



# LAPORAN KINERJA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA 2016

# RINGKASAN EKSEKUTIF

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 2016, sebagaimana diamanahkan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014, tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Laporan Kinerja Lembaga Administrasi Negara Tahun 2016 disusun sesuai dengan Permenpan Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan analisis capaian keuangan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011, tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Pada tahun 2016, LAN menggunakan 5 (lima) sasaran strategis dan 11 (sebelas) indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja LAN Tahun 2016. Secara keseluruhan capaian dari masing-masing sasaran strategis dan indikator kinerja dapat dilihat dalam tabel ikhtisar capaian berikut ini :

## Ikhtisar Capaian Kinerja Tahun 2016

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Persentase Capaian
SS-1 Meningkatkan kualitas hasil kebijakan	Jumlah rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik	10	11	110%
	Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan	40	29	72,5%
SS-2 Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN	Persentase alumni diklat kepemimpinan yang menerapkan inovasi/proyek perubahan	85%	97,24%	114,4%
	Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat	30%	59,62%	120%
	Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA	80%	86,24%	107,8%

SS-3 Meningkatkan pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara	Jumlah inovasi administrasi negara dari laboratorium inovasi yang dikembangkan LAN	71	432	120%
	Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	43	206	120%
SS-4 Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara	Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasi di media ilmiah/publikasi nasional/internasional	10	23	120%
SS-5 Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga	Skor Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	74	71,12*	96,11%
	Opini BPK	WTP	WTP	100%
	Skor PEGI (Pemeringkatan e-government Indonesia)	2,7	2,52*	93,33%*

\*Skor SAKIP LAN sampai dengan tanggal 24 Februari 2017 belum dikeluarkan oleh Kementerian PANRB.

\*\*Pada tahun 2016, Kementerian Komunikasi dan Informatika tidak melakukan pemeringkatan e-government Indonesia.

Dari 11 indikator yang ditetapkan, 7 indikator capaiannya melebihi target, 1 indikator capaiannya sesuai dengan target, 1 indikator belum tercapai sesuai target yang ditetapkan, dan 2 indikator masih menggunakan capaian tahun sebelumnya, karena faktor pihak eksternal. Meskipun begitu secara umum kinerja LAN mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Angka maksimum % capaian setiap IKU ditetapkan 120%. Penetapan angka maksimum bertujuan untuk menghindari terjadinya angka capaian IKU yang terlalu besar sehingga organisasi tidak kehilangan fokus untuk memenuhi capaian IKU yang lain.

Pengukuran Kinerja LAN juga dilakukan dengan melihat capaian anggaran yang disusun sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011, tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Pengukuran dilakukan atas aspek implementasi dan aspek manfaat. Aspek implementasi dilakukan untuk mendapatkan informasi kinerja mengenai pelaksanaan kegiatan dan pencapaian

keluaran. Indikator yang diukur adalah penyerapan anggaran, konsistensi antara perencanaan dan implementasi, pencapaian keluaran dan efisiensi. Sedangkan aspek implementasi dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai perubahan yang terjadi bagi penerima manfaat atas keluaran yang telah terjadi. Indikator yang diukur adalah capaian indikator kinerja. Kelima aspek tersebut dikalikan bobot yang telah ditentukan, sehingga menghasilkan Nilai Kinerja sebagai berikut :

Hasil pengukurannya adalah sebagai berikut:

Nilai Kinerja						
		Nilai	Bobot	Nilai x Bobot		
1	Penyerapan Anggaran	95.15%	9.70%	9.23%		
2	Konsistensi antara penyerapan dan implementasi	87.73%	18.20%	15.97%		
3	Pencapaian keluaran	107.05%	43.50%	46.57%		
4	Nilai Efisiensi	79.59%	28.60%	22.76%		
				94.53%	31.48%	
5	Capaian Hasil			106.74%	71.20%	
		<b>Nilai Kinerja</b>			<b>102.67%</b>	

Nilai Kinerja LAN tahun 2016 yaitu sebesar **102.67%**. Nilai ini dapat dikategorikan sebagai sangat baik. Dalam PMK 249/PMK.02/2011, nilai kinerja yang dikenal hanya mencapai angka maksimal 100%. Akan tetapi, karena di LAN beberapa indikator kinerja terealisasi lebih tinggi dari targetnya, maka dalam penghitungan akhirnya pun nilai kinerja yang diperoleh menjadi lebih besar dari 100%. Hal ini terutama disebabkan oleh penetapan target kinerja terkait inovasi yang cenderung konservatif dilakukan pada tahun 2016. Penetapan target secara konservatif ini telah diperbaiki pada proses perencanaan kinerja di tahun 2017, dengan tujuan memotivasi unit kerja yang bertanggung jawab pada pencapaian kinerja tersebut sekaligus memperbaiki proses manajemen kinerja secara komprehensif.



## KATA PENGANTAR

Bagi Lembaga Administrasi Negara, manajemen kinerja merupakan ruh reformasi birokrasi. 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 2016 ini dengan penuh komitmen. Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah *subhanahu wa ta'ala* atas tersusunnya laporan ini.



Laporan Kinerja LAN Tahun 2016 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. 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.

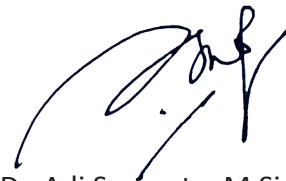
Tahun 2016 merupakan tahun ke-2 dalam kerangka Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019. Pada tahun ini, beberapa kegiatan yang sebelumnya masih dalam tahap uji coba telah mulai dapat dilaksanakan. Pada tahun ini pula, kekurangan-kekurangan yang masih ditemukan pada tahun 2015 telah ditindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan yang terukur. Selain itu, berangkat dari pengalaman pada tahun 2016 pula, sejumlah rencana perbaikan yang harus dilakukan pada tahun mendatang telah kami susun agar menjaga konsistensi dan peningkatan kinerja.

Meskipun telah banyak capaian yang diperoleh LAN selama tahun 2016, namun hal tersebut tidak menjadikan tugas LAN paripurna. 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.

Jakarta, 27 Februari 2017

Kepala Lembaga Administrasi Negara,



Dr. Adi Suryanto, M.Si



# DAFTAR ISI

Ringkasan Eksekutif	ii
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Bab I Pendahuluan	1
a. Latar Belakang	2
b. Tugas, Fungsi, dan Peran Strategis LAN	2
c. Struktur Organisasi dan Dukungan SDM	4
d. Isu-isu Strategis dan Peran LAN	13
Bab II Perencanaan Kinerja	19
Bab III Akuntabilitas Kinerja	25
a. Capaian Kinerja Organisasi	26
b. Capaian Kinerja Keuangan	55
Bab IV Penutup	63
Lampiran	67



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Ikhtisar Capaian Kinerja

Tabel 3.2 Perbandingan Realisasi 2015 dan 2016

Tabel 3.3 Rekomendasi Kebijakan LAN yang menjadi Wacana Publik

Tabel 3.4 Jumlah Rekomendasi JFAK Berdasarkan Jenis Uji Kompetensi

Tabel 3.5 Jumlah Alumni Diklatpim Tahun 2016

Tabel 3.6 Instansi yang Menerima Pendelegasian Kewenangan Akreditasi Tahun 2016

Tabel 3.7 Hasil Akreditasi Lembaga Diklat Tahun 2016

Tabel 3.8 Jumlah Inovasi Berdasarkan Tahap Abstraksi dan Unit Kerja

Tabel 3.9 Karya Tulis yang Terpublikasi

Tabel 3.10 Capaian SAKIP LAN Tahun 2014-2016

Tabel 3.11 Daftar Kementerian/Lembaga yang Memperoleh Opini WTP Berturut-turut Sejak Tahun 2008

Tabel 3.12 Hasil Asesmen PEGI LAN

Tabel 3.13 Kategori Penilaian Kinerja

## DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

Gambar 1.2 Grafik Distribusi Pegawai LAN

Gambar 1.3 Grafik Komposisi Pegawai LAN Menurut Tingkat Pendidikan

Gambar 1.4 Jumlah Pejabat Fungsional di Lingkungan LAN Tahun 2016

Grafik 3.1 Jumlah dan Jenis Temuan dalam Pemeriksaan BPK 2010-2015



laporan  
kinerja  
**LAN RI 2016**



# PENDAHULUAN

## A. LATAR BELAKANG

Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengemban amanat untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara. Dengan demikian, LAN merupakan instansi yang memainkan peran penting dalam perbaikan tata kelola pemerintahan dan promosi asas umum pemerintahan yang baik (AUPB). Salah satu prinsip yang selalu dikedepankan oleh LAN adalah akuntabilitas. Secara audiens, akuntabilitas terdiri dari akuntabilitas manajerial, akuntabilitas hukum, akuntabilitas profesional, dan akuntabilitas publik. Akuntabilitas hukum ditunjukkan oleh LAN melalui pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Akuntabilitas profesional dilaksanakan LAN melalui komitmen pada standard dan etika profesi terkait bidang-bidang tugas LAN. Akuntabilitas publik dilakukan dengan partisipasi aktif LAN dalam rapat dengar pendapat (RDP) dengan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan penyusunan serta penyebarluasan laporan tahunan (*annual report*) LAN. Sementara itu, akuntabilitas manajerial dapat dibedakan secara objek menjadi akuntabilitas keuangan (*financial accountability*) dan akuntabilitas kinerja (*performance accountability*). Laporan keuangan disampaikan secara rutin oleh LAN dengan kualitas yang tinggi, sebagaimana dibuktikan dengan capaian opini atas laporan keuangan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama 9 (sembilan) tahun berturut-turut sejak tahun 2008.

Dalam rangka membangun akuntabilitas kinerja, LAN menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2016. Laporan ini akan disampaikan kepada Presiden melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB). Penyusunan laporan dilakukan dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri PANRB 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 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 2016.

## B. TUGAS, FUNGSI, DAN PERAN STRATEGIS LAN

Keberadaan LAN diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara. LAN menjalankan fungsi sebagai berikut.

- 1) Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara;
- 2) Pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara, dan hukum administrasi negara;

- 3) Pengembangan inovasi administrasi negara di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur;
- 4) Pemberian fasilitasi dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi negara;
- 5) Pembinaan, penjaminan mutu, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur negara;
- 6) Pembinaan jabatan fungsional tertentu yang menjadi kewenangan LAN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 7) Pengembangan kapasitas administrasi negara; dan
- 8) Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan administrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Selain itu, dengan terbitnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), LAN disebutkan 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.

Sementara itu, dalam Pasal 44 UU ASN disebutkan tugas-tugas LAN, yaitu:

- 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 penjenjangan tertentu,

serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;

- 5) Memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan;
- 6) Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
- 7) Membina jabatan fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan.

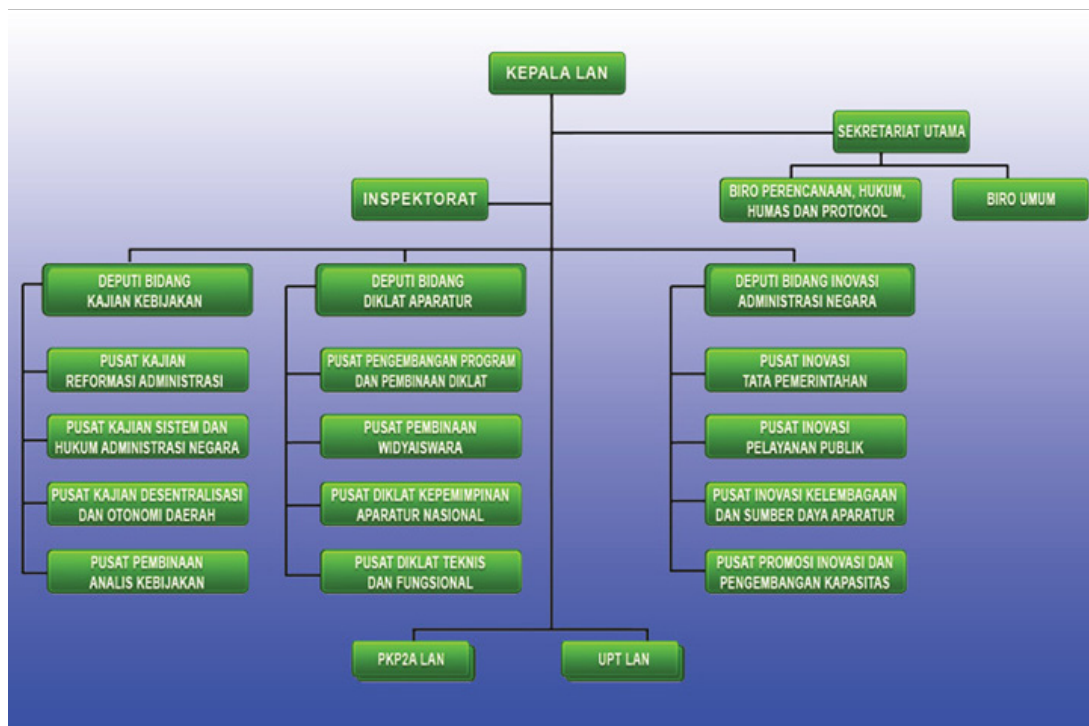
Beberapa tugas lain yang harus dilaksanakan LAN bersama-sama dengan lembaga lain disebutkan dalam Pasal 70 UU ASN, yaitu:

- 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;

Mencermati tugas dan fungsi serta kewenangan LAN tersebut, terlihat bahwa LAN memiliki peran signifikan dalam pengembangan kompetensi ASN, pengkajian kebijakan administrasi negara, dan pengembangan inovasi administrasi negara. Ketiga hal tersebut secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi dalam mensukseskan visi reformasi birokrasi menuju pemerintahan kelas dunia.

## C. STRUKTUR ORGANISASI DAN DUKUNGAN SDM

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, LAN memiliki 1 (satu) unit Sekretariat Utama dan 3 (tiga) unit Deputi. Struktur organisasi LAN terlihat pada Gambar 1. Adapun tugas dan fungsi unit-unit organisasi LAN adalah sebagai berikut.



## SEKRETARIAT UTAMA

Sekretariat Utama dipimpin oleh Sekretaris Utama. Sekretariat Utama mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan LAN. Sekretaris Utama menyelenggarakan fungsi:

- 1) Koordinasi kegiatan di lingkungan LAN;
- 2) Koordinasi penyusunan rencana program dan kegiatan di lingkungan LAN;
- 3) Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip, dan dokumentasi di lingkungan LAN;
- 4) Pembinaan dan penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerja sama, dan hubungan masyarakat;



- 5) Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum;
- 6) Penyelenggaraan pengelolaan barang milik negara/kekayaan negara; dan
- 7) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Sekretariat Utama terdiri atas:

- a) Biro Perencanaan, Hukum, Hubungan Masyarakat, dan Protokol (Biro PH2P); dan
- b) Biro Umum.

## DEPUTI BIDANG KAJIAN KEBIJAKAN

Deputi Bidang Kajian Kebijakan dipimpin oleh seorang Deputi. Deputi Bidang Kajian Kebijakan atau Deputi I merupakan unsur pelaksana tugas dan fungsi LAN di bidang kajian kebijakan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala LAN. Deputi Bidang Kajian Kebijakan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pengkajian reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah, serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan.

Deputi I menyelenggarakan fungsi:

- 1) Merumuskan, melaksanakan, serta melakukan pemantauan dan evaluasi kebijakan di bidang pengkajian reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan;
- 2) Memberikan bimbingan teknis dan fasilitasi di bidang pengkajian dan pelaksanaan kebijakan reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan; dan





- 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala.

Deputi Bidang Kajian Kebijakan terdiri atas:

- a. Pusat Kajian Reformasi Administrasi;
- b. Pusat Kajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara;
- c. Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah; dan
- d. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan.

## DEPUTI BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR

Deputi Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur atau Deputi II dipimpin oleh seorang pejabat eselon I dengan nomenklatur deputy. Deputi II merupakan unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi LAN di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala. Deputi II mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur, serta pembinaan jabatan fungsional Widyaiswara.



Deputi II menyelenggarakan fungsi:

- 1) Merumuskan, melaksanakan serta melakukan pemantauan dan evaluasi kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur serta pembinaan jabatan fungsional widyaiswara;
- 2) Memberikan bimbingan teknis dan fasilitasi di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur serta pembinaan jabatan fungsional widyaiswara; dan
- 3) Melaksanakan tugas lain terkait yang diberikan oleh Kepala.



