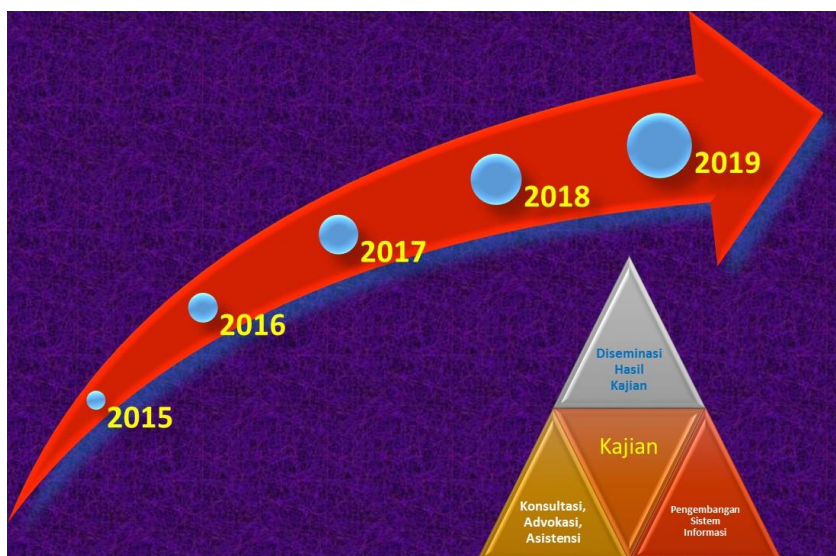


RENCANA STRATEGIS ~~PERUBAHAN~~-TAHUN 2015 - 2019

PUSAT KAJIAN SISTEM DAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA

Commented [Office1]: Judulnya disebut saja Rencana Strategis Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara Tahun 2018-2019. Nanti di dalam disebutkan bahwa ini merupakan perubahan atas Renstra 2015-2019. Mohon sekalian disesuaikan apabila penamaan ini disebutkan kembali di dokumen ini.



**Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
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.

Dalam menyusun rencana strategis perubahan ini, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara telah mengacu kepada RPJMN 2015–2019 dan Rencana Strategis 2015–2019 Lembaga Administrasi Negara. Namun demikian seiring dengan terbitnya Peraturan Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Lembaga Administrasi Negara Tahun 2018–2019 maka dilakukan review Renstra PKSANTHAN 2015–2019, yang selanjutnya dielaborasi secara lebih fokus dengan mempertimbangkan perubahan 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 Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara, sekaligus mendukung terwujudnya visi dan Misi Lembaga Administrasi Negara. Dalam rangka pencapaian visi dan misi tersebut, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara akan terus berupaya untuk dapat mengimplementasikannya melalui program dan kegiatan yang sejalan dengan prioritas pembangunan nasional.

Namun demikian, disadari sepenuhnya bahwa visi dan misi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara, tidak mungkin dapat tercapai tanpa dukungan dan partisipasi aktif dari seluruh jajaran aparatur di lingkungan Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara serta pemangku kepentingan dan instansi terkait. Oleh karena itu, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara 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 Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara ini dapat bermanfaat.

