



## KATA PENGANTAR

Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara (Renstra LAN) pada hakekatnya merupakan dokumen perencanaan strategis yang memuat perencanaan kinerja untuk mewujudkan visi dan misi LAN dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan tahun 2010-2014. Dalam penyusunannya, Renstra LAN telah mengakomodasi berbagai perubahan lingkungan eksternal serta memperhatikan pula kapasitas internal LAN. Lingkungan eksternal dimaksud mencakup perubahan lingkungan strategic di bidang administrasi negara, sedangkan untuk kapasitas internal sangat memperhatikan kemampuan sumber daya LAN dalam melaksanakan dan mendukung tugas dan fungsi organisasi yaitu dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Renstra LAN 2010-2014 telah disusun berdasarkan Undang-Undang No 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Peraturan Presiden No.5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional Tahun 2010-2014, yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi yang meliputi kebijakan dan program serta kegiatan. Dalam RPJM 2010-2014 telah diformulasikan kebijakan pengarusutamaan tata kelola pemerintahan yang baik. Kebijakan pengarusutamaan tersebut telah diimplementasikan melalui integrasi indikator pengarusutamaan kedalam Dokumen Renstra LAN 2010-2014. Pencapaian indikator tersebut, diharapkan dapat memberikan dukungan bagi pencapaian sasaran prioritas nasional/bidang yang lebih luas yakni :(1) Prioritas Nasional Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola (Good Governance), (ii) Prioritas Bidang Hukum dan Aparatur, dan (iii) pementapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang saat ini sedang berlangsung.

Muatan Renstra dimaksud bersifat indikatif yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi LAN serta berpedoman pada RPJM Nasional Tahun 2010-2014, sebagai bentuk peranserta aktif LAN dalam

mewujudkan *good governance* serta penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Dokumen Renstra ini juga telah mengacu pada Restrukturisasi Program dan Kegiatan sehingga diharapkan Renstra LAN ini dapat digunakan sebagai acuan bagi penyusunan Rencana Kerja Tahunan LAN yang akan ditindaklanjuti dengan penyusunan rencana kinerja dan penetapan kinerja bagi masing-masing unit di lingkungan LAN dalam kurun waktu 2010-2014

Begitu pentingnya Renstra LAN ini, maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan komitmen bersama dari seluruh pegawai di lingkungan LAN untuk mewujudkan kinerja organisasi yang baik berdasarkan pada perencanaan yang sistematis, terpadu dan komprehensif.

Jakarta, Desember 2010

**KEPALA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ASMAWI REWANSYAH**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. Kondisi Umum

Persoalan-persoalan di sektor publik pada dasarnya disebabkan lemahnya sistem administrasi negara. Karenanya adalah tidak salah kalau publik sering mempersepsikan sistem administrasi negara saat ini adalah bagian dari permasalahan dan bukan sebagai solusi terhadap persoalan publik. Untuk itu, berbagai wacana perbaikan administrasi dalam berbagai dimensi organisasi negara muncul sebagai cakupan reformasi administrasi negara.

Berbagai kebijakan telah dikembangkan untuk mengakomodasi wacana perubahan ini antara lain: UU No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN),-- yang di dalamnya terdapat rencana pembangunan jangka panjang bidang aparatur negara, Peraturan Presiden No. 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional, Inpres No. 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Bahkan pada saat ini beberapa kementerian dan lembaga pemerintah non-kementerian telah mengembangkan program reformasi birokrasi di lingkungan organisasinya masing-masing yang secara nasional diarahkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) tahun 2025. Secara nasional program reformasi birokrasi bisa dirampungkan hingga akhir tahun 2011 untuk pemerintah Pusat dan 2013 untuk seluruh pemerintah daerah. Namun demikian hingga saat ini berbagai kebijakan reformasi yang telah dijalankan beberapa lembaga pemerintah belum memberikan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi publik.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang mengemban amanah untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku dituntut untuk menjadi pionir (*role model*) bagi reformasi administrasi dan membuktikan diri sebagai organisasi pemerintah yang berkinerja tinggi.

Berdasarkan Keputusan Presiden No. 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan

Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Perpres No. 64 Tahun 2005, Lembaga Administrasi Negara (LAN) mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun demikian hingga saat ini berbagai program dan kegiatan yang dilakukan oleh LAN bisa dikatakan belum sepenuhnya mampu berkontribusi secara maksimal bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Untuk itu LAN memandang perlu untuk melakukan pembenahan internal untuk meningkatkan kinerjanya melalui perencanaan strategik yang lebih menjawab tantangan dan kebutuhan organisasi yang konsisten dengan kebijakan perencanaan pembangunan pemerintah dalam lima tahun mendatang (2010 – 2014). Dalam rangka menyusun rencana strategik yang realistis dan sistematis, hal yang pertama dilakukan adalah analisis terhadap perubahan lingkungan strategis. Analisis terhadap kondisi lingkungan strategis ini darahkan untuk mengetahui apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, tantangan serta ancaman yang dihadapi LAN dalam upaya meningkatkan peran dan kualitas kinerja instansi.

Seiring dengan tuntutan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, LAN sebagai lembaga yang diberikan mandat dalam pengembangan sistem administrasi negara, menghadapi berbagai permasalahan organisasi yang menyebabkan kinerja LAN belum optimal. Secara umum terdapat dua permasalahan kelembagaan yang dihadapi oleh LAN saat ini, yaitu permasalahan dari sisi internal dan permasalahan dari sisi eksternal. Secara rinci berbagai permasalahan tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) aspek: kelembagaan, sumberdaya manusia (SDM), dan manajemen tata kelola.

Dari sisi internal, khususnya aspek kelembagaan persoalan yang dihadapi LAN saat ini adalah antara lain; (1) adanya ketidakserasian kegiatan antar unit organisasi, (2) kurang seimbangny struktur organisasi dengan beban kerja, (3) belum optimalnya dalam pelaksanaan fungsi pembinaan dan (5) rendahnya mutu penyelenggaraan diklat aparatur. Adapun dari aspek SDM berbagai permasalahan yang dihadapi LAN saat ini antara lain; (1) LAN belum memiliki perencanaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, (2) pengadaan CPNS belum didasarkan atas analisis beban kerja dan analisis jabatan, (3) penempatan pegawai

belum disertai uraian tugas sehingga tidak mengetahui tugas dan tanggungjawabnya, (4) mutasi belum dikaitkan dengan alur karir pegawai, (5) pola pembinaan pegawai belum tertata dengan baik, (6) masih kurangnya kualitas pegawai dilihat dari tingkat pendidikan dan spesialisasi, (7) belum optimalnya penguasaan kompetensi teknis pegawai, (8) belum adanya sistem pengukuran kinerja pegawai yang handal, (9) masih kurangnya pedoman-pedoman di bidang pengelolaan pegawai, (10) program dan jenis diklat belum sepenuhnya difokuskan pada upaya peningkatan kompetensi teknis pegawai, (11) lemahnya sistem informasi kepegawaian, (12) belum adanya keterkaitan sistem diklat dengan sistem pengembangan karir, dan lainnya.

Sedangkan dari aspek tata-kelola berbagai persoalan yang dihadapi LAN saat ini antara lain; (1) belum dilaksanakannya secara optimal berbagai pedoman yang telah dijadikan acuan dalam pelaksanaan kegiatan, (2) sistem perencanaan program kerja kurang terpola secara jelas, (3) lemahnya koordinasi dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program, dan (4) minimnya penerapan manajemen berbasis teknologi informasi.

Dari sisi eksternal berbagai persoalan yang dihadapi LAN saat ini dapat dilihat dari dua sudut pandang: dari sudut pandang LAN, dan dari sudut pandang stakeholder. Dari sudut pandang LAN berbagai persoalan eksternal yang dihadapinya adalah antara lain; (1) masih terjadinya *overlapping* dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan kewenangan dengan instansi pemerintah yang lain, (2) adanya ketidakpastian/ kerancuan kedudukan baik dari segi struktur organisasi pemerintahan maupun segi substansi kewenangan, dan (3) belum adanya kesamaan persepsi publik terhadap luasnya cakupan administrasi negara. Dalam aspek manajemen beberapa permasalahan yang muncul antara lain terjadinya *overlapping* program dan kegiatan antara LAN dengan lembaga pemerintahan sejenis (Kementerian Negara PAN, BKN), bahkan juga dengan lembaga pemerintah lainnya (Departemen Dalam Negeri). Sedangkan permasalahan eksternal lain dari sudut pandang *stakeholder* adalah kesenjangan antara kebutuhan dan harapan stakeholder belum terpenuhi secara optimal oleh LAN, seperti hasil kajian, saran kebijakan, diklat, dan advokasi LAN yang belum optimal dan operasional.