Deputi II terdiri atas:

- a. Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan;



- b. Pusat Pembinaan Widyaiswara;
- c. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Aparatur Nasional; dan
- d. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional

## DEPUTI BIDANG INOVASI ADMINISTRASI NEGARA

Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara atau Deputi III dipimpin oleh seorang pejabat eselon I dengan nomenklatur deputi. Deputi III merupakan unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi LAN di bidang inovasi administrasi negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala.

Deputi III mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengembangan inovasi administrasi negara di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur. Deputi III menyelenggarakan fungsi:

- 1) Merumuskan, melaksanakan, serta melakukan pemantauan dan evaluasi kebijakan inovasi administrasi negara di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur;
- 2) Memberikan bimbingan teknis dan fasilitasi inovasi administrasi Negara di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik serta kelembagaan dan sumber daya aparatur; dan
- 3) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala.

Deputi III terdiri atas:

- a. Pusat Inovasi Tata Pemerintahan;
- b. Pusat Inovasi Pelayanan Publik;
- c. Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumberdaya Aparatur; dan
- d. Pusat Promosi Inovasi dan Pengembangan Kapasitas.



## INSPEKTORAT

Inspektorat adalah unsur pengawasan internal LAN yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala LAN dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama. Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan pengawasan internal di lingkungan LAN. Inspektorat menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan pengawasan intern;
- 2) Pelaksanaan pengawasan intern terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya
- 3) Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Kepala
- 4) Penyusunan laporan hasil pengawasan; dan
- 5) Pelaksanaan administrasi inspektorat



Unsur pelaksana lain adalah PKP2A dan STIA, berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara.

## PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR

Di lingkungan LAN dibentuk Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur yang selanjutnya disebut PKP2A LAN sebagai unsur pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LAN.

PKP2A LAN berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala melalui Sekretaris Utama dan secara substantif dikoordinasikan oleh Deputy terkait. PKP2A LAN dipimpin oleh Kepala Pusat, PKP2A meliputi:

- a) PKP2A I berkedudukan di Jatinangor
- b) PKP2A II berkedudukan di Makasar
- c) PKP2A III berkedudukan di Samarinda
- d) PKP2A IV berkedudukan di Aceh.

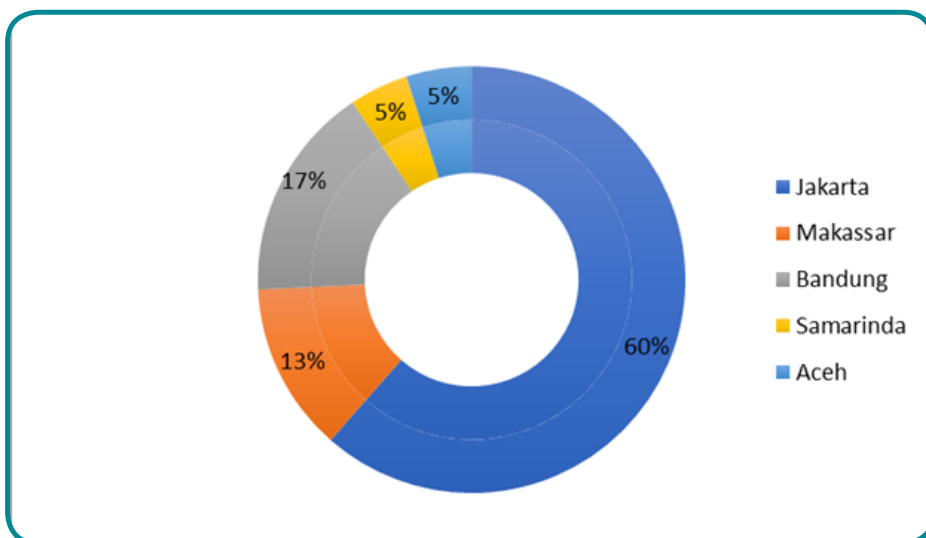
## SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)

Adapun STIA LAN merupakan Perguruan Tinggi Kedinasan yang berkedudukan di Jakarta, Bandung, dan Makassar dipimpin oleh seorang Ketua yang mempunyai tugas menyelenggarakan program pendidikan akademik dan profesional di bidang ilmu administrasi bagi pegawai negeri. Dalam melaksanakan tugas tersebut, STIA LAN menyelenggarakan fungsi:



- Pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di bidang ilmu administrasi;
- Pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya di bidang ilmu administrasi;
- Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;
- Pelaksanaan pembinaan civitas akademik; dan
- Pelaksanaan kegiatan layanan akademik dan kemahasiswaan, administrasi umum, serta pengelolaan terhadap sarana dan prasarana.

Pada akhir Desember 2016, jumlah pegawai aktif di LAN tercatat 838 orang dengan distribusi berdasarkan lokasi satuan kerja sebagai berikut.

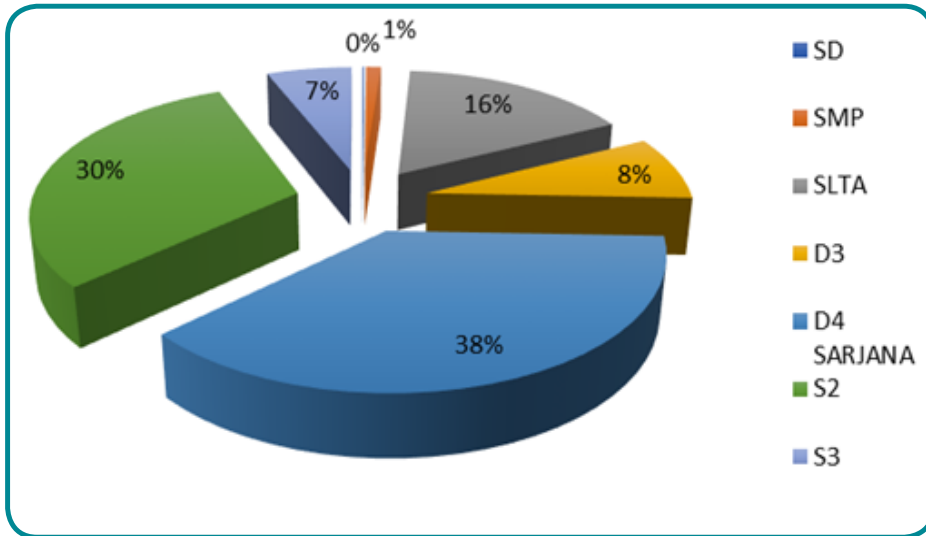


**Gambar 1.2**  
**Grafik Distribusi Pegawai LAN**



Sebagaimana terlihat pada data di atas, sebagian besar (506 orang) pegawai bekerja di Jakarta, baik di satker LAN Pusat maupun STIA LAN Jakarta. Di Jawa Barat, terutama Bandung dan Sumedang, terdapat STIA LAN Bandung dan PKP2A I, dengan jumlah pegawai 139 orang. Jumlah pegawai di Makassar (PKP2A II LAN dan STIA LAN Makassar) adalah 111 orang. PKP2A III Samarinda dan PKP2A IV Banda Aceh hanya memiliki masing-masing 38 dan 43 orang.

Kuantitas pegawai ini belum dapat menggambarkan secara utuh tentang kapasitas kelembagaan LAN. Perlu dilihat juga secara kualitas misalnya dari tingkat pendidikan, sebagaimana terlihat dari Gambar 1.3.



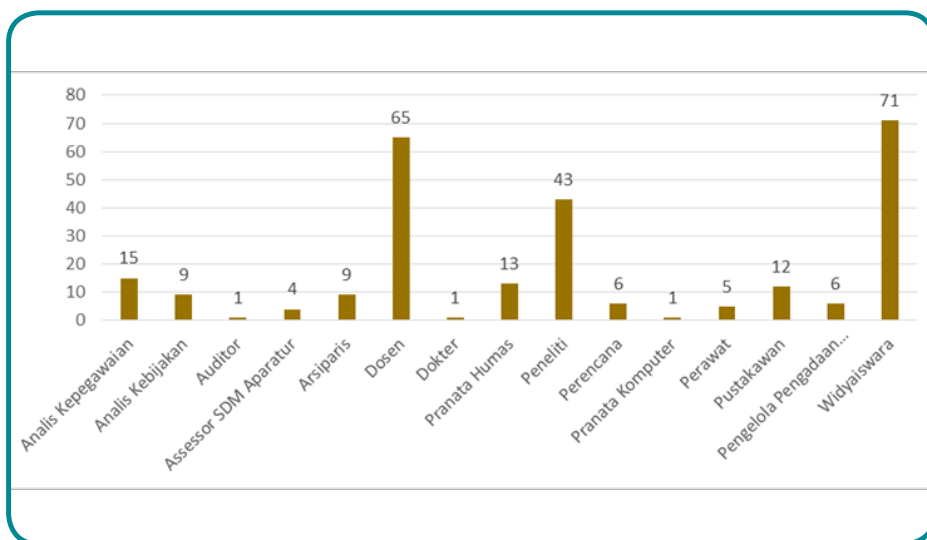
**Gambar 1.3**  
**Grafik Komposisi Pegawai LAN Menurut Tingkat Pendidikan**

Dalam hal tingkat pendidikan, kelompok terbesar pegawai LAN (38%) memiliki tingkat pendidikan D4/S1, disusul kemudian oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S2 (30%). Pegawai berpendidikan S3 sebanyak 7 persen dari total pegawai. Dengan demikian, secara total, pegawai LAN yang berpendidikan minimal S1 adalah sebanyak 75 persen atau tiga perempat dari total pegawai. Proporsi ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan proporsi di tingkat nasional yang hanya 52,98 persen dari total PNS, sehingga dapat dikatakan bahwa LAN didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi cukup baik untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Dalam sistem merit, faktor lain yang perlu dipertimbangkan selain kualifikasi dan kinerja adalah kompetensi. Hingga saat ini, LAN belum memiliki peta kompetensi secara menyeluruh atas seluruh pegawainya. Melalui PKP2A I LAN Jatinangor yang memiliki unit *assessment centre*, LAN pernah melakukan pemetaan kompetensi

(assessment) kepada para pejabat administrator. Data ini belum cukup memadai untuk menggambarkan keseluruhan kompetensi yang dimiliki LAN.

Kompetensi juga dapat dilihat dari profesionalisasi yang telah dilakukan oleh LAN. Ini diindikasikan oleh pegawai LAN yang menjabat sebagai pejabat fungsional keahlian atau keterampilan. Secara umum, 31.15 persen pegawai LAN merupakan pemangku jabatan fungsional keahlian atau keterampilan. Jabatan yang paling banyak diampu adalah widyaiswara (71 orang), dosen (65 orang), dan peneliti (43 orang). Proporsi ini sejalan dengan fungsi-fungsi utama yang dijalankan LAN, yaitu pendidikan dan pelatihan, penyelenggaraan pendidikan tinggi, dan pengkajian kebijakan. Meskipun secara umum komposisi pegawai dengan jabatan fungsional di LAN cukup baik, namun dalam rangka pelaksanaan fungsi LAN masih dibutuhkan lebih banyak lagi pejabat fungsional mengingat sebagian besar pegawai LAN (56%) masih merupakan pejabat fungsional umum/pelaksana.



**Gambar 1.4**  
**Jumlah Pejabat Fungsional di Lingkungan LAN Tahun 2016**

Upaya LAN untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan, terutama sumber daya manusia, dilakukan melalui pengembangan *integrated human resource management (IHRM)*. Pengembangan IHRM dilakukan lewat 6 (enam) kelompok kerja (pokja), yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen karier, dan penghargaan dan disiplin. Pokja manajemen kinerja melalui Pedoman Manajemen Kinerja menjadi *quick win* dari IHRM LAN. Pedoman ini merupakan penyempurnaan dari model manajemen kinerja individual yang telah diterapkan di LAN sejak tahun 2012. Pada model lama, penilaian kinerja individual dilakukan secara bulanan dan menjadi salah satu komponen yang menentukan besaran tunjangan kinerja pegawai selain persentase kehadiran. Pada model yang baru dikembangkan di IHRM, manajemen

kinerja individu dimulai dari perencanaan kinerja organisasi dan unit organisasi, sehingga perencanaan dan pengukuran kinerja individu dibangun selaras dengan perencanaan dan pengukuran kinerja unit organisasinya. Perubahan juga dilakukan pada metode penilaian kinerja individu guna mengurangi potensi bias dalam penilaian kinerja. Perbaikan ini dilakukan sebagai bentuk komitmen LAN dalam penerapan manajemen kinerja secara efektif dan berkelanjutan.

## D. ISU-ISU STRATEGIS DAN PERAN LAN

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. Pemerintah dalam RPJPN 2005-2025 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*”.

Terbitnya UU ASN memberikan mandat kepada LAN dalam hal pengembangan kompetensi ASN. Dalam menjalankan mandat UU ASN tersebut, LAN telah mengoptimalkan seluruh unit organisasi dalam menginisiasi berbagai kajian, pengembangan konsep/desain pengembangan kompetensi, serta penyempurnaan implementasi kebijakan-kebijakan yang masih relevan, termasuk di dalamnya adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang berkualitas. Salah satu konsep kebijakan yang harus disediakan oleh LAN adalah Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN. Dalam hal penjaminan kualitas pendidikan dan pelatihan, LAN juga melakukan akreditasi program-program diklat, khususnya pelatihan prajabatan dan kepemimpinan. Untuk diklat-diklat teknis dan fungsional, mengingat jumlah dan sebarannya yang sangat besar, LAN melakukan akreditasi dengan cara pendelegasian kepada instansi pembina diklat teknis dan instansi pembina jabatan fungsional tersebut.

Sehubungan dengan itu, LAN perlu membangun sistem pengembangan kompetensi untuk seluruh pegawai ASN, mulai dari calon pegawai negeri sipil (CPNS) hingga pejabat pimpinan tinggi. Penyempurnaan kebijakan pelatihan dasar calon PNS menjadi salah satu titik krusial yang harus direspons LAN pada tahun 2016 lalu. Selain itu, implementasi dari Peraturan-peraturan Kepala LAN terkait Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan, baik Tingkat IV, III, II, maupun I yang diterbitkan pada tahun 2015 merupakan tantangan mengingat penyelenggaraan

pelatihan kepemimpinan menggunakan pendekatan baru. Penyiapan tenaga pendidikan dan pelatihan yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan, terutama dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Membekali para tenaga pendidikan dan pelatihan, baik widyaiswara maupun pengelola lembaga pendidikan dan pelatihan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menjadi tanggung jawab LAN sebagai instansi pembina.

Prinsip *living document* yang diterapkan LAN untuk kebijakan-kebijakan diklat sejalan dengan semangat kebaruan yang selalu ditawarkan LAN untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan. Guna melengkapi acuan bagi lembaga pendidikan dan pelatihan di seluruh Indonesia, LAN juga harus menetapkan kebijakan pengelolaan anggaran pendidikan dan pelatihan sehingga setiap penyelenggara diklat dapat mengelola diklatnya dengan baik dan akuntabel.

Terkait dengan fungsi pengkajian kebijakan dan manajemen ASN, LAN dihadapkan pada perubahan lingkungan kebijakan yang cukup signifikan. Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah membawa konsekuensi penyederhanaan organisasi perangkat daerah, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Dampak yang dibawa oleh PP ini perlu dikaji secara mendalam guna menemukan solusi yang tepat bagi pemerintah daerah (pemda) dalam mengelola urusan-urusan pemerintahan. Salah satu urusan pemerintahan yang paling terkait dengan LAN adalah pendidikan dan pelatihan aparatur. Implikasi yang muncul dari PP 18/2016 ini terkait urusan pendidikan dan pelatihan adalah dihilangkannya fungsi pendidikan dan pelatihan dari pemerintah kabupaten/kota dan penggabungan urusan ini dengan urusan pengelolaan kepegawaian pada pemerintah provinsi. Hal ini sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan fungsi pengembangan kompetensi di LAN.





