



LAPORAN KINERJA 2018

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

INTEGRITAS  **PROFESIONAL**  **INOVATIF**  **PEDULI** 



EXECUTIVE SUMMARY

Transparansi dan akuntabilitas penggunaan sumber daya negara merupakan suatu kewajiban yang diamanahkan kepada pemerintah. Laporan Kinerja LAN Tahun 2018 merupakan salah satu wujud transparansi dan akuntabilitas Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta penggunaan anggarannya kepada publik. Laporan Kinerja ini merupakan wujud kinerja LAN dalam pencapaian Visi dan Misi sebagaimana dijelaskan dalam tujuan dan sasaran strategis dalam Renstra LAN tahun 2015-2019. Laporan Kinerja LAN tahun 2018 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 214/PMK.02/2017, tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Di dalam Laporan ini berisi mengenai deskripsi dan capaian atas sasaran strategis LAN yang diukur berdasarkan indikator kinerja utama (IKU) dalam rencana strategis (Renstra) LAN 2015-2019, khususnya yang dituangkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2018. Terjadi beberapa penyesuaian indikator kinerja utama di tahun 2018 sebagaimana tercantum dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2018-2019. Penyesuaian dilakukan sebagai tindak lanjut atas catatan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP) LAN tahun 2017.

Penyesuaian rumusan IKU dituangkan dalam Perjanjian Kinerja Kepala LAN Tahun 2018. Ikhtisar capaian kinerja LAN pada tahun 2018 adalah sebagai berikut.

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target 2018	Capaian	Persentase Capaian
Terwujudnya sistem pengembangan kompetensi pegawai ASN yang efektif	Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80%	97%	121,78%
	Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN	69	61,544	89,19%
Terwujudnya kebijakan publik yang berkualitas	Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN	Tinggi	Tinggi	100%



Tersebarluaskannya inovasi administrasi negara	Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	28	29	103,57%
Terwujudnya penyelenggaraan pendidikan tinggi administrasi negara terapan yang berkualitas bagi pegawai negeri	Predikat Indeks Pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi STIA LAN	Baik	Sangat Baik	120%
Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI	Predikat Indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik	Baik	80%

Berdasarkan data di atas, secara umum menunjukkan ketercapaian target pada hampir seluruh indikator kinerja. Dari 6 (enam) indikator kinerja utama LAN, 4 (empat) diantaranya telah tercapai 100 persen atau lebih, sedangkan 2 (dua) indikator, yaitu "Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN" dan "Predikat indeks tata kelola internal LAN RI" hanya tercapai masing-masing 89,19 persen dan 80 persen. Target pada kedua indikator tersebut memang secara deliberatif ditetapkan sebagai target yang bersifat menantang (challenging), mengingat tuntutan kebutuhan LAN sebagai salah satu penggerak utama (prime mover) reformasi birokrasi dan amanat kepada LAN sebagai pembina pengembangan kompetensi ASN. Target serupa akan kembali dipergunakan pada tahun mendatang, dengan penyesuaian pada strategi dan langkah yang digunakan untuk mewujudkan target kinerja tersebut sesuai dengan hasil evaluasi pada tahun ini. Adapun target-target pada indikator kinerja utama lainnya disusun dengan sifat sebagai target yang wajib dipenuhi (hurdle targets), dan LAN berhasil membuktikan pemenuhan target-target tersebut. Pada indikator yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi ilmu administrasi negara terapan, capaiannya bahkan melebihi yang ditetapkan.

Penilaian kinerja tingkat Lembaga dilakukan dengan menghitung rata-rata nilai kinerja anggaran atas aspek manfaat tingkat lembaga (CSS) dan rata-rata nilai kinerja anggaran tingkat eselon I/program. Nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran LAN adalah 94,67% dan termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hasil ini sama dengan capaian pada tahun lalu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa LAN telah berhasil mempertahankan kinerja anggaran pada level tertinggi.



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 2018 ini dengan penuh komitmen. Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah subhanahu wa ta'ala atas tersusunnya laporan ini.

Laporan Kinerja LAN Tahun 2018 disusun dengan berdasar kepada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Penyusunan Laporan Kinerja ini merupakan wujud dari transparansi publik dan akuntabilitas Lembaga Administrasi Negara sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang melaksanakan tugas di bidang Administrasi Negara. Substansi laporan ini merupakan deskripsi dan analisis atas capaian dari sasaran strategis yang diukur dari indikator kinerja utama (IKU) LAN sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2018-2019. Selain didasarkan pada Penetapan IKU LAN tahun 2018, 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.

Ikhtisar kinerja LAN pada tahun 2018 secara umum menunjukkan ketercapaian target pada hampir seluruh indikator kinerja, kecuali pada indikator "Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN" dan "Predikat indeks tata kelola internal LAN RI" yang berada satu tingkat di bawah standard yang ditargetkan. Meskipun secara umum telah menunjukkan capaian yang menggembirakan, LAN tetap berkomitmen untuk melakukan perbaikan atas manajemen kinerja di lingkungan LAN. Perbaikan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh LAN maupun oleh KemenPAN RB atas evaluasi AKIP LAN pada tahun 2017. Masih banyak perbaikan lain yang sedang dan akan terus dilakukan, baik dalam manajemen kinerja maupun pelaksanaan tugas dan fungsi lainnya sehingga visi LAN sebagai rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara dapat terwujud.

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

Jakarta, Februari 2019

Kepala Lembaga Administrasi Negara,

ttd

Adi Suryanto



DAFTAR ISI

Executive Summary	ii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	2
B. Tugas dan Fungsi LAN	3
C. Deskripsi Lingkungan Strategis LAN	5
Bab II Perencanaan Kinerja	13
A. Arsitektur Kinerja LAN	14
B. Perjanjian Kinerja Tahun 2018	15
Bab III Akuntabilitas Kinerja	19
A. Realisasi dan Capaian Kinerja	21
B. Realisasi Anggaran	60
C. Evaluasi Kinerja Anggaran	60
Bab IV Penutup	74
Lampiran	76





DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Ikhtisar Capaian Kinerja LAN 2018	15
Tabel 3.1. Ikhtisar Capaian Kinerja LAN 2018	20
Tabel 3.2 Hasil Evaluasi Pembelajaran Pelatihan di Lingkungan LAN Tahun 2018	24
Tabel 3.3 Persentase Lembaga Pelatihan yang Terakreditasi	26
Tabel 3.4 Rekapitulasi Hasil Kemanfaatan Kajian LAN Tahun 2018	30
Tabel 3.5 Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan Tahun 2018	34
Tabel 3.6 Instansi Penerima Manfaat Akselerasi Inovasi Tata Kelola Pemerintahan Dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Tahun 2018	38
Tabel 3.7 Hasil Inovasi Hasil Laboratorium Inovasi yang Memperoleh Penghargaan dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik	39
Tabel 3.8 Rincian nilai hasil evaluasi RB LAN tahun 2017	46
Tabel 3.9. Jumlah Pegawai di Satuan Kerja LAN berdasarkan Pemenuhan Hak Pengembangan Kompetensi Tahun 2018	54

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Jenis Kelamin di Satuan Kerja	8
Grafik 1.2 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Tingkat Pendidikan	9
Grafik 3.1 Status Proyek Perubahan Alumni Pelatihan Kepemimpinan	23
Grafik 3.2 Jumlah Lembaga Pelatihan yang Terakreditasi untuk Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator	25
Grafik 3.3 Persentase Lulusan dengan IPK Baik dan Masa Studi Normal	41
Grafik 3.4 Tingkat Kemanfaatan Pengabdian Masyarakat STIA LAN	43
Grafik 3.5 Persentase Instansi Pengirim yang Puas Atas Kualitas Lulusan STIA LAN	44
Grafik 3.6 Skor Evaluasi Akuntabilitas Kinerja LAN Tahun 2014-2017	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Model Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick-Phillips	22
Gambar 3.2. Persebaran Analisis Kebijakan di Indonesia	35
Gambar 3.3 Persebaran Laboratorium Inovasi LAN 2015-2017	37
Gambar 3.4 Peta Sebaran Kegiatan Akselerasi Inovasi LAN 2018	38
Gambar 3.5. Struktur Organisasi Lembaga Administrasi Negara	49







BAB I

PENDAHULUAN





A. Latar Belakang

Pembangunan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu aspek yang penting bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Hal tersebut tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN 2015-2019). Salah satu perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik adalah melalui Reformasi Birokrasi yang berkaitan dengan penataan ribuan proses dan fungsi pemerintahan, melibatkan berbagai stakeholders, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Proses birokrasi tersebut harus di tata ulang mulai dari tingkat paling tinggi sampai ke tingkat terendah. Perlu adanya terobosan-terobosan baru dengan langkah yang konkret dan realistis, berfikir di luar kebiasaan dan rutinitas yang ada, serta adanya perubahan paradigma setiap pegawai dan stakeholder yang terlibat. Maka dari itu Reformasi Birokrasi menjadi suatu keniscayaan, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga pemerintah nonkementerian memiliki peranan strategis dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Bidang Administrasi Negara.

Sejalan dengan hal tersebut, terbitnya Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS membuat peran LAN semakin nyata di dalam pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN (Pasal 219 PP 11/2017). Hal ini mempertajam peran LAN sebelumnya sebagai lembaga kajian (*Think tank*) pemerintah di bidang administrasi negara dan pendorong inovasi di bidang administrasi negara.

Sebagai instansi pemerintah, LAN juga bertanggung jawab melaksanakan reformasi dalam tata kelolanya, salah satunya dalam hal penguatan akuntabilitas. Manifestasi dari penguatan akuntabilitas dilakukan LAN dalam berbagai sisi akuntabilitas. Pada sisi akuntabilitas hukum, LAN melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan mandat yang diberikan oleh UU ASN dan Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang LAN serta peraturan perundang-undangan lainnya. Akuntabilitas profesional dilaksanakan LAN melalui komitmen pada standard dan etika profesi terkait bidang-bidang tugas LAN. Pada sisi akuntabilitas publik, LAN secara aktif mengelola layanan informasi publik serta berpartisipasi dalam rapat-rapat dengar pendapat (RDP) dengan mitra kerja di Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai representasi rakyat. Selain itu, sejak tahun 2014 LAN juga berinisiatif menyusun laporan tahunan (annual report) sebagai informasi umpan balik (*feedback*) kepada seluruh pemangku kepentingan LAN. Aspek akuntabilitas terakhir adalah akuntabilitas manajerial yang terdiri dari akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja. Terkait akuntabilitas keuangan, LAN secara berkelanjutan melakukan pengelolaan keuangan dengan kepatuhan dan kecermatan tinggi, yang dibuktikan dengan capaian opini tertinggi (Wajar Tanpa Pengecualian/WTP) dari pemeriksa (Badan Pemeriksa Keuangan/BPK) atas laporan keuangan LAN selama 11 (sebelas) tahun berturut-turut sejak tahun 2008.



Sementara itu, terkait akuntabilitas kinerja, LAN menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 2018 sebagaimana diamanatkan melalui Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pedoman penyusunan LAKIP dilakukan dengan merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpanrb) Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Substansi laporan ini merupakan deskripsi dan analisis atas capaian dari sasaran strategis yang diukur dari indikator kinerja utama (IKU) LAN sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2018-2019.

B. Tugas dan Fungsi LAN

Berdasarkan peraturan Presiden Nomor 57 tahun 2013, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di Bidang Administrasi Negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Untuk mendukung tugas tersebut, LAN memiliki 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.

Dalam UU ASN, LAN memiliki fungsi:

- 1) Pengembangan standard kualitas pendidikan dan pelatihan pegawai ASN;
- 2) Pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN;

- 3) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya;
- 4) Pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN; dan
- 5) Melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Dalam UU ASN, LAN memiliki tugas:

- 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 analis 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.

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

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

Tugas dan fungsi tersebut menempatkan LAN dalam posisi strategis untuk menjadi inisiator dan mengawal pembangunan, terutama di bidang administrasi Negara. Kajian, Inovasi dan Diklat yang dihasilkan oleh LAN harus dapat mendahului kebutuhan kebijakan administrasi Negara dan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur Indonesia di masa depan. Peran tersebut sangat penting mengingat sejumlah peraturan perundang-undangan di bidang administrasi negara terus diperbarui dan diterbitkan. Tantangan lainnya adalah mengenai pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi salah satu titik perhatian dan fokus pemerintah pada tahap rencana pembangunan lima tahun selanjutnya untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia.

C. Deskripsi Lingkungan Strategis LAN

Eksternal

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



Sejalan dengan hal tersebut, penyelenggaraan administrasi negara saat ini dihadapkan pada berbagai kondisi yang menuntut kecepatan bertindak. Berbagai indeks global menunjukkan beberapa fakta bahwa capaian Indonesia dalam beberapa hal sudah ada perbaikan dan peningkatan. Meskipun demikian, indeks global juga menunjukkan bahwa Indonesia masih cukup tertinggal dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Data Global Competitiveness Index 2017-2018 report (World Economic Forum) menunjukkan adanya kenaikan peringkat dari tahun sebelumnya (2016-2017), yaitu naik dari peringkat 41 ke peringkat 36 dari 137 negara. Meskipun mengalami kenaikan, Indonesia masih tertinggal dari Thailand (32), Malaysia (23), dan Singapura (3). Dari sisi Global Innovation Index (Cornell University, INSEAD, WIPO, 2018), Indonesia berada di peringkat 85 dari 126 negara, Indonesia masih tertinggal dari Negara tetangga seperti Filipina (73), Brunei Darussalam (67), vietnam (45), Thailand (44), Malaysia (35), dan Singapura (5). Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja sektor publik masih perlu diakselerasi untuk dapat menjawab tantangan global.

Selain harus menjawab tantangan global, dunia saat ini sedang memasuki era Revolusi Industri 4.0, yakni perkembangan industri berdasarkan cyber-physical yang menekankan pada pola digital economy, artificial intelligence (AI), big data, robotic, dan lain sebagainya atau dikenal dengan fenomena disruptive innovation. Beberapa dampak yang dihadapi oleh pemerintah diantaranya, Pemerintah harus dapat beradaptasi dengan segala perubahan secara responsif, mengelola anggaran secara transparan, efektif dan efisien, serta dapat menyelesaikan permasalahan publik secara cepat dan tepat. Revolusi industri juga mengharuskan pemerintah bertransformasi dari government as facilitator, citizen as participants menjadi Government as collaborator, Citizen as co-creation. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perindustrian telah meluncurkan roadmap "Making Indonesia 4.0" (Dikutip melalui kemenperin.go.id). Making Indonesia 4.0 merupakan strategi Indonesia untuk memasuki era Revolusi Industri 4.0, salah satu yang menjadi fokus utama adalah peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM).

Dalam konteks pembangunan dan peningkatan kapasitas SDM, khususnya dari sisi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu isu utama yang memerlukan sentuhan terobosan dalam mewarnai kebijakan pembangunan Indonesia. Hal ini menjadikan Lembaga administrasi Negara memiliki peran strategis sebagai lembaga yang salah satu fungsinya mengembangkan kompetensi ASN di Indonesia. UU ASN memberikan mandat kepada LAN dalam pengembangan kompetensi ASN. Untuk menjalankan mandat UU ASN tersebut, LAN telah mengoptimalkan seluruh unit organisasi dengan menginisiasi berbagai kajian, pengembangan konsep/desain pengembangan kompetensi, serta penyempurnaan implementasi kebijakan-kebijakan yang masih relevan, termasuk terkait pedoman penyelenggaraan pelatihan, misalnya Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang, Pelatihan Dasar CPNS, Pelatihan Reform Leader Academy (RLA), dan Pelatihan Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik.



Berdasarkan PP 11/2017, peran LAN dalam manajemen ASN dipertegas kembali, antara lain dalam hal:

- 1) Pengembangan sistem informasi pengembangan kompetensi (Pasal 207 ayat (4));
- 2) Penyusunan rencana pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural (Pasal 208 ayat (4));
- 3) Penyusunan rencana pengembangan kompetensi nasional (Pasal 209 ayat (1));
- 4) Pengoordinasian pengembangan kompetensi melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, bekerja sama dengan BKN (Pasal 212 ayat (4));
- 5) penyusunan pedoman akreditasi atas penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional (Pasal 214 ayat (6) dan Pasal 215 ayat (6));
- 6) penetapan pengembangan kompetensi sosial kultural (Pasal 216 ayat (4));
- 7) pelaksanaan akreditasi pelatihan sosial kultural (Pasal 216 ayat (6));
- 8) penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan madya (Pasal 217 ayat (4));
- 9) akreditasi pelatihan struktural kepemimpinan (Pasal 217 ayat (6));
- 10) pelaksanaan pelatihan tingkat nasional untuk pejabat pimpinan tinggi utama, pejabat pimpinan tinggi madya, dan pejabat pimpinan tinggi pratama (Pasal 218 ayat (1));
- 11) evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural (Pasal 221 ayat (2));

Dalam PP 11/2017 diamanatkan pula konsep Sekolah Kader (Pasal 1 angka 29), yaitu sistem pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menyiapkan pejabat administrator melalui jalur percepatan peningkatan jabatan. Lulusan Sekolah Kader



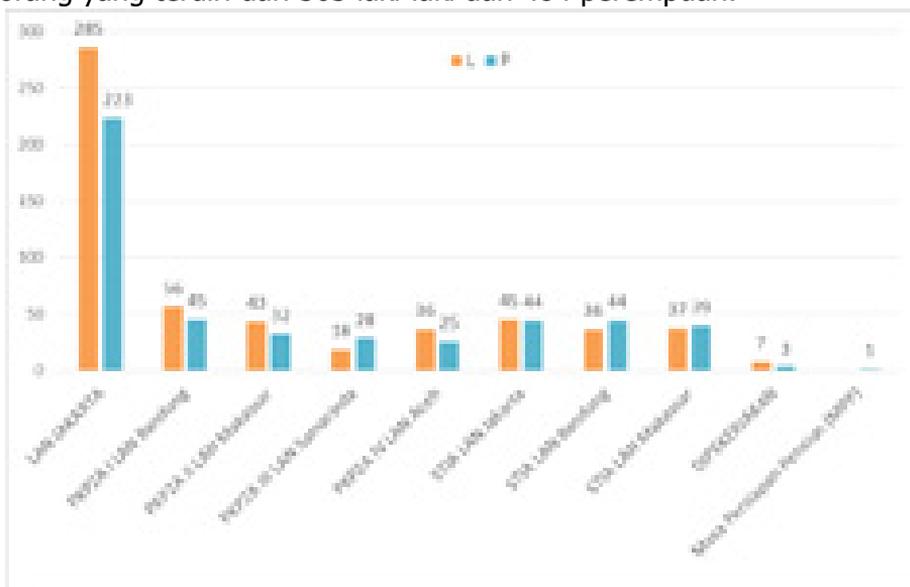


yang berpredikat sangat memuaskan dikecualikan dari persyaratan menduduki jabatan administrator sebagaimana diatur dalam Pasal 54 ayat (1). Sebagai instansi yang bertanggung jawab di bidang pengembangan kompetensi pegawai ASN, LAN harus merespons tuntutan peraturan perundang-undangan sebagaimana disampaikan pada sebelas butir di atas dan kebutuhan penyelenggaraan Sekolah Kader. Dalam fungsi pengkajian kebijakan, LAN dihadapkan pada tantangan perlunya kebijakan pengembangan kompetensi yang utuh, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Tantangan pengembangan kompetensi bertambah lagi dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 49 tahun 2018 tentang manajemen PPPK. Dalam PP 49 tahun 2018 secara jelas memberikan amanat kepada LAN untuk mengatur pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi PPPK (Pasal 40 ayat 3).