Secara rinci posisi dan kondisi LAN sebagaimana yang dipaparkan secara singkat di atas, kemudian dijabarkan dalam uraian potensi dan permasalahan berikut.

## **I.2. Potensi dan Permasalahan**

### **a. Kondisi Internal**

Kinerja kelembagaan LAN akan dipengaruhi oleh faktor internal organisasi. Artinya, kekuatan (*strength*) atau kelemahan (*weakness*) sumber daya internal akan menentukan tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja dan citra LAN sebagai sebuah institusi pemikir strategis di bidang administrasi negara. Itulah sebabnya, identifikasi terhadap kelemahan, keterbatasan dan/atau berbagai kekurangan, perlu dilakukan secara cermat. Hal ini dimaksudkan agar terhadap permasalahan atau kekurangan yang ada, dapat dikelola dan ditransformasi menjadi faktor kekuatan.

#### **1. Kekuatan-kekuatan (Strengths)**

##### **a. Kejelasan Status, Kedudukan serta Tupoksi LAN**

Sebagaimana ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan LAN mengemban amanah untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Karenanya, LAN dituntut untuk menjadi pionir (*role model*) bagi reformasi administrasi dan membuktikan diri sebagai organisasi pemerintah yang berkinerja tinggi.

Berdasarkan Keputusan Presiden No. 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Perpres No. 64 Tahun 2005, Lembaga Administrasi Negara (LAN) mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan menyelenggarakan fungsi:

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara;
2. Pengkajian kinerja kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur dalam rangka pembangunan administrasi negara dan peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur;
3. Pengkajian dan pengembangan manajemen kebijakan dan pelayanan di bidang pembangunan administrasi negara;
4. Penelitian dan pengembangan administrasi pembangunan dan otomasi administrasi negara;

5. Pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (Diklat) Aparatur Negara;
6. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas LAN;
7. Fasilitasi dan pembinaan terhadap kegiatan Instansi Pemerintah di bidang administrasi negara; dan
8. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, hukum, persandian, perlengkapan, dan rumah tangga.

Dengan demikian pada dasarnya LAN mempunyai peran penting dan strategis dalam pembangunan dan pengembangan sistem administrasi negara Republik Indonesia sebagai kerangka dasar (infrastruktur) pembangunan sistem penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Republik Indonesia. Peran LAN diwujudkan dalam:

1. Pemberian saran kebijakan dan pertimbangan kepada Presiden, Pemerintah dan pimpinan instansi pemerintah pusat dan daerah melalui pemanfaatan hasil penelitian dan pengkajian di bidang Administrasi Negara;
2. Peningkatan dan pengembangan kompetensi dan profesionalitas SDM Aparatur melalui Pembinaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan PNS berdasarkan UU No. 43 Tahun 1999 dan PP No. 101 Tahun 2000;
3. Pengembangan ilmu dan praktek dibidang Administrasi bagi SDM Aparatur melalui penyelenggaraan Pendidikan Tinggi di bidang Administrasi yang dilaksanakan oleh STIA-LAN Jakarta, Bandung dan Makassar.

**b. Networking yang luas.**

Sebagai lembaga pemerintah non kementerian (LPNK), LAN memiliki jaringan kerja yang luas terutama dengan lembaga-lembaga yang memiliki tugas dan fungsi dalam pengembangan sistem administrasi negara. Luasnya jaringan kerja LAN ini sebenarnya dipahami dari ruang lingkup pengertian administrasi negara yang bermakna luas, yakni mencakup seluruh lembaga-lembaga negara (eksekutif, yudikatif, legislatif dan auditif). Dengan kata lain orbit tugas LAN adalah sama dengan orbit tugas dan fungsi negara. Oleh karenanya, LAN dituntut untuk memberikan kontribusi aktif berupa rumusan kebijakan pembangunan administrasi negara sebagai solusi untuk memecahkan berbagai

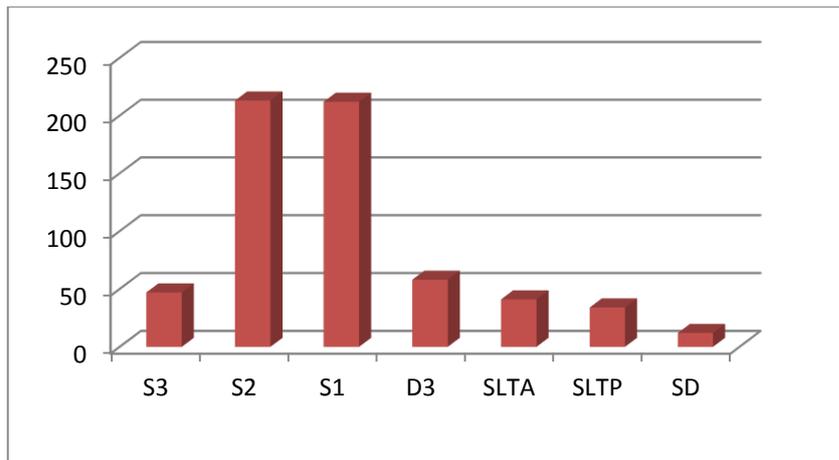
persoalan yang menyangkut administrasi negara terutama dalam membangun *good governance*.

Selain itu, LAN juga memiliki jaringan kerja internasional dengan berbagai lembaga-lembaga internasional baik yang bersifat bilateral ataupun multilateral. Jaringan kerja internasional sudah cukup lama dibangun oleh LAN. Sejak awal 1980-an LAN secara aktif telah memfasilitasi program pengembangan kapasitas SDM aparatur untuk mendapatkan pelatihan di luar negeri melalui *overseas training* di luar negeri seperti Perancis, AS, Australia, dan beberapa negara Eropa. Masih terkait dengan jaringan internasional, LAN juga menjadi anggota aktif berbagai asosiasi internasional dalam pengembangan ilmu administrasi, seperti IIAS, IASIA, Eropa, dan lainnya.

Sejalan dengan era desentralisasi dan otonomi daerah, LAN memiliki peluang yang semakin besar untuk mengembangkan jejaring kerjanya dengan membangun kemitraan dalam peningkatan kapasitas aparatur daerah dan penataan kelembagaan.

### **c. Tingkat Pendidikan Pegawai LAN**

Secara kuantitas, sampai dengan bulan Oktober 2009, jumlah pegawai LAN mencapai 758 orang, yang tersebar di seluruh unit kerja baik di Jakarta, Bandung, Makassar maupun di Samarinda. Jumlah pegawai LAN sebagian besar berada di Jakarta. Grafik 1.1 memperlihatkan distribusi pegawai LAN menurut unit kerja dan jenjang pendidikan. Secara jenjang pendidikan pegawai LAN sangat bervariasi, mulai dari yang terendah (Sekolah Dasar) sampai yang tertinggi yaitu S-3. Komposisi SDM LAN berdasar jenjang pendidikan adalah sebagai berikut: 2,65% berpendidikan S3, S2 sebanyak 31,56%, S1 sebanyak 27,43%, dan Diploma III sebanyak 4,86%. Adapun, pegawai yang berpendidikan SLTA tercatat sebanyak 27,87%, SLTP sebanyak 3,68% dan sisanya 1,91% berpendidikan Sekolah Dasar. Dari komposisi ini terlihat sekitar 61 persen SDM berlatarbelakang pendidikan tinggi dengan spesialisasi bidang studi yang beragam, seperti administrasi negara, politik, sosiologi, hukum, ekonomi, kebijakan publik, dan lainnya.



Grafik 1.1  
Komposisi Pegawai LAN berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sebagai sebuah *knowledge institution*, LAN pada dasarnya lebih banyak membutuhkan tenaga fungsional yang menggerakkan fungsi-fungsi sesuai mandat formal yang dimiliki LAN. Tenaga fungsional yang dibutuhkan baik secara relevansi *directness* dan *immediateness* dengan Tupoksi LAN maupun kebutuhan dukungan (*supporting*) untuk menggerakkan organisasi secara sistem adalah tenaga fungsional widyaiswara, tenaga fungsional peneliti, dan tenaga fungsional dosen, tenaga fungsional perencana, tenaga fungsional analis kepegawaian, pustakawan, tenaga fungsional pranata humas, dan tenaga fungsional auditor.

Tabel 1.1 di bawah ini menampilkan jenis dan jumlah jabatan fungsional LAN. Potret ini diambil dari database kepegawaian tahun 2009.

