



INTEGRITAS



PROFESIONAL



INOVATIF



PEDULI

RENCANA STRATEGIS PUSAT KAJIAN REFORMASI ADMINISTRASI 2015 - 2019



**Kedeputan Bidang Kajian Kebijakan
Lembaga Administrasi Negara**

Bab 1

Pendahuluan

A. Kondisi Umum

Tugas dan fungsi yang diamanahkan kepada Pusat Kajian Reformasi Administrasi sangat relevan dengan salah satu program Nawacita Program Presiden tahun 2014 – 2018 yaitu membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya; memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan; dan mereformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya.

Akhir Tahun 2014 yang merupakan momentum Perubahan manajemen Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Negara, dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Terbitnya UU ASN merupakan sarana penting untuk mendukung percepatan kebijakan reformasi birokrasi. Hal ini sebagaimana dituangkan dalam salah satu Sasaran pokok RPJMN 2015 – 2019 Indonesia yang mengamanatkan tercapainya aparatur negara yang profesional di pusat dan daerah yang mendukung pembangunan nasional, mengarahkan pembangunan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi pada tercapainya sasaran program Reformasi Birokrasi yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel
2. Birokrasi yang efektif dan efisien
3. Pelayanan Publik yang berkualitas.

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam proses pelaksanaan Reformasi Birokrasi, issue-issue strategik mewarnai Birokrasi dalam RPJMN 2015 – 2019 baik yang berasal dari faktor internal dan faktor eksternal. Permasalahan- permasalahan yang belum tuntas dari faktor internal meliputi : 1) Demokratisasi; 2) Desentralisasi dengan fokus Partisipasi, Pro Rakyat dan keadilan sosial; 3) Birokrasi dengan fokus KKN, Tidak efisien/efektif, Kapasitas Rendah, Politisasi Birokrasi. Adapun dari faktor eksternal meliputi issue 1) Globalisasi dengan fokus Integrasi Ekonomi, Kompetisi Global. Persaingan global menjadi tantangan bagi Indonesia dalam rangka mencapai target pertumbuhan ekonomi yang mampu menempatkan dirinya pada kelompok negara negara dengan tingkat ekonomi atas tahun 2025. Jika tidak berhasil dalam

memacu pertumbuhan ekonomi selama 10 tahun kedepan maka Indonesia akan tinggal menjadi negara kelas menengah (Middle Income Trap); 2) integrasi ekonomi masyarakat ASEAN (MEA) dan keberlanjutan kesepakatan keterbukaan ekonomi dengan China. Perjanjian - perjanjian regional ini menuntut Indonesia untuk memperbaiki kinerja pelayanannya agar dapat mendorong daya saing para pelaku ekonomi. 3) Revolusi ICT dengan fokus Dampak *e-Government, Faster-Cheaper-Better*, Keterbukaan informasi. Isue-isue internal dan eksternal dapat bermuara pada Pelayanan Publik dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Periode 2015-2019, Pemerintah bertekad untuk melanjutkan kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah sebelumnya yaitu Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Keputusan ini menjamin adanya kesinambungan kebijakan dalam reformasi birokrasi. Berbagai capaian reformasi birokrasi (RB) pada pemerintahan sebelumnya akan dikembangkan sehingga memperkuat pelaksanaan reformasi birokrasi yang diterapkan di berbagai instansi. Beberapa capaian kemudian juga berhasil diwujudkan pada kurun waktu 2012-2014 diantaranya:

- **Rekrutmen CPNS yang lebih transparan dan kompetensi CPNS yang jauh lebih baik melalui sistem CAT (*computerized assisted test*)**

Sistem rekrutmen CPNS merupakan salah satu dari *Human Resources Management Cycle* yang sangat strategis untuk manjaring para *best talent*. Namun demikian, rekrutmen CPNS di Indonesia selalu identik dengan Nepotisme. Hal tersebut kemudian banyak mendismotivasi para calon pelamar yang potensial dan beralih ke instansi lainnya seperti swasta. Oleh karenanya, sistem CAT (*computerized assisted test*) perlu diapresiasi dalam menciptakan rekrutmen yang lebih transparan dan CPNS dengan kompetensi yang lebih baik.

- **Rekrutmen terbuka bagi jabatan-jabatan strategis di pemerintahan**

Keterbukaan menjadi salah satu asas Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN. Hal tersebut termuat dalam UU ASN Nomor 5 Tahun 2015. Oleh karenanya, tidak mengherankan jika UU ASN mengamanatkan agar seleksi terbuka bagi jabatan-jabatan strategis di pemerintahan dilakukan secara terbuka (Jabatan pimpinan Tinggi Madya, Utama dan Pratama pasal 108 dan 109). Berkaca dari pengaturan tersebut, saat ini instansi Kementerian atau Lembaga bahkan beberapa Pemerintah daerah telah melaksanakan seleksi terbuka bagi para calon pemangku Jabatan Pimpinan Tingginya. Kebiasaan baru yang terbentuk tersebut merupakan sebuah pencapaian pemerintah utamanya dalam menciptakan transparansi dan manjaring pimpinan tinggi yang berkompeten.