Hadirnya Peraturan Presiden nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), mengarahkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal tersebut termasuk dalam pemanfaatan teknologi dalam pengembangan kompetensi aparatur di Indonesia. Pemanfaatan teknologi tersebut harus sejalan dengan Arsitektur SPBE berupa kerangka dasar yang mendeskripsikan integrasi proses bisnis, data dan informasi, infrastruktur SPBE, aplikasi SPBE, dan keamanan SPBE untuk menghasilkan layanan SPBE yang terintegrasi.

Internal

Jumlah pegawai aktif di LAN sampai dengan akhir Desember 2018 tercatat sebanyak 1047 orang yang terdiri dari 563 laki-laki dan 484 perempuan.



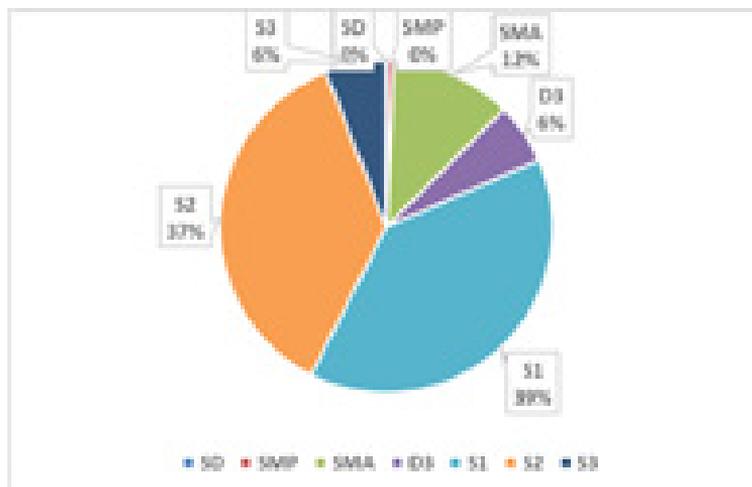
Grafik 1.1 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Jenis Kelamin di Satuan Kerja

Berdasarkan data di atas, sebagian besar (508) pegawai LAN bertugas di Satker LAN Jakarta dengan jumlah Laki-laki 283 orang dan Perempuan 223 orang. Data ini termasuk pegawai yang sedang menjalani tugas belajar di dalam maupun



luar negeri. STIA LAN Jakarta terdapat 89 pegawai dengan jumlah laki-laki 45 dan perempuan 44 orang. Di Jawa Barat, terdapat 181 pegawai yang bertugas di PKP2A I LAN Jatinangor (Laki-laki 56 orang, Perempuan 45 Orang) dan STIA LAN Bandung (Laki-laki 36 Orang, Perempuan 44 orang). Di Sulawesi Selatan, terdapat 151 pegawai LAN yang bertugas di PKP2A II LAN Makassar (Laki-laki 43 orang, Perempuan 32 Orang) dan STIA LAN Makassar (Laki-laki 37 orang, Perempuan 39 Orang). Pegawai yang bertugas di PKP2A III LAN Samarinda (Laki-laki 18 orang, Perempuan 28 Orang) dan PKP2A IV LAN Banda Aceh (Laki-laki 36 orang, Perempuan 25 Orang). Pegawai yang dipekerjakan sejumlah 7 orang Laki-laki dan 3 orang Perempuan serta ada 1 orang pegawai yang telah memasuki masa persiapan pensiun. Data tersebut mengalami perubahan dari tahun sebelumnya dikarenakan adanya penambahan CPNS tahun 2017 sejumlah 238 orang.

Komposisi pegawai LAN berdasarkan jenjang pendidikan terakhir didominasi oleh pegawai dengan pendidikan sarjana (39%) dan Magister (37%), sebagaimana terlihat pada grafik di bawah ini. Rasio pegawai LAN dengan tingkat pendidikan minimal sarjana meningkat dari tahun sebelumnya mengingat pada penerimaan CPNS tahun 2017, pendidikan minimal CPNS adalah sarjana. Tidak hanya tingkat pendidikan, tetapi kualifikasi dari para pemangku jabatan di LAN juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang ditempuhnya. Dengan demikian, menunjukkan bahwa secara umum, pegawai LAN memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai.



Grafik 1.2 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pemetaan terhadap potensi dan kompetensi pegawai dilakukan secara periodik di LAN sejak tahun 2011. Secara bertahap, pegawai pada berbagai jenis jabatan telah dipetakan potensi dan kompetensinya, termasuk CPNS LAN yang direkrut sejak tahun 2014. Pemetaan dilakukan oleh PKP2A I yang memiliki unit assessment center. Pemetaan juga dilakukan kepada pegawai-pegawai yang potensial menduduki jabatan fungsional. Hal ini merupakan langkah LAN dalam mendorong



profesionalisasi pegawai maupun Lembaga. Secara umum, 273 orang pegawai LAN merupakan pemangku jabatan fungsional keahlian atau keterampilan. Jabatan yang paling banyak diampu adalah widyaiswara (72 orang), dosen (67 orang), peneliti (48 orang), dan Analis Kebijakan (11 orang). Proporsi ini sejalan dengan fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan LAN, yaitu pengembangan kompetensi pegawai ASN, 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 membutuhkan lebih banyak lagi pejabat fungsional. Rekrutmen CPNS yang dilakukan pada akhir tahun 2017 berorientasi pada peningkatan pejabat fungsional di lingkungan LAN.

Sejak tahun 2012, LAN terus berupaya meningkatkan kapasitas kelembagaan, terutama dalam aspek sumber daya manusia. Hal ini dilakukan melalui pengembangan Integrated Human Resource Management (IHRM) lewat 6 (enam) kelompok kerja (pokja), yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen karier, dan penghargaan dan disiplin. Pada tahun 2017, pokja manajemen kinerja melaksanakan uji coba (piloting) penyelarasan kinerja unit kerja dan individu. Piloting ini merupakan penyempurnaan dari model manajemen kinerja individual yang telah diterapkan di LAN sejak tahun 2012. Selain itu, LAN juga telah menerbitkan Peraturan Kepala LAN Nomor 26 Tahun 2017 tentang Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara sebagai salah satu luaran (output) dari IHRM LAN.

Dorongan dan tuntutan inovasi administrasi negara yang telah dimulai LAN melalui Laboratorium Inovasi (Labinov) pada tahun 2015 semakin membesar dan meluas pada tahun 2018. Inovasi tidak lagi menjadi sebuah anomali, tetapi justru merupakan kebutuhan bagi setiap instansi pemerintah. Selain Labinov, LAN terus menggali dan mengembangkan model-model inovasi lainnya sesuai dengan kebutuhan perkembangan lingkungan strategis. Tersebar dan tidak terorganisasinya inovasi, misalnya, direspons oleh LAN dengan mengembangkan Pedoman Penyusunan Roadmap Inovasi Sektor Publik, yang dapat membantu instansi pemerintah pusat dan daerah dalam mengidentifikasi kebutuhan penyelesaian masalah organisasi melalui inovasi. Hal ini dapat mendukung dan memberikan referensi bagi pemerintah daerah dalam pelaksanaan inovasi di daerah sebagai Inovasi pada umumnya dilakukan instansi pemerintah dalam hal penyediaan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Kebutuhan akan suatu indeks persepsi dan dampak dari inovasi tata kelola pemerintahan dan inovasi pelayanan publik menjadi hal yang direspons oleh LAN dengan mengembangkan model dan instrumen Pengukuran Dampak Inovasi. Pengukuran Dampak Inovasi dimaksudkan untuk melihat sejauh mana dampak yang dirasakan oleh masyarakat dengan dilaksanakannya Laboratorium Inovasi sebagai akselerator inovasi tata kelola pemerintahan. Uji coba Instrumen Pengukuran Dampak Inovasi telah dilaksanakan secara sampling pada tahun 2018 dan bertahap akan dilaksanakan juga pada tahun 2019.





Pada akhir tahun 2018, ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 79 tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara. Terbitnya Perpres tersebut mengharuskan Lembaga Administrasi Negara untuk melakukan transformasi. Transformasi ini merupakan respon organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan dunia birokrasi di masa depan. Selain itu, Transformasi dan perubahan yang terjadi merupakan respon positif terhadap penambahan tugas dan fungsi LAN sesuai dengan amanat UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Dengan demikian, pada tahun awal tahun 2019, LAN harus menyesuaikan Visi, Misi, dan strategi ke depan sesuai dengan perubahan dalam Peraturan Presiden Nomor 79 tahun 2018.







BAB II

PERENCANAAN KINERJA





A. Arsitektur Kinerja LAN

Rencana Strategis LAN 2015-2019 tertuang 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 dalam Visi Lembaga Administrasi Negara, yaitu "Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan Administrasi Negara". Adapun Misi Lembaga Administrasi Negara 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 dan sasaran strategis Lembaga Administrasi Negara sebagai salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang mengemban amanah untuk melaksanakan tugas pemerintahan di Bidang Administrasi Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, LAN memiliki tujuan organisasi. Tujuan organisasi LAN tersebut meliputi:

- 1) Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN;
- 2) Mengembangkan ilmu administrasi Negara;
- 3) Meningkatkan kualitas kebijakan;
- 4) Meningkatkan pengembangan dan praktek inovasi di Bidang Administrasi Negara

Untuk mendukung terwujudnya visi dan misi pembangunan nasional, Lembaga Administrasi Negara berupaya menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi Negara. Ini menjadi visi yang akan dicapai LAN. Upaya yang dilaksanakan pada kurun waktu 5 (lima) tahun dilaksanakan sejalan dengan misi LAN untuk memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur



Negara dan sistem administrasi Negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, dengan sasaran strategis :

- 1) Meningkatnya kualitas hasil kebijakan;
- 2) Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme ASN;
- 3) Meningkatnya pengembangan dan praktek inovasi di bidang administrasi Negara;
- 4) Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi Negara;
- 5) Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang professional, serta akuntabilitas lembaga.

Pada tahun 2018, Lembaga Administrasi Negara menerbitkan Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2018-2019 sebagai perubahan dari Perka LAN nomor 13 tahun 2017. Perubahan tersebut dilakukan berdasarkan tindak lanjut atas evaluasi Reformasi Birokrasi Internal LAN serta berdasarkan hasil evaluasi AKIP tahun 2017.

B. Perjanjian Kinerja Tahun 2018

Guna merealisasikan Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2018-2019, telah ditetapkan Perjanjian Kinerja tahun 2018 Lembaga Administrasi Negara sebagai berikut.

Tabel 2.1. Perjanjian Kinerja 2018 LAN

No. (1)	Sasaran Strategis (2)	Indikator Kinerja (3)	Target (4)
1	Terwujudnya sistem pengembangan kompetensi pegawai ASN yang efektif	Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80%
		Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi Pegawai ASN	69
2.	Terwujudnya kebijakan publik yang berkualitas	Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN	Tinggi
3.	Tersebarluaskannya inovasi administrasi negara	Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	28 IP



No. (1)	Sasaran Strategis (2)	Indikator Kinerja (3)	Target (4)
4.	Terwujudnya penyelenggaraan pendidikan tinggi administrasi negara terapan yang berkualitas bagi pegawai negeri	Predikat Indeks pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi STIA LAN	Baik
5.	Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI	Predikat Indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik

Guna mewujudkan target kinerja tersebut, LAN melaksanakan 3 (tiga) program dengan rincian dan anggaran masing-masing program sebagai berikut.

Program		Anggaran	
1.	Dukungan Manajemen Teknis dan Tugas Lainnya LAN	Rp	188.263.930.000,-
2.	Peningkatan Sarana dan Prasarana LAN	Rp	8.350.000.000,-
3.	Pengkajian dan Diklat Aparatur	Rp	95.277.582.000,-
	Total	Rp	291.891.512.000,-

Sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, perjanjian kinerja disusun hingga tingkat pimpinan satuan kerja (Satker). LAN juga memperluas kewajiban penyusunan perjanjian kinerja hingga tingkat unit kerja terendah, yaitu unit kerja Pengawas (eselon IV), melalui penyelarasan secara vertical (*cascading*) maupun horizontal (*alignment*) yang dilakukan masing-masing unit kerja berdasarkan perjanjian kinerja Kepala LAN dan strategi organisasi dan unit kerja.









BAB III

AKUNTABILITAS KINERJA





Berdasarkan Perjanjian Kinerja Kepala LAN Tahun 2018, ikhtisar capaian kinerja LAN pada tahun 2018 adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1. Ikhtisar Capaian Kinerja LAN 2018

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target 2018	Capaian	Persentase Capaian
Terwujudnya sistem pengembangan kompetensi pegawai ASN yang efektif	Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80%	97%	121,78%
	Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN	69	61,544	89,19%
Terwujudnya kebijakan publik yang berkualitas	Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN	Tinggi	Tinggi	100%
Tersebarluaskannya inovasi administrasi negara	Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	28	29	103,57%
Terwujudnya penyelenggaraan pendidikan tinggi administrasi negara terapan yang berkualitas bagi pegawai negeri	Predikat Indeks Pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi STIA LAN	Baik	Sangat Baik	120%
Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI	Predikat Indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik	Baik	80%

Berdasarkan data di atas, dari 6 (enam) indikator kinerja utama LAN, 4 (empat) diantaranya telah tercapai 100 persen atau lebih, sedangkan 2 (dua) indikator, yaitu "Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN" dan "Predikat indeks tata kelola internal LAN RI" hanya tercapai masing-masing 89,19 persen dan 80 persen.





A. Realisasi dan Capaian Kinerja

Sasaran Strategis 1:

Terwujudnya Sistem Pengembangan Kompetensi ASN yang Efektif

Indikator Kinerja Sasaran Strategis 1.1:

Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan Perilaku

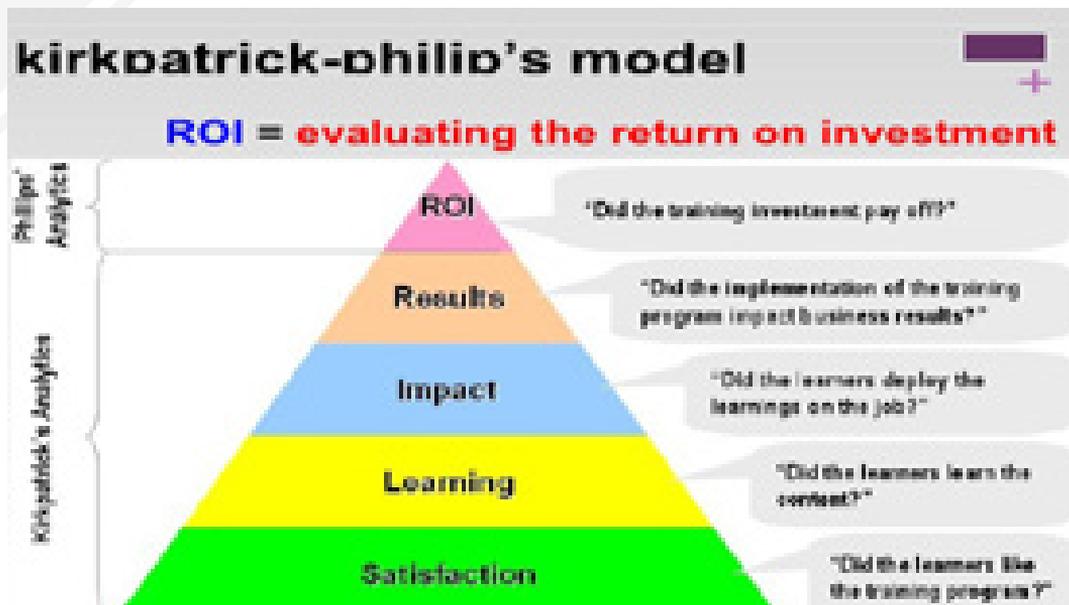
Sasaran strategis LAN yang pertama terkait dengan tugas dan fungsi LAN di bidang pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN), di mana LAN menjalankan peran sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi ASN sekaligus sebagai penyelenggara pelaksanaan pengembangan kompetensi tertentu. Perbedaan karakteristik dari kedua peran tersebut menjadikan indikator kinerja yang dapat mengukur keberhasilan sasaran strategis yang diharapkan terwujud, yaitu "sistem pengembangan kompetensi ASN yang efektif" harus dibagi menjadi 2 (dua). Indikator kinerja yang pertama adalah "Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku". Indikator kinerja ini terkait dengan peran LAN sebagai penyelenggara pelaksanaan pengembangan kompetensi tertentu.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, pada Pasal 43 huruf c disebutkan bahwa LAN memiliki fungsi "penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya". Dalam pelaksanaan sehari-hari berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, jenis pelatihan yang diselenggarakan oleh LAN meliputi pelatihan kepemimpinan (tingkat IV s.d. tingkat I), pelatihan teknis (termasuk pelatihan khusus seperti Reform Leader Academy dan Pelatihan Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik), dan pelatihan fungsional terutama bagi widyaiswara dan analis kebijakan. Akan tetapi, dengan mempertimbangkan posisi Pelatihan Kepemimpinan sebagai manifestasi riil dari pelaksanaan fungsi LAN berdasarkan UU ASN, pengukuran kinerja pada indikator ini dilakukan hanya dengan memperhitungkan capaian pada Pelatihan Kepemimpinan.

Indikator "Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan kompetensi" dibangun berdasarkan kerangka konseptual evaluasi pelatihan dari Kirkpatrick (1992), di mana setiap pelatihan dapat dievaluasi dalam 4 (empat) + 1 (satu) level kemanfaatan, yaitu reaksi/kepuasan (level 1), pembelajaran/pengetahuan (level 2), perilaku/kompetensi (level 3), dan hasil/kinerja (level 4). Dalam perkembangan selanjutnya, Phillips menambahkan bahwa untuk jenis pelatihan dan organisasi tertentu, ukuran keberhasilan pelatihan juga diarahkan pada level pengembalian investasi pelatihan (return on investment/level 5). Evaluasi pada level 1 dan 2 dilakukan pada saat pelatihan berlangsung melalui survey kepuasan peserta pelatihan dan evaluasi pre-test dan post-test (atau melalui



evaluasi sumatif apabila pelatihan memiliki standar kelulusan). Adapun evaluasi pada level 3 dan 4 dilakukan setelah alumni pelatihan kembali ke tempat kerja.



Gambar 3.1. Model Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick-Phillips

Dalam arsitektur kinerja LAN, ukuran keberhasilan pada level reaksi merupakan indikator kinerja bagi pejabat administrator di bidang penyelenggaraan pelatihan. Adapun ukuran keberhasilan pada level pembelajaran/pengetahuan merupakan indikator kinerja utama bagi pejabat pimpinan tinggi pratama (untuk pelatihan yang dilaksanakan unit kerjanya) dan pejabat pimpinan tinggi madya (untuk seluruh pelatihan yang dilaksanakan di LAN, termasuk di PKP2A). Sementara itu, pada level LAN, indikator kinerja ditetapkan pada level 3, yaitu perubahan perilaku atau peningkatan kompetensi alumni pelatihan. Untuk mengukur indikator ini, telah dilakukan survey dengan responden berjumlah 77 orang, terdiri dari 54 laki-laki (70,01%) dan 23 perempuan (29,87%). Responden terdiri dari enam orang peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, 29 orang peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, 23 orang peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, dan 19 orang peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Dengan pengkalibrasian ulang atas pengukuran berdasarkan sasaran kompetensi masing-masing Pelatihan Kepemimpinan, diperoleh hasil 97,4 persen peserta Pelatihan Kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku/kompetensi sesuai sasaran pelatihan.