**Tabel 1.1**  
Jenis dan Jumlah Jabatan Fungsional Di LAN Tahun 2009

No.	Jenis	Jumlah (orang)
1	Dosen	40
2.	Widyaiswara	36
3.	Peneliti	27
4.	Pranata Humas	16
5.	Analisis Kepegawaian	10
6.	Pustakawan	10
7.	Perencana	4
7.	Auditor	2
8.	Perawat	2
		147

Sumber : Bagian Kepegawaian LAN, 2009.

Dari Tabel 1.1 terlihat bahwa jumlah peneliti yang dimiliki LAN saat ini hanya 27 peneliti. Dengan kondisi jumlah unit kajian yang ada di lingkungan LAN ada 12 unit Kajian/Puslitbang di Jakarta, dan 3 di PKP2A, maka kebutuhan persebaran peneliti di masing-masing unit belum merata.

Demikian pula dengan permasalahan dan kebutuhan persebaran tenaga fungsional lainnya yang disebabkan oleh kelangkaan tenaga-tenaga dengan kualifikasi dan kompetensi yang memadai. Hal ini menjadi penting karena adanya kebutuhan distribusi pegawai di seluruh unit kerja di lingkungan LAN, termasuk adanya kebutuhan rotasi, promosi dan pengisian jabatan-jabatan tertentu.

**d. Sarana dan Prasarana**

Saat ini sarana prasarana yang ada di LAN terus ditingkatkan dari sisi kualitas maupun kuantitasnya baik yang berada di Jakarta maupun juga yang ada di daerah. Kondisi sarana dan prasarana LAN secara lengkap dipaparkan dalam Tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2  
Kondisi Sarana dan Prasarana di LAN  
(Per 31 Desember 2008)

No	Sarana/Prasarana	Jumlah
1	Tanah	
	Tanah Persil	151.929 m <sup>2</sup>
2	Peralatan dan Mesin	
	a. Alat bantu	23 Unit
	b. Alat angkutan darat bermotor	128 Unit
	c. Alat angkutan darat tak bermotor	14 Unit
	d. Alat angkutan apung tak bermotor	2 Unit
	e. Alat bengkel bermesin	17 Buah
	f. Alat bengkel tak bermesin	11 Buah
	g. Alat ukur	3 Buah
	h. Alat kantor	7.603 Buah
	i. Alat rumah tangga	29.707 Buah
	j. Alat studio	277 Buah
	k. Alat komunikasi	839 Buah
	l. Peralatan pemancar	43 Buah
	m. Alat kedokteran	129 Buah
	n. Alat kesehatan umum	2 Buah
	o. Unit alat laboratorium	67 Buah
	p. Alat laboratorium fisika nuklir/elektronika	93 Buah
	q. Komputer unit	812 Buah
	r. Peralatan komputer	456 Buah
	s. Unit peralatan proses/produksi	36 Buah
3	Gedung dan Bangunan	
	a. Bangunan gedung tempat kerja	67 Unit
	b. Bangunan gedung tempat tinggal	11 Unit
4	Jalan, Irigasi dan Jaringan	
	a. Instalasi air bersih/air baku	2 Unit
	b. Instalasi pembangkit listrik	10 Unit
	c. Instalasi gardu listrik	1 Unit
5	Aset Tetap Lainnya	
	a. Eksakta	254 Buah
	b. Non Eksakta	32.748 Buah
	c. Koleksi barang-barang perpustakaan/non buku	18 Buah
	d. Barang bercorak kesenian	6 Buah
	e. Alat bercorak kebudayaan	1 Buah
	f. Peralatan olah raga	44 Buah

Sumber : LBMN LAN, 2008

Dalam rangka mendukung pengembangan peran dan fungsi LAN, maka peningkatan sarana dan prasarana menjadi sebuah kebutuhan yang cukup besar. Aspek-aspek peningkatan kualitas sarana dan prasarana adalah menyangkut modernisasi sarana dan

prasarana yang ada, serta pembangunan sarana dan prasarana baru yang dibutuhkan.

Modernisasi yang dimaksud adalah salah satunya merupakan pemanfaatan teknologi dalam penyelenggaraan operasional kantor (*e-office*).

Sedangkan pembangunan sarana dan prasarana baru adalah untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana di lokasi PKP2A, serta untuk mengganti sarana dan prasarana yang sudah tidak memadai lagi kapasitasnya dalam mendukung kebutuhan penyelenggaraan tugas dan fungsi dari LAN.

## **2. Kelemahan-kelemahan (Weaknesses)**

### **a. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana dipaparkan di depan, secara kuantitatif SDM LAN sebenarnya relative memadai. Namun dari sisi manajemen pengembangannya masih terdapat beberapa kelemahan internal yang diidentifikasi sebagai permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian. Salah satunya adalah kapasitas SDM internal yang masih relatif kurang optimal jika dikaitkan dengan beban kerja. Sebagai instansi pembina diklat, misalnya, LAN bertanggung jawab terhadap lembaga-lembaga diklat di 33 Provinsi, sebagian Kabupaten/Kota, dan badan-badan atau balai-balai diklat Departemen/LPND. Dengan dikembangnya PKP2A LAN di Banda Aceh pada tahun 2009 juga berimplikasi pada kebutuhan SDM untuk mengisi dan menjalankan fungsi LAN secara optimal di wilayah Barat Sumatera.

Sementara di bidang kajian dan penelitian, kapasitas SDM peneliti LAN, baik secara kualitas maupun kuantitas juga dipandang masih belum handal. Implikasinya, munculnya kecenderungan hasil-hasil penelitian LAN yang belum memberikan kontribusi signifikan terhadap berbagai kebijakan di bidang pembangunan administrasi negara.

Selain itu, dari sisi distribusi SDM LAN juga belum merata, sehingga pekerjaan sering terkonsentrasi pada individu/pegawai tertentu saja. Dampak dari kondisi ini antara lain adalah sulitnya bagi LAN untuk bisa menjawab tuntutan nasional dan global yang dengan berbagai perubahannya terus berkembang secara cepat dan tepat. Dengan kata lain, LAN sering ketinggalan "gerbong" dalam penanganan persoalan-persoalan yang sebenarnya masuk dalam ranah tugas dan fungsi LAN. Seperti permintaan Presiden kepada

Lemhanas untuk mengkaji usulan terkait dengan Pemilihan Gubernur yang dipilih oleh DPRD, program reformasi birokrasi yang LAN juga "sedikit terlambat" untuk memberikan saran rekomendasi, serta persoalan lainnya.

## **b. Sistem Kelembagaan**

Di bidang kelembagaan, visi bersama (*shared vision*) belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari kurang terinternalisasi di seluruh jajaran pimpinan dan staf serta antar unit kerja. Pada saat yang bersamaan, bahkan terjadi proses pelunturan terhadap pemahaman nilai-nilai normatif khas LAN yang secara tradisional telah menjadi *spirit* LAN, seperti Makarti Bhakti Nagari maupun motto Prestasi, Dedikasi, dan Partisipasi. Akibatnya, kohesivitas dan sinergitas antar unit kerja baik secara vertikal, horisontal, maupun diagonal melemah dan berkembang pola hubungan kerja dan prosedur kerja yang birokratis, hierarkhis, dan formalitas.

Selain itu apa yang menjadi tugas pokok yang tercermin dalam pembedaan struktur organisasi masih *kurang jelas, sehingga seringkali menimbulkan* tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Akibatnya, LAN dewasa ini tampak seperti "kehilangan identitas" sebagai lembaga "*think-tank*" bagi para pengambil kebijakan dilingkungan pemerintahan, khususnya bagi lembaga kepresidenan. Dalam hal ini, nomenklatur dalam setiap struktur organisasi perlu dievaluasi kembali.

Di sisi lain daya dukung kelembagaan diklat masih kurang optimal, yang diindikasikan oleh fakta belum adanya standar kelembagaan diklat berdasarkan tipologi, sistem akreditasi dan sertifikasi lembaga diklat, serta evaluasi terhadap "kelembagaan" diklat terakreditasi yang belum berjalan dengan baik dan konsisten. Kapasitas LAN dalam penyelenggaraan dan/atau pembinaan Diklat seperti dalam proses akreditasi Lembaga Diklat, Evaluasi Program dan Pasca Program Diklat, maupun Pembinaan Kewidyaiswaraan, hingga dewasa ini masih sering terkendala oleh berbagai keterbatasan kompetensi kelembagaan maupun SDM yang ada.

Struktur kelembagaan kajian cenderung membatasi daya tanggap LAN terhadap perkembangan dan isu-isu nasional. Sehingga peran LAN dalam proses penataan sistem administrasi negara pada era reformasi sangat lemah.

### c. Sistem Ketatalaksanaan

Di bidang ketatalaksanaan, koordinasi dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program antar unit/satker cenderung lemah, sehingga menimbulkan ketidakjelasan dalam hal: 1) ukuran tingkat capaian kinerja program menjadi tidak jelas; 2) keterkaitan antar program tidak jelas; serta 3) peran dan kinerja organisasi menjadi kurang terukur.

