,72
Rata-rata Nilai Unit Eselon I	91,65	94,65
Nilai Kinerja Anggaran LAN	95,825	99,18
Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran		
Pengelolaan Uang Persediaan	93	95
Data Kontrak	82	90
Kesalahan SPM	98,49	85
Retur SP2D	99,79	99,85



Hal III DIPA	94,78	87,13
Revisi DIPA	100	100
Penyelesaian Tagihan	97,92	99,73
Rekon LPJ	89,58	100
Renkas	83,78	100
Realisasi	100	100
Pagu Minus	100	99,99
Dispensasi SPM	100	95
Nilai Akhir IKPA	95,67	96,21
Nilai Pengelolaan Anggaran LAN	95,763	97,99

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa nilai kinerja pengelolaan anggaran LAN tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan dengan realisasi tahun 2018. Perbaikan dalam pengelolaan anggaran dilakukan LAN antara lain dengan membatasi jumlah revisi anggaran di setiap unit kerja, mendisiplinkan unit kerja dalam menyusun rencana penarikan dana dan penyelesaian data kontrak, serta mendorong kesadaran unit kerja untuk merealisasikan kinerja hingga level indikator keluaran kegiatan. Nilai kinerja anggaran juga menjadi indikator kinerja yang digunakan dalam mengukur kinerja satuan kerja dan bagian administrasi di setiap unit kerja, sehingga diharapkan unit-unit kerja tidak hanya berfokus pada kinerja lininya, tetapi juga memperhatikan pengembangan organisasi.

Berdasarkan ketentuan dalam Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019, maka capaian kinerja ini dikonversi ke dalam nilai komposit sebesar 5.

PSP (Pemenuhan Sarana dan Prasarana)

Pengukuran atas pemenuhan sarana dan prasarana dilakukan melalui survey kepada pegawai (internal) dan pengguna layanan (eksternal). Dalam survey kepada pegawai yang dikoordinasikan oleh Biro Perencanaan dan Keuangan, diperoleh hasil bahwa 93,75% pegawai menyatakan bahwa sarana dan prasarana kerja yang ada sudah berada pada kondisi sekurang-kurangnya baik/memadai.

Sementara itu, pengukuran kepada pihak eksternal diperoleh dari evaluasi penyelenggaraan pelatihan yang dilakukan oleh unit-unit penyelenggara pelatihan. Dari

hasil pengukuran tersebut, diperoleh hasil secara sampel dari pelayanan yang diberikan di kampus LAN Jakarta. Dari sampel 21 pelatihan yang diselenggarakan, diperoleh nilai sebesar 86,32 persen yang menyatakan memadai. Dengan demikian, secara rata-rata diperoleh hasil bahwa 90,04 persen pemangku kepentingan menyatakan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki LAN dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya telah memadai. Berdasarkan Perka LAN 17/2019, maka nilai ini dikonversi menjadi nilai komposit sebesar 4.

Perbaikan sarana dan prasarana yang dilakukan LAN tahun 2019 meliputi renovasi di Puslatbang KDOD Samarinda, Puslatbang KMP Makassar, STIA LAN Makassar, dan LAN Jakarta. Pada tahun 2020, perbaikan akan dilakukan di hampir seluruh satker LAN.

Berdasarkan perhitungan pada seluruh komponen indeks di atas, maka diperoleh nilai akhir pada indikator kinerja ini sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 &= (RB + AKIP + BPK + SPIP + EKPA + PSP) \times 3,33 \\
 &= (4+4+4+3+5+4) \times 3,33 \\
 &= 24 \times 3,33 \\
 &= 79,92 \text{ (Sangat Baik)}
 \end{aligned}$$

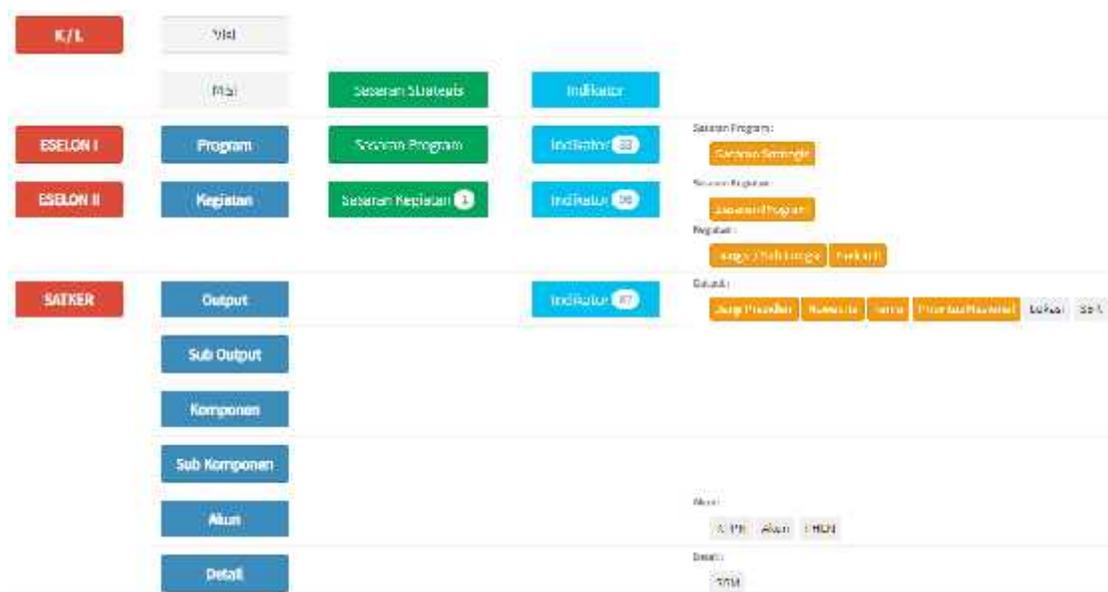
Dengan demikian, kinerja LAN di bidang tata kelola internal tahun 2019 telah sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Kepala LAN 2019.

