

**RENCANA STRATEGIS
2015 - 2019
DEPUTI BIDANG KAJIAN
KEBIJAKAN**

REVIEW TAHUN 2018

**DEPUTI BIDANG KAJIAN KEBIJAKAN
2018**

KATA PENGANTAR

Dalam rangka mengimplementasikan arah kebijakan pembangunan nasional yang tertuang di dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005–2025 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015–2019 perlu diterjemahkan dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja organisasi pemerintah.

Rencana Strategis Tahun 2010-2014 merupakan arah dan acuan utama bagi Deputy Bidang Kajian Kebijakan, Lembaga Administrasi Negara dalam menyusun kebijakan serta melaksanakan program dan kegiatan pembangunan kebijakan administrasi negara dalam negeri selama periode 2015-2019.

Dalam menyusun rencana strategis ini, Deputy Bidang Kajian Kebijakan tetap mengacu kepada RPJMN 2015–2019 dan Rencana Strategis 2015–2019 Lembaga Administrasi Negara yang dielaborasi secara lebih fokus dengan mempertimbangkan kekuatan dan potensi yang dimiliki serta tantangan dan permasalahan yang dihadapi, sehingga diharapkan dapat diimplementasikan dengan baik selama lima tahun kedepan.

Rencana pembangunan kebijakan administrasi negara periode 2015-2019 difokuskan untuk mencapai Visi dan Misi Deputy Bidang Kajian Kebijakan, sekaligus mendukung terwujudnya visi dan Misi Lembaga Administrasi Negara. Dalam rangka pencapaian visi dan misi tersebut, Deputy Bidang Kajian Kebijakan akan terus berupaya untuk dapat mengimplementasikannya melalui program dan kegiatan yang sejalan dengan prioritas pembangunan nasional.

Namun demikian, disadari sepenuhnya bahwa visi dan misi Deputy Bidang Kajian Kebijakan, tidak mungkin dapat tercapai tanpa dukungan dan partisipasi aktif dari seluruh jajaran aparatur di lingkungan Deputy Bidang Kajian Kebijakan serta pemangku kepentingan dan instansi terkait. Oleh karena itu, Deputy Bidang Kajian Kebijakan akan terus berupaya melakukan koordinasi yang baik dan konstruktif agar tujuan, sasaran dan target Renstra 2015-2019 dapat tercapai dengan baik.

Akhir kata, semoga Rencana Strategis 2015-2019 Deputy Bidang Kajian Kebijakan ini dapat bermanfaat.

Jakarta, November 2015

Deputy Bidang Kajian Kebijakan

Sri Hadiati W.K

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Kondisi Umum	1
1. Pencapaian Program dan kegiatan Deputy Bidang Kajian Kebijakan pada Periode Sebelumnya	1
2. Perkembangan Lingkungan Strategis yang Dihadapi	3
B. Potensi dan Permasalahan	9
1. Analisa Permasalahan	9
2. Potensi	12
3. Peluang	12
4. Tantangan	13
BAB II VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS	14
A. Visi dan Misi	14
B. Tugas dan Fungsi Deputy Bidang Kajian Kebijakan	14
C. Tujuan, Sasaran dan Indikator	15
D. Nilai-nilai	16
BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	18
A. Arah Kebijakan dan Strategi Deputy Bidang Kajian Kebijakan	18
1. Arah Kebijakan Nasional	18
2. Arah Kebijakan LAN	27
3. Arah Kebijakan dan Strategi Deputy Bidang Kajian Kebijakan	28
B. Kerangka Regulasi	29
C. Kerangka Kelembagaan	30
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	35
A. Indikator Kinerja Utama dan Target Tahunan	35
B. Program/Kegiatan dan target yang Diharapkan	37
C. Kerangka Pendanaan	38
D. Keterkaitan antara Program/Kegiatan dan Sasaran	39
BAB V PENUTUP	41

BAB I PENDAHULUAN

A. Kondisi Umum

1. Pencapaian Program dan Kegiatan Deputy Bidang Kajian Kebijakan pada periode sebelumnya

Pencapaian program dan kegiatan pada dasarnya diarahkan pada usaha untuk mengukur tingkat keberhasilan visi yang ditetapkan yang kemudian dijabarkan dalam misi-misi. Selanjutnya untuk mewujudkan misi tersebut ditetapkan tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatannya. Untuk mengukur seberapa besar pencapaian visi dan misi Deputy Kajian Kebijakan, berikut disampaikan catatan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Deputy Bidang Kajian Kebijakan selama periode tersebut.

Deputy Bidang Kajian Kebijakan baru terbentuk pada paruh akhir Tahun 2013 dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara (diundangkan dalam Berita Negara Tahun 2013 Nomor 1245, tanggal 24 Oktober 2013). Oleh sebab itu, dalam koridor periode 2010-2014 Deputy Bidang Kajian Kebijakan baru mulai terlibat aktif pada tahun akhir pelaksanaan Renstra LAN yaitu Tahun 2014.

Pada tahun 2014, Deputy Kajian telah melaksanakan berbagai kegiatan untuk mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan dalam koridor program Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014 serta tugas pokok dan fungsi Deputy Bidang Kajian Kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi kegiatan pokok dan penunjang. Kegiatan-kegiatan pokok meliputi kegiatan kajian dan advokasi serta pembinaan analisis kebijakan. Sedangkan kegiatan penunjang difokuskan pada pengembangan kapasitas dan profesionalisme staf Deputy Bidang Kajian Kebijakan.

Sampai dengan tahun 2017, Deputy Bidang Kajian Kebijakan telah melakukan berbagai kegiatan kajian/telaah kebijakan dan pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK), sebagai berikut :

- a. Kajian Integrasi Sistem Perencanaan dan Penganggaran dilaksanakan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- b. Kajian Sinergitas Kewenangan dan Hubungan Kerja Antara Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah Fokus: Implementasi Kebijakan

Pembangunan Tol Laut dilaksanakan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara

- c. Kajian Isu-Isu Strategis 2015 dilaksanakan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- d. Kajian Diskresi Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Berdasarkan Undang-Undang Administrasi Pemerintahan dilaksanakan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- e. Kajian Isu-Isu Strategis 2016 dilaksanakan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- f. Kajian Prospektif SANKRI dilaksanakan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- g. Kajian Isu-Isu Strategis 2017 dilaksanakan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- h. Kajian Penyusunan Standar Kompetensi ASN di Pemerintah Daerah dalam Menghadapi Asean Economic Community (AEC) dilaksanakan oleh Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah
- i. Kajian Penyusunan Model dan Instrumentasi Kebijakan Hubungan Antara Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, dan Pemerintah Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa dilaksanakan oleh Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah
- j. Kajian Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Pasca Penataan Perangkat Daerah Menurut PP Nomor 18 Tahun 2016
- k. Telaahan Isu-Isu Strategis di Bidang Kinerja Otonomi Daerah, dilaksanakan (Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Desa dalam rangka Implementasi UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Problematika Pilkada Serentak) dilaksanakan oleh Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah
- l. Telaahan Isu-Isu Strategis di Bidang Kinerja Otonomi Daerah, dilaksanakan (Pembagian Urusan Pemerintahan Pasca Implementasi UU Nomor 23 Tahun 2014: Studi Kasus Urusan Pemerintahan Bidang Kelautan dan Perikanan di Provinsi Sulsel dan Provinsi Jabar; Penataan Organisasi Perangkat Daerah menurut PP Nomor 18 Tahun 2016: Fokus pada Penataan Lembaga Diklat Daerah; Mengurai Problematika Pembatalan Perda/Perkada; dan Pemerintahan Inovatif, Kunci Membangun Indonesia dari Daerah) dilaksanakan oleh Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah

- m. Telaahan Isu-Isu Strategis di Bidang Kinerja Otonomi Daerah, dilaksanakan (Efektivitas Pemanfaatan Dana Desa; Membangun Jejaring Kemitraan BUMDES dalam rangka Revitalisasi Ekonomi Desa; Inovasi Perencanaan Pembangunan Desa Berbasis Drone Kabupaten Bogor; dan Peran Pranata Sosial Desa dalam Mewujudkan *Good Village Governance*) dilaksanakan oleh Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah
- n. Kajian Model Reformasi Birokrasi, dilaksanakan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- o. Kajian Survey Profil CPNS dilaksanakan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- p. Kajian Pengukuran Indeks Kompleksitas dalam pelayanan public dilaksanakan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- q. Kajian Penyusunan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN dilaksanakan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- r. Kajian Isu-isu strategis bidang reformasi administrasi dilaksanakan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- s. Advokasi roadmap pengembangan kompetensi ASN di instansi pemerintah dilaksanakan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- t. Kajian Strategi Reformasi Birokrasi Sektor Pendidikan, dilaksanakan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi
- u. Penyusunan Kebijakan Teknis JFAK, dilaksanakan oleh Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan
- v. Penyelenggaraan Seleksi Calon Analisis Kebijakan, dilaksanakan oleh Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan.

Hasil-hasil kajian/telaah kebijakan dilakukan Deputi Bidang Kajian Kebijakan, umumnya disampaikan kepada instansi pemerintah pusat (kementerian-kementerian terkait, DPR, lembaga pemerintah non-kementerian), instansi pemerintah provinsi, kota dan kabupaten (dinas-dinas terkait, badan-badan terkait, DPRD), serta perguruan-perguruan tinggi negeri dan swasta.

Untuk kegiatan seminar dan diseminasi, pada tahun 2014 Deputi Bidang Kajian Kebijakan telah melakukan beberapa kegiatan seminar/diseminasi yaitu Seminar Satu Dekade Otonomi Daerah, Seminar Implementasi Undang-Undang Desa, Seminar Arsitektur Baru Regulasi (*Better Regulation*)

untuk Kesejahteraan Rakyat. Kegiatan seminar tersebut hasil kerjasama dengan ASPA (Asosiasi Sarjana dan Praktisi Administrasi). Kegiatan seminar/diseminasi yang dilakukan, umumnya diikuti oleh peserta dari kalangan instansi pemerintah pusat (kementerian-kementerian terkait, DPR, lembaga pemerintah non-kementerian), instansi pemerintah provinsi, kota dan kabupaten (dinas-dinas dan badan-badan terkait), perguruan-perguruan tinggi negeri dan swasta, serta Lembaga-lembaga Swadaya Masyarakat terkait. Selain itu, dilakukan pula *public lecture*, pembekalan penulis Bahan Ajar, Sosialisasi kebijakan JFAK di K/L/D, Finalisasi Bahan Ajar Pelatihan AK, Evaluasi Pelatihan Calon Analisis Kebijakan (CAK), Outline Bahan Ajar dalam bentuk Modul dan pencetakannya, dan Training of Trainer Pilot Project Substansi Pelatihan CAK. Selain melakukan kajian, Deputy Bidang Kajian Kebijakan selama tahun 2014-2015 juga aktif melakukan kegiatan advokasi kebijakan di bidang RB kepada mitra kerja yang berasal dari Pemerintah Daerah seperti Kota Bogor, Kabupaten Saumlaki dan Provinsi Banten. Selain itu dalam rangka menjadi Bureacratic Reform Hub, Deputy Bidang Kajian Kebijakan aktif menjalin kemitraan dengan lembaga mitra pembangunan yang memiliki kepedulian dan kompetensi di bidang Reformasi Birokrasi seperti dengan AIPEG Ausaid, Transformasi GIZ, World Bank, UNDP, Knowledge Sector Initiative (KSI), RTRC Kemitraan, Reforma UGM, Asean Study Center UGM, Lembaga Demografi UI, serta BUMN dan Lembaga lainnya seperti Pertamina, PLN Perseo, Otoritas Jasa Keuangan, dan Kementerian Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Komunikasi Efektif dan konstruktif juga terus dijalin dengan mitra utama Deputy Bidang Kajian Kebijakan yakni Kementerian PAN dan RB, Kantor Staf Presiden dan Bappenas. Tahun 2015 ini kerjasama dengan mitra asing yang bergelut dalam bidang *governance performance* juga sedang dirilis untuk kerjasama hingga lima tahun ke depan yaitu dengan CIPE dan UN Habitat untuk Performance Management Tools.