Program diklat yang kurang efektif karena tidak dilakukan analisis kebutuhan diklat secara matang, penyusunan program diklat yang tidak berdasarkan standar kompetensi (*competence-based training*), serta belum adanya akreditasi dan sertifikasi program diklat. Disamping itu, mekanisme pembinaan dan koordinasi belum berjalan dengan baik karena tidak adanya standar mekanisme koordinasi, serta pembagian peran antar lembaga penyelenggara diklat, antara lembaga diklat dengan instansi pembina, dan antara satker di lingkungan instansi pembina yang kurang jelas. Belum efektifnya ketatalaksanaan diklat juga diakibatkan Sistem diklat yang tidak *connect/inline* dengan sistem pengembangan karir. *Civil effect* dari diklat terhadap karier menjadi tidak jelas, terutama untuk diklat-diklat teknis, sementara Diklatpim yang berimplikasi terhadap jabatan, secara substantif juga kurang memiliki "daya dukung" yang kuat terhadap kompetensi maupun karir itu sendiri, sehingga kecenderungan "formalitas" dalam setiap penyelenggaraannya, relatif kuat.

Mekanisme, prosedur, dan metodologi penelitian dan kajian cenderung masih lemah dan tidak memiliki suatu acuan atau pedoman yang jelas sebagai salah satu bentuk "*trade mark*"-nya LAN. Serta masih lemahnya koordinasi substantif kajian dan penelitian.

Sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan tugas-tugas LAN belum terkelola dengan baik. Sebagai instansi pembina diklat, LAN belum memiliki standar yang jelas dan tegas mengenai standar minimal bagi penyelenggaraan diklat. Dalam bidang kajian dan penelitian masih perlu didukung oleh sistem perpustakaan yang profesional dan laboratorium kajian dan penelitian yang memadai.

**d. Diseminasi dan Publikasi yang Belum Terintegrasi.**

LAN saat ini memiliki banyak publikasi yang diterbitkan oleh berbagai Pusat baik yang di LAN Jakarta, PKP2A maupun STIA. Tersebaranya berbagai media publikasi ini menunjukkan adanya suatu sistem publikasi dan *public relationship* tidak terbangun dengan baik, sehingga hasil-hasil penelitian dan kajian serta potensi-potensi yang dimiliki tidak tersosialisasikan dengan baik dan komprehensif. Dalam waktu yang sudah cukup lama LAN telah kehilangan suatu media publikasi yang bisa dijadikan referensi bagi pemerhati dalam bidang administrasi negara. Pada era 1990-an awal LAN sebenarnya telah memiliki Jurnal Manajemen Pembangunan yang waktu itu bisa dikatakan sebagai salah satu sumber yang dirujuk oleh masyarakat akademik.

Dengan berkembangnya teknologi informasi yang diwujudkan dengan berbagai lembaga yang telah secara berani membangun media *online* bagi publikasi institusi maupun produknya, terlihat sekali LAN ketinggalan beberapa langkah dibanding dengan lembaga-lembaga tersebut. Seandainya kondisi ini tidak segera dibenahi maka LAN semakin lama tidak akan dipadangi oleh pihak lain atau kehilangan “roh”nya.

**e. Budaya Kerja belum berorientasi kualitas (masih output oriented).**

Setiap instansi pemerintah, pada saat ini semakin dituntut untuk mampu menunjukkan hasil kinerja yang dapat langsung dimanfaatkan oleh masyarakat penggunanya. Namun saat ini budaya kerja instansi pemerintah pada umumnya masih lebih menekankan pada bagaimana menghasilkan output. Demikian pula halnya dengan budaya kerja yang ada di LAN, di mana kecenderungan yang terjadi adalah orientasi kerja pada output saja, tanpa memperhatikan penciptaan outcome dan nilai manfaat lanjutan dari hasil kerjanya.

Sebagai contoh yaitu bahwa pengukuran akuntabilitas kerja instansi pemerintah masih lebih dominan menggunakan pendekatan output. Sehingga instansi pemerintah, termasuk LAN, lebih didorong untuk mengoptimalkan kinerja pada tataran output.

### **3. Peluang-peluang (Opportunities).**

#### **a. Tuntutan Reformasi Administrasi Negara**

Proses Amandemen UUD 1945 sebanyak 4 kali telah merubah sistem dan tatanan pemerintahan, salah satunya adalah perubahan kelembagaan negara secara drastis. Sistem parlementer yang berkamar tunggal berubah menjadi bikameral (DPR dan DPD), bahkan trikameral (ditambah dengan MPR sebagai "kamar" ketiga). Kekuasaan yudikatif juga berubah dengan lahirnya Mahkamah Konstitusi dan Komisi Yudisial. Sementara di lingkungan eksekutif, muncul banyak sekali "lembaga negara" non struktural berbentuk Dewan, Komisi, atau Badan independen. Perubahan tersebut membawa implikasi pada perubahan hubungan kelembagaan dan mekanisme kerja antar berbagai lembaga di atas, dan LAN diharapkan mampu menjembatani kebutuhan tersebut dengan mengembangkan berbagai strategi dan kegiatan sesuai dengan kebutuhan perubahan tatanan dan sistem pemerintahan.

Tuntutan Reformasi Administrasi Negara juga muncul karena adanya tuntutan masyarakat akan adanya birokrasi yang profesional. Penciptaan birokrasi yang profesional tersebut dapat dilakukan terhadap berbagai aspeknya seperti sumber daya manusia, kelembagaan, dan ketatalaksanaan. LAN sebagai instansi yang mempunyai tugas dan fungsi dalam pengembangan sistem administrasi negara, dimana birokrasi sebagai salah satu aspek didalam sistem tersebut, mempunyai peran yang besar dalam pengembangan sistem tersebut.

#### **b. Tuntutan Demokratisasi dan Desentralisasi**

Proses demokratisasi yang sedang berjalan di Indonesia tidak segera memasuki fase konsolidasi yang mantap. Hal ini nampak dari sering berubah-ubahnya aturan main (*rule of the game*) dan format kelembagaan politik. Rivalitas antar pelaku dan partai politik sering terjadi secara tidak elegant, atau praktek-praktek suap, gratifikasi, dan bentuk-bentuk KKN yang lain, juga masih cukup menggejala dalam kehidupan berpolitik kita. Dengan kata lain, demokrasi Indonesia yang ideal masih terus mencari bentuknya. Dalam hubungan ini, sistem konstitusi NKRI nampaknya juga masih mencari bentuknya. Hal ini terlihat dari adanya keinginan sebagian komponen bangsa untuk melakukan amandemen terhadap UUD 1945.

Proses demokratisasi ini membutuhkan peran LAN untuk dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam mengembangkan sistem pemerintahan yang demokratis. Agenda utama dalam sistem pemerintahan yang demokratis adalah adanya penguatan partisipasi masyarakat, dalam bentuk tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Peluang lain juga muncul dari wacana desentralisasi yang diperkenalkan sejak 1999 yang telah merangsang kelahiran daerah-daerah otonom baru, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota. Pada level yang lebih rendah, hal tersebut berimplikasi terhadap bertambahnya unit-unit organisasi pemerintahan seperti kecamatan, kelurahan, dan desa. Dengan kata lain, struktur kelembagaan pemerintahan menjadi membesar di tingkat daerah, sebagai implikasi logis desentralisasi secara luas. Selain itu, otonomi luas juga membawa transformasi sumber daya secara besar-besaran dari Pusat ke Daerah dalam bentuk transfer kewenangan, SDM pegawai, sumber keuangan/pembiayaan, serta asset/kekayaan pemerintah.

Dalam proses transformasi tersebut, LAN memiliki peran yang sangat penting agar tujuan desentralisasi dapat dicapai, melalui pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

### **c. Tuntutan Akuntabilitas Publik**

Korupsi telah menjadi penyakit yang menggerogoti daya tahan dan memperlemah daya saing bangsa. Munculnya berbagai kasus korupsi ini, selain disebabkan oleh praktek penyimpangan yang terlanjur “membudaya”, juga karena ada struktur yang membiarkan praktek korupsi merajalela, yang kemudian menimbulkan budaya koruptif (*intended corruption*). Selain itu, korupsi juga disebabkan masih lemahnya mekanisme akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kompas (5 Pebruari 2010) memaparkan betapa akuntabilitas institusi publik (politik dan birokrasi) masih menjadi persoalan yang serius. Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) juga masih dipandang terlalu prosedural dan belum mendasarkan suatu penilaian kinerja berdasar persepsi *stakeholders*.