B. Realisasi Anggaran

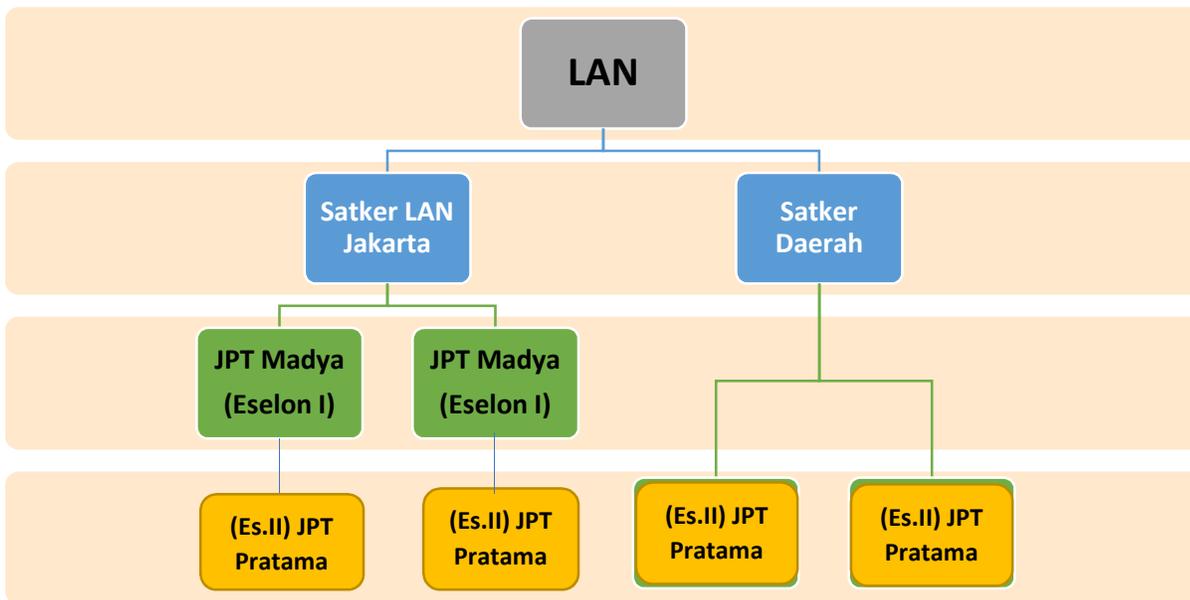
Nilai kinerja anggaran dihitung berdasar pengukuran dan evaluasi kinerja anggaran atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017. Pengukuran kinerja dalam peraturan Menteri tersebut tidak hanya berdasarkan capaian indikator kinerja, tapi juga diperhitungkan capaian realisasi keuangan dan perencanaan keuangannya, capaian program. Kinerja anggaran adalah capaian kinerja atas penggunaan anggaran yang tertuang dalam dokumen anggaran. Dan evaluasi kinerja anggaran adalah proses untuk melakukan pengukuran, penilaian dan analisis atas kinerja anggaran tahun berjalan dan sebelumnya, sehingga dapat menjadi rekomendasi peningkatan kinerja.



Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017, penilaian kinerja tingkat Lembaga dilakukan dengan menghitung rata-rata dari nilai kinerja anggaran atas aspek manfaat tingkat Lembaga dan rata-rata nilai kinerja anggaran tingkat eselon I/program lingkup kewenangan Lembaga terkait. Struktur kinerja dari Kementerian Keuangan sebagai berikut



Dari gambar tampak bahwa Satuan Kerja berada di bawah Eselon I. Hal inilah yang membedakan struktur kinerja LAN, dimana semua Eselon I berada dalam satu Satuan Kerja, yaitu Satuan Kerja LAN Jakarta, sedangkan Satuan Kerja yang lain berada di level Eselon II dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala LAN. Sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini.



Oleh karena itu dalam penghitungan ini LAN hanya mempunyai satu Eselon I.

Nilai Kinerja Eselon I/program (NKP) diperoleh dari rata-rata nilai kinerja anggaran atas aspek implementasi dan manfaat tingkat Eselon I dan rata-rata nilai kinerja anggaran aspek implementasi tingkat Satuan Kerja. Jadi dengan rumus:

$$NKP = \frac{(NKP_{h} \text{ d M E I+R} - r_{NKP} \text{ h S K})}{2}$$

Maka dari itu penghitungan di mulai dengan rata-rata nilai kinerja implementasi satuan kerja.

Nilai kinerja aspek implementasi Satuan kerja yang diperoleh dari aplikasi SMART yang diunduh pada tanggal 10 Februari adalah sebagai berikut:



Satuan Kerja	Penyerapan Anggaran	Konsistensi	Capaian Keluaran	Efisiensi	Nilai Kinerja
LAN Jakarta	98,32	99,58	100	4,08	88,38
Puslatbang PKASN	98,75	99,8	100	4,99	89,11
Puslatbang KMP	97,16	99,71	100	4,48	88,57
Puslatbang KDOD	97,06	99,7	100	4,91	88,87
Puslatbang KHAN	97,69	97,33	97,33	1,09	84,61
Politeknik STIA LAN Jakarta	96,11	96,23	99,85	3,06	86,76
Politeknik STIA LAN Bandung	99,03	99,82	100	0,97	86,27
Politeknik STIA LAN Makassar	96,34	99,69	95,72	1,25	84,32
Rata-rata					87,11

Nilai Kinerja Eselon I LAN

Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran diukur dengan membandingkan akumulasi realisasi anggaran (RA) dengan akumulasi pagu anggaran (PA).

$$P = \frac{R}{P} \times 100 \%$$

P = penyerapan anggaran

RA = Akumulasi Realisasi Anggaran

PA = Akumulasi Pagu anggaran

Dalam penganggaran berbasis kinerja, target penyerapan anggaran sebenarnya bukan indikator kinerja, namun kegagalan target penyerapan anggaran akan berakibat hilangnya manfaat belanja, dimana dana yang telah dialokasikan tidak dimanfaatkan, sehingga terdapat idle money, yang mengakibatkan keterbatasan sumber dana atau tidak dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis. Selain itu juga pengeluaran Instansi Pemerintah merupakan pengeluaran pemerintah yang mempengaruhi pergerakan perekonomian. Oleh karena itu bobot penyerapan anggaran paling kecil (9,7% dari aspek implementasi, yang berbobot 33,3% dari nilai kinerja).

