



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.618, 2020

LAN. Rencana Strategis.

PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 12 TAHUN 2020
TENTANG
RENCANA STRATEGIS LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 19 ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional ,dan Pasal 17 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional, perlu menetapkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara tentang Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);

3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 97, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4664);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
6. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
7. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2020-2024, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);
8. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 663);
9. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 494);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG RENCANA STRATEGIS LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA 2020-2024.

Pasal 1

Dalam Peraturan Lembaga ini yang dimaksud dengan:

1. Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut Renstra LAN adalah dokumen perencanaan Lembaga Administrasi Negara untuk periode 5 (lima) tahun.
2. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melaksanakan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara sebagaimana diatur dalam undang-undang yang mengatur mengenai aparatur sipil negara.
3. Sistem Informasi KRISNA-Rencana Strategis yang selanjutnya disebut Sistem Informasi KRISNA-Renstra adalah subsistem dari Sistem Informasi KRISNA yang memuat data perencanaan, penganggaran, dan informasi kinerja Rencana Strategis Kementerian/Lembaga.

Pasal 2

Renstra LAN merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.

Pasal 3

Renstra LAN digunakan sebagai acuan dalam perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan, program, dan kegiatan di lingkungan LAN dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

Pasal 4

Renstra LAN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 terdiri atas:

- a. pendahuluan;
- b. visi, misi, dan tujuan;
- c. arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi, dan kerangkakelembagaan;
- d. target kinerja dan kerangka pendanaan;
- e. penutup; dan
- f. lampiran.

Pasal 5

Renstra LAN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Lembaga ini.

Pasal 6

Data dan informasi kinerja Renstra LAN yang termuat dalam Sistem Informasi KRISNA-Renstra merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen Renstra LAN.

Pasal 7

Perubahan terhadap Renstra LAN dapat dilakukan setelah mendapatkan pertimbangan dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan nasional.

Pasal 8

Pada saat Peraturan Lembaga ini mulai berlaku, Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 11 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1129), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 9

Peraturan Lembaga ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Lembaga ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 15 Juni 2020

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ADI SURYANTO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 15 Juni 2020

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN
PERATURAN KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR 12 TAHUN 2020
TENTANG
RENCANA STRATEGIS LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA
TAHUN 2020-2024

BAB I
PENDAHULUAN

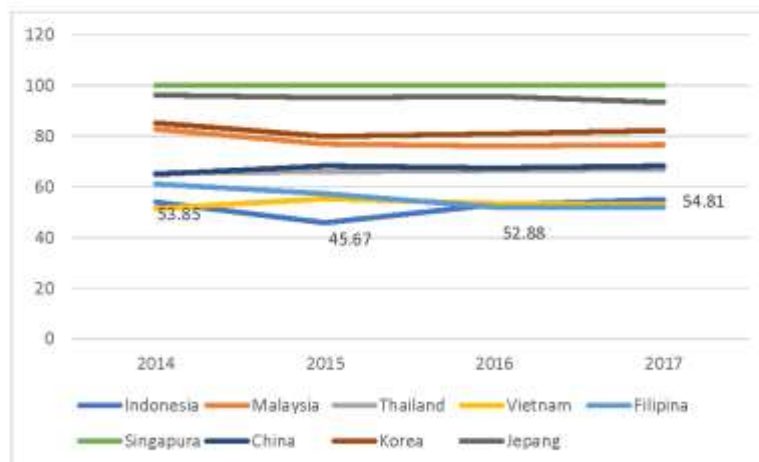
A. Kondisi Umum

Administrasi negara dalam artian penyelenggaraan pemerintahan pada dasarnya merupakan salah satu instrumen dalam mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan nasional. Dengan kata lain, administrasi negara merupakan komponen pengungkit (*enabling factor*) bagi pembangunan, sedangkan visi dan misi pembangunan merupakan orientasi dari administrasi negara (LAN, 2018). Dalam tataran teoritis maupun praktis, telah terbukti bahwa administrasi negara yang demokratis, efisien, dan efektif merupakan faktor penentu untuk meningkatkan daya saing suatu negara.

Layaknya pembangunan pada sektor-sektor lainnya, pembangunan administrasi negara juga tidak lepas dari kondisi lingkungan strategis yang semakin dinamis, penuh ketidakpastian, kompleks, dan ambigu (*volatile, uncertain, complex, ambiguous/VUCA*). Hal ini tidak lepas dari faktor pendorong yang bersifat global atau yang dikenal sebagai *global megatrends*. Lembaga kajian *Singapore Institute of International Affairs* (2017) mendeskripsikan *global megatrends* sebagai fenomena yang telah berkembang dan memiliki dampak yang berskala luas, saling terkait, mendalam, dan mampu mengubah pola hidup individu, organisasi, dan masyarakat hingga beberapa tahun ke depan. KPMG (2016) menjabarkan adanya 9 (sembilan) *global megatrends* yang harus diperhatikan, yaitu perubahan demografis; perubahan tuntutan dan kebutuhan individu; perkembangan teknologi; keterikatan atau ketergantungan ekonomi antarnegara; peningkatan utang negara dan tuntutan bagi pemerintah untuk memastikan ketersediaan barang publik; pergeseran kekuatan ekonomi dari Amerika-Eropa ke Asia; perubahan iklim; krisis sumber daya alam; dan urbanisasi. Kesembilan tren global ini turut membentuk arah pembangunan administrasi negara untuk menjaga kesinambungan pembangunan nasional.

Sebagai sebuah instrumen pembangunan, administrasi negara di suatu negara akan sulit diperbandingkan dengan negara lainnya karena adanya perbedaan budaya, sumber daya, kebutuhan, dan tujuan pembangunan antarnegara. Keberhasilan pembangunan akan terlihat dari hasil-hasil (*results*) pembangunan, seperti tingkat pendapatan, pertumbuhan ekonomi, indeks pembangunan manusia (IPM), tingkat kesenjangan kesejahteraan (*gini ratio*), dan lain-lain. Ukuran-ukuran tersebut merupakan tujuan akhir (*ultimate goals*) dalam pembangunan nasional yang akan menentukan daya saing suatu negara dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Akan tetapi, sebagai salah satu instrumen utama, pembangunan administrasi negara juga memiliki beberapa ukuran keberhasilan yang menjadi tujuan instrumental (*instrumental goals*) yang dapat diperbandingkan antarnegara.

Salah satu *instrumental goals* di bidang administrasi negara adalah indeks efektivitas pemerintahan (*government effectiveness index*) yang diterbitkan oleh Bank Dunia. Indeks ini mengukur persepsi atas kualitas pelayanan publik, kualitas dan independensi pegawai negeri dari intervensi politik, kualitas formulasi dan implementasi kebijakan publik, dan kredibilitas komitmen pemerintah dalam menjalankan kebijakan publik tersebut. Sebagaimana terlihat pada Grafik 1.1 di bawah, peringkat Indonesia dalam Indeks Efektivitas Pemerintahan masih relatif rendah dibandingkan dengan sejumlah negara di Asia. Peringkat Indonesia hanya meningkat dari persentil 53,85 pada tahun 2014 menjadi persentil 54,81 pada tahun 2017. Meskipun mengalami penurunan, namun negara seperti Korea Selatan dan Malaysia masih berada jauh di atas Indonesia dalam indeks ini, sebagaimana halnya juga negara-negara maju seperti Singapura dan Jepang.

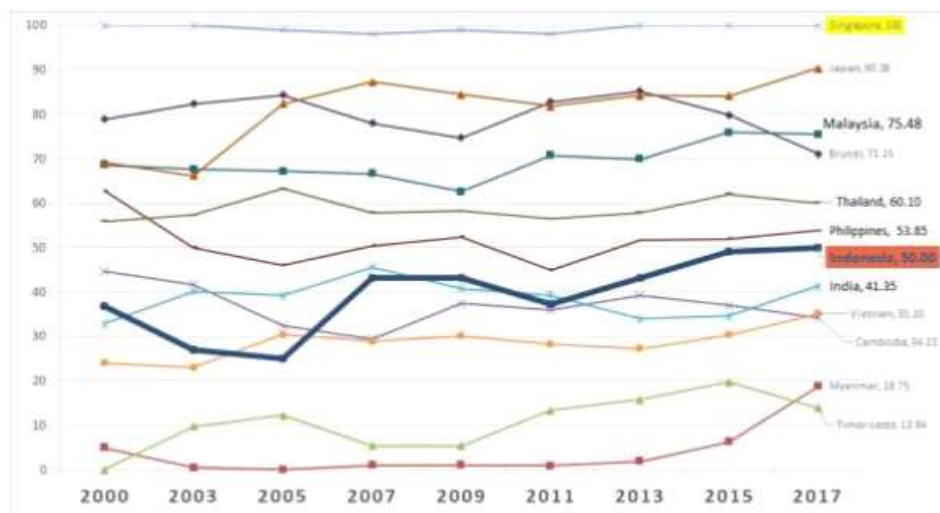


Grafik 1. 1
Peringkat Indeks Efektivitas Pemerintahan Beberapa Negara Asia
2014-2017

(Sumber: Bank Dunia, 2018)

Dalam rilis indeks yang sama terungkap pula bahwa Indonesia juga masih menghadapi sejumlah tantangan dalam upaya menciptakan kebijakan publik yang berkualitas. Posisi Indonesia untuk aspek Kualitas Regulasi Indonesia di wilayah ASEAN juga masih berada di bawah Malaysia, Thailand, dan Filipina seperti digambarkan dalam Grafik 1.2 di bawah. Kegagalan mengawal proses kebijakan berdampak pada turunnya kualitas regulasi serta tidak terkendalinya kuantitas regulasi. Kurangnya kualitas dan tidak terkendalinya kuantitas regulasi berdampak pula terhadap efektivitas dan efisiensi regulasi (Sadiawati, dkk., 2015). Penyederhanaan regulasi atau “deregulasi” menjadi salah satu agenda utama pemerintah yang menjadi perhatian Presiden Joko Widodo saat ini. Dengan kebijakan tersebut, Presiden tampaknya benar-benar bertekad membawa Indonesia menjadi negara yang menarik bagi investor untuk meningkatkan perekonomian melalui regulasi yang sederhana.

Dalam upaya merespons tantangan kualitas kebijakan yang ada, LAN sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) terus berupaya memberikan kontribusi nyata untuk meningkatkan kualitas kebijakan di Indonesia. Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah mengembangkan instrumen berupa Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai profil kualitas kebijakan di Indonesia. IKK telah digunakan untuk mengukur kualitas kebijakan di 48 K/L/Pemerintah Daerah pada tahun 2017 dan 2018. Melalui Surat Edaran Kepala LAN Nomor: 4/K.1/HKM.023/2019 tentang Pengukuran Kualitas Kebijakan, LAN terus berupaya mendorong K/L/Pemerintah Daerah untuk berpartisipasi menilai kebijakan instansinya menggunakan IKK. Dalam perkembangan selanjutnya, banyak K/L/Pemerintah Daerah yang menyampaikan kepada LAN untuk dapat berpartisipasi dalam pengukuran IKK atau pun menggunakan IKK untuk menilai kualitas kebijakan serta menjadikan IKK sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) di instansinya.

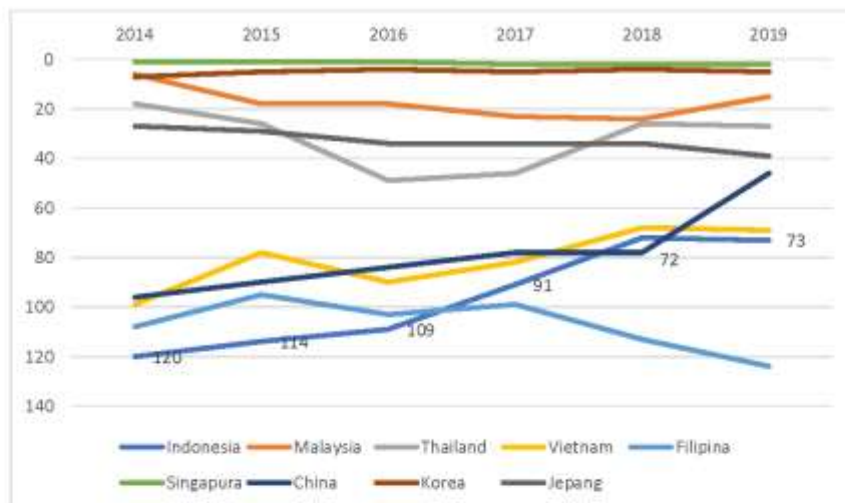


Grafik 1. 2
Kualitas Regulasi Negara-Negara ASEAN dan sekitarnya dalam
World Governance Indicator

(Sumber: Bank Dunia, 2019)

Pada awal tahun 2020, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berencana akan menggunakan IKK dan mengintegrasikan IKK sebagai salah satu komponen penilaian Indeks Reformasi Birokrasi Nasional. Sebagai sebuah instrumen pengukuran secara nasional terdapat beberapa persyaratan kriteria yang harus dipenuhi yaitu: indeks digunakan secara nasional oleh seluruh K/L/D; indeks dinilai setiap tahun; dan instrumen indeks tidak berubah-ubah. Melalui peluang ini, LAN dapat berkontribusi strategis dalam upaya membangun IKK agar menjadi sebuah instrumen yang menggambarkan kondisi kualitas kebijakan di Indonesia yang *valid* dan reliabel.

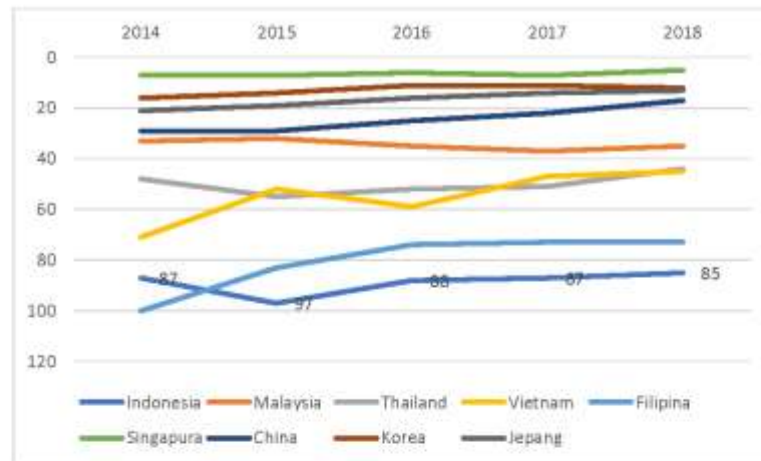
Peringkat Kemudahan Berusaha (*ease of doing business rank*) adalah ukuran yang juga dirilis oleh Bank Dunia, dengan tujuan membandingkan kondusivitas lingkungan kebijakan antarnegara dalam memulai dan menjalankan usaha. Berbeda dengan Indeks Efektivitas Pemerintahan, dalam Peringkat Kemudahan Berusaha, Indonesia mengalami peningkatan cukup signifikan sejak tahun 2014, dari peringkat 120 pada tahun itu menjadi peringkat 73 pada tahun 2019 dengan nilai indeks 67,96 atau di atas indeks rata-rata kawasan Asia Timur dan Pasifik yaitu 63,41. Selain akibat pembangunan infrastruktur yang memudahkan dalam akses energi (terutama listrik), kenaikan Peringkat Kemudahan Berusaha Indonesia juga ditopang oleh reformasi pada pelayanan perizinan yang dilakukan oleh pemerintah. Akan tetapi, jika dibandingkan dengan negara-negara di kawasan *asia*, peringkat Indonesia masih lebih rendah.



Grafik 1. 3
Peringkat Kemudahan Berusaha Beberapa Negara Asia 2014-2019

(Sumber: Bank Dunia, 2019)

Reformasi pelayanan perizinan yang menjadi pengungkit peringkat Indonesia dalam hal kemudahan berusaha pada dasarnya merupakan bagian dari inovasi administrasi negara. *Stewart-Weeks* dan *Kastelle* (2015) secara meyakinkan menyatakan bahwa inovasi di sektor publik merupakan suatu kebutuhan. Di banyak negara, pemerintah sebagai aktor utama sektor publik memainkan peran hingga sepertiga bagian dari pertumbuhan ekonomi suatu negara. Oleh karenanya, inovasi yang dilakukan pemerintah turut menentukan peringkat inovasi suatu negara. Terlebih, pemerintah juga berperan melahirkan iklim positif bagi pelaku lainnya untuk berinovasi. Hal inilah yang menjadi rasionalitas dari pemeringkatan inovasi yang dituangkan dalam *global innovation index* (GII). Sebagaimana terlihat dalam Grafik 1.3 di bawah. Dalam kurun waktu 2014-2018, peringkat Indonesia dalam GII mengalami peningkatan secara inkremental dari peringkat 87 menjadi peringkat 85. Seperti juga pada instrumen ukur sebelumnya, Indonesia masih berada jauh di bawah negara-negara lain di Asia pada GII. Beberapa faktor yang masih dianggap lemah dari Indonesia antara lain lingkungan kebijakan, penelitian dan pengembangan, penciptaan pengetahuan.



Grafik 1. 4
Peringkat Global Innovation Index Beberapa Negara Asia 2014-2018
 (Sumber: GII, 2019)

Tantangan lain yang dihadapi adalah tidak meratanya kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Capaian Reformasi Birokrasi di tingkat Kabupaten/Kota masih rendah terlihat dari Skor B ke atas Indeks RB baru mencapai 11,22% sehingga perlu di intervensi. Sementara itu, perilaku korupsi masih terjadi. Hal ini ditandai dengan masih adanya Kepala Daerah yang terbukti melakukan tindak pidana korupsi.

Membandingkan peringkat Indonesia berdasarkan ukuran-ukuran di atas pada dasarnya merefleksikan visi reformasi birokrasi sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, yaitu "Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia". Dalam Undang-undang (UU) Nomor 17 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, telah disebutkan secara eksplisit bahwa pembangunan aparatur negara dilaksanakan melalui reformasi birokrasi.

Bidang aparatur negara merupakan bidang yang mengakomodasi pembangunan administrasi negara dalam dokumen perencanaan pembangunan nasional. Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki kontribusi langsung dalam pembangunan nasional di bidang aparatur negara. Selama 2015-2019, LAN melaksanakan tujuh belas keluaran (*output*) prioritas nasional dan lima prioritas bidang yang tertuang dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) pada periode tersebut. Capaian dari *output-output* prioritas nasional/bidang tersebut adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1. 1
Daftar Keluaran Prioritas Nasional/Bidang LAN Tahun 2015-2019

No.	KL/Program/Kegiatan Prioritas/Output Prioritas	Capaian (realisasi)				Target	Status
		2015	2016	2017	2018	2019	Prioritas
1	Laporan Pembaharuan Diklat Aparatur	1 Laporan					Prioritas Bidang
2	Penyelenggaraan Diklatpim Tk. I	60 Orang	84 Pemimpin Perubahan	88 Peserta	90 Peserta		Prioritas Nasional
3	Penyelenggaraan Diklat RLA	49 Orang	50 Orang	150 Peserta	150 Peserta	50 Peserta	Prioritas Nasional, th 2019 Prioritas Bidang
4	Kajian/Pedoman <i>Training Need Analysis</i>	1 Laporan					Prioritas Bidang
5	Kajian Profil CPNS	1 Laporan					Prioritas Bidang
6	Penyusunan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN		1 Pedoman				Prioritas Nasional
7	Penyelenggaraan ToT Diklat Revolusi Mental dalam Pelayanan Publik		104 Orang	100 Peserta	100 Peserta		Prioritas Nasional
8	Penyelenggaraan Diklat Revolusi Mental dalam Pelayanan Publik		102 Peserta	489 Peserta	625 Peserta	500 Peserta	Prioritas Nasional, th 2019 Prioritas Bidang
9	Penyelenggaraan Diklatpim Tk. II			636 Peserta	646 Peserta		Prioritas Nasional tahun 2017-2018
10	Penyelenggaraan TOT Diklat RLA			50 Peserta			Prioritas Nasional
11	Penyusunan Modul Diklat RLA dan TOT Diklat RLA			1 Paket			Prioritas Nasional
12	Penyusunan Pedoman Pemenuhan Hak Pengembangan Kompetensi ASN				1 Pedoman		Prioritas Nasional
13	Penyusunan Kebijakan sistem diklat dan pengembangan kader pimpinan ASN				1 Sistem		Prioritas Nasional
14	<i>Workshop</i> Pengembangan Kompetensi ASN				396 K/L/D		Prioritas Nasional
15	<i>Grand Design Public Administration</i> (GDPA)				1 Grand Design		Prioritas Nasional
16	kajian Redistribusi ASN				1 Kajian		Prioritas Nasional
17	Akselerasi inovasi tata kelola pemerintahan dalam mendukung daya saing daerah				29 Daerah		Prioritas Nasional
18	Desain Model Sistem Informasi Pengembangan					1 model sistem dan 1 paket server	Prioritas Nasional

No.	KL/Program/Kegiatan Prioritas/ Output Prioritas	Capaian (realisasi)				Target	Status
		2015	2016	2017	2018	2019	Prioritas
	Kompetensi Aparatur (SIPKA)						
19	Instrumen dan Pedoman Penyelenggaraan Sekolah Kader					1 Instrumen dan Pedoman Kebijakan	Prioritas Nasional
20	Kajian Pemetaan Kebutuhan Jabatan Fungsional (JF) dalam rangka Percepatan Pembangunan (Rekomendasi Kebijakan)					1 Rekomendasi Kebijakan	Prioritas Nasional
21	Kajian Kebijakan Sistem Mutasi JPT Nasional berbasis Manajemen Talenta (Rekomendasi Kebijakan)					1 Rekomendasi Kebijakan	Prioritas Nasional
	Penyusunan Tata Kelola dan Instrumen Penyelenggaraan ASN <i>Corporate University</i> (Corpu)					1 Rekomendasi Kebijakan	Prioritas Bidang
22	Akselerasi Inovasi Administrasi Negara dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah di Daerah 3T					7 Daerah	Prioritas Bidang

Melihat sebaran program/kegiatan di atas, dapat diartikan bahwa fungsi LAN tidak hanya tunggal sebagai Lembaga yang memiliki kewenangan dalam mengatur pengembangan kompetensi serta melakukan pengembangan kompetensi bidang tertentu (Pelatihan kepemimpinan). Namun, peran LAN juga sebagai Lembaga *think tank* yang memberikan saran dan rekomendasi kebijakan dan inovasi. Secara legal, kedudukan dan peran LAN diatur dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Perpres Nomor 79 Tahun 2018 tentang LAN.

Berdasarkan ketentuan Pasal 43 UU ASN mengatur fungsi LAN sebagai berikut:

1. Pengembangan standar 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 secara sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Adapun tugas LAN berdasarkan ketentuan Pasal 44 UU ASN adalah sebagai berikut:

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 standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjenjangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;
5. Memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan;
6. Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
7. Membina jabatan fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan.

Dengan dasar rumusan tugas dan fungsi tersebut, LAN memiliki peran yang signifikan dalam pengembangan kompetensi pegawai ASN. Sebagaimana dinyatakan *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2016), kompetensi pegawai pemerintah merupakan faktor yang sangat krusial dalam memastikan kemampuan pemerintah mengantisipasi sekaligus merespons lingkungan strategisnya. Pengembangan kompetensi, dengan demikian, memainkan peran tidak hanya untuk mengatasi permasalahan pada hari ini, tetapi juga untuk mempersiapkan masa depan. Namun demikian, secara umum peran LAN tidak hanya terbatas pada pengembangan kompetensi pegawai ASN tetapi juga peningkatan kapasitas administrasi negara. Hal ini dilaksanakan oleh LAN melalui pengkajian kebijakan di bidang administrasi negara, pengembangan inovasi administrasi negara, dan pembinaan analisis kebijakan serta penyelenggaraan pendidikan tinggi ilmu administrasi negara terapan.

Dalam pelaksanaan tugas, fungsi, dan perannya tersebut, LAN melakukan sejumlah penajaman rumusan informasi kinerja LAN pada kurun waktu 2015-2019 sebagai bagian dari pembelajaran berkelanjutan LAN. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) LAN tahun 2015-2017 terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1. 2
Realisasi Sasaran Strategis LAN Tahun 2015-2019

Sasaran	Indikator Kinerja	Realisasi Kinerja		
		2015	2016	2017
Meningkatnya kualitas hasil kebijakan	Jumlah rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik	11	11	11

Sasaran	Indikator Kinerja	Realisasi Kinerja		
		2015	2016	2017
	Jumlah analisis kebijakan yang dihasilkan	104	29	254
Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme ASN	Persentase alumni diklat kepemimpinan yang menerapkan inovasi/proyek perubahan	98.81%	97.24%	n/a
	Persentase lembaga diklat yang akreditasinya meningkat	14%	59.62%	81,48%
	Persentase instansi pengirim mahasiswa yang puas terhadap kualitas lulusan STIA	92.16%	86.24%	89,22%
Meningkatnya pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara	Jumlah inovasi administrasi negara	74	432	2.142
	Jumlah K/L/Pemda/SKPD/Desa yang memanfaatkan model inovasi administrasi negara LAN	13	206	25
Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara	Jumlah karya tulis di bidang administrasi negara yang terpublikasi di media ilmiah/publikasi nasional/internasional	11	23	n/a
Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga	Skor evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah LAN	71.12	70.76	70,98
	Opini BPK LAN	WTP	WTP	WTP
	Skor PEGI (Pemeriksaan e-government Indonesia) LAN	2.52	Data tidak tersedia	Data tidak tersedia

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja LAN tahun 2015-2017 dikontribusikan melalui 3 (tiga) jalur yaitu kajian dan inovasi Administrasi Negara, Pengembangan Kompetensi pegawai serta peningkatan kelembagaan, tata laksana dan SDM aparatur negara LAN.