Pengukuran efektifitas pelatihan pada level 3 telah mulai dilakukan pada tahun 2017. Dibandingkan dengan kinerja pada tahun 2017 terdapat peningkatan persentase alumni Pelatihan Kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku dari 87,796 persen menjadi 97,4 persen di tahun 2018. Sedangkan jika dibandingkan dengan



target yang ditetapkan pada tahun 2018 (80%) realisasi kinerja ini mencapai 121,78 persen.



Grafik 3.1 Status Proyek Perubahan Alumni Pelatihan Kepemimpinan

Berdasarkan survey yang sama, diperoleh juga informasi bahwa mayoritas proyek perubahan yang dihasilkan oleh peserta terus berlanjut pascapelatihan. Akan tetapi, 44,44 persen dari seluruh proyek perubahan yang berlanjut pascapelatihan telah mengalami penyesuaian namun tetap dengan mempertahankan ide dasar yang dikembangkan saat Pelatihan Kepemimpinan. Adapun proyek-proyek perubahan yang tidak berlanjut pada umumnya disebabkan adanya mutasi/promosi jabatan yang dialami alumni sehingga sulit untuk melanjutkan inovasi yang digagasnya di unit yang sebelumnya.

Berdasarkan hasil evaluasi dari para peserta, keberadaan proyek perubahan dan model penyelenggaraan on and off campus serta pelibatan narasumber pakar dalam pelatihan merupakan sebagian dari keunggulan pola penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan. Namun demikian, sebagian peserta juga menyatakan bahwa durasi total pelatihan perlu dipertimbangkan kembali, karena bagi mereka durasi total tersebut terlalu pendek (untuk menuntaskan sasaran pelatihan secara ideal) atau sebaliknya terlalu panjang (jika mempertimbangkan beban tugas kedinasan lainnya).

Namun demikian, hasil evaluasi pascapelatihan (level 3) di atas, pada dasarnya nilai yang diperoleh menunjukkan konsistensi jika dibandingkan dengan hasil evaluasi pada level 2 seperti ditunjukkan dalam tabel di bawah. Secara agregat, dengan memperhitungkan pula hasil evaluasi pada pelatihan teknis dan fungsional, diperoleh persentase peserta yang mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 97,42 persen.



Tabel 3.2 Hasil Evaluasi Pembelajaran Pelatihan di Lingkungan LAN Tahun 2018

Unit Kerja/Unit	Pelatihan Poin JAKIP		Pelatihan P/LA		Pelatihan Berumen		Pelatihan MoT dan TOC		Total		1 Capaian
	target	capaian	target	capaian	target	capaian	target	capaian	target	capaian	
Funksi LAN	980	979							980	979	97,84%
Funksi TI			28	28	22	22	22	22	302	302	97,31%
IPSP LAN	298	298	25	25	123	120			446	443	99,33%
IPSP LAN	280	280	25	25	123	115			433	429	99,07%
IPSP LAN	214	209	25	25	123	123			365	358	98,08%
IPSP LAN	128	127	25	25	123	122			278	275	99,28%
Total	1.498	1.471	126	126	371	370	22	22	2.013	2.000	99,40%
Persentase Capaian	98,20%		100%		99,75%		100%		99,40%		

Peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan dilakukan LAN melalui berbagai cara, antara lain menerbitkan Perlan No. 8 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi PNS Melalui E-Learning. Pedoman ini menjadi dasar bagi penyelenggara pelatihan yang ingin menyelenggarakan e-learning. Di Lingkungan LAN sendiri, pelatihan berbasis e-learning telah dimulai dilaksanakan pada pelatihan kewidyaiswaraan berjenjang, training Officer corche (TOC), dan Management of training (MoT). Pelatihan kepemimpinan Nasional tk.1 (sebelumnya dikenal dengan Latpim 1) juga mulai mengadopsi metode e-learning baik dalam proses pembelajaran maupun evaluasi. Hal ini diatur dalam peraturan LAN nomor 6 tahun 2018.

Sasaran Strategis 1:

Terwujudnya Sistem Pengembangan Kompetensi ASN yang Efektif

Indikator Kinerja Sasaran Strategis 1.2:

Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN

Indikator ke-2 dari sasaran strategis pertama LAN adalah "Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi ASN". Indikator ini merupakan ukuran keberhasilan dari peran LAN sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi ASN. Sesuai dengan Peraturan Kepala (Perka) LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2018-2019, indikator ini diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

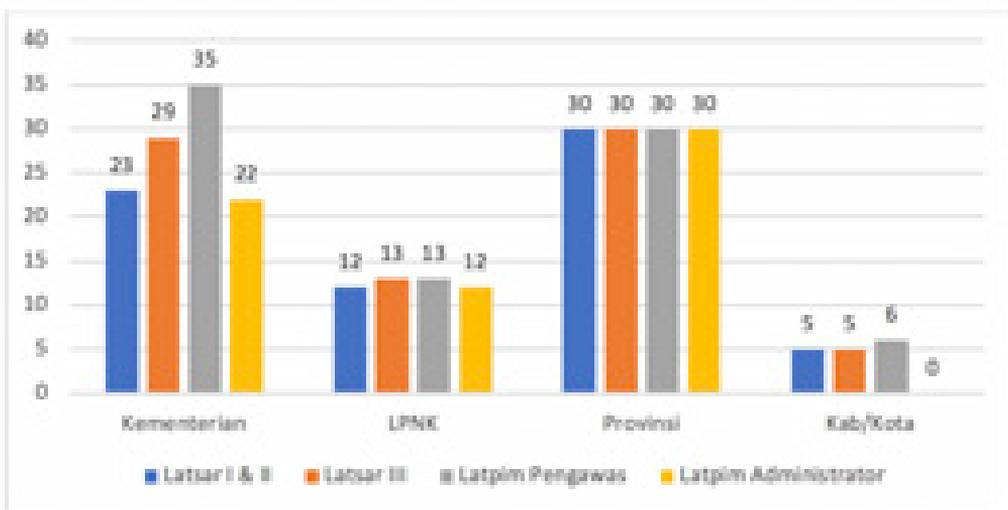
$$(AKR+PPK+PWI) \times 7,693$$

Komponen pertama dari indeks di atas adalah AKR, yaitu persentase lembaga pelatihan pemerintah yang telah terakreditasi untuk menyelenggarakan pelatihan struktural



kepemimpinan administrator, pelatihan struktural kepemimpinan pengawas, dan pelatihan dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Komponen ini baru digunakan pada tahun 2018. Pada tahun-tahun sebelumnya, indikator yang digunakan terkait akreditasi lembaga pelatihan adalah “Persentase lembaga pelatihan yang meningkat akreditasinya”, yang diukur dengan membandingkan antara lembaga pelatihan yang hasil penilaian akreditasinya meningkat dibandingkan dengan total lembaga pelatihan yang mengajukan akreditasi pada tahun tersebut. Berdasarkan hasil evaluasi AKIP oleh Kementerian PANRB pada tahun 2017, indikator ini dinilai kurang tepat karena belum menggambarkan potret akreditasi lembaga pelatihan secara nasional padahal LAN merupakan instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam akreditasi lembaga pelatihan bagi pegawai ASN.

Data termutakhir dari realisasi komponen ini diilustrasikan dalam grafik berikut.



Grafik 3.2 Jumlah Lembaga Pelatihan yang Terakreditasi untuk Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Secara keseluruhan, terdapat 112 lembaga pelatihan pemerintah. Sementara itu, untuk lembaga pelatihan pada tingkat kabupaten/kota, akreditasi untuk pelatihan kepemimpinan administrator bukan menjadi kewajiban karena telah dikelola oleh lembaga pelatihan provinsi. Sedangkan yang dilaksanakan oleh Lembaga Pelatihan merupakan upaya membantu beban Lembaga Pelatihan Provinsi. Dengan demikian, persentase lembaga pelatihan yang terakreditasi untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan tersebut di atas adalah sebagai berikut.



Tabel 3.3 Persentase Lembaga Pelatihan yang Terakreditasi

Program Pelatihan	Jumlah Lembaga Terakreditasi	Persentase Dibandingkan dengan Jumlah Total
Latsar CPNS Gol. I & II	70	$\frac{70}{112} \times 100\% = 62,5\%$
Latsar CPNS Gol. III	77	$\frac{77}{112} \times 100\% = 68,75\%$
Latpim Pengawas	84	$\frac{84}{112} \times 100\% = 75\%$
Latpim Administrator	64	$\frac{64}{106} \times 100\% = 60,38\%$

Sesuai dengan data di atas, rata-rata lembaga pelatihan yang terakreditasi untuk jenis-jenis pelatihan sebagaimana ditetapkan adalah 66,66 persen. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan dalam Perka LAN 4/2018, persentase ini dikonversi menjadi nilai 2.

Capaian ini belum menunjukkan level yang ideal. Hal ini disebabkan antara lain oleh:

- 1) Pengajuan akreditasi baru terhadap program pelatihan dari setiap instansi berdasarkan kebutuhan penyelenggaraan setempat, sehingga tidak semua Lembaga Pelatihan ajukan akreditasi untuk semua program;
- 2) Mekanisme pengajuan akreditasi masih berdasarkan pada kebutuhan dari instansi pengusul, sehingga pada umumnya peningkatan pengajuan re-akreditasi baru akan dilakukan instansi pada saat/menjelang berakhirnya masa berlaku akreditasinya. Masa berlaku akreditasi kategori A adalah 5 (lima) tahun; kategori B adalah 3 (tiga) tahun; dan kategori C adalah 2 (dua) tahun;
- 3) Pelaksanaan akreditasi terkendala pada ketersediaan anggaran LAN setiap tahunnya. Untuk mengatasi hal ini, sejak tahun 2017, LAN memperkenalkan tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) untuk akreditasi lembaga pelatihan. Akan tetapi, masih banyak instansi pemerintah yang belum mengetahui atau memahami prosedur ini. Hal ini telah diupayakan diatasi dengan memasukkan materi terkait akreditasi dalam kegiatan rapat-rapat koordinasi kediklatan. Hasilnya, pada tahun 2018 terdapat 30 lembaga pelatihan yang diakreditasi, meningkat dari tahun sebelumnya yang berjumlah 27 lembaga pelatihan.





Komponen ke-2 pembentuk Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi ASN adalah Persentase instansi pemerintah yang telah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi PNS. Indikator ini merupakan komponen yang baru digunakan pada tahun 2018 sebagai tindak lanjut LAN atas amanat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. Perencanaan pengembangan kompetensi merupakan bagian dari sistem pengembangan kompetensi ASN. Pada tahun 2018, LAN baru melakukan pengukuran terkait perencanaan pengembangan kompetensi untuk PNS karena Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) baru terbit pada pertengahan tahun dan belum ditindaklanjuti dengan pedoman pengembangan kompetensi bagi PPPK. Dalam manajemen PNS, LAN telah menerbitkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Dalam Peraturan LAN 10/2018, diatur terkait perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi, baik pada tingkat instansi maupun tingkat nasional. Kebutuhan dan perencanaan pengembangan kompetensi instansi merupakan bagian dari proses perencanaan pengembangan kompetensi.

Setelah terbitnya PerLAN 10/2018, LAN menindaklanjuti dengan menyelenggarakan Workshop Pengembangan Kompetensi PNS yang ditujukan kepada seluruh pengelola kepegawaian di instansi pemerintah. Secara total, terdapat 396 instansi pemerintah yang terdiri dari kementerian, LPNK, dan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota yang menjadi peserta workshop. Dari jumlah tersebut, dilakukan survey untuk mengetahui progres perencanaan pengembangan kompetensi di masing-masing instansi. Hasilnya, 113 instansi (28,54% dari total peserta Workshop) telah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi. Berarti, dengan asumsi total instansi pemerintah sejumlah 623 instansi, 18,14 persen diantaranya telah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi. Apabila dikonversi sesuai definisi operasional dalam Perka LAN 4/2018, maka komponen ini mendapatkan nilai 1. Realisasi ini secara total masih sangat rendah. Akan tetapi, dengan mempertimbangkan bahwa praktik ini masih baru, maka capaian ini merupakan baseline bagi capaian kinerja LAN di masa depan. Faktor utama yang menjadi penyebab masih rendahnya capaian kinerja ini adalah baru dimulainya workshop pengembangan kompetensi pada triwulan IV tahun 2018. Hal ini disebabkan PerLAN 10/2018 yang menjadi dasar penyelenggaraan workshop baru terbit pada akhir Agustus 2018.

Komponen ketiga yang membentuk indikator ini adalah "Rata-rata hasil evaluasi widyaiswara oleh peserta pelatihan". Seperti halnya dua sub-indikator sebelumnya, Sub-indikator ini juga baru digunakan pada tahun 2018. Indikator yang digunakan untuk mengukur efektifitas peran LAN dalam pembinaan JF Widyaiswara pada tahun-tahun sebelumnya adalah tingkat pemahaman widyaiswara dan pembinaan kepegawaian atas kebijakan pembinaan widyaiswara, dengan hasil pengukuran pada tahun 2017 terdapat peningkatan pemahaman peserta (widyaiswara dan



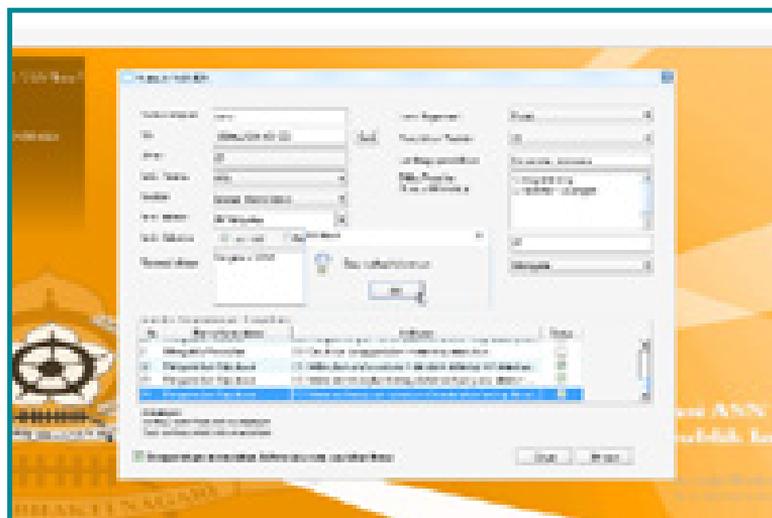
instansi pengampu) dari 86,27 persen pada uji pra-sosialisasi (pretest) menjadi 98,4 persen pada saat uji pasca-sosialisasi.

Adapun rumusan sub-indikator yang digunakan para tahun 2018 mengalami perubahan sesuai hasil exit meeting evaluasi AKIP LAN tahun 2017. Ukuran ini dilakukan melalui penelusuran hasil evaluasi penyelenggaraan pelatihan pada komponen tenaga pengajar. Berdasarkan pengambilan sampel secara acak pada beberapa pelatihan, diperoleh nilai rata-rata hasil evaluasi widyaiswara oleh peserta sebesar 90,2. Dengan ketentuan konversi sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018, realisasi ini memperoleh nilai 5.

Dengan demikian, kalkulasi total indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN adalah sebagai berikut.

Realisasi dari indeks tersebut masih lebih rendah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2018 yaitu 69, dengan demikian capaian indikator kinerja ini hanya mencapai 89,91 persen. Hal ini terutama disebabkan belum optimalnya realisasi pada penyampaian kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi instansi serta akreditasi lembaga pengembangan kompetensi. Evaluasi yang telah dilakukan pada tahun ini terkait realisasi pada sub-indikator yang belum mencapai target akan menjadi bahan perbaikan untuk perencanaan dan pelaksanaan kinerja di tahun selanjutnya.

Sejak tahun 2017 LAN telah mengembangkan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA). Aplikasi ini merupakan backbone sistem pengembangan kompetensi nasional. Dalam aplikasi ini tersedia fitur antara lain e-learning, akreditasi lembaga pelatihan, registrasi nomor surat tanda tamat pelatihan (STTP), kebutuhan dan perencanaan pengembangan kompetensi ASN, dan evaluasi pengembangan kompetensi ASN.



Sasaran Strategis 2:

Terwujudnya Kebijakan Publik Yang Berkualitas

Indikator Kinerja Sasaran Strategis 2.1:

Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN

Selain di bidang pengembangan kompetensi ASN, LAN juga berperan dalam peningkatan kapasitas sistem kebijakan publik. Hal ini dilakukan LAN melalui pengkajian kebijakan di bidang administrasi negara. Hasil-hasil kajian kebijakan LAN akan menjadi rekomendasi yang diharapkan akan membantu pembuat kebijakan dalam menghasilkan kebijakan publik yang berbasis data (evidence-based policy). Selain itu, LAN juga melakukan pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK), yaitu jabatan fungsional yang berperan dalam proses analisis kebijakan publik, baik pada tahap identifikasi masalah, formulasi, implementasi, pemantauan, dan evaluasi kebijakan publik.

Indikator kinerja "Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN" merupakan indeks yang dibangun dari kedua fungsi tersebut, dengan formula:

(Kemanfaatan Rekomendasi Kebijakan + Indeks Utilisasi AK)

2

Kemanfaatan rekomendasi kebijakan diukur atas setiap rekomendasi kebijakan hasil kajian yang dilakukan oleh unit-unit kerja pengkaji kebijakan di lingkungan LAN. Kemanfaatan diukur melalui pemenuhan aspek-aspek sebagai berikut.

- 1) Apakah rekomendasi kebijakan didiskusikan melalui forum diskusi/seminar – Aspek 1;
- 2) Apakah rekomendasi kebijakan diunduh oleh pihak eksternal pascapublikasi di media elektronik internal – Aspek 2;
- 3) Apakah rekomendasi kebijakan dipublikasikan pada media massa cetak di tingkat lokal/nasional – Aspek 3;
- 4) Apakah rekomendasi kebijakan dipublikasikan pada media massa elektronik di tingkat lokal/nasional – Aspek 4; dan
- 5) Apakah rekomendasi kebijakan diterima oleh stakeholders yang terkait sebagai perhatian untuk penyusunan/perbaikan kebijakan (dibuktikan dengan tanda terima dan pernyataan) – Aspek 5.

Pemenuhan atas setiap aspek tersebut diberikan nilai 0,2. Berdasarkan hasil pemantauan atas seluruh kajian yang dilakukan unit-unit kerja kajian di LAN pada tahun 2018, diperoleh data sebagaimana terlihat pada tabel di bawah.

Tabel 3.4 Rekapitulasi Hasil Kemanfaatan Kajian LAN Tahun 2018

No	Judul Kajian	Aspek 1	Aspek 2	Aspek 3	Aspek 4	Aspek 5	Total Nilai
1	Kajian Redistribusi ASN	√	√	X	√	√	0,8
2	Grand Design Public Administration	√	√	√	√	√	1,0
3	Strategi Pemda dalam Menghadapi Perubahan Iklim	√	√	X	X	√	0,6
4	Kajian Pengembangan Model Desa Cerdas	√	√	X	√	√	0,8
5	Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis JF di Instansi Pemerintah	√	√	X	√	√	0,8
6	Kajian Naskah Akademis Penyusunan Pedoman Pelaksanaan Kebijakan dan Pengawasan Netralitas ASN	√	√	X	√	√	0,8
7	Kajian Manajemen Talenta	√	√	X	√	√	0,8
8	Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Pemerintah Daerah	√	√	X	√	√	0,8
Total Nilai (T)							6,4
Jumlah Kajian (N)							8
Rata-rata Nilai Kemanfaatan (T/N)							0,8

Salah satu kajian yang dilakukan LAN pada tahun 2018 adalah Grand Design Public Administration (GDPA). Kajian ini merupakan proyek prioritas nasional dan merupakan bagian dari Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Tahun 2018. Kajian ini dimaksudkan sebagai bahan masukan bagi Kementerian PANRB dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional



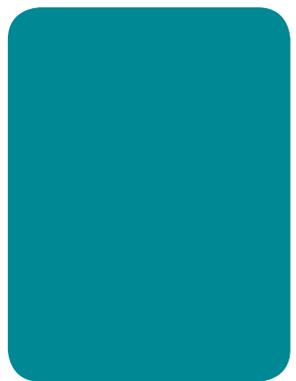
(PPN/Bappenas) dalam menyusun substansi terkait bidang aparatur negara dalam Rancangan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045.