Hasil pengukuran penyerapan anggaran (P) Sekretariat Utama adalah 98,55% persen dan dirinci sebagai berikut.

Realisasi Anggaran				97,99%			
No.	Bulan	RPD	Realisasi				
1	Januari	5.108.991.000	5.106.530.538				
2	Februari	15.915.517.000	15.959.379.814				
3	Maret	17.018.287.000	16.969.571.648				
4	April	22.330.509.000	22.368.198.119				
5	Mei	39.486.574.000	39.684.059.897				
6	Juni	19.720.635.000	19.405.133.092				
7	Juli	38.907.489.000	38.938.072.243				
8	Agustus	29.307.381.000	28.586.765.637				
9	September	31.088.672.000	31.079.376.796				
10	Oktober	35.171.316.000	34.554.976.974				
11	November	37.380.429.000	30.149.602.538				
12	Desember	54.295.603.000	55.991.272.298				
		345.731.403.000	338.792.939.594				

Realisasi anggaran sudah termasuk tinggi, karena mendekati 100% atau kurang 2,01%.

Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan

Pengukuran Konsistensi (K) penyerapan anggaran terhadap perencanaan dilakukan dengan menghitung rata-rata dari perbandingan antara hasil pengurangan akumulasi rencana penarikan dana dengan deviasi realisasi anggaran dan rencana penarikan dana kumulatif.

Rumus Konsistensi adalah

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{R - [R - R]}{R} \right) \times 100\%}{n}$$



- K = konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan
RAK = realisasi anggaran kumulatif sampai dengan bulan i
RPDK = rencana penarikan dana kumulatif sampai dengan bulan ke-n
n = jumlah bulan

Rincian pengukuran konsistensi adalah sebagai berikut.

Konsistensi					99,50%
No.		RPD Kumulatif	Realisasi Kumulatif		
1	Januari	5.108.991.000	5.106.530.538	99,95%	
2	Februari	21.024.508.000	21.065.910.352	100,20%	
3	Maret	38.042.795.000	38.035.482.000	99,98%	
4	April	60.373.304.000	60.403.680.119	100,05%	
5	Mei	99.859.878.000	100.087.740.016	100,23%	
6	Juni	119.580.513.000	119.492.873.108	99,93%	
7	Juli	158.488.002.000	158.430.945.351	99,96%	
8	Agustus	187.795.383.000	187.017.710.988	99,59%	
9	September	218.884.055.000	218.097.087.784	99,64%	
10	Oktober	254.055.371.000	252.652.064.758	99,45%	
11	November	291.435.800.000	282.801.667.296	97,04%	
12	Desember	345.731.403.000	338.792.939.594	97,99%	
				1194,00%	

Konsistensi sudah mencapai 99,50 persen. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran hampir mendekati (kurang 0,5%) apa yang sudah direncanakan dalam rencana penarikan dana Hal III DIPA.

Pencapaian Keluaran Program

Pengukuran Pencapaian Keluaran (CKP) dilakukan dengan menghitung rata-rata ukur secara geometric () berdasarkan rata-rata ukur secara geometric (), perbandingan antara realisasi indicator dan target indicator.

$$C = \prod_{i=1}^m \left(\left(\left(\frac{\prod_{j=1}^n R_{ij}}{T_i} \right)^{\frac{1}{n}} \right)^{\frac{1}{m}} \right) \times 100\%$$

CKP = Capaian Keluaran Program

m = Jumlah Keluaran Program

n = Jumlah Indikator Keluaran Program

sebelum menghitung capaian keluaran program, berikut data mengenai target dan capaian Keluaran Program

No.	Keluaran Program	Indikator Keluaran Kegiatan	TIKK	RIKK	TIKK/RIKK	JML IKK
1	Koordinasi perencanaan dan keuangan di lingkungan LAN yang berkualitas	Indeks pengelolaan layanan perencanaan dan keuangan	81	83,282	1,03	1
2	Koordinasi hukum dan hubungan masyarakat yang berkualitas di lingkungan LAN	Indeks pengelolaan layanan hukum, organisasi dan tata laksana, hubungan masyarakat, dan kearsipan	71	83,13	1,17	1
3	Koordinasi pengelolaan SDM dan umum yang berkualitas di lingkungan LAN	Indeks pengelolaan layanan sumber daya manusia, kerumahtanggaan, dan pengelolaan barang milik negara	80	91,56	1,14	1
4	Tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan satuan kerja LAN	Indeks tata kelola internal Satker LAN	74	85,36	1,15	1
5	Pengawasan internal LAN yang menjamin akuntabilitas kinerja dan keuangan	Indeks efektivitas pengawasan intern LAN	Tinggi	Tinggi	1,00	1
6	Sarana dan prasarana aparatur LAN yang optimal	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN	Sangat Memadai	Sangat Memadai	1,00	1
7	Sarana dan prasarana aparatur satuan kerja LAN yang optimal	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur satuan kerja LAN	Sangat Memadai	Sangat Memadai	1,00	1
8	Rekomendasi kebijakan dan inovasi	Tingkat kemanfaatan rekomendasi kebijakan di	Bermanfaat	Bermanfaat	1,00	

	di bidang administrasi negara yang berkualitas	bidang administrasi negara				
		Indeks utilisasi analisis kebijakan	6	6,70	1,12	
		Persentase pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan Tahap 1	60	110	1,20	
		Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan inovasi administrasi negara LAN	6	6,00	1,00	4
9	Rekomendasi kebijakan dan sasaran di bidang manajemen ASN yang berkualitas	Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan inovasi di bidang manajemen pengembangan kompetensi	2	2,00	1,00	
		Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan teknologi pengembangan kompetensi ASN	2	2,00	1,00	
		Tingkat kemanfaatan rekomendasi kebijakan di bidang manajemen ASN	Bermanfaat	Bermanfaat	1,00	3
10	Sistem pengembangan kompetensi ASN yang mendukung peningkatan profesionalitas ASN	Rata-rata persentase lembaga pelatihan yang memiliki akreditasi Pelatihan Dasar dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV	60	65,00	1,08	
		Persentase instansi pemerintah yang telah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi PNS	2	3,00	1,20	
		Persentase widyaiswara dan instansi pengguna yang mengalami peningkatan pengetahuan/pemahaman dalam pembinaan widyaiswara	100	100,00	1,00	3
11	Peningkatan kompetensi ASN yang	Persentase peserta Pelatihan Kepemimpinan	95	99,13	1,04	