Isu kebijakan lainnya yang sangat krusial untuk disikapi oleh LAN adalah implementasi dari Undang-undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (UU AP). Keberadaan UU ini sangat vital, namun rentan disalahartikan, baik oleh pejabat administrasi pemerintahan maupun oleh masyarakat. Beberapa titik kritis dari UU ini adalah penerapan diskresi pejabat pemerintahan, penyalahgunaan wewenang, dan peran aparat pengawasan internal pemerintah (APIP) dalam prosedur administrasi pemerintahan. Sebagai instansi yang melakukan kajian kebijakan administrasi negara, LAN harus membantu instansi lain dalam memahami UU ini baik dalam tataran konseptual maupun praktis.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (UU Pemda) dan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (UU Desa) juga masih merupakan isu yang penting untuk dikaji mengingat keberadaan kedua UU ini mengubah secara fundamental pola hubungan administrasi negara. Hubungan kewenangan antara desa dan pemerintah supradesa (kabupaten/kota, provinsi, dan pemerintah pusat) menjadi titik kritis yang perlu dipahami oleh para pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan desa. Isu-isu lain seperti pendampingan desa, pemekaran desa dan perubahan kelurahan menjadi desa, serta pengelolaan badan usaha milik desa (BUM Desa) juga menjadi isu yang penting untuk dikaji mengingat ketiganya mengubah pola hubungan tidak hanya antarinstansi pemerintah, tetapi juga antara pemerintah dan masyarakat. Terkait UU Pemda, dampak pada perubahan pembagian urusan pemerintahan (PUP) sangat penting untuk dikaji karena setiap perubahan pada PUP akan berdampak pada kekuatan sebuah pemerintah daerah dalam menjalankan desentralisasi dan otonomi daerah.

Kajian-kajian kebijakan yang dilakukan oleh LAN berperan dalam mendorong pembuatan kebijakan yang didukung bukti rasional empiris (*evidence-based policymaking*). Selain melalui pengkajian kebijakan, LAN juga mendorong *evidence-*



*based policymaking* melalui pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan. Hal ini dilakukan mengingat kebutuhan perbaikan kualitas kebijakan tidak hanya dihadapi oleh LAN dan tidak dapat hanya dilakukan lewat kajian LAN semata-mata. Dibutuhkan tenaga profesional yang memiliki kompetensi khusus di bidang analisis kebijakan. Hingga tahun 2016, jumlah analis kebijakan masih jauh dari target kebutuhan analis kebijakan pada tahap 1. Akan tetapi, LAN tidak hanya bertugas memproduksi analis kebijakan, tetapi juga mengembangkan kapasitasnya guna memastikan kualitas produk analis kebijakan.

Dalam rangka mendorong percepatan perbaikan tata kelola pemerintahan, dibutuhkan pendekatan yang bersifat inovatif. Gema inovasi telah melanda Indonesia sejak beberapa tahun terakhir, tidak terkecuali di bidang administrasi negara. Terkait ini, LAN melalui Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara dan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) terlibat secara aktif dalam menumbuhkembangkan budaya inovasi di seluruh Indonesia. Hal ini dilakukan melalui Laboratorium Inovasi. Akan tetapi, penciptaan inovasi saja tidaklah cukup. Dibutuhkan model-model inovasi yang dapat meningkatkan kapasitas administrasi negara dalam melahirkan pendekatan inovatif. Gencarnya kampanye inovasi dari berbagai instansi pemerintah pusat, baik Kementerian Dalam Negeri, Kementerian PANRB, maupun Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi tidak menjadikan LAN sebagai kompetitor dari instansi tersebut. Peran LAN sangat dibutuhkan dalam mendorong budaya inovasi lahir dan berkelanjutan dalam denyut nadi aparatur negara. Inovasi-inovasi yang telah dilahirkan ini membutuhkan upaya replikasi agar menyebarkan pembaruan ke seluruh Indonesia.

Kebijakan pemerintah untuk membatasi jenis pendidikan yang diselenggarakan perguruan tinggi yang dikelola kementerian lain dan lembaga (PTKL) menjadi isu strategis yang harus disikapi oleh LAN, khususnya dalam kaitan peran LAN yang membawahkan STIA LAN. Selama ini, STIA LAN menyelenggarakan pendidikan akademik, namun dengan kebijakan tersebut, maka STIA LAN harus berubah menjadi penyelenggara pendidikan vokasi. Perubahan tersebut membawa konsekuensi diperlukannya transformasi kelembagaan, kepakaran tenaga pendidik (dosen), kurikulum, dan perencanaan peralihan menuju Politeknik STIA LAN.





laporan  
kinerja  
**LAN RI 2016**



# PERENCANAAN KINERJA

**R**encana Strategis LAN 2015-2019 telah dituangkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 11 Tahun 2015 sebagai tindak lanjut dari amanat Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Dalam dokumen tersebut, telah dijabarkan kondisi lingkungan strategis nasional dan instansional yang dihadapi oleh LAN serta arah kebijakan nasional terkait bidang tugas LAN. Berdasarkan analisis terhadap lingkungan strategis tersebut, telah dituangkan visi LAN, yaitu “Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara”. Adapun misi LAN adalah “Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui:



- 1) Pengembangan inovasi administrasi negara;
- 2) Pengkajian kebijakan;
- 3) Pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur negara;
- 4) Pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi administrasi.

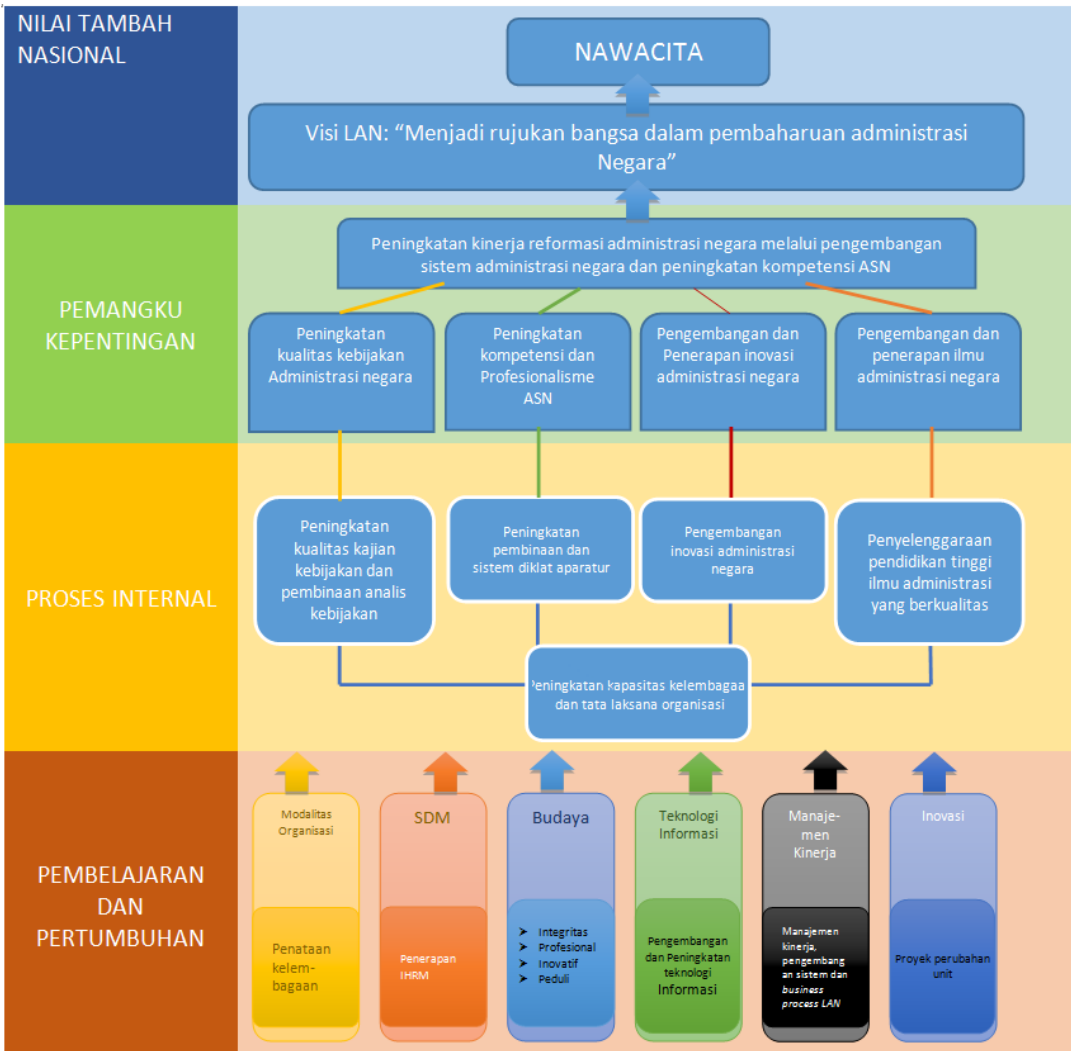
Tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam Renstra LAN 2015-2019 adalah sebagai berikut.

<b>T1</b>	Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN
<b>T2</b>	Mengembangkan ilmu administrasi negara
<b>T3</b>	Meningkatkan kualitas kebijakan
<b>T4</b>	Meningkatkan pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara

Tujuan-tujuan tersebut diterjemahkan ke dalam sasaran strategis dan indikator kinerja utama (IKU) sebagai alat ukur keberhasilan sasaran strategis LAN. Indikator kinerja utama LAN telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 12 Tahun 2015.

Sasaran Strategis		Indikator Kinerja Utama
SS-1	Meningkatnya kualitas hasil kebijakan	Jumlah rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik
		Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan
SS-2	Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme ASN	Persentase alumni diklat kepemimpinan yang menerapkan inovasi/proyek perubahan
		Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat
		Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA
SS-3	Meningkatnya pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara	Jumlah inovasi administrasi negara
		Jumlah K/L/Pemda yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN
SS-4	Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara	Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasikan di media ilmiah/publikasi nasional/internasional
SS-5	Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga	Skor Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
		Opini BPK
		Skor PEGI (Pemeringkatan e-government Indonesia)

Upaya pencapaian sasaran strategis tersebut dilakukan melalui strategi yang telah dirumuskan dalam Renstra LAN 2015-2019 berdasarkan peta strategi sebagai berikut.



Sebagai implementasi dari Renstra LAN 2015-2019, pada tahun 2016 ditetapkan Perjanjian Kinerja Tahun 2016 yang ditandatangani oleh Kepala LAN. Perjanjian Kinerja dibuat dalam rangka mewujudkan manajemen kinerja LAN yang transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil. Rincian Perjanjian Kinerja LAN Tahun 2016 adalah sebagai berikut.



Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS-1 Meningkatkan kualitas hasil kebijakan	Jumlah rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik	10
	Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan	40
SS-2 Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN	Persentase alumni diklat kepemimpinan yang menerapkan inovasi/proyek perubahan	85%
	Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat	30%
	Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA	80%
SS-3 Meningkatkan pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara	Jumlah inovasi administrasi negara dari laboratorium inovasi yang dikembangkan LAN	71
	Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	43
SS-4 Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara	Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasi di media ilmiah/publikasi nasional/internasional	10
SS-5 Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga	Skor Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	74
	Opini BPK	WTP
	Skor PEGI (Pemeringkatan e-government Indonesia)	2,7



laporan  
kinerja  
**LAN RI 2016**



# AKUNTABILITAS KINERJA

## A. CAPAIAN KINERJA ORGANISASI

Capaian kinerja organisasi diukur melalui tingkat capaian target dari indikator-indikator yang dimuat dalam Perjanjian Kinerja LAN Tahun 2016.

### Ikhtisar Capaian Kinerja

**Tabel 3.1 Ikhtisar Capaian Kinerja**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Persentase Capaian
SS-1 Meningkatnya kualitas hasil kebijakan	Jumlah rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik	10	11	110%
	Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan	40	29	72,5%
SS-2 Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme ASN	Persentase alumni diklat kepemimpinan yang menerapkan inovasi/proyek perubahan	85%	97,24%	114,4%
	Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat	30%	59,62%	120%
	Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA	80%	86,24%	107,8%
SS-3 Meningkatkan pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara	Jumlah inovasi administrasi negara dari laboratorium inovasi yang dikembangkan LAN	71	432	120%
	Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	43	206	120%
SS-4 Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara	Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasi di media ilmiah/publikasi nasional/internasional	10	23	120%
SS-5 Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga	Skor Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	74	71,12*	96,11%
	Opini BPK	WTP	WTP	100%
	Skor PEGI (Pemeringkatan e-government Indonesia)	2,7	2,52*	93,33%*

\*Skor SAKIP LAN sampai dengan tanggal 24 Februari 2017 belum dikeluarkan oleh Kementerian PANRB.

\*\*Pada tahun 2016, Kementerian Komunikasi dan Informatika tidak melakukan pemeringkatan e-government Indonesia.

Dari 11 indikator kinerja tersebut, dua indikator kinerja, yaitu Skor PEGI dan Skor SAKIP, dicantumkan capaian LAN tahun 2015 karena pada tahun 2016 Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo) tidak melakukan pengukuran Skor PEGI. Adapun untuk Skor SAKIP, hingga saat Laporan Kinerja ini disusun, LAN belum memperoleh hasil evaluasi SAKIP dari Tim Evaluasi SAKIP Kementerian PANRB. Sementara itu, dari 9 indikator lainnya, sebagian besar indikator tercapai dengan persentase capaian 100% atau lebih. Hanya 1 (satu) indikator yang belum mencapai 100% dari target, yaitu “Jumlah Analisis Kebijakan yang Dihasilkan”.

Angka maksimum % capaian setiap IKU ditetapkan 120%. Penetapan angka maksimum bertujuan untuk menghindari terjadinya angka capaian IKU yang terlalu besar sehingga organisasi tidak kehilangan fokus untuk memenuhi capaian IKU yang lain. Terdapat 4 (empat) indikator yang memiliki capaian maksimal yang ditetapkan sebesar 120%. Indikator-indikator tersebut adalah “Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat”, “Jumlah inovasi administrasi negara dari laboratorium inovasi yang dikembangkan LAN”, “Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN”, dan “Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasikan di media ilmiah/publikasi nasional/internasional”. Dengan komposisi demikian, secara umum tingkat ketercapaian indikator kinerja LAN pada tahun 2016 mencapai 106,74 persen. Dapat dikatakan bahwa LAN berhasil memenuhi target kinerja yang diperjanjikan.

Capaian kinerja LAN pada tahun 2016 relatif lebih baik dibandingkan dengan capaian kinerja LAN pada tahun 2015. Hal ini sebagaimana terlihat pada Tabel di bawah.

**Tabel 3.2 Perbandingan Realisasi 2015 dan 2016**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Realisasi 2015	Realisasi 2016
SS-1 Meningkatnya kualitas hasil kebijakan	Jumlah rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik	11	11
	Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan	104	29
SS-2 Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme ASN	Persentase alumni diklat kepemimpinan yang menerapkan inovasi/proyek perubahan	98,81%	97,24%
	Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat	35%	59,62%
	Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA	92,16%	86,24%

SS-3 Meningkatnya pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara	Jumlah inovasi administrasi negara dari laboratorium inovasi yang dikembangkan LAN	74	432
	Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	13	206
SS-4 Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara	Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasikan di media ilmiah/publikasi nasional/internasional	43	23
SS-5 Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga	Skor Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	71,12	71,12*
	Opini BPK	WTP	WTP
	Skor PEGI (Pemeringkatan e-government Indonesia)	2,52	2,52*

Dari tabel di atas, terlihat bahwa pada sebagian besar indikator kinerja, capaian LAN pada tahun 2016 setingkat atau bahkan lebih baik dibandingkan dengan capaian pada tahun 2015. Pada indikator “Jumlah rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik”, misalnya, nilainya sama dengan tahun 2015, yaitu 11 rekomendasi kebijakan. Sebelum tahun 2015, indikator ini disebut sebagai “Persentase hasil kajian/litbang yang disebarluaskan kepada *stakeholders*”. Perubahan indikator dan pendefinisian dilakukan pada tahun 2015 dengan pertimbangan untuk meningkatkan kemanfaatan rekomendasi hasil kajian kebijakan yang dilakukan oleh LAN. Sebelumnya, dengan rumusan indikator seperti disebutkan di atas, rekomendasi kajian kebijakan hanya diukur berdasarkan status penyebarluasan kepada para pemangku kepentingan. Apabila menggunakan definisi ini, maka pada tahun 2016, LAN memiliki 18 rekomendasi kebijakan yang disebarluaskan kepada *stakeholders*, baik yang dihasilkan oleh pusat-pusat kajian di Deputy Bidang Kajian Kebijakan maupun PKP2A I, II, III, dan IV.

Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan pada tahun 2016 mengalami penurunan yang cukup signifikan dibandingkan dengan yang dihasilkan pada tahun 2015. Hal ini disebabkan pada tahun 2016 tidak ada lagi analisis kebijakan yang direkrut melalui mekanisme *inpassing*. Mekanisme *inpassing* berakhir pada tahun 2015. Selain itu, pada tahun 2015 terdapat satu angkatan pelatihan calon analisis kebijakan yang dilakukan secara mandiri oleh instansi pemerintah lain melalui mekanisme fasilitas LAN, sedangkan pada tahun 2016 hanya ada satu angkatan pelatihan calon analisis kebijakan yang diselenggarakan oleh LAN melalui skema pendanaan Rupiah Murni.

Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat mengalami peningkatan pada tahun 2016 jika dibandingkan dengan capaian pada tahun 2015. Hal ini mengindikasikan bahwa lembaga-lembaga diklat yang diakreditasi semakin menunjukkan komitmennya untuk memperbaiki kualitas penyelenggaraan diklat maupun sarana-prasarananya. Selain itu, capaian ini juga menyiratkan bahwa pembinaan LAN kepada lembaga-lembaga diklat tersebut telah berjalan dengan baik.

Indikator “Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA” mengalami penurunan capaian pada tahun 2016 jika dibandingkan dengan tahun 2015. Indikator ini pada dasarnya merupakan kontribusi STIA LAN terhadap pengembangan kompetensi aparatur negara. Meskipun mengalami penurunan, namun capaian tahun 2016 (86,24%) masih cukup tinggi dan melebihi target yang ditetapkan.

Fungsi pengembangan inovasi negara yang diamanatkan kepada LAN diejawantahkan dalam indikator “Jumlah inovasi administrasi negara” dan “Jumlah K/L/Pemda yang memanfaatkan inovasi administrasi negara LAN”. Melalui kedua indikator ini, LAN berupaya menunjukkan peran strategisnya dalam mendorong penciptaan dan pengembangan inovasi secara bersama-sama (*co-creation*) dengan instansi pemerintah lainnya, terutama pemerintah daerah. Tujuannya adalah untuk mempercepat, mempermudah, dan memperbaiki penyelenggaraan tugas dan urusan pemerintahan.

Sebagai lembaga yang secara historis ditugaskan untuk membangun administrasi negara di Indonesia, LAN juga berkontribusi pada pengembangan ilmu administrasi negara. Hal ini ditunjukkan lewat IKU “Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasi di media ilmiah/publikasi nasional/internasional”. Pada tahun 2016, jumlah publikasi karya tulis oleh pegawai LAN cenderung menurun dibandingkan dengan tahun 2015.

## EVALUASI DAN ANALISIS KINERJA

Sasaran  
Strategi  
**01**

### Meningkatnya Kualitas Hasil Kebijakan

**IKU 1.1**

Jumlah Rekomendasi Kebijakan Administrasi Negara yang Menjadi Wacana Publik

Target	Realisasi	Persentase Capaian
10	11	110%

Indikator “Jumlah rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik” merupakan alat ukur dari pelaksanaan fungsi LAN, terutama fungsi pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara dan fungsi pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara, dan hukum administrasi negara. Indikator ini adalah derivatif dari sasaran strategis “Meningkatnya kualitas hasil kebijakan”. Pemilihan indikator ini merupakan upaya LAN untuk memberikan kemanfaatan yang lebih besar atas produk yang dihasilkannya. Rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik adalah rekomendasi kebijakan yang tidak hanya dihasilkan dalam bentuk *policy paper/policy brief* dan didiseminasikan dalam sebuah forum seminar/diskusi, tetapi juga dipublikasikan dalam media massa.

Pada tahun 2016, LAN menetapkan target 10 rekomendasi kebijakan menjadi wacana publik. Pencapaian target ini merupakan tanggung jawab pusat-pusat kajian di lingkungan Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Pusat-pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A). Dari target tersebut, LAN berhasil menjadikan 11 rekomendasi kebijakan sebagai wacana publik, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut.





**Tabel 3.3 Rekomendasi Kebijakan LAN yang Menjadi Wacana Publik**

Unit Kerja	Rekomendasi Kebijakan (Judul/Topik)	Publikasi
PKDOD	Persaingan Usaha dalam Menghadapi MEA (Seminar KPPU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pakde Karwo Paparkan Best Practices Jatimnomics di LAN” (7 April 2016) <a href="http://bidik.co.id/2016/04/07/pakde-karwo-paparkan-best-practices-jatimnomics-di-lan/">http://bidik.co.id/2016/04/07/pakde-karwo-paparkan-best-practices-jatimnomics-di-lan/</a></li> <li>• “Wali Kota Kediri Ajak Perkuat UMKM pada Era MEA” (8 April 2016) <a href="http://www.antarajatim.com/berita/175635/wali-kota-kediri-ajak-perkuat-umkm-pada-era-mea">http://www.antarajatim.com/berita/175635/wali-kota-kediri-ajak-perkuat-umkm-pada-era-mea</a></li> </ul>
	Memperkuat Otonomi Daerah: Membangun Indonesia dari Daerah (Seminar Otonomi Daerah)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Perkuat Otonomi Daerah dengan Membangun dari Daerah” (19 April 2016) <a href="http://malang.merdeka.com/kabar-malang/perkuat-otonomi-daerah-denganmembangun-dari-daerah-160419y.html">http://malang.merdeka.com/kabar-malang/perkuat-otonomi-daerah-denganmembangun-dari-daerah-160419y.html</a></li> <li>• “Jadi Pemateri Seminar, Anton Bikin Kepala Daerah se Indonesia Terpukau” (19 April 2016) <a href="http://malangvoice.com/jadi-pemateri-seminar-anton-bikin-kepala-daerah-seindonesia-terpukau/">http://malangvoice.com/jadi-pemateri-seminar-anton-bikin-kepala-daerah-seindonesia-terpukau/</a></li> <li>• “Otonomi Daerah Mengubah Paradigma Pembangunan” (20 April 2016) <a href="http://sp.beritasatu.com/home/otonomi-daerah-mengubah-paradigma-pembangunan/113938">http://sp.beritasatu.com/home/otonomi-daerah-mengubah-paradigma-pembangunan/113938</a></li> </ul>
	Pembagian Urusan Pemerintahan Pasca Implementasi UU No. 23 Tahun 2016 tentang Pemerintahan Daerah	“Pemprov Simpul Sukses Program Nasional” (Media Indonesia, 26 Mei 2016).
	Penataan Perangkat Daerah Menurut PP No. 18 Tahun 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Peneliti: PP 18/2016 Kurangi Peran Perangkat Kabupaten/Kota” (wartaekonomi.co.id, 22 Juli 2016)</li> <li>• <a href="http://wartaekonomi.co.id/berita107255/peneliti-pp-182016-kurangi-peran-perangkat-kabupatenkota.html">http://wartaekonomi.co.id/berita107255/peneliti-pp-182016-kurangi-peran-perangkat-kabupatenkota.html</a></li> <li>• “Target Perampangan Sampai 25 Persen”, Kompas, 30 September 2016.</li> </ul>
	Membangun Prakarsa Lokal dalam Merevitalisasi BUMDesa	“Pendirian BUMDes Haruslah Inisiatif Desa Bukan Proyek Pemerintah” (Bisnis.com, 4 Oktober 2016) <a href="http://finansial.bisnis.com/read/20161004/9/589394/javascript">http://finansial.bisnis.com/read/20161004/9/589394/javascript</a>

Unit Kerja	Rekomendasi Kebijakan (Judul/Topik)	Publikasi
PKSHAN	Diskresi Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Berdasarkan Undang-Undang Administrasi Pemerintahan	<a href="https://news.detik.com/berita/3365069/refleksi-hukum-2016-pejabat-negara-masih-takut-berdiskresi-karena-ada-apip">https://news.detik.com/berita/3365069/refleksi-hukum-2016-pejabat-negara-masih-takut-berdiskresi-karena-ada-apip</a>
	Penguatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Pasca UU Administrasi Pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.suara.com/news/2016/12/07/130312/apip-berperan-penting-di-uu-administrasi-pemerintahan">http://www.suara.com/news/2016/12/07/130312/apip-berperan-penting-di-uu-administrasi-pemerintahan</a></li> <li>• <a href="http://ksp.go.id/reformasi-sektor-hukum-akan-pulihkan-kepercayaan-publik/">http://ksp.go.id/reformasi-sektor-hukum-akan-pulihkan-kepercayaan-publik/</a></li> </ul>
	Strategi Pemberantasan Pungli sebagai Bagian dari Reformasi Birokrasi	<a href="http://nasional.news.viva.co.id/news/read/836304-pemerintah-perlu-identifikasi-pejabat-untuk-hindari-pungli">http://nasional.news.viva.co.id/news/read/836304-pemerintah-perlu-identifikasi-pejabat-untuk-hindari-pungli</a>
PKP2A I LAN Jati- nangor	Policy Brief tentang Model Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja	Harian Umum Republika
	Policy Brief tentang “Retrospeksi Kebijakan Penugasan Penyaluran sebagian Dana Alokasi Umum Tahun 2016”	Harian Umum Galamedia dan Pikiran Rakyat
PKP2A II LAN Makas- sar	Sustainability Proyek Perubahan Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV	Media massa TVRI dan Surat Kabar Harian Fajar

Tahun 2016 merupakan momentum 20 tahun pelaksanaan otonomi daerah sejak dicanangkan oleh Presiden Soeharto pada tahun 1995 dan diterapkan tahun 1996. *Pilot project* desentralisasi tersebut menemukan relevansinya dengan arah kebijakan pemerintahan Joko Widodo-Jusuf Kalla yang memiliki Nawa Cita. Salah satu cita-cita pemerintahan saat ini adalah membangun Indonesia dari daerah dan desa. Untuk itu, LAN pada tahun 2016 menyelenggarakan seminar “Memperkuat Otonomi Daerah: Membangun Indonesia dari Daerah”. Seminar ini menghadirkan Sumarsono (Direktur Jenderal Otonomi Daerah Kemendagri), Tri Widodo Wahyu Utomo (saat itu Plt. Deputy Bidang Kajian Kebijakan), Irianto Lambrie (Gubernur Kalimantan Utara), Nurdin Abdullah (Bupati Bantaeng), dan

Mochamad Anton (Walikota Malang) sebagai narasumber. Dalam seminar ini, Tri Widodo menyampaikan bahwa kepemimpinan daerah yang inovatif adalah kunci utama sebuah pemerintahan daerah dapat berjalan efektif.

Terkait dengan implementasi Undang-undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, LAN melalui Pusat Kajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara (PKSHAN) melakukan beberapa kajian singkat (*rapid research*) yang hasilnya dikomunikasikan kepada khalayak melalui seminar atau diskusi media. Topik-topik seperti penguatan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan diskresi menjadi topik yang penting untuk dikaji mengingat terbitnya UU AP memberikan peran yang lebih besar kepada APIP untuk melakukan pemeriksaan di tahap awal atas dugaan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan Pejabat Pemerintahan. Pemahaman atas diskresi juga menjadi penting seiring dengan ketentuan yang ada dalam UU AP dan terbitnya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2016. Melalui kajian-kajian ini dan banyak kajian lainnya, LAN berupaya untuk terus hadir memberikan masukan bagi para pembuat kebijakan.

Capaian 11 rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik sama tingginya dengan capaian pada tahun 2015. Keberhasilan LAN mempertahankan capaian ini, setelah capaian pada tahun 2014 yang hanya 3 rekomendasi yang menjadi wacana publik, menunjukkan konsistensi LAN dalam mengelola kinerja. Dibandingkan dengan target jangka menengah yang ditetapkan LAN dalam Renstra 2015-2019, yaitu 7 rekomendasi yang menjadi wacana publik per tahun, capaian LAN selama 2 tahun (2015-2016) jauh lebih tinggi. Secara total, dari target 35 rekomendasi yang menjadi wacana publik yang ingin dihasilkan LAN hingga tahun 2019, hingga tahun 2016 telah terdapat 22 (62,86%) rekomendasi yang menjadi wacana publik.

Capaian kinerja ini tidak lepas dari kebijakan pimpinan LAN agar pengkajian kebijakan dilakukan melalui *rapid research* serta melibatkan instansi terkait dan media massa



secara intensif. Dalam berbagai kesempatan rapat pimpinan maupun rapat kerja, Kepala LAN selalu mengingatkan agar unit-unit kajian kebijakan lebih responsif dalam mengkaji isu-isu yang menjadi perhatian pemerintah. Sebelumnya, unit-unit kajian lebih mengutamakan kajian-kajian yang dilakukan dalam jangka panjang. Dengan metode pengkajian ini, temuan yang diperoleh memang lebih mendalam. Akan tetapi, kemanfaatan kajian belum tentu menjadi lebih baik. Oleh karena itu, kajian-kajian yang dilakukan dengan metode ini saat ini diarahkan untuk topik-topik kajian yang bersifat strategis. Sementara itu, kajian-kajian yang ditujukan untuk merespons isu-isu aktual dilakukan dengan *rapid research*.



## IKU 1.2

## Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan

Target	Realisasi	Persentase Capaian
40	29	72,5%

Sesuai dengan amanat UU ASN, LAN merupakan instansi pembina jabatan fungsional analisis kebijakan. Jabatan fungsional ini dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan. Keberadaan analisis kebijakan menjadi prasyarat perbaikan kualitas kebijakan publik. Dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki fokus tugas dan kompetensi pada analisis kebijakan, diharapkan perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan akan dapat berjalan lebih baik. Rekrutmen analisis kebijakan dilakukan LAN seiring dengan terselesaikannya pedoman-pedoman terkait jabatan fungsional analisis kebijakan. Pada tahun 2014 dan 2015, proses rekrutmen terbantu dengan adanya *inpassing* yang lazim diterapkan pada jabatan-jabatan fungsional yang baru terbentuk.

Pada tahun 2016, dari target 40 analisis kebijakan, hanya 29 (72,5%) analisis kebijakan yang berhasil dihasilkan oleh LAN sesuai dengan jumlah rekomendasi calon analisis kebijakan yang diterbitkan. Jumlah ini diperoleh dari peserta pelatihan dan uji kompetensi calon analisis kebijakan pengangkatan pertama. Jumlah ini menurun jika dibandingkan dengan capaian pada tahun 2015 yang menghasilkan 104 rekomendasi analisis kebijakan.

**Tabel 3.4 Jumlah Rekomendasi JFAK Berdasarkan Jenis Uji Kompetensi**

No	Uji Kompetensi JFAK	Jumlah Rekomendasi JFAK		
		2014	2015	2016
1	<i>Inpassing</i>	17	59	-
2	Pengangkatan pertama (pelatihan calon analis kebijakan diselenggarakan oleh LAN)	-	28	29
3	Pengangkatan pertama (pelatihan calon analis kebijakan bekerja sama dengan instansi lain)	-	17	-
Total		150		

Capaian yang di bawah target ini diakibatkan oleh beberapa faktor. *Pertama*, pada tahun 2016 tidak ada lagi rekomendasi analis kebijakan yang dihasilkan dari proses *inpassing*. Kebijakan *inpassing* hanya berlaku selama 2 (dua) tahun pertama sejak sebuah jabatan fungsional dibentuk. Artinya, kebijakan tersebut berakhir pada tahun 2015. *Kedua*, ketersediaan anggaran rupiah murni (RM) di Pusat Pembinaan Analis Kebijakan hanya memungkinkan untuk pelatihan dan uji kompetensi calon analis kebijakan melalui pengangkatan pertama sebanyak 1 (satu) angkatan, yaitu 30 orang. Dalam prosesnya, salah seorang peserta mengundurkan diri, sehingga hanya terdapat 29 orang peserta yang pada akhirnya lulus uji kompetensi dan diterbitkan rekomendasinya untuk menjadi analis kebijakan. *Ketiga*, tidak ada instansi lain yang mengadakan pelatihan calon analis kebijakan bekerja sama dengan LAN. Pada tahun 2015, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo) berinisiatif melakukan kerja sama tersebut, sehingga pada tahun itu LAN menerbitkan 17 rekomendasi calon analis kebijakan. *Keempat*, Pusdiklat Teknis dan Fungsional LAN belum dapat menyelenggarakan pelatihan calon analis kebijakan dengan mekanisme PNBP.



Hingga saat ini, terdapat 150 orang yang telah menerima rekomendasi menjadi analis kebijakan. Sementara itu, jumlah analis kebijakan yang aktif adalah 72 orang (sampai Desember 2016). Sisanya masih dalam proses pengangkatan di instansi masing-masing dan diberikan kesempatan perpanjangan untuk pengangkatan selama satu tahun

ke depan, yaitu hingga September 2017 tanpa melalui uji kompetensi ulang. Sebagai instansi pembina, LAN tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pengangkatan seorang pegawai sebagai analis kebijakan. LAN hanya memberikan rekomendasi pengangkatan yang diperoleh dari hasil uji kompetensi.