Melihat capaian IKU di atas, kontribusi LAN dalam kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara sangat signifikan. Kontribusi tersebut diperoleh dari banyaknya jumlah rekomendasi kebijakan yang telah menjadi wacana publik. Dari tahun 2015-2017, LAN selalu memproduksi rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik. *Output* jumlah rekomendasi kebijakan juga lumayan besar. Dari tahun 2015-2017 tidak kurang dari 11 (sebelas) rekomendasi kebijakan yang dikeluarkan oleh LAN.

Selain rekomendasi kebijakan, LAN juga memproduksi hasil kajian yang terbit dalam jurnal ilmiah nasional maupun internasional. Hal ini juga menunjukkan LAN memberikan kontribusi dalam pengembangan

keilmuan Administrasi Negara. Kontribusi LAN juga terlihat dalam pengembangan inovasi Administrasi Negara. Produksi model inovasi di bidang Administrasi Negara menjadi andalan. Salah satunya model Laboratorium Inovasi.

Pada tahun 2017, melalui penerbitan Peraturan Kepala (Perka) LAN Nomor 13 Tahun 2017, LAN melakukan perumusan ulang Sasaran Strategis LAN, dengan realisasi kinerja sebagaimana terlihat pada Tabel 1.3 di bawah. Dalam rumusan baru ini, sejumlah indikator kinerja ditambahkan dan dilakukan penggabungan dengan indikator kinerja lainnya sehingga menghasilkan indeks komposit.

Tabel 1. 3
Target dan Realisasi Kinerja LAN Tahun 2017

Sasaran	Indikator Kinerja	Kinerja LAN 2017	
		Target	Realisasi
Meningkatnya kualitas kebijakan	Kualitas kebijakan publik hasil binaan LAN	Baik	Baik
Meningkatnya kompetensi ASN	Tingkat efektivitas dan kualitas penyelenggaraan diklat oleh LAN dan lembaga penyelenggara diklat aparatur sesuai pedoman yang ditetapkan	Tinggi	Tinggi
Meningkatnya pengembangan dan praktik inovasi di bidang administrasi negara	Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan model inovasi LAN	25 IP	25 IP
Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi negara	Persentase instansi pemerintah yang puas atas kualitas alumni STIA LAN	75%	89%
Terwujudnya peningkatan kelembagaan, tata laksana, dan SDM aparatur LAN yang profesional, serta akuntabilitas lembaga	Kualitas tata kelola internal LAN	Sangat Baik	Baik

Menindaklanjuti terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran, pada tahun 2018 LAN melakukan perumusan ulang Sasaran Strategis dan indikator kinerja LAN untuk tahun 2018 yang diatur dalam Perka LAN Nomor 4 Tahun 2018, dengan hasil sebagaimana terlihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1. 4
Target dan Realisasi Kinerja LAN Tahun 2018

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

Pada tahun 2019, LAN kembali melakukan penajaman rumusan informasi kinerja dengan mengintegrasikan beberapa sasaran strategis dan penyesuaian rumusan indikator kinerja sasaran strategis. Hal ini dituangkan dalam Perka LAN Nomor 17 Tahun 2019. Sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis LAN beserta targetnya pada tahun 2019 diilustrasikan pada Tabel 1.5 di bawah ini.

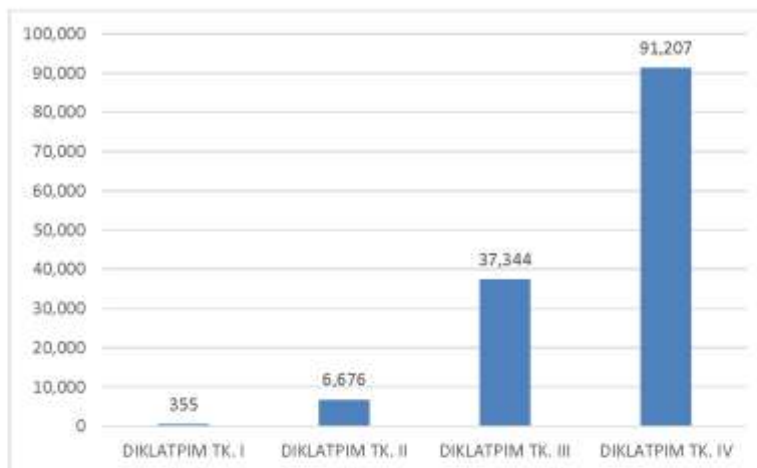
Tabel 1. 5
Target dan realisasi Kinerja LAN Tahun 2019

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
Terwujudnya peningkatan kapasitas administrasi negara di bidang kajian kebijakan, inovasi administrasi negara, dan kompetensi aparatur sipil negara dalam mendukung pembangunan nasional	Indeks kapasitas pengembangan kompetensi ASN	61	69,237
	Persentase peserta pendidikan dan pelatihan yang mengalami peningkatan perilaku	80%	95,5%
	Predikat indeks pelaksanaan tridharma perguruan tinggi STIA LAN	Sangat Baik	Sangat Baik
	Predikat dampak inovasi tingkat meso	Tinggi	Tinggi
	Kualitas kebijakan publik dan sistem kebijakan	50	56,67
Terwujudnya tata kelola yang baik berbasis kinerja di LAN RI	Predikat indeks tata kelola internal LAN RI	Sangat Baik	Sangat Baik

Upaya penajaman informasi kinerja LAN merupakan bagian dari komitmen LAN pada penguatan manajemen kinerja dan peran LAN dalam pembangunan nasional. Hal ini terlihat dari penjangkaran aspirasi masyarakat yang telah dikumpulkan LAN dari proses reviu renstra, pemberitaan di media massa, maupun testimoni dan persepsi yang beredar di media sosial. Dalam survei evaluasi efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II yang dilakukan pada tahun 2018, misalnya, mayoritas responden yang disurvei dalam kurun waktu enam bulan hingga satu tahun setelah pelatihan menyatakan mengalami peningkatan kompetensi setelah mengikuti pelatihan tersebut, baik dalam hal kepeloporan pengembangan nilai-nilai dasar ASN; perumusan strategi kebijakan yang efektif; kolaborasi internal dan eksternal; inovasi; maupun optimalisasi potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi.

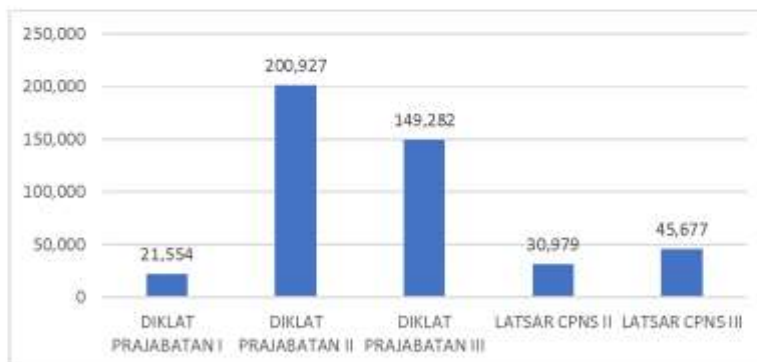
Respons positif tersebut terkonfirmasi dengan pernyataan beberapa kepala daerah sebagai *user* dari peserta Pelatihan Kepemimpinan melalui wawancara, seperti Walikota Semarang dan Walikota Makassar. Dalam ajang *Awarding Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2019* di Jawa Tengah, Gubernur Jawa Tengah sebagai provinsi yang berhasil meloloskan inovasi pelayanan publik terbanyak menyampaikan testimoninya atas Pelatihan Kepemimpinan LAN yang berkontribusi melahirkan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di seluruh wilayah Jawa Tengah (<http://bit.ly/GanjarLatpim2019>).

Peningkatan dampak positif dari Pelatihan Kepemimpinan (Latpim) tidak lepas dari perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang dimulai dengan terobosan pada tahun 2013 melalui perombakan *learning journey* dan produk pembelajaran dari Latpim, yaitu dengan adanya proyek perubahan/aksi perubahan yang harus dihasilkan oleh peserta Latpim. Proyek perubahan/aksi perubahan merupakan produk pembelajaran wajib berupa inovasi yang ditujukan memecahkan masalah di unit kerja/organisasi atau mengakselerasi kinerja unit kerja/organisasi peserta Latpim. Dengan kata lain, setiap alumni Latpim merupakan inovator. Sejak tahun 2013 hingga 2019, telah dihasilkan 135.582 alumni Latpim sekaligus proyek perubahan/aksi perubahan, dengan rincian sebagaimana diilustrasikan pada grafik berikut.



Grafik 1. 5
Jumlah Alumni Pelatihan Kepemimpinan Tahun 2013-2019
Keterangan: Tahun 2019 Diklatpim Tk II/PKN II dan Diklatpim Tk I/PKN I
(Sumber: SIPKA, per 18 Juni 2019)

Kontekstualisasi pengembangan kompetensi juga dilakukan LAN pada program pengembangan kompetensi lainnya, seperti di Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS). Pelatihan yang merupakan bagian dari masa prajabatan CPNS ini didesain secara terintegrasi untuk mempersiapkan kompetensi dan karakter CPNS. Selain itu, para peserta juga diberikan kewajiban melakukan aktualisasi atas pembelajaran yang diterima saat di ruang kelas pada lingkungan kerja masing-masing. Melalui aktualisasi ini, para CPNS diharapkan telah dapat berkontribusi secara langsung pada perbaikan etos dan cara kerja di birokrasi. Sejak terobosan dalam Pelatihan Prajabatan CPNS dilakukan pada tahun 2013, telah dihasilkan 403.716 alumni.



Grafik 1. 6
Jumlah Alumni Pelatihan Prajabatan dan Pelatihan Dasar CPNS 2013-2019
Sumber: SIPKA (per 18 Juni 2019)

Inovasi juga dikembangkan oleh LAN melalui model-model inovasi. Salah satu model inovasi yang paling berperan signifikan adalah Laboratorium Inovasi (Labinov). Pengembangan inovasi melalui Labinov dilakukan dengan *Co-Creation*. LAN bersama-sama dengan pemerintah daerah mitra mengembangkan ide inovasi untuk kemudian diimplementasikan. LAN memiliki peran untuk melakukan provokasi inovasi sedangkan unit kerja/mitra LAN menjadi inisiator sekaligus pelaksana inovasi. Labinov memiliki keunikan tersendiri. Sebagai media untuk mengembangkan inovasi, Labinov bisa merangkul seluruh *stakeholder* dalam satu unit kerja. Misalnya, untuk level pemerintah daerah, pengembangan labinov dilakukan untuk seluruh OPD. Sehingga yang lahir adalah inovasi yang bersifat masif. Labinov dikembangkan oleh LAN pada tahun 2015 dari model SECI (*socialisation, externalisation, combination, internalisation*) pada metode proses *Social Innovation* (Murray *et al.* 2010). Dalam Labinov, LAN bersama-sama dengan pemerintah daerah mitra mengembangkan ide inovasi untuk kemudian diimplementasikan. Secara utuh, model Labinov terdiri dari 5D+1, yaitu *drum-up, diagnose, design, deliver, display*, dan *documentation* sebagaimana diilustrasikan pada gambar di bawah.



Gambar 1. 1
Model Laboratorium Inovasi

Selama 2015-2019, LAN telah melakukan Labinov di 84 lokus. Dari proses tersebut, telah dikembangkan 9.191 ide inovasi. Sejak tahun 2018, pelaksanaan Labinov berorientasi pada akselerasi inovasi pelayanan publik di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Dari proses Labinov, telah banyak inovasi dan pemerintah daerah yang menerima penghargaan dari instansi pemerintah pusat lainnya. Tercatat enam belas inovasi dari sebelas pemerintah daerah berhasil lolos sebagai Top 99 Inovasi Pelayanan Publik pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) Kemenpanrb. Tujuh pemerintah daerah (Provinsi Sumatera Barat, Banggai, Lebak, Kota Yogyakarta, Kota Pontianak, Kota Surakarta, dan Kota Probolinggo) mitra Labinov berhasil memperoleh penghargaan *Innovative Government Award* (IGA) dari Kementerian Dalam Negeri. Penghargaan juga diperoleh beberapa pemerintah daerah lainnya pada ajang Penghargaan Pembangunan

Daerah (PPD) yang digelar oleh Kementerian PPN/Bappenas. Sebagai inovasi yang turut melahirkan inovasi lainnya, Labinov juga berhasil mencapai Top 45 Inovasi Pelayanan Publik tahun 2019.



Gambar 1. 2
Peta Sebaran Laboratorium Inovasi 2015-2019

Pada pidato pelantikan Presiden Joko Widodo periode II tampak bahwa Presiden semakin memberi perhatian terhadap penguatan JF di dalam birokrasi. Salah satu filosofi dari 5 (lima) agenda kerja kabinet yaitu penyederhanaan birokrasi yang dilakukan besar-besaran untuk memangkas prosedur birokrasi yang panjang dan menyederhanakan sistem eselon birokrasi. Presiden Jokowi meminta penyederhanaan eselon menjadi 2 (dua) level dan menggantinya dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi. Instruksi Presiden tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh Kementerian PAN dan RB dengan diterbitkannya Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang menginstruksikan kepada seluruh instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah untuk melakukan *delayering* Jabatan Administrasi (eselon 3 dan 4) sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Sejak tahun 2013, LAN telah diberikan tanggung jawab sebagai instansi pembina jabatan fungsional Analisis Kebijakan. Hasil analisis yang dilakukan pada tahun 2014 bahwa kebutuhan analisis kebijakan yang perlu dipenuhi hingga tahun 2020 adalah 600 orang. Hingga bulan Februari 2020 LAN telah melebihi target rekrutmen JF Analisis Kebijakan dengan capaian terdapat 653 analisis kebijakan aktif di seluruh Indonesia dengan rincian sebagaimana terlihat pada Gambar 1. 3 di bawah.

Jumlah tersebut meningkat pesat dengan terbitnya kebijakan *delayering* Jabatan Administral (Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas). Berdasarkan data yang diperoleh di bulan Februari 2020 terdapat pengangkatan JF Analis Kebijakan dari Kementerian PAN dan RB sebanyak 141 orang dan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebanyak 125 orang, sehingga total jumlah menjadi 919 analis kebijakan aktif di Indonesia, baik yang dihasilkan dari seleksi reguler maupun hasil *delayering* Jabatan Administrasi.

JF Analis Kebijakan cenderung akan mengalami peningkatan signifikan, karena mencermati kondisi di lapangan, JF Analis Kebijakan menjadi salah satu pilihan utama dalam *delayering* Jabatan Administrasi. Adapun proyeksi perkembangan jumlah AK pasca kebijakan *delayering* jika mencermati jumlah Jabatan Administrasi yang ada saat ini dapat digambarkan pada ilustrasi Gambar 1. 3 di bawah.



Gambar 1. 3
Jumlah dan Sebaran Analis Kebijakan per Februari 2020

(Sumber: PUSAKA LAN, 2020)

LAN juga berkontribusi dalam mendorong pendirian Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia (AAKI), Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) analisis kebijakan, dan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) analisis kebijakan, dalam rangka meningkatkan profesionalitas analisis kebijakan. Untuk mengukur kesiapan instansi pemerintah dalam memanfaatkan analisis kebijakan, LAN juga mengembangkan Indeks Utilisasi Analisis Kebijakan (IUAK), sehingga dapat membantu instansi dalam mempersiapkan prakondisi yang memadai sebelum dan saat memiliki pejabat fungsional analisis kebijakan. Pentingnya peran analisis kebijakan adalah dalam mendorong sistem kebijakan publik yang lebih baik. Untuk itu, LAN juga

mengembangkan Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) sebagai instrumen untuk mengukur kualitas sistem yang dilalui setiap kebijakan, mulai dari tahap formulasi, implementasi, hingga evaluasi seperti dipaparkan dalam Gambar 1. 4 berikut.

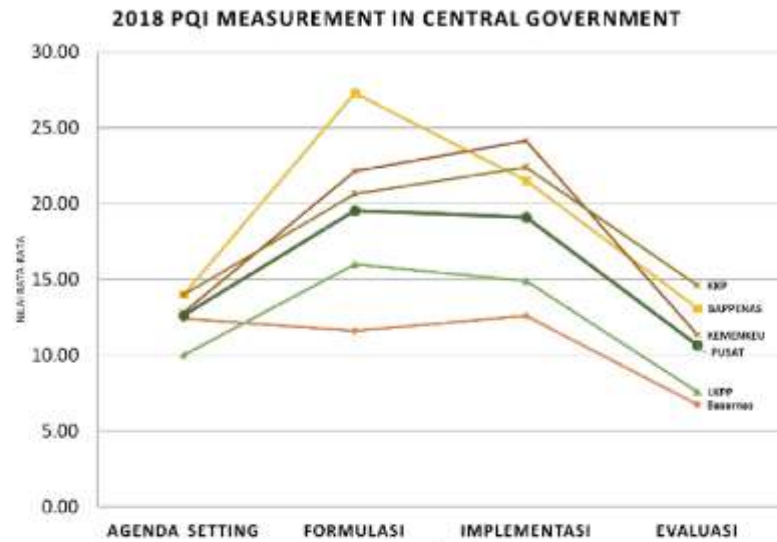


Gambar 1. 4 Framework Instrumen IKK

(Sumber: PUSAKA, 2018)

Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengembangkan instrumen IKK yang berlaku untuk nasional dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai profil kualitas kebijakan di Indonesia. Sebagai sebuah instrumen baku, berbagai indikator di dalamnya dapat digunakan untuk membuat profil kualitas kebijakan masing-masing K/L/ Pemda. IKK secara tidak langsung berkontribusi terhadap pencapaian program nasional yaitu Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM). Salah satu program turunan dari GNRM adalah Gerakan Indonesia Melayani (GIM). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN dan RB) dalam Pedoman Pelaksanaan GIM pada tahun 2018 telah menetapkan IKK yang dibangun oleh LAN menjadi instrumen untuk mengukur keberhasilan GIM khususnya pada fokus program ke-6 yaitu Program Penyempurnaan Peraturan Perundang-undangan (deregulasi). Dalam perkembangan selanjutnya, banyak K/L/Pemerintah Daerah yang menyampaikan kepada LAN untuk dapat berpartisipasi mengukur kualitas kebijakan di instansinya menggunakan IKK. Melihat respons baik ini, LAN perlu melangkah melanjutkan utilisasi IKK untuk penilaian kualitas kebijakan Indonesia.

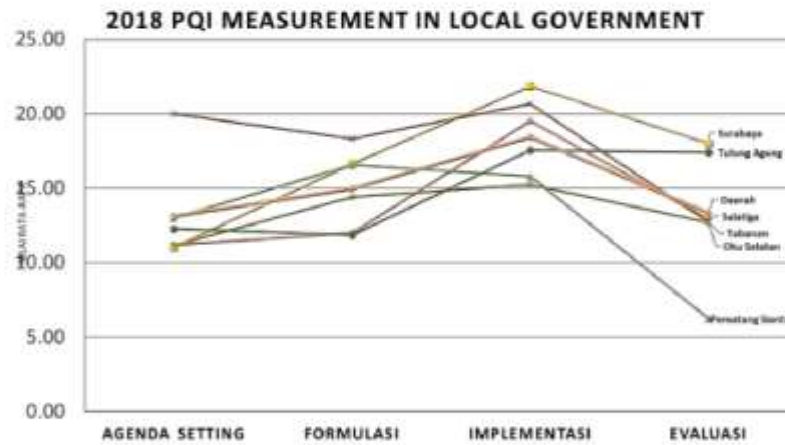
IKK mulai digunakan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sejak tahun 2017. Tahun 2018, LAN dengan didukung oleh Knowledge Sector Initiative (KSI) melaksanakan Survei Nasional IKK dan Pemberian IKK Award kepada beberapa instansi dengan hasil evaluasi IKK terbaik. Hasil pengukuran IKK secara nasional dapat dilihat dalam Gambar 1. 5 dan Gambar 1. 6 di bawah ini yang masing-masing menunjukkan hasil pengukuran untuk tingkat pusat dan daerah.



Gambar 1. 5

Hasil 5 (lima) Besar Pengukuran IKK Nasional K/L Tahun 2018

(Sumber: PUSAKA, 2018)



Gambar 1. 6

Hasil 5 (lima) Besar Pengukuran IKK Nasional Daerah Tahun 2018

(Sumber: PUSAKA, 2018)

Ke depannya, integrasi IKK sebagai bagian dari pengukur kualitas reformasi birokrasi nasional pada satu sisi menjadi peluang untuk dapat mendorong peningkatan kualitas kebijakan. Namun, di sisi lain hal ini juga menjadi tantangan bagi LAN. Apabila IKK digunakan untuk mengukur kualitas kebijakan di seluruh instansi pemerintah, tanggung jawab LAN secara institusional akan menjadi semakin besar. Oleh sebab itu, LAN perlu menyiapkan perencanaan strategis yang baik dalam pengelolaan IKK untuk mendorong peningkatan kualitas kebijakan di Indonesia. Pengukuran IKK secara nasional akan dilaksanakan 2 tahun sekali. LAN dan Kementerian PAN RB saat ini

tengah melaksanakan diskusi terkait jenis kebijakan yang akan diukur dengan IKK secara nasional.

Sistem *self assessment* yang mendukung pelaksanaan penilaian IKK telah dikembangkan berbasis *online* yang dapat diakses di ikk.lan.go.id. Dalam pelaksanaan penilaian IKK selama 2 tahun terakhir, IKK mendapatkan banyak catatan yang dapat menjadi masukan konstruktif penyempurnaan IKK agar dapat digunakan di berbagai sektor sesuai area kewenangan K/L/Pemerintah Daerah. Penyempurnaan instrumen IKK menjadi agenda pokok yang tengah dilakukan oleh LAN saat ini. Beberapa *workshop* juga telah dilakukan antara LAN, KSI dan *expert* untuk mendiskusikan poin-poin penting penyempurnaan instrumen, utamanya dalam aspek metodologi dan penghitungan hasil.

Dalam waktu dekat, LAN akan segera merilis kembali *Toolkit* Indeks Kualitas Kebijakan yang memuat revisi instrumen IKK terbaru. Dalam penggunaan sistem *online* IKK sejauh ini juga masih ditemui berbagai permasalahan teknis terkait sistem. Sebagai upaya menjamin kemudahan utilisasi IKK, dalam agenda selanjutnya LAN juga masih perlu melakukan pengembangan sistem informasi IKK agar lebih *user friendly* dan sesuai dengan kebutuhan para pengguna IKK. Dalam upaya mengakomodasi berbagai kepentingan strategis ini, tentu saja LAN perlu diperkuat dengan sumber daya baik dari segi SDM dan anggaran untuk dapat memenuhi target yang diharapkan dari pelaksanaan pengukuran IKK secara nasional.

Peningkatan kualitas sistem kebijakan, terutama kebijakan di bidang administrasi negara, juga dilakukan LAN melalui pengkajian kebijakan. Pada kurun waktu 2015-2018, LAN telah menghasilkan 74 rekomendasi kebijakan di bidang administrasi negara, yang diproduksi melalui kajian mendalam (*deep research*) atau kajian singkat (*rapid study*) oleh unit-unit kajian LAN di Jakarta, Sumedang, Makassar, Samarinda, dan Aceh. Dari jumlah tersebut, enam diantaranya merupakan keluaran prioritas nasional/prioritas bidang. Pada tahun 2019, LAN melaksanakan 7 (tujuh) kegiatan kajian, di mana 2 (dua) diantaranya merupakan keluaran prioritas nasional. Sebagian dari rekomendasi-rekomendasi tersebut telah dimanfaatkan oleh para pemangku kepentingan. Kajian Pengembangan Kompetensi ASN, misalnya, telah diadaptasi ke dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Kajian Redistribusi ASN yang dilakukan LAN pada tahun 2018 menjadi salah satu dasar pertimbangan Kementerian PPN/Bappenas dalam mendorong kebijakan redistribusi ASN di pemerintah daerah. Kemanfaatan serupa juga dihasilkan oleh rekomendasi-rekomendasi kebijakan lainnya yang dihasilkan oleh LAN.

Pada 2019 LAN juga berupaya untuk merespons isu-isu nasional dengan beberapa kajian. Diantaranya munculnya Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai

Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) direspons dengan kajian Model Pengembangan Kompetensi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Selain itu, dilakukan juga kajian pembentukan *ASN Corporate University*. Kajian ini dilakukan untuk merespons Peraturan Lembaga Administrasi Negara (Perlan) Nomor 10 tahun 2018 yang mengatur bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak hanya dilakukan melalui metode klasikal. Namun juga bisa dilakukan dengan non klasikal. Selain itu, ASN Corpu juga menjadi jawaban atas kebutuhan pengembangan kompetensi yang diselaraskan dengan pencapaian tujuan organisasi.