Sejak dua tahun terakhir, Deputy Bidang Kajian Kebijakan juga aktif dalam forum-forum diskusi maupun konsultasi kebijakan di bidang RB serta konferensi internasional mengenai governance dan reform. Dalam beberapa forum, Deputy Bidang Kajian Kebijakan kerap kali dijadikan narasumber untuk mengkritisi dan memberikan masukan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia dan menawarkan solusi yang lebih aplikatif dalam kebijakan RB saat ini.

Upaya Joint Research 2016-2017 dengan lembaga riset di luar negeri pun sedang dirilis melalui Knowledge Sharing Program dan Korea Development Institute terkait Human Resource Management Reform Policy. Ke depan, Deputy Bidang Kajian Kebijakan akan lebih intensif menjalin kemitraan

dengan mitra kerja baik di dalam negeri maupun luar negeri dalam bidang administrative reform dan performance governance.

Mengenai kegiatan penunjang pengembangan kapasitas dan profesionalisme staf, pada tahun 2014 Deputy Bidang Kajian Kebijakan mengirimkan beberapa stafnya untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur, baik yang diselenggarakan di lingkungan internal LAN maupun eksternal LAN. Kegiatan pengembangan kapasitas dan profesionalisme staf yang diikuti, antara lain pemberian ijin untuk mengikuti seminar/diskusi/sosialisasi, penyertaan dalam diklat teknis, dan penyertaan dalam diklat fungsional. Selain itu, pengembangan staf juga dilakukan melalui penugasan-penugasan untuk hadir bersama ataupun mewakili dalam rapat-rapat penting di berbagai kementerian/lembaga terkait.

Realisasi anggaran suatu kegiatan dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah baik dari internal maupun eksternal LAN, yang meliputi aspek substantif maupun manajerial. Terkait kebijakan internal LAN dari aspek substantif kajian antara lain adanya penajaman substansi oleh pimpinan, dengan tujuan untuk penjaminan kualitas kajian. Akibatnya ada perubahan fokus substansi dan lokus kajian, yang berdampak pada perubahan alokasi dan besaran penyerapan anggaran.

Proses dan besaran penyerapan anggaran juga dipengaruhi akan adanya manajemen/ pengaturan pengelolaan anggaran baik dari internal maupun eksternal LAN yang sering kali berubah-ubah pada tahun kegiatan berjalan. Seperti pengaturan pembayaran honorarium dan transport kegiatan LAN, dan kebijakan penghematan anggaran dari Kementerian Keuangan, dan kebijakan pengelolaan kegiatan dan anggaran pada akhir tahun dari Kementerian PAN dan RB. Kebijakan penghematan anggaran pada tahun berjalan 2014 mengakibatkan pengurangan alokasi anggaran dan adanya pemotongan/pembatalan kegiatan, sehingga mempengaruhi atau menghambat pencapaian target kinerja dan penyerapan realisasi keuangan.

Beberapa permasalahan dalam pengelolaan kegiatan dan anggaran pada tahun 2014 antara lain sebagai berikut :

- a. Kurangnya jumlah peneliti;
- b. Adanya kesenjangan kompetensi antar peneliti, sehingga perlu diberi kesempatan pengembangan kompetensi semua peneliti;
- c. Overlapping kegiatan Pusat antar DKK, Deputy Inovasi, dan PKP2A;
- d. Fungsi advokasi secara institusional belum optimal karena adanya benturan dan perbedaan administrasi keuangan antara APBN dan

APBD yang berdampak juga pada kurang optimalnya potensi PNPB Kajian;

- e. Revisi anggaran pada tahun berjalan (karena kebijakan efisiensi/penghematan, perubahan akun dan peraturan dari Kemenkeu dan Kemenpan dan RB), sehingga menghambat target kinerja dan penyerapan realisasi keuangan;
- f. Penghargaan atas kajian belum pada hak intelektualitasnya tetapi berdasar proses input administrasi anggaran, dan belum diakui sebagai Aset Tak Berwujud.

Gambaran kondisi tersebut menjadi catatan penting untuk menentukan langkah-langkah kebijakan, strategi serta kegiatan yang harus dilakukan dalam periode rentang tahun 2015-2019 untuk mencapai visi yang ditetapkan. Sebelum menentukan kebijakan, strategi, dan kegiatan yang akan dilakukan pada periode tahun berikutnya, maka perlu terlebih dahulu perlu dilakukan identifikasi situasi terakhir potensi dan permasalahan yang dihadapi Deputi Bidang Kajian Kebijakan ke depan.

2. Perkembangan lingkungan strategis yang dihadapi

Arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur yang digariskan dalam RPJPN tahun 2005-2025 bidang pembangunan aparatur negara, yaitu Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. RPJPN tersebut kemudian diselaraskan dengan Arah RPJPMN 2015-2019.

Pembangunan dalam RPJMN ke-3 (2015-2019) diarahkan untuk lebih memantapkan pembangunan secara menyeluruh di berbagai bidang dengan menekankan pada pencapaian daya saing kompetitif perekonomian berlandaskan keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia berkualitas serta kemampuan IPTEK yang terus meningkat.

Upaya tersebut memerlukan tata kelola pemerintahan yang berkualitas yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan pembangunan nasional. Terkait dengan hal ini, pembangunan Aparatur sipil Negara menjadi salah satu aspek yang penting bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Bagian ini memaparkan gambaran umum kondisi yang terkait dengan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem dan hukum administrasi negara, serta analisis kebijakan. Selain itu dipaparkan analisa permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup deputi bidang kajian kebijakan yang akan dihadapi dalam rangka melaksanakan amanat yang diemban serta untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi Deputi Bidang Kajian Kebijakan.

a. Kondisi Reformasi Administasi

Pelaksanaan reformasi birokrasi telah dimulai sejak masa Pemerintah Habibie, Gus Dur dan Megawati. Namun demikian, ketiga presiden tersebut belum sampai menghasilkan kebijakan yang khusus mengatur mengenai Reformasi Birokrasi (RB) dan maupun implementasinya pada beberapa kementerian. Baru ketika masa pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono, pemerintah mulai melaksanakan program reformasi birokrasi dengan piloting program di Kementerian Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Mahkamah Agung (MA). Baru pada tahun 2010 Pemerintah memasukan program RB dalam RPJMN yang kemudian Pemerintah mengoperasionalkan kebijakan RB tersebut ke dalam *Grand Design* RB dan Road Map RB.

Hasil evaluasi perjalanan RB sejak 2010-2014 menunjukkan beberapa hal menggembirakan seperti tersedianya instrumen dasar organisasi dan sumber daya manusia seperti analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi jabatan, standar operating procedure (SOP), yang bertujuan untuk menstandarisasi informasi jabatan, analisis beban kerja maupun pembuatan awal SOP. Ke delapan area perubahan dapat dilakukan dan memang harus dilakukan bagi suatu organisasi baru dan masih memerlukan banyak penataan. Namun bagi organisasi yang sudah mapan, maka area perubahan dapat dijadikan pilihan dan bukan sebagai paket lengkap bagi setiap organisasi tanpa memandang tingkat kematangan organisasi dimaksud.

Beberapa kritik yang dituai oleh program RB 2010-2014 adalah masih bersifat prosedural, inward looking, bersifat penyeragaman dan dilakukan demi kepentingan birokrasi sendiri dengan adanya “iming-iming” tunjangan kinerja. Pendekatan RB yang dilakukan juga belum melibatkan stakeholders terfokus dengan bidang tugasnya. Program-program RB yang dikeluarkan oleh Kementerian Lembaga belum mencerminkan jawaban atas tantangan dari organisasinya yang terkait dengan kebutuhan dari stakeholders. Namun demikian capaian dalam

rekrutmen CPNS melalui sistem *computerized assisted test* (CAT) diklaim Kemenpan telah berhasil mengurangi praktik korupsi dalam pengadaan CPNS. Kemenpan menyatakan bahwa CPNS yang direkrut dengan CAT kualitasnya jauh lebih baik jika dibanding hasil rekrutmen sebelum menggunakan CAT terutama hasil rekrutmen CPNS pada Pemerintah Daerah.

Pada kurun waktu 2015-2018 terdapat beberapa isu krusial yang terkait tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara khususnya dalam bidang manajemen SDM. Lahirnya PP No 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS menjadi pemicu LAN dalam rangka percepatan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN dan melakukan beberapa reformasi terhadap praktik pengembangan kompetensi yang selama ini berlaku di Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah. LAN harus berusaha keras dalam rangka Penyiapan beberapa kebijakan teknis yang menjadi pedoman instansi pemerintah pusat dan daerah dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Lahirnya Permenpan No 38 Tahun 2018 tentang standar kompetensi jabatan kemudian sangat mendukung LAN dalam rangka mengimplementasikan kebijakan tersebut. Kebijakan tersebut memudahkan Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah dalam penyusunan standar kompetensi jabatan yang menjadi dasar dalam proses pengembangan kompetensi ASN.

b. Kondisi Desentralisasi dan Otonomi Daerah

Arah kebijakan dan strategi nasional bidang desentralisasi dan otonomi daerah yang digariskan dalam RPJMN 2015-2019 bertumpu pada 4 (empat) fokus, yaitu: 1) Peningkatan kapasitas kelembagaan pemerintahan daerah, 2) Peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan daerah, 3) Peningkatan kapasitas keuangan pemerintahan daerah, 4) Pelaksanaan Otonomi Khusus / Daerah Istimewa.

Dalam mewujudkan kebijakan dan strategi nasional bidang desentralisasi dan otonomi daerah dimaksud, ada beberapa langkah yang diupayakan untuk melaksanakan 4 (empat) fokus pemerintah tersebut, antara lain :

- 1) Peningkatan kapasitas kelembagaan pemerintahan daerah dilakukan dengan langkah – langkah yakni: a. Restrukturisasi organisasi perangkat daerah (OPD); b. Penataan kewenangan; c. Penataan Daerah; d. Pengembangan kerjasama Daerah; e. Harmonisasi

peraturan perundangan; f. Sinergi perencanaan dan penganggaran; g. Akuntabilitas dan Tata Pemerintahan; h. Peningkatan pelayanan publik; i. Otonomi khusus; dan j. Penguatan kapasitas Kepala Daerah dan DPRD.

- 2) Peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan daerah. Arah kebijakan terkait isu penguatan aparatur pemerintah daerah yaitu peningkatan kualitas ASN dalam rangka menjamin tersedianya aparatur pemerintah daerah yang profesional, memiliki integritas, dan terdistribusikan secara merata diberbagai daerah sesuai dengan beban kerja masing-masing daerah. Strategi turunan arah kebijakan tersebut yaitu : a. Perbaikan mutu pendidikan PNS di Daerah; b. Penguatan mutu pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi sesuai arah dan prioritas pembangunan daerah; serta c. Pelaksanaan standarisasi, sertifikasi, dan Kerjasama Diklat Pemerintahan Dalam Negeri.
- 3) Peningkatan kapasitas keuangan pemerintahan daerah dilakukan dengan langkah-langkah yakni: a. Meningkatkan fiskal daerah; b. Meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran keuangan daerah; c. Meningkatkan kualitas belanja dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.
- 4) Pelaksanaan Otonomi Khusus/Daerah Istimewa. Adapun arah kebijakannya adalah penguatan pelaksanaan Otonomi Khusus bagi kemajuan pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat. Strategi pembangunan yang ditempuh antara lain adalah: a. Evaluasi pelaksanaan otonomi khusus dan pembenahan terhadap kelembagaan, aparatur, dan pendanaan pelaksanaan otsus; b. penyusunan regulasi mengenai otsus/daerah istimewa; c. Penerbitan regulasi daerah dalam rangka pemantapan sistem tata kelola pemerintahan yang baik; d. Penyusunan NSPK dalam rangka penguatan kelembagaan badan percepatan pembangunan kawasan Papua dan Papua Barat; dan e. Peningkatan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat di wilayah otsus/daerah istimewa.