LAN melihat belum kuatnya mekanisme akuntabilitas sebagai peluang untuk menciptakan berbagai model, pendekatan, kebijakan dan strategi dalam menciptakan akuntabilitas publik.

#### **d. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Administrasi.**

Ilmu Pengetahuan dan teknologi yang berkembang secara cepat dan *sophisticated* telah mempengaruhi perubahan paradigma dan perilaku penyelenggaraan di seluruh dunia. Berbagai konsep administrasi yang berkembang secara *massive* tersebut telah membuka peluang bagi organisasi publik untuk meningkatkan kinerjanya. Demikian juga perkembangan teknologi administrasi juga telah memberikan peluang yang cukup luas bagi organisasi publik untuk melakukan inovasi dalam perbaikan tata kelolanya. Perkembangan yang cepat ini sering tidak didukung oleh kemampuan adaptasi yang tinggi, akibatnya banyak konsep-konsep mutakhir administrasi dan manajemen kurang memberikan output yang optimal.

LAN sebagai lembaga yang memiliki tugas pokok dan fungsi pengembangan bidang administrasi negara di Indonesia, memegang peranan penting untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.

#### **e. Tuntutan Profesionalisme Penyelenggaraan Diklat Aparatur Nasional.**

Tuntutan yang sangat tinggi yang dialamatkan pada sektor publik saat ini adalah pemberian pelayanan publik yang berkualitas. Untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas ini dibutuhkan aparatur negara yang profesional. Salah satu upaya peningkatan profesionalisme tersebut dapat dilakukan dengan penyelenggaraan diklat yang mampu menjawab kebutuhan organisasinya.

LAN sebagai institusi yang secara formal diberi kewenangan dalam pembinaan dan penyelenggaraan Diklat dituntut untuk mampu melaksanakan tugasnya tersebut dengan baik. Berbagai upaya seperti penciptaan rancang-bangun diklat yang tepat, strategi pembelajaran yang efektif, tenaga pengajar yang profesional, pengembangan kurikulum dan bahan ajar sesuai kebutuhan organisasi publik adalah beberapa agenda yang penting dilakukan oleh LAN.

#### **4. Ancaman (Threats)**

##### **a. Mekanisme Subordinasi Menpan Menghambat Aktualisasi.**

Sebagaimana ketentuan dalam UU No. 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, *juncto* Perpres No.47 Tahun 2009 tentang Kementerian Negara, LAN adalah lembaga pemerintah non kementerian yang bertanggung jawab pada Presiden melalui Menteri yang terkait (dalam hal ini Menpan dan RB). Pengaturan ini membawa konsekuensi terhadap existensi dan peran LAN dalam memberikan masukan kepada Presiden.

Kondisi saat ini sangat dimungkinkan munculnya konflik kepentingan karena Kementerian PAN dan RB, dalam perkembangannya, juga melaksanakan tugas-tugas yang selama ini menjadi tugas pokok dan fungsi LAN. Kondisi demikian memunculkan isu subordinasi dan melemahkan posisi LAN. Oleh karena, adalah sangat penting segera dibuat sebuah aturan yang memberikan batas yang cukup jelas wilayah MenPAN dan RB dan LAN serta BKN.

##### **b. Disharmoni Kebijakan**

Disharmoni kebijakan merupakan masalah nasional yang krusial, termasuk dalam hal kebijakan dibidang pendidikan dan pelatihan aparatur daerah. Pada tahun 2003, muncul UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengancam eksistensi perguruan tinggi kedinasan (PTK). Dan terakhir munculnya Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pendidikan Kedinasan yang disahkan pada tanggal 6 Februari Tahun 2010 mengharuskan pendidikan tinggi kedinasan, seperti STIA-LAN menjadi Badan Hukum Pendidikan (BHP) atau konsisten menjadi PTK yang mengarahkan menjadikan pendidikan profesi (non-gelar).

Disharmoni kebijakan lain yang mengancam eksistensi LAN adalah kebijakan yang terkait Diklat. Contohnya kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Dalam Negeri yang terkait dengan tugasnya dalam melakukan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah termasuk diklat pemerintahan dalam negeri di berbagai daerah. Impikasi yang mungkin timbul dari disharmonisasi ini adalah ketidakefisienan dan ketidakefektifan kebijakan diklat.

**c. Muncul dan berkembangnya organisasi sejenis (Pemerintah-Swasta).**

Saat ini tugas dan fungsi kajian, diklat dan advokasi tidak hanya menjadi domain LAN, namun juga terdapat lembaga lain (baik pemerintah maupun swasta) yang juga melaksanakan tugas dan fungsi tersebut. Kondisi ini memunculkan persaingan dalam upaya memperebutkan 'pasar' dalam bidang kajian, diklat maupun advokasi bidang penyelenggaraan negara/pemerintah. Jika LAN tidak mampu meningkatkan kualitasnya dalam ketiga bidang tersebut, peran LAN ini dapat digantikan oleh lembaga sejenis tersebut di atas. Bukti nyata juga telah ditunjukkan dengan banyaknya diklat swasta yang menangani pendidikan dan pelatihan bagi SDM aparatur/penyelenggara negara.

**d. Intervensi Lembaga Internasional/Donor/Negara Maju terhadap penyelenggaraan pemerintahan.**

Posisi Indonesia sebagai negara berkembang masih membutuhkan bantuan (baik ekonomi maupun non ekonomi) dari negara lain, khususnya donor, lembaga internasional maupun negara maju. Bantuan tersebut seringkali diikuti dengan persyaratan-persyaratan, baik langsung maupun tidak langsung, dengan *interest* atau agenda tertentu dari donor. Kondisi ini membawa implikasi pada upaya 'transfer' metode, strategi, kebijakan dan nilai-nilai dari negara donor untuk diadopsi pada penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Memang LAN tidak memiliki dampak langsung bagi ketergantungan kebijakan publik, namun dengan "dependency" yang tinggi tersebut akan berakibat banyak rekomendasi perbaikan manajemen publik dari LAN tidak bisa diwujudkan secara optimal.

**FAKTOR KUNCI**

Berdasarkan uraian lingkungan internal dan eksternal di atas, maka dirumuskan faktor-faktor kunci yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang sebagaimana diringkas dalam Tabel 1.3 berikut :

**Tabel 1.3**  
Ringkasan analisis faktor internal dan eksternal

FAKTOR INTERNAL	
<p style="text-align: center;"><b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejelasan status, kedudukan, serta Tupoksi LAN sebagaimana ditetapkan dengan peraturan perundangan (S1)</li> <li>• <i>Networking</i> (S2)</li> <li>• Tingkat pendidikan SDM memadai (S3)</li> <li>• Sarana dan Prasarana memadai (S4)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen SDM (W1)</li> <li>• Sistem Kelembagaan (W2)</li> <li>• Sistem Ketatalaksanaan (W3)</li> <li>• Diseminasi dan publikasi yang kurang terintegrasi (W4)</li> <li>• Budaya kerja belum berorientasi pada kualitas (W5)</li> </ul>
FAKTOR EKSTERNAL	
<p style="text-align: center;"><b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuntutan Reformasi Administrasi Negara (O1)</li> <li>• Tuntutan Demokratisasi dan Desentralisasi (O2)</li> <li>• Tuntutan Akuntabilitas Publik (O3)</li> <li>• Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Administrasi (O4)</li> <li>• Tuntutan Profesionalisme Penyelenggaraan Diklat Aparatur Nasional (O5)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekanisme Subordinasi Menpan yang Menghambat Aktualisasi (T1)</li> <li>• Disharmoni Kebijakan (T2)</li> <li>• Muncul dan berkembangnya organisasi sejenis (Pemerintah-Swasta) (T3)</li> <li>• Intervensi Lembaga Internasional/Donor/Negara Maju terhadap penyelenggaraan pemerintahan (T4)</li> </ul>

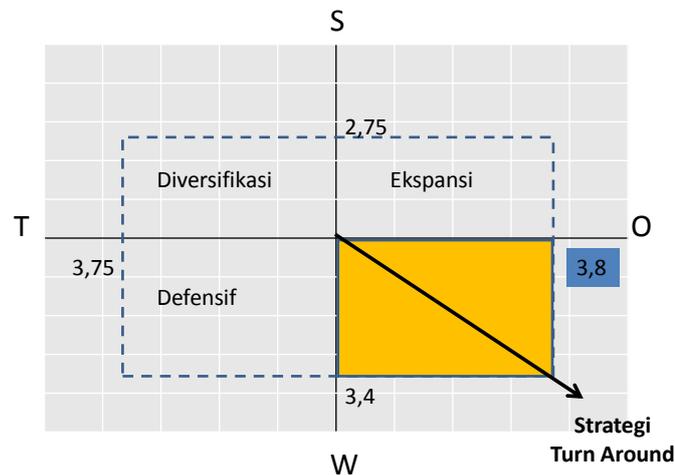
Faktor-faktor kunci tersebut kemudian dilakukan penilaian untuk menentukan posisi (*positioning*) LAN khususnya dengan memperhatikan kondisi internal dan juga eksternal. Tabel 1.4 memaparkan hasil analisis posisi LAN.