	mendukung daya saing bangsa	yang mengalami peningkatan pengetahuan				
		Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan	90	98,85	1,10	
		Persentase peserta Pelatihan Dasar CPNS yang mengalami peningkatan pengetahuan	90	99,60	1,11	3
12	Penyelenggaraan pendidikan tinggi terapan bidang administrasi negara yang mendukung pengembangan kompetensi dan ilmu administrasi negara	Predikat indeks pelaksanaan tridarma perguruan tinggi STIA LAN	Sangat Baik	Sangat Baik	1,00	1
13	Peningkatan kompetensi ASN, kualitas rekomendasi kebijakan di bidang manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara, dan pemetaan kompetensi pegawai ASN	Tingkat kemanfaatan rekomendasi kebijakan di bidang manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara	Bermanfaat	Bermanfaat	1,00	
		Persentase peserta pelatihan yang mengalami peningkatan pengetahuan	90	106,31	1,18	
		Persentase PNS yang memiliki nilai potensi atau kompetensi baik hasil pemetaan potensi dan kompetensi aparatur LAN	25	44,00	1,20	3



Dan hasil penghitungan capaian keluaran program adalah sebagai berikut

Capaian Keluaran Program		111,27%			
		$\pi(\text{RIKP}/\text{TIKP})^{(1/n)}$			
1	Koordinasi perencanaan dan keuangan di lingkungan LAN yang berkualitas	1,03			
2	Koordinasi hukum dan hubungan masyarakat yang berkualitas di lingkungan LAN	1,17			
3	Koordinasi pengelolaan SDM dan umum yang berkualitas di lingkungan LAN	1,14			
4	Tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan satuan kerja LAN	1,15			
5	Pengawasan internal LAN yang menjamin akuntabilitas kinerja dan keuangan	1,00			
6	Sarana dan prasarana aparatur LAN yang optimal	1,00			
7	Sarana dan prasarana aparatur satuan kerja LAN yang optimal	1,00			
8	Rekomendasi kebijakan dan inovasi di bidang administrasi negara yang berkualitas	1,08			
9	Rekomendasi kebijakan dan sasaran di bidang manajemen ASN yang berkualitas	1,00			
10	Sistem pengembangan kompetensi ASN yang mendukung peningkatan profesionalitas ASN	1,09			
11	Peningkatan kompetensi ASN yang mendukung daya saing bangsa	1,08			
12	Penyelenggaraan pendidikan tinggi terapan bidang administrasi negara yang mendukung pengembangan kompetensi dan ilmu administrasi negara	1,00			
13	Peningkatan kompetensi ASN, kualitas rekomendasi kebijakan di bidang manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara, dan pemetaan kompetensi pegawai ASN	1,12			

Capaian Keluaran Program 109,90 persen merupakan capaian yang sangat baik, karena berarti target sudah tercapai, bahkan beberapa indikator telah melebihi target.

Nilai Efisiensi

Sebelum mengukur nilai efisiensi diukur efisiensi terlebih dahulu. Pengukuran efisiensi diperoleh dari perbandingan kumulasi selisih antara perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian keluaran dan realisasi anggaran keluaran dengan kumulasi perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian keluaran. Rumus penghitungan sebagai berikut:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i \times C_i) - R_i}{\sum_{i=1}^n (P_i \times C_i)} \times 100\%$$

E : Efisiensi

PAK_i : Pagu anggaran keluaran i

RAK_i : Realisasi anggaran keluaran i

CK_i : Capaian Keluaran i

Efisiensi							13,26%
		Anggaran					
		Capaian Keluaran Program	Pagu (PAK)	Realisasi (RAK)	PAK _i *CK _i	(PAK _i *CK _i)-RAK _i	
1	Koordinasi perencanaan dan keuangan di lingkungan LAN yang berkualitas	1,03	4.277.860.000	4.239.025.958	4.398.379.463	159.353.505	
2	Koordinasi hukum dan hubungan masyarakat yang berkualitas di lingkungan LAN	1,17	147.898.532.000	146.344.238.988	173.166.267.115	26.822.028.127	
3	Koordinasi pengelolaan SDM dan umum yang berkualitas di lingkungan LAN	1,14	3.114.092.000	3.012.243.950	3.564.078.294	551.834.344	
4	Tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan satuan kerja LAN	1,15	70.793.015.000	70.063.673.445	81.660.699.465	11.597.026.020	
5	Pengawasan internal LAN yang menjamin	1,00	660.000.000	657.392.052	660.000.000	2.607.948	



	akuntabilitas kinerja dan keuangan						
6	Sarana dan prasarana aparatur LAN yang optimal	1,00	9.684.500.000	8.984.231.612	9.684.500.000	700.268.388	
7	Sarana dan prasarana aparatur satuan kerja LAN yang optimal	1,00	1.965.500.000	1.816.128.000	1.965.500.000	149.372.000	
8	Rekomendasi kebijakan dan inovasi di bidang administrasi negara yang berkualitas	1,08	3.377.000.000	3.236.171.890	3.633.350.208	397.178.318	
9	Rekomendasi kebijakan dan sasaran di bidang manajemen ASN yang berkualitas	1,00	2.777.500.000	2.734.765.379	2.777.500.000	42.734.621	
10	Sistem pengembangan kompetensi ASN yang mendukung peningkatan profesionalitas ASN	1,09	9.709.659.000	9.440.379.685	10.597.052.730	1.156.673.045	
11	Peningkatan kompetensi ASN yang mendukung daya saing bangsa	1,08	23.808.356.000	23.217.580.205	25.771.532.179	2.553.951.974	
12	Penyelenggaraan pendidikan tinggi terapan bidang administrasi negara yang mendukung pengembangan kompetensi dan ilmu administrasi negara	1,00	26.660.812.000	25.246.776.083	26.660.812.000	1.414.035.917	
13	Peningkatan kompetensi ASN, kualitas rekomendasi kebijakan di bidang	1,12	41.004.577.000	39.800.332.347	46.061.345.608	6.261.013.261	

manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara, dan pemetaan kompetensi pegawai ASN								
						390.601.017.062	51.808.077.468	
Nilai Efisiensi							83,16%	