Minimnya keinginan instansi untuk mendorong pegawainya menjadi analis kebijakan disebabkan oleh minimnya pemahaman para pembina kepegawaian terkait jabatan fungsional ini. Selain itu, hingga kini, kebijakan tunjangan jabatan fungsional analis kebijakan masih belum terbit. Faktor ketiadaan tunjangan jabatan tersebut menjadi faktor yang krusial. Selain itu, hasil temuan di lapangan dalam penelusuran utilisasi analis kebijakan oleh Pusat Pembinaan Analis Kebijakan menemukan bahwa banyak instansi yang belum mempunyai regulasi yang mengatur tentang pemanfaatan analis kebijakan. Ini bahkan terjadi di instansi-instansi yang telah memiliki analis kebijakan.

Dalam perkiraan LAN, kebutuhan analis kebijakan di seluruh Indonesia hingga tahun 2019 adalah sebanyak 600 orang. Hingga saat ini, dengan 72 analis kebijakan, maka pemenuhan kebutuhan analis kebijakan baru mencapai 12 persen. Masih rendahnya pemenuhan jumlah analis kebijakan ini akan diatasi pada tahun 2017 dengan memanfaatkan terbitnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 26 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/*inpassing*. Optimalisasi kebijakan ini dan pengawalan kebijakan tunjangan fungsional analis kebijakan menjadi salah satu fokus LAN dalam pelaksanaan fungsi pembinaan analis kebijakan. Selain itu, terbentuknya Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia (AAKI) juga akan dioptimalkan perannya oleh LAN guna meningkatkan kesadaran dan pemahaman instansi pemerintah dan lembaga non-pemerintah dalam mendorong jumlah analis kebijakan di instansi pemerintah.



Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia

Sasaran  
Strategi  
**02**

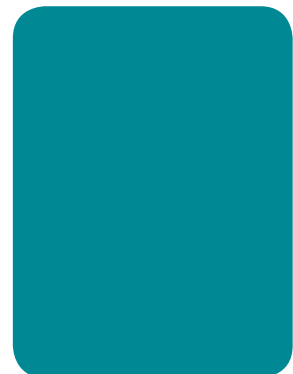
**Meningkatnya Kompetensi dan Profesionalitas Aparatur**

**IKU 2.1**

Persentase Alumni Diklat Kepemimpinan yang Menerapkan Inovasi/Proyek Perubahan

Target	Realisasi	Persentase Capaian
85%	97,24%	114,4%

Sasaran strategis 2 sejalan dengan fungsi LAN, terutama pembinaan, penjaminan mutu, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur negara. Melalui aktivitas di Pusdiklat Kepemimpinan Aparatur Nasional (Pusdiklat KAN) dan PKP2A I, II, III, dan IV, indikator “Persentase alumni diklat kepemimpinan yang menerapkan inovasi/proyek perubahan” ini diukur. Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 17, 18, 19, dan 20 Tahun 2015. Dalam pedoman tersebut, diatur bahwa setiap peserta Diklat Kepemimpinan harus mengembangkan dan menerapkan inovasi/proyek perubahan, setidaknya dalam jangka pendek. Bukti keberhasilan penerapan inovasi/proyek perubahan tersebut adalah diberikannya Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan atau *certificate of competence* dari instansi penyelenggara Diklatpim dimaksud. Berikut adalah penjabaran jumlah alumni Diklatpim yang menerapkan inovasi/proyek perubahan di instansi asalnya.



**Tabel 3.5 Jumlah Alumni Diklatpim Tahun 2016**

No	Nama Kegiatan	Pusdiklat KAN		PKP2A I		PKP2A II		PKP2A III		PKP2A IV	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Diklatpim Tk. I	84	84	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Diklatpim Tk. II	299	297	118	113	234	221	60	60	60	59
3	Diklatpim Tk. III	78	78	69	68	78	76	40	40	40	40
4	Diklatpim Tk. IV	40	40	80	71	120	111	118	116	74	74
<b>Total</b>		<b>501</b>	<b>499</b>	<b>267</b>	<b>252</b>	<b>432</b>	<b>408</b>	<b>218</b>	<b>216</b>	<b>174</b>	<b>173</b>

Secara total, terdapat 1.592 peserta Diklatpim yang penyelenggaraannya dilakukan oleh LAN. Dari jumlah ini, peserta yang lulus (menerapkan proyek perubahan) sebanyak 1.548 orang. Sebagian peserta lainnya mengundurkan diri atas perintah pimpinan instansi, mengalami penundaan kelulusan, tidak diluluskan, atau meninggal dunia dalam masa pelatihan. Peserta yang tidak diluluskan atau ditunda kelulusannya disebabkan peserta tersebut belum atau tidak menunjukkan kemajuan dalam implementasi inovasi/proyek perubahannya.

Dibandingkan dengan tahun 2015 (98,81%), capaian ini mengalami penurunan. Akan tetapi secara nominal, jumlah alumni Diklatpim yang dihasilkan pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebanyak 307 orang dibandingkan dengan jumlah alumni Diklatpim pada tahun 2015 (1.241 alumni). Dengan demikian, pada dasarnya LAN pada tahun 2016 menghasilkan lebih banyak pemimpin-pemimpin perubahan di birokrasi. Model Diklatpim pola baru memang ditujukan untuk menghasilkan pemimpin perubahan, karena dilakukan dengan metode gabungan antara klasikal (*on-campus*) dan non-klasikal (*off-campus*) melalui *coaching* dan *mentoring* dengan pembimbing dan atasan langsung peserta. Kewajiban peserta menyusun dan menerapkan proyek perubahan juga dimaksudkan untuk mendorong inovasi





dalam penyelenggaraan pemerintahan yang pada akhirnya bermuara pada proses bisnis birokrasi yang cepat, tepat, dan efisien secara biaya.

Inovasi/proyek perubahan yang dikembangkan oleh peserta Diklatpim, khususnya Diklatpim Tk. I juga didiseminasikan dalam sebuah pameran. Hal ini dilakukan agar para JPT madya dan pratama dari instansi lain dapat belajar dari inovasi-inovasi tersebut dan mencoba melakukan replikasi atas inovasi yang dianggap sesuai dengan kebutuhan instansinya masing-masing.

## IKU 2.2

### Persentase Lembaga Diklat yang Akreditasinya Meningkat

Target	Realisasi	Persentase Capaian
30%	59,62%	120%

Dalam UU ASN, LAN diberikan fungsi melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya. Sebagai instansi pembina diklat, proses akreditasi dilakukan LAN untuk menjamin kualitas penyelenggaraan diklat di seluruh Indonesia. Sistem akreditasi telah dilakukan secara komprehensif oleh LAN melalui Perka LAN Nomor 25 Tahun 2015 tentang Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah. Akreditasi dilakukan oleh LAN terhadap program diklat kepemimpinan, prajabatan, serta diklat teknis dan fungsional. Proses akreditasi untuk diklat teknis dan fungsional juga dilakukan melalui pendelegasian kewenangan kepada instansi pemerintah yang membidangi diklat teknis dan fungsional tersebut. Pada tahun 2016, LAN memberikan delegasi kewenangan kepada 10 (sepuluh) instansi sebagaimana terlihat pada Tabel berikut.



**Tabel 3.6 Instansi yang Menerima Pendelegasian Kewenangan Akreditasi Tahun 2016**

No.	Kementerian dan LPNK	Jenis Diklat	
		Diklat Teknis	Diklat Fungsional
1	Kementerian Kesehatan	√	√
2	BASARNAS	√	
3	Kementerian Kehutanan	√	√
4	Kementerian Pertahanan	√	
5	LIPI		√
6	Kementerian Pariwisata	√	
7	Mahkamah Agung	√	
8	Lembaga Sandi Negara	√	√
9	BNPB	√	
10	BKKBN	√	√

Pada tahun 2016, dilakukan proses akreditasi kepada 52 penyelenggara diklat. Secara rinci, terdapat 19 penyelenggara diklat di kementerian, 13 penyelenggara diklat di LPNK, 19 penyelenggara diklat di tingkat provinsi, dan 1 penyelenggara diklat di tingkat kabupaten. Dari jumlah tersebut, komposisi hasil akreditasi yang diterbitkan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.7 Hasil Akreditasi Lembaga Diklat Tahun 2016**

	Kementerian	LPNK	Provinsi	Kabupaten	Total
<b>Tetap bertahan di kualifikasi sebelumnya</b>	2	4	6	0	12
<b>Naik</b>	14	9	7	1	31
<b>Turun</b>	3	0	6	0	9



Perolehan akreditasi bagi penyelenggara diklat berdasarkan Perka LAN Nomor 25 Tahun 2015 menjadi lebih objektif karena dalam Perka tersebut frekuensi tatap muka antara penilai, sekretariat, dan lembaga diklat yang dinilai menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan praktik sebelumnya. Hal ini akan mengurangi potensi benturan kepentingan (*conflict of interests*). Proses akreditasi juga lebih memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi serta pelibatan asesor profesional dari berbagai unit kerja di lingkungan LAN guna lebih meningkatkan kualitas akreditasi. Dalam proses akreditasi juga terdapat Komite Penjamin Mutu yang bertugas untuk menjamin kualitas penyelenggaraan diklat. Komite ini melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penyelenggaraan diklat. Komite Penjamin Mutu terdiri dari 3 atau 5 orang yang berasal dari pegawai ASN di luar lembaga diklat, praktisi yang memiliki kemampuan melaksanakan penjaminan mutu diklat, dan unsur internal lembaga diklat. Akreditasi juga dilakukan dengan penjaminan mutu ketat melalui tim audit akreditasi yang dibentuk oleh instansi pembina. Tim ini terdiri atas inspektorat dari instansi pembina dan unsur ahli lain yang ditunjuk oleh instansi pembina.

Dibandingkan dengan capaian pada tahun 2015, semakin banyak lembaga diklat yang akreditasinya meningkat. Ini bukan saja ditunjukkan oleh kenaikan dalam persentase, melainkan juga oleh kenaikan secara nominal. Pada tahun 2015, hanya terdapat 14 dari 40 lembaga diklat yang diakreditasi yang nilai akreditasinya meningkat. Sementara itu pada tahun 2016, terdapat 31 dari 52 lembaga diklat yang diakreditasi yang nilai akreditasinya meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga-lembaga diklat telah semakin memahami pentingnya peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat, mulai dari prasarana-sarana, tenaga kediklatan, proses bisnis internal, hingga substansi dan proses diklat itu sendiri. Secara tidak langsung, Pedoman Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah juga menjadi pedoman bagi lembaga-lembaga diklat dalam melakukan perbaikan-perbaikan tersebut.

Kendala yang dihadapi dalam mewujudkan capaian IKU ini antara lain kekurangan SDM yang mengelola administrasi akreditasi; sebagian asesor belum memahami prosedur penilaian yang baru, terutama terkait dengan pemanfaatan TIK; beberapa lembaga diklat belum memiliki komitmen kuat dalam melengkapi kebutuhan data akreditasi. Kendala-kendala ini mengakibatkan proses akreditasi menjadi lebih lama dari yang direncanakan. Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala ini adalah penyeleksian asesor berdasarkan kapasitasnya serta sosialisasi kepada asesor terkait mekanisme akreditasi yang baru. Selain itu, dari sisi lembaga-lembaga diklat akan ditunjuk penanggung jawab (PIC) terkait input data akreditasi. Selain itu, LAN juga akan mengadakan sosialisasi kepada lembaga-lembaga diklat.

**IKU 2.3**

**Persentase Instansi Pengirim Mahasiswa yang Puas terhadap Kualitas Lulusan STIA**

Target	Realisasi	Persentase Capaian
80%	86,24%	107,8%

Penyelenggaraan pendidikan tinggi kedinasan juga merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh LAN sejak tahun 1960. Kegiatan ini dilakukan oleh STIA LAN yang berada di Jakarta, Bandung, dan Makassar. Pemilihan IKU “Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA” dilakukan sebagai bentuk komitmen LAN pada hasil (*outcome*), tidak sekadar produk/luaran (*output*). Kepuasan instansi pengirim menunjukkan adanya hasil kerja yang baik dari lulusan STIA LAN. Pengukuran kepuasan ini dilakukan dengan metode survey yang dilakukan oleh setiap STIA LAN.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan di STIA LAN Jakarta, 86 persen dari seluruh responden, yaitu K/L/Pemda pengirim mahasiswa menyatakan puas atas kualitas lulusan STIA LAN. Sementara itu, di STIA LAN Bandung, nilainya justru lebih tinggi, yaitu 90 persen. Instansi pemerintah yang mengirim mahasiswa ke STIA LAN Makassar dan menyatakan puas atas kualitas lulusan STIA adalah 82 persen. Dengan demikian, secara keseluruhan, 86,24 persen instansi pengirim mahasiswa menyatakan puas terhadap kualitas lulusan STIA.

Capaian tahun 2016 lebih rendah jika dibandingkan dengan capaian pada tahun 2015 (92,16%). Akan tetapi, nilai ini masih lebih tinggi jika dibandingkan dengan target yang ingin diwujudkan pada tahun 2019, yaitu 85 persen. Meskipun demikian, LAN senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan pendidikan tinggi mengingat kegiatan ini memiliki arti penting tidak hanya bagi LAN sebagai organisasi tetapi juga bagi pengembangan kompetensi ASN secara



keseluruhan. Apabila melihat realita kualifikasi pendidikan pegawai negeri sipil (PNS) secara nasional, hanya sekitar 53 persen saja PNS yang berkualifikasi pendidikan minimal S1. Keberadaan STIA LAN yang khusus mendidik mahasiswa yang berasal dari instansi pemerintah dimaksudkan untuk meningkatkan angka ini secara nyata.

Salah satu kendala yang dihadapi STIA LAN dalam melaksanakan fungsinya pada tahun 2016 adalah situasi perubahan terkait dengan perubahan jenis pendidikan yang diselenggarakan STIA LAN dari akademik menjadi vokasional/terapan dan perubahan kelembagaan dari sekolah tinggi menjadi politeknik sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 95 Tahun 2014. Proses perubahan ini cukup menyita sumber daya manusia, waktu, dan anggaran STIA LAN mengingat konsekuensi yang akan ditimbulkan dari perubahan ini sangat signifikan. Dibutuhkan penyiapan dosen dari dosen akademik menjadi dosen dengan kemampuan mengajar program vokasional, perubahan kurikulum, penyiapan rencana peralihan (*phasing out*) bagi mahasiswa program akademik, perubahan struktur kelembagaan dan proses bisnis, dan lain-lain. Situasi ini merupakan keniscayaan yang harus dihadapi oleh LAN dan STIA LAN. Akan tetapi, ini tidak mengurangi komitmen LAN dalam mewujudkan kinerja menghasilkan lulusan-lulusan STIA LAN yang berkualitas.

Sasaran  
Strategi  
03

## Meningkatnya Pengembangan dan Praktik Inovasi di Bidang Administrasi Negara

### IKU 3.1

Jumlah Inovasi Administrasi Negara dari Laboratorium Inovasi yang Dikembangkan LAN

Target	Realisasi	Persentase Capaian
71	432	120%

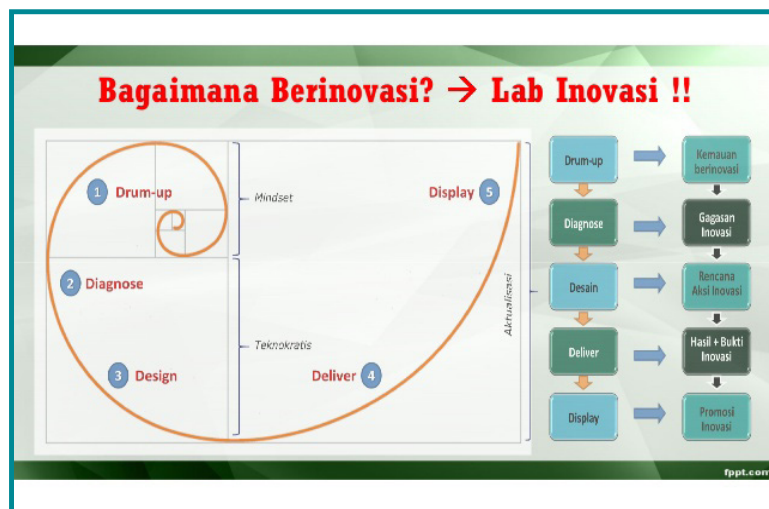
Inovasi administrasi negara diartikan sebagai ide, gagasan, pemikiran, terobosan dalam melakukan pembaharuan dalam praktik dan proses penyelenggaraan pemerintahan, sehingga memiliki nilai tambah dalam satu atau lebih aspek dan proses administrasi negara. Ide inovasi dapat dituangkan menjadi produk inovasi manakala ide tersebut telah diimplementasikan. Dalam rangka mendorong berkembangnya inovasi di administrasi negara, sejak tahun 2015 LAN mengembangkan model Laboratorium Inovasi. Dalam model ini, secara bersama-sama (*co-production*), LAN dan instansi pemerintah yang memanfaatkan Laboratorium Inovasi melahirkan inovasi sesuai dengan masalah dan kebutuhan yang dihadapi oleh instansi pemerintah. Model ini terdiri dari 5 (lima) tahapan yang disebut sebagai 5D, yaitu *drum-up*, *diagnose*, *design*, *deliver*, dan *display*. Tahap *drum-up* adalah tahap menggugah kesadaran (*awareness*) para pemangku kepentingan terkait masalah-masalah yang dihadapi organisasi dan sulit diatasi dengan pendekatan *business*

as usual. Setelah melalui fase *drum-up*, diharapkan para pelaksana dan pembuat kebijakan akan memiliki keinginan (*desire*) untuk mengembangkan ide inovasi. Untuk itu, mereka perlu melakukan *diagnose*, yaitu identifikasi masalah dan ide-ide inovasi yang dapat dikembangkan untuk mengatasi suatu masalah. Dari fase *diagnose* inilah ide inovasi dimatangkan lebih lanjut. Akan tetapi, agar dapat diterapkan, ide tersebut membutuhkan konsep dan tahapan yang jelas. Di sinilah peran tahap *design* menjadi penting, karena dalam *design*, ide inovasi dituangkan ke dalam rencana implementasi inovasi. Berikutnya, dalam *deliver*, rencana tersebut dilaksanakan dan dipantau serta dievaluasi pencapaiannya. Setelah itu, guna mengapresiasi para pelaku inovasi dan mendorong replikasi inovasi, dilakukanlah *display*, yaitu gelar/pameran produk inovasi.