- **Sistem remunerasi menuju sistem *single salary***

UU ASN Nomor 15 Tahun 2014 Pasal 79 ayat (1) berbunyi “Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS”. Pasal tersebut menjadi bukti bahwa saat ini pemerintah serius untuk melakukan pembenahan manajemen kepegawaian utamanya masalah remunerasi. Keadilan dan kelayakan mekanisme penggajian diharapkan akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, banyak yang berargumen bahwa remunerasi juga berdampak positif terhadap upaya pengurangan tindak pidana korupsi. Pasalnya, rendahnya remunerasi disinyalir menjadi salah satu alasan yang berpotensi mengakibatkan tindak pidana korupsi.

- **Sistem administrasi kepegawaian yang lebih tertib dengan adanya instrumen-instrumen analisis jabatan, analisis beban kerja**

Saat ini, pengajuan formasi PNS harus dibarengi dengan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja. Hal tersebut merupakan sebuah upaya pemerintah untuk dapat mengontrol pertumbuhan PNS di Indonesia. Pengajuan formasi harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan.

- **Penggunaan *e-gov* di beberapa kementerian yang berhasil mengurangi praktik pungutan liar**

E-government menjadi salah satu upaya untuk menciptakan sebuah pemerintahan yang transparan, akuntabel, efisien serta efektif. Seiring dengan *euphoria* reformasi birokrasi, geliat instansi Kementerian, Lembaga serta Pemerintah Daerah dalam menciptakan *e-government* mulai muncul. Hal tersebut sudah selayaknya terjadi dengan berkembangnya teknologi saat ini.

Permasalahan dan tantangan reformasi birokrasi

Upaya pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi perlu untuk diapresiasi. Namun demikian, masih banyak titik kritis yang penting untuk diperhatikan dan dievaluasi. Hasil evaluasi Bappenas terhadap pelaksanaan agenda RB yang menjadi prioritas I dalam RPJMN 2010-2014, ternyata reformasi belum memberikan hasil seperti yang diharapkan. Hal ini terlihat dari hasil evaluasi paruh waktu RPJMN 2010-2014. Pertama, dalam hal pemberantasan korupsi, tahun 2009 skor Indeks persepsi korupsi 2.8 (posisi 111 dari 180 negara), pada tahun 2014 mencapai 32 (114 dari 176 negara). Capaian ini jauh dari target pemerintah yang menetapkan penurunan IPK hingga 50. Demikian pula halnya dengan opini WTP khususnya Pemerintah daerah, dimana tahun 2012 baru 16% sedangkan target pemerintah tahun 2014 adalah 60%. Untuk peringkat kemudahan

berusaha, tahun 2013 mencapai peringkat 112 dibanding target tahun 2014 peringkat 75.

Tabel 1.1
Hasil Evaluasi Paruh Waktu RPJMN 2010-2014

No.	Indikator	Status Awal (2009)	Realisasi			Target 2014	Ket
			2010	2011	2012		
1.	Indeks Persepsi Korupsi (IPK)	2.8	2.8	3.0	32	50	TT
2.	% K/L dengan Opini WTP atas Laporan Keuangan K/L (Pusat)	41	56	63	77	100%	T
3.	% Pemda dengan Opini WTP atas Laporan Keuangan Pemda (Daerah)	2,7	3	9	16	60%	TT
4.	Skor Integritas Pelayanan Publik (Pusat)	6,6	6,2	7,1	6,9	8,0	T
5.	Skor Integritas Pelayanan Publik (Daerah)	6,5	5,3	6,0	6,3	8,0	TT
6.	Peringkat Kemudahan Berusaha	129	115	126	129	75	TT
7.	Indeks Efektifitas Pemerintahan	-0,3	-0,2	-0,2	n.a	0,5	TT
8.	% K/L yang Akuntabel	47,4	63,3	82,9	95,1		T
9.	% Provinsi yang Akuntabel	3,8	31,0	63,3	75,8		T
10.	% Kab/Kota yang Akuntabel	5,1	8,8	12,8	24,4		TT

Keterangan: *) TT = tidak tercapai, T= tercapai;

Sumber : diadaptasi Evaluasi Paruh Waktu RPJMN 2010-2014, Bappenas 2013

Capaian RB yang belum optimal ini memerlukan langkah langkah kongkrit menciptakan strategi pelaksanaan yang lebih efektif dan efisien. Secara ekonomi RB yang telah dilakukan memerlukan *cost* yang tinggi. Dilihat dari biaya yang sudah dikeluarkan, sebelum pelaksanaan GDRB, belanja pegawai mencapai 127 triliun pada tahun 2009 dan setelah pelaksanaan kebijakan RB terkait remunerasi baru, belanja pegawai mencapai 142 triliun pada tahun 2013. Menurut Kementerian Keuangan, pemerintah perlu anggaran 250 triliun untuk mendukung pelaksanaan remunerasi di semua instansi. Beban remunerasi ini akan semakin dirasakan oleh pemerintah daerah, yang saat ini sekitar 60 % lebih pemerintah daerah telah menghabiskan lebih dari 50% untuk belanja pegawai.