B. Analisis Lingkungan Strategis

1. Lingkungan Strategis Internal

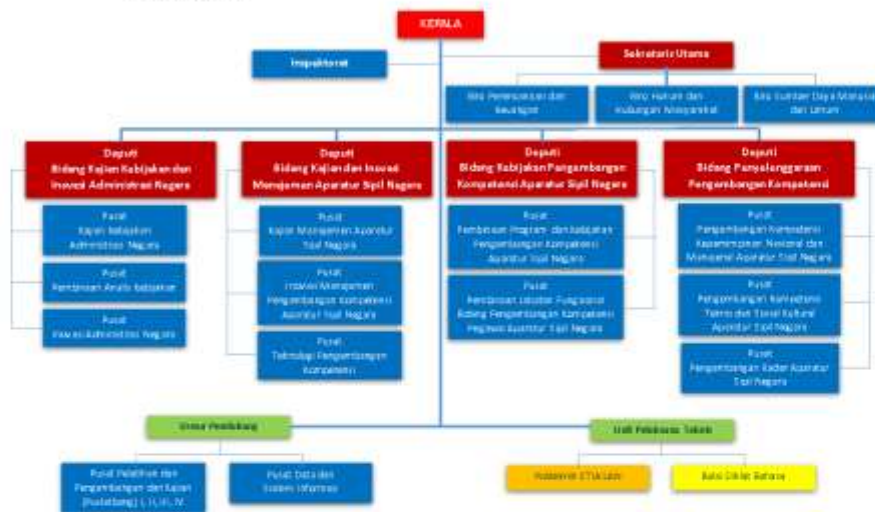
Dalam melaksanakan tugas yang dimandatkan peraturan perundang-undangan, LAN memiliki sejumlah keunggulan maupun kelemahan secara internal yang terbagi ke dalam dimensi struktur organisasi, sumber daya manusia, sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), tata kelola, anggaran, jejaring kerja, dan budaya organisasi.

a. Kekuatan (*Strengths*)

1) Struktur Organisasi

Pada akhir tahun 2018, LAN melakukan penataan struktur organisasi yang dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang LAN. Penataan ini ditujukan untuk melaksanakan amanat dari UU ASN dan PP 11/2017 sebagaimana telah diubah dengan PP 17 Tahun 2020 terkait dengan pengembangan kompetensi ASN, sekaligus untuk mengantisipasi kebutuhan di masa depan terkait dengan sistem pengembangan kompetensi ASN yang lebih lincah (*agile*), berbasis teknologi informasi, dan mengarah pada pembangunan kapasitas secara utuh. Struktur baru LAN juga selaras dengan peran LAN dalam peningkatan kapasitas administrasi negara melalui kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara. Perubahan struktur ini merupakan tindak lanjut atas proses evaluasi kelembagaan yang dilakukan LAN sejak tahun 2016. Dalam hasil evaluasi terakhir, yaitu tahun 2018, yang dilaksanakan berdasarkan ketentuan Permenpanrb Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan, diperoleh hasil bahwa kelembagaan LAN berada pada peringkat komposit P3 atau cukup efektif. Sebagaimana ketentuan dalam Permenpanrb tersebut, organisasi dengan level P3 membutuhkan tindakan korektif secara sistematis. Hal inilah yang kemudian menjadi dasar logika penataan kelembagaan LAN melalui Perpres 79/2018. Pada awal tahun 2019, LAN telah

menindaklanjuti Perpres 79/2018 dengan menerbitkan Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara. Selanjutnya, menindaklanjuti kebijakan penyederhanaan birokrasi, LAN melakukan penataan organisasi baru yang ditetapkan berdasarkan Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara yang mulai berlaku sejak tanggal 19 Mei 2020.



Gambar 1. 7
Struktur Organisasi LAN

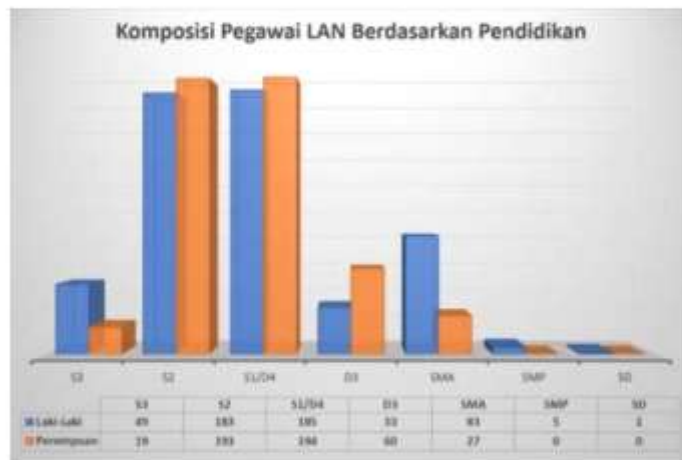
2) Sumber Daya Manusia

Hingga bulan Januari 2020, jumlah pegawai LAN adalah 1.032 orang yang ditugaskan pada 8 (delapan) satuan kerja (satker) LAN di seluruh Indonesia. Pegawai LAN yang memiliki pendidikan sekurang-kurangnya sarjana (S1) adalah 79 persen. Berdasarkan Statistik PNS yang dirilis Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada Desember 2018, jumlah PNS di seluruh Indonesia adalah 4.185.503 orang dengan 49 persen diantaranya adalah laki-laki dan 51 persen perempuan. Secara nasional, terdapat 52 persen PNS yang memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1), 9 persen yang memiliki tingkat pendidikan magister (S2), dan 0,5 persen yang memiliki tingkat pendidikan doktor (S3). Dengan demikian, secara umum, pendidikan pegawai LAN jauh di atas rata-rata nasional. Sementara itu, dalam skala nasional, mayoritas PNS menduduki jabatan fungsional (JF), yaitu sebesar 52 persen, diikuti dengan jabatan pelaksana sebesar 38 persen dan sisanya adalah jabatan struktural (pengawas, administrator, JPT) sebesar 10 persen. Adapun hingga

bulan Juni 2019, komposisi pegawai LAN berdasarkan jenis jabatannya terlihat pada infografis berikut:



Sumber: Data Bezzeting Januari 2020



Sumber: Data *Bezzeting* Januari 2020



Sumber: Data *Bezzeting* Januari 2020



Sumber: Data *Bezzeting* Januari 2020



Diana G. Oblinger and James L. Oblinger

Selain itu juga Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, mengamanatkan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah wajib mempekerjakan paling sedikit 2% penyandang disabilitas dari jumlah pegawai atau pekerja. Berdasarkan ketentuan ini, maka LAN wajib mempekerjakan 21 pegawai penyandang disabilitas. Namun sampai saat ini LAN baru memiliki 4 pegawai. Rincian pegawai penyandang disabilitas di LAN adalah sebagai berikut:

No.	Ragam	Jenis Kelamin	Unit	Jabatan
1	Fisik	Laki-laki	STIA Jakarta	Pustakawan Muda
2	Fisik	Laki-laki	Puslatbang PKASN	Administrasi Umum
3	Sensorik rungu	Laki-laki	Pusdatin	Pengelola Sistem dan Jaringan
4	Sensorik rungu	Laki-laki	PK2AN	Analisis Kebijakan Ahli Pertama

Meskipun baru 4 pegawai, namun mereka telah menduduki jabatan sesuai dengan bidangnya dengan kinerja yang sama dengan pegawai lainnya.

- 3) Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
Pada tahun 2018, Kepala LAN mencanangkan dimulainya era e-LAN, yaitu penerapan SPBE di lingkungan LAN secara terintegrasi untuk meningkatkan efisiensi, integritas, dan efektivitas tata laksana di lingkungan LAN, baik yang berkaitan dengan fungsi teknis (*core business*) maupun fungsi pendukung (*supporting*). Penataan SPBE LAN telah dimulai sejak tahun 2017 dengan penyusunan Grand Design TIK LAN. Penataan sejak itu telah ditindaklanjuti dengan pembangunan *Virtual Private Network* (VPN) LAN untuk meningkatkan sekuritas sistem informasi, penambahan *server*, peningkatan *bandwidth*, pemberlakuan *single sign-on*, dan penataan aplikasi/sistem informasi di lingkungan LAN. Hampir seluruh proses bisnis pada fungsi pendukung di LAN telah terlaksana dengan/melalui dukungan aplikasi/sistem informasi, misalnya dalam hal pengelolaan keuangan dan anggaran, pemantauan dan evaluasi, tata naskah dinas, manajemen SDM, pelayanan informasi publik, hingga pencegahan korupsi. Sebagian fungsi teknis juga telah dilaksanakan secara elektronis, seperti dalam hal pendaftaran peserta pelatihan, evaluasi peserta pelatihan, evaluasi kinerja widyaiswara dan analisis kebijakan, dan pelayanan administrasi akademis mahasiswa di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) LAN. Akan tetapi, sebagian aplikasi tersebut belum bersifat terpadu dan interoperabilitas yang merupakan prinsip dari SPBE nasional. Oleh sebab itu, dalam penataan sistem informasi, dilakukan penyesuaian agar sistem-sistem informasi yang ada dapat saling terkoneksi. Hal ini telah, sedang, dan akan terus dilakukan LAN sebagai organisasi pembelajar.
- 4) Tata Kelola
Sebagai salah satu pionir dalam administrasi publik di Indonesia, LAN turut berkontribusi dalam pengembangan sistem perencanaan pembangunan, sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP), dan mekanisme lainnya yang berperan dalam pencegahan korupsi di Indonesia. Oleh sebab itu, LAN sebagai instansi pemerintah juga selalu berupaya menjadi yang terdepan dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam hal pengelolaan

keuangan, misalnya, LAN berhasil memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas laporan keuangan LAN sejak tahun 2008 hingga 2018 atau 12 tahun berturut-turut. Terkait dengan pengendalian gratifikasi dan *whistleblowing system*, LAN telah memiliki sistem yang berjalan efektif untuk kedua upaya pencegahan korupsi tersebut sejak tahun 2016. Komitmen LAN terhadap akuntabilitas kinerja juga terlihat dari terus meningkatnya nilai evaluasi kinerja LAN dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014, nilai evaluasi AKIP LAN adalah 70,03 dan terus meningkat hingga mencapai nilai 71,86 pada evaluasi AKIP tahun 2018. Penerapan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) di LAN juga telah dilakukan secara konsisten. Pada tahun 2018, LAN berhasil mencapai maturitas level 3 atau sesuai dengan target yang ditetapkan secara nasional dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Dengan catatan tata kelola tersebut, pada dasarnya sistem manajemen integritas di LAN telah cukup memadai.

5) Jejaring Kerja

LAN merupakan instansi penjuror bagi pemerintah Indonesia dalam keanggotaan di *Eastern Regional Organization for Public Administration* (EROPA) dan *International Institute of Administrative Sciences* (IIAS). EROPA adalah organisasi instansi pemerintah dan akademisi di bidang administrasi publik di kawasan Asia dan Pasifik yang telah berdiri sejak tahun 1960. Adapun IIAS adalah organisasi instansi pemerintah, lembaga pelatihan, dan akademisi di bidang ilmu administrasi publik di tingkat global yang berdiri sejak tahun 1930. Di EROPA, LAN juga menjadi salah satu badan teknis EROPA, yaitu sebagai *EROPA Policy Studies Center* dan Kepala LAN merupakan *1st Vice-Chairperson of EROPA Executive Council* periode 2017-2019. Pada tahun 2018, LAN juga menjadi tuan rumah penyelenggaraan *EROPA Conference and Executive Council Meeting*, yang turut meningkatkan citra positif LAN dan Indonesia di mata internasional. Selain itu, LAN juga menjadi anggota aktif dalam *International Association of Schools and Institutes of Administration* (IASIA) dan *Network of Asia Pacific Schools and Institutes of Public Administration and Governance* (NAPSIPAG). Partisipasi LAN pada asosiasi/organisasi internasional ini ditandai dengan kepesertaan pada ajang konferensi-konferensi yang diselenggarakan oleh organisasi internasional tersebut.

Selain jejaring yang terbangun melalui keanggotaan pada organisasi internasional, LAN juga secara aktif berkolaborasi dengan mitra-mitra kerja internasional, seperti *Singapore Civil Service College* dan *Ministry of Internal Affairs and Communication Jepang* (melalui *Japan Council of Local Authorities for International Relations/J.CLAIR*) dan *Global Green Growth Institute* (GGGI), serta proyek-proyek mitra pembangunan seperti *Knowledge Sector Initiatives* (KSI) dan *Australia Indonesia Partnership for Economic Governance* (AIPEG). Bersama mitra-mitra tersebut, LAN berhasil melaksanakan kegiatan berupa seminar, fasilitasi *study tour* kepala daerah, pelatihan teknis, serta penyusunan modul dan kebijakan.

Di dalam negeri, reputasi positif yang dibangun LAN sejak didirikan pada tahun 1957 sebagai instansi pembaharu administrasi negara berkontribusi pada kepercayaan banyak instansi pemerintah lainnya untuk meminta kepakaran LAN dalam peningkatan kapasitas mereka di bidang kajian kebijakan, kompetensi ASN, inovasi administrasi negara, maupun pendidikan tinggi ilmu administrasi negara.

6) Budaya Organisasi

Sejak tahun 2015, LAN telah menyempurnakan Kode Etik bagi Pegawai LAN dalam Perka LAN Nomor 5 Tahun 2015. Dalam kode etik ini, dikukuhkan nilai-nilai dasar (*core values*) yang harus dimiliki setiap pegawai LAN, yaitu integritas, profesional, inovatif, dan peduli (IPIP) beserta penjabarannya dalam perilaku sehari-hari. Setiap pegawai LAN juga harus mematuhi etika dalam penyelenggaraan pemerintahan, dalam berorganisasi, dalam bermasyarakat, dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat, terhadap diri sendiri, dan sesama ASN. Nilai dasar dan kode etik ini tidak hanya menjadi dokumen resmi, tetapi juga telah menyatu (*engrained*) di dalam perilaku individu dan organisasi LAN. Nilai “inovatif”, misalnya, dicerminkan dalam praktik lomba inovasi antar unit kerja di LAN, di mana setiap unit kerja berkompetisi untuk melahirkan inovasi yang pada akhirnya dapat membantu dalam meningkatkan efektivitas kerja unit. Komitmen atas integritas, profesionalitas, dan inovasi serta rasa kepedulian ini dapat tumbuh karena adanya keteladanan dari para pimpinan. Dalam rangka menjamin kualitas hasil kerja, para pimpinan secara rutin melakukan pelaporan dwimingguan yang dikoordinasi langsung oleh Kepala

LAN, sehingga permasalahan yang terjadi dapat langsung dikendalikan.

7) Regulasi

Menimbang kembali 3 (tiga) kewenangan LAN yang diatur dalam pasal 45 UU ASN, yakni:

- a) mencabut izin penyelenggaraan pendidikan dan latihan Pegawai ASN yang melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b) mencabut akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN yang tidak memenuhi standar akreditasi; dan
- c) memberikan rekomendasi kepada Menteri PANRB dalam bidang kebijakan dan Manajemen ASN.

Sehingga seharusnya, seluruh rekomendasi kebijakan tentang Manajemen ASN didasarkan hasil kajian dari LAN agar kebijakan yang tercipta berlandaskan teoritis dan data yang akurat.

b. Kelemahan (*Weakness*)

1) Struktur Organisasi

Restrukturisasi yang dilakukan oleh LAN pada tahun 2018 dan 2019 secara umum telah dapat mengakomodasi kebutuhan LAN dalam menjawab sebagian besar tantangan lingkungan strategis. Akan tetapi, dalam struktur yang ada, masih terdapat kebutuhan untuk penataan lebih lanjut. Salah satunya adalah adanya potensi kebutuhan untuk menyelenggarakan Sekolah Kader sebagaimana diamanatkan dalam PP 11/2017. Sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pembinaan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi, LAN sangat berpotensi menjadi penyelenggara Sekolah Kader. Walaupun pengembangan kader sudah diamanatkan melalui Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi sesuai dengan Perpres 79/2018 dan PerLAN 8/2020, namun dalam struktur yang ada saat ini, peran tersebut belum dapat dijalankan secara efektif karena belum ada unit kerja yang secara spesifik didesain untuk menyelenggarakan Sekolah Kader.

Sebagai instansi utama dalam pengembangan kompetensi ASN, LAN pada praktiknya tidak memiliki unit penyelenggara pelatihan yang diperuntukkan bagi pegawai LAN. Unit-unit penyelenggara pelatihan yang ada di LAN diberikan kewenangan atributif untuk menyelenggarakan pelatihan bagi pegawai ASN secara umum. Sehingga, fungsi pengembangan kompetensi pegawai LAN belum dapat diselenggarakan secara efektif.

2) Sumber Daya Manusia

Meskipun secara kualifikasi pegawai LAN telah dapat dikatakan sangat memadai, namun dalam hal manajemen ASN di LAN masih terdapat sejumlah kekurangan, antara lain:

- a) Sebagian besar dari PNS LAN yang direkrut untuk jabatan fungsional hingga saat ini belum diikutsertakan dalam pelatihan pembentukan JF sesuai dengan formasinya. Hal ini mengakibatkan besarnya proporsi pelaksana dalam profil SDM LAN.
- b) Keterbatasan ketersediaan JF juga dialami LAN pada fungsi-fungsi pendukung, misalnya auditor, arsiparis, pranata komputer, auditor kepegawaian, pustakawan, pengembang teknologi pembelajaran, analis pengelola keuangan APBN, pranata keuangan APBN, penelaah anggaran, pengadaan barang/jasa, dan perancang peraturan perundang-undangan. Bahkan ada beberapa unit kerja yang membutuhkan JF tertentu, namun tidak terisi sama sekali. Saat ini, peran yang seharusnya dimainkan oleh JF tersebut dijalankan oleh pejabat fungsional dan pelaksana yang ada.
- c) Sebagai instansi yang menggerakkan pengembangan kompetensi ASN, SDM LAN belum memiliki penguasaan terhadap substansi atau sektor yang menjadi unggulan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, sehingga belum mampu secara optimal mengenali kebutuhan kompetensi pada substansi atau sektor tersebut. Hal ini salah satunya disebabkan oleh model rekrutmen pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang belum dijalankan di LAN.

3) Tata Kelola

Dalam praktiknya, penyelenggaraan tata kelola internal di LAN telah berjalan dengan matang. Akan tetapi, perubahan struktur organisasi yang terjadi pada tahun 2019 belum sepenuhnya ditindaklanjuti dengan penyusunan kembali dokumen-dokumen yang menjadi pedoman penyelenggaraan tata kelola tersebut. Padahal, dengan adanya perubahan susunan organisasi dan kewenangan baik di lingkungan Sekretariat Utama maupun unit lini, pembaharuan pedoman menjadi kebutuhan yang sangat penting untuk dipenuhi.

4) Anggaran

Selama kurun waktu 2015-2019, anggaran LAN mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 5,78 persen.

Pada tahun 2017 terjadi penurunan yaitu sebesar 0,54% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, hal ini dikarenakan adanya kebijakan pemerintah tentang efisiensi anggaran. Peningkatan yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2018 yaitu 18,97% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Peningkatan tersebut disebabkan adanya penambahan pegawai baru dilingkungan LAN sebanyak 236 orang. Dan pada tahun 2018 ada tambahan CPNS sebanyak 36 orang. Besar anggaran LAN pada tahun 2019 adalah Rp 343.549.947.000. Nilai tersebut tergolong sangat rendah termasuk apabila dibandingkan dengan K/L lainnya yang tergolong berpagu kecil. Dengan adanya amanat baru dari peraturan perundang-undangan dan target pembangunan nasional yang menjadi tanggung jawab LAN, ketersediaan anggaran ada menjadi sangat minim.

2. Lingkungan Strategis Eksternal

Analisis terhadap lingkungan strategis eksternal LAN dilakukan atas dimensi hukum dan peraturan perundang-undangan, politik, teknologi, sosial. Setiap dimensi tersebut turut mempengaruhi LAN melalui peluang dan tantangan yang dihasilkannya.

a. Peluang (*Opportunities*)

1) Dimensi Politik

Dalam salah satu janji politiknya, calon presiden Joko Widodo menyampaikan perlunya pengembangan ASN yang profesional, di mana salah satunya akan melakukan reformasi pendidikan dan pelatihan ASN agar lebih sinergis, menjadi *learning governance*, sesuai dengan pencapaian kinerja organisasi serta transformasi ke *knowledge management* yang berkelanjutan. Janji politik tersebut merupakan bagian dari komitmen politik yang harus dipenuhi dalam jangka menengah 2020-2024. Hal tersebut ditegaskan kembali oleh Presiden terpilih Joko Widodo dalam pidato kemenangannya yang bertajuk “Visi Indonesia” pada tanggal 14 Juli 2019. Dalam pidato tersebut, Presiden menyampaikan:

- a) Perlu ada perubahan paradigma dalam memecahkan masalah dengan melakukan inovasi (model, cara, dan nilai-nilai yang baru);
- b) Pentingnya *vocational training* dan *vocational school*; dan
- c) Pemerintah akan mendorong reformasi struktural dan reformasi *mindset*.

Kedua hal ini mendatangkan peluang bagi LAN untuk semakin meningkatkan posisi strategisnya dalam pembangunan.

2) Dimensi Peraturan Perundang-undangan

Beberapa peraturan perundang-undangan menjadi peluang bagi LAN untuk meningkatkan kontribusi dalam pembangunan, antara lain:

- a) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (UU Sisnas IPTEK). UU ini menjadi landasan ilmiah dalam perumusan kebijakan pembangunan nasional agar mampu memperkuat daya dukung Iptek dalam mencapai tujuan negara, serta meningkatkan daya saing dan kemandirian bangsa, dengan melibatkan Analisis Kebijakan beserta para peneliti dan perekayasa. Dalam hal ini LAN berkontribusi memberi masukan terhadap rancangan Peraturan Presiden turunan UU Sisnas IPTEK yang mengatur tentang SDM IPTEK yang akan diterbitkan. Sesuai dengan kompetensi wajib JFAK, seorang Analisis Kebijakan dapat berperan dalam hal advokasi kebijakan yaitu sebagai penghubung antara hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan perekayasa dengan para pengambil keputusan. Pelibatan Analisis Kebijakan dalam perumusan kebijakan pembangunan nasional dirasa penting untuk dapat menyampaikan data dan fakta yang telah diperoleh melalui penelitian dengan bahasa kebijakan sehingga memudahkan pengambilan keputusan.
- b) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS). Dalam peraturan ini, diatur tentang adanya Sekolah Kader, yaitu sistem pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menyiapkan pejabat administrator melalui jalur percepatan peningkatan jabatan. Sebagai sistem percepatan karier (*fast-track*), Sekolah Kader menjadi isu yang krusial bagi seluruh instansi pemerintah. Jika berhasil merumuskan dan mengeksekusi konsep Sekolah Kader, signifikansi peran LAN dalam pembangunan akan semakin besar.

- c) Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pengambilan, Pengawasan, dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan di Tingkat Kementerian, Lembaga Negara dan Lembaga Pemerintah. Inpres ini mengatur mekanisme komunikasi dan koordinasi dalam penerbitan kebijakan sesuai dengan lingkup dan dampaknya dalam kehidupan bernegara. Peran strategis LAN adalah memperkuat peran JF Analisis Kebijakan agar mampu memerankan diri sebagai aktor utama dalam proses koordinasi dan komunikasi proses perumusan kebijakan, termasuk untuk melakukan analisis dampak kebijakan, analisis risiko dan konsultasi publik sesuai amanat Inpres tersebut.
 - d) Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam peraturan ini, diatur bahwa setiap instansi harus mengembangkan sistem merit dan salah satu komponen utamanya adalah manajemen karier. LAN memiliki peran strategis dalam manajemen karier terutama terkait pengembangan kompetensi pegawai ASN. Dengan ukuran sistem merit yang akan dipublikasikan secara periodik dan memiliki dampak pada sistem pengisian jabatan pimpinan tinggi di instansi, setiap instansi akan lebih menaruh perhatian dalam isu pengembangan kompetensi.
 - e) Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2017 tentang Inovasi Daerah memberikan pembatasan-pembatasan dalam pelaksanaan inovasi daerah. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi LAN untuk mengembangkan inovasi administrasi negara karena salah satu bagian dari inovasi administrasi negara berupa inovasi daerah.
- 3) Dimensi Sosial
- Seiring dengan semakin gencarnya kampanye terkait inovasi, antusiasme instansi pemerintah untuk mengembangkan inovasi administrasi negara pun semakin besar. Hal ini menjadi peluang bagi LAN untuk melanjutkan Labinov di berbagai daerah tanpa harus bergantung pada DIPA LAN. Selain itu, LAN juga berpeluang mengembangkan model-model inovasi lainnya guna mempercepat inovasi secara nasional.
- 4) Dimensi Ekonomi
- Pertumbuhan ekonomi yang cenderung melambat dan diiringi dengan prioritas pembangunan pada sektor

infrastruktur melahirkan peluang LAN untuk berkontribusi lebih signifikan melalui peningkatan kompetensi pegawai ASN, sehingga ASN mampu melahirkan kebijakan dan pelayanan yang pro pertumbuhan ekonomi (*pro-growth*), pro pengentasan kemiskinan (*pro-poor*), dan pro perluasan lapangan pekerjaan (*pro-jobs*). Selain itu, upaya mendorong pertumbuhan ekonomi juga menjadi peluang bagi LAN berkontribusi dalam memperbaiki tata kelola pemerintahan melalui rekomendasi kajian kebijakan di bidang administrasi negara maupun inovasi-inovasi yang dihasilkan dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi.

b. Tantangan (Challenges)

1) Dimensi Politik

Dalam pidato kemenangan Presiden terpilih Joko Widodo telah disampaikan pula arah kebijakan pemerintah untuk membentuk Lembaga Manajemen Talenta Indonesia. Lembaga baru ini akan berperan mengidentifikasi, memfasilitasi, serta memberikan dukungan pendidikan dan pengembangan diri bagi talenta-talenta Indonesia baik di sektor publik maupun privat. Peran ini sedikit-banyak akan bersinggungan dengan peran yang telah dimainkan oleh LAN selama ini. Rencana perpindahan ibukota negara yang telah disampaikan oleh Presiden Joko Widodo dalam Pidato Kenegaraan Presiden di hadapan DPR pada tanggal 16 Agustus 2019 juga menjadi tantangan tersendiri bagi ASN di K/L yang berada di Jakarta. Perpindahan ini mengakibatkan pegawai ASN harus dapat menyesuaikan dengan kondisi, lingkungan baru nantinya termasuk lingkungan sosial budaya. Oleh karena itu, menjadi tantangan tersendiri bagi LAN untuk mengembangkan model kompetensi ASN yang adaptif situasional dengan lingkungan baru tersebut. Selanjutnya, dari aspek kajian kebijakan, diperlukan adanya pemetaan lembaga negara yang dibutuhkan di ibukota baru, penyusunan undang-undang ibukota negara, penyusunan undang-undang terkait Jakarta sebagai pusat pertumbuhan ekonomi, dan penetapan lembaga negara yang harus ada di ibukota baru.