Paralel dengan hal tersebut, bila mengacu pada UU Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka telah diamanahkan dalam UU dimaksud untuk segera membuat aturan turunan agar segala kebijakan dan strategi bidang desentralisasi dan otonomi daerah dapat terimplementasikan hingga pada level pemerintahan terbawah. Setidaknya ada 44 (empat puluh empat) Peraturan Pemerintah, 3 (tiga) Peraturan Presiden dan 5 (lima) Peraturan Menteri Dalam Negeri yang

harus segera ditetapkan pasca keluarnya UU Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Faktanya hingga saat ini setelah lebih dari 4 (empat) tahun UU Pemerintahan Daerah diundangkan baru 8 (delapan) Peraturan Pemerintah, 2 (dua) Peraturan Presiden dan 2 (dua) Peraturan Menteri Dalam Negeri yang telah ditetapkan oleh Pemerintah, padahal amanat pasal 410 UU Nomor 23 Tahun 2014 menyebutkan bahwa “Peraturan pelaksanaan dari UU ini harus ditetapkan paling lama 2 (dua) tahun terhitung sejak diundangkan”. Hal ini membuktikan masih banyaknya kebijakan tentang desentralisasi dan otonomi daerah yang belum dapat diimplementasikan di level pemerintah daerah dikarenakan belum ada peraturan turunan yang dapat dijadikan payung hukum bagi pemerintah daerah. Oleh karena itu, diperlukan kajian kebijakan dibidang desentralisasi dan otonomi daerah sebagai katalisator dalam mewujudkan tujuan dan sasaran kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah secara holistik.

c. Kondisi Sistem dan Hukum Administrasi Negara

Arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur yang digariskan dalam RPJPN tahun 2005-2025 bidang pembangunan aparatur negara, yaitu Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. RPJPN tersebut kemudian diselaraskan dengan Arah RPJPMN 2015-2019.

Pembangunan dalam RPJMN ke-3 (2015-2019) diarahkan untuk lebih memantapkan pembangunan secara menyeluruh di berbagai bidang dengan menekankan pada pencapaian daya saing kompetitif perekonomian berlandaskan keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia berkualitas serta kemampuan IPTEK yang terus meningkat.

Upaya tersebut memerlukan tata kelola pemerintahan yang berkualitas yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan pembangunan nasional. Terkait dengan hal ini, pembangunan Aparatur sipil Negara menjadi salah satu aspek yang penting bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Salah satu agenda pembangunan nasional adalah menciptakan tata pemerintahan yang bersih, dan berwibawa. Agenda tersebut merupakan upaya untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, antara lain: keterbukaan, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi, menjunjung tinggi supremasi hukum, dan membuka partisipasi masyarakat yang dapat menjamin kelancaran, keserasian dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk itu diperlukan

langkah-langkah kebijakan yang terarah pada perubahan kelembagaan dan sistem ketatalaksanaan; kualitas sumber daya manusia aparatur; dan sistem pengawasan dan pemeriksaan yang efektif. Untuk menciptakan tata pemerintahan yang bersih, baik dan berwibawa diperlukan adanya suatu fungsi dari Hukum Administrasi Negara. Hukum Administrasi Negara mengatur hubungan hukum antara administrasi negara dengan warga negara, Hukum Administrasi Negara juga memberikan perlindungan hukum bagi warga negara dari sikap tindak administrasi negara, dan HAN memberi kesempatan kepada warga negara untuk ikut aktif dalam proses penyelenggaraan pemerintah. Sistem dan hukum administrasi negara saat ini dihadapkan pada beberapa permasalahan antara lain (1). Belum adanya Peraturan Payung sistem administrasi negara, (2). Munculnya pola administrasi negara yang tidak standar, (3). Munculnya lembaga-lembaga baru non departemen (bersifat adhoc) yang mempunyai tugas-tugas reguler dari lembaga-lembaga yang sudah ada, sehingga mengurangi luas kewenangannya, dan cenderung menimbulkan saling tindih kewenangan tersebut, (4). Masih adanya urusan pemerintahan yang seharusnya diserahkan kepada daerah, akantetapi justru masih ditangani oleh pemerintah pusat. Akibat adanya pemaknaan yang keliru terhadap otonomi daerah, arogansi daerah dalam bentuk munculnya berbagai peraturan daerah yang bertentangan dengan ketentuan pusat, atau menghambat kebijakan-kebijakan utama pemerintah pusat. Pembangkangan daerah terhadap beberapa kebijakan dan peraturan di tingkat menengah, dengan alasan telah menginduk dengan ketentuan yang lebih tinggi. Terjadinya tumpang tindih kebijakan administrasi untuk penanganan pengaturan suatu masalah, (5). Malfungsi peradilan administrasi maupun akses-akses penyelesaian sengketa di bidang administrasi negara, sehingga tidak mampu melindungi warga negara, (6). Hukum administrasi negara lebih mengedepankan sisi *suspect* di banding *trust*. Hukum administrasi negara yang lebih banyak sebagai pengaturan, dan bukan yang memotivasi peran masyarakat.

Pemberian hak diskresi kepada pejabat pemerintah sesuai dengan UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan merupakan salah satu langkah maju. Meski demikian, banyak kalangan menilai pelaksanaannya akan sulit karena para pengambil kebijakan dihadapkan pada posisi dilematis. Implementasi diskresi merupakan langkah maju karena memberikan hak sepenuhnya kepada pejabat daerah untuk mengambil keputusan yang selama ini tidak ada atau tidak diatur dalam peraturan perundang-undangan. Meski demikian, pejabat daerah juga dituntut untuk taat pada aturan dan dibatasi kewenangannya. Dengan demikian, diskresi akan menjadi sulit dalam implementasinya. Karena ada kebebasan di satu sisi, tetapi ada juga batasan di sisi yang lain. Diskresi pada dasarnya bisa dilaksanakan dengan tujuan untuk melancarkan penyelenggaraan pemerintahan ketika terjadi stagnasi, mengisi kekosongan hukum, memberi kepastian hukum, serta mengatasi stagnasi pemerintahan dalam keadaan tertentu guna kemanfaatan dan kepentingan umum.

Diskresi memang belum banyak dimanfaatkan oleh para pejabat di daerah karena dikhawatirkan akan menempatkan mereka pada posisi berhadapan dengan hukum. Diskresi diperlukan oleh penyelenggara pemerintahan karena sangat dibutuhkan untuk mengatasi keterbatasan kapasitas regulasi. Kapasitas regulasi atau perundang-undangan tidak mampu

menjawab perubahan yang begitu cepat di masyarakat. Kadang regulasi yang ada pun sudah tidak relevan dengan perubahan jaman. Kapasitas regulasi di Indonesia seringkali menunjukkan banyaknya peraturan-peraturan yang sudah tidak relevan atau bahkan tidak masuk akal lagi dalam mencerminkan kepentingan publik. Oleh karena itu, kewenangan diskresi pada pejabat pemerintah mutlak diperlukan.

d. Kondisi Kebijakan Publik

Pada saat tingginya tuntutan kualitas pembuatan kebijakan, kondisi kebijakan publik yang ada saat ini, kebanyakan hanya dihasilkan dari sebuah *exercise* yang dijalankan dengan mendasarkan pada asumsi-asumsi semata, atau bahkan dengan mengambil jalan pintas yakni hanya melakukan replikasi (*copy and paste*) dari peraturan-peraturan sebelumnya atau peraturan yang belaku di tempat lain tanpa melakukan telaahan yang mendalam dan didasarkan pada kebutuhan lokal. Selain itu sering kebijakan juga gagal untuk memahami konteks lingkungan administrasi, sehingga saat kebijakan tersebut dikeluarkan dan diimplementasikan juga tidak efektif untuk dijalankan.

Persoalan klasik kebijakan publik di Indonesia adalah kegagalan dalam membangun konten kebijakan yang didukung oleh suatu bukti rasional empiris (*evidence based*) dan tidak berdasar atas kebutuhan publik. Kebijakan publik yang tidak merefleksikan kebutuhan publik ini akan berimplikasi terhadap efektifitas kebijakan tersebut untuk bisa menjawab berbagai persoalan dan tuntutan publik. Kesenjangan antara kebutuhan kebijakan dengan kebijakan yang dihasilkan ini utamanya diakibatkan karena kebijakan tidak berpijak pada realitas obyektif (*evidence based*). Hal ini menimbulkan berbagai masalah, seperti; duplikasi kebijakan, tumpang tindih dan disharmonisasi kebijakan. Hingga tahun 2011 terdapat sebanyak 4.000 peraturan daerah dari 13 ribu peraturan daerah di seluruh Indonesia dibatalkan karena tidak memenuhi kualifikasi untuk diterapkan di masyarakat. Hal tersebut menunjukkan betapa rendahnya kualitas kebijakan publik yang dihasilkan di Indonesia.

Sehubungan dengan hal tersebut, LAN sebagai instansi Pembina jabatan fungsional analis kebijakan juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan tata kualitas kebijakan di Indonesia dengan melakukan pembinaan analis kebijakan. Keberadaan seorang analis kebijakan di Indonesia saat ini belum optimal dalam pelaksanaan proses kebijakan publik. Padahal, salah satu kegagalan implementasi kebijakan di Indonesia selama ini dikarenakan masih kurangnya pemahaman para pembuat kebijakan dan berbagai kelemahan dalam formulasi kebijakan yang

kurang didukung dengan analisis kebijakan yang baik. Dengan mandat yang diberikan pada LAN, membuka kesempatan untuk berkontribusi dalam perbaikan kualitas kebijakan public melalui pembinaan analisis kebijakan.

B. Potensi dan Permasalahan

1. Analisis permasalahan

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di lingkungan Deputy Bidang Kajian Kebijakan terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi. Permasalahan-permasalahan tersebut terbagi atas:

a. Sumber Daya Manusia

LAN dikenal sebagai lembaga *policy think-tank* dalam studi kebijakan dan administrasi negara, hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri dalam mempertahankan dan meningkatkan *branding* tersebut. *Core business* LAN mengenai pengkajian terletak pada Kedeputian Bidang Kajian Kebijakan. Sebagai lembaga pengkajian, dari sisi jumlah SDM sudah memadai namun dalam hal kompetensi masih perlu dikembangkan. Kurang bervariasi penguasaan metode-metode penelitian menjadikan banyak kajian yang dilakukan menggunakan metode penelitian yang kurang bervariasi. Sesungguhnya kajian tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode penelitian yang lain atau merupakan metode penelitian campuran. Penguasaan dan penguatan penggunaan metode penelitian kuantitatif masih sangat kurang. Selain itu, Penelitian yang menggunakan data yang bersifat panel maupun longitudinal masih sangat jarang digunakan. Kebanyakan penelitian yang dilakukan bersifat kualitatif. dan itu pun sifatnya masih “quasi kualitatif”, artinya tata cara kajian dilakukan dengan metode kualitatif tetapi tidak benar-benar mengikuti kaidah penelitian kualitatif yang baik dan benar. Metode kualitatif yang digunakan tidak didukung dengan metode pencarian data yang lebih mendalam.

b. Anggaran Kajian yang kurang fleksibel

Banyak kegiatan yang penting dalam tahapan kajian tidak bisa diakomodasi dalam anggaran sehingga menghambat jalannya penelitian. Sebagai contoh, dalam penggalan data kuantitatif diperlukan anggaran untuk enumerator. Namun demikian, sering kali

honorarium untuk enumerator tidak masuk dalam penganggaran atau jumlahnya terkadang kurang rasional jika dibandingkan dana operasional yang dibutuhkan dalam menggali data.

c. Tenaga Pencari Data di Lapangan

Guna mendapatkan data dan informasi yang lebih komprehensif dibutuhkan metode yang lebih variatif seperti survei, wawancara mendalam, FGD, Workshop dan lain-lain. Khusus untuk metode survei, dibutuhkan banyak tenaga lapangan. Namun demikian, saat ini sulit untuk mendapatkan tenaga lapangan yang dapat membantu pencarian data utamanya yang sesuai dengan anggaran kajian.

d. Tatalaksana

Sinkronisasi tema kajian belum banyak dilakukan antara pusat kajian dengan PKP2A I, II, III dan IV. Kalaupun dilakukan pembagian kerja dan pembagian substansi yang harus dilakukan diantara pusat yang melakukan kajian yang sama, namun pada akhirnya hasil diantara pusat-pusat tersebut tidak saling menguatkan, namun yang terjadi hasilnya adalah tidak saling bersinergi tapi justru menghasilkan hasil yang beda dengan yang direncanakan.