Tabel 1.4  
Posisi LAN dari sisi internal dan eksternal

KEKUATAN	Nilai	Rata-rata
• Kejelasan status, kedudukan, serta Tupoksi LAN sebagaimana ditetapkan dengan peraturan perundangan (S1)	2	
• <i>Networking</i> (S2)	4	
• Tingkat pendidikan SDM memadai (S3)	4	
• Sarana dan Prasarana memadai (S4)	1	
		2.75
KELEMAHAN		
• Manajemen SDM (W1)	4	
• Sistem Kelembagaan (W2)	4	
• Sistem Ketatalaksanaan (W3)	3	
• Diseminasi dan publikasi yang kurang terintegrasi (W4)	2	
• Budaya kerja belum berorientasi pada kualitas (W5)	4	
		3.4
PELUANG		
• Tuntutan Reformasi Administrasi Negara (O1)	4	
• Tuntutan Demokratisasi dan Desentralisasi (O2)	4	
• Tuntutan Akuntabilitas Publik (O3)	3	
• Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Administrasi (O4)	3	
• Tuntutan Profesionalisme Penyelenggaraan Diklat Aparatur Nasional (O5)	5	
		3.8
ANCAMAN		
• Mekanisme Subordinasi Menpan yang Menghambat Aktualisasi (T1)	5	
• Disharmoni Kebijakan (T2)	3	
• Muncul dan berkembangnya organisasi sejenis (Pemerintah-Swasta) (T3)	4	
• Intervensi Lembaga Internasional/ Donor/Negara Maju terhadap penyelenggaraan pemerintahan (T4)	3	
		3.75

Catatan: skala 1-5 (sangat lemah-sangat kuat).

Berdasarkan penghitungan di atas diperoleh positioning LAN sebagai berikut:



Gambar 1.2 Posisi LAN

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas dapat disimpulkan bahwa kondisi LAN saat ini masih 'lemah' dari sisi internalnya, sedangkan tuntutan sangat besar dialamatkan pada LAN yang terlihat dari banyaknya peluang yang harus dimanfaatkan oleh LAN. Untuk dapat memanfaatkan peluang tersebut, maka dibutuhkan strategi penguatan internal untuk dapat memaksimalkan berbagai peluang yang ada.

## BAB II

### VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

#### II.1 Visi

Visi LAN untuk 5 (lima) tahun mendatang yang menggambarkan peranan dan fungsi organisasi LAN adalah sebagai berikut :

**Menjadi institusi yang handal dalam pengembangan Sistem Administrasi Negara dan peningkatan kompetensi SDM penyelenggara negara.**

#### II.2 Misi

Untuk mewujudkan visi organisasi, upaya yang akan dilaksanakan pada kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang adalah memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui:

	<b>Misi</b>
M1	Perumusan kebijakan dalam bidang administrasi negara
M2	Pengkajian, penelitian, dan pengembangan dalam bidang administrasi negara
M3	Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Aparatur Negara
M4	Pembinaan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan aparatur negara
M5	Perkonsultasian dan advokasi dalam bidang administrasi negara
M6	Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi administrasi
M7	Peningkatan kapasitas organisasi LAN

### II.3 Tujuan

Dalam rangka mewujudkan visi dan untuk melaksanakan misi, maka tujuan organisasi LAN adalah sebagai berikut:

	<b>Tujuan</b>
T1	Menyediakan rekomendasi kebijakan bagi peningkatan kinerja penyelenggaraan administrasi Negara
T2	Menghasilkan kajian Bidang Administrasi Negara Guna Mendorong Transformasi Administrasi NKRI Secara Struktural, Sistemik, Akuntabel, Konsisten Dan Berkelanjutan
T3	Menghasilkan Sistem Diklat Aparatur Untuk Menjamin Terwujudnya Aparatur Yang Profesional
T4	Menyelenggarakan Diklat Aparatur secara Efektif Dan Efisien Dalam Mendukung Peningkatan Kompetensi Dan Kapasitas Aparatur Negara Yang Akuntabel, Handal, Profesional, Bersih dan Bebas KKN
T5	Memberikan Pelayanan Perkonsultasian Yang Berkualitas Di Bidang Administrasi Negara
T6	Menyelenggarakan Kegiatan Pengembangan Ilmu Administrasi Negara Melalui Pendidikan Dan Pengembangan Teknologi Administrasi
T7	Meningkatkan Kapasitas Kelembagaan, Tatalaksana Dan Sumberdaya Manusia Aparatur LAN Yang Profesional

### II.4 Sasaran

Ukuran kinerja pencapaian tujuan organisasi dirumuskan dalam berbagai sasaran strategis sebagai berikut :

	<b>Sasaran</b>
S1	Tersedianya rekomendasi kebijakan yang berkualitas bagi instansi pusat dan daerah
S2	Ketepatan Kajian dan Litbang dengan Kebutuhan
S3	Peningkatan kualitas pembinaan Diklat Aparatur
S4	Penyelenggaraan Diklat Aparatur sesuai standar
S5	Profesionalisme Pelaksanaan Advokasi
S6	Pengembangan Ilmu dan Teknologi Administrasi
S7	Pengembangan Organisasi LAN Berbasis Kinerja
S8	Publikasi dan diseminasi produk LAN yang terintegrasi
S9	Peningkatan kualitas sarana dan prasarana

Untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut disusunlah indikator kinerja utama (IKU) sebagai berikut:

<b>S1</b>	Tersedianya rekomendasi kebijakan yang berkualitas bagi instansi pusat dan daerah
IKU	Persentase hasil kajian/litbang LAN yang disebarluaskan ke stakeholders

<b>S2</b>	Ketepatan kajian dan litbang dengan kebutuhan
IKU	Persentase hasil kajian dan litbang LAN yang dijadikan bahan referensi stakeholder

<b>S3</b>	Peningkatan kualitas pembinaan diklat aparatur
IKU	Jumlah lembaga diklat yang terakreditasi
IKU	Jumlah Pedoman Kediklatan yang diterbitkan

<b>S4</b>	Penyelenggaraan Diklat Aparatur yang sesuai standar
IKU	Persentase Diklat Aparatur yang terselenggara sesuai standar
IKU	Persentase lulusan Diklat Aparatur dengan predikat minimal memuaskan
IKU	Tingkat Kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan Diklat Aparatur

<b>S5</b>	Profesionalisme Pelaksanaan Advokasi
IKU	Persentase permintaan advokasi bidang administrasi negara dari instansi lain yang terpenuhi

<b>S6</b>	Pengembangan Ilmu dan Teknologi Administrasi
IKU	Jumlah penerbitan ilmiah di bidang ilmu administrasi
IKU	Persentase lulusan STIA dengan IPK di atas 3,00 dengan masa studi di bawah 5 tahun

<b>S6</b>	Pengembangan Organisasi LAN Berbasis Kinerja
IKU	Opini BPK terhadap pengelolaan keuangan LAN
IKU	Skor Evaluasi SAKIP LAN
IKU	Persentase pelaksanaan Reformasi Birokrasi LAN

<b>S7</b>	Publikasi dan diseminasi produk LAN yang terintegrasi
IKU	Tingkat kepuasan stakeholders atas produk-produk LAN

<b>S8</b>	Peningkatan kualitas sarana dan prasarana
<b>IKU</b>	Persentase pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana kerja yang memadai



## **BAB III**

### **ARAH KEBIJAKAN & STRATEGI**

#### **III.1 Arah Kebijakan dan Strategi Nasional**

Arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur adalah searah dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 bidang pembangunan aparatur negara adalah: Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. Kemudian dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJPMN 2010-2014) yang menitikberatkan pada: Mewujudkan aparatur Negara yang melayani, profesional, efektif, efisien dan akuntabel untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari rumusan ini kemudian dijabarkan dalam beberapa fokus prioritas, yakni:

1. Peningkatan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme
2. Peningkatan kualitas pelayanan publik
3. Peningkatan kapasitas dan akuntabilitas birokrasi
4. Pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi instansi.