2) Dimensi Peraturan Perundang-undangan

Beberapa peraturan perundang-undangan menjadi tantangan bagi LAN dalam meningkatkan kontribusi dalam pembangunan, antara lain:

- a) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP ini diatur tentang hak pengembangan kompetensi PNS sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan (JP) per tahun. LAN sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi selalu diharapkan untuk dapat menjawab kebutuhan untuk memenuhi hak ini dengan berbagai kebijakan dan program kerjanya.

- b) Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Dalam PP ini diatur bahwa setiap Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menerima pengembangan kompetensi setinggi-tingginya 24 JP per tahun. Ketentuan ini memaksa LAN untuk mengembangkan konsep pengembangan kompetensi bagi PPPK agar tepat sasaran dan tidak bertentangan dengan konsep manajemen PPPK dan manajemen PNS.
- c) Sertifikasi kompetensi
Untuk mendukung terwujudnya ASN sebagai suatu profesi yang mampu bersaing di era global, tuntutan akan sertifikasi terhadap profesi ASN sudah menjadi kebutuhan. Sistem Kualifikasi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang telah diakui sebagai standar kualifikasi kerja secara nasional menjadi acuan bagi berbagai profesi yang ada dalam ASN sebagai tolok ukur tingkat profesionalitas ASN. LAN sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi ASN sudah saatnya untuk dapat mengadopsi standar tersebut serta dapat melakukan sertifikasi kompetensi dengan mendirikan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dengan lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

3) Dimensi Ekonomi

Secara makroekonomi, Indonesia mengalami tekanan ekonomi global yang sangat besar, mulai dari perlambatan ekonomi dan perdagangan dunia yang diprediksi hanya akan tumbuh 3,6 dan 3,8 persen per tahun sepanjang tahun 2020-2024. Harga komoditas ekspor Indonesia juga diperkirakan akan menurun dan memiliki produk substitusi yang akan mengancam permintaan dunia. Ditambah dengan industri pengolahan yang tidak berkembang dengan optimal, hal ini semakin menurunkan rasio ekspor terhadap Produk

Domestik Bruto Indonesia dari 41 persen pada tahun 2000 menjadi 21 persen pada 2018. Akibatnya, Indonesia mengalami defisit transaksi berjalan hingga mencapai 3 persen PDB, padahal beberapa negara mitra ekonomi sudah mencatatkan surplus. Dengan tekanan yang tinggi ini, akselerasi pertumbuhan ekonomi melalui *budget allocation* akan semakin sulit dilakukan. Hal ini berpotensi berimbas pada sulit bertumbuhnya alokasi anggaran LAN pada periode 2020-2024 karena pemerintah harus mengambil prioritas pembangunan pada sektor-sektor lainnya yang dapat mengungkit pertumbuhan dan kesejahteraan secara langsung.

4) Dimensi Kelembagaan

Terbitnya UU Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi mempengaruhi keberadaan LAN sebagai lembaga kajian atau riset. Riset yang dilakukan oleh pemerintah selama ini belum terintegrasi sehingga belum dapat memberikan kontribusi secara optimal dalam pembangunan nasional. LAN sebagai lembaga kajian dituntut untuk dapat berkontribusi nyata terhadap perbaikan kebijakan pemerintah. Oleh karena itu perlu ada upaya-upaya nyata yang harus dilakukan untuk mewujudkan tuntutan tersebut. Kebijakan pemerintah ke depan untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi dengan strategi menempuh jalur pendidikan vokasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas serta sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan industri. Politeknik STIA LAN sebagai lembaga pendidikan vokasi dituntut untuk dapat menghasilkan para alumninya berkualitas sehingga dapat berkontribusi dalam percepatan pembangunan ekonomi terutama dalam menghadapi revolusi industri 4.0.

5) Belum adanya Satu Data ASN

Sebagai inisiatif yang tengah digalakkan pemerintah pusat mengenai reformasi tata kelola data di lingkungan pemerintah, Satu Data di Paguyuban ASN (KemenPANRB, BKN, KASN, LAN, termasuk juga dengan Bappenas, Kemenkeu, KSP, *stakeholders* lainnya) dipandang perlu sebagai inisiatif yang diharapkan dapat membantu keterpaduan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, pengendalian, termasuk pengkajian kebijakan Manajemen ASN.

6) Pandemi Covid-19

Tantangan yang tidak direncanakan di awal tahun 2020 adalah merebaknya virus covid-19 yang telah menyebar ke berbagai belahan dunia. Kebijakan antisipasi pencegahan dan pengobatan tentu harus segera dilakukan. Hal ini sangat mempengaruhi semua aspek, baik ekonomi, Kesehatan, transportasi, pemerintahan dan sebagainya. Tidak terkecuali LAN, para pegawai LAN harus bekerja dari rumah, kegiatan pelatihan harus dilakukan melalui pembelajaran jarak jauh, selain itu LAN juga melakukan penambahan belanja barang dan jasa untuk mendukung pencegahan dan penanganan virus ini

3. Kombinasi Strategi Berdasarkan Analisis Lingkungan Strategis

Berangkat dari deskripsi dan analisis lingkungan strategis internal dan eksternal yang telah dilakukan di atas, beberapa kombinasi strategi berikut dapat ditempuh dan dikembangkan oleh LAN.

a. Strategi S-O

Strategi S-O merupakan strategi yang dikembangkan dengan mengombinasikan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki dan peluang (*opportunities*) yang dihadapi LAN. Beberapa strategi S-O yang akan dikembangkan LAN antara lain:

- 1) Memperkuat kolaborasi dengan mitra pembangunan
Dengan jejaring kerja yang telah dimiliki LAN serta arah kebijakan pemerintah ke depan yang salah satu fokusnya adalah pada pengembangan kompetensi SDM, LAN dapat meningkatkan kontribusi dalam pembangunan melalui kerja sama dengan mitra pembangunan. Para mitra pembangunan pada umumnya berpedoman pada komitmen politik dari pemimpin negara yang menjadi mitranya. Komitmen pada pengembangan kompetensi sebagaimana berulang kali disampaikan oleh Presiden terpilih menjadi modal bagi LAN untuk meyakinkan mitra pembangunan bekerja sama dengan LAN dalam mewujudkan peningkatan kapasitas administrasi negara Indonesia.
- 2) Mendorong pengembangan kompetensi non-klasikal
Berbekal SDM dan budaya organisasi LAN yang unggul, LAN dapat menjawab peluang pengembangan kompetensi yang bersifat non-klasikal untuk membantu instansi pemerintah lainnya sebagai *stakeholders* LAN dalam memenuhi indeks sistem meritnya, terutama terkait pengembangan kompetensi ASN. Pengembangan kompetensi non-klasikal seperti magang, pertukaran

pegawai, *coaching*, dan *mentoring* akan menjadi elemen kunci dalam pengukuran sistem merit instansi. Peran strategis LAN dalam menyusun pedoman dan memastikan pelaksanaan metode-metode pengembangan kompetensi ini akan semakin signifikan.

b. Strategi S-C

Strategi S-C merupakan strategi yang dikembangkan dengan mengombinasikan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki dan tantangan (*challenges*) yang dihadapi LAN. Beberapa strategi S-C yang akan dikembangkan LAN antara lain:

- 1) Meningkatkan potensi PNBP
Dampak dari tekanan fiskal yang dihadapi pemerintah pada alokasi anggaran LAN dapat diminimalisasi apabila LAN dapat memanfaatkan jejaring kerja dan kapasitas SDM yang dimiliki untuk melaksanakan peningkatan kapasitas administrasi negara melalui mekanisme penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Hal ini dapat dilaksanakan pada kegiatan yang bersifat pengkajian kebijakan dan inovasi, pengembangan kompetensi, dan pendidikan tinggi ilmu administrasi negara terapan.
- 2) Advokasi penguatan peran LAN dalam skema talenta Indonesia
Dalam kebijakan talenta Indonesia yang akan dikembangkan oleh pemerintah, LAN akan mengadvokasi penguatan peran LAN dalam pengembangan talenta di sektor publik, termasuk peningkatan kesepahaman talenta di sektor publik dan sektor privat sebagaimana diamanatkan dalam PP Manajemen PNS.

c. Strategi W-O

Strategi W-O merupakan strategi yang dikembangkan dengan mengombinasikan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki dan peluang (*opportunities*) yang dihadapi LAN. Beberapa strategi W-O yang akan dikembangkan LAN antara lain:

- 1) Penataan kelembagaan untuk melaksanakan mandat peraturan perundang-undangan
Belum idealnya struktur organisasi LAN untuk melaksanakan mandat penyelenggaraan Sekolah Kader akan ditindaklanjuti dengan penataan kelembagaan segera setelah kebijakan Sekolah Kader diterbitkan.
- 2) Mendorong inisiatif baru pembangunan untuk mengatasi keterbatasan anggaran

Adanya arah kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM di sektor publik maupun privat akan ditindaklanjuti dengan perancangan inisiatif baru yang disertai dengan pengalokasian anggaran tambahan bagi LAN untuk melaksanakannya.

d. **Strategi W-C**

Strategi W-C merupakan strategi yang dikembangkan dengan mengombinasikan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki dan tantangan (*challenges*) yang dihadapi LAN. Beberapa strategi W-C yang akan dikembangkan LAN adalah Efisiensi pembiayaan kegiatan, yaitu Tantangan-tantangan yang dimunculkan dari peraturan perundang-undangan kepada LAN akan diatasi dengan mendayagunakan anggaran yang ada. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan dengan mekanisme kemitraan akan didorong dengan mekanisme tersebut, sehingga alokasi anggaran rupiah murni (RM) benar-benar ditujukan untuk kegiatan teknis yang menjadi prioritas. Hal ini dilaksanakan melalui strategi tata Kelola internal yang berkinerja tinggi.

Dalam rangka mendukung pencegahan dan penyebaran virus covid-19, LAN telah mengikuti kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah, seperti memberlakukan sistem *work from home* (WFH) bagi seluruh pegawai LAN dengan didukung pelaksanaan absensi intranet LAN yang menggunakan lokasi, sehingga dapat diketahui keberadaan pegawai, larangan mudik dan kebijakan-kebijakan lain terkait pelatihan dengan menggunakan metode *distance learning*, keuangan dan sebagainya.

BAB II
VISI, MISI, DAN TUJUAN

A. Visi Pembangunan Nasional

Pembangunan nasional pada periode RPJMN ke-4 pada RPJPN 2005-2025 diarahkan untuk mencapai tujuan utama dari RPJPN, yaitu mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Pada dokumen RPJMN 2020-2024, Visi misi Presiden disusun berdasarkan arahan RPJPN 2005-2025 dan telah ditetapkan sebagai Visi Misi pembangunan nasional 2020-2024 yaitu “Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Visi tersebut dijabarkan ke dalam 9 (sembilan) Misi sebagaimana diilustrasikan pada gambar di bawah.



Gambar 2. 1
Visi Misi Presiden 2020-2024

RPJPN 2005-2025 dan Visi Misi Presiden menjadi landasan utama penyusunan RPJMN 2020-2024, yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam 7 (tujuh) agenda pembangunan sesuai kerangka pikir sebagai berikut.



Gambar 2. 2
Tujuh (7) Agenda Pembangunan 2020-2024

Sebagai salah satu instrumen pembangunan nasional, LAN secara langsung berkontribusi pada agenda pembangunan “Penguatan stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan publik”, sehingga visi LAN juga harus diarahkan pada pencapaian agenda pembangunan tersebut, yaitu untuk memastikan negara terus hadir dalam melindungi segenap bangsa, memberikan rasa aman serta pelayanan publik yang berkualitas pada seluruh warga negara dan menegakkan kedaulatan negara.

Secara spesifik, LAN juga merupakan salah satu aktor utama dalam program reformasi birokrasi nasional. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 telah menetapkan visi reformasi birokrasi untuk “mewujudkan pemerintahan berkelas dunia”. Dengan demikian, LAN juga harus mengarahkan kebijakan dan strategi untuk mewujudkan visi tersebut.

B. Visi Lembaga Administrasi Negara

Dengan mempertimbangkan peran LAN dalam pembangunan nasional dan program reformasi birokrasi nasional, visi LAN 2020-2024 merupakan gambaran atas kondisi, posisi, dan peran LAN dalam kedua kerangka kebijakan tersebut dirumuskan sebagai berikut.

“Sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam mewujudkan *World Class Government* Untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”

Dalam visi tersebut, terkandung 4 (empat) elemen utama, yaitu

Sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia:

Menurut Garvin, institusi pembelajar adalah institusi yang terampil menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan mengubah perilakunya berdasarkan pengetahuan dan wawasan barunya.

Insan LAN yang menyadari pentingnya peningkatan kapasitas diri dan organisasi serta berkomitmen untuk terus menerus belajar hal-hal baru, baik konsepsi, kebijakan, perkembangan kondisi regional dan global maupun isu-isu aktual dan proyeksi ke depan, sehingga LAN mampu merespons dan adaptif terhadap kebutuhan pembangunan nasional. LAN bergerak untuk mendukung pemerintahan yang profesional, berintegritas tinggi, dan berwawasan global yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik.

Yang Mampu Menjadi Penggerak Utama:

Penggerak utama dalam arti LAN sebagai Pembina Diklat, Pembina Widyaiswara dan Pembina Analis Kebijakan, mengambil peran strategis dalam mengakselerasi pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan nasional serta menjadi mitra yang andal bagi instansi pemerintah dan non-pemerintah dalam pengembangan administrasi negara melalui pengembangan kualitas kebijakan dan SDM kediklatan maupun Analis kebijakan.

World Class Government:

World class government diwujudkan melalui pengembangan kompetensi aparatur, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara yang Berkualitas. Dalam hal ini, LAN berperan sebagai Lembaga *think tank* yang memberikan saran dan rekomendasi kebijakan dan inovasi administrasi negara, Pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan SDM Aparatur, pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi SDM Aparatur. Hal ini berdasarkan ketentuan Pasal 43 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Perpres Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara. Mewujudkan *World Class Government* tentunya harus didasari oleh institusi yang mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21, LAN terus berupaya menghadirkan Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara yang berkualitas dan mampu adaptif dengan perubahan-perubahan yang akan terjadi sehingga mampu melahirkan SDM Aparatur Unggul yang mampu mewujudkan *World Class Government*.

Visi Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong

LAN senantiasa mendukung Visi Misi yang akan dilaksanakan pada periode Kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin tahun 2020-2024. Visi Misi tersebut tertuang dalam dokumen RPJMN 2020-2024 yang disusun berdasarkan arahan RPJPN 2005-2025.

C. Misi Lembaga Administrasi Negara

Untuk mewujudkan visi LAN dan mendukung visi Presiden, LAN melaksanakan misi Presiden dan wakil presiden nomor 1 yaitu Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia yaitu.

Nomor	Rumusan Misi
Misi 1	Mewujudkan SDM Aparatur unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang berstandar internasional.
Misi 2	Mewujudkan Kebijakan Administrasi Negara yang berkualitas melalui kajian kebijakan berbasis <i>evidence</i> dan penyediaan analisis kebijakan yang kompeten
Misi 3	Mewujudkan Inovasi Administrasi Negara yang berkualitas melalui pengembangan model inovasi serta penguatan kapasitas dan budaya inovasi
Misi 4	Memujudkan organisasi pembelajar berkinerja tinggi melalui dukungan pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik

D. Tujuan dan Sasaran Strategis

Tujuan strategis adalah penjabaran visi LAN dikaitkan dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran program prioritas presiden. Adapun sasaran strategis adalah kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh LAN yang mencerminkan pengaruh (*impact*) yang ditimbulkan oleh adanya hasil satu atau beberapa program. Dalam perencanaan strategis 2020-2024, ukuran ketercapaian tujuan strategis LAN ditandai oleh ketercapaian indikator-indikator sasaran strategis pada tahun terakhir renstra, yaitu 2024. Rumusan tujuan strategis, sasaran strategis, dan indikator kinerja strategis LAN untuk periode 2020-2024 adalah sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Tujuan, Sasaran Strategis, dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis

Tujuan Strategis		Sasaran Strategis		Indikator Kinerja Sasaran Strategis	
No	Rumusan Tujuan	No	Rumusan Sasaran Strategis	No	Rumusan Indikator Strategis
1	Menjadi institusi pembelajar berkelas dunia melalui Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara dalam mewujudkan <i>World Class Government</i>	1	Terwujudnya Institusi pembelajar berkelas dunia melalui Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara dalam mewujudkan <i>World Class Government</i>	1.1	Persentase rekomendasi kebijakan hasil kajian LAN dengan kategori "sangat bermanfaat"
				1.2	Persentase Kemanfaatan inovasi dengan kategori "sangat bermanfaat" dalam peningkatan kinerja organisasi
				1.3	Indeks Kualitas Kebijakan
				1.4	Persentase penjaminan mutu Bangkom ASN pada Lembaga pelatihan
				1.5	<i>Training Rate</i> Pengembangan Kompetensi ASN
				1.6	Persentase proyek perubahan alumni Pelatihan Kepemimpinan yang berlanjut
				1.7	Persentase Politeknik STIA LAN yang memperoleh akreditasi minimal B
2	Mewujudkan LAN sebagai organisasi pembelajar yang berkinerja tinggi	2	Terwujudnya organisasi pembelajar LAN yang berkinerja tinggi	2.1	Predikat Hasil Evaluasi RB LAN
				2.2	Opini BPK atas Laporan Keuangan LAN
				2.3	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN yang modern
				2.4	Indeks profesionalitas ASN LAN

BAB III
ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA
KELEMBAGAAN

A. Arah Kebijakan dan Strategi Nasional

Dalam RPJMN 2020-2024, pemerintah telah menetapkan beberapa aspek utama pembangunan yang dibutuhkan untuk menuju tahun 2025 yang gemilang sebagai tahun terakhir dari RPJPN 2005-2025. Dari aspek tata kelola pemerintahan yang baik diharapkan menuju pada Pemerintahan yang dinamis (*Dynamic Government*), yaitu suatu tata kelola pemerintahan yang responsif atas aspirasi masyarakat, perubahan lingkungan strategis pembangunan yang cepat tanggap dan mampu mengelola perubahan. Selain itu struktur kelembagaan yang lincah (*agile*), yang mampu mengidentifikasi masalah dan/atau peluang, dan langsung mengantisipasi secara cepat dan berkesinambungan, sejalan dengan pembangunan dan mampu merespons isu sesuai dengan arah kebijakan strategis pembangunan. Dari sisi sumber daya manusia (SDM), perlu membangun SDM aparatur pembelajar, dengan menanamkan konsep pola pikir yang mampu berpikir strategis, terbuka untuk berkolaborasi dengan berbagai pelaku pembangunan serta masyarakat, dengan berdasarkan sistem *merit* dan *talent management*. Dari sisi pelayanan publik, diharapkan akan terbangun pelayanan publik berkualitas, akuntabel, dan responsif yang dapat memberikan perubahan sosial. Hal ini ditandai dengan terpenuhinya standar pelayanan, terbangunnya portal layanan terpadu baik secara elektronik maupun non elektronik, kanal pengaduan layanan yang efektif dan perbaikan layanan berkala bersama *stakeholder* (masyarakat dan pelaku usaha).

Untuk itu tata kelola pemerintahan sangat memerlukan prasyarat telah terbangunnya proses bisnis yang efektif, tidak *silos*, terbuka untuk berkolaborasi antar instansi pemerintah maupun dengan non-pemerintah. Tata kelola juga akan terus diperbaiki dan dievaluasi secara berkala didukung dengan teknologi informasi dan komunikasi yang optimal. Selain terkoneksi antar lembaga di tingkat pusat, keterhubungan pemerintah pusat dengan pemerintah daerah menjadi penting, karena pelaksanaan dari proses bisnis pada tingkat teknis akan membawa dampak positif baik langsung maupun secara tidak langsung pada pelaksanaan program pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam RPJMN 2020-2024, pemerintah menetapkan agenda “Penguatan stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan publik” akan dilaksanakan melalui:

1. Reformasi kelembagaan birokrasi untuk pelayanan publik berkualitas;

2. Penataan kapasitas Lembaga demokrasi, penguatan kesetaraan dan kebebasan;
3. Perbaikan sistem peradilan, penataan regulasi dan tata kelola keamanan siber;
4. Peningkatan akses terhadap keadilan dan sistem anti korupsi
5. Peningkatan pelayanan dan perlindungan WNI di Luar Negeri; dan
6. Peningkatan rasa aman, penguatan kemampuan pertahanan dan industri pertahanan.

Program prioritas “Reformasi kelembagaan birokrasi untuk pelayanan publik berkualitas” merupakan pelaksanaan pembangunan nasional pada bidang aparatur. Sasaran pembangunan bidang aparatur mengacu kepada arah pembangunan dalam RPJPN 2005-2025 tahap ke-IV yaitu terwujudnya tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa yang berlandaskan hukum serta birokrasi yang profesional dan netral dalam bentuk reformasi kelembagaan birokrasi melalui ASN profesional, berintegritas, dan netral; manajemen kinerja yang andal, efektif, dan akuntabel; organisasi dan proses bisnis birokrasi yang responsif dan adaptif; serta pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif. Program prioritas ini memiliki indikator kinerja berupa persentase indeks RB komposit pada tingkat K/L, provinsi, dan kabupaten/kota. Indikator dari isu-isu strategis pada program prioritas ini dapat dilihat pada gambar di bawah.



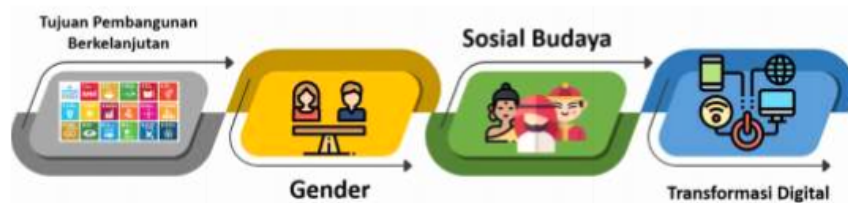
Gambar 3. 1
Indikator Kinerja Isu Strategis Pembangunan Bidang Aparatur

Arah kebijakan dan strategi Reformasi Birokrasi dan tata kelola adalah:

1. Penguatan implementasi manajemen ASN melalui penerapan manajemen talenta nasional ASN, peningkatan sistem merit ASN, penyederhanaan eselonisasi, serta penataan jabatan fungsional;
2. Penataan kelembagaan dan proses bisnis, melalui: penataan kelembagaan instansi pemerintah dan penerapan SPBE terintegrasi;
3. Reformasi sistem akuntabilitas kinerja, melalui: perluasan implementasi sistem integritas, penguatan pengelolaan reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja organisasi, serta reformasi sistem perencanaan dan penganggaran;
4. Transformasi pelayanan publik, melalui: pelayanan publik berbasis *elektronik (e-service)*, penguatan pengawasan masyarakat atas kinerja pelayanan publik, penguatan ekosistem inovasi, dan penguatan pelayanan terpadu.

Selain dalam agenda pembangunan, RPJMN 2020-2024 juga telah menetapkan pengarusutamaan, yaitu pendekatan inovatif dan adaptif yang akan menjadi katalis pembangunan nasional menuju masyarakat sejahtera dan berkeadilan. Terdapat 4 (empat) pengarusutamaan yang telah ditetapkan. Keempat pengarusutamaan ini akan mewarnai dan menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam pembangunan sektor dan wilayah, dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan dan memastikan pelaksanaannya secara inklusif. Pengarusutamaan bertujuan mempercepat pencapaian target-target fokus pembangunan dan memberikan akses pembangunan yang merata dan adil dengan meningkatkan efisiensi tata kelola dan juga adaptabilitas terhadap faktor eksternal lingkungan. Keempat pengarusutamaan tersebut adalah

1. Tujuan pembangunan berkelanjutan
2. Gender
3. Modal sosial dan budaya
4. Transformasi digital



Gambar 3. 2
Pengarusutamaan dalam RPJMN 2020-2024

Pengarusutamaan ini ditujukan kepada seluruh instansi pemerintah, termasuk LAN, sehingga harus menjadi pedoman dalam penetapan target kinerja pada kegiatan-kegiatan dalam program di LAN.