e. Kemanfaatan hasil kajian

Beberapa permasalahan yang ditemui dalam kemanfaatan hasil kajian oleh para stakeholders adalah karena:

- 1) Hasil kajian belum disesuaikan dengan kebutuhan stakeholders
- 2) Belum dilakukan kajian yang dilakukan lintas disiplin
- 3) Belum banyak dilakukan kajian yang bersifat lintas instansi

f. Networking dengan lembaga pengkajian lain dan mitra pembangunan

Kapasitas peneliti maupun para struktural di lingkungan DKK masih sangat lemah dalam membangun networking dengan lembaga riset lain baik pemerintah maupun non pemerintah dan terutama dengan lembaga riset internasional. Selain itu kemampuan untuk dapat bekerjasama dengan mitra pembangunan juga sangat lemah. Salah satu sebab lemahnya membangun jejaring adalah karena kurangnya

international exposure dan jarang mengikuti konferensi-konferensi internasional. Selain itu ketika melakukan expose hasil kajian maupun expose awal kajian jarang mengundang mitra pembangunan maupun mitra kerja dari lembaga riset lain untuk dapat mengkritisi maupun memberi masukan bagi disain riset dan hasil riset yang dilakukan.

g. Publikasi

Jumlah publikasi dalam jurnal terakreditasi nasional maupun internasional masih sangat sedikit. Frekuensi terbitan dalam bentuk policy brief, working paper, policy paper maupun policy paper masih sangat sedikit dan frekuensinya belum terjaga konsistensinya dalam periode waktu tertentu.

h. Infrastruktur Pendukung Kajian Kebijakan

Saat ini LAN belum memiliki e-library yang memadai yang mampu mendukung kinerja para peneliti dan analis kebijakan. Perpustakaan fisik pun masih terpusat di Pejompongan, sedangkan di DKK sendiri belum memiliki perpustakaan standar lembaga-lembaga pengkajian. Selain itu infrastruktur IT yang mendukung kinerja publikasi DKK juga masih perlu ditingkatkan baik dari kapasitas band width maupun designer grafis yang dapat mendisain produk-produk publikasi DKK baik secara fisik maupun elektronik.

i. Kondisi Analis Kebijakan

Salah satu penyebab kualitas kebijakan yang belum baik adalah karena kebutuhan terhadap Analis Kebijakan belum terpenuhi. Saat ini pemenuhan kebutuhan Analis Kebijakan baru mencapai 2%. Sementara pemenuhan kompetensi melalui pelatihan baru terpenuhi 19% untuk pusat dan 0,2% untuk daerah. Pelaksanaan diklat CAK juga terbatas dan diselenggarakan oleh Pusdiklat Teknis Fungsional. Dilain sisi Pemerintah Daerah juga seringkali memiliki keterbatasan anggaran untuk membiayai peserta mengikuti diklat.

j. Utilisasi Analisis Kebijakan

Index Utilisasi Analisis Kebijakan tahun 2016-2017 baru sebesar 53,62 masuk dalam kategori kurang dimanfaatkan dalam proses kebijakan publik di masing-masing instansi.

k. Sarana dan Prasarana Pembinaan Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan

Sebagai unit baru yang memiliki tugas dan fungsi dalam hal pembinaan pejabat fungsional analisis kebijakan, PUSAKA masih belum memiliki infrastruktur yang memadai. E-government yang mendukung pelayanan Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan seperti dalam hal pengisian angka kredit, pendaftaran on-line belum terbangun dengan baik.

l. Kajian sebagai 'business as usual'

Kajian yang dilakukan paling tidak harus memenuhi 2 aspek, yaitu dari aspek substansi dan aspek administrasi. Permasalahannya, aspek administrasi seringkali "mengalahkan" aspek substansi. Kegiatan kajian seringkali dilakukan untuk memenuhi *output* secara administratif belaka. Selain itu, pelaksanaan kajian yang mengikuti tahun anggaran membuat pelaksanaan kajian secara kualitas menjadi kurang maksimal, pelaksanaan kegiatan kajian menjadi tidak fleksibel karena terkendala pos-pos anggaran. Selain itu, kajian yang dilakukan hanya dilakukan selama satu tahun anggaran dan tidak bersifat *multi-years* membuat kualitas kajian kurang mendalam.

2. Potensi

Saat ini DKK didukung oleh tenaga muda potensial yang energik, dinamis dan mempunyai kapasitas yang baik sebagai peneliti, calon peneliti dan analisis kebijakan. Komunikasi antara para fungsional peneliti pun sudah sangat solid, upaya untuk membuat working group sedang dirilis, networking dan komunikasi dengan beberapa mitra pembangunan sedang terus dikembangkan. Kualitas dan kuantitas penerbitan untuk publikasi yang terakreditasi sedang diupayakan agar lebih baik dari segi kualitas maupun frekuensi terbitannya.

3. Peluang

Terbitnya beberapa peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, telah membuka peluang bagi Deputy Bidang Kajian Kebijakan untuk lebih meningkatkan eksistensinya. Peluang tersebut harus dimanfaatkan oleh seluruh jajaran di lingkungan Deputy Bidang Kajian Kebijakan dengan menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih berkualitas dan termanfaatkan melalui komunikasi yang intensif dengan stakeholders yang terfokus dan diarahkan untuk mendukung implementasi ASN, mendukung implementasi Undang-Undang Administrasi Pemerintahan, Undang-Undang Otonomi Daerah dan Desa serta kebijakan lain yang terkait dengan mandat LAN. Dengan stakeholders yang terfokus diharapkan kemanfaatan dari produk DKK lebih besar karena sesuai dengan kebutuhan stakeholders.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan kesempatan bagi Deputy Bidang Kajian Kebijakan untuk berkiprah sesuai dengan mandate dalam kebijakan tersebut. Reformasi sumber daya aparatur negara dapat dilakukan dengan melakukan pembinaan, pelatihan, pendampingan terhadap aparatur sipil negara di Indonesia. Sejalan dengan terbitnya UU ASN No. 5 Tahun 2014, dimana dalam pasal 44 LAN diberikan tugas :

- 1) Meneliti, mengkaji, dan melakukan inovasi Manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan;
- 2) Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi;
- 3) Merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional;
- 4) Menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjurangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;
- 5) Memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjurangan;

- 6) Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
- 7) Membina Jabatan Fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan.

Kebijakan tersebut kemudian diejawantahkan dalam PP No 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS. Hal yang paling menarik dibahas terkait PP tersebut karena terkait tugas dan fungsi LAN adalah tentang pengembangan kompetensi PNS. PP No 11 Tahun 2017 pasal 219 menyebutkan bahwa LAN bertanggung jawab atas pengaturan koordinasi dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi PNS. Amanah PP tersebut meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi PNS di Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.

Selanjutnya, terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan harapan terwujudnya pembaharuan pemerintahan Desa. Dalam rangka implementasi UU Desa, terdapat beberapa isu-isu strategis yang cukup krusial yang memberi ruang Deputy Bidang Kajian Kebijakan untuk berkontribusi. *Pertama*, terkait dengan pengembangan kapasitas perangkat Desa. Dalam tujuannya untuk memajukan pembangunan dan perekonomian Desa, pengembangan kapasitas SDM pemerintah Desa tentu menjadi perhatian utama. Bahwa tidak bisa dipungkiri, kedudukan Pemerintah Desa selama ini berada pada kondisi diantara ada dan tiada. Pemerintahan Desa seperti ditundukkan dalam konsep pemerintahan yang tidak modern, dibiarkan tanpa bisa mengembangkan kapasitasnya dan minimnya anggaran. Oleh karena itu, pembentukan aparat pemerintah Desa yang profesional dan integritas menjadi jalan utama untuk membentuk suatu pemerintahan Desa yang baik. *Kedua*, terkait dengan pola hubungan antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah (Provinsi, Kabupaten/Kota) dengan Desa dalam implementasi UU Desa. Bagaimana peran dari pemerintah pusat dan daerah dalam mendukung pembangunan di desa. Bagaimanapun selama puluhan tahun negara “membiarkan” desa tanpa kapasitas sebagai unsur penyelenggara negara. Melalui UU ini, diharapkan Desa mampu menjadi institusi negara yang modern dan mampu mendukung tugas penyelenggaraan pemerintahan. Dalam usaha pembaharuan Desa tersebut, bagaimana sesungguhnya model relasi yang dibangun antara pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota dalam upaya mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan desa yang efektif.

UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah akhirnya mengalami perubahan. Setelah bertahan selama satu dekade, UU ini

mengalami revisi yang terbilang revolusioner, yaitu dengan lahirnya UU Nomor 23 Tahun 2014. Jika UU Nomor 32 Tahun 2004 menekankan penguatan Kabupaten/Kota sebagai pelaksana otonomi daerah, melalui UU revisi kali ini, Pemerintah berupaya memperkuat peran provinsi yang, selama ini menjadi *missing link* dalam hirarkis sistem pemerintahan daerah. Alih-alih memperkuat peran otoritas pusat ke bawah, yang terjadi justru menarik ke atas urusan daerah ke provinsi. Penarikan sebagian wewenang yang sebelumnya menjadi wewenang kabupaten/kota ke provinsi ini menjadi sebuah kondisi yang sangat serius untuk dikaji. Dalam perspektif otonomi, hal ini menjadi desain ulang adanya upaya resentralisasi pemerintah pusat atau semi-sentralisasi.

Salah satu pecahan UU Nomor 32 Tahun 2004, selain UU Desa adalah undang-undang yang mengatur tentang pemilihan kepala daerah. Pemilihan kepala daerah menjadi salah satu agenda krusial yang dilaksanakan seiring kebijakan demokratisasi dan desentralisasi di Indonesia pasca Pemerintahan Soeharto. Sampai terbilang begitu penting untuk diatur secara khusus, akhirnya terbitlah UU Nomor 22 Tahun 2014 tentang Pemilihan Gubernur, Bupati, dan Walikota. Belum lama diimplementasikan, UU ini akhirnya segera “diperppukan” karena polemik politik yang melatarbelakangi terbitnya UU tersebut. Akhirnya terbit Peraturan Pengganti Peraturan Perundang-Undangan Nomor 1 Tahun 2014 yang dalam hal menimbang ingin menjamin pelaksanaan pemilihan Gubernur, Bupati, dan Walikota tetap berjalan demokratis (pemilihan langsung). Perppu ini pada akhirnya diundangkan dengan terbitnya UU Nomor 8 Tahun 2015. Isu menarik dari pelaksanaan pilkada kali ini adalah mengenai kebijakan pemerintah untuk menyelenggarakan pemilihan kepala daerah secara serentak yaitu pemilihan dilaksanakan dalam waktu bersamaan- di sejumlah daerah (provinsi dan kabupaten/kota). Pelaksanaan “Pilkada Serentak” ini menjadi kebijakan anyar yang patut dikaji kedepan. Apakah tujuan akhir dari pelaksanaannya dapat tercapai dan berimplikasi positif pada perbaikan penyelenggaraan pemerintahan di tingkat nasional dan daerah?

Terbitnya UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menjadi salah satu isu yang menarik terutama dalam penyelesaian sengketa administrasi dan diskresi. Diaturnya Diskresi secara *rigid*, menjadi faktor penting dalam proses pengambilan kebijakan aparatur pemerintah. Selain diskresi, pejabat pemerintahan juga mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan hukum dan jaminan keamanan dalam menjalankan tugasnya. Dalam prakteknya, norma diskresi sebagaimana

diatur dalam UU 30/2014 secara empiris belum dapat dilaksanakan. Bahkan hampir semua pejabat pemerintahan, enggan atau malah tidak mau menggunakan UU 30/2014 untuk dasar pengambilan kebijakan. Padahal hampir semua inovasi pastinya memerlukan payung diskresi sebagai dasar pengaman pengambilan keputusan.

Hal ini disebabkan, norma diskresi dalam UU 30/2014 masih terkesan seperti halnya pengambilan kebijakan dalam keadaan normal. Jaminan hukum atas diskresi itu sendiri juga masih diperdebatkan. Dikarenakan, dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang ada masih belum sejalan dengan semangat diskresi sebagai pilihan pengambilan kebijakan dalam keadaan tertentu. Diskresi yang diatur dalam UU Nomor 30 Tahun 2014 yang seharusnya menjadi pengamanan pengambilan kebijakan, belum sinergi dengan regulasi terkait hukum pidana, tindak pidana korupsi dan tata usaha negara. Dikhawatirkan aparatur pemerintahan tidak berani berinovasi, tidak berani berdiskresi dikarenakan khawatir dapat dijerat sengketa TUN, pidana umum, atau bahkan dapat disangkakan tindakan koruptif.