Perubahan strategi ini semakin mendesak terutama karena RPJMN tahap ke-3 Tahun 2015-2019 pemerintah memiliki target untuk mengejar pertumbuhan ekonomi dalam agar dapat keluar dari *middle income trap*. Birokrasi merupakan *enabling faktor* yang penting untuk menciptakan iklim kondusif bagi pertumbuhan ekonomi yang dipatok

mencapai 8%, dengan PDB 8800 USD. Terlepas dari target pertumbuhan ekonomi, keberlangsungan kebijakan RB sangat penting dalam membangun *public trust* yang semakin terkikis. Kebijakan reformasi birokrasi belum menyentuh perbaikan pelayanan secara substantif yang berdampak kepada perbaikan kesejahteraan masyarakat atau kemudahan dunia usaha.

Secara formal, apabila melihat data capaian program reformasi birokrasi pada tahun 2016 sebenarnya telah sesuai dengan target yang diharapkan. Sebagai contoh, capaian RB berdasarkan indeks reformasi birokrasi pada level pemerintah kabupaten atau kota telah sampai pada nilai 56. Jumlah tersebut kemudian memunculkan prosentase capaian sebesar 124 % dari nilai 45 yang ditargetkan sebelumnya. Secara detail capaian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi	Satuan	Target 2019	Realisasi 2016	Capaian (terhadap Target 2019)
BIROKRASI YANG EFEKTIF DAN EFISIEN				
1. Indeks Reformasi Birokrasi Rata-rata Nasional				
a. K/L	Skor 1-100	75	66,77	89%
b. Provinsi	Skor 1-100	60	53,33	89%
c. Kabupaten / Kota	Skor 1-100	45	56,00	124%
2. Indeks Profesionalitas ASN				
Indeks Profesionalitas ASN	Skor 1-100	86	N/A	NA
3. Indeks E-Government Nasional				
a. K/L	Skor 0-4	3.4	N/A	NA
b. Provinsi	Skor 0-4	3.4	N/A	NA
c. Kabupaten / Kota	Skor 0-4	3.4	N/A	NA
BIROKRASI YANG MEMILIKI PELAYANAN PUBLIK YANG BERKUALITAS				
1. Indeks Integritas Aparatur				
1. Indeks Integritas Aparatur	Skor 0-10	9	6,24 (pusat) 4,73 (daerah)	69,33% (pusat) 52,56% (daerah)
2. Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik (Zona Hijau)				
1. Kementerian / Lembaga	%	100%	44% (Kementerian) 66,67% (Lembaga)	44% (Kementerian) 66,67% (Lembaga)
2. Pemerintah Provinsi	%	100%	39.39%	39.39%
3. Pemerintah Kabupaten / Kota	%	80%	18.00%	22.500%

Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi	Satuan	Target 2019	Realisasi 2016	Capaian (terhadap Target 2019)
BIROKRASI YANG EFEKTIF DAN EFISIEN				
1. Indeks Reformasi Birokrasi Rata-rata Nasional				
a. K/L	Skor 1-100	75	66,77	89%
b. Provinsi	Skor 1-100	60	53,33	89%
c. Kabupaten / Kota	Skor 1-100	45	56,00	124%
2. Indeks Profesionalitas ASN				
Indeks Profesionalitas ASN	Skor 1-100	86	N/A	NA
3. Indeks E-Government Nasional				
a. K/L	Skor 0-4	3.4	N/A	NA
b. Provinsi	Skor 0-4	3.4	N/A	NA
c. Kabupaten / Kota	Skor 0-4	3.4	N/A	NA
BIROKRASI YANG MEMILIKI PELAYANAN PUBLIK YANG BERKUALITAS				
1. Indeks Integritas Aparatur				
1. Indeks Integritas Aparatur	Skor 0-10	9	6,24 (pusat) 4,73 (daerah)	69,33% (pusat) 52,56% (daerah)
2. Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik (Zona Hijau)				
1. Kementerian / Lembaga	%	100%	44% (Kementerian) 66,67% (Lembaga)	44% (Kementerian) 66,67% (Lembaga)
2. Pemerintah Provinsi	%	100%	39.39%	39.39%
3. Pemerintah Kabupaten / Kota	%	80%	18.00%	22.500%

Sumber: Kementerian PAN dan RB, 2016

Namun demikian, terdapat 2 (dua) kelemahan utama program reformasi birokrasi yaitu: rendahnya kinerja dan lemahnya integritas. Rendahnya kinerja berkaitan dengan kelembagaan, bisnis proses, kualitas SDM aparatur, dan penerapan manajemen kinerja. Sedangkan lemahnya integritas berkaitan dengan lemahnya penerapan sistem integritas, kelemahan role model, agen perubahan, tunas integritas dll (Kemen PAN dan RB, 2016).