Jakarta, Juli 2018
Kepala Pusat Kajian Sistem dan
Hukum Administrasi Negara,

Tri Saksono

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR		ii
DAFTAR ISI		iii
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Kondisi Umum	1
	1. Pencapaian program dan kegiatan pusat kajian sistem dan hukum administrasi Negara pada periode sebelumnya	1
	2. Perkembangan lingkungan strategis yang dihadapi	3
	B. Potensi dan Permasalahan	5
	1. Analisa Permasalahan	5
	2. Potensi	8
	3. Peluang	8
	4. Tantangan	10
BAB II	VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS	13
	A. Visi dan Misi	13
	B. Tugas dan Fungsi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara	14
	C. Tujuan, Sasaran dan Indikator	14
	D. Nilai-nilai	15
BAB III	ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	16
	A. Arah Kebijakan dan Strategi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara	16
	1. Arah Kebijakan Nasional	16
	2. Arah Kebijakan LAN	18
	3. Arah Kebijakan dan Strategi Deputi Bidang Kajian Kebijakan	20
	4. Arah Kebijakan dan Strategi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara	21
	B. Kerangka Regulasi	25
	C. Kerangka Kelembagaan	26
BAB IV	TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	28
	A. Indikator Kinerja Utama dan Target Tahunan	28
	B. Program/Kegiatan dan target yang Diharapkan	28
	C. Kerangka Pendanaan	29
	D. Keterkaitan antara Program/Kegiatan dan Sasaran	29
BAB V	PENUTUP	31

BAB I PENDAHULUAN

A. Kondisi Umum

1. Pencapaian Program dan Kegiatan Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara 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 Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara, berikut disampaikan catatan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara selama periode tersebut.

Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara (PKSANHAN) 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 PKSANHAN baru mulai terlibat aktif pada tahun akhir pelaksanaan Renstra LAN yaitu Tahun 2014.

Pada tahun 2014-2017, PKSANHAN 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 PKSANHAN. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi kegiatan pokok dan penunjang. Kegiatan-kegiatan pokok meliputi kegiatan kajian dan advokasi. Sedangkan kegiatan penunjang difokuskan pada pengembangan kapasitas dan profesionalisme staf PKSANHAN.

Dalam kurun waktu tahun 2015 hingga 2017, PKSANHAN telah melakukan sebanyak 6 (enam) kegiatan kajian/telaah kebijakan, yaitu:

1. Kajian Sinergitas Kewenangan dan Hubungan Kerja Antara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah Fokus: Implementasi Kebijakan Pembangunan Tol Laut,
2. Kajian Isu-Isu Strategis 2015,
3. Kajian Diskresi Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Berdasarkan Undang-Undang Administrasi Pemerintahan,
4. Kajian Isu-Isu Strategis 2016,
5. Kajian Prospektif SANKRI, dan
6. Kajian Isu-Isu Strategis 2017

Hasil-hasil kajian/telaah kebijakan dilakukan PKSANHAN, 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 2016 PKSANTHAN telah melakukan kegiatan seminar/diseminasi yaitu:

1. Seminar Nasional Utilisasi Diskresi untuk Akselerasi Pembangunan dan Pelayanan Publik.
2. Seminar Nasional Membangun Triple-Partnership antara Pemerintah, BPJS, dan Fasilitas Kesehatan menuju Peningkatan Kualitas Pelayanan Jamkesmas.
3. Seminar Nasional "Penguatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam Pemberantasan Korupsi Pasca UU Administrasi Pemerintahan"

Mengenai kegiatan penunjang pengembangan kapasitas dan profesionalisme staf, pada tahun 2015-2017 PKSANTHAN 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 izin 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 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. Kebijakan penghematan anggaran pada tahun berjalan 2015-2017 mengakibatkan pengurangan alokasi anggaran dan adanya pemotongan/pembatalan kegiatan, sehingga mempengaruhi atau menghambat pencapaian target kinerja dan realisasi keuangan.

Beberapa permasalahan dalam pengelolaan kegiatan dan anggaran pada tahun 2015-2017 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 PKSANTHAN, Deputi 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 PNBK 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 selama periode 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 PKSANNAN 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.

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.

B. Potensi dan Permasalahan

1. Analisa permasalahan

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di lingkungan Deputi 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 Kedeputan Bidang Kajian Kebijakan. Sebagai lembaga pengkajian, jumlah fungsional peneliti baik dalam hal jumlah maupun kapasitasnya masih perlu ditingkatkan. 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.

Saat ini (per Juli 2018), jumlah SDM yang ada di PKSANTHAN sebanyak 17 orang, yang terdiri dari 2 orang pejabat struktural (Kepala Pusat dan Kepala Bagian Administrasi), 4 orang pejabat fungsional tertentu dan 11 orang pelaksana.