Rumus nilai efisiensi diperoleh dengan asumsi bahwa nilai minimal yang di capai K/L dalam formula efisiensi sebesar -20 persen dan nilai maksimalnya sebesar 20% persen. Hasil pengukuran efisiensi adalah 13,23

Dari efisiensi ini kemudian dihitung nilai efisiensi. Nilai efisiensi adalah rata-rata efisiensi untuk setiap jenis keluaran. Rumus penghitungan adalah sebagai berikut:

$$NE = 50\% + \left(\frac{E}{20} \times 50 \right)$$

Nilai Efisiensi (NE) berdasarkan formula di atas adalah 83,09

Capaian Sasaran Program

Pengukuran capaian sasaran program diperoleh dari capaian indikator sasaran program yang terdapat dalam Perjanjian Kinerja Sekretaris Utama. Hal ini telah dirinci dalam subbab A, di atas. Dengan rumus sebagai berikut.

$$C = \prod_{i=1}^m \left(\left(\left(\left(\prod_{j=1}^n \frac{C}{T} \frac{I_i}{I_i} \frac{S}{S} \frac{n P_i}{P_i} \frac{i}{i} \right)^{\frac{1}{n}} \right)^{\frac{1}{m}} \right) \right) \times 100\%$$

CSP = Capaian Sasaran Program

m = Jumlah Sasaran Program

n = Jumlah Indikator Sasaran Program



Capaian Sasaran Program							103,40%
No.	Sasaran Program	Indikator sasaran Kegiatan	Target	Realisasi	R/T	(R/T) ^ (1/n)	
1	Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN	Kualitas tata kelola internal LAN	Sangat Baik	Sangat Baik	1,00	1,00	
2	Tersedianya dukungan sarana dan prasarana kerja yang optimal	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN	Sangat Memadai	Sangat Memadai	1,00	1,00	
3	Terwujudnya pengembangan sistem kebijakan publik, inovasi administrasi negara, serta pembinaan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang berkualitas	Tingkat kemanfaatan rekomendasi hasil kajian kebijakan	Bermanfaat	Bermanfaat	1,00		
		Indeks utilisasi analisis kebijakan	6	6,7	1,12		
		Persentase pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan Tahap 1	60	110	1,20		
		Persentase peserta pelatihan yang mengalami peningkatan pengetahuan	90	102,72	1,14		
		Rata-rata persentase lembaga pelatihan yang memiliki akreditasi Pelatihan Dasar dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV	60	65	1,08		
		Persentase widyaiswara dan instansi pengguna yang mengalami peningkatan pengetahuan/pemahaman dalam pembinaan widyaiswara	100	100	1,00		
		Persentase instansi pemerintah yang telah memiliki	2	3	1,20		

	perencanaan pengembangan kompetensi PNS					
	Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan inovasi administrasi negara dan manajemen ASN LAN	10	10	1,00		
	Persentase PNS yang memiliki nilai potensi atau kompetensi baik hasil pemetaan potensi dan kompetensi aparatur LAN	25%	44%	1,20		
	Predikat indeks pelaksanaan tridharma perguruan tinggi STIA LAN	Sangat Baik	Sangat Baik	1,00	1,11	

Dengan demikian capaian sasaran program telah tercapai 103,4 persen.

Nilai Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan melalui pengukuran Nilai Kinerja (NK) atas aspek implementasi (no. 1 s.d. 4) dan aspek manfaat (no.5) dikalikan bobot yang telah ditentukan dalam PMK 214/PMK.02/2017.

Nilai Kinerja Anggaran Aspek Manfaat dan Implementasi					102,20%		
No.	Aspek Implementasi	Nilai	Bobot				
1	Penyerapan Anggaran	97,99%	9,70%	9,51%			
2	Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan	99,50%	18,20%	18,11%			
3	Capaian Keluaran Program	111,27%	43,50%	48,40%			
4	Nilai Efisiensi	83,16%	28,60%	23,78%			
Nilai Kinerja Atas Aspek Implementasi					99,80%	33,30%	33,23%
Nilai Kinerja Atas Aspek Manfaat					103,40%	66,70%	68,96%
Nilai Kinerja Anggaran Aspek Manfaat dan Implementasi							102,20%



$$\text{Nilai Kinerja Eselon I/Program} = \frac{N \quad K \quad I \quad d \quad M \quad +r \quad -r \quad n \quad S}{2}$$

$$\text{Nilai Kinerja Eselon I/Program} = \frac{1,2\% + 8,1\%}{2} = 94,65\%$$

Capaian Sasaran Strategis

Penilaian kinerja tingkat lembaga dilakukan dengan menghitung rata-rata nilai kinerja anggaran atas aspek manfaat Eselon I ditambah rata-rata nilai implementasi satker.