B. Potensi dan Permasalahan

1. Potensi

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Pusat Kajian Reformasi Administrasi memiliki beberapa potensi antara lain:

a. Kualifikasi pendidikan SDM

Dari segi kualifikasi pendidikan, SDM di lingkungan Pusat Kajian Reformasi Administrasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

No	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah
1	Phd Candidate	1
2	S2	8

3	S1	7
4	SMA	1
Jumlah SDM		17

b. Networking yang sudah dibangun

Mekipun sebagai unit yang baru terbentuk, Pusat Kajian Reformasi Administrasi telah berhasil menjalin *Networking* dengan beberapa organisasi Non Pemerintah seperti GIZ, AIPEG, Kemitraan. Selain itu, PRAKSIS juga telah menjalin kerjasama dengan beberapa instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah seperti Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmmigrasi (KDPDTT), Dewan Pertahanan Nasional (Wantannas), Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dan Kabupaten Saumlaki. Detail kerjasama dengan beberapa instansi tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

No	Instansi	Kerjasama	Tahun
1	GIZ	<i>Joint Research</i> kajian grand design pengembangan kompetensi ASN	2015
2	AIPEG	Joint research kajian indeks kompleksitas pelayanan publik	2016
3	Kemitraan	Joint Research kajian model reformasi birokrasi	2014
4	KDPDTT	Penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) KDPDTT, Penyusunan dokumen Analisis Beban Kerja (ABK) KDPDTT, Penyusunan Dokumen SOP Pegawai Berpretasi KDPDTT, Penyusunan dokumen evaluasi jabatan KDPDTT, Penyusunan dokumen <i>man power planing</i> KDPDTT, Penyusunan SOP dan	2015-2017

		<i>Business Process</i>	
5	Wantannas	Penyusunan SOP dan <i>Business Process</i>	2017
6	Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	<i>Knowledge Sharing</i> bidang kepegawaian	2015
7	Kabupaten Saumlaki	Penyusunan dokumen manajemen kinerja	2015

2. Permasalahan

Pada era sebelum reformasi, LAN dengan fungsi kajiannya sering digambarkan sebagai lembaga “think tank”. Sekarang di era reformasi, telah banyak lembaga yang melakukan kajian di bidang kebijakan dan administrasi publik. Hal ini menjadi pendorong agar LAN dapat memperbaiki kinerja dan kualitas kajiannya secara terus menerus.

Peran LAN dianggap penting dalam modernisasi administrasi di awal proses Reformasi Birokrasi. Dengan fokus pemerintah saat ini untuk (1) membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya; (2) memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan; (3) Mereformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya; tuntutan kearah elaborasi proses Reformasi Birokrasi yang berkualitas membawa konsekuensi persoalan tersendiri.

Dalam era reformasi, kajian LAN dituntut untuk mampu memberikan kontribusi dalam proses reformasi administrasi untuk mewujudkan prinsip prinsip good governance. OECD (2010) berdasarkan pengalaman negara negara anggotanya berkesimpulan bahwa policy research punya peran penting dalam mendorong reformasi administrasi. Policy research yang credible dan mampu meyakinkan para stakeholder reformasi adminisitrasi harus didasarkan pada proses yang baik dan bukti atau fakta yang kuat (*evidence based*).

Sayang, pembuatan kebijakan publik di Indonesia masih jauh dari meyakinkan. Selama berdirinya MK, ada 460 UU yang di-Judicial Review, MK mengabulkan 138 UU atau sekitar 27 persen dari jumlah total pengajuan Undang undang, Total, selama kurun waktu 9 tahun terakhir, MA telah membatalkan 322 pengajuan Undang-Undang. Untuk tingkat daerah hingga tahun 2010, sudah ada 4.000 Perda yang dibatalkan. Alasannya, peraturan daerah (perda) tersebut dianggap bertentangan dengan hak asasi manusia, diskriminatif, dan merugikan daerah itu

sendiri. Akibat pembatalan tersebut, dana senilai Rp 1,2 triliun yang dipakai untuk membuat perda itu pun hilang

Untuk mendukung kinerja dan kualitas kebijakan di Indonesia, LAN khususnya Kedeputan Kebijakan perlu memperbaiki beberapa kelemahan internal kajian kebijakan antara lain :

a. Belum memadainya metodologi dan *conceptual skills* SDM tentang RB

Metodologi kajian sangat terbatas pada metode “quasi kualitatif”. Disebut quasi kualitatif karena tatacara kajian dilakukan dengan metode kualitatif tetapi tidak sungguh-sungguh dilakukan. Misalnya dalam hal wawancara, teknik ini tidak dilakukan secara mendalam. Para peneliti hanya tinggal di lokasi penelitian selama dua atau tiga hari saja. Bahkan yang lebih buruk lagi, data yang diperoleh tidak diolah berdasarkan standar penelitian kualitatif pada hakikatnya.

Oleh karena itu, guna mengembangkan kompetensi insan Praksis dalam metodologi dan *coseptual skill* tentang RB, perlu dilaksanakan program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Hal tersebut penting selain menutup kesenjangan kompetensi pegawai juga dapat memperbarui pengetahuan pegawai tentang metodologi dan *coseptual skill* yang berkembang dengan pesat.

b. Sinergisitas dengan unit lain

Belum adanya koordinasi antara fungsi kajian dengan fungsi lain di LAN. Dalam menjalankan fungsinya, unit kajian, kediklatan dan lainnya masing-masing berjalan tanpa ada korelasi fungsi satu sama lain. Selain itu, Hasil kajian yang ada belum mampu menunjang kinerja di unit kediklatan, sekretariat, dan unit-unit kajian yang lain.

Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan dibentuknya tim Taskforce di lingkup Kedeputan. Guna menunjang kualitas kajian dan fungsi lainnya, kedeputan bidang Kajian Kebijakan membangun kolaborasi antar unit di bawahnya yang pada akhirnya tercipta sinergitas melalui koordinasi yang lebih intensif lagi.

Selain itu, perlu dilakukan penyelarasan kegiatan Kedeputan Bidang Kajian dengan Kedeputan lainnya. Sehingga, unit-unit di Kedeputan Bidang Kajian termasuk Praksis dapat menopang dengan jelas tugas dan fungsi LAN secara keseluruhan. Salah satu hal positif yang dilakukan Praksis adalah menyusun dokumen pengembangan kompetensi ASN pada tahun 2016-2018 guna memperkuat tugas dan fungsi LAN dalam bidang diklat aparatur.

c. Keterbatasan akses informasi kajian

Minimnya sumber referensi kajian. Keterbatasan dukungan referensi dari jurnal, buku, dan informasi penelitian terkini menjadi kendala bagi para peneliti untuk menggali lebih dalam dan lebih kreatif terhadap permasalahan yang diteliti. Teori yang digunakan seolah hanya merupakan daur ulang dari satu kajian ke kajian yang lain. Artinya, teori yang menjadi landasan pencarian solusi dari suatu permasalahan kurang diperbarui dikarenakan keterbatasan tersebut. Adapun upaya yang dilakukan adalah dengan memperkaya kembali bahan rujukan yang digunakan untuk kajian. Selain itu, perlu juga dilakukan *knowledge sharing* secara berkelanjutan di lingkungan PRAKSIS

d. Koordinasi dengan arah kebijakan RB pemerintah

Kurangnya sinergi antara kajian LAN dengan kajian di bidang administrasi negara yang dilakukan oleh organisasi lain. Kajian LAN seolah dilakukan sebagai hal yang *unique* dan baru. Padahal jika diamati lebih seksama lagi, permasalahan yang diteliti pernah atau sedang diteliti oleh organisasi lain.

Dengan membangun koneksi antar organisasi, diharapkan dapat lebih mempermudah komunikasi dan memperjelas kajian yang sedang atau pernah diteliti oleh organisasi satu sama lain. Hal tersebut juga memperhatikan peran, fungsi dan tugas masing-masing organisasi dalam mencapai arah kebijakan RB yang digaungkan oleh pemerintah.

Secara garis besar, kondisi PRAKSIS dengan menggunakan Analisis SWOT adalah sebagai berikut:

FAKTOR INTERNAL	
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Networking</i> (S1)• Kualifikasi Pendidikan Memadai (S2)	<ul style="list-style-type: none">• Sinergi dengan unit lain (W1)• <i>Upgrading metodologi</i> dan <i>conceptual skills</i> tentang RB (W1)
FAKTOR EKSTERNAL	
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none">• Tuntutan Reformasi Administrasi Negara	<ul style="list-style-type: none">• Keterbatasan akses informasi kajian• koordinasi dengan arah kebijakan RB pemerintah (T2)

Bab 2

Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis

A. Visi dan Misi

Peraturan Kepala LAN Nomor 14 tahun 2013 tentang Organisasi dan Tatakerja LAN pasal 52 menyatakan bahwa Pusat Kajian Reformasi Administrasi (PRAKSIS) berkedudukan di bawah Deputy Bidang Kajian Kebijakan. Tugas PRAKSIS berdasarkan pasal 53 keputusan Kepala LAN adalah melaksanakan penyusunan rencana, penelaahan kebijakan, pengkajian, dan evaluasi pelaksanaan program kajian 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. Adapun fungsi PRAKSIS berdasarkan pasal 54 Keputusan Kepala LAN diantaranya adalah penyusunan rencana program, kegiatan, dan anggaran di bidang kajian kebijakan reformasi administrasi, pelaksanaan kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi, pelaksanaan evaluasi kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi.

Sebagai *cascading* dari Visi dan Misi Kedeputian Kajian Kebijakan, Pusat Kajian Reformasi Administrasi memiliki Visi dan Misi sebagai berikut:

VISI

“Menjadi Referensi dan Mitra yang Andal dalam Studi Reformasi Administrasi di Indonesia”

Visi sebagai cara memandang diri dan menempatkan serta mengambil peran dalam lingkungan strategisnya. Untuk mewujudkan Visi Pusat Kajian Reformasi Administrasi Kedeputian Bidang Kajian Kebijakan, dijabarkan dalam misi yang berisikan kejelasan peran, arah dan tolak ukur yang dapat dijadikan pedoman bagi pengelola PRAKSIS dalam menjalankan tugasnya.

Untuk mewujudkan Visi Pusat Kajian Reformasi Administrasi (PRAKSIS) Kedeputan Kajian Kebijakan, dijabarkan dalam misi yang berisikan kejelasan peran, arah dan tolak ukur yang dapat dijadikan pedoman bagi pengelola PRAKSIS dalam menjalankan tugasnya. Adapun rumusan misi PRAKSIS adalah sebagai berikut:

MISI

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka telah dirumuskan misi untuk mendukung terwujudnya visi tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Menyediakan pelayanan konsultasi dan advokasi yang *user friendly* dan berkualitas dalam implementasi program reformasi birokrasi;
- 2) Menyediakan rekomendasi kebijakan di bidang reformasi administrasi yang handal bagi pemerintah;
- 3) Menyediakan pelayanan hasil informasi kajian yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terkait dengan penyelenggaraan reformasi administrasi di Indonesia;
- 4) Menyediakan pelayanan program bimbingan teknis dan pendampingan bagi instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam merancang dan melaksanakan reformasi birokrasi.