Implikasi pemberlakuan undang-undang administrasi pemerintahan terlihat pada harapan yang sangat besar dari aparatur pemerintah, bahwa regulasi ini akan mampu mengamankan tindakan aparat yang tergolong dalam ranah kebijakan sehingga tidak perlu “dipidanakan”. Hal ini tentu memerlukan pembentukan peraturan pelaksana sebagai penjabaran UU Nomor 30 Tahun 2014 dimaksud. Persoalannya adalah pembentukan peraturan perundang-undangan tidak dapat dilaksanakan secara reaktif/mendadak namun memerlukan perencanaan, dalam hal ini perlu dimasukkan ke dalam program legislasi (proleg), apakah UU ataupun PP sebagaimana diatur dalam UU Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan beserta peraturan pelaksanaannya.

Peluang lain yang dapat diambil dari kebijakan adalah kebijakan adanya kebijakan *inpassing* nasional yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2016 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing. Hal ini memberi peluang kepada LAN untuk menseleksi Analis Kebijakan dengan kemampuan yang lebih besar.

Peluang lainnya adalah dengan banyaknya lembaga donor seperti GIZ, AIPEG, KSI, AUSAID, USAID dan lain-lain, yang diharapkan dapat bekerjasama dan bersinergi dengan Kedeputian Kajian Kebijakan dalam

pelaksanaan Kajian. Kerjasama yang dilakukan tidak hanya diarahkan dalam hal pendanaan namun juga *sharing knowledge, benchmark* dan lain-lain.

4. Tantangan

Tantangan yang dihadapi oleh DKK saat ini adalah mengenai termanfaatkannya hasil kajian dan rekomendasi kebijakan oleh para stakeholders. Melalui DKK, LAN harus kembali menguatkan *branding* sebagai *policy think-tank*. Tantangan lainnya adalah kemampuan mengadvokasi kebijakan yang sedang menjadi wacana publik secara *up to date*, DKK harus mengambil tempat dalam dinamika isu publik dalam hal kritisi dan solusi isu-isu yang tengah menjadi wacana publik khususnya terkait kebijakan, meskipun saat ini banyak lembaga baik nasional dan internasional yang menyediakan data dan informasi kajian seperti World Bank, FITRA, Government Watch, Transparency International dan sebagainya, namun diharapkan data dan informasi dari Kedeputan Kajian Kebijakan LAN tetap menjadi rujukan utamanya berkaitan dengan dinamika administrasi Negara di Indonesia. Selain itu, hasil kajian yang telah dilakukan LAN harus dapat menjadi rujukan dan rekomendasi pembuat kebijakan, hal ini dapat dilihat paling tidak dalam aspek: a) politis, yaitu LAN harus mampu memiliki dan memperkuat *bargaining position* dalam kebijakan publik; dan b) kualitas kajian, hasil kajian yang dilakukan haruslah dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan bersifat implikatif. Hal tersebut menjadi semakin berat dengan adanya dinamika administrasi Negara yang semakin kompleks dan beragam.

Pada saat tingginya tuntutan kualitas pembuatan kebijakan, kondisi kebijakan publik yang ada saat ini, kebanyakan hanya dihasilkan dari sebuah *exercise* yang dijalankan dengan mendasarkan pada asumsi-asumsi semata, atau bahkan dengan mengambil jalan pintas yakni hanya melakukan replikasi (*copy and paste*) dari peraturan-peraturan sebelumnya atau peraturan yang berlaku di tempat lain tanpa melakukan telaahan yang mendalam dan didasarkan pada kebutuhan lokal. Selain itu sering kebijakan juga gagal untuk memahami konteks lingkungan administrasi, sehingga saat kebijakan tersebut dikeluarkan dan diimplentasikan juga tidak efektif untuk dijalankan.

Persoalan klasik kebijakan publik di Indonesia adalah kegagalan dalam membangun konten kebijakan yang didukung oleh suatu bukti rasional empiris (*evidence based*) dan tidak berdasar atas kebutuhan publik.

Kebijakan publik yang tidak merefleksikan kebutuhan publik ini akan berimplikasi terhadap efektifitas kebijakan tersebut untuk bisa menjawab berbagai persoalan dan tuntutan publik. Kesenjangan antara kebutuhan kebijakan dengan kebijakan yang dihasilkan ini utamanya diakibatkan karena kebijakan tidak berpijak pada realitas obyektif (*evidence based*). Hal ini menimbulkan berbagai masalah, seperti; duplikasi kebijakan, tumpang tindih dan disharmonisasi kebijakan. Hingga tahun 2011 terdapat sebanyak 4.000 peraturan daerah dari 13 ribu peraturan daerah di seluruh Indonesia dibatalkan karena tidak memenuhi kualifikasi untuk diterapkan di masyarakat. Hal tersebut menunjukkan betapa rendahnya kualitas kebijakan publik yang dihasilkan di Indonesia.

Sehubungan dengan hal tersebut, LAN sebagai instansi Pembina jabatan fungsional analis kebijakan juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan tata kualitas kebijakan di Indonesia dengan melakukan pembinaan analis kebijakan. Keberadaan seorang analis kebijakan di Indonesia saat ini belum optimal dalam pelaksanaan proses kebijakan publik. Padahal, salah satu kegagalan implementasi kebijakan di Indonesia selama ini dikarenakan masih kurangnya pemahaman para pembuat kebijakan dan berbagai kelemahan dalam formulasi kebijakan yang kurang didukung dengan analisis kebijakan yang baik. Dengan mandat yang diberikan pada LAN, membuka kesempatan untuk berkontribusi dalam perbaikan kualitas kebijakan publik melalui pembinaan analisis kebijakan.

BAB II VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS

A. Visi dan Misi

Dalam dokumen Renstra 2015-2019, LAN menyatakan Visinya : "Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan Administrasi Negara".

Berangkat dari visi tersebut, LAN mempunyai Misi "Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui :

1. Pengembangan Inovasi Administrasi Negara;
2. Pengkajian Kebijakan;
3. Pembinaan dan Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur negara;
4. Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Administrasi.

Dalam rangka mendukung pencapaian Visi dan Misi ke-2 LAN, Deputi Bidang Kajian Kebijakan mencanangkan visi :

"Menjadi Kampiun dalam Rekomendasi dan Advokasi Kebijakan"

Misi yang akan dilaksanakan dalam upaya mewujudkan visi tersebut adalah:

M-1	Penyelenggaraan kajian dan advokasi kebijakan bidang administrasi negara
M-2	Penyelenggaraan pembinaan analis kebijakan bagi peningkatan kualitas kebijakan di Indonesia.
M-3	Penguatan kapasitas organisasi kedeputian yang berorientasi pada peningkatan nilai tambah bagi stakeholders.

B. Tugas dan Fungsi Deputy Bidang Kajian Kebijakan

Mengacu Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara, Deputy Bidang Kajian Kebijakan mempunyai tugas : “merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pengkajian reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah, serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan”.

Dalam rangka pelaksanaan tugas tersebut, fungsi yang dijalankan oleh Deputy Bidang Kajian Kebijakan adalah

- 1) Merumuskan, melaksanakan, serta melakukan pemantauan dan evaluasi kebijakan di bidang pengkajian reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan;
- 2) Memberikan bimbingan teknis dan fasilitasi di bidang pengkajian dan pelaksanaan kebijakan reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah, serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan;
- 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala.

C. Tujuan, Sasaran, dan Indikator

Dalam rangka mengemban amanah Visi, Misi serta Tugas dan Fungsi, Deputy Bidang Kajian menetapkan tujuan, sasaran serta indikator pencapaian sasaran organisasinya.

Sejalan dengan Misi, tugas, dan fungsinya, tujuan, sasaran serta indikator pencapaian sasaran Deputy Bidang Kajian Kebijakan adalah :

T-1	Menyelenggarakan kajian kebijakan dan advokasi di bidang administrasi negara, dengan sasaran :		
	S-1	Termanfaatkannya rekomendasi hasil kajian kebijakan, dengan indikator pencapaian :	
		I-1	Tingkat kemanfaatan rekomendasi hasil kajian kebijakan
T-2	Menyelenggarakan pembinaan Analis Kebijakan bagi peningkatan kualitas kebijakan di Indonesia, dengan sasaran :		
	S-2	Terpenuhnya pemenuhan kebutuhan analis kebijakan, dengan indikator pencapaian :	

	I-2	Persentase pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan (Tahap 1)
	S-3	Tercapainya indeks utilisasi analisis kebijakan, dengan indikator pencapaian :
	I-3	Tingkat utilisasi analisis kebijakan

D. Nilai-nilai

Nilai-nilai yang diterapkan di lingkungan Deputy Bidang Kajian dalam rangka upaya perwujudan visi, misi, dan pelaksanaan tugas dan fungsinya, sejalan dengan nilai-nilai telah dikembangkan di LAN, yaitu Integritas, Profesional, Inovatif, dan Peduli.

	Integritas
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berkarya dan berbakti untuk organisasi dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi ✓ Menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan norma sosial ✓ Kesesuaian antara perkataan dan perbuatan ✓ Mengedepankan kepentingan publik dan organisasi di atas kepentingan pribadi ataupun golongan ✓ Menjunjung tinggi amanah.
	Profesional
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya ✓ Berorientasi pada kualitas hasil ✓ Menjunjung tinggi kode etik profesi ✓ Selalu melakukan pengembangan potensi diri ✓ Bekerja secara total dan bertanggung jawab ✓ Mampu mengambil keputusan secara mandiri maupun dalam tim.
	Inovatif
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berfikir dan bertindak di luar kebiasaan (Out of the Box) ✓ Melakukan kreativitas untuk menciptakan nilai tambah ✓ Melakukan pembenahan secara terus menerus (Continuous Improvement) terhadap proses dan metode kerja

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mampu beradaptasi dengan perkembangan lptek ✓ Berani mengambil resiko untuk sebuah keputusan
	Peduli <ul style="list-style-type: none"> ✓ Menjunjung tinggi sikap kebersamaan dan gotong royong ✓ Bersikap adil ✓ Merasakan apa yang dirasakan orang lain/memahami orang lain ✓ Saling menguatkan antar sesama warga LAN ✓ Bersikap ramah, mengembangkan senyum salam sapa serta cepat tanggap terhadap persoalan orang lain ✓ Mau mendengar pendapat dan kritik orang lain.

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

A. Arah Kebijakan dan Strategi Deputi Bidang Kajian Kebijakan

1. Arah Kebijakan Nasional

Untuk menjaga kesinambungan pembangunan, Rencana Strategis Deputi Bidang Kajian Kebijakan Tahun 2015-2019 disusun dengan mempertimbangkan beberapa arah kebijakan nasional yang telah ditetapkan, yaitu meliputi Nawa Cita, Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, Pidato Kenegaraan Presiden, Prolegnas serta tantangan nasional dan global.