Capaian Sasaran Strategis					103,72%
Sasaran Strategis	Indikator Sasaran Strategis	Target	Realisasi		
Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara di bidang kajian kebijakan, inovasi administrasi negara dan manajemen ASN, dan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam mendukung pembangunan nasional	Indeks kapasitas pengembangan kompetensi ASN	65	69,237	1,07	
	Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80	95,5	1,19	
	Predikat indeks pelaksanaan tridharma perguruan tinggi STIA LAN	Sangat Baik	Sangat baik	1,00	
	Predikat dampak inovasi tingkat meso	Tinggi	Tinggi	1,00	
	Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan	50	56,67	1,13	1,08
Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di lingkungan LAN	Predikat indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik	Sangat Baik	1,00	1,00

$$\text{NKK/L} = \frac{(C + R - r_1 \quad N \quad K \quad A \quad T \quad E \quad I/P_1)}{2}$$

$$= (103,72 + 94,65) / 2 = 99,18$$

Jika dibandingkan dengan Nilai Kinerja Tahun 2018 adalah sebagai berikut

	CSP	Penyerapan	Konsistensi	CKP	Efisiensi	Rata2 NK Satker	NK Eselon I	CSS	NKK/L
2018	101,83	96,2	90,27	104,33	7,79	85,08	91,65	100	95,83
2019	103,4	97,99	99,5	111,27	13,26	87,11	94,65	103,72	99,18

Tampak bahwa telah terjadi peningkatan di semua unsur penilaian. Hal ini sudah dijelaskan di halaman 65. Hasil dari evaluasi kinerja pengelolaan anggaran tahun 2018, LAN mendapat peringkat ke-8 dari 50 K/L dalam kategori K/L pagu kecil dengan nilai 95,83. Hasil evaluasi ini merupakan gabungan penilaian evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) sebesar 95,67 yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Evaluasi kinerja anggaran sebesar 95,825, yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan

C. Pencapaian Kinerja Kegiatan Prioritas LAN 2019

RPJMN Tahun 2015-2019 merupakan penjabaran dari Visi Misi Presiden. Rencana ini dijabarkan setiap tahunnya melalui RKP. RKP 2019 difokuskan pada pembangunan manusia Indonesia dengan tema, "Pemerataan Pembangunan untuk Pertumbuhan Berkualitas". Strategi Pembangunan dirumuskan dalam: (1) norma pokok pembangunan kabinet kerja; (2) prioritas pembangunan yang dibagi ke dalam tiga dimensi pembangunan dan kondisi perlu; dan (3) penekanan (fokus) tahunan yang tercermin dalam tema pembangunan. Dengan mengacu pada sasaran pembangunan yang hendak dicapai, maka arah kebijakan pembangunan yang ditempuh dalam RKP 2019 utamanya akan berfokus pada upaya pembangunan sumber daya manusia dan pemerataan wilayah, yang dapat menggerakkan pertumbuhan ekonomi melalui investasi dan ekspor. Untuk mendukung arah kebijakan tersebut, strategi pelaksanaan pembangunan dituangkan ke dalam 5 (lima) Prioritas pembangunan Nasional.

LAN sebagai Institusi penyelenggara pemerintahan di bidang administrasi negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang aparatur negara, serta sebagai instansi pemerintah yang berperan penting dalam pengelolaan reformasi birokrasi nasional

mendapat mandate untuk berperan aktif dan mendukung dalam pencapaian PN Stabilitas Nasional dan kesuksesan Pemilu. Pencapaian PN tersebut dilaksanakan melalui program prioritas kepastian hukum dan reformasi birokrasi. Hal ini dilaksanakan LAN melalui program prioritas:

1. Tersusunnya 1 kajian kebijakan sistem mutasi jabatan pimpinan tinggi (JPT):
Kajian Kebijakan Sistem Mutasi JPT Nasional Berbasis Manajemen Talenta
2. Tersusunnya 1 instrumen dan pedoman penyelenggaraan sekolah kader:
Instrumen dan Pedoman Penyelenggaraan Sekolah Kader
3. Tersusunnya 1 model Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA):
Desain Model Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA)
4. Tersusunnya 1 kajian pemetaan kebutuhan jabatan fungsional dalam rangka percepatan pembangunan: Kajian Pemetaan Kebutuhan Jabatan Fungsional (JF) dalam Rangka Percepatan Pembangunan

Selama pelaksanaan kegiatan prioritas tahun 2019, LAN telah melaksanakan 4 Kegiatan Prioritas secara optimal dan mencapai realisasi >90% (target 2019). Sasaran, target, dan realisasi dari pelaksanaan kegiatan prioritas tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Sasaran/Output	Target	Realisasi	Capaian
Tersusunnya 1 kajian kebijakan sistem mutasi jabatan pimpinan tinggi (JPT): Kajian Kebijakan Sistem Mutasi JPT Nasional Berbasis Manajemen Talenta	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan	100%
Tersusunnya 1 instrumen dan pedoman penyelenggaraan sekolah kader: Instrumen dan Pedoman Penyelenggaraan Sekolah Kader	1 instrumen/pedoman	1 instrumen/pedoman	100%
Tersusunnya 1 model Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA):	1 desain	1 desain	100%

Desain Model Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA)			
Tersusunnya 1 kajian pemetaan kebutuhan jabatan fungsional dalam rangka percepatan pembangunan: Kajian Pemetaan Kebutuhan Jabatan Fungsional (JF) dalam Rangka Percepatan Pembangunan	1 rekomendasi kajian	1 rekomendasi kebijakan	100%

Dari tabel tersebut, Sasaran KP yang diemban Lembaga Administrasi Negara telah optimal dalam mendukung pelaksanaan Prioritas Nasional Stabilitas Keamanan Nasional dan Kesuksesan Pemilu, terutama Program Prioritas Kepastian Hukum dan Reformasi Birokrasi. Hal ini terlihat dari 4 target output, rata-rata realisasi capaiannya (100%).

Adapun faktor penentu keberhasilan pelaksanaan sasaran dan target kegiatan prioritas adalah sebagai berikut.

a. Aspek Perundang-undangan/regulasi

- Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil memberikan tekanan positif (eustress) bagi LAN untuk melakukan tindak lanjut berupa penyusunan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengembangan kompetensi ASN.
- Pemantauan triwulanan secara rutin oleh mitra LAN di Kementerian PPN/Bappenas, yaitu Direktorat Aparatur Negara, sebagai bentuk pelaksanaan PP 39/2006 turut mendorong percepatan pelaksanaan proyek-proyek prioritas nasional tahun 2019.

b. Aspek perencanaan dan penganggaran

Untuk menjamin kualitas dan ketercapaian target Program Kegiatan 2019, dilakukan konsolidasi perencanaan dan penganggaran antar unit kerja dan satker, terutama pada proyek-proyek prioritas kajian kebijakan sistem mutasi jabatan pimpinan tinggi (JPT), instrumen dan pedoman penyelenggaraan sekolah kader, model Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA), dan kajian pemetaan kebutuhan JF dalam rangka percepatan pembangunan

c. Aspek organisasi dan manajemen

Setiap proyek prioritas dipantau secara berkala oleh Sekretariat Utama melalui Biro Perencanaan dan Keuangan LAN. Pemantauan secara berkala dilaksanakan oleh Biro Perencanaan dan Keuangan setiap Bulan (melalui Nota Dinas) dan melalui Forum Pemantauan Triwulanan. Pengelolaan ini membantu dalam pemantauan dan pengendalian pelaksanaan proyek prioritas nasional 2019.