B. Tujuan Dan Sasaran Strategis

Salah satu tujuan Lembaga Administrasi Negara yaitu Meningkatkan kualitas hasil kajian kebijakan dengan indikator kinerja sebagai berikut:

1. Persentase hasil kajian LAN yang didiseminasikan kepada stakeholders;
2. Persentase *policy paper/ policy brief* yang dihasilkan dari kebijakan.

Sehubungan dengan hal di atas, untuk mewujudkan visi dan misi Pusat Kajian Reformasi Administrasi, PRAKSIS menetapkan tujuan dan sasaran strategis untuk mencapainya, yaitu sebagai berikut :

Tujuan

- Menghasilkan kajian yang berkualitas dalam mendukung pengembangan kinerja kebijakan reformasi administrasi.
- Memberikan pelayanan konsultasi dan advokasi yang memberikan nilai tambah bagi stakeholder dalam mengelola kebijakan reformasi administrasi.
- Mendiseminasikan informasi dan data hasil kajian, konsultasi dan advokasi kebijakan reformasi administrasi kepada stakeholder dan masyarakat luas.

- Memperkuat kapasitas organisasi yang mampu memberikan nilai tambah kepada stakeholders

Sasaran Strategis

- Tersusunnya hasil kajian yang berkualitas dalam mendukung pengembangan kinerja kebijakan reformasi administrasi.
- Tersusunnya rekomendasi kebijakan yang berkualitas dalam mendukung pengembangan kinerja kebijakan reformasi administrasi.
- Terselenggaranya advokasi kebijakan yang mendukung kinerja stakeholder dalam mewujudkan agenda reformasi administrasi.
- Meningkatkan kapasitas organisasi penguatan kompetensi sumber daya manusia dan business process secara berkelanjutan yang berorientasi kepada stakeholders.

Tujuan, Sasaran, Program dan Kegiatan Pusat Kajian Reformasi Administrasi

Tujuan	Sasaran	Program	Kegiatan				
			2015	2016	2017	2018	2019
1. menghasilkan kajian yang berkualitas dalam mendukung pengembangan kinerja kebijakan reformasi birokrasi	Tersusunnya hasil kajian yang berkualitas dalam mendukung pengembangan kinerja kebijakan reformasi birokrasi	1. Penyusunan kajian yang berkualitas dalam mendukung pengembangan kinerja kebijakan reformasi birokrasi	1) Grand design Pengembangan Kompetensi ASN	1) Indeks kompleksitas dalam pelayanan publik	1) Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi ASN Pemerintah	1) Redistribusi ASN	1) Penyusunan Instrumen dan Pedoman Penyelenggaraan Sekolah Kader
	Tersusunnya rekomendasi kebijakan yang berkualitas dalam mendukung pengembangan kinerja kebijakan reformasi birokrasi	2. Penguatan kapasitas peneliti	2) Profil CPNS	2) Pedoman pengembangan kompetensi ASN	2) Isu-isu Strategis Bidang Reformasi Administrasi		
2. Meningkatkan kontribusi stakeholder organisasi dalam penguatan kebijakan reformasi birokrasi	Terciptanya stakeholder yang berkontribusi dalam penguatan kebijakan reformasi birokrasi	1. Sosialisasi dan asistensi kajian kebijakan reformasi birokrasi kepada Pemerintah daerah	Advokasi/asistensi/fasilitasi kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi	Advokasi/asistensi/fasilitasi kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi	Asistensi/fasilitasi penyusunan roadmap pengembangan kompetensi ASN	-	-
		2. Sosialisasi dan asistensi kajian kebijakan reformasi birokrasi kepada Kementerian/Lembaga					

Bab 3

Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi Dan Kerangka Kelembagaan

A. Arah Kebijakan

Arah kebijakan dan Strategi yang dirumuskan dalam Rencana Strategis disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional dan bersifat indikatif. Untuk menjaga kesinambungan pembangunan, Rencana Strategis PRAKSIS Tahun 2015-2019 disusun dengan mempertimbangkan arahan RPJPN 2005-2025. Renstra PRAKSIS 2015-2019 merupakan tahapan jangka lima tahunan yang penting untuk mewujudkan visi Kedeputan Bidang Kajian Kebijakan LAN yaitu “Kampium dalam Rekomendasi dan Advokasi Kebijakan”.

Rencana Strategis Pusat Kajian Reformasi Administrasi disusun dengan memperhatikan lingkungan strategis PRAKSIS yang meliputi : (1) Nawa Cita; (2) RPJMN 2015-2019; (3) Pidato Kenegaraan Presiden 2015; (4) Prolegnas; dan (5) Tantangan Nasional dan Global.

Pada sembilan Program Nawa Cita yang terkait dengan tugas dan fungsi PRAKSIS adalah: membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya; dan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan; serta mereformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya.