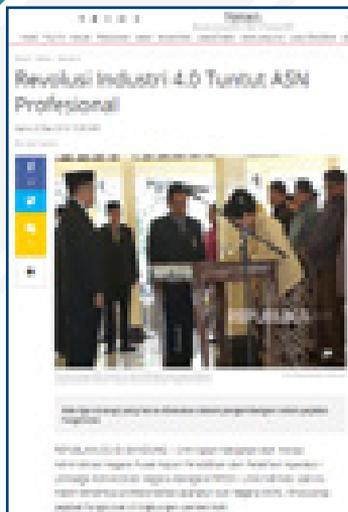
Hasil kajian GDPA telah didiskusikan pada tanggal 14 November 2018 di Aula Prof. Dr. Agus Dwiyanto, MPA LAN Jakarta dengan keynote speaker Menteri PANRB. Para pembicara dalam diskusi tersebut adalah Deputi Bidang Politik, Hukum, Pertahanan, dan Keamanan Kementerian PPN/Bappenas, Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian PANRB, dan Antun Nastri Shidiq (peneliti madya LAN) dengan moderator Abdul Qohar (wartawan senior Metro TV). Hasil kajian telah diterima oleh pemangku kepentingan utama, yaitu Menteri PANRB dan Menteri PPN/Bappenas. Menteri PANRB juga mengapresiasi hasil kajian GDPA dengan memberikan sambutannya dalam dokumen final hasil kajian GDPA.



Selain kajian GDPA, pada tahun 2018 LAN juga dipercaya melakukan kajian Redistribusi ASN. Kajian ini juga merupakan bagian dari proyek prioritas nasional dalam RKP 2018 dan bertujuan memberikan gambaran terkait kesenjangan dalam distribusi PNS dan strategi untuk melakukan redistribusi PNS, khususnya guru, tenaga fungsional kesehatan, dan pelaksana. Berdasarkan hasil kajian ini, diusulkan 2 (dua) strategi redistribusi PNS, yaitu strategi yang bersifat sentralistis dan strategi redistribusi desentralistis.

Kedua kajian di atas dilaksanakan oleh pusat-pusat kajian yang terdapat di LAN Jakarta, yaitu Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara dan Pusat Kajian Reformasi Administrasi. Unit-unit pelaksana kajian di LAN juga terdapat di masing-





masing PKP2A. Salah satu hasil kajian dari PKP2A adalah Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis JF di Instansi Pemerintah yang dilaksanakan oleh PKP2A I LAN Jatinangor. Kajian ini dibutuhkan guna meningkatkan profesionalitas pejabat fungsional melalui pengembangan kompetensi teknis. Pengembangan kompetensi teknis di era dewasa ini tidak lagi hanya berfokus pada pelatihan-pelatihan klasikal. Sebaliknya, pelatihan non-klasikal harus dikedepankan agar memberikan ruang yang lebih besar dalam pengembangan kompetensi. Konsep ini sejalan dengan prinsip pendekatan corporate university yang sedang dikembangkan oleh LAN.

Pelaksanaan kajian kebijakan di LAN berorientasi pada kemanfaatan hasil kajian, yaitu rekomendasi kebijakan yang dihasilkan. Pemanfaatan rekomendasi kajian mulai digunakan pada tahun 2017. Rata-rata nilai kemanfaatan rekomendasi kajian kebijakan di LAN tahun lalu adalah 7,86 (atau 0,786). Dibandingkan dengan nilai tersebut, capaian pada tahun ini cenderung meningkat. Beberapa faktor yang turut mendorong peningkatan ini antara lain:

- 1) Perencanaan kajian kebijakan yang lebih terkonsolidasi: pada bulan Februari 2018, dikoordinasi oleh Sekretariat Utama, seluruh unit pelaksana kajian dan inovasi administrasi negara di LAN Jakarta dan PKP2A melakukan forum konsolidasi kegiatan kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara. Forum tersebut dipimpin langsung oleh Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara. Dari forum tersebut, unit-unit pelaksana kajian kebijakan berhasil menyepakati pembagian tema dan strategi kajian.
- 2) Diseminasi dengan memanfaatkan kemitraan dengan media massa: Sejak tahun 2017, LAN telah merintis model diseminasi hasil kajian melalui diskusi media, di mana peserta diskusi sebagian besar adalah jurnalis dari berbagai media massa yang terkait. Selain itu, secara aktif LAN juga berkomunikasi dengan kalangan media dalam rangka menyampaikan hasil-hasil kajian. Kedua strategi ini berhasil meningkatkan potensi penyebaran hasil kajian melalui media massa, baik cetak maupun elektronik.
- 3) Pembatasan dan pemfokusan kajian: Berbeda dengan tahun 2017 di mana LAN melakukan hingga 14 (empat belas) kajian, pada tahun 2018 LAN hanya melakukan satu kajian per unit pelaksana kajian (kecuali pada Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah). Melalui strategi ini, diharapkan pelaksana kajian benar-benar fokus pada kajian yang dilakukan, termasuk dalam memastikan kemanfaatan hasil kajian.

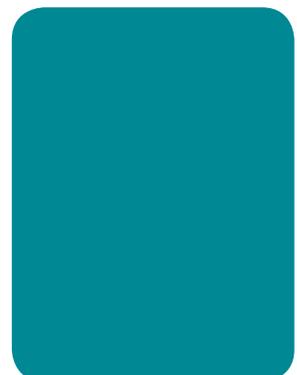


- 4) Pelibatan pemangku kepentingan sejak dini: guna memastikan kebermanfaatan hasil kajian, Deputi Bidang Kajian Kebijakan memberikan arahan kepada seluruh unit pelaksana kajian untuk melibatkan penerima manfaat kajian sejak tahap awal kajian. Pelibatan sejak awal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa arah dan cakupan kajian sesuai dengan kebutuhan kebijakan dari para pihak tersebut.

Setiap PKP2A dan STIA LAN menerbitkan jurnal sebagai media publikasi karya-karya ilmiah dibidang Administrasi Negara. Diantara jurnal-jurnal tersebut Jurnal BORNEO Administrator yang dikelola oleh PKP2A III LAN Samarinda berhasil memperoleh peringkat 2 dalam forum Apresiasi Akreditasi Jurnal Nasional (ARJUNA) dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Capaian ini akan diikuti oleh pengelola jurnal lainnya di lingkungan LAN pada tahun selanjutnya sebagai bentuk komitmen LAN terhadap kemanfaatan hasil kajian dan pengembangan diskursus Administrasi Negara.

Selain itu, LAN juga telah menerbitkan Peraturan Kepala LAN nomor 08 tahun 2018 tentang pedoman Pengukuran Pemanfaatan Hasil Kajian di lingkungan LAN. Pedoman ini disusun untuk mendorong pelaksana kajian di lingkungan LAN agar tidak hanya berorientasi pada output tetapi juga meningkatkan kemanfaatan hasil kajian. Ukuran kemanfaatan hasil kajian berdasarkan pedoman ini akan mulai digunakan sebagai indikator kinerja pada tahun 2019.

Komponen ke-2 dari indikator kinerja "Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN" adalah Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan. Indeks ini diukur melalui 3 (tiga) dimensi, yaitu dimensi organisasi, kepemimpinan, dan kapasitas analisis kebijakan. Skala pengukuran tingkat analisis kebijakan ditetapkan sebagai berikut.





Skala	Keterangan
0 – 2,5	Sangat Rendah
2,5 – 5	Rendah
5 – 7,5	Cukup Tinggi
7,5 – 10	Tinggi

Utilisasi analisis kebijakan dengan konsep ini melihat kemanfaatan analisis kebijakan dari aspek knowledge (pengetahuan), skills (keterampilan), dan attitude (sikap). Pada dimensi organisasi, dilihat dari regulasi dan kesiapan kemanfaatan analisis kebijakan, sedangkan pada dimensi kepemimpinan dilihat persepsi pimpinan terhadap pemanfaatan analisis kebijakan.

Pada tahun 2018, pengukuran Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan dilakukan pada 7 (tujuh) instansi pemerintah yang telah memiliki analisis kebijakan, terdiri dari 3 (tiga) kementerian, 1 (satu) LPNK, 1 (satu) sekretariat lembaga negara, dan 2 (dua) pemerintah daerah. Hasil tabulasi dari masing-masing instansi tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5 Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan Tahun 2018

No	Instansi	Dimensi			Jumlah Angka	Kategori
		Organi- sasi	Kepemim- pinan	Kapasitas JFAK		
1	Kementerian ESDM	1,5	1,65	2,943	6,093	Cukup Tinggi
2	Kementerian LHK	1,6	2	3,113	6,713	Cukup Tinggi
3	Kementerian Sosial	1,9	1,5	3,407	6,807	Cukup Tinggi
4	LAN	1,85	1,9	3,03	6,78	Cukup Tinggi
5	Setjen DPR RI	1,3	2,3	3,81	7,41	Cukup Tinggi
6	Pemkot Yogyakarta	1,85	1,65	3,02	6,52	Cukup Tinggi
7	Pemkab Bangka	1,9	1,85	2,77	6,52	Cukup Tinggi

Berdasarkan data di atas, rata-rata Utilisasi Analisis Kebijakan di ketujuh lokus adalah 6,691 atau masuk dalam kategori Cukup Tinggi. Dibandingkan dengan capaian pada tahun 2016 sebesar 4,087 dan 2017 (5,362), terdapat kecenderungan peningkatan utilisasi analisis kebijakan. Peningkatan utilisasi analisis kebijakan juga berjalan beriringan dengan penambahan jumlah pejabat fungsional analisis kebijakan. Per



- 
- 3) Setting agenda right (SAR) kementerian koordinator dan Kementerian Pariwisata;
 - 4) Webinar formulasi kebijakan penanggulangan kemiskinan;
 - 5) Webinar penyusunan DUPAK; dan
 - 6) Knowledge sharing produk analis kebijakan.

Kegiatan-kegiatan tersebut turut berkontribusi terhadap peningkatan pada dimensi kapasitas pemangku JFAK dalam pengukuran Indeks Utilisasi Analis Kebijakan.

Berdasarkan capaian pada kedua komponen tersebut, indikator "Kualitas kebijakan publik instansi pemerintah hasil binaan LAN" diperoleh sebagai berikut.

$$\frac{(8 + 6,691)}{2} = \frac{14,691}{2} = 7,3455$$

Dengan hasil akhir sebesar 7,3455, maka kualitas kebijakan publik hasil binaan LAN berada pada kategori Tinggi. Realisasi ini sesuai dengan yang telah ditargetkan dalam Perjanjian Kinerja LAN 2018.

Dalam rangka meningkatkan kualitas kebijakan dan sistem kebijakan, LAN juga mengembangkan Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) dan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) bagi analis kebijakan. IKK adalah indeks yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kebijakan berdasarkan ketepatan, objektivitas, validitas, proses perumusannya serta implementasi dan dampak kebijakan tersebut. IKK juga menjadi salah satu bagian dari gerakan nasional Revolusi Mental yang dikoordinasi oleh Kementerian Koordinator Bidang PMK, terutama terkait gerakan Indonesia melayani. Adapun SKKNI adalah rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan atau keahlian serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Dengan telah ditetapkannya SKKNI bagi Analis Kebijakan, LAN tinggal selangkah lagi untuk mengembangkan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) Analis Kebijakan. Adanya KKNI akan memastikan standar kualifikasi dan profesionalitas Analis Kebijakan secara nasional, baik yang berasal dari JFAK maupun Non PNS.

Sasaran Strategis 3:

Tersebarluaskannya inovasi administrasi negara

Indikator Kinerja Sasaran Strategis 3.1:

Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN

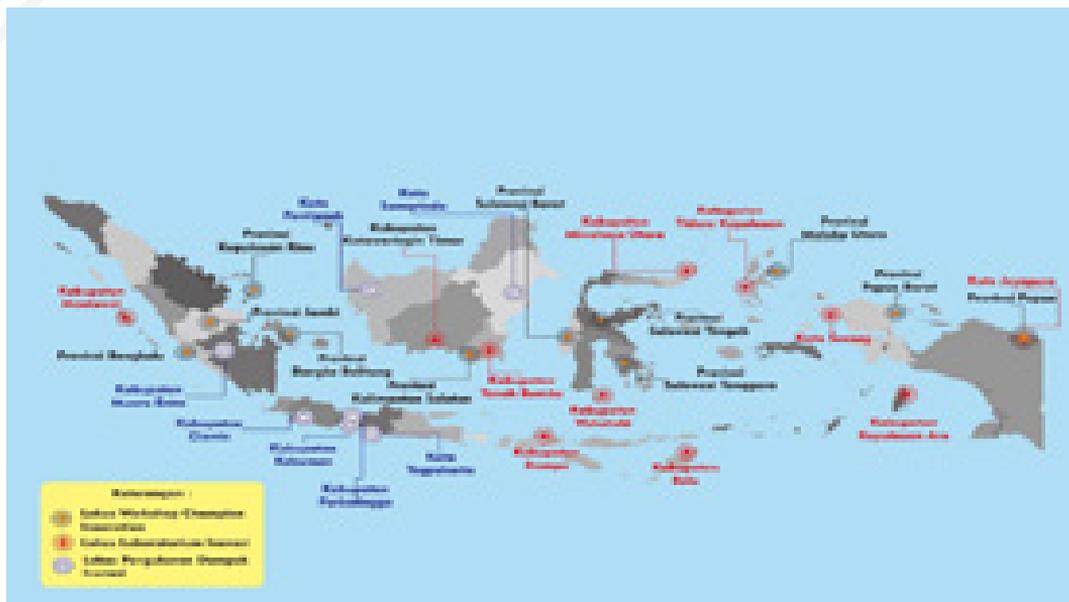
Sejak tahun 2013, seiring dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013, LAN menjadi instansi pemerintah yang berperan dalam mendorong inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Peran ini mulai secara efektif dijalankan sejak tahun 2015, ditandai dengan diperkenalkannya model Laboratorium Inovasi (Labinov) untuk memfasilitasi pemerintah daerah dalam mengembangkan inovasi administrasi negara di daerahnya masing-masing. Labinov merupakan proses co-creation inovasi antara LAN dan pemerintah daerah mitra yang tahap-tahapnya disebut sebagai 6D, yaitu drum-up (penumbuhan kesadaran dan motivasi untuk berinovasi), diagnose (penelusuran masalah dan potensi inovasi), design (pengembangan ide-ide inovasi), deliver (pelaksanaan inovasi), display (pameran hasil inovasi), dan documentation (pendokumentasian hasil untuk pembelajaran berkelanjutan).



Gambar 3.3 Persebaran Laboratorium Inovasi LAN 2015-2017

Selama kurun waktu 2015-2017, LAN telah melaksanakan Labinov di 37 lokus dan menghasilkan 3.589 ide inovasi (rata-rata 1.196 ide inovasi per tahun). Sebagaimana terlihat pada gambar di atas, mayoritas lokus Labinov berada di wilayah Indonesia barat dan tengah. Pada tahun 2018, Kementerian PPN/Bappenas memercayakan LAN untuk melaksanakan proyek prioritas nasional "Akselerasi inovasi tata kelola pemerintahan dalam mendukung daya saing daerah". Proyek prioritas ini dimaksudkan untuk mendorong pengembangan inovasi administrasi negara di daerah-daerah terdepan dan tertinggal. Dalam proyek prioritas ini, LAN tidak hanya melaksanakan Labinov, tetapi juga Workshop Champion of Innovation (WCI), yaitu model inovasi yang dikembangkan LAN untuk melahirkan pelopor-pelopor inovasi

administrasi di lingkup pemerintah daerah, khususnya pemerintah daerah provinsi. Guna mengukur kemanfaatan inovasi-inovasi yang telah dilahirkan lewat Labinov, LAN juga mengembangkan Pengukuran Dampak Inovasi. Dengan demikian, proyek prioritas “Akselerasi inovasi tata kelola pemerintahan dalam mendukung daya saing daerah” terdiri dari 3 (tiga) kegiatan yang saling terkait secara konsep.



Gambar 3.4 Peta Sebaran Kegiatan Akselerasi Inovasi LAN 2018

Secara total, terdapat 29 pemerintah daerah yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN pada tahun 2018, dengan rincian sebagaimana terlihat pada tabel di bawah. Adapun target yang ditetapkan pada tahun 2018 adalah 28 instansi, sehingga capaian kinerja LAN pada indikator kinerja “Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN” adalah 103.57 persen.

Tabel 3.6 Instansi Penerima Manfaat Akselerasi Inovasi Tata Kelola Pemerintahan Dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Tahun 2018

Model Inovasi	No	Instansi Penerima Manfaat	No	Instansi Penerima Manfaat
Laboratorium Inovasi	1	Kota Jayapura	7	Kab. Wakatobi
	2	Kota Sorong	8	Kab. Minahasa Utara
	3	Kab. Belu	9	Kab. Tanah Bumbu
	4	Kab. Tidore Kepulauan	10	Kab. Kotawaringin Timur
	5	Kab. Kepulauan Aru	11	Kab. Mentawai
	6	Kab. Dompu		

Workshop Champion of Innovation	12	Provinsi Bengkulu	18	Provinsi Sulawesi Barat
	13	Provinsi Jambi	19	Provinsi Sulawesi Tenggara
	14	Provinsi Kepulauan Riau	20	Provinsi Maluku Utara
	15	Provinsi Bangka Belitung	21	Provinsi Papua Barat
	16	Provinsi Kalimantan Selatan	22	Provinsi Papua
	17	Provinsi Sulawesi Tengah		
Pengukuran Dampak Inovasi	23	Kab. Muara Enim	27	Kota Yogyakarta
	24	Kab. Ciamis	28	Kota Pontianak
	25	Kab. Kebumen	29	Kota Samarinda
	26	Kab. Purbalingga		

Dari sebelas mitra Labinov pada kegiatan Akselerasi Inovasi, telah dihasilkan 1.398 inovasi. Dengan demikian, meskipun secara pendekatan Labinov tahun 2018 dilaksanakan berbeda dengan pendekatan Labinov pada tahun-tahun sebelumnya yang bersifat inisiatif dari mitra Labinov, jumlah ide inovasi pada tahun 2018 lebih tinggi dibandingkan rata-rata pada tiga tahun terakhir.