D. Tindak Lanjut Atas Rekomendasi Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Dalam exit meeting evaluasi AKIP LAN tahun 2019, telah disampaikan oleh tim evaluator Kementerian PANRB beberapa rekomendasi sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan pemahaman para pimpinan unit kerja yang baru terhadap pengelolaan target-target kinerja unit kerjanya masing-masing sebagai bagian dari pembangunan budaya kinerja;
- 2) Memastikan bahwa seluruh sasaran strategis, indikator kinerja telah berorientasi pada hasil dan penetapan target telah berdasarkan data yang andal serta merupakan input dari laporan kinerja periode sebelumnya sehingga dapat menunjang peran LAN dalam mendukung instansi-instansi pemerintah mempersiapkan ASN-nya dalam menyongsong era industri 4.0.
- 3) Melengkapi rencana strategis dengan indikator tujuan untuk ketercapaian tujuan jangka menengah yang telah ditetapkan.
- 4) Memastikan bahwa cascade down kinerja ke depan tidak hanya menyesuaikan dengan nomenklatur organisasi tetapi ada penjenjangan logis antara kinerja organisasi hingga kinerja individu.
- 5) Hasil monev capaian kinerja unit-unit kerja bukan hanya dijadikan dasar untuk alokasi anggaran, tetapi juga untuk dasar alokasi sumber daya lainnya;
- 6) Melakukan pengukuran efisiensi dan efektivitas kinerja atas dasar refocusing program dan kegiatan, serta melakukan analisis kesesuaian struktur organisasi

dengan kebutuhan pencapaian kinerja berdasarkan penjabaran kinerja yang telah ada.

- 7) Menuntaskan pembangunan sistem pengukuran kinerja individu sehingga dapat dijadikan dasar untuk penerapan sistem reward & punishment.

Rekomendasi-rekomendasi tersebut sebagian diantaranya telah mulai ditindaklanjuti oleh LAN, antara lain:

- 1) Untuk meningkatkan pemahaman pimpinan unit kerja terhadap kinerja unitnya, LAN sejak dini melibatkan para pimpinan unit kerja dalam penyusunan Rencana Strategis LAN, sehingga terbentuk kesepakatan antarpimpinan terkait kinerja yang ingin diwujudkan LAN dan kontribusi setiap unit kerja terhadap pencapaian kinerja LAN;
- 2) Perbaikan pada indikator kinerja juga dilakukan dalam penyusunan Renstra LAN 2020-2024 dengan berkaca pada pelaksanaan dan pencapaian kinerja di periode sebelumnya, sehingga semakin memperlihatkan kontribusi LAN dalam pembangunan nasional;
- 3) Dalam Rancangan Renstra LAN 2020-2024, telah dilengkapi indikator tujuan untuk menunjukkan ketercapaian tujuan jangka menengah;
- 4) Cascading dan horizontal alignment kinerja dilakukan melalui diskusi dengan unit-unit kerja yang terkait. Selain itu, LAN juga akan melakukan pengembangan pada SIREVA khususnya aplikasi e-Planning agar dapat menunjukkan keterkaitan secara logis (logical framework) kinerja di lingkungan LAN;
- 5) Pengembangan aplikasi SIKTKP akan dilanjutkan pada tahun 2020 sehingga semakin memperlihatkan hubungan kinerja antara individu dengan unit kerjanya. Adapun hasil penilaian kinerja selain tetap digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja juga digunakan sebagai komponen dasar dalam manajemen talenta LAN yang berpedoman pada aspek kompetensi dan kinerja.



BAB 4 PENUTUP

Sebagai instansi pemerintah yang turut membidani lahirnya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), LAN memiliki posisi sebagai role model bagi instansi pemerintah lainnya dalam penerapan SAKIP. Hal ini juga sejalan dengan visi LAN dalam Renstra 2015-2019 sebagai rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara. Peran tersebut dijalankan oleh LAN melalui penguatan perencanaan, pengukuran, pengelolaan data kinerja, evaluasi, dan pelaporan kinerja secara berkelanjutan. Hasil dari perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) tersebut adalah berbagai penghargaan yang diterima oleh LAN dari berbagai instansi sebagai pengakuan (rekognisi) atas capaian LAN di berbagai bidang. Informasi terkait kinerja, baik dari aspek perencanaan maupun capaian selalu menjadi bahan untuk perbaikan di periode selanjutnya.

Dalam hal capaian kinerja, pada tahun 2019 LAN mencatatkan kinerja yang sangat mengembirakan karena seluruh target kinerja yang diperjanjikan berhasil dicapai, sebagiannya bahkan terlampaui. Mengingat tahun 2019 merupakan tahun terakhir dalam perencanaan jangka menengah, hal ini merupakan situasi yang patut disyukuri dan menjadi bekal yang baik dalam menyongsong perencanaan jangka menengah selanjutnya. Namun demikian, beberapa hal telah diidentifikasi dari pelaksanaan SAKIP LAN tahun ini sebagai bahan perbaikan untuk tahun selanjutnya, antara lain:

- 1) Penguatan dalam perencanaan kinerja diperlukan guna memastikan keselarasan secara vertikal (cascade down) dan horizontal (alignment) kinerja tidak hanya terjadi, tetapi juga dipahami oleh seluruh insan LAN. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan pada aplikasi e-Planning dan SIKTKP untuk mengakomodasi penyelarasan kinerja tersebut;
- 2) Penyusunan dan pemantauan rencana aksi kinerja perlu lebih diperketat sekaligus dipermudah, sehingga seluruh unit kerja dapat merasakan kemanfaatan dari adanya rencana aksi kinerja ini. Hal ini telah diatur dalam Perka LAN Nomor 25 Tahun 2019, namun dapat didorong agar lebih efektif melalui pemanfaatan sistem informasi;
- 3) Perka LAN Nomor 25 Tahun 2019 telah menjadi fondasi bagi pelaksanaan SAKIP di LAN mulai dari perencanaan hingga pelaporan. Tantangan berikutnya adalah



memastikan bahwa hal-hal yang telah diatur di dalam Perka LAN tersebut dapat diimplementasikan dengan baik pada tahun-tahun berikutnya;

- 4) Hasil evaluasi AKIP unit kerja yang telah diberikan oleh Inspektorat harus ditindaklanjuti oleh setiap unit kerja dan dilaporkan dalam Laporan Kinerja Unit Kerja. Hal ini sebagai bagian dari membangun LAN sebagai organisasi pembelajar (learning organization); dan
- 5) Perencanaan strategis yang dilakukan untuk tahun 2020-2024 perlu dimanfaatkan sebagai momentum untuk melakukan refocusing program, kegiatan, output, dan komponen kegiatan sehingga dapat benar-benar diarahkan untuk pencapaian kinerja LAN.

Kami berharap Laporan Kinerja ini dapat menjadi sebuah referensi pembelajaran bagi setiap insan LAN dalam rangka penguatan manajemen kinerja LAN. Catatan baik yang telah dimiliki harus menjadi modal berharga untuk semakin memperkuat kontribusi LAN dalam pembangunan. Adapun hal-hal yang masih perlu diperbaiki telah disampaikan secara jelas sehingga dapat menjadi refleksi bagi LAN untuk semakin menjadi organisasi yang berbasis kinerja.



LAMPIRAN

1) Perjanjian Kinerja Kepala LAN Tahun 2019

LAN RI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2019

Dalam rangka transformasi manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, yang bertanda target di bawah ini:

Visi : Aktif, Berprestasi
Misi : Supaya Lembaga Administrasi Negara

berjalan akan dilaksanakan target kinerja yang seharusnya sesuai dengan ketentuan ini, dalam rangka mencapai target kinerja yang mungkin seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan.

Keterampilan dan kapabilitas pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Jakarta, 10 Juli 2019
Kepala Lembaga Administrasi Negara,


**LAMPIRAN
PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2019
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

SARANA STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
(U)	(O)	(T)
Peningkatan pelayanan administrasi negara di bidang kajian kebijakan, riset, dan informasi negara, dan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam mendukung pembangunan nasional	Indeks kepuasan pengembalian kompetensi ASN Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengikuti peningkatan kinerja Pondasi nyata pelaksanaan transformasi perguruan tinggi UIN ALAM Fasilitas dan alat komunikasi digital Sukses berinovasi pada dan sistem kebijakan	45 80% Sangat Baik Tinggi Baik
Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI	Fasilitas dan alat komunikasi digital	Sangat Baik

No	Program	Anggaran
1	Program Kegiatan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Sekeloa Lainnya	Rp. 225.745.044.000
2	Program Pendidikan, Sertifikasi dan Pelatihan Aparatur ASN	Rp. 11.670.000.000
3	Program Kegiatan Administrasi Negara dan Misi Aparatur Negara	Rp. 106.000.000.000
Total		Rp. 343.415.044.000

Jakarta, 10 Juli 2019
Kepala Lembaga Administrasi Negara,


2) Pernyataan Telah di Reviu oleh Inspektorat





3) Formulir Checklist Reviu

FORMULIR CHECKLIST REVIU		
No.	Pengertian	Checklist
I	Fungsi	<ol style="list-style-type: none">1. Laporan Kinerja (LK) telah menyampaikan data penting IP2. LK telah menyajikan informasi target kinerja3. LK telah menyajikan capaian kinerja IP yang memadai4. Telah menyajikan dengan bahasa yang sederhana, sistematis pada bagian laporan5. Telah menyajikan upaya perbaikan ke depan6. Telah menyajikan stabilitas lingkungan
II	Mekanisme Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none">1. LK IP disusun oleh unit kerja yang memiliki tugas terkait unit2. Informasi yang disampaikan dalam LK telah didukung dengan data yang memadai3. Telah terdapat mekanisme pertanggungjawaban data informasi dari unit kerja ke unit penerima LK4. Telah ditugaskan penanggung jawab pengumpulan data/informasi di setiap unit kerja5. Data/informasi kinerja yang disampaikan dalam LK telah dipertanggungjawabkan6. Analisis/penyusunan dalam LK telah dilakukan oleh unit kerja terkait7. LK IP merupakan gabungan pertanggungjawaban diri/dibawanya
III	Substansi	<ol style="list-style-type: none">1. Tujuan/visi/misi dalam LK telah sesuai dengan tujuan/visi/misi dalam perjanjian kinerja2. Tujuan/visi/misi dalam LK telah selaras dengan rencana strategis3. Jika tidak / dan / jawabannya tidak, maka meliputi penjelasan yang memadai4. Tujuan/visi/misi dalam LK telah sesuai dengan tujuan/visi/misi dalam kebijakan kinerja

No.	Pengertian	Checklist
	<ol style="list-style-type: none">5. Tujuan/visi/misi dalam LK telah sesuai dengan tujuan/visi/misi dalam Indikator Kinerja Utama6. Jika hasil 4 dan 5 jawabannya tidak, maka meliputi penjelasan yang memadai7. Telah terdapat perbandingan data kinerja dengan tahun lalu, strategi nasional dan selanjutnya yang bermakna8. IKU dari IK telah cukup mengikat/tepat/wajar9. Jika "tidak" telah terdapat penjelasan yang memadai10. IKU dan IK telah SMART	<p>✓</p> <p>-</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>-</p> <p>✓</p>