Selanjutnya, bila perhatian kita diarahkan kepada RPJMN 2015-2019 yang relevan dengan tugas dan fungsi PRAKSIS yaitu percepatan reformasi birokrasi dan tatakelola pemerintahan. Di sisi lain, Pidato kenegaraan Presiden tahun 2015 mengamanatkan PRAKSIS untuk berperan aktif dalam: (1) sinkronisasi dan harmonisasi kelembagaan; (2) kerangka nasional revolusi mental (ASN); (3) Pembangunan Demokrasi (Pemilu dan Pilkada); (4) Pemantapan peran Indonesia di G20 dan MEA; (5) Kemandirian Ekonomi; dan (6) Meningkatkan kinerja sektoral: Infrastruktur, Kedaulatan Pangan, Kemaritiman, Kesehatan, Ekonomi Kreatif, Penegakan Hukum, Pertahanan Negara, Pemberantasan Korupsi, Pengalihan Subsidi BBM dan subsidi lainnya.

Sementara itu, Prolegnas yang berpengaruh dan menjadi landasan pelaksanaan tugas dan fungsi yakni: (1) kebijakan yang telah menjadi undang-undang: UU Nomor 39/2008 tentang Kementerian Negara; UU Nomor 25/2009 tentang Pelayanan Publik; UU Nomor 30/2004 tentang Administrasi Pemerintahan; UU Nomor 5/2015 tentang Aparatur Sipil

Naegara; (2) kebijakan yang telah selesai draft RUU Etika Penyelenggara Negara; RUU Tata Hubungan Kewenangan antara Pusat dan Daerah; RUU Sistem Pengendalian Internal Pemerintahan; RUU tentang Akuntabilitas Penyelenggara Negara; dan (3) Kebijakan berupa RUU Tata Pemerintahan Elektronik.

Adapun secara internal, arah kebijakan PRAKSIS yang akan dilakukan meliputi:

1. Peningkatan kualitas kajian reformasi administrasi.
2. Peningkatan kompetensi SDM peneliti dan administrasi.
3. Pengembangan *knowledge management* melalui RB Hub .

B. Strategi

Fokus Pemantapan Reformasi Birokrasi diarahkan dengan strategi sebagai berikut:

1. Pelibatan *external stakeholder* dalam sistem penjaminan mutu kajian.
2. Penyelenggaraan pelatihan klasikal dan non klasikal bagi SDM peneliti dan administrasi dalam mendukung kualitas pelayanan dan kajian PRAKSIS.
3. Penguatan *Community of practices* pelaksana kebijakan RB.
4. Pengembangan sistem pendokumentasian dan pemanfaatan informasi/data kebijakan RB.
5. Pengembangan kualitas penerbitan kajian, *policy brief*, *policy paper*.

C. Kerangka Regulasi

Kerangka Regulasi yang menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Pusat kajian Reformasi Administrasi adalah:

1. UU No. 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. PP No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
3. PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS
4. Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
5. Perkal No. 14 tahun 2013 tentang Organisasi Tata Kerja LAN pasal 52 dan 53.

D. Kerangka Kelembagaan

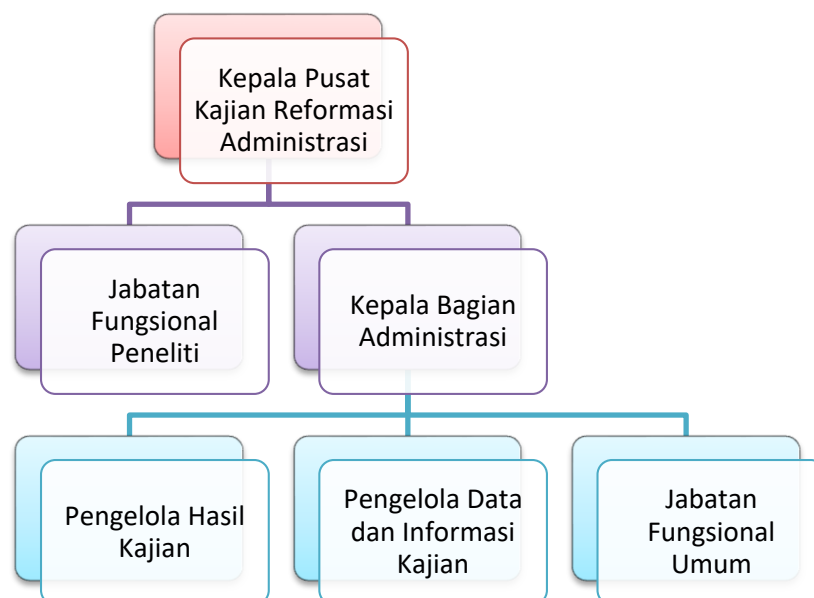
1. Tugas dan fungsi PRAKSIS

Pusat Kajian Reformasi Administrasi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana, penelaahan kebijakan, pengkajian, dan evaluasi pelaksanaan program kajian 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.