Dalam penelusuran dampak inovasi, diperoleh informasi bahwa inovasi-inovasi yang dikembangkan dari Labinov pada tahun 2015-2017 yang masih berjalan pada umumnya memberikan dampak yang positif bagi kinerja instansi. Di antara inovasi-inovasi yang dihasilkan dari Labinov, sebagian diantaranya memperoleh penghargaan berupa listing dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) yang diselenggarakan oleh Kementerian PANRB. Di antara inovasi-inovasi tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel. 3.7 Hasil Inovasi Hasil Laboratorium Inovasi yang Memperoleh Penghargaan dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik

No	Judul Inovasi	Instansi	Lab Inovasi	KIPP
1	Penerangan Jalan Umum Hemat Energi di Tingkat RT-RW	Kota Yogyakarta	2015	Top 99 KIPP 2016
2	Layanan Perizinan Secara Online dan Layanan Izin 3 Jam	Kab. Kebumen	2016	Top 40 KIPP 2017
3	BCL (Bisnis Cakep Lalu Lintas Lancar) – Pengaturan dan Pengendalian Lalu lintas melalui Smartphone	Kota Pontianak	2016	Top 40 KIPP 2016
4	Family Gathering Terpadu SEMAR PATRI (Strategi Menurunkan Angka Readmisi Pasien Psikiatri) Wujudkan Pelayanan Kesehatan Jiwa Paripurna di Ruang Rawat Inap Jiwa	Kab. Kudus	2016	Top 99 KIPP 2017
5	"LASKAR" (Layanan Syndroma Koronaria Akut Terintegrasi)	Kab. Tulungagung	2017	Top 99 KIPP 2018
6	EKSISTENSI (pelayanan Kesehatan gratis TERintegrasi) CALL CENTRE 112	Kota Parepare	2017	Top 99 KIPP 2018



Keberhasilan Labinov dan model-model inovasi LAN lainnya dalam mendorong inovasi administrasi negara di instansi pemerintah juga ditandai dengan tingginya antusiasme instansi pemerintah untuk membangun kemitraan melalui Labinov. Untuk tahun 2019, tercatat telah ada 31 pemerintah daerah yang menyatakan siap untuk melaksanakan Labinov. Semakin luasnya jangkauan Labinov pada dasarnya menandakan semakin luasnya pengembangan inovasi administrasi negara di seluruh penjuru Indonesia. Dengan memperhitungkan seluruh Labinov yang telah diselenggarakan sepanjang 2015-2018, baik yang didanai melalui APBN LAN maupun kemitraan dengan pemerintah daerah, maka LAN secara bersama-sama dengan 61 pemda telah menghasilkan 7.051 inovasi administrasi negara.

Sasaran Strategis 4:

Terwujudnya penyelenggaraan pendidikan tinggi administrasi negara terapan yang berkualitas bagi pegawai negeri

Indikator Kinerja Sasaran Strategis 4.1:

Predikat indeks pelaksanaan tridharma perguruan tinggi STIA LAN

Sejak tahun-tahun awal berdirinya, LAN telah menyelenggarakan pendidikan tinggi di bidang ilmu administrasi negara. Tepatnya pada 24 Desember 1960, dengan Keputusan Menteri Pertama RI Nomor 578/MP/1960, didirikan Perguruan Tinggi Dinas Ilmu Administrasi Negara (PTDIAN). Setelah digabung dengan Akademi Ilmu Administrasi pada tahun 1967, PTDIAN berubah nama menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) LAN. Selanjutnya, didirikan pula STIA LAN Bandung dan STIA LAN Makassar.

Pada tahun 2017, seiring dengan Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, STIA LAN mulai menyelenggarakan pendidikan vokasi setelah sebelumnya menyelenggarakan pendidikan akademis. Hingga tahun 2020, STIA LAN secara bertahap bertransformasi menjadi Politeknik STIA LAN dan sepenuhnya menyelenggarakan pendidikan vokasi (terapan) pada jenjang sarjana terapan, magister terapan, dan apabila memenuhi syarat dapat menyelenggarakan program doktor terapan. Pada akhir tahun 2018, berdasarkan Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 1208/KPT/I/2018, STIA LAN Jakarta diberikan izin untuk mulai menyelenggarakan program doktor terapan. Secara bertahap, proses pembukaan program doktor terapan juga akan diupayakan pada STIA LAN Bandung dan STIA LAN Makassar.

Dalam fungsi penyelenggaraan pendidikan tinggi ilmu administrasi negara terapan, STIA LAN seperti juga perguruan tinggi lainnya berkewajiban menjalankan tridharma perguruan tinggi, yaitu kewajiban untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Undang-undang Nomor 12 Tahun



2012 tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 1 angka 9). Sejalan dengan itu, indikator kinerja utama LAN terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi terapan di STIA LAN dirumuskan sebagai "Predikat indeks pelaksanaan tridharma perguruan tinggi STIA LAN". Indikator ini diukur melalui formula:

$$\frac{(\text{Pendidikan} + \text{Penelitian} + \text{Pengabdian} + \text{Tracer})}{4}$$

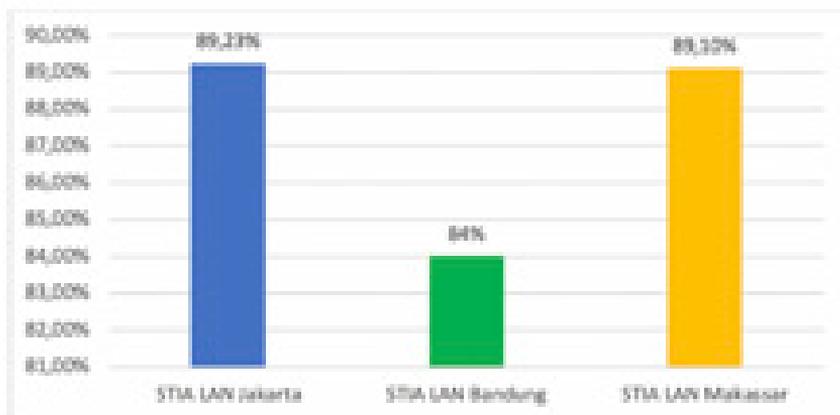
Berdasarkan formula tersebut, terdapat 4 (empat) komponen pembentuk indeks, yaitu pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan tracer study (penelusuran alumni). Pengukuran terhadap keempat sub indikator dilakukan atas pelaksanaan program akademis maupun vokasi mengingat STIA LAN masih dalam proses transisi untuk menjadi penyelenggara program vokasi secara penuh. Penjabaran masing-masing komponen tersebut adalah sebagai berikut.

Pendidikan

Sub-indikator terkait pendidikan adalah "Persentase lulusan STIA dengan IPK baik dan masa studi normal", yang didefinisikan secara operasional sebagai:

- 1) Pada program S1: lulusan dengan IPK minimal 3,00 dan masa studi <70% masa studi maksimal (12 semester)
- 2) Pada program S2: lulusan dengan IPK minimal 3,25 dan masa studi <70% masa studi maksimal (8 semester)

Berdasarkan definisi operasional tersebut, capaian di masing-masing STIA LAN diilustrasikan pada grafik di bawah.



Grafik 3.3 Persentase Lulusan dengan IPK Baik dan Masa Studi Normal

Berdasarkan data pada grafik di atas, rata-rata persentase lulusan STIA LAN dengan IPK baik dan masa studi normal adalah 87,44 persen. Realisasi tertinggi diperoleh STIA Makassar, di mana 89,1 persen lulusan pada tahun 2018 memenuhi kriteria yang diharapkan. Adapun capaian terendah ditunjukkan oleh STIA LAN Bandung di



mana dari total lulusan tahun 2018 sebanyak 97 orang, hanya 81 diantaranya yang memenuhi kriteria IPK baik dan masa studi normal. Akan tetapi, capaian tersebut tetap meningkat dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Bahkan, secara konsisten STIA LAN Bandung menunjukkan tren capaian yang meningkat sejak tahun 2015 (75,38%), 2016 (76,36%), dan 2017 (29,78%). Kecenderungan serupa juga terjadi pada kedua STIA LAN lainnya.

Faktor utama yang mengakibatkan capaian pada sub-indikator ini sulit untuk menembus nilai 90 persen adalah kesibukan mahasiswa: sebagian besar mahasiswa STIA LAN adalah pegawai (PNS, pegawai BUMN, TNI, Polri) yang selain menempuh pendidikan juga tetap melaksanakan tugas-tugas kedinasan. Akibatnya, terkadang mahasiswa yang bersangkutan terpaksa meninggalkan sementara kewajibannya sebagai peserta didik karena harus memenuhi panggilan tugas.

Kendala di atas telah terpetakan karena telah terjadi sejak beberapa tahun terakhir. Beberapa hal yang sudah dilakukan untuk menindaklanjuti kendala tersebut antara lain:

- 1) Pengoptimalan peran penasihat akademis untuk tidak hanya memberikan arahan dan bimbingan kepada mahasiswa tetapi juga memotivasi agar mahasiswa terdorong menyelesaikan pendidikannya tepat waktu;
- 2) Evaluasi dosen oleh mahasiswa setiap akhir semester, untuk memetakan permasalahan yang mungkin terjadi dari sisi dosen sebagai pelaksana layanan pendidikan;
- 3) Perbaikan sarana dan prasarana penunjang pendidikan seperti laboratorium, hotspot area, ruang kelas, dan sebagainya; dan
- 4) Penyampaian nota pengingat (reminder/warning) kepada mahasiswa yang telah mendekati masa studi normal atau maksimal.

Selain itu, pada tahun 2018, STIA LAN Bandung dan STIA LAN Makassar juga melakukan sertifikasi manajemen mutu ISO 9001:2015 atas pelayanan akademik termasuk penyusunan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan pembelajaran pada program-program studi sarjana dan pascasarjana. Pada akhir tahun 2018, STIA LAN Bandung berhasil memperoleh sertifikasi tersebut, diikuti oleh STIA LAN Makassar pada awal 2019. Pada tahun sebelumnya, STIA LAN Jakarta juga telah memperoleh sertifikasi yang sama. Hal ini merupakan bentuk komitmen LAN terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi.

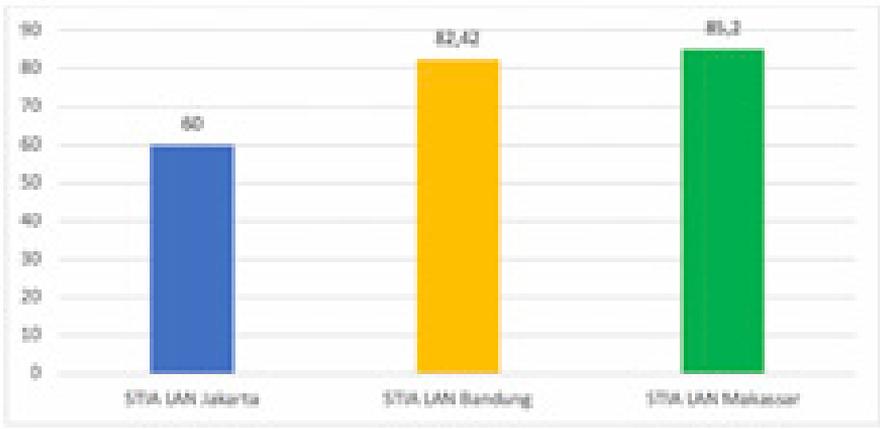
Sub-indikator ke-2 dari indikator kinerja terkait penyelenggaraan pendidikan tinggi terapan adalah "Persentase hasil penelitian yang dipublikasikan di media ilmiah pada tahun berjalan". Indikator ini



dikembangkan dalam rangka meningkatkan peran LAN dalam pengembangan ilmu dan praktik administrasi negara. Setiap tahunnya, STIA LAN Jakarta, Bandung, dan Makassar melaksanakan penelitian yang mewakili program studi (prodi) dan penelitian yang ditawarkan bagi para dosen (penelitian mandiri dosen). Pada tahun 2018, STIA LAN Jakarta memiliki 3 (tiga) penelitian prodi dan 10 (sepuluh) penelitian mandiri dosen. STIA LAN Bandung memiliki 4 (empat) penelitian prodi dan 16 penelitian mandiri dosen. Adapun STIA LAN Makassar melaksanakan 4 (empat) penelitian prodi dan 9 (sembilan) penelitian mandiri dosen. Seluruh hasil penelitian ini (100%) telah dipublikasikan oleh STIA LAN dalam buku.

Selain itu, ketiga STIA LAN juga mendorong para dosen untuk melakukan pengembangan profesi melalui penelitian dan publikasi karya ilmiah. Pada tahun 2018, pada ketiga STIA LAN, terjadi peningkatan jumlah karya ilmiah dosen yang terpublikasikan. Di STIA LAN Jakarta, misalnya, jumlah karya ilmiah dosen yang terpublikasikan mencapai 17 artikel, melonjak drastis dari capaian pada tahun 2015 (4 artikel), 2016 (2 artikel), dan 2017 (1 artikel). Langkah terobosan yang dilakukan oleh STIA LAN Jakarta adalah menyelenggarakan International Conference on Governance, Public Administration and Social Sciences pada tanggal 19 Juli 2018 di Yogyakarta. Dari konferensi ini, 15 artikel dosen telah diterbitkan dalam prosiding konferensi yang terindeks pada indeksasi bereputasi internasional. Sementara itu, STIA LAN Bandung juga melakukan hal serupa, namun dengan mendorong para dosen untuk mengikuti konferensi-konferensi internasional yang diselenggarakan oleh berbagai perguruan tinggi/asosiasi.

Sub-indikator ke-3 adalah pengabdian masyarakat, dengan rumusan "Tingkat kemanfaatan pengabdian masyarakat yang dilakukan STIA LAN". Pengabdian masyarakat dapat dilakukan oleh STIA LAN melalui kegiatan berupa pendampingan, fasilitasi, atau advokasi kepada instansi pemerintah. Di STIA LAN Bandung, misalnya, terlaksana 6 (enam) kegiatan pengabdian masyarakat berupa advokasi (2 kegiatan), workshop (1 kegiatan), kajian (1 kegiatan), dan bimtek (2 kegiatan). Hasil kemanfaatan pengabdian masyarakat pada masing-masing STIA LAN adalah sebagai berikut.

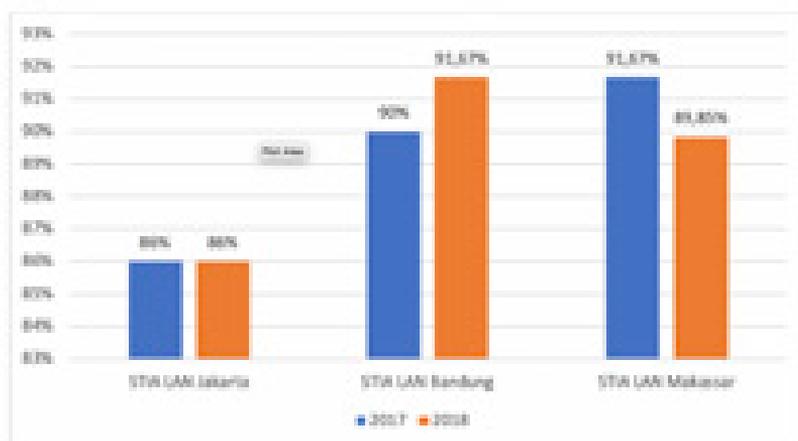


Grafik 3.4 Tingkat Kemanfaatan Pengabdian Masyarakat STIA LAN



Berdasarkan data pada grafik di atas, rata-rata tingkat kemanfaatan kegiatan pengabdian masyarakat yang dilakukan STIA LAN adalah 75,87. Pengukuran kemanfaatan dilakukan melalui survey kepada mitra kerja/penerima manfaat kegiatan pengabdian masyarakat. Hal ini merupakan pengukuran yang baru bagi sebagian besar STIA LAN, kecuali STIA LAN Bandung, karena ukuran yang digunakan sebelumnya terkait dengan pengabdian masyarakat adalah jumlah kegiatan pengabdian masyarakat. Ditingkatkannya level pengukuran dari jumlah kegiatan (level proses) menjadi tingkat kemanfaatan (level immediate outcome) sendiri merupakan langkah LAN dalam mendorong level dampak yang dihasilkan dari kegiatan-kegiatan LAN.

Sub-indikator ke-4 "Persentase kepuasan instansi pemerintah yang mengirimkan dan memanfaatkan alumni STIA LAN" merupakan indikator kinerja yang telah digunakan pada tahun sebelumnya. Pengukuran atas sub-indikator ini dilakukan dengan survey penelusuran (tracer study) kepada instansi-instansi pemerintah yang mengirimkan lulusan STIA LAN. Realisasi sub-indikator ini dibandingkan dengan tahun 2017 adalah sebagai berikut.



Grafik 3.5 Persentase Instansi Pengirim yang Puas Atas Kualitas Lulusan STIA LAN

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa capaian STIA LAN Jakarta pada tahun 2018 tidak berbeda dengan yang diperoleh pada tahun 2017. Peningkatan kepuasan diperoleh STIA LAN Bandung, sedangkan penurunan dialami oleh STIA LAN Makassar. Secara rata-rata, tingkat kepuasan instansi pengirim lulusan STIA LAN adalah 89,17 persen. Masing-masing kampus telah mengembangkan kerja sama institusional dengan berbagai pihak. Di STIA LAN Jakarta, misalnya, kerja sama dilakukan dengan instansi, antara lain:

- 1) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
- 2) Pemerintah Provinsi Papua Barat;
- 3) Pemerintah Kota Tangerang;
- 4) Markas Besar TNI Angkatan Laut;
- 5) Kementerian Keuangan;



- 6) Komisi Pemberantasan Korupsi;
- 7) Otoritas Jasa Keuangan;
- 8) Badan Pemeriksa Keuangan;
- 9) Bank Tabungan Negara;
- 10) Bank Rakyat Indonesia; dan
- 11) Bank Mandiri.

Dengan kerja sama yang terlembaga tersebut, pengendalian dan pemantauan hasil studi mahasiswa menjadi lebih mudah dilakukan.

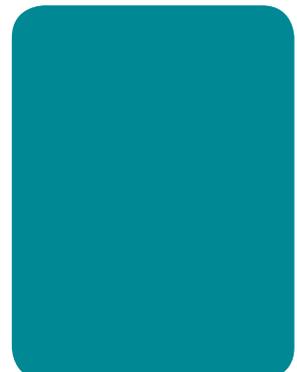
Berdasarkan data pada empat sub-indikator, realisasi kinerja indikator "Predikat indeks pelaksanaan tridharma perguruan tinggi STIA LAN" adalah:

$$\frac{(87,44 + 100 + 75,87 + 89,17)}{4} = 88,12$$

Apabila hasil di atas dimasukkan ke dalam kategorisasi kualitas pelaksanaan berdasarkan ketentuan dalam Perka LAN 4/2018 berikut:

Interval	Kategori
0 – 25	Buruk
>25 – 50	Kurang Baik
>50 – 75	Baik
>75 – 100	Sangat Baik

Dengan demikian, pada indikator kinerja ini, Indeks tridharma perguruan tinggi di LAN pada tahun 2018 adalah Sangat Baik atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja LAN 2018.



Sasaran Strategis 5:

Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI

Indikator Kinerja Sasaran Strategis 5.1:

Predikat Indeks tata kelola internal LAN RI

Seperti sebagian besar indikator kinerja utama (IKU) LAN lainnya, indikator kinerja pada sasaran strategis 5 "Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI" juga merupakan indeks komposit. Predikat indeks tata kelola internal LAN RI diperoleh dari formula berikut.

$$(RB + AKIP + PKP + BPK + SPIP + PSP) \times 3,45$$

Sub-indikator pertama dari indeks ini adalah RB, yaitu nilai RB terakhir LAN. Hingga saat laporan ini disusun, hasil evaluasi reformasi birokrasi (RB) tahun 2018 belum diterima dari evaluator yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB). Dengan demikian, nilai yang dicantumkan sebagai realisasi kinerja sementara ini adalah nilai yang diperoleh pada tahun 2017, di mana LAN memperoleh nilai 75,10 atau berada pada kategori BB. Rincian nilai hasil evaluasi RB LAN tahun 2017 adalah sebagai berikut.