Tabel 3. 1
Pengarusutamaan dalam RPJMN 2020-2024

Pengarusutamaan	Keterangan
<p>1.</p> 	<p>Pembangunan yang berkelanjutan merupakan pembangunan yang dapat memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan generasi masa depan, dengan mengedepankan kesejahteraan tiga dimensi (sosial, ekonomi, dan lingkungan). Pembangunan berkelanjutan pada dasarnya merupakan alat dan sarana untuk mencapai agenda pembangunan nasional yang mensyaratkan partisipasi dan kolaborasi semua pihak. Pembangunan berkelanjutan mencakup 17 (tujuh belas) tujuan yang saling terkait, diantaranya: kerentanan bencana dan perubahan iklim, serta tata kelola pemerintahan yang baik.</p> <p>RPJMN 2020-2024 telah mengarusutamakan 118 target tujuan pembangunan berkelanjutan.</p> <p>Tata kelola pemerintahan yang baik dilaksanakan di LAN, antara lain melalui pengelolaan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah, dan memegang prinsip transparansi dengan mempublikasikan laporan-laporan yang dapat diakses oleh publik dan sebagainya.</p>
<p>2.</p> 	<p>Pengarusutamaan gender (PUG) merupakan strategi untuk mengintegrasikan perspektif gender ke dalam pembangunan, mulai dari penyusunan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi.</p> <p>PUG bertujuan untuk mewujudkan kesetaraan gender sehingga mampu menciptakan pembangunan yang lebih adil dan merata bagi seluruh penduduk Indonesia.</p> <p>Kesetaraan gender dapat dicapai dengan mengurangi kesenjangan antara laki-laki dan perempuan dalam mengakses dan mengontrol sumber daya, berpartisipasi di seluruh proses pembangunan dan pengambilan keputusan, serta memperoleh manfaat dari pembangunan</p> <p>Kesetaraan gender dilaksanakan di LAN antara lain dengan memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai dalam mengembangkan kariernya tanpa memandang jenis kelamin, namun yang diperhitungkan adalah kompetensinya, hal ini dapat dilihat dari para pemangku jabatan struktural</p>

Pengarusutamaan	Keterangan
	<p>maupun fungsional di LAN, kemudian penyediaan sarana yang responsif gender seperti sarana yang mendukung kebutuhan para ibu-ibu yang sedang menyusui (dan masih akan terus dikembangkan) di setiap Kantor LAN baik di Pusat maupun di daerah dan tangga landai. Fasilitas-fasilitas ini akan terus diperbaiki sesuai dengan kebutuhan. Selain itu juga dalam kurikulum pelatihan kepemimpinan terutama ceramah isu-isu strategis dan contoh-contoh kasus juga terdapat pengetahuan tentang responsif gender.</p>
<p>3.</p> <p>Sosial Budaya</p> 	<p>Pengarusutamaan modal sosial budaya merupakan internalisasi nilai dan pendayagunaan kekayaan budaya untuk mendukung seluruh proses pembangunan.</p> <p>Pembangunan tradisional (<i>flocal knowledge</i>), kearifan lokal (<i>local wisdom</i>), pranata sosial di masyarakat sebagai penjelmaan nilai-nilai sosial budaya komunitas harus menjadi pertimbangan dalam proses perencanaan serta penyusunan kebijakan dan program pembangunan nasional.</p> <p>Pengarusutamaan sosial-budaya ini bertujuan dan berorientasi pada penghargaan atas khazanah budaya masyarakat, sekaligus upaya pelestarian dan pemajuan kebudayaan bangsa.</p> <p>Nilai-nilai dasar yang dikembangkan di LAN adalah Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli. Nilai-nilai inilah yang menjadi dasar seluruh pegawai LAN dalam melaksanakan tugasnya.</p>
<p>4.</p>  <p>Transformasi Digital</p>	<p>Pengarusutamaan transformasi digital merupakan upaya untuk mengoptimalkan peranan teknologi digital dalam meningkatkan daya saing bangsa sebagai salah satu sumber pertumbuhan ekonomi Indonesia ke depan.</p> <p>Strategi pengarusutamaan transformasi digital terdiri dari aspek pemantapan ekosistem (<i>supply</i>), pemanfaatan (<i>demand</i>) dan pengelolaan <i>big data</i>.</p> <p>LAN sejak tahun 2019 terdapat unit kerja Pusat Data dan Informasi yang mengelola data dan informasi LAN secara digital, serta mengelola SIPKA (Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN) sebagai pusat data dan informasi kediklatan seluruh Indonesia. Selain itu juga telah dikembangkan sistem pembelajaran <i>blended learning</i> yaitu sistem pembelajaran klasikal dan non klasikal di Unit terkait pengembangan kompetensi ASN.</p>

Adapun arah kebijakan dan strategi pengarusutamaan tujuan pembangunan berkelanjutan, melalui tata kelola pemerintahan yang baik dapat dilihat pada tabel 3.1. Masing-masing strategi memiliki indikator sasaran dan target yang akan dicapai hingga tahun 2024. Sebagian dari sasaran ini ditujukan kepada seluruh instansi pemerintah, termasuk LAN, sehingga harus menjadi pedoman dalam penetapan target kinerja pada kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan Renstra LAN 2020-2024.

Tabel 3. 2
Tata Kelola Pemerintah yang Baik

Arah Kebijakan	Strategi
1. Peningkatan kualitas manajemen ASN	a. Rencana kebutuhan riil ASN jangka menengah b. Rencana pengembangan kompetensi ASN c. Penyusunan pola karier instansional
2. Peningkatan efektivitas tata kelola instansi pemerintah	a. Penerapan proses bisnis instansi b. Implementasi arsitektur SPBE instansi c. Penerapan e-Arsip terintegrasi
3. Peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	a. Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan kinerja instansi b. Penerapan zona integritas untuk birokrasi yang bersih dan akuntabel c. Pemenuhan unit kerja pengadaan barang/jasa instansional
4. Peningkatan kualitas pelayanan publik	a. Penerapan (menyusun, menetapkan, dan mempublikasikan) standar pelayanan di unit pelayanan publik/UPP tertentu b. Percepatan penyelesaian pengaduan pelayanan publik c. Pelaksanaan survei kepuasan masyarakat di UPP tertentu d. Pelaksanaan forum konsultasi publik dalam penetapan standar pelayanan publik e. Pemutakhiran sistem informasi pelayanan publik f. Integrasi penyelenggaraan pelayanan pusat, daerah, dan BUMN/D

Sebagaimana telah dikemukakan di muka bahwa di awal tahun 2020 terutama di bulan Maret 2020 telah merebak *coronavirus* yang telah menularkan ribuan warga Indonesia dan terus berkembang. Hal ini tentunya tidak direncanakan dan belum diketahui sampai kapan musibah ini berlangsung. Pandemi ini menyebabkan Pemerintah mengeluarkan status darurat penanganan *Coronavirus* (Covid-19) yang ditindaklanjuti berbagai kebijakan terkait pencegahan dan penanganan langsung pandemi ini, seperti pembatasan ruang gerak (*social*

distancing) melalui *work from home* (WFH), pelarangan mudik, serta pengadaan alat-alat Kesehatan, obat-obatan dan lain sebagainya. Selain itu pemerintah juga mengeluarkan kebijakan terkait penggunaan anggaran tahun 2020 melalui Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, serta Pengadaan Barang dan Jasa dalam rangka Percepatan Penanganan COVID-19 dan Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-6/MK.02/2020 tentang *Refocussing* Kegiatan dan Realokasi Anggaran Kementerian/Lembaga dalam rangka Percepatan Penanganan COVID-19. Kebijakan *refocusing* anggaran kemudian diikuti oleh kebijakan perubahan postur APBN untuk penanganan Covid-19. Perpres No. 54 Tahun 2020 tentang Perubahan Postur dan Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020 yang diikuti dengan Surat Menteri Keuangan No. 302/MK.02/2020 tanggal 15 April 2020 tentang Langkah-langkah Penyesuaian Belanja Kementerian/Lembaga TA 2020.

Kondisi ini sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan baik perekonomian maupun non perekonomian. Pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat harus bersama-sama menyukseskan kebijakan yang telah diputuskan, karena tanpa adanya kerja sama tersebut pandemi ini akan sangat sulit teratasi.

B. Arah Kebijakan dan Strategi LAN

Pandemi covid-19 juga sangat mempengaruhi kebijakan di LAN. Hal ini dapat dilihat dengan diberlakukannya WFH untuk seluruh pegawai LAN dengan keluarnya SE Kepala LAN No. 9/K.1/HKM.02.3/2020 tentang *Work From Home* (WFH) dalam masa pandemi *corona virus disease* (Covid-19) bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara dan SE Kepala LAN No. 12/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Perpanjangan pelaksanaan *Work From Home* (WFH) dalam masa pandemi *corona virus disease* (Covid-19) bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara. Dan sebagai Pembina pengembangan kompetensi, LAN mengeluarkan berbagai Surat Edaran (SE) untuk penyesuaian penyelenggaraan pelatihan di seluruh Indonesia. SE tersebut antara lain:

1. SE Kepala LAN No. 10/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Panduan Teknis Pelaksanaan Pelatihan dalam Masa Pandemi *Corona Virus Disease* (Covid-19);
2. SE Kepala LAN No. 11/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Kewaspadaan dan Pencegahan Penularan *Corona Virus Disease* (Covid-19) dalam Penyelenggaraan Pelatihan Teknis, Fungsional dan Sosiokultural;
3. SE Kepala LAN No. 13/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Petunjuk Teknis Pertanggungjawaban Administratif Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi *Corona Virus Disease* (Covid-19) yang Dilaksanakan dengan Metode Pembelajaran Jarak Jauh (*Distance Learning*);

4. SE Kepala LAN No 14/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Pelaksanaan Pelatihan Calon Pegawai Negeri Sipil atau Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Formasi Tahun 2019 dan Tahun-Tahun Sebelumnya
5. SE Kepala LAN No. 16/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Ketentuan dan Bentuk Surat Tanda Tamat Pelatihan bagi Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I, Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, dan Pelatihan Fungsional.

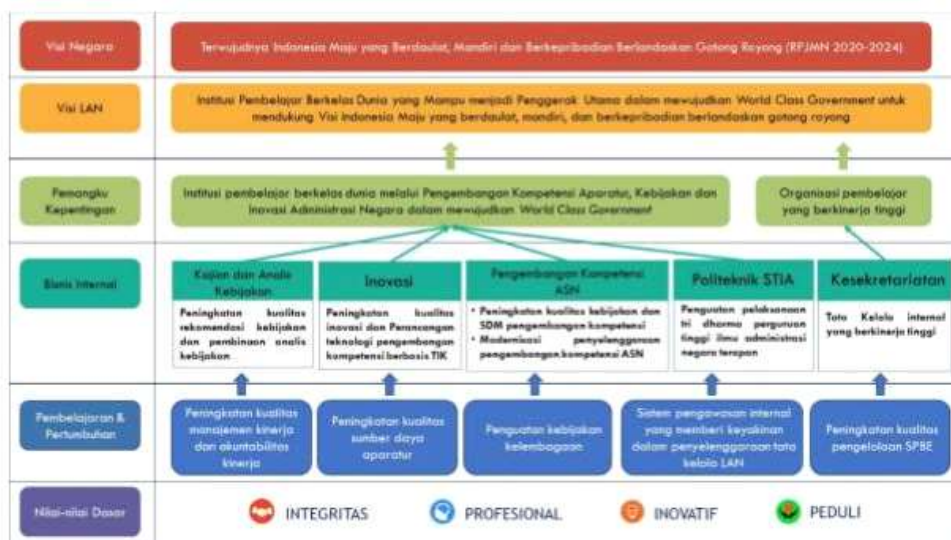
SE tersebut menjadi acuan bagi Lembaga Pelatihan di seluruh Indonesia. Langkah-langkah ini sangat diperlukan agar kegiatan-kegiatan pelatihan yang telah direncanakan oleh LAN dan Lembaga Pelatihan lainnya dapat terus berjalan.

Kemudian Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, serta Pengadaan Barang dan Jasa dalam rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19) dan Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-6/MK.02/2020 tentang *Refocussing* Kegiatan dan Realokasi Anggaran Kementerian/Lembaga dalam rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19) yang ditindaklanjuti oleh LAN dalam bentuk *refocusing* anggaran sekitar 1,5 Milyar untuk penanganan COVID-19 diantaranya untuk pengadaan masker, *hand sanitizer*, penyemprotan desinfektan, pengadaan vitamin dan penambah daya tahan tubuh. Pengadaan itu bukan hanya untuk pegawai LAN, tetapi juga untuk peserta pelatihan yang masih berlangsung secara tatap muka di awal-awal pandemi COVID-19.

Kebijakan *refocusing* anggaran tersebut kemudian diikuti oleh kebijakan perubahan postur APBN untuk penanganan COVID-19. Perpres No. 54 Tahun 2020 tentang Perubahan Postur dan Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020 diikuti dengan Surat Menteri Keuangan No. 302/MK.02/2020 tanggal 15 April 2020 tentang Langkah-langkah Penyesuaian Belanja Kementerian/Lembaga TA 2020. Berdasarkan kedua peraturan ini, anggaran LAN mengalami penghematan sebesar Rp. 33.687.533.000,- (tiga puluh tiga milyar enam ratus delapan puluh tujuh lima ratus tiga puluh tiga ribu rupiah), yang berimplikasi terhadap penurunan keluaran yang direncanakan oleh LAN pada tahun 2020 dan penundaan keluaran untuk dilaksanakan pada tahun 2021. Keluaran RPJMN yang mengalami penundaan pelaksanaan pada tahun 2020 adalah Gap Analisis Kebutuhan SDM ASN sesuai Sektor Prioritas dan Potensi Kewilayahan. Namun secara garis besar arah kebijakan dan strategi LAN tidak banyak berubah dari arah dan strategi semula.

Perumusan arah kebijakan dan strategi yang akan dikembangkan oleh LAN untuk mewujudkan visi LAN 2020-2024 dilakukan dengan

mempertimbangkan arah kebijakan dan strategi nasional, terutama yang telah digariskan dalam RPJMN 2020-2024. Dalam melakukan penyusunan arah kebijakan dan strategi, LAN mengadopsi elemen-elemen peta strategi (*strategy map*), dengan hasil sebagaimana terlihat pada gambar di bawah.



Gambar 3. 3
Peta Strategi LAN 2020-2024

Peta strategi LAN tersebut merupakan peta strategi LAN secara keseluruhan di dalamnya terdapat 4 (empat) peta strategi Unit Kerja yang memiliki hubungan perspektif dan indikator tersendiri.

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan upaya LAN untuk menjadi organisasi pembelajar yang berkinerja tinggi. Hal ini diwujudkan melalui lima strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

- a. Peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja, melalui:
 - 1) Pengendalian manajemen kinerja yang terintegrasi;
 - 2) Perencanaan program yang terintegrasi;
 - 3) Peningkatan kualitas pengelolaan keuangan; dan
 - 4) Pengendalian Reformasi Birokrasi internal LAN.
- b. Peningkatan kualitas sumber daya aparatur, melalui:
 - 1) Peningkatan kualitas pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN LAN;
 - 2) Penjaminan pemenuhan pengembangan kompetensi ASN LAN yang terintegrasi dan inovatif;
 - 3) Modernisasi sarana dan prasarana; dan
 - 4) Penjaminan kualitas tata kelola pengadaan barang/jasa dan barang milik negara LAN.

- c. Penguatan kebijakan kelembagaan, melalui:
 - 1) Peningkatan kualitas manajemen produk hukum LAN yang terintegrasi;
 - 2) Penjaminan kualitas sistem kelembagaan dan kerja sama yang terintegrasi;
 - 3) *Corporate branding* LAN yang inovatif; dan
 - 4) Penjaminan modernisasi pengelolaan sistem kearsipan dan kepustakaan.
- d. Sistem pengawasan internal yang memberi keyakinan yang memadai, melalui:
 - 1) Penguatan kapasitas APIP LAN;
 - 2) Pelaksanaan pengawasan/pemeriksaan dan penjaminan tindak lanjut atas hasil pengawasan/pemeriksaan dan revidu;
 - 3) Penguatan sistem pencegahan korupsi; dan
 - 4) Pengendalian manajemen risiko.
- e. Peningkatan kualitas pengelolaan SPBE, melalui:
 - 1) Pengembangan TI terintegrasi
 - 2) Penyediaan data dan informasi Administrasi Negara
 - 3) Penjaminan penanganan insiden siber

Ukuran keberhasilan strategi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini merupakan indikator sasaran kegiatan pada program-program dukungan yang dilaksanakan LAN. Rincian ukuran keberhasilan tersebut dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 3. 3
Ukuran Keberhasilan Sasaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi	Ukuran Keberhasilan	Target 2024
Peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja	Nilai Evaluasi Akuntabilitas Kinerja LAN	76
	Rata-rata Nilai Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Satuan Kerja LAN	91
	Rata-rata Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja LAN	98,65
Peningkatan kualitas sumber daya aparatur	Nilai Evaluasi RB LAN Sub komponen Manajemen SDM	70
	Persentase pegawai Satuan Kerja LAN yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun	100%
	Persentase dosen yang memiliki sertifikat pendidik profesional	95%

	vokasi	
	Persentase dokumen BMN yang disampaikan tepat waktu	100%
	Persentase realisasi paket pengadaan barang/jasa	91%
	Rata-rata tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur Satuan kerja LAN yang modern	Memadai
Penguatan kebijakan kelembagaan	Nilai Evaluasi RB LAN Sub komponen Organisasi	4,95
	Nilai Evaluasi RB LAN Sub komponen Tata Laksana	4,2
	Nilai Evaluasi RB LAN Sub komponen Peraturan Perundang-undangan	3,6
	Persentase ketercapaian target jangkauan hubungan masyarakat melalui media sosial di lingkungan LAN	36
	Kategori keterbukaan informasi publik LAN	Informatif
	Rata-rata nilai pengawasan kearsipan internal LAN	80
	Persentase jumlah dokumen kerja sama yang disepakati pada tahun berjalan	70
Sistem pengawasan internal yang memberi keyakinan dalam penyelenggaraan tata kelola LAN	Nilai Evaluasi RB Sub komponen Pengawasan	71
	Persentase hasil reviu yang ditindaklanjuti	100
	Persentase laporan gratifikasi yang ditindaklanjuti	100
	Tingkat Maturitas manajemen risiko	Level 4
Peningkatan kualitas pengelolaan SPBE	Nilai layanan teknologi informasi (LAN)	3,5
	Indeks maturitas penanganan insiden siber (BSSN)	IK 3
	Penanganan insiden siber	Level 2,75

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah perspektif berkenaan dengan isu keunggulan yang perlu dikembangkan dan ditingkatkan dalam proses inti LAN untuk menciptakan proposisi dalam perspektif pemangku kepentingan. Hal ini diwujudkan melalui lima strategi

perspektif bisnis internal. Hal ini terlaksana melalui arah kebijakan dan strategi sebagai berikut:

- a. Peningkatan kualitas rekomendasi kebijakan dan inovasi administrasi negara serta pembinaan analis kebijakan dalam rangka penguatan sistem kebijakan, melalui:
 - 1) Pengkajian kebijakan administrasi negara, manajemen ASN, pemetaan kompetensi, manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara yang andal, berbasis bukti, dan tepat sasaran; dan
 - 2) Ekstensifikasi dan peningkatan profesionalitas analis kebijakan
- b. Peningkatan kualitas inovasi dan perancangan teknologi pengembangan kompetensi berbasis TIK, melalui:
 - 1) Pengembangan inovasi pelayanan publik di penjuru tanah air
 - 2) Pengembangan model inovasi manajemen pengembangan kompetensi ASN yang berbasis bukti dan selaras dengan sasaran pembangunan;
 - 3) Perancangan teknologi pengembangan kompetensi berbasis TIK.
- c. Peningkatan kualitas kebijakan dan SDM pengembangan kompetensi, melalui:
 - 1) Perumusan kebijakan dan penjaminan mutu pengembangan kompetensi yang berperspektif global; dan
 - 2) Pembinaan jabatan fungsional di bidang pengembangan kompetensi yang berorientasi pada profesionalitas.
- d. Modernisasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN, melalui:
 - 1) Penyelenggaraan pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan ASN yang berperspektif kolaboratif dan tematik;
 - 2) Penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis dan sosial kultural serta fungsional yang berbasis TIK; dan
 - 3) Penyelenggaraan pengembangan kader pimpinan ASN yang berkarakter nasionalis dan berperspektif global.
- e. Penguatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi ilmu administrasi negara terapan, melalui:
 - 1) Penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang berbasis TIK dan kompetensi vokasional;
 - 2) Penelitian di bidang administrasi negara terapan yang berbasis bukti dan tepat sasaran; dan
 - 3) Pelaksanaan pengabdian masyarakat yang berbasis ilmu dan tepat sasaran.
- f. Tata Kelola internal yang berkinerja tinggi, melalui:

- 1) Peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja
- 2) Peningkatan kualitas sumber daya aparatur
- 3) Penguatan kebijakan kelembagaan
- 4) Sistem pengawasan internal yang memberi keyakinan yang memadai
- 5) Peningkatan kualitas pengelolaan SPBE

Ukuran keberhasilan strategi dalam perspektif ini merupakan indikator sasaran program dilaksanakan LAN. Rincian ukuran keberhasilan tersebut dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 3. 4
Ukuran Keberhasilan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi	Ukuran Keberhasilan	Target 2024
Peningkatan kualitas rekomendasi kebijakan dan pembinaan analisis kebijakan	Nilai kemanfaatan kajian kebijakan administrasi negara	2,4
	Nilai kemanfaatan kajian manajemen aparatur sipil negara	2,4
	Nilai kemanfaatan kajian pemetaan kompetensi	2,1
	Nilai kemanfaatan Kajian manajemen pemerintahan	2
	Nilai kemanfaatan Kajian desentralisasi dan otonomi daerah	2,2
	Nilai kemanfaatan Kajian hukum administrasi negara	2
	Indeks utilisasi analisis kebijakan	70
Peningkatan kualitas inovasi dan perancangan teknologi pengembangan kompetensi berbasis TIK	Nilai kemanfaatan inovasi administrasi negara yang dihasilkan	2,3
	Nilai kemanfaatan inovasi manajemen pengembangan kompetensi	2,3
	Nilai kemanfaatan rancangan teknologi pengembangan kompetensi	2,3
Peningkatan kualitas kebijakan dan SDM pengembangan kompetensi	Persentase lembaga pelatihan yang memperoleh akreditasi A untuk menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan (%)	33
	Persentase lembaga pelatihan yang memperoleh akreditasi A untuk menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS (%)	34
	Persentase instansi pemerintah yang telah memiliki rencana pengembangan kompetensi ASN	25

	(%)	
	Persentase keterlibatan JF Bangkom dalam pengembangan Kompetensi (%)	98
Modernisasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN	Persentase peserta Pelatihan Kepemimpinan yang mengalami peningkatan pengetahuan	90
	Persentase peserta Pelatihan Teknis, Fungsional dan Sosial Kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan	90
	Persentase peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengalami peningkatan pengetahuan	90
	Jumlah modul/kurikulum/bahan ajar Sekolah Kader yang dihasilkan	12
	Persentase peserta Sekolah Kader yang mengalami peningkatan pengetahuan	97
Penguatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi ilmu administrasi negara terapan	Indeks kualitas pelaksanaan tridharma pendidikan tinggi di Politeknik STIA LAN	Tinggi
Tata Kelola internal yang berkinerja tinggi	Nilai Evaluasi AKIP LAN	83
	Nilai Kinerja Anggaran Aspek Implementasi Eselon I	93
	Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran Eselon I	97
	Tingkat keterbukaan Informasi Publik LAN	Informatif
	Indeks Kualitas kebijakan LAN	66
	Indeks Profesionalitas ASN LAN	Sangat Tinggi
	Persentase pegawai LAN yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun	100
	Predikat penilaian hasil pengawasan kearsipan	Sangat Memuaskan
	Kategori Sistem Merit LAN	Sangat Baik
	Nilai Maturitas SPIP LAN	3,4
	Predikat indeks SPBE	Sangat Baik
	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana LAN yang modern	Memadai

3. Perspektif Pemangku Kepentingan

Perspektif pemangku kepentingan berfokus pada kemanfaatan yang diterima oleh pemangku kepentingan LAN atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan LAN. Perspektif ini merupakan hasil dari Nilai-nilai dasar, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif bisnis internal. Perspektif ini merupakan perumusan sasaran strategis LAN yang menggambarkan apa yang diinginkan oleh para pemangku kepentingan dan apa yang LAN harapkan dari para pemangku kepentingan. Ukuran keberhasilan strategi dalam perspektif ini merupakan indikator sasaran strategis LAN. Rincian ukuran keberhasilan tersebut dijabarkan pada tabel berikut.