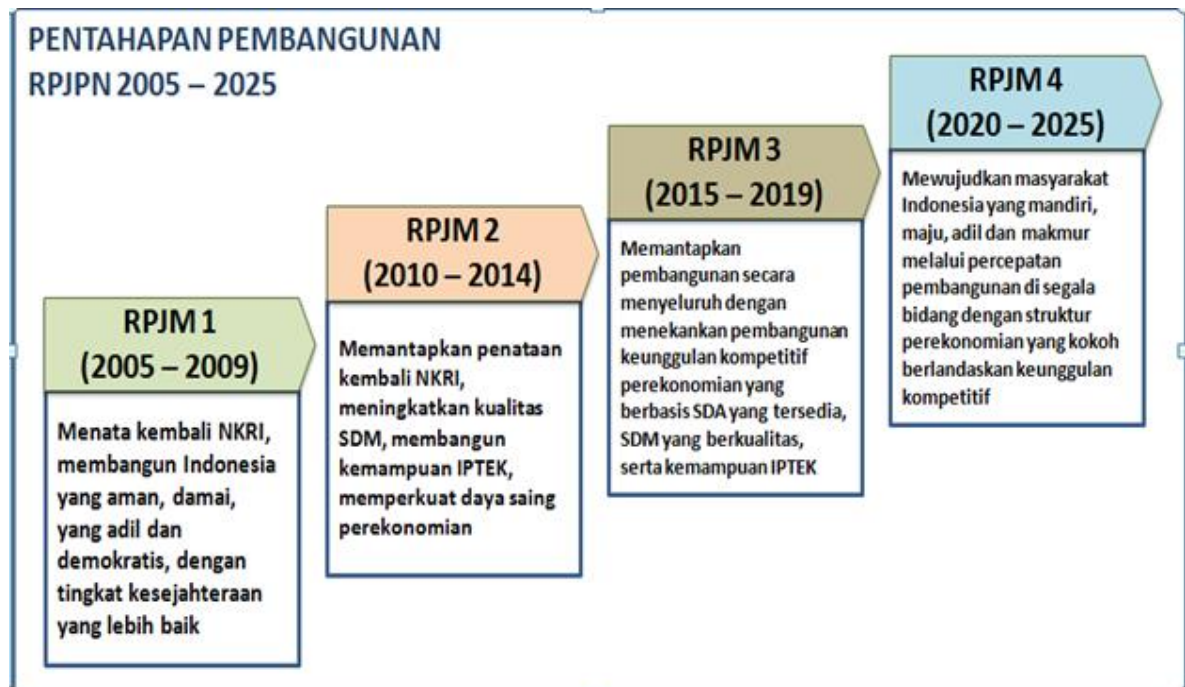
Kebijakan Nawacita Pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla, yang dijadikan acuan dalam Rencana Strategis Deputi Bidang Kajian Kebijakan Tahun 2015-2019 adalah

- nawacita ke-2 yaitu membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya,
- nawacita ke- 3 yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan serta
- nawacita ke-4 yaitu memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya.

Arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur yang digariskan dalam RPJPN tahun 2005-2025 bidang pembangunan aparatur negara, yaitu Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. RPJPN tersebut kemudian diselaraskan dengan Arah RPJPMN 2015-2019.

Pembangunan dalam RPJMN ke-3 (2015-2019) diarahkan untuk lebih memantapkan pembangunan secara menyeluruh di berbagai bidang dengan menekankan pada pencapaian daya saing kompetitif perekonomian berlandaskan keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia berkualitas serta kemampuan IPTEK yang terus meningkat.

Upaya tersebut memerlukan tata kelola pemerintahan yang berkualitas yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan pembangunan nasional. Terkait dengan hal ini, pembangunan Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu aspek yang penting bagi terwujudnya tatakelola pemerintahan yang baik.



Sejalan dengan tugas pokok dan fungsi LAN, Arah Pembangunan Jangka Menengah (2015-2019) mencakup:

1. Percepatan Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan

Strategi yang ditempuh:

- Mewujudkan kelembagaan pemerintah efektif, efisien, dan sinergis.
- Penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit
- Peningkatan kualitas pelayanan publik
- Penerapan e-government untuk mendukung bisnis proses pemerintahan dan pembangunan yang efisien, efektif, transparan, dan terintegrasi.
- Penerapan *open government*
- Penguatan manajemen kinerja

g. Peningkatan kualitas pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah

2. Pencegahan dan pemberantasan korupsi

Strategi yang ditempuh:

- a. Harmonisasi peraturan perundang-undangan di bidang korupsi
- b. Meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan anti korupsi
- c. Meningkatkan Pencegahan Korupsi

3. Pemantapan Politik Dalam Negeri

4. Pemantapan Politik Luar Negeri

Arah kebijakan nasional lain yang menjadi acuan Deputy Bidang Kajian Kebijakan adalah pidato kenegaraannya presiden yang menyampaikan beberapa pemikiran antara lain sinkronisasi & harmonisasi kelembagaan, kerangka nasional revolusi mental (ASN), pembangunan demokrasi (Pemilu/Pemilukada), pemantapan peran Indonesia di G20 dan MEA, kemandirian ekonomi dan meningkatkan kinerja sektoral: Infrastruktur, Kedaulatan Pangan, Kemaritiman, Kesehatan, Ekonomi Kreatif, Penegakan Hukum, Pertahanan Negara, Pemberantasan Korupsi, Pengalihan Subsidi BBM dan Subsidi lainnya

Hasil evaluasi perjalanan RB sejak periode 2010-2014 menunjukkan beberapa hal menggembirakan seperti tersedianya instrumen dasar organisasi dan sumber daya manusia seperti analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi jabatan, *standard operating procedure* (SOP), yang bertujuan untuk menstandarisasi informasi jabatan, analisis beban kerja maupun pembuatan awal SOP. Ke delapan area perubahan dapat dilakukan dan memang harus dilakukan bagi suatu organisasi baru dan masih memerlukan banyak penataan. Namun bagi organisasi yang sudah mapan, maka area perubahan dapat dijadikan pilihan dan bukan sebagai paket lengkap bagi setiap organisasi tanpa memandang tingkat kematangan organisasi dimaksud.

2. Arah Kebijakan LAN

Berdasarkan sembilan agenda prioritas pembangunan (Nawa Cita) dan arah kebijakan umum Pembangunan Nasional, maka arah kebijakan Lembaga Administrasi Negara adalah untuk membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya. Sesuai dengan prioritas nasional, Visi tersebut diimplementasikan salah satunya

dengan menjalankan agenda reformasi birokrasi secara konsisten. Oleh karena itu, sejalan dengan tugas dan fungsi yang diemban Lembaga Administrasi Negara, Kebijakan dalam Renstra 2015-2019 Lembaga Administrasi Negara ini diarahkan pada:

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

Adapun strategi yang akan dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara untuk mewujudkan agenda tersebut adalah melalui:

1. Peningkatan kualitas kebijakan dan pembinaan JFAK
2. Peningkatan kompetensi dan profesionalisme ASN
3. Pengembangan dan praktek inovasi di bidang administrasi negara
4. Pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi administrasi
5. Peningkatan kapasitas kelembagaan, tata laksana, dan SDM Aparatur LAN yang profesional serta akuntabilitas lembaga.

LAN memiliki daya dukung baik berupa sumber daya manusia, budaya, maupun teknologi informasi (*information technology/IT*). Ketiga hal tersebut akan mendukung peningkatan proses internal LAN yaitu peningkatan kapasitas kelembagaan dan tata laksana organisasi, peningkatan kualitas kajian kebijakan, peningkatan pembinaan sistem diklat aparatur, pengembangan inovasi administrasi, dan penyelenggaraan pendidikan tinggi ilmu administrasi yang berkualitas. Hal tersebut akan mendorong adanya peningkatan akuntabilitas lembaga yang berkontribusi pada upaya pencapaian visi LAN menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara serta nawa cita, khususnya pada agenda “Membuat Pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya.”

3. Arah Kebijakan dan Strategi Deputi Bidang Kajian Kebijakan

Sejalan dengan kebijakan dan strategi Lembaga Administrasi Negara, arah kebijakan deputi kajian kebijakan ditujukan pada peningkatan kualitas hasil kajian kebijakan dan pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan (JFAK). Upaya peningkatan kualitas hasil kajian kebijakan dan pembinaan JFAK dilakukan melalui peta strategi (*strategy map*) sebagai berikut.



Sumber: Paparan Deputi Kajian Kebijakan, 2015 (dimodifikasi sesuai kebutuhan)

Gambar 1. Peta Strategi (*Strategy Map*) Deputi Kajian Kebijakan

Pada gambar 1 dapat dijelaskan bahwa strategi peningkatan kualitas hasil kebijakan dilakukan melalui empat perspektif, yakni persektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), perspektif proses kerja internal, perspektif nilai tambah *stakeholders*, dan perspektif nilai tambah nasional. Untuk mencapai kualitas kajian yang diharapkan, pertama-tama yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kompetensi internal yaitu kompetensi sumber daya manusia aparatur di lingkup deputi kajian kebijakan. Masih dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pelaksanaan proyek perubahan, yang pada mulanya hanya diperuntukkan bagi peserta

diklat kepemimpinan I, II, III, dan IV. Namun ke depan, proyek perubahan ini bisa saja disusun oleh masing-masing unit kerja dalam memberikan kontribusi kepada organisasinya. Selanjutnya, penjaminan mutu eksternal yaitu *learning and growth* baik dalam rangka kajian maupun pembinaan jabatan analis kebijakan (Pusat Pembinaan Jabatan Analis Kebijakan/PUSAKA LAN). Sebagai instansi Pembina JF Analis Kebijakan, LAN dalam hal ini deputy kajian kebijakan harus selalu *outworld looking* kepada *stakeholders* yang dilayani.

Pada perspektif proses kerja internal (LAN), berupa penguatan produktivitas kerja, pengembangan inovasi dan kualitas manajemen penelitian, dan membangun sinergi dengan *stakeholders* secara proaktif. Perspektif ini sebenarnya merupakan lanjutan dari perspektif *learning and growth* yang telah dijelaskan sebelumnya. Produktivitas kerja (*operation management*) dalam konteks kekinian disebut sebagai kinerja (*performance*) yaitu output/outcome yang dapat dihasilkan oleh individu pegawai maupun unit kerja tertentu. Dalam perspektif ini juga terjadi proses inovasi (*innovation process*) terkait manajemen penelitian/kajian. Salah satu bentuk inovasi manajemen kajian adalah dengan merumuskan dan menerapkan apa yang disebut ***komite reviewer*** dimana anggota-anggota komite bukan saja dari internal LAN namun juga melibatkan pakar dan praktisi perguruan tinggi maupun lembaga pemerintah lain.

Pada perspektif nilai tambah *stakeholders*, yaitu menyediakan informasi kajian dan rekomendasi serta layanan advokasi dan konsultasi bidang kajian kebijakan. Informasi kajian diperoleh melalui diseminasi hasil-hasil kajian kepada *stakeholders* baik di pusat maupun di daerah. Pada proses ini, seluruh nilai tambah *stakeholders* nantinya akan memberikan kontribusi terhadap nilai tambah nasional yaitu terwujudnya kualitas kajian kebijakan yang mendukung percepatan reformasi administrasi negara.

B. Kerangka Regulasi

Kerangka regulasi merupakan sejumlah peraturan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas dan fungsi LAN khususnya yang berkaitan dengan kajian kebijakan dan pembinaan JFAK. Selain itu juga rancangan regulasi di bidang administrasi negara dan pembinaan analisis kebijakan yang diinisiasi oleh LAN melalui DKK.

1. Revisi Permenpan dan RB Nomor 45 Tahun 2013 tentang JFAK dan Angka Kreditnya

2. Rancangan Peraturan tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) Bidang Analisis Kebijakan
3. Rancangan Pedoman Penyelenggaraan Kajian di Lingkungan LAN
4. Rancangan Pedoman Kemanfaatan Hasil Kajian
5. Rancangan Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN
6. Rancangan Pedoman Penyelenggaraan Sekolah Kader
7. Rancangan Pedoman Indeks Kualitas Kebijakan
8. Rancangan Pedoman Pengembangan Kompetensi JFAK
9. Rancangan Revisi Standar Kompetensi JFAK.

C. Kerangka Kelembagaan

Deputi Kajian Kebijakan (DKK) merupakan salah satu unit kerja eselon I yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala LAN. Terdapat tiga pusat kajian dan satu pusat pembinaan, yaitu Pusat Kajian Reformasi Administrasi (PKRA), Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah (PKDOD), Pusat Kajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara (SANHAN), serta Pusat Pembinaan Jabatan Analis Kebijakan (PUSAKA).