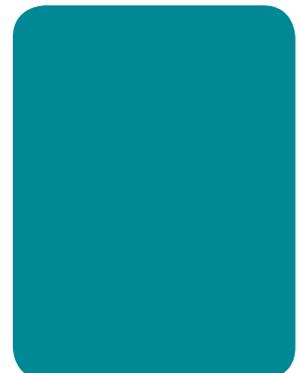
Tabel 3.8 Rincian nilai hasil evaluasi RB LAN tahun 2017

No	Komponen	Bobot	Nilai
I	Komponen Pengungkit		
1	Manajemen Perubahan	5,00	3,50
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	5,00	2,71
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00	4,34
4	Penataan Tata Laksana	5,00	3,63
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15,00	12,92
6	Penguatan Akuntabilitas	6,00	4,15
7	Penguatan Pengawasan	12,00	8,20
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	3,56
	Total Komponen Pengungkit (A)	60,00	43,00
II	Komponen Hasil		
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14,00	9,91
2	Survei Internal Integritas Organisasi	6,00	4,91
3	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	7,00	6,03
4	Opini BPK	3,00	3,00
5	Survei Eksternal Pelayanan Publik	10,00	8,25
	Total Komponen Hasil (B)	40,00	32,09
	Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)	100,00	75,10

Beberapa catatan yang diberikan oleh Kementerian PANRB pada tahun 2017 adalah:

- 1) Pelaksanaan RB baru terlihat di LAN pusat sedangkan di unit-unit kerja dan kantor di daerah masih bersifat formalitas dan belum menyentuh perubahan mendasar yang menggambarkan tujuan keberadaan organisasi;
- 2) Pelaksanaan 8 (delapan) area perubahan RB di LAN masih bersifat parsial. Hal ini terkait dengan pencapaian kinerja organisasi serta yang telah dilakukan LAN masih pemenuhan dokumentasi formal;
- 3) Pemanfaatan IT atau penerapan e-government pada seluruh layanan LAN belum terintegrasikan, komprehensif, dan real-time;
- 4) Belum dilaksanakan reviu atas kebijakan tentang keterbukaan informasi.

Catatan-catatan di atas telah ditindaklanjuti oleh Tim RB LAN yang dalam pelaksanaan tugasnya berkoordinasi secara intensif dengan Sekretariat Utama. Terhadap catatan pertama, misalnya, Kepala LAN menginstruksikan Ketua Tim RB LAN untuk mendesentralisasikan kegiatan-kegiatan RB ke setiap kompartemen yang ada di LAN. Hal ini kemudian ditindaklanjuti oleh Tim RB LAN dengan menginisiasi pendekatan baru dalam pelaksanaan RB LAN yang disebut sebagai RB LAN 4.0. Pendekatan ini sejatinya merupakan bagian dari proses evolusi pelaksanaan RB di lingkungan LAN, di mana LAN telah melalui fase inisiasi, transisi, dan konsolidasi dalam kurun waktu sewindu terakhir. Untuk merevitalisasi RB, model RB LAN 4.0 mendorong dinamisasi langkah LAN dalam melaksanakan RB melalui pelaksanaan RB yang terdesentralisasi secara kontekstual ke kompartemen. Dalam RB LAN 4.0, tim RB LAN terdiri atas Tim RB pada level LAN dan Tim RB Kompartemen. Tim RB LAN bertugas mendorong percepatan RB melalui gagasan-gagasan perubahan dan mengkoordinasikan kegiatan RB pada area-area perubahan yang dibutuhkan sebagai pengungkit (leverage), sedangkan Tim RB di setiap kompartemen menyusun





rencana aksi dan perjanjian kinerja perubahan sebagai pedoman dan komitmen dalam pelaksanaan RB.

Dalam hal pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, LAN menindaklanjuti amanat Peraturan Pemerintah Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dengan memulai penataan aplikasi di lingkungan LAN, termasuk pada satuan-satuan kerja (satker) di luar LAN Jakarta. Penataan ini dimulai dengan identifikasi aplikasi-aplikasi yang bersifat tumpang-tindih, inaktif, dan/atau belum terintegrasikan. Tindak lanjut dari identifikasi ini akan dilakukan pada tahun 2019.

Dalam rangka memberikan kepastian hukum dan mendorong efektivitas dan efisiensi penyusunan dan pelaksanaan produk hukum, pada awal tahun 2018, LAN menerbitkan Peraturan LAN Nomor 3 Tahun 2018 tentang Produk Hukum di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Salah satu poin pengaturan utama dalam PerLAN 3/2018 adalah perbedaan antara Peraturan LAN dan Peraturan internal LAN, di mana Peraturan LAN merupakan bentuk peraturan perundang-undangan yang materi muatannya berupa penyelenggaraan tugas dan fungsi LAN dengan ruang lingkup internal dan eksternal LAN dan/atau internal LAN yang pembentukannya diamanatkan secara langsung dalam peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi. Adapun Peraturan internal LAN salah satunya dapat berupa Peraturan Kepala LAN (Perka LAN), dengan materi muatan untuk melaksanakan tugas dan fungsi LAN yang berlaku di internal LAN untuk melaksanakan Peraturan LAN dan/atau melaksanakan peraturan perundang-undangan sebagaimana mestinya.

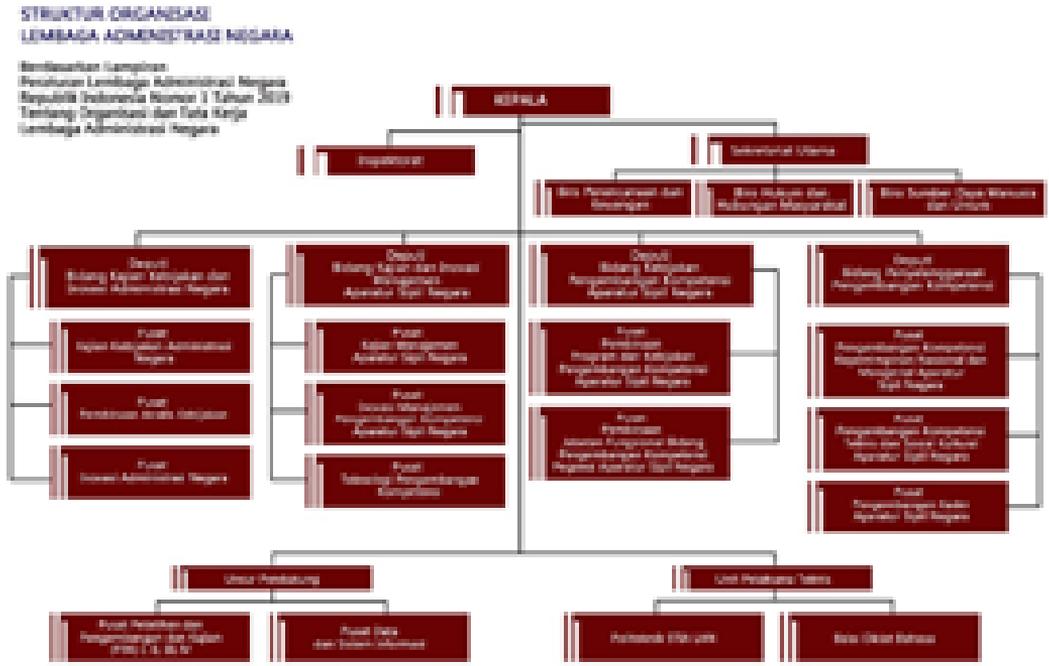
Selain PerLAN 3/2018, pada tahun 2018 juga telah ditetapkan Peraturan Kepala LAN Nomor 13/2018 tentang Tata Cara Penyusunan Produk Hukum di lingkungan LAN. R-Perka LAN ini akan menggantikan Perka LAN Nomor 42 Tahun 2014 dan Perka LAN Nomor 16 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penyusunan Peraturan, Keputusan, dan Instruksi di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Dalam Perka LAN 13/2018 selain memberikan pedoman tentang proses alur penyusunan berbagai produk hukum di LAN juga ditegaskan tentang kewajiban penyusunan naskah urgensi penyusunan sebagai kerangka pikir penyusunan setiap produk hukum di lingkungan LAN. Dengan demikian, diharapkan produk-produk hukum di lingkungan LAN akan berbasis bukti (evidence-based) sehingga lebih tepat sasaran dan efektif dalam implementasinya.

Sejak tahun 2017, LAN telah melakukan evaluasi kelembagaan. Evaluasi dilakukan seiring dengan terbitnya UU ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Dalam peraturan tersebut, terdapat sejumlah tugas yang diamanatkan kepada LAN yang belum terakomodasi dalam Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013. Momentum tersebut dimanfaatkan juga untuk sekaligus mengevaluasi ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi LAN; jentang organisasi; potensi duplikasi fungsi antarunit di LAN; ketepatan perumpunan unit; ketepatan mekanisme akuntabilitas; kesesuaian organisasi dengan mandat dan strategi; dan potensi duplikasi fungsi dengan unit atau organisasi lain di luar LAN.



Seiring dengan terbitnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah, pada tahun 2018 LAN juga melakukan evaluasi kelembagaan terhadap 2 (dua) dimensi utama evaluasi, yaitu struktur dan proses organisasi. Dimensi struktur mencakup subdimensi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Adapun dimensi proses mencakup subdimensi keselarasan (alignment), tata kelola (governance) dan kepatuhan (compliance), perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi. Hasil evaluasi menunjukkan LAN berada pada kategori P-3, yang berarti dari sisi struktur dan proses, organisasi LAN dinilai tergolong cukup efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai cukup mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan cukup mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun demikian, struktur dan proses organisasi memiliki berbagai kelemahan yang dapat menyebabkan peringkatnya menurun apabila organisasi tidak segera melakukan tindakan korektif secara sistematis.

Guna menindaklanjuti hasil evaluasi ini, LAN secara intensif melakukan penyusunan Rancangan Peraturan Presiden tentang LAN. Hasilnya, pada bulan September 2018, telah terbit Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara. Perpres ini selanjutnya diturunkan ke dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN. Secara sederhana, terdapat redistribusi dan penambahan fungsi yang mengakibatkan penambahan jumlah struktur JPT madya dan pengawas di lingkungan LAN. Struktur organisasi LAN hasil perubahan ini diilustrasikan pada gambar di bawah.



Gambar 3.5. Struktur Organisasi Lembaga Administrasi Negara



Arsip merupakan elemen yang penting bagi setiap organisasi. LAN menaruh perhatian penting pada pengelolaan arsip. Hal ini ditunjukkan misalnya dengan penyusunan revisi Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan LAN. Penyusunan Revisi Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan LAN dilaksanakan di samping untuk memenuhi kebutuhan organisasi LAN yang semakin berkembang di bidang Tata Naskah Dinas juga untuk menyempurnakan kembali Peraturan Kepala LAN Nomor 43 Tahun 2015 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan LAN yang merupakan rekomendasi perbaikan dari ANRI pada saat melaksanakan pengawasan Kearsipan Eksternal ke LAN. Hasil dari kegiatan tersebut adalah Peraturan Kepala LAN nomor 6 Tahun 2018 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan LAN.

Penguatan-penguatan ini dilakukan oleh LAN sebagai bagian dari RB LAN 4.0 guna meningkatkan kualitas pelaksanaan RB di lingkungan LAN. Komitmen LAN terhadap RB terlihat dari perolehan nilai RB LAN yang senantiasa meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2015, nilai evaluasi RB LAN adalah 69,76. Skor ini meningkat pada tahun 2016 menjadi 75,08. Meskipun tipis, nilai evaluasi RB LAN tahun 2017 tetap meningkat menjadi 75,10 (BB). Dengan sejumlah perbaikan yang telah dilakukan pada tahun 2018, diharapkan hasil evaluasi RB LAN tahun 2018 juga menunjukkan tren yang tetap positif. Sebagai salah satu instansi utama dalam pelaksanaan RB, LAN berkomitmen mempertahankan dan bahkan meningkatkan skor RB sehingga mendukung pencapaian target nasional yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, yaitu skor RB tingkat K/L sebesar 75 pada tahun 2019. Dengan capaian saat ini (75,10), LAN telah berhasil mencapai target tersebut.

Sub-indikator ke-2 dari indikator "Kualitas tata kelola internal LAN" adalah skor evaluasi Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP) LAN. Seperti yang terjadi pada sub-indikator sebelumnya, nilai ini juga belum diperoleh hingga penyusunan Laporan Kinerja ini mengingat belum adanya peluncuran nilai evaluasi AKIP LAN tahun 2018. Dengan demikian, nilai yang dilaporkan pada dokumen ini adalah skor yang diperoleh LAN pada tahun 2017 sebagai berikut.

No	Komponen	Bobot	Nilai
a	Perencanaan Kinerja	30	22,42
b	Pengukuran Kinerja	25	18,30
c	Pelaporan Kinerja	15	11,34
d	Evaluasi Internal	10	7,83
e	Capaian Kinerja	20	11,09
	Nilai Hasil Evaluasi	100	70,98
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja		BB





Beberapa catatan dari Kementerian PANRB terkait hasil evaluasi AKIP LAN adalah sebagai berikut:

1. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja yang baik baru sebatas tataran LAN Pusat, sedangkan pada tingkat unit kerja belum memadai.
2. Pelaporan kinerja belum optimal menyajikan informasi kinerja seperti perubahan-perubahan yang telah dilakukan LAN seperti peningkatan kompetensi ASN, inovasi tata kelola pemerintahan, dll.
3. Evaluasi kinerja internal belum mampu memicu kinerja perbaikan penerapan akuntabilitas kinerja pada unit-unit kerja LAN.
4. LAN perlu melakukan reviu terhadap renstra LAN agar sesuai dengan RPJMN, Fungsi, mandate yang ada. Disamping itu juga reviu terhadap kinerja yang berorientasi hasil (outcome) sebagai ukuran keberhasilan LAN.
5. Perlu dilakukan optimalisasi aplikasi manajemen kinerja sebagai sarana pemantauan evaluasi oleh pimpinan, dan sebagai dasar pemberian reward and punishment.
6. Perlu dilakukan Reviu dan Refocusing program kegiatan dan komponen program dengan mengacu pada penyempurnaan IKU.
7. Menyempurnakan cascading indicator kinerja secara berjenjang.

Terhadap catatan dan rekomendasi tersebut, LAN telah melakukan sejumlah tindak lanjut sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas pengukuran kinerja dilakukan dengan merevisi Peraturan Kepala LAN Nomor 13 Tahun 2017 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2017-2019 dan menggantinya dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama LAN Tahun 2018-2019. Perbaikan ini sendiri merupakan tindak lanjut dari hasil evaluasi AKIP pada tahun sebelumnya, dengan tujuan menajamkan indikator kinerja agar lebih berorientasi outcome dan memiliki keselarasan yang kokoh baik secara vertikal maupun horizontal;
2. Dalam hal pelaporan kinerja, Sekretariat Utama melalui Bagian Perencanaan dan Evaluasi Program memfasilitasi penguatan kapasitas pengelola kinerja di lingkungan LAN dalam hal penyusunan laporan kinerja (LKj). Melalui aktivitas ini, diharapkan unit-unit kerja mampu menyusun LKj-nya dengan menghadirkan data dan informasi yang meyakinkan bagi pembacanya serta dapat menjadi referensi bagi perbaikan kinerja ke depan.
3. Penguatan dalam hal evaluasi internal dilakukan dengan kemitraan intensif antara Sekretariat Utama dan Inspektorat. Evaluasi internal yang dilakukan

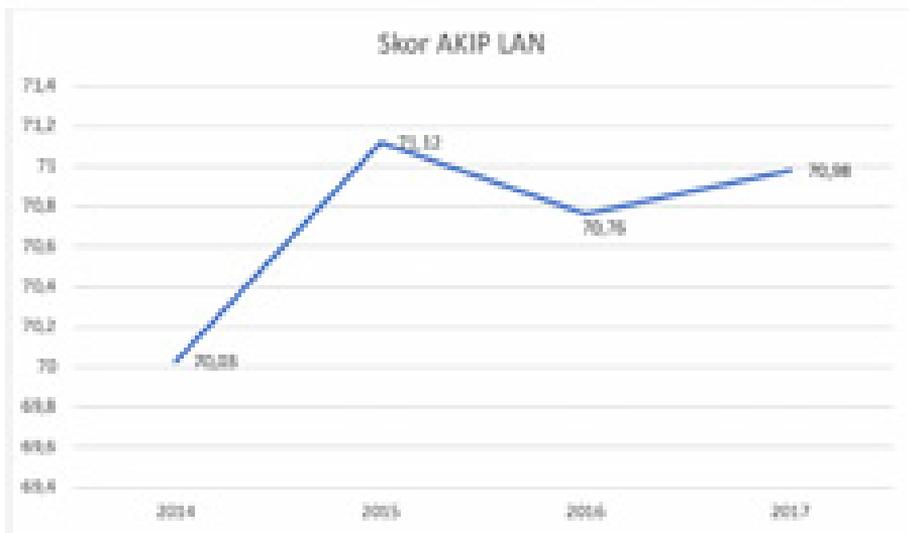


oleh Inspektorat mulai tahun 2018 dibagikan kepada setiap unit kerja sehingga unit-unit kerja memahami kekurangan dan kelemahan pengelolaan AKIP-nya. Selanjutnya, unit-unit kerja berkoordinasi dengan Sekretariat Utama melalui Bagian Perencanaan dan Evaluasi Program untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan tersebut. Salah satunya adalah dalam hal perencanaan kinerja, di mana terjadi ketidakselarasan antara rencana strategis (renstra) unit kerja dengan ukuran kinerja yang digunakan. Hal ini telah ditindaklanjuti dengan reviu dan perubahan renstra unit kerja.

4. Pada tahun 2018 telah dilakukan evaluasi akhir periode sebagai bentuk reviu terhadap renstra LAN tahun 2015-2019. Seiring dengan perubahan organisasai dan tata kerja LAN juga telah disusun rancangan revisi renstra LAN 2015-2019 untuk digunakan sebagai pedoman pelaksanaan SAKIP di lingkungan LAN pada tahun 2019.
5. LAN telah mengembangkan Sistem Informasi Perencanaan dan Evaluasi Program (SIREVA). Aplikasi ini akan digunakan dalam proses perencanaan kinerja dan anggaran, revisi anggaran, dan pemantauan dan evaluasi kinerja anggaran. Dalam hal pemberian reward and punishment kepada pegawai, sejak tahun 2014 LAN telah memiliki sistem informasi kehadiran dan tunjangan kinerja pegawai (SIKTKP) dimana pegawai melaporkan progress kerjanya sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang disepakati dan dinilai kerjanya berdasarkan capaian tersebut dan indikator lainnya. Hasil penilaian ini menjadi unsur penentu (60%) dari total tunjangan kinerja yang diterima pegawai setiap bulan.
6. Penguatan perencanaan kinerja melalui forum konsolidasi perencanaan kegiatan bidang kajian dan inovasi. Kegiatan ini dilaksanakan pada awal tahun 2018 guna mensinkronkan kegiatan-kegiatan yang berupa kajian kebijakan dan pengembangan inovasi administrasi negara. Dalam forum ini, Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara memimpin langsung proses konsolidasi antara pusat-pusat di lingkungan kedua deputi tersebut dan seluruh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A). Melalui forum ini, unit-unit yang melakukan kajian dan inovasi di lingkungan LAN menyepakati pembagian topik kajian, metode kajian, instansi mitra inovasi, dan metode pengembangan inovasi (baik lewat kegiatan laboratorium inovasi, workshop champion of innovation, maupun pengukuran dampak inovasi)

Seperti halnya pada RB, kesungguhan LAN dalam mengelola kinerja juga tidak perlu diragukan. Sebagaimana terlihat pada ilustrasi di bawah, secara umum LAN memiliki tren positif dalam perolehan nilai AKIP sejak tahun 2014.