Adapun fungsi PRAKSIS adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan rencana program, kegiatan, dan anggaran di bidang kajian kebijakan reformasi administrasi;
2. Pelaksanaan kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi
3. Pelaksanaan koordinasi kegiatan di lingkungan Pusat
4. Pengendalian pelaksanaan kegiatan di lingkungan Pusat
5. Pelaksanaan evaluasi kajian kebijakan di bidang reformasi administrasi
6. Pelaksanaan konsultasi, advokasi dan asistensi di bidang kajian kebijakan reformasi administrasi
7. Penyusunan dan pengembangan sistem informasi
8. Pelaksanaan pemberian dukungan teknis dan administrative kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat
9. Pembinaan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat; dan
10. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

2. Struktur organisasi PRAKSIS



3. Komposisi SDM

No	Komposisi SDM	Jumlah
1	Pejabat Struktural Eselon II	1
2	Pejabat Struktural Eselon III	1
3	Pejabat Fungsional Peneliti Madya	2
4	Pejabat Fungsional Peneliti Pertama	1
5	Penganalisis Kajian	2
6	Pengelola Kajian	4
7	Pengelola Data dan Informasi hasil Kajian	5
8	Pengadministrasi Umum	1
Jumlah SDM		17

4. Penguatan Kerangka Kelembagaan

Penguatan kerangka kelembagaan di Pusat Kajian Reformasi Administrasi akan dilakukan melalui 2 (dua) cara yaitu:

1. Penguatan budaya organisasi sesuai nilai-nilai LAN yaitu Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli (IPIP).

Penguatan Nilai-nilai LAN ini diwujudkan dengan mengimplementasikan masing-masing esensi Nilai sebagai berikut ini :

Integritas

- 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

- Bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya ;
- Berorientasi pada kualitas hasil - Menjunjung tinggi kode etik profesi ;
- Selalu melakukan pengembangan potensi diri ;
- Bekerja secara total dan bertanggungjawab ;
- Mampu mengambil keputusan secara mandiri maupun dalam tim ;

Inovatif

- 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 ;
- Mampu beradaptasi dengan perkembangan iptek ;
- Berani mengambil resiko untuk sebuah keputusan ;

Peduli

- 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.

2. Peningkatan kualitas *business process* dan koordinasi dengan unit kajian yang lain di lingkungan DKK maupun unit PKP2A LAN melalui pengembangan sistem informasi kajian.

Bab 4

Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan

A. Target Kinerja

Tujuan pembangunan Nasional yakni Pembangunan menyeluruh melalui peningkatan daya saing dengan pemanfaatan SDA, dan SDM berkualitas serta Iptek, mendukung penguatan kebijakan Reformasi birokrasi dalam mendukung daya saing bangsa.

Memperhatikan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 tahun 2015 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Lembaga Administrasi Negara, sebagai acuan dalam sistem akuntabilitas kinerja dilingkungan Lembaga Administrasi Negara. Ditetapkan Indikator kinerja Deputi Kajian Kebijakan adalah Jumlah rekomendasi kebijakan administrasi negara yang menjadi wacana publik.

Sebagai *cascading* IKU Kedeputan Bidang Kajian Kebijakan, ditetapkan pula Indikator Kinerja Pusat Kajian Reformasi Administrasi adalah jumlah rekomendasi kebijakan di bidang reformasi administrasi yang menjadi wacana publik. Adapun rincian target kinerja Pusat kajian Reformasi Administrasi selama kurun waktu 2015 – 2019 adalah sebagai berikut:

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Tersedianya rekomendasi kebijakan di bidang reformasi administrasi	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang reformasi administrasi yang menjadi wacana publik	2	2	2	1	1

B. Kerangka Pendanaan

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

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Rencana Anggaran Tahun (Rp Milyar)					Total
		2015	2016	2017	2018	2019	
1	Tersedianya rekomendasi kebijakan di bidang reformasi administrasi	1.17	1	1	1.5	0.7	5.37 Milyar

Keseluruhan pembiayaan dalam implementasi Rencana Strategis Pusat Kajian reformasi Administrasi dari tahun 2015 hingga 2019 bersebumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara.

Bab 5

Penutup

Renstra Pusat Kajian Reformasi Administrasi tahun 2015-2019 merupakan dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan yang menjadi pedoman bagi seluruh unsur yang ada di PRAKSIS dalam pencapaian kinerja yang diharapkan. Renstra ini berisi visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi yang meliputi kebijakan dan program untuk kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang.

Dokumen ini menjadi landasan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan di Pusat Kajian Reformasi Administrasi (PRAKSIS). Namun demikian, tentunya akan banyak dinamika perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal yang nantinya perlu direspon. Oleh karenanya akan dilakukan pengawasan dan evaluasi dari Renstra 2015-2019 ini secara berkala oleh Kepala Pusat.

Dengan sumber daya manusia LAN yang semakin baik, upaya revitalisasi kajian dilingkungan Kedeputan Bidang Kajian Kebijakan LAN bukanlah hal yang mustahil untuk dilakukan. Kuncinya adalah dengan membangun komitmen bersama baik pimpinan dan kelompok Peneliti dan tenaga administrasi untuk mewujudkan visi dan misi PRAKSIS, saat ini dengan momentum reformasi birokrasi tahap II, pimpinan LAN perlu menjadikan proyek perubahan sebagai suatu hal yang riil dan operasional dengan cara memberikan mereka *recognition* dan *challenge* yang berkelanjutan.