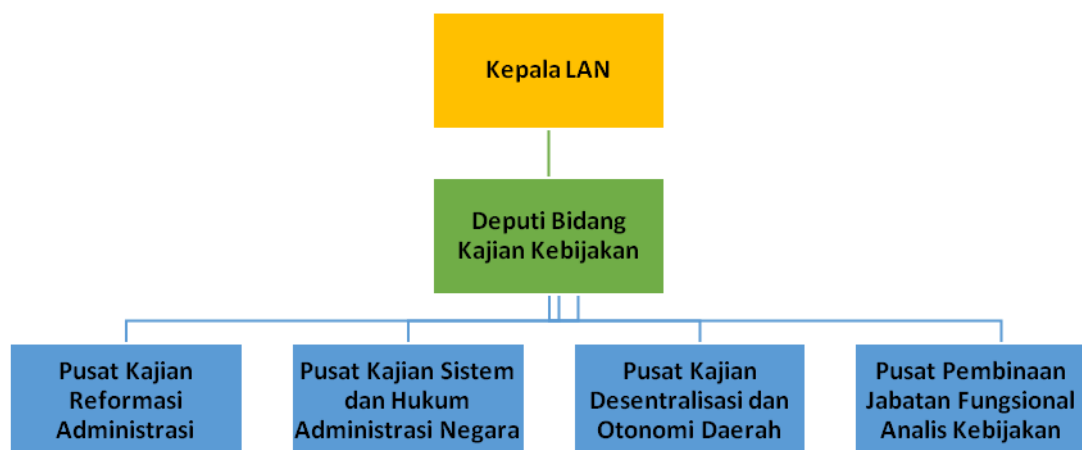
Mengacu Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara, Deputi Bidang Kajian Kebijakan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pengkajian reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah, serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan.

1. Merumuskan, melaksanakan, serta melakukan pemantauan dan evaluasi kebijakan di bidang pengkajian reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan;
2. Memberikan bimbingan teknis dan fasilitasi di bidang pengkajian dan pelaksanaan kebijakan reformasi administrasi, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, desentralisasi dan otonomi daerah, serta pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan;
3. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala.

Dalam ketentuan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2013, dalam pelaksanaan tugasnya, Deputy Bidang Kajian Kebijakan dibantu oleh pusat, yaitu

1. Pusat Kajian Reformasi Administrasi
2. Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
3. Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah, dan
4. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan.

Struktur Organisasi Deputy Bidang Kajian Kebijakan



1. Pusat Kajian Reformasi Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana, penelaahan kebijakan, pengkajian dan evaluasi pelaksanaan program kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi, bimbingan teknis dan fasilitasi di bidang kajian kebijakan reformasi administrasi serta pemberian bantuan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya.

Ruang lingkup fungsinya adalah :

- a) Penyusunan rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran di bidang kajian kebijakan reformasi administrasi;

- b) Kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi;
- c) Pelaksanaan koordinasi kegiatan di lingkungan Pusat;
- d) Pengendalian pelaksanaan kegiatan di lingkungan Pusat;
- e) Pelaksanaan evaluasi kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi;
- f) Pelaksanaan konsultasi, advokasi dan asistensi di bidang kajian kebijakan reformasi administrasi;
- g) Penyusunan dan pengembangan sistem informasi;
- h) Pelaksanaan pemberian dukungan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- i) Pembinaan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- j) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

2. Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana, penelaahan kebijakan, pengkajian dan evaluasi pelaksanaan program kajian sistem dan hukum administrasi negara, bimbingan teknis dan fasilitasi kajian di bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara, serta pemberian bantuan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya.

Ruang lingkup fungsinya adalah :

- a) Penyusunan rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran kajian kajian di bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara;
- b) Pelaksanaan kajian kebijakan di bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara;
- c) Pelaksanaan koordinasi kegiatan di lingkungan Pusat;
- d) Pengendalian pelaksanaan kegiatan di lingkungan Pusat;
- e) Pelaksanaan evaluasi kajian kebijakan di bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara;
- f) Pelaksanaan konsultasi, advokasi dan asistensi kajian kebijakan di bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara;
- g) Penyusunan dan pengembangan sistem informasi;

- h) Pelaksanaan pemberian dukungan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- i) Pembinaan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- j) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

3. Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana, penelaahan kebijakan, pengkajian dan evaluasi pelaksanaan program kajian kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah, bimbingan teknis dan fasilitasi kajian kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah serta pemberian bantuan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya.

Ruang lingkup fungsinya adalah :

- a) Penyusunan rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran kajian kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah;
- b) Kajian kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah;
- c) Pelaksanaan koordinasi kegiatan di lingkungan Pusat;
- d) Pengendalian pelaksanaan kegiatan di lingkungan Pusat;
- e) Pelaksanaan evaluasi kajian kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah;
- f) Pelaksanaan konsultasi, advokasi dan asistensi kajian kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah;
- g) Penyusunan dan pengembangan sistem informasi;
- h) Pelaksanaan pemberian dukungan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- i) Pembinaan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- j) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

4. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan, melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan; penyusunan dan pengembangan sistem informasi analis kebijakan, serta pemberian bantuan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya.

Ruang lingkup fungsi nya adalah :

- a) Penyusunan kebijakan teknis di bidang pembinaan analisis kebijakan;
- b) Penyusunan rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran di bidang pembinaan analisis kebijakan;
- c) pelaksanaan koordinasi kegiatan di lingkungan Pusat;
- d) pengendalian pelaksanaan kegiatan di lingkungan Pusat;
- e) pelaksanaan seleksi dan pengembangan analisis kebijakan;
- f) pelaksanaan evaluasi dan monitoring analisis kebijakan;
- g) pelaksanaan konsultasi, advokasi dan asistensi di bidang pembinaan analisis kebijakan;
- h) penyusunan dan pengembangan sistem informasi;
- i) pelaksanaan pemberian dukungan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- j) pembinaan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- k) pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

Dalam lima tahun ke depan, Deputi Bidang Kajian Kebijakan akan terus melakukan berbagai upaya menuju penguatan organisasi. Beberapa upaya yang akan dilakukan dalam konteks penguatan Deputi Bidang Kajian Kebijakan tersebut antara lain adalah

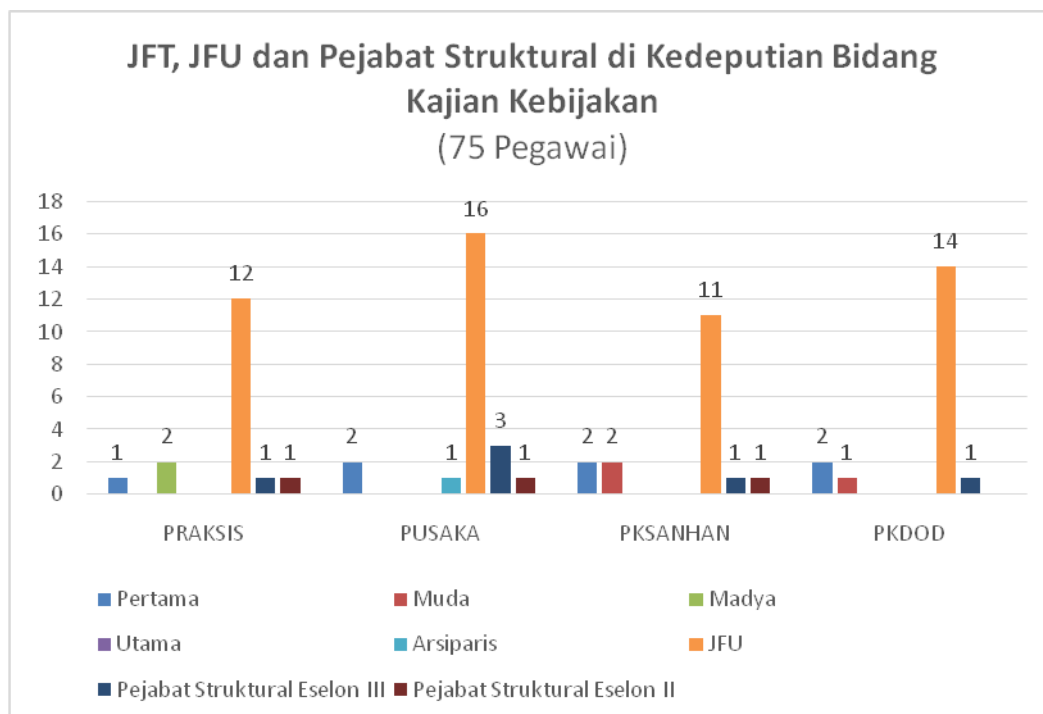
1. Pengembangan *networking* kajian kebijakan dan pembinaan jabatan fungsional analisis kebijakan
2. Pengembangan teknologi dan informasi dalam kegiatan kajian kebijakan dan pembinaan jabatan fungsional analisis kebijakan
3. Pengembangan SDM aparatur kajian kebijakan dan pembinaan jabatan fungsional analisis kebijakan
4. Pengembangan publikasi kajian kebijakan dan pembinaan jabatan fungsional analisis kebijakan, antara lain melalui pengembangan
 - a) Pengembangan *e-library*
 - b) Pembentukan lembaga penerbitan yang diakui secara nasional (menjadi anggota IKAPI)
 - c) Mengembangkan penerbitan “Jurnal Kebijakan Publik” yang terakreditasi

5. Pengembangan penjaminan mutu kajian kebijakan dan pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan.

Pengelolaan SDM

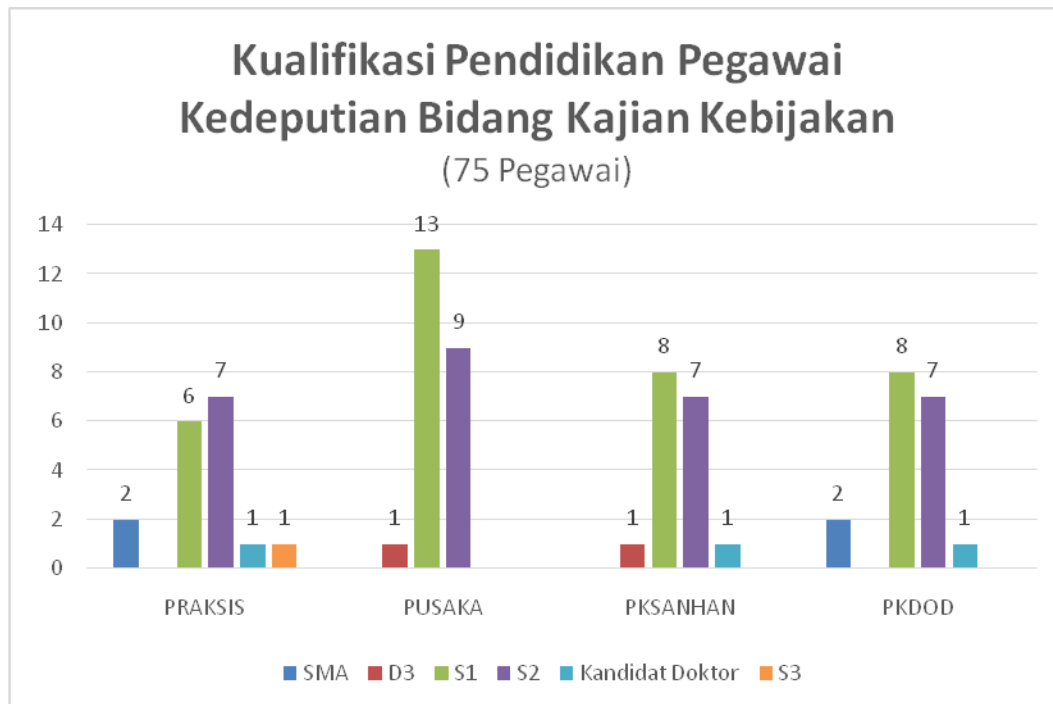
Sumber daya manusia merupakan modal utama dalam menggerakkan kelembagaan yang telah disusun. Dalam konteks aparatur sipil negara (ASN), maka SDM ini terdiri dari dua unsure yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Kondisi SDM DKK LAN terdiri dari pejabat tinggi pratama, pejabat administrator, pejabat fungsional tertentu, pejabat fungsional umum sebagaimana terlihat pada grafik berikut.



Grafik 3.1. Kondisi SDM per Jabatan

Dari grafik tersebut dapat dijelaskan jumlah PNS terbanyak berada pada JFU sebanyak 53 orang, pejabat fungsional pertama sebanyak 7 orang peneliti pertama, 3 peneliti muda, 2 peneliti madya, 1 arsiparis. Sementara itu, kualifikasi pendidikan PNS DKK adalah sebagai berikut.