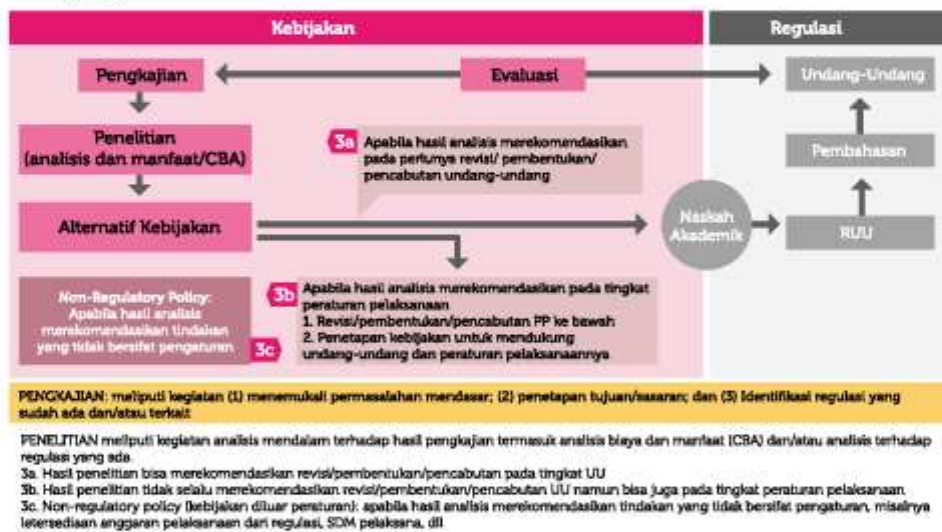
Tabel 3. 5
Ukuran Keberhasilan Perspektif Pemangku Kepentingan

Strategi	Ukuran Keberhasilan	Target 2024
Institusi pembelajar berkelas dunia melalui pengembangan kompetensi Aparatur, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara dalam mendukung pembangunan nasional	Persentase rekomendasi kebijakan hasil kajian LAN dengan kategori “Sangat Bermanfaat”	80%
	Indeks Kualitas Kebijakan	*
	Persentase kemanfaatan inovasi dengan kategori “Sangat Bermanfaat” yang dihasilkan oleh LAN	80%
	Persentase penjaminan mutu Bangkom ASN pada Lembaga pelatihan	90%
	<i>Training rate</i> pengembangan kompetensi ASN	Baik
	Persentase proyek perubahan (untuk PKN I dan PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKP dan PKA) alumni Pelatihan Manajerial yang berlanjut	65
	Persentase Politeknik STIA LAN yang memperoleh akreditasi minimal B	100%
Terwujudnya organisasi pembelajar LAN yang berkinerja tinggi	Predikat Hasil Evaluasi RB LAN	A
	Opini BPK atas Laporan Keuangan LAN	WTP
	Indeks Profesionalitas ASN LAN	Tinggi
	Indeks pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN yang modern	Memadai

*Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan dilaksanakan 2 tahun sekali, yaitu Tahun 2021 dan 2023, sehingga Tahun 2024 tidak ada nilainya. Target Tahun 2023 adalah Baik.

B. Kerangka Regulasi

Kerangka regulasi adalah perencanaan pembentukan regulasi dalam rangka memfasilitasi, mendorong, dan mengatur perilaku masyarakat dan penyelenggara negara dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Dalam periode pembangunan jangka menengah 2020-2024, pemerintah telah memberikan panduan proses penyusunan regulasi yang diharapkan berbasis bukti (*evidence-based*), sebagaimana diilustrasikan di gambar 3.4. Prinsip *evidence-based policy making* ini pada dasarnya telah dijalankan oleh LAN dan akan terus dilanjutkan untuk meningkatkan kualitas kebijakan publik yang dihasilkan oleh LAN.



Gambar 3. 4
Pedoman Penyusunan Kebijakan Berbasis Bukti

Produk hukum di lingkungan LAN telah diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2018. Produk hukum LAN terdiri atas peraturan dan keputusan administrasi pemerintahan. Peraturan dapat berupa Peraturan LAN (PerLAN) atau peraturan internal LAN. PerLAN merupakan jenis peraturan yang berbentuk peraturan perundang-undangan, sedangkan peraturan internal LAN dapat berbentuk Peraturan Kepala (Perka) LAN atau peraturan lain untuk pelaksanaan tugas dan fungsi LAN yang diatur dalam PerLAN. Adapun keputusan administrasi pemerintahan terdiri atas keputusan, surat edaran (SE), instruksi, dan bentuk keputusan administrasi pemerintahan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ada beberapa amanat dalam berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan disesuaikan dengan tugas dan kewenangan LAN yang perlu ditindaklanjuti dalam Peraturan Pemerintah/Peraturan Presiden/Peraturan Lembaga Administrasi Negara (Peraturan LAN), yakni sebagai berikut:

Tabel 3. 6
Kerangka regulasi yang diamanatkan dan menjadi tugas serta kewenangan LAN

No.	SUMBER NORMA	DIAMANATKAN DALAM	PRODUK	STATUS	KETERANGAN
1.	Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara	Pasal 46	Peraturan Presiden tentang Lembaga Administrasi Negara	Sudah ditetapkan	Peraturan Presiden No. 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara
2.		Pasal 70 ayat (5) dan ayat (6) dan Pasal 212 ayat (3) dan (4) PP Manajemen PNS	Peraturan Presiden	Belum ada	Pengembangan kompetensi PNS dapat dilakukan melalui praktik kerja di instansi lain pusat dan daerah atau pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN
3.		Pasal 44 huruf g	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	Belum ada	Inisiasi pembentukan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi
4.	Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan	Pasal 7 ayat (2) huruf h	Peraturan LAN tentang Standar Operasional Prosedur Pembuatan Tindakan/Keputusan	Sudah ditetapkan	Sudah ditetapkan dalam Perka LAN Nomor 7 tahun 2018. Kebijakan tersebut perlu disesuaikan dengan struktur organisasi baru.
5.	PP Manajemen PNS	Pasal 54 ayat (7)	Peraturan Presiden tentang Sekolah Kader	Belum ada	Perpres ini penting sebagai acuan dalam penyelenggaraan Sekolah Kader. Bagi PNS yang telah mengikuti dan lulus dengan nilai sangat memuaskan dalam Sekolah Kader, tidak perlu memenuhi persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan administrator.
6.		Pasal 216 ayat (4)	Peraturan LAN tentang Pelatihan Sosial Kultural	Belum ada	Pelaksanaan pengembangan Kompetensi Sosial Kultural dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan sosial kultural dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.
7.		Pasal 34 ayat (7)	Peraturan LAN yang mengatur mengenai penyelenggaraan	Sudah ditetapkan	Telah ditetapkan Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2018 tentang

			pelatihan struktural kepemimpinan		Pelatihan Dasar CPNS
8.				Sudah ditetapkan	Telah ditetapkan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I sebagaimana telah diubah dengan Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I
9.				Sudah ditetapkan	Peraturan LAN Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II sebagaimana telah diubah dengan Peraturan LAN Nomor 2 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
10.				Sudah ditetapkan	Peraturan LAN Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
11.				Sudah ditetapkan	Peraturan LAN Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator
12.		Pasal 214 ayat (4)	Peraturan LAN yang mengatur mengenai jenis dan jenjang pengembangan kompetensi teknis bagi jabatan-jabatan yang menjadi kewenangan LAN sebagai Instansi Teknis	Belum Ada	Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan teknis ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis ini dapat dilakukan secara berjenjang
13.		Pasal 217B ayat (3)	Peraturan LAN yang mengatur mengenai akreditasi dan penyetaraan pelatihan kepemimpinan	Belum Ada	Akreditasi pelatihan struktural kepemimpinan dilaksanakan oleh LAN. Dalam pelaksanaan pengembangan Kompetensi Manajerial, LAN dapat menyetarakan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
14.		Pasal 218 ayat (1)	Peraturan LAN yang mengatur mengenai	Belum ada	Pelatihan ini dilaksanakan oleh LAN

			Pelatihan dalam rangka menyamakan persepsi terhadap tujuan dan sasaran pembangunan nasional		yang diselenggarakan di tingkat nasional dan diikuti oleh pejabat pimpinan tinggi utama, pejabat pimpinan tinggi madya, dan pejabat pimpinan tinggi pratama. Pelatihan diikuti juga oleh pejabat negara dan direksi dan komisaris badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah. Pelatihan ini dapat dilakukan melalui kerja sama dengan instansi lain
15.	Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja	Pasal 40	Peraturan LAN yang mengatur mengenai Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PPPK	Belum ada	Peraturan ini penting untuk menjadi acuan pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi PPPK
16.	Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara	Pasal 36	Pembentukan Unit Pelaksana Teknis	Sudah ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan LAN Nomor 3 Tahun 2019 tentang Statuta Politeknik STIA LAN Jakarta • Peraturan LAN Nomor 4 Tahun 2019 tentang Politeknik STIA LAN Bandung • Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Politeknik STIA LAN Makassar
17.		Pasal 47	Peraturan LAN yang mengatur mengenai pelaksanaan tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja LAN	Sudah ditetapkan	Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara yang telah dicabut dengan Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara
18.	Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik	Pasal 60 ayat (1)	Peraturan LAN yang mengatur mengenai kebijakan SPBE di lingkungan LAN	Sudah ditetapkan	Telah ditetapkan Perka LAN Nomor 2 Tahun 2018 sebagaimana telah diubah dengan Perka LAN Nomor 14 Tahun 2018 sebagai dasar pedoman tata kelola sistem pemerintahan berbasis elektronik yang berlaku di lingkungan Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pusat.
19.	Peraturan Presiden nomor 39 tahun 2019 tentang Satu Data	pasal 6 ayat (3), pasal 8 ayat (3), pasal 14 ayat (3), dan pasal 15 ayat (2)	Peraturan Kepala LAN tentang Satu Data	Belum Ada	Telah ditetapkan Perka LAN Nomor 5 Tahun 2020 tentang Satu Data Lembaga Administrasi Negara

Kerangka regulasi yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan strategi LAN dapat berasal dari peraturan perundang-undangan atau produk hukum LAN. Identifikasi atas kerangka regulasi ini dirumpunkan berdasarkan jenis urusan yang diatur, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 3. 7
Kerangka Regulasi LAN 2020-2024

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
Kajian dan Inovasi	1.	Peraturan Menteri PAN RB	Perubahan atas Permenpan RB Nomor 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya.	X					Permenpan RB 45/2013 dianggap tidak sesuai lagi dengan peraturan yang berlaku dan secara materi tidak relevan lagi dengan perkembangan kebutuhan pembinaan JFAK.
	2.	Peraturan Menteri PAN RB	Perubahan atas Perka LAN No 31 Tahun 2014 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan	X					Pengaturan Standar Kompetensi JFAK berdasarkan Perka LAN 31/2014 harus diubah formatnya menjadi Permenpan RB (berdasarkan amanat Permenpan RB No 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara). Selain itu, secara materi Standar Kompetensi JFAK perlu disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan tugas JFAK.
	3.	Peraturan LAN	Petunjuk Teknis Penilaian Angka Kredit dan Tata Kerja Tim Penilai JF Analis Kebijakan		x				Perka LAN Nomor 27 Tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Penilaian Kualitas Hasil Kerja Analis Kebijakan, Perka LAN Nomor 14 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kualitas Hasil Kegiatan Analis Kebijakan dan Perka LAN Nomor 22 tahun 2017 tentang Pedoman Tata Kerja Tim Penilai Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Tata Cara Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Analis Kebijakan, sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan, sehingga perlu diganti. Kebutuhan pengaturan baru ini diperlukan pula seiring diberlakukannya Permenpan RB No 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan,

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
									dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil yang secara teknis mengatur juga penilaian angka kredit JF.
	4.	Peraturan LAN	Orasi Ilmiah Analisis Kebijakan	x					
	5.	Peraturan LAN	Orasi Ilmiah Analisis Kebijakan	x					Peraturan baru yang mengatur mengenai Orasi Ilmiah bagi Analisis Kebijakan Ahli Madya. Orasi Ilmiah ini penting untuk meningkatkan kompetensi penulisan karya tulis ilmiah dan mengembangkan keahlian dan keterampilan JFAK dalam mendukung pengembangan kapasitas profesi AK.
	6.	Peraturan LAN	<i>E-learning</i> Pelatihan JFAK		x				Perubahan atas Perka LAN 33 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dengan penambahan ketentuan penggunaan metode <i>e-learning</i> untuk mengakomodasi kebutuhan pelatihan JFAK yang berkembang saat ini.
	7.	Peraturan LAN	Pedoman Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan		x				Pengaturan ini untuk memperkuat dasar hukum IKK yang sebelumnya ditetapkan berdasarkan Surat Edaran Kepala LAN Nomor 4/K.1/HKM.023/2019 tentang Pengukuran Kualitas Kebijakan. Peraturan ini penting dalam rangka agenda integrasi IKK dalam Indeks RB Nasional yang disusun oleh Kementerian PAN RB.
	8.	Peraturan LAN	Pedoman Penyusunan Formasi JFAK		x				Perubahan Perka LAN Nomor 32 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dengan adanya perubahan dari Permenpan RB No. 45 Tahun 2013 tentang

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
									Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya
	9.	Peraturan LAN	Petunjuk Teknis Uji Kompetensi JFAK		x				Perubahan Perka LAN No. 15 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dengan adanya perubahan Permenpan RB No. 45 Tahun 2013 tentang JFAK dan Angka Kreditnya dan terbitnya Permenpan RB No 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil yang mengubah beberapa ketentuan dalam uji kompetensi JF.
	10.	Peraturan LAN	Pedoman Penulisan KTI bagi Analis Kebijakan			x			Perubahan Peraturan LAN No. 28 Tahun 2017 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah bagi Analis Kebijakan dengan adanya perubahan Permenpan RB No. 45 Tahun 2013 tentang JFAK dan Angka Kreditnya.
	11.	Peraturan LAN	Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia bidang Profesi Analis Kebijakan					x	Perubahan Peraturan LAN Nomor 14 Tahun 2019 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Analis Kebijakan dan Keputusan Kepala LAN Nomor 547/K.1/HKM.02.2/2019 tentang Jenjang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Analis Kebijakan. Perubahan ini merupakan bagian dari kaji ulang KKNi yang perlu dilakukan oleh instansi pembina sektor profesi setiap 5 tahun.
	12.	Peraturan Kepala LAN	Pedoman Kajian dan Inovasi	x					Pengaturan mengenai acuan pelaksanaan kegiatan kajian dan inovasi di lingkungan LAN. Peraturan ini penting dalam rangka mewujudkan sinergi antar unit kerja dan kesinambungan <i>output</i> yang dihasilkan
Pengembangan	1.	Peraturan	Sekolah Kader		x				Amanat ketentuan Pasal

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
Kategori Kompetensi		Presiden							54 ayat (7) PP Manajemen PNS
	2.	Peraturan Menteri PANRB	Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi dan Angka Kreditnya		x				Mengacu pada PP Manajemen PNS, yang salah satu fokusnya terkait pengembangan kompetensi aparatur, diperlukan JF khusus yang melaksanakan tugas di bidang analisis, pemetaan dan desain pengembangan kompetensi, serta untuk meningkatkan kinerja organisasi
	3.	Peraturan Menteri PANRB	Perubahan Atas Permenpan RB Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya	x					Menindaklanjuti kebijakan dalam PP Manajemen PNS dan mengacu pada Permenpan RB No. 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil
	4.	Permenpan RB	Permenpan RB tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi				x		Pengaturan mengenai standar kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural jabatan fungsional Analis Pengembangan Kompetensi. Dalam peraturan ini dimuat ikhtisar jabatan; standar kompetensi (kompetensi, level, deskripsi, indikator kompetensi); persyaratan jabatan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, pangkat, indikator kinerja jabatan)
	5.	Peraturan LAN	ASN <i>Corporate University</i>		x				Dalam rangka pengembangan kompetensi ASN yang menunjang era revolusi industri 4.0 dan adanya penerapan merit sistem sesuai dengan amanat ketentuan Pasal 21 UU ASN
	6.	Peraturan LAN	Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi			x			Pedoman Teknis Jabatan Fungsional Analis Bangkom setelah ditetapkannya Permenpan RB tentang Jabatan Fungsional Analis Bangkom dan Angka Kreditnya
	7.	Peraturan	Peraturan LAN		x				Pengaturan mengenai

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
		LAN	tentang Pelatihan Fungsional bagi Widyaiswara yang diangkat melalui Pengangkatan Pertama, Perpindahan dari Jabatan, Penyesuaian/ <i>Inpassing</i> , dan Promosi						Pelatihan Fungsional bagi Widyaiswara yang diangkat melalui Pengangkatan Pertama, Perpindahan dari Jabatan, Penyesuaian/ <i>Inpassing</i> , dan Promosi. Pengaturan ini penting dalam rangka memenuhi standar kompetensi teknis JF WI.
	8.	Peraturan LAN	Perubahan atas Perka LAN Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara		x				Pengaturan yang memuat pedoman mengenai penilaian angka kredit dalam pengangkatan WI; kenaikan jabatan; unsur-unsur kegiatan jabatan fungsional Widyaiswara; rincian kegiatan dan persyaratan; angka kredit dan contoh perhitungan
	9.	Peraturan LAN	Pedoman Formasi Widyaiswara			x			Mencabut Peraturan Kepala LAN No. 3 tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepala LAN No. 8 Tahun 2008 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Widyaiswara. Pengaturan INI memuat tentang penetapan formasi JF Widyaiswara dan tata cara penyusunan formasi JF Widyaiswara
	10.	Peraturan LAN	Pedoman Formasi JF Analisis Pengembangan Kompetensi ASN			x			Pedoman pengaturan tentang kebutuhan formasi Jabatan Fungsional Analisis Bangkom setelah ditetapkannya PermenPAN RB tentang Jabatan Fungsional Analisis Bangkom
	11.	Peraturan LAN	Peraturan LAN tentang Pelatihan Fungsional bagi Analisis Pengembangan Kompetensi			x			Pengaturan mengenai Pedoman Pelatihan Fungsional bagi Analisis Pengembangan Kompetensi yang diangkat melalui Pengangkatan Pertama, Perpindahan dari Jabatan, Penyesuaian/ <i>Inpassing</i> , dan Promosi
	12.	Peraturan LAN	Peraturan LAN tentang Pedoman Pelaksanaan Uji				x		Pedoman pengaturan tentang penyelenggara, peserta dan tim penguji uji kompetensi; perencanaan

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
			Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara						dan persiapan uji kompetensi; pelaksanaan uji kompetensi; pembiayaan; pembinaan dan pengawasan
	13.	Peraturan LAN	Pengembangan Kompetensi JF Analisis Pengembangan Kompetensi				x		Pengaturan yang memuat mengenai penyusunan kebutuhan dan rencana bangkom JF Analisis Pengembangan Kompetensi. Dalam peraturan ini diatur mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi, evaluasi pengembangan kompetensi, dan Sistem Informasi Jabatan fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi.
	14.	Peraturan LAN	Peraturan LAN tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi				x		Pengaturan mengenai penilaian angka kredit dalam pengangkatan JF Analisis Bangkom. Dalam peraturan ini diatur pula mengenai kenaikan jabatan, unsur-unsur kegiatan jabatan fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi, rincian kegiatan dan persyaratan, angka kredit dan contoh perhitungan
	15.	Peraturan LAN	Orasi Ilmiah Widyaiswara	x					Sehubungan dengan Perka LAN Nomor 4 Tahun 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Orasi Ilmiah Widyaiswara sudah tidak sesuai dengan perkembangan kebijakan kewidyaiswaraan dan peraturan perundang-undangan, sehingga perlu diganti
Internal	1.	Peraturan Presiden	Tunjangan Kinerja LAN				x		Sehubungan dengan peningkatan penilaian kinerja pegawai di lingkungan LAN dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, sehingga Perpres Nomor 125 tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara perlu diganti.

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
	2.	Keputusan Menteri Keuangan	Persetujuan penggunaan sebagian dana PNBPN pada LAN		x				Peraturan pelaksanaan PP yang mengatur mengenai jenis dan tarif atas jenis PNBPN yang berlaku di LAN
	3.	Peraturan LAN	Pembayaran Tunjangan Kinerja LAN				x		Pengaturan ini diperlukan sebagai dasar penyesuaian pembayaran tunjangan kinerja LAN berdasarkan Perpres tentang Tunjangan Kinerja. Atas dasar itu, PerLAN Nomor 23 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara, perlu diganti.
	4.	Peraturan LAN	Organisasi dan Tata Kerja LAN		x				Pengaturan ini diperlukan dalam rangka melaksanakan kebijakan pemerintah terkait penyederhanaan birokrasi di lingkungan LAN sesuai dengan Permenpan RB No 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.
	5.	Peraturan Kepala LAN	Manajemen Talenta LAN	x					Peraturan ini diperlukan dalam rangka melaksanakan amanat ketentuan Pasal 134 ayat (2) huruf d PP Manajemen PNS
	6.	Peraturan Kepala LAN	Satu Data	x					Peraturan ini diperlukan dalam rangka melaksanakan Perpres 39 Tahun 2019 tentang Satu Data
	7.	Peraturan Kepala LAN	Keprotokolan	x					Pengaturan ini diperlukan karena Perka LAN Nomor 40 Tahun 2015 tentang Pedoman Keprotokolan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara sudah tidak sesuai dengan kebutuhan sehingga perlu diubah.
	8.	Peraturan LAN	Kelas Jabatan di Lingkungan LAN		x				Kebijakan ini perlu disesuaikan seiring dengan perubahan penataan organisasi di LAN
	9.	Peraturan LAN	Rincian Tugas di Lingkungan LAN		x				Sehubungan dengan adanya perubahan PerLAN tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN sehingga perlu

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
									diganti.
	10.								
	11.	Peraturan Kepala LAN	<i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>		x				Kebijakan ini merupakan dasar untuk pelaksanaan <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> sebagai bentuk pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan. Kebijakan ini penting dalam rangka pemenuhan kewajiban pengembangan kompetensi minimal 20 JP bagi ASN
	12.	Peraturan Kepala LAN	Penyelenggaraan Perpustakaan		x				Sehubungan dengan belum adanya pedoman yang mengatur mengenai penyelenggaraan perpustakaan di lingkungan LAN sehingga perlu dibuat guna kelancaran operasional dan koordinasi penyelenggaraan.
	13.	Peraturan Kepala LAN	Tata Naskah Dinas		x				Sehubungan dengan Perka LAN Nomor 6 tahun 2018 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang sudah tidak lagi sesuai dengan kebutuhan sehingga perlu diganti.
	14.	Peraturan Kepala LAN	Pedoman Klasifikasi Arsip		x				Sehubungan dengan Perka LAN Nomor 42 Tahun 2015 tentang Klasifikasi Arsip di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan sehingga perlu untuk diganti.
	15.	Peraturan Kepala LAN	Standar Pelayanan di LAN		x				Sehubungan dengan perlunya tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan di lingkungan LAN.
	16.	Peraturan Kepala LAN	Administrasi Perjalanan Dinas Luar Negeri			x			Sehubungan dengan adanya kebutuhan untuk membuat pedoman atau petunjuk dalam pelaksanaan penanganan administrasi perjalanan dinas luar negeri di lingkungan LAN yang selama ini belum ada.

Jenis Urusan	No	Bentuk	Tentang	Kebutuhan Penyelesaian					Keterangan
				2020	2021	2022	2023	2024	
	17.	Peraturan Kepala LAN	Pedoman Kehumasan			x			Sehubungan dengan adanya kebutuhan untuk membuat pedoman dalam bidang Kehumasan lingkungan LAN yang selama ini belum ada.
	18.	Peraturan Kepala LAN	Serah simpan karya cetak dan karya rekam			x			Sehubungan dengan adanya UU No. 13 Tahun 2018 tentang Serah Simpan Karya Cetak dan Karya Rekam.
	19.	Peraturan Kepala LAN	Rencana Strategis LAN Tahun 2020-2024	x					Perpres No 8 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 dan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024
	20.	Peraturan Kepala LAN	Indikator Kinerja LAN Tahun 2020	x					
	21.	Peraturan Kepala LAN	Rincian Biaya Pelatihan	x	x	x	x	x	
	22.	Peraturan Kepala LAN	Honorarium dan Transport	x	x	x	x	x	
	23.	Peraturan Pemerintah	Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPN yang berlaku di LAN	x					
	24.	Peraturan Kepala LAN	Perubahan Rencana Strategis LAN 2020-2024		x				Adanya restrukturisasi program dan <i>delaying</i>
	25.	Peraturan Kepala LAN	Indikator Kinerja LAN Tahun 2021		x				Mengikuti perubahan renstra
	26.	Peraturan Kepala LAN	Pedoman Keuangan	x					
	27.	Peraturan Kepala LAN	Revisi Pedoman Pengelolaan PNBPN						Menunggu PP pelaksana dari UU No. 9 Tahun 2018 tentang PNBPN
	28.	Peraturan Kepala LAN	Roadmap RB 2020-2024	x					
	29.	Peraturan Kepala LAN	Pedoman pengelolaan Sarana dan Prasarana di LAN		x				

C. Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan LAN menjelaskan mengenai kebutuhan fungsi dan struktur organisasi yang diperlukan dalam upaya pencapaian Sasaran Strategis, tata laksana yang diperlukan antar unit organisasi, baik internal maupun eksternal serta pengelolaan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya mengenai kebutuhan sumber daya manusia, baik itu secara kualitas maupun kuantitas.

Penyusunan Kerangka Kelembagaan LAN dapat dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan, antara lain:

1. Tahapan 1: mempersiapkan rasionalisasi;
 - a. Meninjau ulang Renstra yang memuat visi, misi, dan tujuan strategis LAN;
 - b. Menangkap pandangan dari pemangku kepentingan (*stakeholders*); dan
 - c. Membuat konsensus dengan para *stakeholder*.
2. Tahapan 2: melakukan penilaian; dan
 - a. Pemetaan ulang bagian struktur organisasi terhadap besaran organisasi;
 - b. Pengelompokan hasil pemetaan fungsi dan struktur organisasi berdasarkan kedekatan rumpun;
 - c. Mengevaluasi aspek-aspek penting terkait fungsi dan struktur birokrasi hasil perumpunan.
3. Tahapan 3: melakukan restrukturisasi langsung.
Penataan Struktur kembali yang dilakukan sebagai tindak lanjut hasil penilaian.