Grafik 3.6 Skor Evaluasi Akuntabilitas Kinerja LAN Tahun 2014-2017

Pada tingkat nasional, target yang ditetapkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 adalah kategori B untuk tahun 2019. Dengan skor saat ini, LAN memiliki predikat/kategori BB dalam hal akuntabilitas kinerja. Perbaikan berkelanjutan akan terus dilakukan oleh Sekretariat Utama sehingga dapat meningkatkan perolehan tersebut hingga tahun-tahun mendatang.

Sebagai instansi yang bertanggung jawab di bidang pengembangan kompetensi ASN, LAN berkomitmen penuh untuk menjadi teladan dalam pengembangan kompetensi ASN. Oleh sebab itu, LAN menjadikan komitmen pemenuhan hak pengembangan kompetensi PNS sebagai salah satu sub-indikator pada IKU ini. Proses pengembangan kompetensi di LAN dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dapat dijadikan sebagai tolok ukur bagi instansi lain. Pada tahun 2018, rencana pengembangan kompetensi per pegawai disusun oleh Sekretariat Utama LAN dengan melibatkan seluruh unit yang ada di lingkungan Lembaga Administrasi Negara agar terpetakan kebutuhan pengembangan kompetensi masing-masing pegawai sesuai dengan visi misi organisasi. Hal ini akan mempermudah dalam merencanakan pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Berdasarkan hasil evaluasi pengembangan kompetensi tahun 2018, sebanyak 87,45 persen pegawai LAN telah menerima hak pengembangan kompetensi sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per tahun.

Tabel 3.9. Jumlah Pegawai di Satuan Kerja LAN berdasarkan Pemenuhan Hak Pengembangan Kompetensi Tahun 2018

Satuan Kerja	Jumlah Pegawai Menerima Minimal 20 JP/Tahun	Jumlah Pegawai Belum Menerima 20 JP/Tahun	Jumlah Total
LAN Jakarta	366	114	480*
PKP Aceh	61	0	61
PKP Bandung	102	1	103
PKP Makassar	75	0	75
PKP Samarinda	49	0	49
STIA Makassar	75	1	76
STIA Bandung	80	0	80
Total	808	116	924

Keterangan: Termasuk CPNS; tidak termasuk pegawai yang sedang menjalankan tugas belajar dan cuti di luar tanggungan negara

Selain dalam hal pengembangan kompetensi, komitmen LAN dalam pengelolaan SDM di lingkungan LAN juga ditunjukkan juga pada aspek perencanaan SDM, Manajemen Kinerja, dan Manajemen Karier. LAN juga tengah mengembangkan sistem manajemen talenta di lingkungan LAN. Upaya-upaya perbaikan di Bidang Pengelolaan SDM ini telah berbuah Anugerah BKN Award 2018 sebagai instansi Pemerintah Pengelola Kepegawaian Terbaik.

Reputasi LAN tidak hanya diakui pada tingkat Nasional tetapi juga pada kancah internasional. Sebagai representasi Indonesia di Eastern Regional Association For Public Administration (EROPA), LAN dipercaya menjadi tuan rumah EROPA



conference 2018 yang diselenggarakan di Bali pada bulan September 2018. Pada kesempatan itu pula, LAN ditetapkan sebagai EROPA Policy Studies Center yaitu pusat aktifitas EROPA di Bidang Kajian Kebijakan. Ini adalah pusat ke-4 yang dimiliki EROPA setelah Local government center di Jebang, E-Government Center di Republik Rakyat Tiongkok, dan Training Center di Korea Selatan.

Pengawasan atas pengelolaan keuangan di LAN dilakukan secara kolaboratif oleh seluruh unit kerja di LAN, berkoordinasi dengan Sekretariat Utama. Guna memastikan pengelolaan keuangan yang akuntabel, strategi yang telah diterapkan LAN sejak lama adalah membangun kemitraan yang intensif antara unit kerja pelaksana, Sekretariat Utama, dan Inspektorat, yang terjalin sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga penyusunan laporan. Dengan kata lain, Sekretariat Utama memosisikan Inspektorat sebagai penjamin kualitas (*quality assurance*) dan mitra strategis, bukan sekadar sebagai unit pengawasan semata-mata.

Pengendalian atas pengelolaan keuangan juga dilakukan dengan penerbitan Peraturan Kepala LAN tentang Standar Biaya Honorarium dan Transportasi di lingkungan LAN, yang prosesnya melibatkan seluruh satuan kerja di lingkungan LAN dan dikawal langsung oleh Inspektorat. Standar biaya mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan tentang Standar Biaya Masukan dan akan menjadi panduan bagi unit-unit kerja terutama dalam hal pembayaran honorarium dan transportasi. Kedua mata anggaran tersebut diberikan penekanan khusus mengingat karakteristik pelaksanaan pekerjaan di LAN yang cenderung melibatkan adanya pihak yang memberikan kepakarannya baik dalam perkuliahan, pelatihan, pengujian, dan lain-lain, sehingga dibutuhkan adanya standar sebagai pedoman bersama dalam pembayaran honorarium dan transportasi bagi pihak-pihak tersebut.





Penjaminan kualitas pengelolaan keuangan yang dilakukan LAN dibuktikan dengan perolehan opini wajar tanpa pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk ke-11 kalinya berturut-turut pada tahun 2018. Selain itu, pada bulan Februari 2018, Sekretaris Utama mewakili LAN untuk menerima penghargaan sebagai peringkat ke-2 pengelolaan keuangan terbaik tingkat kementerian/lembaga untuk kategori pagu kecil. Penghargaan ini sekaligus menunjukkan komitmen LAN terhadap akuntabilitas keuangan dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Maturitas SPIP merupakan tingkat kematangan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam mencapai tujuan pengendalian intern. Fokus penilaian terhadap 5 (lima) unsur SPIP yaitu: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan. BPKP pada tahun 2017 telah melakukan penilaian maturitas SPIP LAN yang hasilnya adalah 2,815 (Berkembang). Pada tahun 2018 BPKP telah melakukan penilaian maturitas SPIP LAN dengan metode survey persepsi SPIP kepada seluruh pegawai LAN untuk mengetahui sejauh mana tingkat maturitas SPIP LAN. Selain itu juga dilakukan validasi terhadap dokumen/bukti pendukung. Tahun 2018 nilai maturitas SPIP LAN berada pada level "Terdefinisi" atau Level 3 (nilai maturitas SPIP sebesar 3,038).

Peningkatan maturitas SPIP LAN didukung oleh upaya-upaya yang dilakukan LAN sepanjang tahun 2018 antara lain:

- 1) Sosialisasi SPIP dan manajemen risiko;
- 2) Workshop/bimtek SPIP;
- 3) Identifikasi dan penilaian risiko di seluruh unit pemilik risiko di lingkungan LAN;



- 4) Pembentukan struktur manajemen risiko;
- 5) Penyusunan dokumen manajemen risiko; dan
- 6) Reviu dan pembimbingan penyusunan dokumen manajemen risiko.

Beberapa langkah tindak lanjut yang telah direncanakan untuk dilakukan untuk semakin memperkuat SPIP di LAN antara lain:

- 1) Pembangunan komitmen bersama seluruh jajaran pimpinan di lingkungan LAN melalui pakta/kesepakatan terkait penerapan manajemen risiko di LAN;
- 2) Pemutakhiran dokumen manajemen risiko secara berkelanjutan;
- 3) Penerapan manajemen risiko dalam kegiatan perencanaan kinerja, kegiatan, dan anggaran sesuai dengan hasil identifikasi dan penilaian risiko; dan
- 4) Pelaksanaan workshop dan bentuk-bentuk pengembangan kompetensi di bidang manajemen risiko secara berkelanjutan kepada para pegawai.
- 5) Pelaksanaan audit internal berbasis risiko

PSP adalah pemenuhan sarana dan Prasarana. Indikator ini merupakan komponen IKU Sekretariat Utama yang berkontribusi pada program 02 (peningkatan sarana dan prasarana aparatur LAN). Penilaian dilaksanakan melalui survey oleh penyelenggara pelatihan kepada peserta pelatihan-pelatihan yang menjadi sampel, yaitu Pelatihan Dasar CPNS Golongan III Gelombang II Angkatan VIII s.d XI, Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan I, III dan XXI, serta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XVI, pertanyaan terkait ketersediaan sarana dan prasarana diklat. Hasil survey adalah sebagai berikut.

Komponen Pertanyaan	Latsar Angk VIII	Latsar Angk IX	Latsar Angk X	Latsar Angk XI	Lat-pim II Ak. I	Latpim II Ak. III	Latpim II Ak. XXI	Latpim III Ak. XVI	Rata-rata
Ketersediaan dan Kebersihan Sarana (Menyangkut: Asrama, Ruang Kelas, Ruang Makan, Perpustakaan dan Toilet)	88,38	87,00	90,00	82,43	87,50	90,00	75,56	89,17	86,26



Komponen Pertanyaan	Latsar Angk VIII	Latsar Angk IX	Latsar Angk X	Latsar Angk XI	Lat-pim II Ak. I	Latpim II Ak. III	Latpim II Ak. XXI	Latpim III Ak. XVI	Rata-rata
Ketersediaan dan Kualitas Sarana Pendukung Pembelajaran (Menyangkut: LCD/Proyektor, Flipchart, Papan Tulis, Wifi, Sound System dan Lighting)	84,00	86,75	90,00	83,57	75,00	90,00	75,39	86,67	83,92
Ketersediaan, Kebersihan dan Keberfungsian Fasilitas (Menyangkut: Olahraga, Kesehatan, Tempat Ibadah, dan Sarana lainnya)	85,38	86,88	90,00	85,57	89,50	91,67	77,78	90,83	87,20
Ketersediaan dan kualitas Literatur di Perpustakaan	85,87	84,75	90,00	83,86	87,50	91,67	76,94	85,83	85,80

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa secara rata-rata keseluruhan atas seluruh pertanyaan dalam survey adalah 85,795. Sementara itu, dalam survey yang dilakukan kepada pegawai LAN atas layanan pemeliharaan sarana dan prasarana kerja, diperoleh hasil rata-rata nilai 82,3. Dengan demikian, rata-rata nilai pemenuhan sarana dan prasarana adalah 84,05. Apabila dikategorisasi sesuai dengan ketentuan dalam Perka LAN 4/2018, maka dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarana aparatur di lingkungan LAN berkategori Sangat Memadai.

Keterpenuhan sarana dan prasarana sejatinya merupakan tantangan yang sangat besar bagi Sekretariat Utama. Dalam hal pemenuhan sarana dan prasarana bagi pegawai, tantangan dihadapi oleh Sekretariat Utama seiring dengan rekrutmen 238 calon pegawai negeri sipil (CPNS) pada awal tahun 2018. Akan tetapi, rekrutmen ini telah diantisipasi dengan penyediaan sarana dan prasarana kerja sederhana berupa meja dan kursi kerja. Akan tetapi, untuk dapat berfungsi efektif, tetap dibutuhkan pengadaan komputer dan/atau komputer jinjing bagi para pegawai baru, termasuk juga peremajaan komputer bagi sarana kerja pegawai-pegawai existing. Sementara itu, dalam hal pemenuhan sarana dan prasarana bagi pengguna layanan, terutama peserta pelatihan, tantangan yang dihadapi Sekretariat Utama adalah pada kondisi



fasilitas pelatihan (termasuk asrama) yang tidak lagi ideal seiring dengan usia fasilitas yang telah cukup tua.

Tantangan-tantangan di atas diatasi oleh LAN dengan melakukan sejumlah respons, antara lain:

- 1) Pengadaan peralatan dan mesin;
- 2) Rehabilitasi UPT Balai Diklat Bahasa di Pejompongan (perencana);
- 3) Pengadaan elevator untuk Gedung Makarti Bhakti Nagari, LAN Pejompongan;
- 4) Rehabilitasi rumah dinas, guest house, ruang-ruang rapat;
- 5) Penggantian kabel induk listrik pada kantor LAN Jakarta; dan
- 6) Renovasi kantin di LAN Jakarta

Hasil konversi dari realisasi seluruh sub-indikator di atas dan integrasinya dengan formula Indeks Kualitas Tata Kelola Internal LAN adalah sebagai berikut.

Sub-Indikator	Realisasi	Konversi Nilai	Integrasi Formula
RB	BB	4	$(4+4+4+4+3+4) \times 3,45$ $= 23 \times 3,45$ $= 79,35$
AKIP	BB	4	
PKP	87,45%	4	
BPK	WTP	4	
SPIP	Level 3	3	
PSP	Sangat Memadai	4	

Hasil akhir dari IKU ini adalah 79,35 atau dalam kategori Baik. Capaian ini di bawah target yaitu kategori Sangat Baik. Target kinerja ditetapkan sangat tinggi untuk memotivasi seluruh unit kerja memperbaiki kualitas tata kelola internal di unit kerjanya masing-masing. Target "Sangat baik" hanya dapat dicapai apabila agregat nilai konversi mencapai sekurang-kurangnya 26. Artinya, nilai RB, AKIP, dan maturitas SPIP LAN harus berada pada kategori A (RB dan AKIP) atau level 4 (SPIP). Mengingat hingga saat penyusunan laporan ini skor RB dan AKIP LAN belum final, maka pada dasarnya capaian "Baik" pada IKU ini bersifat sementara. Mengingat maturitas SPIP LAN yang telah meningkat dari level 2 pada tahun 2017 menjadi level 3 pada tahun 2018, diharapkan hasil positif serupa juga diperoleh pada sub-indikator reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.



B. Realisasi Anggaran

Rencana strategis LAN dilaksanakan melalui 3 program, yaitu program dukungan manajerial dan teknis lainnya LAN (Program 01), Program peningkatan Sarana dan Prasarana LAN (Program 02), program pengkajian administrasi negara dan diklat aparatur negara (program 06). Program 01 dan 02 berkontribusi pada peningkatan kualitas tata kelola LAN, sedangkan program 06 mendukung pelaksanaan *cor business* dan sasaran strategis LAN lainnya. Penyerapan anggaran yang dilakukan LAN dalam rangka mewujudkan kinerja di atas adalah sebagai berikut.

	PAGU	REALISASI	
Program 01	229.835.200.000	223.846.139.159	(97,39%)
Program 02	8.016.100.000	7.835.220.177	(97,74%)
Program 06	95.635.108.000	89.142.036.462	(93,11%)
TOTAL	333.486.408.000	320.823.395.798	(96,20%)

Dari total pagu LAN Rp 333.486.408.000, realisasi anggaran pada tahun 2018 adalah Rp 320.823.395.798 atau 96,20 persen.

C. Evaluasi Kinerja Anggaran

Evaluasi kinerja anggaran dilakukan berdasarkan pengukuran dan evaluasi kinerja anggaran atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran sebagaimana dilaksanakan oleh Kementerian Keuangan yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017.

Pengukuran kinerja ditingkat Kementerian/Lembaga dilakukan dengan menghitung rata-rata dari Nilai Kinerja Anggaran atas aspek manfaat tingkat Kementerian/Lembaga dan rata-rata nilai kinerja anggaran tingkat Eselon I. Namun struktur organisasi LAN sedikit berbeda dengan apa yang diasumsikan dalam peraturan Menteri keuangan tersebut, dimana unit kerja eselon I di LAN semuanya berada dalam satu Satuan Kerja LAN Jakarta, sedangkan Satuan Kerja di daerah (PKP2A) dan STIA yang setingkat Eselon II berada langsung dibawah Kepala LAN. Oleh



karena itu pengukuran kinerja eselon I di LAN digabung menjadi satu. Nilai kinerja tingkat eselon I adalah nilai kinerja atas aspek manfaat dan implementasi ditingkat Program dan rata-rata nilai kinerja anggaran tingkat satuan kerja (aspek implementasi Satuan Kerja). Hasil pengukuran tingkat eselon I adalah sebagai berikut.

Penyerapan Anggaran

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

$$P = \frac{RA}{PA} \times 100\%$$

P = penyerapan anggaran

RA = Akumulasi Realisasi Anggaran

PA = Akumulasi Pagu anggaran

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, yang mengakibatkan keterbatasan sumber dana tidak dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis. Selain itu juga pengeluaran Instansi Pemerintah merupakan pengeluaran pemerintah yang mempengaruhi pergerakan perekonomian. Oleh karena itu bobot penyerapan anggaran paling kecil (9,7% dari aspek implementasi, yang berbobot 33,3% dari nilai kinerja).

Hasil pengukuran penyerapan anggaran (P) Eselon I adalah 97.17% persen dan dirinci sebagai berikut.

	Bulan	Pagu Anggaran	Realisasi Anggaran
1	Januari	4,937,482,000	4,514,079,349
2	Februari	11,131,527,000	10,996,660,094
3	Maret	24,443,932,000	24,445,248,686
4	April	24,732,478,000	24,784,337,161
5	Mei	25,991,762,000	25,539,163,998
6	Juni	31,459,894,000	31,255,610,696
7	Juli	30,890,420,000	31,330,418,864
8	Agustus	29,414,589,000	29,301,113,169
9	September	28,551,339,000	28,310,702,605
10	Oktober	36,622,007,000	31,489,785,219
11	November	42,033,788,000	31,705,512,801
12	Desember	43,277,190,000	47,150,763,156
		333,486,408,000	320,823,395,798



Berdasarkan rumus di atas maka penyerapan anggaran adalah sebesar

$$P = \frac{320.823.395.798}{333.486.408.000} \times 100\% = 96,20\%$$

Penyerapan anggaran sebesar 96,20% merupakan realisasi yang sangat baik, menunjukkan penggunaan anggaran telah mendekati perencanaan, sehingga sisa anggarannya sedikit 3,8 %. Dan jika dibandingkan penyerapan anggaran tahun lalu (2017) 95,59%, maka persentase penyerapan tahun ini naik 0,61 persen.

Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan

Pengukuran Konsistensi (K) penyerapan anggaran terhadap perencanaan dilakukan dengan menghitung rata-rata dari perbandingan antara hasil pengurangan akumulasi rencana penarikan dana dengan deviasi realisasi anggaran dan rencana penarikan dana kumulatif. Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan (K) diukur berdasarkan akumulasi rencana penarikan anggaran dari DIPA terakhir dibandingkan dengan akumulasi realisasi anggaran tiap bulan, karena jumlah anggarannya telah sesuai dengan kondisi terakhir yang ada. Hal ini berbeda dengan penghitungan yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan yang mengakui rencana penarikan dana dari DIPA awal dalam memperhitungkan nilai kinerja implementasi Satuan Kerja maupun Eselon I, walaupun total jumlah anggaran telah berubah.

Rumus Konsistensi adalah

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{RPDK_n - |RPDK_n - RAK_n|}{RPDK_n} \times 100\% \right)}{n}$$

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

Rincian pengukuran konsistensi adalah sebagai berikut.