Dalam mengukur pencapaian IKU ini, LAN memilih inovasi-inovasi yang telah masuk dalam tahap *deliver*. Dengan demikian, inovasi tersebut tidak hanya berupa ide, tetapi juga telah diimplementasikan oleh instansi pemerintah. Secara total, inovasi yang telah dihasilkan pada tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.8 Jumlah Inovasi Berdasarkan Tahap Abstraksi dan Unit Kerja**

No	Laboratorium Inovasi	Jumlah Ide Inovasi	Jumlah Inovasi yang Di-deliver
1	Lab. Inovasi Kab. Kupang	143	10
2	Lab. Inovasi Kab. Kebumen	191	10
3	Lab. Inovasi Kab. Pakpak Bharat	43	10
4	Lab. Inovasi Kab. Garut	78	78
5	Lab. Inovasi Kota Bau-bau	135	13
6	Lab. Inovasi Kota Samarinda	341	311
<b>Total</b>		<b>931</b>	<b>432</b>



Sebagaimana ditunjukkan tabel di atas, keseluruhan ide dan produk inovasi yang dihasilkan LAN secara *co-production* pada tahun 2016 melalui Laboratorium Inovasi adalah 931 inovasi, dengan 432 di antaranya telah dilaksanakan. Selain itu, LAN juga bekerja sama dengan sejumlah pemerintah daerah (Kota Tarakan, Purbalingga, Kudus, dan Kota Pontianak) mengembangkan Laboratorium Inovasi yang menghasilkan 522 ide inovasi. Ide-ide ini hingga saat ini masih terus dimatangkan dan akan diimplementasikan pada tahun 2017.

Selain Laboratorium Inovasi, LAN juga mengembangkan model *Street-level Innovation* (SLI), yaitu inovasi yang dikembangkan pada unit organisasi terdepan pemerintah daerah, khususnya desa dan kelurahan. Pengembangan SLI pada tahun 2016 dilakukan di Badung dan Cilacap. Dari kedua kabupaten tersebut, telah lahir 20 inovasi yang telah diimplementasikan. Pada tahun-tahun berikutnya, LAN akan lebih menyebarluaskan pemanfaatan SLI ke daerah-daerah lainnya.

Model-model inovasi yang dikembangkan oleh LAN saat ini tidak hanya terbatas pada Laboratorium Inovasi dan SLI saja, tetapi juga pada tahun 2016 LAN menghasilkan model Roadmap Pengembangan Inovasi Sektor Publik, *Innovation Capacity Building* (ICB), *Innovation Readiness Level* (IRL), dan Indeks Inovasi Pemerintah Daerah (IIPD). Model-model ini, layaknya Laboratorium Inovasi dan SLI, dibentuk untuk melahirkan ide dan produk inovasi. Oleh sebab itu, pada tahun-tahun mendatang, inovasi yang dihasilkan administrasi negara tidak akan dibatasi hanya dari Laboratorium Inovasi semata-mata.

Perkembangan jumlah inovasi yang dihasilkan oleh LAN meningkat dengan sangat pesat. Pada tahun 2015, LAN dapat menghasilkan 74 inovasi administrasi negara. Pada saat itu, capaian LAN juga maksimal (120%) karena target yang ditetapkan hanya 38 inovasi. Berangkat dari capaian tahun 2015, maka LAN menetapkan target 71 inovasi pada tahun 2016. Akan tetapi, berkat antusiasme pemerintah daerah



dalam mengembangkan inovasi administrasi negara, maka jumlah inovasi yang dihasilkan pun semakin meningkat pesat. Hal ini tidak lepas juga dari kontribusi PKP2A I, II, dan III yang turut membantu pengembangan Laboratorium Inovasi. Dari unit PKP2A III Samarinda saja, misalnya, pada tahun 2016 telah dihasilkan 311 inovasi di Laboratorium Inovasi Kota Samarinda.

**IKU 3.2****Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang Memanfaatkan Inovasi Administrasi Negara LAN**

Target	Realisasi	Persentase Capaian
43	206	120%

Selain mendorong pengembangan inovasi, LAN juga mengembangkan model-model inovasi. Model inovasi adalah konsep atau gagasan yang dapat dimanfaatkan untuk melahirkan inovasi administrasi negara. Pada tahun 2015, indikator kinerja ini mengukur pada tingkat instansi (K/L/Pemda). Berkaca pada pengalaman di tahun 2015 di mana terdapat beragam pemanfaatan model inovasi pada tingkat satuan kerja pemerintah daerah (SKPD/perangkat daerah), maka pada tahun 2016 ini pengukuran capaian juga memperhitungkan SKPD. Selain itu, seiring dengan telah dikembangkannya SLI, maka perhitungan capaian indikator kinerja ini memasukkan pula desa dan kelurahan. Secara konsep kebijakan, desa dan kelurahan bukanlah perangkat daerah melainkan perangkat kecamatan. Oleh sebab itu, perhitungan pemanfaatan model juga dilakukan dengan memperhitungkan jumlah desa dan kelurahan.

Sasaran  
Strategi  
**04****Terwujudnya Pengembangan dan Penerapan Ilmu Administrasi Negara****IKU 4.1****Jumlah Karya Tulis di Bidang Administrasi Negara yang Terpublikasi di Media Ilmiah/Publikasi Nasional/Internasional**

Target	Realisasi	Persentase Capaian
10	23	120%

Salah satu peran strategis LAN adalah sebagai *think tank* pemerintah di bidang administrasi negara. Selain itu, dengan unit-unit kerja bidang kajian dan STIA LAN, maka LAN harus mendorong publikasi hasil pemikiran dan kajian di bidang administrasi negara. Ini dilakukan sebagai bentuk kontribusi aktif LAN dalam pengembangan ilmu dan praktik administrasi negara. Penyebarluasan informasi



hasil kajian dan pemikiran ini merupakan wahana untuk membangun manajemen pengetahuan untuk kebijakan (*knowledge-to-policy*) yang pada akhirnya berkontribusi pada perbaikan kualitas kebijakan publik.

Pada tahun 2016, LAN menargetkan 10 karya tulis terpublikasi, baik dalam bentuk buku, publikasi ilmiah nasional, maupun publikasi internasional. Hingga akhir tahun 2016, terdapat 23 karya tulis yang terpublikasi, antara lain:

**Tabel 3.9 Karya tulis yang terpublikasi**

No	Nama Penulis	Judul Karya Tulis	Jenis Publikasi
1	Yogi Suwarno	Inovasi di Sektor Publik	Buku
2	Deddy Mulyadi, Hendrikus T. Gedeona, dan Muhamad Nur Afandi	Administrasi Publik untuk Pelayanan Publik (Konsep dan Praktik Administrasi dalam Penyusunan SOP, Standar Pelayanan, Etika Pelayanan, Inovasi untuk Kinerja Organisasi)	Buku
3	Deddy Mulyadi	Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik (konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti untuk Pelayanan Publik)	Buku
4	Suryanto dan Tony M. Hidayat	Regional Autonomous and Development of Local Democracy: Candidates for Individual Cases dalam	Jurnal Binapraja November 2016 - BPP Kementerian Dalam Negeri
5	Tony M. Hidayat	Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): BUMDes Karangrejek, Gunung Kidul, DIY	Jurnal Analisis Kebijakan Volume 1 Nomor 1 Tahun 2016
6	Suryanto	Kebijakan Pemekaran Daerah dalam UU No. 23 Tahun 2014	Jurnal Analisis Kebijakan Volume 1 Nomor 1 Tahun 2016
7	Suryanto	Pengangkatan Tenaga Honorer sebagai Tantangan Manajemen Kepegawaian Daerah	Jurnal Analisis Kebijakan Volume 1 Nomor 2 Tahun 2016

No	Nama Penulis	Judul Karya Tulis	Jenis Publikasi
8	Tony M. Hidayat	Pendamping Desa Kontekstual	Jurnal Analisis Kebijakan Volume 1 Nomor 2 Tahun 2016
9	Rusman Nurjaman dan Any Sundari	Menilik Peluang Kepemimpinan Perempuan dalam Bingkai Demokrasi Komunitarian Desa: Ihwal Representasi Perempuan dalam BPD	Jurnal Analisis Kebijakan Volume 1 Nomor 2 Tahun 2016
10	Muhamad Imam Alfie Syarien	Perbandingan Manajemen Jabatan Senior Birokrasi di Australia, Indonesia, dan Singapura dalam Perspektif <i>Public Service Bargains</i>	Jurnal Analisis Kebijakan Volume 1 Nomor 2 Tahun 2016
11	Suryanto	Refleksi Dua Dasawarsa Pelaksanaan Desentralisasi dan Otonomi Daerah	PKDOD Review Volume 1 Nomor 1 Tahun 2016
12	Muhamad Imam Alfie Syarien	Masa Depan Otonomi Daerah	PKDOD Review Volume 1 Nomor 1 Tahun 2016
13	Rico Hermawan	Pilkada, Oligarki, dan Masa Depan Demokrasi Lokal	PKDOD Review Volume 1 Nomor 1 Tahun 2016
14	Tony M. Hidayat	Pemilihan Kepala Daerah Langsung Serentak: Harapan Lahirnya Kepala Daerah Aspiratif	PKDOD Review Volume 1 Nomor 1 Tahun 2016
15	Suryanto	Model Inovasi Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Desa melalui Pengelolaan BUMDes	Buku Seri Inovasi: Pusat Intan DIAN
16	Andi Wahyudi	<i>Problematization of Organizational Reform Policy at Nasional Institute of Public Administration, Republic of Indonesia</i>	Journal of Public Policy and Administration Research, Vol 6(9) 2016, pages: 37-46

No	Nama Penulis	Judul Karya Tulis	Jenis Publikasi
17	Andi Wahyudi	<i>Value-Added in Public Service Innovation: The Practice at Integrated Service Units in Pontianak Municipality and Tanah Bumbu District</i>	Jurnal Bina Praja, Vol 8(1) 2016, pages: 49-58
18	Andi Wahyudi	Analisis Kebijakan Pengelolaan Sampah di Kota Samarinda: problematisasi Kebijakan dengan Pendekatan WPR	Jurnal Borneo Administrator Vol 12 (1) 2016, pages: 91-106
19	Rustan A dan Mayahayati Kusumaningrum	Efek Reformasi Birokrasi Terhadap Kemajuan Ekonomi Daerah	Jurnal Borneo Administrator Vol 12 (2) 2016
20	Maria Agustini Permata Sari, Mayahayati Kusumaningrum, Lia Rosliana	Pendekatan Ekonomi Wilayah Dalam Perencanaan Pembangunan Kota Samarinda	Jurnal Borneo Administrator Vol 12 (3) 2016
21	Tri Noor Aziza	Evaluasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Samarinda: Sebuah Upaya Menuju Perbaikan	Jurnal Borneo Administrator Vol 12 (3) 2016
22	Dewi Sartika	Penyusunan Standar Kompetensi Sosio-Kultural pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pemerintah Daerah	Jurnal Transformasi Aceh, Vol 1, April 2016
23	Andi Wahyudi	Inovasi: Tantangan dan Kelayakannya, Dari Sudut Tepian Mahakam (DSTM)	Jurnal Borneo Administrator Vol 12 (2) 2016

Dibandingkan dengan capaian pada tahun-tahun sebelumnya, jumlah publikasi pada tahun 2016 lebih rendah. Hal ini disebabkan fokus pengelola jurnal-jurnal di lingkungan LAN untuk memperoleh akreditasi, sehingga ruang bagi penulis di LAN untuk publikasi dalam jurnal internal LAN semakin sedikit karena kebijakan akreditasi mewajibkan pembatasan penulis jurnal dari lingkungan internal instansi pengelola.

Langkah yang ditempuh untuk mengatasi ini adalah dengan melakukan workshop penulisan ilmiah dan populer seperti yang dilakukan oleh Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan STIA LAN. Di Deputi Bidang Kajian Kebijakan, workshop menghadirkan

Arif Zulkifli (Pemimpin Redaksi Majalah Tempo). Tujuan workshop ini adalah untuk membantu para peneliti dan tenaga penelitian di Deputy Bidang Kajian Kebijakan dalam menghasilkan tulisan yang layak publikasi di media ilmiah populer.

Sasaran  
Strategi  
**05****Terwujudnya Peningkatan Kelembagaan, Tata Laksana,  
dan SDM Aparatur LAN yang Profesional, serta  
Akuntabilitas Lembaga****IKU 5.1**

Skor Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Target	Realisasi	Persentase Capaian
74	71,12*	96,11%

Pada tahun 2015, LAN memperoleh skor SAKIP senilai 71,12 dengan predikat BB (Sangat Baik). Hingga saat Laporan Kinerja ini disusun, LAN belum memperoleh informasi perihal hasil evaluasi SAKIP tahun 2016 dari Tim Evaluator. Dengan demikian, dalam laporan ini diasumsikan nilai yang diperoleh adalah sama dengan tahun 2015, yaitu 71,12.

**Tabel 3.10 Capaian SAKIP LAN Tahun 2014-2016**

	Komponen yang Dinilai Bobot	2014		2015	
		Nilai	Bobot	Nilai	Bobot
a	Perencanaan Kinerja	35	24,72	30	24,19
b	Pengukuran Kinerja	20	14,48	25	16,02
c	Pelaporan Kinerja	15	11,21	15	11,35
d	Evaluasi Internal	10	5,89	10	6,15
e	Capaian Kinerja	20	13,73	20	13,41
	<b>Nilai Hasil Evaluasi</b>	<b>100</b>	<b>70,03</b>	<b>100</b>	<b>71,12</b>
	<b>Tingkat Akuntabilitas Kinerja</b>		<b>B</b>		<b>BB</b>

Dilihat dari capaian LAN selama beberapa tahun terakhir, skor SAKIP LAN terus meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2010, LAN memperoleh skor 51,59 (CC). Selanjutnya, pada tahun 2011 (59,45; CC), 2012 (66,02; B), 2013 (67,75; B), 2014 (70,03; B), dan 2015 (71,12; BB) secara gradual skor SAKIP LAN semakin baik. Ini menunjukkan komitmen LAN untuk senantiasa memperbaiki manajemen kinerja di lingkungan LAN.

Catatan yang diberikan oleh tim evaluator atas capaian SAKIP LAN adalah rumusan indikator kinerja utama (IKU) LAN. Dalam pandangan tim evaluator, masih terdapat

IKU LAN yang belum disusun secara jelas dan/atau mengukur pada tataran proses. Komitmen LAN membangun manajemen kinerja dibuktikan melalui penataan kembali sasaran strategis dan indikator kinerja utama di lingkungan LAN pada akhir tahun 2016. Dengan dukungan dari Gessellschaft fur International Zusammenarbeit (GIZ), LAN melakukan revisi indikator kinerja utama di seluruh unit kerja di lingkungan LAN. Proses ini telah diselesaikan pada awal tahun 2017 sebagai bagian dari revisi Rencana Strategis LAN 2015-2019.