Aspek lain yang penting untuk diperhatikan sejalan dengan kebijakan nasional adalah keberadaan Program 100 Hari Presiden terpilih 2009-2014 yang meskipun memiliki orientasi jangka pendek (100 hari), isu-isu yang diangkat dianggap masih relevan dan akan menjadi isu yang sangat strategis dalam kurun waktu 2010-2014. Program Bidang Politik, Hukum dan Keamanan yang terkait langsung dengan tupoksi LAN antara lain:

1. Percepatan Pelayanan Publik.
2. Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan.
3. Peningkatan efektivitas otonomi daerah.

Berdasarkan fokus prioritas baik RPJPMN maupun Program 100 Hari tersebut kemudian dijabarkan dalam beberapa sasaran yang akan dicapai berikut indikator yang digunakan, yakni:

1. Fokus Peningkatan Penyelenggaraan Pemerintah yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dengan prioritas kegiatan:
  - Harmonisasi Peraturan perundangan dalam rangka pelaksanaan strategi nasional pemberantasan korupsi (Implementasi KAK 2003).
  - Pengembangan sistem integritas (kebijakan kode etik, pakta integritas, konflik kepentingan).
  - Pengembangan sistem e-procurement nasional.
  
2. Fokus Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan prioritas kegiatan:
  - Penyusunan Kebijakan Pelayanan Publik dalam rangka mewujudkan sistem dan manajemen pelayanan publik yang berkualitas: standar pelayanan, maklumat pelayanan, sistem pengaduan, ganti rugi, reward and punishment.
  - Penyusunan pedoman pengaduan masyarakat atas pelayanan publik.
  - Penyusunan kebijakan diklat pelayanan publik.
  - Fasilitasi penyusunan dan penerapan standar pelayanan minimal (SPM)
  
3. Fokus Peningkatan Kapasitas dan Akuntabilitas Birokrasi prioritas kegiatan:
  - Penataan kelembagaan instansi pemerintah.
  - Penyusunan kebijakan ketatalaksanaan instansi pemerintah.
  - Penataan ketatalaksanaan instansi pemerintah.
  - Penyusunan kebijakan penerapan e-government.
  - Penyusunan rencana induk penerapan e-government.
  - Penyusunan kebijakan pemantapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian negara.
  - Penyusunan kebijakan gaji dan pensiun pegawai negeri dan pejabat negara.
  - Peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pegawai negeri.
  - Penyusunan kebijakan manajemen kinerja.
  - Penyusunan kebijakan kontrak kinerja.
  - Penyusunan kebijakan reward and punishment untuk kinerja instansi pemerintah.

4. Fokus Pemantapan Reformasi Birokrasi Instansi dengan prioritas kegiatan:
  - Penyusunan Kebijakan dan koordinasi pelaksanaan reformasi birokrasi dengan output: tersusunnya grand design reformasi birokrasi, penyempurnaan pedoman umum reformasi birokrasi, tersusunnya juklak/juknis reformasi birokrasi, terlaksananya asistensi dan sosialisasi pelaksanaan reformasi birokrasi kepada instansi, terlaksananya monitoring evaluasi dan penialian terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi instansi, terlaksananya penetapan remunerasi bagi instansi yang telah melaksanakan reformasi birokrasi.
  - Kebijakan penanganan realokasi pegawai.
  - Kebijakan diklat menunjang realokasi pegawai
5. Peningkatan Efektivitas Otonomi Daerah, dengan prioritas kegiatan:
  - Penyiapan prosedur, mekanisme dan langkah-langkah untuk evaluasi menyeluruh terhadap pemekaran daerah
  - Penyiapan konsep pengkajian ulang dalam rangka peningkatan efektivitas pelaksanaan otonomi daerah, termasuk otonomi khusus
  - Evaluasi sistem dan peningkatan efektivitas penggunaan dana perimbangan daerah
  - Pengembangan konsep peningkatan kapasitas aparatur pemerintah daerah

### **III.2 Arah Kebijakan dan Strategi LAN**

Arah kebijakan dan strategi LAN merupakan uraian sistematis yang meliputi cara untuk mencapai tujuan dan sasaran. Secara terstruktur uraian tersebut diilustrasikan dalam sebuah peta strategi yang komprehensif. Peta strategi ini merupakan suatu proses penggambaran atas dasar hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya untuk menguji alur pikir suatu strategi. Peta strategi ini mempunyai empat perspektif yaitu: perspektif nilai tambah nasional, perspektif nilai tambah stakeholder, perspektif proses kerja internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

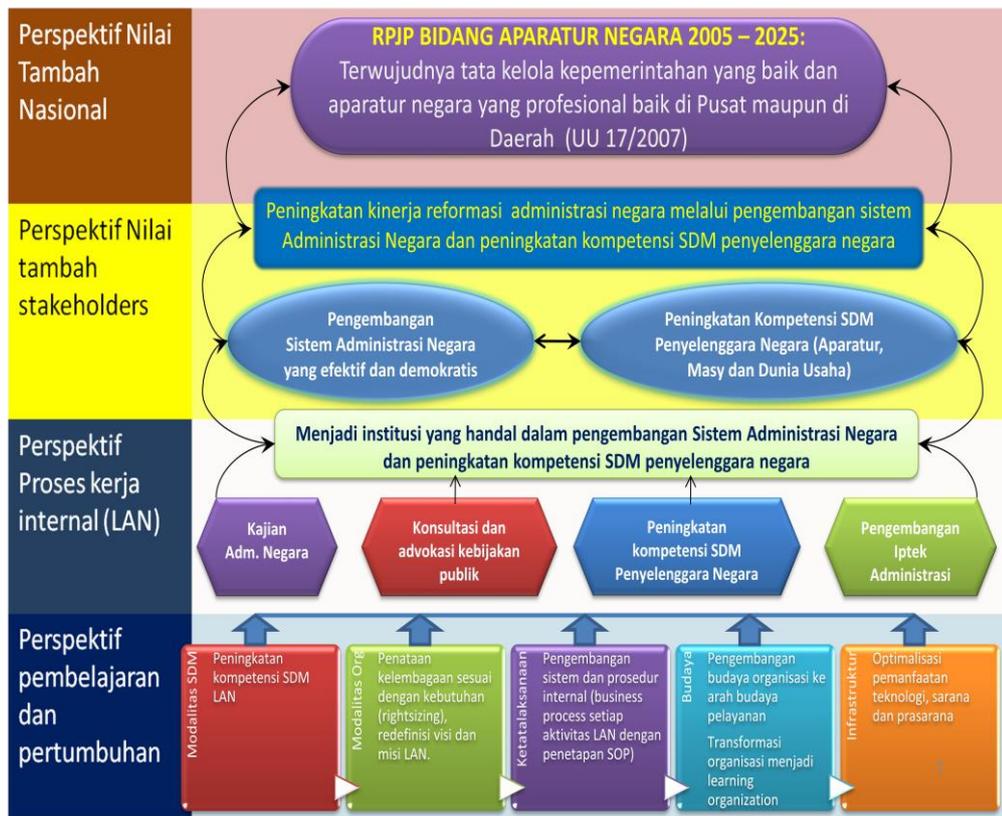
Dua perspektif pertama yaitu perspektif nilai tambah nasional dan perspektif nilai tambah stakeholder termasuk pada level *fulfilling stakeholder expectation*. Perspektif nilai tambah nasional merupakan perwujudan visi LAN yang diharapkan

memberikan kontribusi langsung dalam pembangunan dengan skala nasional, khususnya dalam bidang tata kelola pemerintahan yang baik dan aparatur yang profesional.

Sedangkan perspektif nilai tambah *stakeholders* mencerminkan keinginan dan harapan *stakeholders* terhadap pencapaian misi dan visi Lembaga Administrasi Negara (LAN). *Stakeholders* eksternal LAN yang dimaksud adalah Presiden beserta lembaga-lembaga pemerintah lainnya baik yang di Pusat maupun di Daerah, dan DPR beserta lembaga negara lainnya. Disamping itu, LAN juga berperan sebagai fasilitator dalam pengembangan ilmu administrasi. Dengan demikian, ruang lingkup aktifitas LAN mencakup juga masyarakat akademis. Untuk mengetahui tingkat harapan dan keinginan dari *stakeholders*, LAN telah melakukan pengamatan secara periodik. Hasil pengamatan ini menjadi referensi bagi LAN dalam mendefinisikan keinginan dan harapan dari *stakeholders*.