Adapun Matriks Tahapan Penataan Kerangka Kelembagaan pada Renstra tahun 2020-2024 adalah:

Tabel 3. 8
Kerangka Regulasi

No	Tahapan	Sub Tahapan	Kebutuhan Penyelesaian				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	Mempersiapkan Rasionalisasi	a. Meninjau ulang Renstra LAN yang memuat Visi, Misi dan tujuan strategis LAN.					
		1) Penyusunan revisi Peta Proses Bisnis LAN					
		2) Penyesuaian dan Evaluasi SOP Mikro LAN					
		3) Evaluasi Peta Proses Bisnis dan Evaluasi SOP Makro					
		b. Menangkap Pandangan dari <i>stakeholder</i> , baik kalangan pejabat/pegawai internal, K/L, organisasi mitra kerja sama serta masyarakat yang menjadi pengguna layanan					

No	Tahapan	Sub Tahapan	Kebutuhan Penyelesaian				
			2020	2021	2022	2023	2024
		K/L					
		1) Evaluasi Kerja sama di lingkungan LAN					
		c. Membuat Konsensus dengan pemangku Kepentingan					
2	Melakukan Penilaian	a. Melakukan pemetaan ulang atas bagian-bagian struktur organisasi terhadap besaran-besaran organisasi <i>existing</i>					
		b. Pengelompokan berdasarkan kedekatan rumpun urusan pemerintahan yang dilaksanakan					
		c. Melakukan evaluasi atas aspek-aspek penting terkait fungsi dan struktur birokrasi LAN sesuai hasil perumpunan					
		1) Kapasitas sumber daya aparatur					
		a) Penyesuaian Analisis Jabatan dan Analisis Kebutuhan Pegawai di lingkungan LAN					
		b) Penyesuaian Standar Kompetensi Jabatan					
		c) Evaluasi Jabatan di lingkungan LAN					
		2) Hierarki pengambilan keputusan secara vertikal					
		3) Pelaksanaan SOP secara horizontal					
3	Melakukan Restrukturisasi Langsung	a. Amanah penyederhanaan birokrasi berdasarkan penyetaraan jabatan.					
		b. Tingkat kompleksitas urusan yang ditangani oleh LAN					
		c. Pembagian <i>task force</i> atau gugus tugas secara fungsional					

Dalam rangka mengefektifkan pencapaian sasaran strategis LAN, dibutuhkan penyesuaian pada kerangka kelembagaan LAN yang meliputi fungsi dan struktur organisasi LAN, tata laksana internal dan antar organisasi, dan SDM LAN. Kerangka kelembagaan diharapkan dapat meningkatkan keterkaitan dan koordinasi pelaksanaan RPJMN dan visi-misi LAN; mempertajam arah kebijakan dan strategi LAN; membangun struktur organisasi LAN yang tepat fungsi dan tepat ukuran, dan memperjelas ketatalaksanaan dan meningkatkan profesionalitas SDM aparatur LAN.

Secara garis besar, gambaran umum kebutuhan kerangka kelembagaan LAN dijabarkan berdasarkan unsur-unsur antara lain sebagai berikut.

1. Fungsi dan Struktur Organisasi LAN

Berdasarkan UU ASN, Perpres LAN dan Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (PerLAN OTK), LAN berkedudukan untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

LAN memiliki tugas, fungsi dan wewenang yang diharapkan bisa menjadikan institusi yang berperan penting dalam proses pembangunan nasional. LAN bertugas untuk:

- a. meneliti, mengkaji, dan melaksanakan inovasi manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan;
- b. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi;
- c. merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional;
- d. menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjurusan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;
- e. memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjurusan;
- f. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
- g. membina JF di bidang pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan fungsi LAN adalah:

- a. pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN;
- b. pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN;
- c. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya;
- d. pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN; dan
- e. melaksanakan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Selain itu, LAN berwenang dalam beberapa hal yang mendukung rencana pembangunan nasional terkait:

- a. mencabut izin penyelenggaraan pendidikan dan latihan Pegawai ASN yang melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. memberikan rekomendasi dalam bidang kebijakan dan manajemen ASN kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara; dan
- c. mencabut akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN yang tidak memenuhi standar akreditasi.

Dalam menyelenggarakan tugas, fungsi, dan kewenangan tersebut, LAN melaksanakan juga pengkajian dan pengembangan inovasi di bidang administrasi negara.

sasaran strategis LAN yang perlu diwujudkan terutama di bidang pembinaan pengembangan kompetensi ASN, LAN memerlukan penguatan kapasitas kelembagaan untuk disesuaikan dengan kebijakan di bidang pengembangan kompetensi, yaitu UU ASN dan PP Manajemen PNS.

Selain itu LAN, sebagai institusi yang menyelenggarakan tugas menyelenggarakan pengkajian kebijakan di bidang administrasi negara dan inovasi Manajemen ASN serta pendidikan tinggi terapan di bidang ilmu administrasi negara, perlu dilakukan upaya untuk penguatan dan penyesuaian institusi yang dapat mendukung tugas dan fungsi LAN.

Dengan adanya tugas dan fungsi LAN tersebut, LAN harus menjadi institusi yang *agile* untuk menyikapi segala kondisi yang mempengaruhi. Seperti halnya menindaklanjuti arahan Presiden dalam penyederhanaan birokrasi atau *delayering* menjadi dua tingkat eselon melalui perampingan struktur organisasi, hal ini akan memberi dampak dalam penataan kelembagaan di lingkungan LAN. Penyederhanaan birokrasi itu sendiri bertujuan untuk mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah (*agile*), dan profesional dalam upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi guna mendukung kinerja pemerintah. Bentuk penyederhanaan birokrasi yang perlu dilakukan saat ini adalah melakukan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang diatur secara teknis sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional (Permenpan RB 28/2019).

Penataan kelembagaan yang telah dilakukan oleh LAN antara lain dengan melakukan evaluasi terhadap Kelembagaan LAN, yang dilakukan secara komprehensif sesuai dengan tahapan dalam konteks Evaluasi Kelembagaan dalam Permenpan RB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah.

Konsep penataan kelembagaan LAN mengadopsi pendekatan organisasi berbasis *customer*. Sebagai organisasi modern yang bertumpu pada efisiensi dan efektivitas, maka setiap kotak struktur akan berfokus pada tugas dan fungsinya masing-masing. Pembagian fungsi, dan kewenangan unit organisasi secara jelas dan tegas akan mempermudah SDM LAN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang diturunkan dalam Informasi Jabatan Pegawai.

Upaya penguatan kelembagaan LAN dilakukan dengan memperhatikan antara lain beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pemberlakuan UU ASN dan PP Manajemen PNS;
- b. Kebutuhan untuk mewujudkan kelembagaan yang *agile* untuk mencapai visi dan misi organisasi;
- c. analisis lingkungan strategis LAN disesuaikan dengan isu strategis pembangunan nasional;
- d. analisis kebutuhan SDM; dan
- e. analisis kemungkinan duplikasi fungsi seluruh unit organisasi;

2. Tata Laksana Internal

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBK/WBBM). Dalam rangka mewujudkan tujuan dalam penataan tata laksana sesuai dengan arah area perubahan reformasi birokrasi, LAN sejak bergulirnya program reformasi birokrasi di tahun 2010 telah melakukan beberapa pencapaian dalam penataan tata laksana internal, yaitu:

- a. LAN telah memiliki *Standar Operasional Prosedur* (SOP) disesuaikan dengan tugas dan fungsi LAN;
- b. Penyusunan Peta Proses Bisnis di lingkungan LAN telah dilaksanakan sejak tahun 2015;
- c. Penyusunan Standar Pelayanan Publik di lingkungan LAN;
- d. Melakukan pengembangan *e-Government*;

Terbentuknya unsur pendukung yang memiliki tugas dalam mengelola data dan sistem informasi yaitu Pusat Data dan Sistem Informasi (Pusdatin) di lingkungan LAN, memberi nilai tambah dalam pengembangan *e-government*. Diharapkan ke depan, terkait pemenuhan *e-governmen* atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), index SPBE LAN dapat menjadi kategori A;

- e. Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik, dengan melaksanakan beberapa rencana aksi diantaranya adalah:
 - 1) telah ditetapkan Peraturan Kepala LAN No. 22 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan dan Pelayanan Informasi Publik;
 - 2) terbentuknya Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID);
 - 3) ditetapkannya Daftar Informasi Publik di Lingkungan LAN; dan
 - 4) terbentuknya Unit Layanan Terpadu di Lingkungan LAN.

Penataan tata laksana internal LAN untuk periode tahun 2020-2024 yang diharapkan dibutuhkan untuk peningkatan dan penguatan pada beberapa bidang tugas, antara lain sebagai berikut:

- a. Penataan mekanisme kerja antara Deputy II dengan Deputy III dan Deputy IV. Dibutuhkan adanya penataan yang bersifat internal untuk mengatur proses bisnis ideal di antara unit-unit organisasi yang berkaitan tersebut sehingga dapat secara sinergis mendukung pencapaian sasaran strategis LAN;
 - b. Penataan mekanisme kerja antara unit-unit teknis, unit-unit pendukung, dan Pusat Data dan Sistem Informasi (Pusdatin). Penataan ini dibutuhkan untuk mendorong digitalisasi layanan sekaligus penerapan SPBE LAN secara optimal;
 - c. Penataan mekanisme kerja antar unit kerja Politeknik STIA LAN maupun dengan unit kerja lain di lingkungan LAN.
3. Tata Laksana antar Organisasi

Isu krusial kerangka kelembagaan LAN terkait tata laksana antar organisasi adalah pembangunan koordinasi yang sinergis antara LAN dengan instansi-instansi pemerintah lainnya yang menangani urusan manajemen ASN, antara lain Kementerian PANRB, BKN, dan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Hal ini pada dasarnya telah diatur dalam Pasal 26 ayat (1) dan ayat (2) huruf f UU ASN, dimana Menteri PANRB berwenang menetapkan kebijakan di bidang pendayagunaan pegawai ASN, termasuk penyusunan kebijakan rencana kerja KASN, LAN, dan BKN di bidang manajemen ASN. Terkait hal ini perlu terus dilakukan sinergi dan koordinasi antara lembaga terkait termasuk dipandang perlu

dibentuk mekanisme kerja antar lembaga yang terkait dengan penguatan kapasitas dan pengembangan kompetensi ASN.

4. Sumber Daya Manusia LAN

Secara kuantitas, pegawai LAN telah mendekati jumlah ideal untuk pelaksanaan tugas dan fungsi serta pencapaian sasaran strategis LAN. Hal ini didukung melalui rekrutmen 241 PNS pada tahun 2018 dan 35 PNS pada tahun 2019. Namun demikian, secara kualitas, SDM LAN masih perlu ditingkatkan, khususnya terkait jumlah pejabat fungsional untuk melaksanakan tugas dan fungsi baik pada unit lini maupun unit pendukung. Selain itu, secara kualifikasi, LAN sebagai *think tank* dan pengembang kompetensi ASN membutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan yang tinggi. Oleh sebab itu, pengembangan kompetensi berupa pendidikan maupun pelatihan menjadi krusial untuk diprioritaskan pada periode 2020-2024.

BAB IV
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

A. Target Kinerja

Manajemen kinerja di lingkungan LAN disusun secara terstruktur dan sistematis sehingga menghasilkan arsitektur kinerja yang terintegrasi mulai dari tingkat instansi, unit organisasi, unit kerja, hingga individu pegawai. Kinerja pada tingkat instansi dijabarkan dalam sasaran strategis, sedangkan kinerja pada tingkat unit organisasi (JPT Madya) tersusun dalam aras sasaran dan keluaran program. Adapun kinerja unit kerja tergambar dalam sasaran kegiatan. Masing-masing tingkatan tersebut memiliki indikator sebagai ukuran keberhasilan dari pencapaian kinerja dan target yang akan dicapai pada setiap tahun anggaran.

Rumusan sasaran strategis, indikator kinerja sasaran strategis, dan target per tahun dari indikator sasaran strategis LAN terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 1
Indikator dan Target Sasaran Strategis LAN Tahun 2020-2024

Sasaran Strategis		Indikator Kinerja Sasaran Strategis		Target				
No	Rumusan Sasaran Strategis	No	Rumusan Indikator Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
1	Terwujudnya Institusi pembelajar berkelas dunia melalui Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara dalam mewujudkan <i>World Class Government</i>	1.1	Persentase rekomendasi kebijakan hasil kajian LAN yang memiliki tingkat kemanfaatan "sangat bermanfaat"	60	65	70	75	80
		1.2	Persentase Kemanfaatan inovasi yang "sangat bermanfaat" dalam peningkatan kinerja organisasi	60	65	70	75	80
		1.3	Indeks Kualitas Kebijakan*	-	Cukup	-	Baik	-
		1.4	Persentase penjaminan mutu Bangkom ASN pada Lembaga pelatihan	80	82	85	87	90
		1.5	<i>Training Rate</i> Pengembangan Kompetensi ASN	5	10	20	30	50
		1.6	Rata-rata Persentase lembaga pelatihan yang telah memperoleh akreditasi A untuk menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan dan Pelatihan Dasar CPNS	55	57	59	61	63

Sasaran Strategis		Indikator Kinerja Sasaran Strategis		Target				
No	Rumusan Sasaran Strategis	No	Rumusan Indikator Strategis	2020	2021	2022	2023	2024
		1.7	Persentase proyek perubahan alumni Pelatihan Kepemimpinan yang berlanjut	50	55	60	65	70
		1.8	Persentase Politeknik STIA LAN yang memperoleh akreditasi minimal B	75	75	75	75	100
2	Terwujudnya organisasi pembelajaran LAN yang berkinerja tinggi	2.1	Predikat Hasil Evaluasi RB LAN	BB	BB	BB	A	A
		2.2	Opini BPK atas Laporan Keuangan LAN	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		2.3	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN yang modern	Memadai	Memadai	Memadai	Sangat Memadai	Sangat Memadai
		2.4	Indeks profesionalitas ASN LAN	Sedang	Sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi

*Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan dilaksanakan 2 tahun sekali, yaitu Tahun 2021 dan 2023, sehingga Tahun 2020, 2022 dan 2024 tidak ada targetnya.

Adapun rumusan, indikator, dan target sasaran program dan sasaran kegiatan tercantum dalam Lampiran.

B. Kerangka Pendanaan

Kerangka pendanaan merupakan penjelasan kebutuhan pendanaan secara keseluruhan untuk mencapai target sasaran strategis, sasaran program, dan sasaran kegiatan.

Matriks kinerja dan kerangka pendanaan tercantum dalam Lampiran. Dalam matriks tersebut, hanya tercantum kebutuhan pendanaan yang bersumber dari APBN LAN, baik yang merupakan rupiah murni (RM) maupun penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Namun demikian, dalam rangka mewujudkan target kinerja yang telah ditetapkan, LAN juga akan mendorong kemitraan dengan instansi pemerintah ataupun mitra pembangunan (melalui skema pinjaman/hibah luar negeri/PHLN).

BAB V **PENUTUP**

Rencana Strategis LAN Tahun 2020-2024 merupakan penjabaran visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis LAN dalam mendukung agenda pembangunan nasional. Dokumen ini menjadi pedoman bagi seluruh insan LAN dalam mewujudkan visi LAN dan Visi Presiden “Sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam Mewujudkan SDM Aparatur Unggul, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara yang Berkualitas untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Dokumen ini juga menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategis unit pimpinan tinggi madya, unit pimpinan tinggi pratama, dan Politeknik STIA LAN serta pedoman bagi LAN dalam menyusun rencana kerja (renja) tahunan.

Dokumen renstra ini memiliki sifat sebagai *living document*, sehingga apabila dibutuhkan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dapat disesuaikan sewaktu-waktu. Namun demikian, prinsip-prinsip utama yang terkandung dalam Renstra ini diharapkan dapat menjadi pegangan bagi seluruh insan LAN dan para pemangku kepentingan lainnya dalam pelaksanaan tugas dan fungsi LAN hingga lima tahun ke depan. Pencapaian visi, tujuan, dan sasaran strategis tersebut hanya dapat dilakukan jika seluruh insan LAN menjunjung tinggi nilai-nilai dasar LAN yaitu integritas, profesional, inovatif, dan peduli.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ADI SURYANTO

Lampiran
Matriks Kinerja dan Kerangka Pendanaan

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
086		LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA							316.578,9	376.329,8	413.962,8	455.359,1	500.895,0		
		Sasaran Strategis 1													
		Tercapainya Institut pembelajar berkelas dunia melalui Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara dalam mewujudkan World Class Government													
		Persentase rekomendasi kebijakan hasil kajian LAN dengan kategori "Sangat Bermanfaat"	60	65	70	75	80	Persen							
		Persentase Kemanfaatan Inovasi dengan kategori "sangat bermanfaat" yang dihasilkan oleh LAN	60	65	70	75	80	Persen							
		Indeks Kualitas Kebijakan*	-	Cukup	-	Baik	-	Predikat							
		Persentase penjaminan mutu Bangkom ASN pada Lembaga Pelatihan	80	82	85	87	90	Persen							
		Training rate Pengembangan Kompetensi ASN	Kurang	Cukup	Cukup	Baik	Baik	Predikat							
		Persentase proyek perubahan (untuk PKN I dan PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKP dan PKA) alumni Pelatihan Manajerial yang berhasil	41	49	55	61	65	Persen							
		Persentase Politeknik STIA LAN yang memperoleh akreditasi minimal B	75	75	75	75	100	Persen							

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		*Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan dilaksanakan 2 tahun sekali, yaitu Tahun 2021 dan 2023, sehingga pada Tahun 2020, 2022 dan 2024 tidak ada targetnya.													
		Sasaran Strategis 2													
		Tercapainya organisasi pembelajar LAN yang berkinerja tinggi													
		Predikat Hasil Evaluasi RB LAN	B8	B8	B8	A	A	Predikat							
		Opini BPK atas Laporan Keuangan LAN	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Predikat							
		Indeks Profesionalitas ASN LAN	Sedang	Sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Predikat							
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN yang modern	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Memadai	Predikat							
086.WA		Program dukungan manajemen							235.046,4	293.502,0	322.852,2	355.137,4	390.651,1		
		Sasaran Program													
		Tata Kelola Internal yang berkinerja tinggi													
		Nilai Evaluasi AKIP LAN	75	77	79	81	83	Nilai							
		Nilai Kinerja Anggaran Eselon I	92	92,3	92,5	92,8	93	Nilai							
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran Eselon I	96,5	96,5	96,7	96,7	97	Nilai							
		Tingkat keterbukaan Informasi Publik LAN	Informatif	Informatif	Informatif	Informatif	Informatif	Predikat							
		Indeks Kualitas kebijakan LAN	65	65,25	65,5	65,75	66	Nilai							
		Indeks Profesionalitas ASN LAN	Sedang	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	Predikat							
		Persentase pegawai LAN yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun	92	93	95	97	100	Persen							
		Predikat penilaian hasil pengawasan kearifan	Memuaskan	Memuaskan	Memuaskan	Memuaskan	Sangat Memuaskan	Predikat							
		Kategori Sistem Merit LAN	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Predikat							

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Nilai Maturitas SPIP LAN	3,1	3,1	3,3	3,3	3,4	Nilai								
		Predikat indeks SPBE	Baik	Baik	Baik	Baik	Sangat Baik	Predikat								
		Indeks organisasi pembelajar Satuan kerja yang berkinerja tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Sangat tinggi	Predikat								
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN yang modern	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Memadai	Predikat								
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur satker yang modern	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Cukup Memadai	Memadai	Predikat								
3579		Pengawasan dalam Rangka Akuntabilitas Publik							561,0	726,0	798,6	878,5	966,3		Pusat / Inspektorat	
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya sistem pengawasan internal yang memberi keyakinan dalam penyelenggaraan tata kelola LAN														
		Nilai Evaluasi RB Subkomponen Pengawasan	69	69,5	70	70,5	71	Persen								
		Persentase hasil revaluasi yang ditindaklanjuti	85	90	95	100	100	Persen								
		Persentase laporan gratifikasi yang ditindaklanjuti	100	100	100	100	100	Persen								
		Tingkat Maturitas manajemen risiko	3	3	3	4	4	Level								
3584		Peningkatan Koordinasi Perencanaan, Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tugas Politeknik STIA LAN Jakarta							10.205,4	11.770,0	12.947,0	14.241,6	15.665,8		Jakarta / Politeknik STIA LAN Jakarta	
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya tata kelola Politeknik STIA LAN yang berkinerja tinggi														

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		Nilai evaluasi SAKIP	69,63	70	70	72	75	Nilai							
		Nilai kinerja anggaran (aspek implementasi)	87,35	89	90	90	92	Nilai							
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	86,36	90	92,0	92	95	Nilai							
		Nilai hasil audit kepatuhan internal	90,07	92	92	95	95	Nilai							
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	100	100	100	100	100	Persen							
		Indeks kepuasan akses dan mutu layanan kemahasiswaan	85	85	90	95	95	Nilai							
		Persentase dosen yang memiliki sertifikat pendidik profesional vokasi	75	80	85	90	95	Persen							
3585		Peningkatan Koordinasi Perencanaan, Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tugas Politeknik STIA LAN Bandung							9.847,1	11.901,5	13.091,7	14.400,8	15.840,9		Kota Bandung / Politeknik STIA LAN Bandung
		Sasaran Kegiatan													
		Terwujudnya tata kelola Politeknik STIA LAN yang berkinerja tinggi													
		Nilai evaluasi SAKIP	66	68	70	72	74	Nilai							
		Nilai kinerja anggaran (aspek implementasi)	92	93	94	95	96	Nilai							
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	96,5	97	97,5	98	99	Nilai							
		Nilai hasil audit kepatuhan internal	78	79	80	81	69	Nilai							
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	100	100	100	100	100	Persen							
		Indeks kepuasan akses dan mutu layanan kemahasiswaan	80	80	85	85	90	Nilai							

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Persentase dosen yang memiliki sertifikat pendidik profesional vokasi	70	80	85	90	95	Persen								
3586		Peningkatan Koordinasi Perencanaan, Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tugas Politeknik STIA LAN Makassar							10.120,6	12.368,2	13.605,0	14.965,5	16.462,1	Kota Makassar / Politeknik STIA LAN Makassar		
		Sasaran Kegiatan														
		Terselenggaranya rata kelola Politeknik STIA LAN yang berkinerja tinggi														
		Nilai evaluasi SAKIP	68	68	70	72	74	Nilai								
		Nilai kinerja anggaran (aspek implementasi)	90	93	94	95	96	Nilai								
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	95	97	97,5	98	99	Nilai								
		Nilai hasil audit kepatuhan internal	70	79	80	81	82	Nilai								
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	80	85	90	95	100	Persen								
		Indeks kepuasan akses dan mutu layanan pembelajaran	80	80	85	85	90	Nilai								
		Persentase dosen yang memiliki sertifikat pendidik profesional vokasi	70	80	85	90	95	Persen								
4154		Peningkatan Koordinasi Perencanaan dan Keuangan LAN							2.891,5	5.171,5	5.688,7	6.257,6	6.883,3	Pusat / Biro Perencanaan dan Keuangan		
		Sasaran Kegiatan														
		Peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja														
		Rata-rata Nilai Evaluasi	68	70	72	74	76	Nilai								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		Akuntabilitas Kinerja LAN													
		Nilai Evaluasi Kinerja Anggaran Satker LAN Jakarta	89	89,5	90	90,5	91	Nilai							
		Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker LAN Jakarta	98,45	98,5	98,55	98,6	98,65	Nilai							
		Indeks kepuasan pengguna layanan Biro Perencanaan dan Keuangan	80	82	84	86	88	Nilai							
4155		Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tumpukan Biro SDM dan Umum LAN							149.624,0	172.029,5	189.232,4	208.155,7	228.971,2	Pusat / Biro SDM dan Umum	
		Sasaran Kegiatan													
		Peningkatan kualitas sumber daya aparatur													
		Nilai Evaluasi RB LAN Sukamandiri Manajemen SDM	62	64	66	68	70	Nilai							
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun	92	93	95	97	100	Persen							
		Persentase dokumen BHM yang disampaikan tepat waktu	100	100	100	100	100	Persen							
		Persentase realisasi paket pengadaan barang/jasa	85	87	89	91	91	Persen							
		Indeks kepuasan pengguna layanan Biro SDM dan Umum	80	81	82	83	83	Nilai							
4156		Peningkatan Koordinasi Hukum dan Hubungan Masyarakat LAN							2.011,3	3.432,7	3.775,9	4.153,5	4.568,9	Pusat / Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat	
		Sasaran Kegiatan													
		Penguatan kebijakan													