## IKU 5.2

## Opini BPK

Target	Realisasi	Persentase Capaian
WTP	WTP	100%

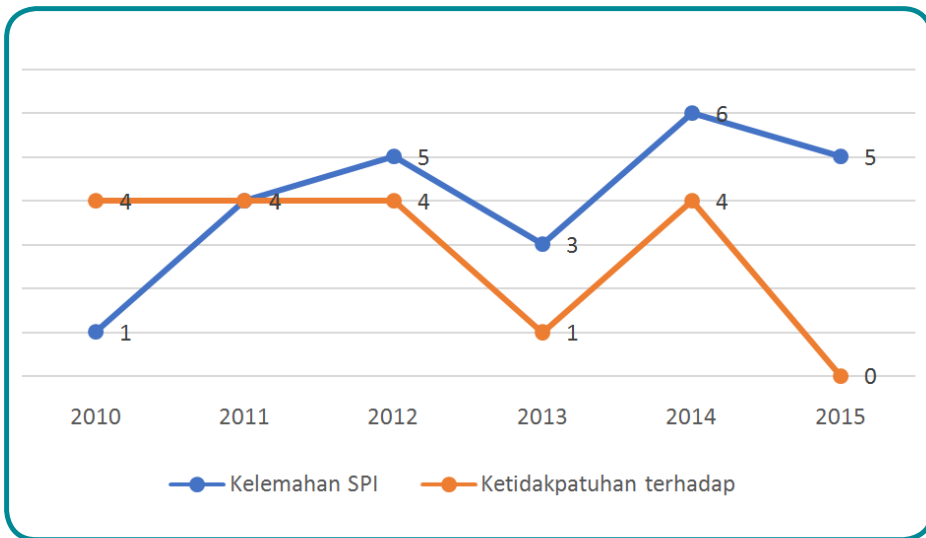
Pada tahun 2016, LAN berhasil memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas laporan keuangan LAN Tahun 2015. Opini ini diberikan melalui Surat Anggota III BPK Nomor 111/S/V/06/2016 tanggal 10 Juni 2016. Atas prestasi ini, LAN menerima piala sebagai penghargaan dari Kementerian Keuangan atas keberhasilan instansi pemerintah memperoleh opini WTP 5 (lima) kali secara berturut-turut. Akan tetapi, piala ini pada dasarnya belum menggambarkan secara utuh komitmen LAN pada penguatan akuntabilitas keuangan dan pengendalian internal. LAN menjadi satu dari 11 (sebelas) kementerian/lembaga yang memperoleh opini WTP 9 kali secara berturut-turut.

**Tabel 3.11 Daftar Kementerian/Lembaga yang Memperoleh Opini WTP Berturut-turut Sejak Tahun 2008**

No	Nama Instansi
1	Majelis Permusyawaratan Rakyat
2	Dewan Perwakilan Daerah
3	Mahkamah Konstitusi
4	Komisi Yudisial
5	Komisi Pemberantasan Korupsi
6	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
7	Kementerian PPN/Bappenas
8	Lembaga Administrasi Negara
9	Badan Intelijen Negara
10	Dewan Ketahanan Nasional
11	Badan Koordinasi Penanaman Modal



Keberhasilan LAN memperoleh opini WTP secara berturut-turut ini merupakan buah kedisiplinan sistem perencanaan, pengelolaan keuangan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian internal di lingkungan LAN. Dalam audit atas Laporan Keuangan LAN Tahun 2015, BPK menyatakan terdapat 5 (lima) temuan berupa sistem pengendalian intern (SPI), dan tidak ditemukan adanya ketidakpatuhan yang signifikan dalam pengujian kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan dan memberikan 8 (delapan) rekomendasi. Terhadap rekomendasi tersebut, LAN telah melakukan tindak lanjut sehingga pada akhirnya BPK menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) tindak lanjut yang telah sesuai sepenuhnya dengan rekomendasi BPK. LAN ditunjuk sebagai salah satu inovasi untuk piloting SIPTL (aplikasi pemantauan TL) yang dikerjakan oleh BPK.



Grafik 3.1 Jumlah dan Jenis Temuan dalam Pemeriksaan BPK 2010-2015



Upaya-upaya yang telah dilakukan LAN dalam rangka memperkuat pengendalian intern dan perbaikan pengelolaan keuangan antara lain

- 1) Optimalisasi teknologi informasi dan komunikasi melalui Sistem Informasi Keuangan (SIK), Sistem Informasi Perencanaan dan Evaluasi (SIREVA), dan Sistem Informasi Pengawasan (SIMWAS). Sistem-sistem informasi ini bertujuan mengefektifkan dan meningkatkan akuntabilitas proses perencanaan, pengelolaan keuangan, dan pengawasan; dan
- 2) Penguatan pengendalian melalui pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK dan reviu internal terhadap laporan keuangan. Peran Aparat Pengendalian Intern Pemerintah (APIP) di LAN semakin ditingkatkan dengan peran APIP yang tidak hanya sebagai pengawas internal tetapi juga sebagai penjamin kualitas melalui proses reviu dan fasilitasi unit kerja.
- 3) Dalam melaksanakan aksi PPK, upaya-upaya yang dilakukan antara lain pengendalian gratifikasi, ketaatan dalam penyampaian LHKPN dan LHKASN, penyelesaian kerugian negara, dan mempersiapkan usaha peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengadaan barang dan jasa (Inpres No 10 Tahun 2016 ), penerapan Zona integritas untuk mewujudkan WBK dan WBBM, Whistle Blowing System.

IKU 5.3		Skor PEGI (Pemeringkatan E-Government Indonesia)	
Target	Realisasi	Persentase Capaian	
2,7	2,52	93,33%	

IKU ini terpaksa dinilai dengan capaian pada tahun 2015 karena Kemenkominfo sebagai instansi yang bertanggung jawab melakukan evaluasi PEGI tidak melakukan pengukuran PEGI pada tahun 2016. Namun demikian, komitmen LAN terhadap perbaikan kualitas pengelolaan informasi dan teknologi informasi dan komunikasi tidak dibatasi pada keberadaan pemeringkatan PEGI semata-mata. Peningkatan kapasitas TIK LAN misalnya dilakukan lewat pengembangan virtual private network (VPN) untuk meningkatkan keamanan jaringan. Selain itu, sejumlah sistem informasi terus dikembangkan oleh LAN, antara lain:

- 1) Sistem Interrelasi Regulasi (SISTER), berfungsi mengidentifikasi potensi tumpang-tindih antarperaturan perundang-undangan yang dihasilkan oleh LAN;
- 2) Sistem Informasi Perencanaan dan Evaluasi (SIREVA), berfungsi sebagai portal untuk fungsi perencanaan dan anggaran, termasuk fitur SIMOREV untuk memonitor revisi anggaran;

- 3) Sistem Informasi Keuangan (SIK), berfungsi sebagai portal informasi untuk pengelolaan keuangan, termasuk fitur SIVERA untuk verifikasi pencairan anggaran;
- 4) Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIMSDM), berfungsi sebagai pengelola informasi manajemen SDM, termasuk e-dossier dan cuti online;
- 5) Aplikasi Tata Naskah Dinas Online (ANDALAN), berfungsi sebagai media komunikasi antarnaskah dinas (nota dinas, memo) di lingkungan LAN; dan
- 6) Knowledge Management 8.7, berfungsi sebagai media manajemen pengetahuan antara analis kebijakan dan pembina analis kebijakan.

Sejak tahun 2016, LAN juga secara rutin melakukan rapat dengan bantuan *video conference*, sehingga para pimpinan yang berada di kantor pusat LAN Jakarta dapat melakukan rapat bersama dengan para pimpinan di kantor LAN Pejompong, STIA LAN Bandung, LAN Jatinangor, LAN Makassar, STIA LAN Makassar, LAN Samarinda, dan LAN Banda Aceh tanpa harus berkumpul di satu tempat. Keberadaan *video conference* ini sangat membantu dalam meningkatkan efisiensi rapat-rapat, khususnya yang membutuhkan respons cepat dan komunikasi intensif.

Sistem-sistem informasi tersebut merupakan tambahan dari sistem-sistem informasi yang telah dimiliki LAN, seperti Sistem Informasi Diklat Aparatur (SIDA), Sistem Informasi Widyaiswara (SIWI), dan Sistem Hukum Online (SH@Olin). Selain itu, sistem-sistem informasi juga dikembangkan di masing-masing STIA LAN guna mendukung kelancaran perkuliahan, pengelolaan ruangan, dan lain-lain. Pada tahun 2016 juga dilakukan pemetaan sistem informasi yang terdapat di LAN dengan tujuan mengidentifikasi dan menganalisis potensi tumpang-tindih antarsistem.





Langkah ini akan dilanjutkan pada tahun 2017 dengan menyusun Grand Design IT LAN. Dengan langkah-langkah strategis ini, diharapkan capaian LAN dalam hal pengelolaan TIK dapat semakin berkualitas. Sebagaimana terlihat pada tabel berikut, pada dasarnya capaian TIK LAN berjalan semakin baik.

**Tabel 3.12 Hasil Asesmen PEGI LAN**

No	Dimensi	Tahun		
		2013	2014	2015
1	Kebijakan	2,25	1,83	2,53
2	Kelembagaan	2,27	1,80	2,53
3	Infrastruktur	2,62	2,33	2,67
4	Aplikasi	2,60	2,13	2,20
5	Perencanaan	1,80	1,80	2,67
<b>Nilai Rata-rata</b>		<b>2,31</b>	<b>1,98</b>	<b>2,52</b>
<b>Kategori</b>		<b>Kurang</b>	<b>Kurang</b>	<b>Baik</b>

## B. CAPAIAN KINERJA KEUANGAN

Analisis atas kinerja dan kaitannya dengan keuangan dilakukan dengan merujuk pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011. Pengukuran kinerja dalam peraturan Menteri tersebut tidak hanya berdasarkan capaian indikator kinerja, tapi diperhitungkan juga capaian realisasi keuangan dan konsistensi dengan perencanaan keuangannya.

Pengukuran kinerja dari PMK ini ada 3 aspek, yaitu: aspek implementasi, aspek manfaat dan aspek konteks. Namun pengukuran kinerja hanya akan dilakukan atas aspek implementasi dan aspek manfaat. Aspek implementasi dilakukan untuk mendapatkan informasi kinerja mengenai pelaksanaan kegiatan dan pencapaian keluaran. Indikator yang diukur adalah penyerapan anggaran, konsistensi antara perencanaan dan implementasi, pencapaian keluaran dan efisiensi. Sedangkan aspek implementasi dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai perubahan yang terjadi bagi penerima manfaat atas keluaran yang telah terjadi. Indikator yang diukur adalah capaian indikator kinerja. Pengukuran kinerja dengan analisis keuangan tersebut dijabarkan sebagai berikut.

### 1) Penyerapan anggaran

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

$$P = \frac{RA}{PA}$$

P = penyerapan anggaran  
 RA = Realisasi Anggaran  
 PA = Pagu anggaran

Sebenarnya dalam penganggaran berbasis kinerja, target penyerapan anggaran bukan merupakan indikator kinerja, namun kegagalan target penyerapan anggaran akan berakibat hilangnya manfaat belanja, dimana dana yang telah dialokasikan tidak dimanfaatkan, sehingga terdapat idle money, maka keterbatasan sumber dana tidak dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis. Nilai penyerapan anggaran di LAN adalah 95,15% dengan rincian sebagai berikut.

I. Penyerapan Anggaran (RA/PA) → 95,15%			
		Anggaran (PA)	Realisasi (RA)
1	Januari	7,142,309,000	4,189,391,584
2	Februari	10,335,837,000	8,675,827,716
3	Maret	13,527,561,000	19,038,761,866
4	April	19,400,489,000	24,410,006,274
5	Mei	18,629,014,000	23,116,834,140
6	Juni	24,062,505,000	35,083,480,483
7	Juli	25,935,280,000	15,694,237,010
8	Agustus	27,146,777,000	23,957,093,391
9	September	31,890,348,000	22,699,223,586
10	Oktober	27,617,862,000	27,607,985,978
11	November	35,076,268,000	22,275,139,274
12	Desember	41,075,721,000	41,414,482,142
		<b>281,839,971,000</b>	<b>268,162,463,444</b>

## 2) Konsistensi

Pengukuran Konsistensi (K) antara perencanaan dan implementasi dilakukan berdasarkan rata-rata ketepatan waktu penyerapan anggaran setiap bulan, yaitu dengan membandingkan antara akumulasi rencana penarikan anggaran bulanan dengan jumlah bulan. Rumus Konsistensi adalah

$$K = \frac{\sum_{i=0}^n \left( \frac{\sum_{j-i}^i RA \text{ bulan ke } j \times 100\%}{\sum_{j-i}^i RPD \text{ bulan ke } j} \right)}{n}$$

- K = konsistensi antara perencanaan implementasi  
 RA = realisasi anggaran  
 RPD = rencana penarikan dana  
 N = jumlah bulan

Konsistensi ini mengukur konsistensi rata-rata perencanaan anggaran dengan realisasi anggaran. Nilai konsistensi LAN adalah 87,73%. Artinya secara praktik kesesuaian antara rencana penarikan dana dengan realisasi penarikan anggaran relatif tinggi. Rincian pengukuran konsistensi terlihat pada tabel di bawah. Sebagaimana terlihat pada tabel, secara umum kesesuaian antara rencana penarikan dana dan realisasi anggaran di LAN berada di kisaran 90 persen. Adapun beberapa bulan yang cukup rendah adalah Januari-Februari dan Juni. Pada Januari-Februari, beberapa kegiatan yang direncanakan belum dapat direalisasikan akibat ketersediaan anggaran dan beberapa proses revisi. Sementara itu, pada bulan Juni, beberapa kegiatan terpaksa diundur dengan pertimbangan bulan Ramadhan.

II. Konsistensi → 87,73%			
	Akum. Anggaran	Akum. Realisasi	Ak. RA/Ak. PA
Januari	7,142,309,000	4,189,391,584	58.66%
Februari	17,478,146,000	12,865,219,300	73.61%
Maret	31,005,707,000	31,903,981,166	97.10%
April	50,406,196,000	56,313,987,440	88.28%
Mei	69,035,210,000	79,430,821,580	84.94%
Juni	93,097,715,000	114,514,302,063	77.00%
Juli	119,032,995,000	130,208,539,073	90.61%
Agustus	146,179,772,000	154,165,632,464	94.54%
September	178,070,120,000	176,864,856,050	99.32%
Oktober	205,687,982,000	204,472,842,028	99.41%
November	240,764,250,000	226,747,981,302	94.18%
Desember	281,839,971,000	268,162,463,444	95.15%
			1052.79%

### 3) Pencapaian Keluaran

Pengukuran Pencapaian Keluaran (PK) dilakukan dengan membandingkan antara rata-rata realisasi volume keluaran dengan target volume keluaran dan rata-rata realisasi indikator kinerja keluaran dengan target indikator kinerja keluaran.

$$PK = \frac{\sum_{i=1}^n \left( \frac{RV \text{ ke } i}{TV \text{ ke } i} \right) \times 100\%}{n}$$

PK = Pencapaian Keluaran

RV = Realisasi volume program

TV = Target volume program

Dilihat dari rumus ini, maka Pencapaian Keluaran LAN adalah 107,05%. Artinya, LAN berhasil merealisasikan outputnya lebih dari target volume output yang direncanakan.

III. Pencapaian Keluaran → 107,05%				
		Target Volume (TV)	Realisasi Vol. (RV)	RV/TV *100%
1	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya LAN	530.00	647.63	122.19%
2	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur LAN	18.00	17.94	99.67%
3	Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara	958.00	951.08	99.28%
				321.14%

#### 4) Nilai Efisiensi

Sebelum mengukur nilai efisiensi diukur efisiensi terlebih dahulu. Pengukuran efisiensi diperoleh dari hasil rata-rata perbandingan antara realisasi anggaran per volume output program dengan pagu anggaran per volume output program, dengan rumus penghitungan sebagai berikut:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n 1 - \left( \frac{RA_{kei} / RV_{kei}}{PA_{kei} / TV_{kei}} \right) \times 100\%}{n}$$

RA : Realisasi anggaran per output program

PA : Pagu anggaran per output program

RV : Realisasi volume output program

TV : Target volume output program

N : Jumlah jenis output program

#### IV. Efisiensi → 12,32%

	PA/TV (a)	RA/RV (b)	b/a	1-(b/a)
Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya LAN	328,814,581	261,753,074	0.80	0.20
Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur LAN	713,421,444	660,563,576	0.93	0.07
Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara	98,879,600	91,256,557	0.92	0.08
				0.36

#### V. Nilai Efisiensi → 79,59%

Hasil pengukuran tampak bahwa efisiensi sebesar 11,84%. Pengukuran ini merupakan perbandingan antara persentase realisasi anggaran dengan persentase realisasi volume. Nilai persentase volume (Pencapaian Keluaran/PK) yang lebih besar dari realisasi anggaran, menjadikan efisiensi besar pula. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian target output yang telah ditetapkan melebihi realisasi anggaran (anggaran yang dibutuhkan).