Grafik 3.2. Kualifikasi Pendidikan PNS DKK

Terkait kualifikasi pendidikan PNS, sebagian besar berpendidikan Sarjana sebanyak 35 orang atau lebih dari separuh jumlah PNS yang ada di DKK. Sementara yang berpendidikan pasca sarjana sebanyak 30 orang, berpendidikan doktor sebanyak 1 orang. Selebihnya PNS di DKK berpendidikan diploma sebanyak 2 orang dan SLTA sebanyak 4 orang. Kondisi ini secara kuantitatif sudah cukup baik, namun secara kualitatif masih tetap memerlukan pengembangan.

BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

A. Indikator Kinerja Utama dan Target Tahunan

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 11 Tahun 2015 tentang rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2015-2019, ditetapkan bahwa terdapat selama 5 tahun ke depan indikator kinerja Deputy Bidang Kajian Kebijakan adalah :

1.	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang reformasi administrasi yang menjadi wacana publik
2.	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah yang menjadi wacana publik
3.	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara yang menjadi wacana public
4.	Persentase analisis kebijakan yang dikembangkan kompetensinya dibanding jumlah analisis kebijakan
5.	Persentase analisis kebijakan yang dihasilkan dibanding kebutuhan analisis kebijakan
6.	Jumlah kegiatan pengembangan sistem dan tatalaksana untuk peningkatan kinerja dan kualitas kajian di lingkungan Deputy Bidang Kajian Kebijakan

Target tahunan dari masing-masing indikator kinerja adalah sebagai berikut.

Sasaran	Indikator	Target Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
Termanfaatkannya rekomendasi	Tingkat kemanfaatan rekomendasi	n.a	n.a	Bermanfaat	Bermanfaat	Bermanfaat

Sasaran	Indikator	Target Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
hasil kajian kebijakan	hasil kajian kebijakan					
Terpenuhnya pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan	Persentase pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan (Tahap 1)	n.a	n.a	23%	60%	60%
Tercapainya indeks utilisasi analisis kebijakan	Tingkat utilisasi analisis kebijakan	n.a	n.a	5	6	6

Tahun 2015 dan 2016, indikator kinerja utama sebagaimana di dalam table belum ditetapkan. Sehingga target kinerja pada tahun 2015 dan 2016 belum mengacu kepada indikator kinerja utama sesuai dengan Perka LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang IKU ditetapkan pada tahun 2018. Adapun pada tahun 2017, indikator ini sudah dipergunakan dalam penilaian kinerja.

B. Program/kegiatan dan target yang diharapkan

Dalam rangka pencapaian target indikator kinerja yang direncanakan, Deputi Bidang Kajian Kebijakan menyusun rencana kegiatan sebagai berikut.

Program	Kegiatan	Indikator	Target Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019
Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara	Pengkajian Reformasi Administrasi Negara	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang reformasi administrasi yang menjadi wacana publik	2	2	2	1	1

Program	Kegiatan	Indikator	Target Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019
	Pengkajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang desentralisasi dan otonomi daerah yang menjadi wacana publik	2	2	2	2	2
	Pengkajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara yang menjadi wacana publik	2	2	2	1	1
	Pembinaan Analisis Kebijakan	Persentase analisis kebijakan yang dikembangkan kompetensinya dibanding jumlah analisis kebijakan	50%	50%	70%	85%	100%
		Kualitas Pelayanan Pembinaan Analisis Kebijakan	NA	NA	Baik	Baik	Baik
		Persentase rekomendasi PAK untuk kenaikan pangkat/jabatan AK	NA	NA		60%	60%
		Jumlah Rekomendasi Analisis	NA	NA	230	100	100

Program	Kegiatan	Indikator	Target Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019
		Kebijakan yang dihasilkan					
		Jumlah Publikasi Jurnal Analisis Kebijakan	NA	NA	2	2	2
		Kualitas sistem informasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan	NA	NA	1	Baik	Baik

C. Kerangka Pendanaan

Untuk melaksanakan rencana kegiatan sepanjang tahun 2015-2019, Deputi Kajian Kebijakan menyusun rencana kerangka pendanaan sebagai berikut.

Program	Kegiatan	Rencana Anggaran Tahun (Rp Milyar)					Total
		2015	2016	2017	2018	2019	
Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara	Pengkajian Reformasi Administrasi Negara	1,17	1,00	1,00	1,50	0,70	5,37
	Pengkajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	0,98	0,83	0,90	0,90	1,08	4,69
	Pengkajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara	0,90	0,77	0,90	0,90	1,08	4,55
	Pembinaan Analis Kebijakan	1,30	1,05	1,95	2,03	2,25	8,58
Jumlah		4,35	3,65	4,75	4,83	5,61	23,19

D. Keterkaitan antara Program/Kegiatan dan Sasaran

Program Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara, meliputi beberapa kegiatan yang diarahkan menuju pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, yakni:

1. Kegiatan Pengkajian Reformasi Administrasi Negara, dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran terselenggaranya kajian kebijakan dan advokasi di bidang administrasi negara;
2. Kegiatan Pengkajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran terselenggaranya kajian kebijakan dan advokasi di bidang administrasi negara;
3. Kegiatan Pengkajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran terselenggaranya kajian kebijakan dan advokasi di bidang administrasi negara;
4. Kegiatan Pembinaan Analisis Kebijakan dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran terselenggaranya pembinaan analisis kebijakan bagi peningkatan kualitas kebijakan di Indonesia;
5. Kegiatan Pengembangan sistem dan tatalaksana untuk peningkatan kinerja dan kualitas kajian Deputi Bidang Kajian Kebijakan dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran meningkatnya kapasitas organisasi Deputi Bidang Kajian Kebijakan untuk memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*.

BAB V PENUTUP

Rencana Strategis Deputy Bidang Kajian Kebijakan tahun 2015-2019 merupakan rencana yang bersifat umum guna menjadi arah dan pedoman dalam menyusun rencana program, melaksanakan, dan mengendalikan penyelenggaraan tugas dan fungsi Deputy Bidang kajian Kebijakan. Dokumen ini dapat menjadi sarana untuk memberi kejelasan mengenai apa yang akan dicapai, prioritas organisasi, dan bagaimana strategi untuk mencapai hasil.

Tersusunnya Renstra ini diharapkan dapat merespon berbagai tantangan dan peluang sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan strategis, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Renstra ini diharapkan dapat memberikan gambaran peta kondisi yang mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, program kegiatan, dan strategi yang digunakan untuk melaksanakan program tersebut selama kurun waktu lima tahun.

Seluruh jajaran di lingkungan Deputy Bidang Kajian Kebijakan diharapkan lebih proaktif, kreatif, adaptif, dan responsif terhadap arah perubahan di berbagai bidang, baik yang membawa pengaruh positif maupun negatif, serta mampu memberikan hasil yang terbaik, yang diiringi nilai-nilai integritas, profesional, inovatif dan peduli.

Dalam pelaksanaan Renstra ini terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain sinkronisasi rencana dan program pada masing-masing unit kerja di lingkungan Deputy Bidang Kajian Kebijakan. Untuk itu prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, dan sinergisitas harus menjadi dasar setiap pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat diwujudkan keterpaduan dalam setiap pelaksanaan kegiatan.

Semoga Rencana Strategis Deputy Bidang Kajian Kebijakan Tahun 2015-2019 dapat bermanfaat dan menjadi acuan penyusunan rencana dan anggaran penyelenggaraan kegiatan setiap tahun.

Lampiran :

Identifikasi Tema/Judul Kegiatan di lingkungan Deputi Bidang Kajian Kebijakan Tahun 2015-2019

Program Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara			
Pengkajian Reformasi Administrasi Negara	Pengkajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	Pengkajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara	Pembinaan Analis Kebijakan
<p>Kajian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grand design Kompetensi ASN ✓ Market Survey ✓ Pengembangan Red tape scorecard ✓ Grand Design Kompetensi ASN (Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN) ✓ Kesiapan K/L/D dalam implemementasi Jam Wajib Diklat ✓ Implenentasi Red 	<p>Kajian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Penyusunan Standar Kompetensi ASN di Pemerintah Daerah dalam Menghadapi AEC ✓ Penyusunan Model dan Instrumentasi Kebijakan Pola Hubungan antara Pemprov/Pemkab/Pem kot dan Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Perencanaan dan Pengelolaan Keuangan) ✓ Penyusunan Model dan Instrumentasi Kebijakan Pola Hubungan antara 	<p>Sub Kajian Sistem Administrasi Negara:</p> <p>Tinjauan administrasi, manajemen, kelembagaan dan isu-isu stratejik tentang</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Perencanaan dan penganggaran 7. Pengawasan, Monitoring, Evaluasi 8. Manajemen ASN : PNS dan PPPK 9. Evaluasi Sistem Pelayanan Publik 10. Hubungan pusat dan daerah 	

Program Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara

Pengkajian Reformasi Administrasi Negara	Pengkajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	Pengkajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara	Pembinaan Analis Kebijakan
<p>tape scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Penguatan manajemen kinerja reformasi birokrasi ✓ Reformasi birokrasi tata kelola pengiriman tenaga kerja indonesia ✓ Reformasi birokrasi perijinan penanaman modal ✓ Reformasi birokrasi tatakelola pelabuhan dalam mendukung SISLOGNAS ✓ Reformasi birokrasi untuk meningkatkan daya saing SME <p>Sosialisasi dan Asistensi:</p>	<p>Pemprov/Pemkab/Pemkot dan Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Pelaksanaan Pembangunan Desa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efektivitas Pemerintahan Daerah Pasca UU No. 23/2014 tentang Pemda ✓ Penyusunan Indeks Kinerja Pemerintah Daerah <p>Isu Strategis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pilkada Serentak ✓ Peningkatan Kapasitas PemDes ✓ Pengelolaan dan Pemanfaatan BUMDes, 	<p>11. Ganti rugi dalam pelaksanaan pembangunan</p> <p>12. Pengelolaan BMN</p> <p>13. Pengelolaan Kekayaan/Sumber Daya Alam Negara</p> <p>14. Pembagian tugas dan peran lembaga negara dalam pelaksanaan pembangunan</p> <p>15. Evaluasi implementasi kebijakan sektoral</p> <p>Sub Kajian Hukum Administrasi Negara :</p> <p>Tinjauan HAN mengenai isu-isu strategik tentang</p> <p>16. Operasionalisasi UU Administrasi Pemerintahan</p> <p>17. Diskresi dalam</p>	

Program Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara			
Pengkajian Reformasi Administrasi Negara	Pengkajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	Pengkajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara	Pembinaan Analis Kebijakan
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sosialisasi dan Asistensi Grand Design 	<ul style="list-style-type: none"> Aset, dan Dana Desa ✓ Penguatan Kelembagaan Antar Desa ✓ Tinjauan Revisi PP No. 41/2007 ✓ Efektivitas Pemerintahan Desa Pasca UU Desa ✓ Perimbangan Keuangan Pusat-Daerah ✓ Reformasi Sistem Penyusunan RAPBD ✓ Pengelolaan Aset dan Kekayaan Daerah ✓ Kelembagaan Pemerintahan Daerah ✓ Sumber daya manusia Pemerintah Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> penyelenggaraan pemerintahan 18.Implementasi AAUPB dalam kebijakan publik 19.Penataan pendelegasian kewenangan 20.Harmonisasi peraturan perundang-undangan 21.Perlindungan Hukum bagi ASN 22.Implementasi Teknologi Komunikasi dan Informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan 23.Proses Transisi Kebijakan terkait perubahan perundang-undangan 24.Sistem review peraturan perundang-undangan 	

Program Pengkajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur Negara			
Pengkajian Reformasi Administrasi Negara	Pengkajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	Pengkajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara	Pembinaan Analis Kebijakan
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kinerja Pemerintah Daerah ✓ Kinerja Kesejahteraan Masyarakat ✓ Kinerja Pelayanan Publik ✓ Kinerja Daya Saing Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> 25.Mekanisme penyelesaian Tuntutan Ganti Rugi 26.Penyelesaian sengketa publik-privat, publik-publik 27.Implementasi kebijakan sektoral 	