Adapun perspektif proses kerja internal merupakan perspektif pengarah strategis (*strategic drivers*), yang menggambarkan proses bisnis internal yang dijalankan dalam rangka menjamin pelaksanaan misi dan visi LAN. Sebagaimana yang diamanatkan dalam Kepres 103 Tahun 2001 yang telah diubah berdasarkan Perpres No. 64 Tahun 2005, bahwa tugas LAN adalah melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, yang diselenggarakan dalam fungsi kajian, kediklatan, dan advokasi dalam bidang administrasi negara, serta pengembangan iptek administrasi. Kinerja dari proses bisnis internal ini, seyogyanya selalu dihubungkan dengan berbagai harapan, keinginan dan kebijakan yang dilakukan oleh *stakeholders* eksternal.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berkaitan dengan ketersediaan *intangible assets dan resources* yang didefinisikan sebagai kompetensi LAN dalam mendukung pelaksanaan visi dan misi LAN. *Intangible assets dan resources* merupakan dasar bagi keberhasilan LAN dalam jangka panjang terutama dalam menjalankan visi dan misinya.



Gambar 3.1. Peta Strategi LAN

Gambar 3.1. di atas menjelaskan peta strategi yang mendeskripsikan empat perspektif strategi yang terbagi dalam tiga level strategi yang terdiri dari: *fulfilling stakeholder expectation*, *strategic drivers* dan *intangible assets and resources*. yang harus dicapai dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi LAN.

Pada level *fulfilling stakeholder expectation*, yang memuat dua perspektif yang pertama (perspektif nilai tambah nasional dan perspektif nilai tambah *stakeholder*), terdapat dua sasaran strategik (SS) yang hendak dicapai terdiri dari: pertama adalah terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan aparatur negara yang profesional baik di pusat maupun di daerah; kedua adalah peningkatan kinerja reformasi administrasi negara melalui pengembangan sistem Administrasi Negara dan peningkatan kompetensi SDM penyelenggara negara. Kedua sasaran strategis ini akan dicapai melalui dua fungsi utama (*core competency*) LAN yaitu: pertama, pengembangan sistem Administrasi Negara yang efektif dan demokratis; serta kedua, peningkatan kompetensi SDM penyelenggara negara (aparatur, masyarakat dan dunia usaha). *Core competency* ini kemudian diuraikan dalam rincian fungsi LAN yang dimuat dalam Keppres No. 103 Tahun 2001 tentang

Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Kementerian, sebagaimana telah beberapa kali diubah dengan terakhir dengan Perpres No. 64 Tahun 2005 disebutkan dalam Bab 1.

Adapun pemangku kepentingan (*stakeholders*) serta cakupan kerja (*working coverage*) dari peran LAN, dalam konteks otonomi daerah meliputi seluruh level pemerintahan, yaitu pemerintah pusat, pemerintah propinsi, dan pemerintah kabupaten/kota.

Pada level pemerintah pusat, peran LAN dikembangkan sebagai berikut:

1. Perumusan Kebijakan dalam pengembangan Administrasi Negara (Organisasi & Manajemen Pemerintahan negara) dan peningkatan kompetensi SDM aparatur
2. Pembinaan pelaksanaan kebijakan pengembangan adm. Negara dan peningkatan kompetensi SDM aparatur
3. Fasilitasi kegiatan pengembangan adm. Negara dan peningkatan kompetensi SDM aparatur
4. Standarisasi pelaksanaan pengembangan adm. Negara dan peningkatan kompetensi SDM aparatur
5. Supervisi pelaksanaan pengembangan adm. Negara dan peningkatan kompetensi SDM aparatur

Sedangkan pada level pemerintah propinsi, peran LAN ditekankan pada peran-peran sebagai berikut:

1. Ujicoba dan sosialisasi hasil kajian pengembangan adm. Negara dan peningkatan kompetensi SDM aparatur
2. Konsultasi dan advokasi kebijakan publik
3. Konsultasi dan advokasi dan optimalisasi pemanfaatan TI dalam pemerintahan
4. Pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan diklat oleh lembaga diklat daerah
5. Penyelenggaraan Diklatpim II dan Diklatpim III dan IV serta PraJabatan yang bersifat nasional

Adapun peran LAN pada level pemerintah kabupaten/kota, lebih difokuskan pada pemetaan:

1. Kebutuhan kajian administrasi negara terkait dengan potensi dan karakteristik daerah
2. Kebutuhan konsultasi dan advokasi terhadap Perda-perda
3. Untuk pembinaan dan pengawasan Diklat
4. Untuk penyelenggaraan Diklat

Pada level *strategic drivers*, yang merupakan perspektif proses kerja internal, terdapat satu sasaran strategis yang akan dicapai, yaitu menjadi institusi yang handal dalam pengembangan Sistem Administrasi Negara dan peningkatan kompetensi SDM penyelenggara negara. Sasaran strategis ini dapat diwujudkan dengan dukungan elemen proses kerja internal yaitu: pertama adalah kajian Administrasi Negara; kedua adalah konsultasi dan advokasi kebijakan publik; ketiga adalah peningkatan kompetensi SDM penyelenggara negara; serta keempat adalah pengembangan iptek administrasi.

Adapun pada level *Intangible Asset and Resources*, yang merupakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat lima sasaran strategik, yaitu: pertama adalah modalitas SDM melalui peningkatan kompetensi SDM LAN; kedua adalah modalitas organisasi melalui kelembagaan sesuai dengan kebutuhan (*rightsizing*), redefinisi visi dan misi LAN; ketiga adalah ketatalaksanaan melalui Pengembangan sistem dan prosedur internal (*business process* setiap aktivitas LAN dengan penetapan SOP); keempat adalah budaya melalui pengembangan budaya organisasi ke arah budaya pelayanan, dan transformasi organisasi menjadi learning organization; serta kelima adalah infrastruktur melalui Optimalisasi pemanfaatan teknologi, sarana dan prasarana.

Dari berbagai penjelasan di atas dan relevan dengan arah kebijakan dan strategi nasional, maka LAN untuk lima tahun ke depan (2010 – 2014) merumuskan beberapa kebijakan dan strategi sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas pembinaan dan penyelenggaraan Diklat melalui pembaharuan sistem diklat penyelenggara negara.
2. Ketepatan perencanaan dan pelaksanaan kajian dan litbang melalui konsolidasi dan kepatuhan pelaksanaan sesuai dengan kaidah akademik dan akuntabilitas.
3. Profesionalisme Pelaksanaan Advokasi melalui pemetaan kebutuhan dari stakeholders.
4. Pengembangan Ilmu dan Teknologi Administrasi melalui revitalisasi kelembagaan perguruan tinggi kedinasan sesuai dengan kebijakan dan kebutuhan stakeholders.
5. Pengembangan Organisasi LAN Berbasis Kinerja melalui reformasi birokrasi LAN

6. Publikasi dan diseminasi produk LAN yang terintegrasi melalui koordinasi dalam konsolidasi publikasi LAN.
7. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana melalui modernisasi tata kerja dan prasarana fisik.

Dari berbagai kebijakan dan strategi tersebut, maka dirumuskan beberapa kegiatan yang akan dilaksanakan LAN dalam lima tahun ke depan (2010-2014). Kegiatan ini merupakan kombinasi antara kegiatan yang menjadi prioritas nasional dengan yang menjadi prioritas kelembagaan LAN yang mendukung prioritas nasional (terlampir).



## **BAB IV PENUTUP**

Renstra Lembaga Administrasi Negara tahun 2010 – 2014 merupakan dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan, merupakan panduan bagi pimpinan Lembaga Administrasi Negara dan seluruh unit kerja yang ada di LAN dalam menentukan rencana strategic dan rencana kinerjanya sehingga konsisten dengan sasaran prioritas pemerintahan. Rencana ini berisi tentang visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi yang meliputi kebijakan dan program untuk kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang. Dalam rangka memberikan kerangka kerja dan kinerja yang akan diwujudkan selama kurun waktu tersebut, dokumen Renstra LAN 2010-2014 ini dilampiri pula dengan berbagai kegiatan sebagaimana dimaksud dalam RPJM Nasional Tahun 2010 – 2014.

Renstra LAN tahun 2010-2014 sebagai panduan yang merupakan komitmen bersama seluruh unit di lingkungan LAN. Renstra ini tidak akan berarti apapun, apabila dokumen RENSTRA ini tidak dijadikan acuan dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang berorientasi pada kinerja. Oleh karena itu, dokumen Renstra ini harus ditindaklanjuti dengan penyusunan Renstra Unit Kerja, Rencana Kinerja dan Penetapan Kinerja bagi masing-masing unit kerja di lingkungan LAN sehingga implementasi dari pelaksanaan kegiatan akan lebih mudah direalisasikan.

Dalam rangka mengakomodasi program dan kegiatan yang belum tertampung dalam Renstra ini maka dapat dilakukan pemutakhiran melalui review/evaluasi Renstra LAN tahun 2010-2014 secara periodik.

Akhirnya, dengan izin Allah SWT perencanaan strategic untuk masa 5 (lima) tahun mendatang, dapat diwujudkan sesuai dengan harapan kita bersama .