Nilai efisiensi adalah rata-rata efisiensi untuk setiap jenis keluaran. Rumus penghitungan adalah sebagai berikut:

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

Rumus nilai efisiensi diperoleh dengan asumsi bahwa nilai minimal yang dicapai LAN dalam formula efisiensi sebesar -20% dan nilai maksimalnya sebesar 20%. Hasil pengukuran Nilai Efisiensi (NE) adalah **79,59%**. Ini berarti bahwa LAN mampu melakukan efisiensi dengan tingkat 79,59%.

## 5) Capaian Hasil

Pengukuran capaian hasil diperoleh dari capaian indikator kinerja.

VI. Capaian Hasil → 106,74%			
Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
Jumlah Rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik	10	11	110.00%
Jumlah Analisis Kebijakan yang dihasilkan	40	29	72.50%
Persentase Alumni Diklat Kepemimpinan menerapkan inovasi/proyek perubahan	85%	97.24%	114.40%
Persentase Lembaga Diklat yang akreditasinya meningkat	30%	59.62%	120.00%
Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA	80%	86.24%	107.80%
Jumlah inovasi administrasi negara dari laboratorium inovasi yang dikembangkan LAN	71	432	120.00%
Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan inovasi administrasi negara LAN	43	206	120.00%
Jumlah karya tulis bidang administrasi negara yang terpublikasi di media ilmiah/publikasi nasional/internasional	10	23	120.00%
SKOR SAKIP	74	71.12	96.11%
Opini BPK	WTP	WTP	100.00%
SKOR PeGI (Pemeringkatan e-Government Indonesia)	2.7	2.52	93.33%
			1081.74%

\*Skor SAKIP LAN sampai dengan tanggal 24 Februari 2017 belum dikeluarkan oleh Kementerian PANRB.

\*\*Pada tahun 2016, Kementerian Komunikasi dan Informatika tidak melakukan pemeringkatan e-government Indonesia.

## 6) 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 249/PMK.02/2011. Hasil pengukuran Nilai Kinerja LAN Tahun 2016 adalah sebagai berikut.

VII. Nilai Kinerja					
		Nilai	Bobot	Nilai x Bobot	
1	Penyerapan Anggaran	95.15%	9.70%	9.23%	
2	Konsistensi antara penyerapan dan implementasi	87.73%	18.20%	15.97%	
3	Pencapaian keluaran	107.05%	43.50%	46.57%	
4	Nilai Efisiensi	79.59%	28.60%	22.76%	
				94.53%	31.48%
5	Capaian Hasil			106.74%	71.20%
	<b>Nilai Kinerja</b>				<b>102.67%</b>

Kemudian hasil pengukuran Nilai Kinerja dikelompokkan dalam kategori berikut.

**Tabel 3.13 Kategori Penilaian Kinerja**

Interval Nilai	Kategori
90% > NK ≤ 100%	Sangat Baik
80% > NK ≤ 90%	Baik
60% > NK ≤ 80%	Cukup atau Normal
50% > NK ≤ 60%	Kurang
NK ≤ 50%	Sangat Kurang

Sumber: PMK 249/PMK.02/2011

Berdasarkan tabel di atas maka Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2016 telah melaksanakan kegiatannya dengan **Nilai Kinerja 102.67%**. Nilai ini dapat dikategorikan sebagai sangat baik. Dalam PMK 249/PMK.02/2011, nilai kinerja yang dikenal hanya mencapai angka maksimal 100%. Akan tetapi, karena di LAN beberapa indikator kinerja terealisasi lebih tinggi dari targetnya, maka dalam penghitungan akhirnya pun nilai kinerja yang diperoleh menjadi lebih besar dari 100%. Hal ini terutama disebabkan oleh penetapan target kinerja terkait inovasi yang cenderung konservatif dilakukan pada tahun 2016. Penetapan target secara konservatif ini telah diperbaiki pada proses perencanaan kinerja di tahun 2017, dengan tujuan memotivasi unit kerja yang bertanggung jawab pada pencapaian kinerja tersebut sekaligus memperbaiki proses manajemen kinerja secara komprehensif.



# laporan kinerja **LAN RI 2016**





# PENUTUP

Laporan Kinerja Lembaga Administrasi Negara Tahun 2016 merupakan sarana pertanggungjawaban kinerja kepada publik selama satu tahun. Program dan kegiatan yang telah dicapai dalam laporan kinerja ini dapat digunakan sebagai bentuk transparansi kepada masyarakat terhadap kinerja yang telah dilakukan LAN. Laporan ini juga berisi 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 2016. Laporan Kinerja LAN disusun berdasarkan Permenpan Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah serta Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011, tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Pada tahun 2016, dari 5 sasaran strategis, dan 11 indikator kinerja yang ditetapkan, secara umum telah tercapai target, bahkan beberapa melebihi target yang ditetapkan. Dari data dan analisis yang dipaparkan sebelumnya 7 (tujuh) indikator dapat direalisasikan dengan capaian maksimum. Angka maksimum % capaian setiap IKU ditetapkan 120%. Penetapan angka maksimum bertujuan untuk menghindari terjadinya angka capaian IKU yang terlalu besar sehingga organisasi tidak kehilangan fokus untuk memenuhi capaian IKU yang lain. Satu indikator tercapai sesuai target yakni 100%. Hanya 1 indikator yakni jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan yang belum mencapai 100%. Secara keseluruhan capaian kinerja LAN tahun 2016 telah mencapai target yang ditetapkan.

Penyerapan anggaran LAN secara keseluruhan mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan tahun 2015. Pada tahun 2016 penyerapan anggaran LAN mencapai 95.15%. Kenaikan penyerapan anggaran ini diimbangi dengan kenaikan capaian kinerja LAN dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hasil pencapaian kinerja LAN Tahun 2016 merupakan bahan pembelajaran bagi LAN untuk terus mengupayakan perbaikan dan peningkatan kinerja ke depannya. Berbagai upaya akan dilakukan LAN dalam perbaikan kinerja LAN, antara lain:

- 1) Peningkatan kualitas kebijakan melalui penguatan kualitas kajian kebijakan dan peningkatan responsivitas terhadap isu-isu strategis yang berkembang, pengembangan *Policy Stakeholder Focus*, dan membangun “Matrix Organization” dalam upaya peningkatan jejaring;
- 2) Peningkatan kompetensi dan profesionalisme ASN dalam bidang kediklatan dengan sertifikasi pelayanan kediklatan yang dilakukan LAN baik Pusat maupun PKP2A, *evidence-based policy process* yang dilakukan dengan mendorong pelaksanaan evaluasi pascadiklat, Penyusunan *grand design* sistem informasi pengembangan kompetensi terpadu secara nasional, Penataan



sistem pendidikan, pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN mulai dari perguruan tinggi kedinasan, pelatihan dasar CPNS, hingga kader pimpinan administrasi dan pimpinan tinggi ASN;

- 3) Peningkatan pengembangan dan praktek inovasi melalui akselerasi inovasi Administrasi Negara melalui *street-level innovation* guna memacu inovasi agar berkembang di pemerintah level terdepan (terutama desa dan kelurahan);
- 4) Transformasi STIA LAN menjadi Politeknik STIA LAN yang akan diiringi dengan sejumlah upaya perbaikan kualitas pendidikan dan pelayanan, baik melalui pemanfaatan TIK untuk sistem informasi akademik, pemanfaatan media sosial untuk komunikasi dan pemasaran berbasis hubungan (*relationship marketing*), dan modernisasi fasilitas dan metode perkuliahan;
- 5) Peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang professional serta akuntabilitas lembaga melalui modernisasi tata kelola internal LAN melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).



# laporan kinerja **LAN RI 2016**

A decorative graphic consisting of a large yellow geometric shape, possibly a stylized letter 'A' or a similar form, with a teal-colored horizontal band cutting across its middle. The teal band is slightly tilted and contains the word 'LAMPIRAN' in white, bold, uppercase letters.

# LAMPIRAN



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2016**

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

Nama : Dr. Adi Suryanto, MSi  
Jabatan : Kepala LAN

berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan.

Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Jakarta, 11 Januari 2016

Kepala  
Lembaga Administrasi Negara



Dr. Adi Suryanto, MSi

**Lampiran Perjanjian Kinerja  
Lembaga Administrasi Negara  
Tahun 2016**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
<i>Meningkatnya kualitas rekomendasi kebijakan</i>	Jumlah Rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik	10
	Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan	40
<i>Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme ASN</i>	Persentase Alumni Diklat Kepemimpinan menerapkan inovasi/proyek perubahan	85%
	Persentase lembaga Diklat yang akreditasinya meningkat	30%
	Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA	80%
<i>Meningkatnya pengembangan dan praktek inovasi di bidang administrasi negara</i>	Jumlah inovasi administrasi negara dari laboratorium inovasi yang dikembangkan LAN	71
	Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan inovasi administrasi negara LAN	43
<i>Terwujudnya Pengembangan ilmu administrasi negara</i>	Jumlah karya tulis bidang administrasi negara yang terpublikasi di media ilmiah/publikasi nasional/internasional	10
<i>Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga</i>	SKOR SAKIP	74
	OPINI BPK	WTP
	SKOR PEGI (Pemerintahan E-Governemnt Indonesia)	2.7

Program	Anggaran
▪ Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya LAN	Rp. 173.301.361.000,-
▪ Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur LAN	Rp. 13.450.000.000,-
▪ Program Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara	Rp. 86.395.122.000,-
<b>Total</b>	<b>Rp. 273.146.483.000,-</b>

Jakarta, 11 Januari 2016

Kepala  
Lembaga Administrasi Negara

Dr. Adi Suryanto, MSi



**PERNYATAAN TELAH DIREVIU  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
TAHUN ANGGARAN 2016**

Kami telah mereviu Laporan Kinerja Lembaga Administrasi Negara untuk tahun anggaran 2016 sesuai Pedoman reviu atas laporan Kinerja. Substansi informasi yang dimuat dalam laporan Kinerja menjadi tanggung jawab manajemen Lembaga Administrasi Negara.

Reviu bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas laporan Kinerja telah disajikan secara akurat, andal, dan valid. Berdasarkan reviu kami tidak terdapat kondisi atau hal-hal yang menimbulkan perbedaan dalam meyakini keandalan informasi yang disajikan di dalam laporan Kinerja ini.

Jakarta, 27 Februari 2017

Inspektur

Etty Kurniasih

NIP. 195802171986022001

### FORMULIR CHECKLIST REVIU

No.		Pernyataan	Checklist
I	Format	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan Kinerja (LKj) telah menampilkan data penting IP</li> <li>2. LKj telah menyajikan informasi target kinerja</li> <li>3. LKj telah menyajikan capaian kinerja IP yang memadai</li> <li>4. Telah menyajikan dengan lampiran yang mendukung informasi pada badan laporan</li> <li>5. Telah menyajikan upaya perbaikan ke depan</li> <li>6. Telah menyajikan akuntabilitas keuangan</li> </ol>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>
II	Mekanisme penyusunan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LKj IP disusun oleh unit kerja yang memiliki tugas fungsi untuk itu</li> <li>2. Informasi yang disampaikan dalam LKj telah didukung dengan data yang memadai</li> <li>3. Telah terdapat mekanisme penyampaian data dan informasi dari unit kerja ke unit penyusun LKj</li> <li>4. Telah ditetapkan penanggungjawab pengumpulan data/informasi di setiap unit kerja</li> <li>5. Data/informasi kinerja yang disampaikan dalam LKj telah diyakini keandalannya</li> <li>6. Analisis/penjelasan dalam LKj telah diketahui oleh unit kerja terkait</li> <li>7. LKj IP bulanan merupakan gabungan partisipasi dari dibawahnya</li> </ol>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>
III	Substansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan/sasaran dalam LKj telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam perjanjian kinerja</li> <li>2. Tujuan/sasaran dalam LKj telah selaras dengan rencana strategis</li> <li>3. Jika butir 1 dan 2 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai</li> <li>4. Target Indikator Kinerja Tujuan/sasaran dalam LKj telah sesuai dengan target indicator kinerja tujuan/sasaran dalam perjanjian kinerja</li> <li>5. IKU pada LKj telah sesuai dengan dokumen IKU yang ditetapkan</li> <li>6. Jika butir 4 dan 5 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai</li> <li>7. Telah terdapat perbandingan data kinerja dengan tahun lalu, standar nasional dan sebagainya yang bermanfaat</li> <li>8. IKU dan IK telah cukup mengukur tujuan/sasaran</li> </ol>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>-</p>

	9. Jika 'tidak' telah terdapat penjelasan yang memadai	√
	10. IKU dan IK telah SMART	-

Keterangan:

III. 8. Terhadap sasaran strategis 'meningkatnya kualitas hasil kebijakan', pengukuran yang ada belum memadai untuk menggambarkan keseluruhan sasaran tersebut. Hal serupa juga ditemukan pada sasaran strategis 'meningkatnya pengembangan dan praktik inovasi dibidang administrasi negara'

III.10 beberapa IKU dan IK dalam Perjanjian Kinerja belum sepenuhnya SMART dan belum cukup untuk mengukur kinerja



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

### **NOTA DINAS**

Nomor: 55/I.1/PEP-06

Kepada Yth : Kepala Biro PH2P  
Dari : Inspektur  
Perihal : Reviu Laporan Kinerja LAN Tahun 2016

Menindaklanjuti Surat Kepala Biro PH2P Nomor 61/S.1.1/PEP.06 tanggal 24 Februari 2017 perihal permohonan reviu laporan kinerja LAN tahun 2016, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai masukan untk perbaikan laporan kinerja LAN yaitu sebagai berikut :

#### **a. Format Laporan**

Secara umum Laporan Kinerja LAN tahun 2016 telah sesuai dengan format yang ditentukan dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Laporan ini diantaranya telah menampilkan data penting Instansi Pemerintah, informasi target kinerja, capaian kinerja Instansi Pemerintah yang memadai, dan telah menyajikan dengan lampiran yang memadai pada badan laporan serta akuntabilitas keuangan.

Namun demikian, masih terdapat sedikit kelemahan dalam penyajian upaya perbaikan ke depan karena belum dilengkapi rencana aksi dan target capaian yang terukur dari rencana aksi tersebut.

#### **b. Substansi**

Secara umum, substansi dalam Laporan Kinerja LAN Tahun 2016 telah sesuai dengan ketentuan tetapi masih terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan diantaranya sebagai beriku:

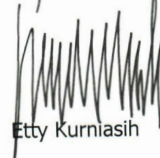
1. Dalam tabel capaian kinerja khususnya untuk skor evaluasi AKIP dan PEGI masih tertulis capaian tahun 2015, sudah terdapat keterangan bahwa skor evaluasi AKIP belum dipublikasikan oleh Kemenpan dan RB dan tidak ada penilaian PEGI pada tahun 2016 tetapi belum ada keterangan bahwa skor/nilai yang terdapat di dalam tabel adalah skor/nilai pada tahun 2015.
2. Laporan Kinerja telah menyajikan perbandingan data kinerja secara time series misalnya dengan data kinerja tahun lalu, tetapi masih minim perbandingan dengan data nasional diantaranya data kebutuhan nasional diklat baik diklatpim maupun teknis fungsional, jumlah kebutuhan analisis kebijakan dan widyaiswara pada skala nasional dsb.

3. IKU dan IK belum cukup mengukur tujuan/sasaran diantaranya, pengukuran/pemantauan terhadap pemanfaatan rekomendasi hasil kajian, serta pemantauan/pengukuran pemanfaatan inovasi dari proyek perubahan peserta.
4. Penjelasan mengenai tingkat kepuasan layanan di STIA, selain dilakukan dengan survey juga dilakukan dengan rencana implementasi standarisasi ISO.
5. Beberapa IKU dalam Perjanjian Kinerja belum sepenuhnya SMART dan belum cukup untuk mengukur tujuan.

Selain beberapa poin diatas, terdapat beberapa catatan atau koreksi yang dapat dilihat secara langsung pada dokumen Laporan Kinerja LAN tahun 2016.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Jakarta, 27 Februari 2017



Etty Kurniasih

Tembusan Yth.  
Sekretaris Utama