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		kelembagaan														
		Nilai Evaluasi RB LAN Subkomponen Organisasi	4,75	4,8	4,85	4,9	4,95	Nilai								
		Nilai Evaluasi RB LAN Subkomponen Tata Laksana	4	4,05	4,1	4,15	4,2	Nilai								
		Nilai Evaluasi RB LAN Subkomponen Peraturan Perundang-undangan	3,41	3,45	3,5	3,55	3,6	Nilai								
		Persentase ketercapaian target jangkauan hubungan masyarakat melalui media sosial di lingkungan LAN	32	33	34	35	36	Persen								
		Kategori keterbukaan Informasi publik LAN	Informatif	Informatif	Informatif	Informatif	Informatif	Predikat								
		Nilai pengawasan kearsipan LAN (Eksternal)	94	95	95	96	97	Nilai								
		Nilai pengawasan kearsipan LAN (Internal)	75	80	80	80	80	Nilai								
		Persentase jumlah dokumen kerja sama yang disepakati pada tahun berjalan	70	70	70	70	70	Persen								
		Indeks kepuasan pengguna layanan Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat	85	85	90	90	95	Nilai								
4157		Peningkatan Koordinasi Perencanaan, Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tugas Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara							12.699,6	14.694,9	16.164,4	17.780,8	19.558,9		Sumedang / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya tata kelola Pusatbang yang berkinerja														

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		tinggal														
		Nilai Evaluasi SAKIP	65	66	67	68	69	Nilai								
		Nilai Kinerja Anggaran	90	90	90	90	90	Persen								
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	96	96	97	97	97	Nilai								
		Nilai hasil audit kearsipan internal	80	80	81	81	82	Nilai								
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	100	100	100	100	100	Persen								
4158		Peningkatan Koordinasi Perencanaan, Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tugas Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan							11.452,3	13.531,2	14.884,3	16.372,7	18.010,0		Kota Makassar / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan	
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya tata kelola Pusatbang yang berkinerja														
		tinggal														
		Nilai Evaluasi SAKIP	66	68	70	72	74	Nilai								
		Nilai Kinerja Anggaran	92	93	94	95	96	Persen								
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	80	82	85	87	90	Persen								
		Nilai hasil audit kearsipan internal	76	80	84	88	91	Nilai								
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	95	95	95	95	100	Persen								
4159		Peningkatan Koordinasi														Kota

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		Perencanaan, Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tugas Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah							7.207,6	8.586,0	9.444,6	10.389,0	11.427,9	Samarinda / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	
		Sasaran Kegiatan													
		Terwujudnya tata kelola Pusat yang berkinerja tinggi													
		Nilai Evaluasi SAKIP	70	72	74	76	78	Nilai							
		Nilai Kinerja Anggaran	92	93	94	95	96	Persen							
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	96,5	97	97,5	98	99	Persen							
		Nilai hasil audit kepatuhan Internal	78	79	80	81	82	Nilai							
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	80	85	90	95	100	Persen							
4160		Peningkatan Koordinasi Perencanaan, Pembinaan Administrasi dan Pengelolaan Pelayanan Penunjang Pelaksanaan Tugas Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara							7.757,0	9.213,3	10.134,6	11.148,1	12.262,9	Kota Banda Aceh / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara	
		Sasaran Kegiatan													
		Terwujudnya tata kelola													

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		Pusat yang berkinerja tinggi													
		Nilai Evaluasi SAKIP	71	71,5	72	72,5	73	Nilai							
		Nilai Kinerja Anggaran	85	85,5	86	86,5	87	Persen							
		Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	95,44	95,44	95,45	95,45	95,46	Persen							
		Nilai hasil audit kepatuhan Internal	70	79	80	81	82	Nilai							
		Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	100	100	100	100	100	Persen							
4236		Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Administrasi Negara							2.000,0	3.850,0	4.235,0	4.658,5	5.124,4	Pusat / Pusat Data dan Sistem Informasi Administrasi Negara	PB
		Sasaran Kegiatan													
		Peningkatan kualitas pengelolaan SPBE													
		Nilai kepuasan layanan	3	3,1	3,2	3,3	3,5	Nilai							
		Persentase ketersediaan data dan informasi LAN	100	100	100	100	100	Persen							
		Penanganan insiden siber	1	1,3	1,75	2,5	2,75	Nilai							
		Indeks maturitas (ik)	1	2	2	3	3	Nilai							
		(Indikator Output)													
	PN RPJMN	Jumlah Sistem Kompetensi ASN (SIPKA) yang di kembangkan	1	-	-	-	-	Sistem							
3587		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur LAN							3.760,8	7.538,6	8.292,5	9.121,7	10.033,9	Pusat / Biro SDM dan Umum	
		Sasaran Kegiatan													
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana LAN yang modern													
		Persentase persepsi keakupan	65	67	69	71	74	Nilai							

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tengg	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN														
3588		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN								275,0	302,5	332,8	366,0		Semerang / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN	
		Sasaran Kegiatan														
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Pusatlatbang KASN yang modern														
		Indeks kualitas sarana dan prasarana Pusatlatbang KASN yang modern	-	68	70	75	80	Nilai								
3589		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan							450,0	1.100,0	1.210,0	1.331,0	1.464,1		Kota Makassar / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan	
		Sasaran Kegiatan														
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Pusatlatbang KMP yang modern														
		Indeks kualitas sarana dan prasarana Pusatlatbang KMP yang modern	65	68	70	75	80	Nilai								
3590		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah								2.000,0	2.200,0	2.420,0	2.662,0		Kota Samarinda / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian	

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tengg	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
																Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah
		Sasaran Kegiatan														
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Pusatlatbang KDOOD yang modern														
		Indeks kualitas sarana dan prasarana Pusatlatbang KDOOD yang modern	-	68	70	75	80	Nilai								
3591		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara								2.000,0	2.200,0	2.420,0	2.662,0		Kota Banda Aceh / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara	
		Sasaran Kegiatan														
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Pusatlatbang KHAN yang modern														
		Indeks kualitas sarana dan prasarana Pusatlatbang KHAN yang modern	-	68	70	75	80	Nilai								
3592		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta								1.650,0	1.815,0	1.996,5	2.196,2		Jakarta Pusat / Politeknik STIA LAN Jakarta	
		Sasaran Kegiatan														
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang modern														
		Indeks kualitas sarana dan prasarana Politeknik STIA LAN Jakarta	-	68	70	75	80	Nilai								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
3593		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur Politeknik STIA LAN Bandung							2.684,7	7.762,2	8.538,4	9.392,3	10.331,5	Kota Bandung / Politeknik STIA LAN Bandung	
		Sasaran Kegiatan													
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Politeknik STIA LAN Bandung yang modern													
		Indeks kualitas sarana dan prasarana Politeknik STIA LAN Bandung	65	68	70	75	80	Nilai							
3594		Pembangunan Sarana dan Prasarana Aparatur Politeknik STIA LAN Makassar							1.773,4	3.901,5	4.291,7	4.720,9	5.192,9	Kota Makassar / Politeknik STIA LAN Makassar	
		Sasaran Kegiatan													
		Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Politeknik STIA LAN Makassar yang modern													
		Indeks kualitas sarana dan prasarana Politeknik STIA LAN Makassar	65	68	70	75	80	Nilai							
086.CO		Program Kebijakan, Pembinaan Profesi dan Tata Kelola ASN							81.532,6	82.827,8	91.110,6	100.221,7	110.243,9		
		Sasaran Program													
		Terwujudnya kebijakan, pembinaan profesi dan tata kelola ASN yang berkualitas													
		Nilai kemanfaatan kajian kebijakan administrasi negara	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai							
		Indeks utilitas analisis kebijakan	67	68	69	69,5	70	Nilai							
		Nilai kemanfaatan inovasi administrasi negara yang dihasilkan	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai							

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		Nilai kemanfaatan kajian manajemen aparatur sipil negara	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai							
		Nilai kemanfaatan inovasi manajemen pengembangan kompetensi	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai							
		Nilai kemanfaatan rancangan teknologi pengembangan kompetensi	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai							
		Persentase lembaga pelatihan yang memperoleh akreditasi A untuk menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS	31	32	33	33	34	Persen							
		Persentase lembaga pelatihan yang memperoleh akreditasi A untuk menyelenggarakan Pelatihan Keperimbangan	27	29	30	31	33	Persen							
		Persentase instansi pemerintah yang telah memiliki rencana pengembangan kompetensi ASN	5	10	15	20	25	Persen							
		Persentase keterlibatan Jf bangkom dalam pengembangan kompetensi	97	97	98	98	98	Persen							
		Persentase peserta Pelatihan Kepemimpinan yang mengalami peningkatan pengetahuan	85	85	87	88	90	Persen							
		Persentase peserta Pelatihan Teknis, Fungsional dan Sosial/Kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan	85	85	87	88	90	Persen							
		Persentase peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengalami peningkatan pengetahuan	85	85	87	88	90	Persen							
		Persentase proyek perubahan (untuk PKN I dan PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA)	50	55	60	65	70	Persen							

Kode	Progr am / Kegiat an	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tag ging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		dan PKP) alumni Pelatihan kepemimpinan yang berlanjut														
		Jumlah modul/kurikulum/bahan ajar Sekolah Kader yang dihasilkan	12	-	-	-	-	Modul / Kurikulum								
		Persentase peserta Sekolah Kader yang mengalami peningkatan pengetahuan	-	97	97	97	97	Persen								
		Indeks pelatihan dan pengembangan kajian manajemen pemerintahan, kajian desentralisasi dan otonomi daerah, kajian hukum administrasi negara, dan pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas	Sedang	sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Predikat								
		Indeks kualitas pelaksanaan triharma pendidikan tinggi di Politeknik STIA LAN	Sedang	sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Predikat								
3606		Pembinaan Analis Kebijakan							878,4	1.174,8	1.292,3	1.421,5	1.563,7	Pusat / Pusat Pembinaan Analis Kebijakan		
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya profesionalitas analis kebijakan melalui pembinaan analis kebijakan														
		Jumlah analis kebijakan yang dikembangkan kompetensinya	200	200	200	200	200	orang								
		Jumlah rekomendasi analis kebijakan yang dihasilkan	250	100	50	50	50	Rekomendasi Analis Kebijakan								
		Indeks Kualitas Kebijakan*		Cukup		Baik		Predikat								
		Kualifikasi jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakredita si	Jurnal Nasional Terakredita si	Jurnal Nasional Terakredita si	Terbitan								

Kode	Progr am / Kegiat an	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tag ging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Persentase DUPAK yang selesai diproses	100	100	100	100	100	Persen								
		Indeks kepuasan pengguna layanan pembinaan analis kebijakan	85	85	85	85	85	Nilai								
		Indeks utilisasi analis kebijakan	67	68	69	69,5	70	Nilai								
		*Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan dilaksanakan 2 tahun sekali, yaitu Tahun 2021 dan 2023, sehingga pada Tahun 2020, 2022 dan 2024 tidak ada targetnya.														
3611		Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Bidang Ilmu Administrasi Politeknik STIA LAN Jakarta							9.238,2	10.162,0	11.178,2	12.296,0	13.525,6	Jakarta Pusat / Politeknik STIA LAN Jakarta	PDK	
		Sasaran Kegiatan														
		Penguatan pelaksanaan triharma perguruan tinggi di Politeknik STIA LAN Jakarta														
		IPK	3	3,2	3,2	3,3	3,4	Nilai								
			3,4	3,4	3,5	3,5	3,5									
		Masa studi	4	4	4	3,5	3,5	Tahun								
			2,5	2,5	2,3	2,3	2,3									
		Kualifikasi jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakredita si	Jurnal Nasional Terakredita si	Jurnal Nasional Terakredita si	Predikat								
		Persentase persepsi kemanfaatan pengabdian masyarakat	85	90	90	90	95	Persen								
		Persen penelitian/karya ilmiah yang dipublikasikan di media ilmiah/publikasi nasional/internasional terakreditasi dan/atau terindeks	60	70	80	80	90	Persen								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Persentase kepuasan Instansi yang mengirinkan dan memanfaatkan alumni	80	85	85	90	90	Persen								
		Hasil evaluasi pelaksanaan standar dalam SPMI (Standar Dikti)	Tercapai	Tercapai	Tercapai	Tercapai	Melampaui	Predikat								
3612		Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Bidang Ilmu Administrasi Politeknik STIA LAN Bandung							5.765,4	6.604,2	7.264,6	7.991,1	8.790,2	Kota Bandung / Politeknik STIA LAN Bandung	PDK	
		Sasaran Kegiatan														
		Penguatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi di Politeknik STIA LAN Bandung														
		IPK	3	3	3	3,25	3,25	Nilai								
		Masa Studi	3,25	3,25	3,25	3,5	3,5	Tahun								
		Kualifikasi jurnal yang diterbitkan	4,5	4,7	4,7	4,7	4,7									
		Persentase persapa pemanfaatan pengabdian masyarakat	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	Persen								
		Persen penelitian/karya ilmiah yang dipublikasikan di media ilmiah/publikasi nasional/internasional terakreditasi dan/atau terindeks	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Predikat								
		Persentase kepuasan Instansi yang mengirinkan dan memanfaatkan alumni	80	80	80	80	80	Persen								
		Hasil evaluasi pelaksanaan standar dalam SPMI (Standar Dikti)	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	Persen								
		Persentase kepuasan Instansi yang mengirinkan dan memanfaatkan alumni	80	82	85	88	90	Persen								
		Hasil evaluasi pelaksanaan standar dalam SPMI (Standar Dikti)	Tercapai	Tercapai	Tercapai	Tercapai	Melampaui	Predikat								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
3613		Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Bidang Ilmu Administrasi Politeknik STIA LAN Makassar							7.644,5	8.654,2	9.519,6	10.471,5	11.518,7	Kota Makassar / Politeknik STIA LAN Makassar	PDK
		Sasaran Kegiatan													
		Penguatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi di Politeknik STIA LAN Makassar													
		IPK	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	Nilai							
		Masa studi	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65	Tahun							
		Kualifikasi jurnal yang diterbitkan	4	4	4	4	4								
		Persentase persapa pemanfaatan pengabdian masyarakat	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	Persen							
		Persen penelitian/karya ilmiah yang dipublikasikan di media ilmiah/publikasi nasional/internasional terakreditasi dan/atau terindeks	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Predikat							
		Persentase kepuasan Instansi yang mengirinkan dan memanfaatkan alumni	80	80	85	85	85	Persen							
		Hasil evaluasi pelaksanaan standar dalam SPMI (Standar Dikti)	90	90	90	90	90	Persen							
		Persentase kepuasan Instansi yang mengirinkan dan memanfaatkan alumni	80	84	88	92	92	Persen							
		Hasil evaluasi pelaksanaan standar dalam SPMI (Standar Dikti)	Tercapai	Tercapai	Tercapai	Tercapai	Melampaui	Predikat							
4161		Inovasi Administrasi Negara							1.050,0	1.650,0	1.815,0	1.996,5	2.196,2	Pusat / Pusat Inovasi Administrasi Negara	PB/P N

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Sasaran Kegiatan														
		Termanfaatkannya Inovasi di bidang administrasi negara														
		Nilai kemanfaatan inovasi administrasi negara yang dihasilkan	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai								
		Jumlah inovasi administrasi negara yang dihasilkan melalui Laboratorium Inovasi	120	90	90	90	90	Inovasi								
		Jumlah model Inovasi	1	1	1	1	1	Model Inovasi								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Jumlah laboratorium inovasi pelayanan publik	4	3	3	3	3	Daerah								
4162		Pengkajian Kebijakan Administrasi Negara							504,0	660,0	726,0	798,6	878,5	Pusat / Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara		
		Sasaran Kegiatan														
		Termanfaatkannya rekomendasi kebijakan di bidang administrasi negara														
		Nilai kemanfaatan kajian kebijakan di bidang administrasi negara	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai								
		Persentase kemanfaatan advokasi kebijakan di bidang administrasi negara	80	83	85	85	87	Persen								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Jumlah dokumen gap analysis	-	1	-	-	-	Dokumen								
4163		Pengkajian Manajemen Aparatur Sipil Negara							900,0	1.320,0	1.452,0	1.597,2	1.756,9	Pusat / Pusat Kajian Manajemen	PB	

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Sasaran Kegiatan														
		Termanfaatkannya rekomendasi kebijakan di bidang manajemen ASN														
		Nilai kemanfaatan kajian manajemen aparatur sipil negara	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai								
		Persentase kemanfaatan advokasi kebijakan di bidang manajemen ASN	80	83	85	85	87	Persen								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Jumlah Rekomendasi Kebijakan Model Kesejahteraan ASN	3	-	-	-	-	Rekomendasi Kebijakan								
4164		Inovasi Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN							600,0	880,0	968,0	1.064,8	1.171,3	Pusat / Pusat Inovasi Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN		
		Sasaran Kegiatan														
		Termanfaatkannya Inovasi di bidang manajemen pengembangan kompetensi														
		Nilai kemanfaatan inovasi manajemen pengembangan kompetensi	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai								
4165		Perancangan Teknologi Pengembangan Kompetensi							525,0	770,0	847,0	931,7	1.024,9	Pusat / Pusat Teknologi Pengembangan		

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		Sasaran Kegiatan													
		Tersedianya teknologi pengembangan kompetensi yang berkualitas untuk penyelenggaraan dan pembinaan pengembangan kompetensi													
		Nilai kemanfaatan rancangan teknologi pengembangan kompetensi	2	2,1	2,2	2,3	2,4	Nilai							
		Jumlah rancangan/modul/rekomendasi teknologi pengembangan kompetensi	1	1	1	1	1	Rancangan / modul / rekomendasi							
4166		Pembinaan Program Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara							3.165,2	3.231,5	3.554,7	3.910,1	4.301,1	Pusat / Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	PB
		Sasaran Kegiatan													
		Terlaminnya mutu kebijakan dan lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara													
		Persentase Lembaga Diklat yang meningkat nilai akreditasinya dibandingkan dengan total Lembaga Diklat yang diakreditasi pada tahun	61	62	63	64	65	Persen							

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024		
		berjalan													
		Persentase K/L/D yang memanfaatkan SIPKA (Indikator Output)	5	10	15	20	25	Persen							
		Jumlah dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi SDM ASN Nasional	-	-	1	-	-	Dokumen							
		Evaluasi Sistem Diklat Kepemimpinan ASN	1	-	-	-	-	Rekomendasi							
		Pengembangan Sistem Diklat Kepemimpinan ASN Mendukung Smart Governance	-	2	-	-	-	Kebijakan / Modul / Pedoman							
		Jumlah Kebijakan/modul/pedoman Pelatihan Teknis Substantif Jabatan Fungsional ASN Mendukung Smart Governance	-	1	-	-	-	Kebijakan / modul / pedoman							
4167		Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara							979,9	1.351,4	1.486,5	1.635,2	1.798,7	Pusat / Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	
		Sasaran Kegiatan													
		Tersedianya pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional di bidang pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang berkualitas													
		Persentase keterlibatan JF Bangkom dalam pengembangan kompetensi	97	97	98	98	98	Persen							
		Persentase peserta uji kompetensi calon JF bidang	80	80	85	85	85	persen							

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Bangkom ASN yang meningkatkan kompetensinya														
		Persentase DUPAK jabatan fungsional bidang pengembangan kompetensi ASN yang selesai di-rases	100	100	100	100	100	Persen								
		Persentase Widaiswara yang dikukuhkan setelah melakukan orasi ilmiah Widaiswara utama	85	85	90	90	90	Persen								
		Indeks kepuasan pengguna layanan pembinaan jabatan fungsional bidang pengembangan kompetensi ASN	80	80	85	85	85	Persen								
		Kualifikasi Jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Predikat								
		Persentase pemenuhan kebijakan pembinaan JF bidang pengembangan kompetensi ASN	30	45	64	82	100	Persen								
4168		Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial Aparatur Sipil Negara							13.381,1	15.580,9	17.139,0	18.852,9	20.738,2	Pusat / Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial Aparatur Sipil Negara		
		Sasaran Kegiatan Terwujudnya														

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepemimpinan nasional dan manajerial aparatur ASN yang berkualitas														
		Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	95	96	97	98	99	Persen								
		Persentase proyek perubahan (untuk PKN I dan PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan kepemimpinan yang berlanjut	50	55	60	65	70	Persen								
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	85	85	85	90	90	Nilai								
		Persentase alumni Penyetaraan RLA yang mengalami peningkatan perilaku	85	85	85	90	90	Persen								
4169		Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural Aparatur Sipil Negara							1.495,5	1.905,3	2.095,8	2.305,4	2.535,9	Pusat / Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural Aparatur Sipil Negara		
		Sasaran Kegiatan Terwujudnya														
		penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis, fungsional, dan sosial kultural yang berkualitas														
		Persentase peserta pelatihan fungsional yang mengalami peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan	92	92	93	94	95	Persen								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tengg	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Persentase peserta pelatihan teknis, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	85	85	86	87	87	Persen								
		Survey Kepuasan Peserta Pelatihan	85	85	86	87	87	Persen								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Pelatihan Revolusi Mental untuk penguatan budaya birokrasi yang bersih, merayani, dan responsive	-	100	100	100	100	Peserta								
4170		Penyelenggaraan Standarisasi Pembentukan Karakter Dasar dan Kader ASN							2.946,4	1.650,0	1.815,0	1.996,5	2.196,2		Pusat / Pusat Pengembangan Kader Aparatur Sipil Negara	
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya pengembangan kader Aparatur Sipil Negara yang berkualitas														
		Jumlah modul/kurikulum/bahan ajar Sekolah Kader yang dihasilkan	12	-	-	-	-	Modul / kurikulum / bahan ajar								
		Persentase peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	95	96	97	98	99	Persen								
		Persentase peserta Sekolah Kader yang mengalami peningkatan pengetahuan	-	100	100	100	100	Persen								
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	90	91	92	93	94	Nilai								
		(Indikator Output)														

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tengg	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
	PN RPJMN	Jumlah lulusan sekolah kader ASN	-	30	90	90	90	Peserta								
4171		Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN							12.067,9	10.277,2	11.304,9	12.435,4	13.676,9		Semedang / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya pelatihan dan pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas														
		Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	76	77	78	79	Persen								
		Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) di unit Pelatihan Manajerial yang berlanjut	25	30	35	40	45	Persen								
		Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	85	86	87	88	89	Persen								
		Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	76	77	78	79	Persen								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Pelatihan Revolusi Mental untuk penguatan budaya	-	50	50	50	50	Peserta								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tengg	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		birokrasi yang bersih, melayani, dan responsive														
		Nilai kemanfaatan kajian pemetaan kompetensi ASN	2	2	2	2,1	2,1	Nilai								
		Kualifikasi Jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Predikat								
		Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan stakeholders	75	75	80	80	85	Persen								
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	87	90	90	92	Persen								
4172		Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan							5.526,1	6.501,3	7.151,4	7.866,6	8.653,3	Koro Makassar / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan		
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya pelatihan dan pengembangan dan kajian manajemen pemerintahan yang berkualitas														
		Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	95	96	97	98	99	Persen								
		Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan Manajerial yang berlanjut	30	50	60	70	70	Persen								
		Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami	-	96	97	98	99	Persen								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tengg	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan														
		Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial/kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	80	85	86	88	90	Persen								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Pelatihan Revolusi Mental untuk penguatan budaya birokrasi yang bersih, melayani, dan responsive	-	100	100	100	100	Peserta								
		Nilai kemanfaatan kajian pemetaan kompetensi ASN	1,8	1,8	1,9	1,9	2	Nilai								
		Kualifikasi Jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Predikat								
		Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan stakeholders	75	76	77	78	80	Persen								
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	90	91	92	92	93	Persen								
4173		Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah							8.274,6	6.487,7	7.136,5	7.850,1	8.635,1	Koro Samarinda / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah		
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya pelatihan dan pengembangan dan kajian desentralisasi dan otonomi daerah yang berkualitas														
		Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang	60	65	70	75	80	Persen								

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan														
		Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan Manajerial yang berlanjut	50	55	60	65	70	Persen								
		Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	80	85	90	90	Persen								
		Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	60	65	70	75	80	Persen								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Pelatihan Revolusi Mental untuk penguatan budaya birokrasi yang bersih, melayani, dan responsive	-	50	50	50	50	Peserta								
		nilai kemanfaatan kajian desentralisasi dan otonomi daerah	1,8	1,9	2	2,1	2,2	Nilai								
		Kualifikasi Jurnal yang diterbitkan	1 Jurnal Nasional Terakreditasi	1 Jurnal Nasional Terakreditasi	2 Jurnal Nasional Terakreditasi	2 Jurnal Nasional Terakreditasi	2 Jurnal Nasional Terakreditasi	Predikat								
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	80	82	84	86	88	Nilai								
4174		Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara							6.590,3	3.967,4	4.364,2	4.800,6	5.280,7		Kota Banda Aceh / Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara	

Kode	Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome) / Sasaran Kegiatan (Output) / Indikator	Target					Satuan	Alokasi (dalam juta rupiah)					Lokasi / Unit Pelaksana	Tagging	
			2020	2021	2022	2023	2024		2020	2021	2022	2023	2024			
		Sasaran Kegiatan														
		Terwujudnya pelatihan dan pengembangan dan kajian hukum administrasi negara yang berkualitas														
		Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	90	91	92	93	94	Persen								
		Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan Manajerial yang berlanjut	50	55	60	65	70	Persen								
		Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	90	91	92	93	94	Persen								
		Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	90	91	92	93	94	Persen								
		(Indikator Output)														
	PN RPJMN	Pelatihan Revolusi Mental untuk penguatan budaya birokrasi yang bersih, melayani, dan responsive	-	100	100	100	100	Peserta								
		Nilai kemanfaatan kajian di bidang hukum administrasi negara	1,8	1,8	1,8	2	2	nilai								
		Kualifikasi Jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Nilai								
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	80	80	80	82	82	Predikat								

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ADI SURYANTO