	Bulan	RPD Kumulatif	RA Kumulatif	%
1	Januari	4,937,482,000	4,514,079,349	91.42%
2	Februari	16,069,009,000	15,510,739,443	96.53%
3	Maret	40,512,941,000	39,955,988,129	98.63%
4	April	65,245,419,000	64,740,325,290	99.23%
5	Mei	91,237,181,000	90,279,489,288	98.95%
6	Juni	122,697,075,000	121,535,099,984	99.05%
7	Juli	153,587,495,000	152,865,518,848	99.53%



8	Agustus	183,002,084,000	182,166,632,017	99.54%
9	September	211,553,423,000	210,477,334,622	99.49%
10	Oktober	248,175,430,000	241,967,119,841	97.50%
11	November	290,209,218,000	273,672,632,642	94.30%
12	Desember	333,486,408,000	320,823,395,798	96.20%
				1170.37%

Ket. Konsistensi menggunakan perencanaan di DIPA yang terakhir

Berdasarkan rumus di atas maka konsistensi Eselon I adalah

$$K = \frac{1170,37\%}{12} = 97,53\%$$

Nilai ini termasuk kategori sangat baik dan menunjukkan bahwa realisasi anggaran sudah mendekati rencana penarikan anggaran. Nilai ini lebih kecil dari Konsistensi (atas RPD revisi) tahun 2017 sebesar 98,08%. Jadi nilai Konsistensi turun 0,55%.

Pencapaian Keluaran Program

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

$$CKP = \sqrt[m]{\left(\left(\prod_{i=1}^n \frac{\text{Realisasi Indikator}_i}{\text{Target Indikator}_i} \right)^{\frac{1}{n}} \right)} \times 100\%$$

CKP = Capaian Keluaran Program

m = Jumlah Keluaran Program

n = Jumlah Indikator Keluaran Program

Maka nilai Capaian Keluaran Program adalah sebagai berikut.

Capaian Keluaran (output) Program						103,59%
	Capaian Keluaran (Output) Program	Indikator Kinerja Keluaran Program	Target	Realisasi	$n(\text{RIKP}/\text{TIKP})^{(1/n)}$	
1	Peningkatan kelembagaan dan tata laksana laksana LAN yang akuntabel serta SDM aparatur LAN yang profesional	Kualitas tata kelola internal LAN (kualitas)	Sangat Baik	Sangat Baik	1,01	



		Tingkat kepuasan pengguna layanan Sekretariat Utama (Nilai)	80	81%		
2	Peningkatan sarana dan prasarana	Kualitas pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana kerja yang memadai (Nilai)	Sangat Memadai	Sangat Memadai	1,00	
3	Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara	Tingkat kemanfaatan rekomendasi hasil kajian kebijakan (Nilai)	Bermanfaat	Bermanfaat	1,10	
		Persentase pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan (Persen)	40	58		
		Tingkat utilisasi analisis kebijakan (Nilai)	5	6,9		
		Persentase peserta pelatihan yang mengalami peningkatan pengetahuan	80	92		
		Persentase lembaga pelatihan yang memiliki akreditasi untuk Pelatihan Dasar CPNS Golongan I dan II, Golongan III, dan Pelatihan Struktural Kepemimpinan Pengawas	90%	63,88%		
		Jumlah satuan kerja di K/L/D (termasuk desa dan kelurahan) yang memanfaatkan inovasi administrasi negara (Satuan Kerja)	100	103,57		
		Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas atas kualitas lulusan STIA (persen)	75%	89%		



Capaian Keluaran Program 103,59%. Nilai diatas 100% ini diperoleh karena 6 target indikator keluaran program tercapai lebih dari 100 persen. Nilai ini berbeda dengan hasil penghitungan Kementerian Keuangan, karena rumusan indikator kinerja program dan target dalam aplikasi SMART yang diambil dari aplikasi KRISNA berbeda dengan perumusan yang terdapat dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018, sehingga hasilnya pun berbeda.

Tahun 2017, realisasi capaian keluaran program adalah 99,39 persen, namun dengan rumus yang berbeda, yaitu belum menggunakan rata-rata geometri, tapi pencapaian kegiatan dengan rumus

$$PK = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{RAK_i}{PAK_i} \times \frac{\sum_{j=1}^m \frac{RAK_j \cdot CK_j}{PAK_j \cdot CK_j}}{m} \right)}{n} \times 100\%$$

Dengan demikian, hasil Capaian Keluaran Program Tahun 2018 naik 4,2% dibandingkan dengan tahun 2017.

Nilai Efisiensi

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

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n (PAK_i \times CK_i) - RAK_i}{\sum_{i=1}^n (PAK_i \times CK_i)} \times 100\%$$

- E : Efisiensi
- PAK_i : Pagu anggaran keluaran i
- RAK_i : Realisasi anggaran keluaran i
- CK_i : Capaian Keluaran i

Efisiensi						3,47%
Anggaran						
	Capaian Keluaran Program	Pagu (PAP)	Realisasi (RAP)	PAP _i *CK _{Pi}	(PAP _i *CK _{Pi})-RAP _{Pi}	
Peningkatan kelembagaan dan tata laksana laksana LAN yang akuntabel serta SDM aparatur LAN yang profesional	1,01	229.835.200.000	223.846.140.159	231.267.208.870	7.421.068.711	



Peningkatan sarana dan prasarana	1,00	8.016.100.000	7.835.220.177	8.016.100.000	180.879.823
Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara	1,10	8.016.100.000	7.835.220.177	8.855.151.384	1.019.931.207
				248.138.460.254	8.621.879.741

Hasil pengukuran efisiensi adalah 3,47. Nilai ini berbeda dengan hasil penghitungan Kementerian Keuangan, karena rumusan indikator keluaran program dan targetnya berbeda, sehingga menghasilkan nilai capaian keluaran per program yang berbeda pula. Efisiensi tahun 2017 adalah 4,27, turun 0,8%.

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

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

Rumus nilai efisiensi diperoleh dengan asumsi bahwa nilai minimal yang di capai K/L dalam formula efisiensi sebesar $\square 20$ persen dan nilai maksimalnya sebesar +20 persen. Nilai Efisiensi (NE) berdasarkan formula di atas adalah 50,09 persen, sedangkan tahun 2017 60,68 persen. Hal ini terjadi karena selisih antara penggunaan anggaran untuk menghasilkan output program dengan capaian output program lebih tinggi tahun lalu.

Capaian Sasaran Program

Pengukuran capaian sasaran program diperoleh dari capaian indikator sasaran program yang terdapat dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2018. Hal ini telah dirinci dalam subbab A, di atas. Dengan rumus sebagai berikut.

$$CSP = \prod_{i=1}^m \left(\left(\left(\prod_{j=1}^n \frac{\text{Capaian Indikator Sasaran Program}_j}{\text{Target Indikator Sasaran Program}_j} \right)^{\frac{1}{n}} \right)^{\frac{1}{m}} \right) \times 100\%$$

- CSP = Capaian Sasaran Program
- m = Jumlah Sasaran Program
- n = Jumlah Indikator Sasaran Program



Berdasarkan data dari rumusan Sasaran Program diperoleh penghitungan sebagai berikut.

Capaian Sasaran Program						103,59%
	Sasaran Program	Indikator sasaran Program	Target	Realisasi	$(R/T)^{(1/n)}$	
1	Peningkatan kelembagaan dan tata laksana LAN yang akuntabel serta SDM aparatur LAN yang profesional	Kualitas tata kelola internal LAN (kualitas)	Sangat Baik	Sangat Baik	1,01	
		Tingkat kepuasan pengguna layanan Sekretariat Utama (Nilai)	80	81%		
2	Peningkatan sarana dan prasarana	Kualitas pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana kerja yang memadai (Nilai)	Sangat Memadai	Sangat Memadai	1,00	
3	Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara	Tingkat kemanfaatan rekomendasi hasil kajian kebijakan (Nilai)	Bermanfaat	Bermanfaat	1,10	
		Persentase pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan (Persen)	40	58		
		Tingkat utilisasi analisis kebijakan (Nilai)	5	6,9		
		Persentase peserta pelatihan yang mengalami peningkatan pengetahuan	80	92		



	Persentase lembaga pelatihan yang memiliki akreditasi untuk Pelatihan Dasar CPNS Golongan I dan II, Golongan III, dan Pelatihan Struktural Kepemimpinan Pengawas	90%	63,88%			
	Jumlah satuan kerja di K/L/D (termasuk desa dan kelurahan) yang memanfaatkan inovasi administrasi negara (Satuan Kerja)	100	103,57			
	Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas atas kualitas lulusan STIA (persen)	75%	89%			

Capaian Sasaran Program adalah 103,59%, hal ini dikarenakan adanya 6 indikator sasaran program yang tercapai diatas 100%, meskipun terdapat satu indikator sasaran program yang tercapai dibawah 100%. Dan nilai ini berbeda dengan hasil penilaian Kementerian Keuangan dikarenakan perbedaan perumusan dan target sasaran program, sebagaimana disebutkan dalam penjelasan capaian keluaran program.

Nilai Kinerja

Penilaian kinerja tingkat Eselon I/Program adalah

$$NKP = \frac{\text{Nilai Kinerja Implementasi dan Manfaat} + \text{rata-rata nilai satker}}{2}$$

NKP = Nilai Kinerja Eselon I /Program

Nilai kinerja implementasi (no. 1 s.d. 4) dan manfaat (no.5) dikalikan bobot yang telah ditentukan adalah sebagai berikut





Nilai Kinerja Anggaran Aspek Manfaat dan Implementasi						97,89%	
No.	Aspek Implementasi	Nilai	Bobot		Nilai Kinerja	Bobot	
1	Penyerapan Anggaran	96,20%	9,70%	9,33%			
2	Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan	97,53%	18,20%	17,75%			
3	Capaian Keluaran (output) Program	103,59%	43,50%	45,06%			
4	Nilai Efisiensi	50,09%	28,60%	14,32%			
Nilai Kinerja Atas Aspek Implementasi					86,47%	33,30%	28,79%
Nilai Kinerja Atas Aspek Imanfaat					103,59%	66,70%	69,09%
Nilai Kinerja Anggaran Aspek Manfaat dan Implementasi						97,89%	

Jadi nilai kinerja implementasi dan manfaat adalah 97,89%. Kemudian rata-rata nilai (implementasi) satker adalah sebagai berikut.s

Satker	RA	K	CKP	E	NE	NK(Imp)
LAN Jakarta	96,43	98,78	99,18	3,21	0,58	87,07
Nilai	9,35	17,98	43,14	-	16,60	
PKP2A I	97,53	99,59	100,63	3,64	0,59	88,26
Nilai	9,46	18,13	43,77	-	16,90	
PKP2A II	97,03	99,68	99,45	2,83	0,57	87,14
Nilai	9,41	18,14	43,26	-	16,32	
PKP2A III	95,18	99,52	100,00	4,82	0,62	88,59
Nilai	9,23	18,11	43,50	-	17,75	
PKP2A IV	96,22	88,33	100,00	3,78	0,59	85,91
Nilai	9,33	16,08	43,50	-	17,00	
STIA LAN Jakarta	92,87	97,56	100,00	7,13	0,68	89,66
Nilai	9,01	17,76	43,50	-	19,40	
STIA LAN Bandung	94,08	89,46	100,00	5,92	0,65	87,44
Nilai	9,13	16,28	43,50	-	18,53	
STIA LAN Makassar	97,10	99,57	100,00	2,90	0,57	87,41
Nilai	9,42	18,12	43,50	-	16,37	
Nilai rata-rata						87,69

Dengan demikian, $NKP = \frac{97,89\% + 87,69\%}{2} = 92,79\%$





Dengan kategori penilaian dibawah ini:

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

Maka nilai kinerja Eselon I 92,79% termasuk dalam kategori Sangat Baik.

Penilaian kinerja tingkat Lembaga dilakukan dengan menghitung rata-rata nilai kinerja anggaran atas aspek manfaat tingkat lembaga (CSS) dan rata-rata nilai kinerja anggaran tingkat eselon I/program.

$$NKK/L = \frac{CSS + \text{rata-rata nilai kinerja anggaran tingkat eselon I/program}}{2}$$

NKK/L = Nilai Kinerja Kementerian/Lembaga

CSS = Capaian Sasaran Strategis

Penghitungan capaian sasaran strategis adalah sebagai berikut

Capaian Sasaran Strategis						96,55%
	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran Strategis	Tar-get	Real-isasi	n(RIKP/TIKP)^(1/n)	
1	Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara melalui pengkajian kebijakan, pengembangan kompetensi aparatur, pengembangan inovasi, serta pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara terapan	Kualitas kebijakan hasil binaan LAN	75,00	75,00	105,73%	
		Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi ASN	69	61,544		
		Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80	97,4		
		Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi LAN	28	29		



		Predikat indeks pelaksanaan tridharma perguruan tinggi di STIA LAN	75	88,12		
2	Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, sarana dan prasarana, serta SDM aparatur LAN yang profesional, dan akuntabilitas lembaga.	Kualitas tata kelola internal LAN	90	79,35	88,17%	

Capaian Sasaran Strategis adalah 96,55%, hal ini dikarenakan capaian sasaran strategis kedua adalah 88,17% , meskipun capaian sasaran strategis pertama 105,73% (>100%). Sehingga:

$$NKK/L = \frac{96,55\% + 92,79\%}{2} = 94,67\%$$

Maka nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran LAN adalah 94,67% dan termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hasil ini sama dengan capaian pada tahun lalu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa LAN telah berhasil mempertahankan kinerja anggaran pada level tertinggi.





BAB IV

PENUTUP





Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) merupakan komitmen LAN sebagaimana ditunjukkan dalam Laporan Kinerja ini dan menjadi karakteristik yang tidak dapat dipisahkan dari aspirasi LAN untuk menjadi organisasi pembelajar (*learning organisation*). Kinerja LAN pada tahun 2018 pada dasarnya merupakan hasil dari tindak lanjut atas evaluasi kinerja LAN pada tahun 2017 dan tahun-tahun sebelumnya, termasuk evaluasi dari pihak eksternal seperti Kementerian PANRB, Kementerian Keuangan, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Secara umum, target-target kinerja dari indikator kinerja di lingkungan LAN telah tercapai, kecuali pada indikator kinerja "Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai ASN" dan "Predikat indeks tata kelola internal LAN". Target pada kedua indikator tersebut memang secara deliberatif ditetapkan sebagai target yang bersifat menantang (*challenging*), mengingat tuntutan kebutuhan LAN sebagai salah satu penggerak utama (*prime mover*) reformasi birokrasi dan amanat kepada LAN sebagai pembina pengembangan kompetensi ASN. Target serupa akan kembali dipergunakan pada tahun mendatang, dengan penyesuaian pada strategi dan langkah yang digunakan untuk mewujudkan target kinerja tersebut sesuai dengan hasil evaluasi pada tahun ini. Adapun target-target pada indikator kinerja utama lainnya disusun dengan sifat sebagai target yang wajib dipenuhi (*hurdle targets*), dan LAN berhasil membuktikan pemenuhan target-target tersebut. Pada indikator yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi ilmu administrasi negara terapan, capaiannya bahkan melebihi yang ditetapkan.

Laporan Kinerja Tahun 2018 ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi seluruh insan LAN dalam menjalankan tanggung jawab yang baru seiring dengan perubahan organisasi dan tata kerja LAN pada awal tahun 2019. Semoga kinerja LAN semakin bermanfaat bagi penguatan kapasitas dan tata kelola pemerintahan guna mewujudkan visi pembangunan nasional. has









LAMPIRAN





**PERNYATAAN TELAH DIREVIU
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
TAHUN ANGGARAN 2018**

Kami telah merevisi Laporan Kinerja Lembaga Administrasi Negara untuk tahun anggaran 2018 sesuai Pedoman Revisi atas Laporan Kinerja. Substansi informasi yang dimuat dalam Laporan Kinerja menjadi tanggung jawab manajemen Lembaga Administrasi Negara.

Revisi bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas laporan kinerja telah disajikan secara akurat, andal, dan valid.

Berdasarkan revisi kami, tidak terdapat kondisi atau hal-hal yang menimbulkan perbedaan dalam meyakini kredibilitas informasi yang disajikan di dalam laporan kinerja ini.

Jakarta, 26 Februari 2019

Inspektur

Dra. Ely Fatimah, M.Si.
196612081994012001



FORMULIR CHECKLIST REVU

No	Pernyataan	Check List
I	Forman 1. Laporan Kinerja (LKj) telah menampilkan data penting IP 2. LKj telah menyajikan informasi target kinerja 3. LKj telah menyajikan capaian kinerja IP yang memadai 4. Telah menyajikan dengan lampiran yang mendukung informasi pada badan laporan 5. Telah menyajikan upaya perbaikan ke depan 6. Telah menyajikan akuntabilitas keuangan	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
II	Mekanisme Penyusunan 1. LKj IP disusun oleh unit kerja yang memiliki tugas fungsi untuk itu 2. Informasi yang disampaikan dalam LKj telah didukung dengan data yang memadai 3. Telah terdapat mekanisme penyampaiannya data dan informasi dari unit kerja ke unit penyusun LKj 4. Telah ditetapkan penanggung jawab pengumpulan data/informasi di setiap unit kerja 5. Data/informasi kinerja yang disampaikan dalam LKj telah diyakini keandalannya. 6. Analisa/penjelasan dalam LKj telah diketahui oleh unit kerja terkait 7. LKj IP bulanan merupakan gabungan partisipasi dari dibawahnya	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
III	Substansi 1. Tujuan/sasaran dalam LKj telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam perjanjian kinerja 2. Tujuan/sasaran dalam LKj telah selaras dengan rencana strategis 3. Jika butir 1 dan 2 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai 4. Tujuan/sasaran dalam LKj telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam Indikator Kinerja	✓ - ✓ ✓

		5. Tujuan/sasaran dalam IKJ telah sesuai dengan tujuan/sasaran dalam Indikator Kinerja Utama	✓
		6. Jika butir 4 dan 5 jawabannya tidak, maka terdapat penjelasan yang memadai	•
		7. Telah terdapat perbandingan data kinerja dengan tahun lalu, standar nasional dan sebagainya yang bermanfaat	✓
		8. IKU dan IK telah cukup mengukur tujuan/sasaran	✓
		9. Jika "tidak" telah terdapat penjelasan yang memadai	•
		10. IKU dan IK telah SMART	✓



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2018

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

Nama : Dr. Adi Suryanta, M.Si
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, 15 Januari 2018
Kepala Lembaga Administrasi Negara,

Dr. Adi Suryanta, M.Si



**LAMPIRAN
PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2018
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

NO	SASARAN PROGRAM/KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Tercapainya sistem pengembangan kompetensi pegawai ASN yang efektif	Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80%
		Indeks kapasitas lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi ASN	49
2.	Tercapainya kebijakan publik yang berkualitas	Kualitas kebijakan publik hasil bisnis LAN	Tinggi
3.	Tersebarluaskannya inovasi administrasi negara	Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	28 IP
4.	Tercapainya penyelenggaraan pendidikan tinggi administrasi negara ternapas yang berkualitas bagi pegawai negeri	Predikat Indeks Pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi STIA LAN	Baik
5.	Tercapainya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI	Predikat Indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik

Program		Anggaran
1. Dukungan Manajemen Teknis dan Tugas Lainnya LAN	Rp	188.263.930.000,-
2. Peningkatan Sarana dan Prasarana LAN	Rp	8.350.000.000,-
3. Pengkajian dan Diklat Aparatur	Rp	95.277.582.000,-
Total	Rp	291.891.512.000,-

Jakarta, 14 Januari 2018

Kepala Lembaga Administrasi Negara,

Dr. Adi Suryanto, M.Si.