No.	Nama	Jabatan	Bidang Kompetensi
1.	Tri Saksono, S.H., MPd	Kepala Pusat	Hukum Administrasi Negara
2.	Budiarjo, S.Sos, MA.	Kepala Bagian Administrasi	Administrasi Negara
3.	Antun Nastri Sidik, SIP, M.Si	Peneliti Ahli Muda	Administrasi Negara/ Pemerintahan
4.	Dian Eka Rahayu Sawitri, S.H., M.H.	Peneliti Ahli Muda	Hukum Administrasi Negara
5.	Riyadi Sri Purnomo, S.E., MA.	Analisis Kebijakan Ahli Pertama	Ekonomi dan Komunikasi Pemerintahan
6.	Frenky Kristian Saragi, S.H., M.Han	Peneliti Ahli Pertama	Hukum Administrasi Negara
7.	Reagent Dwi Putra, S.H.	Pengelola Data dan Informasi Hasil Kajian	Hukum Administrasi Negara

8.	Fachrizal, SE	Pengelola Kajian	Ekonomi Pembangunan
9.	Niken Hapsari, S.Sos.	Pengelola Kajian	Komunikasi
10.	Nisa Agistiani Rachman, S.Fil.	Pengelola Kajian	Administrasi Publik
11.	Tisa Lestari, S.Sos.	Pengelola Kajian	Hubungan International
12.	Sastia Yunanta Putri, S.I.A.	Pengelola Data dan Informasi Hasil Kajian	Administrasi Niaga
13.	Alfina Fedora Kotta, S.Pd.	Pengelola Data dan Informasi Hasil Kajian	Pendidikan Kewarganegaraan
14.	Virgiawan Listanto, S.Pd., M.Si.	Pengelola Kajian	Administrasi Pendidikan
15.	Putra Budi Darmawan, S.Pd.I., M.H.	Pengelola Data dan Informasi Hasil Kajian	Hukum Administrasi Negara
16.	Suryati, Amd.	Pengelola Keuangan	Administrasi Keuangan
17.	Eko Nurwajito, S.Ap.	Pengadministrasi Umum	Administrasi Perkantoran

Tabel tersebut menunjukkan bahwa komposisi SDM PKSANTHAN berasal dari berbagai latar belakang bidang kompetensi, yaitu 5 (lima) orang dari bidang Hukum Administrasi Negara, 3 (dua) orang dari bidang Administrasi Negara/Pemerintahan, 2 (dua) orang dari bidang Ilmu Administrasi, 2 (dua) orang dari bidang Ekonomi, 1 (satu) orang dari bidang Pendidikan Kewarganegaraan, 1 (satu) orang dari bidang komunikasi dan 1 (satu) Hubungan Internasional serta 2 (dua) orang dari bidang Administrasi Perkantoran. Di satu sisi, hal tersebut dapat diterima karena fokus kajian PKSANTHAN (sesuai tupoksi unit) yang cukup luas mencakup bidang Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara, sehingga kondisi SDM tersebut merupakan potensi sumber daya yang dapat dikembangkan kepakarannya.

Namun di sisi lain, apabila dilihat kaitannya dengan inti substansi tugas pokok dan fungsi PKSANTHAN sendiri, komposisi SDM PKSANTHAN belum ideal, karena hanya ada 2 (dua) orang yang *core*-nya berasal dari bidang Administrasi Perkantoran dan 1 (satu) orang yang *core*-nya berasal dari bidang Ekonomi. Sehingga untuk sementara pada saat ini, untuk hal-hal yang terkait substansi materi terutama terkait Sistem Administrasi Negara, kondisi SDMnya masih sangat kurang.

Sedangkan untuk hal-hal yang terkait teknis pelaksanaan kegiatan kajian dan administrasi, SDM yang ada di PKSANTHAN relatif telah memadai karena adanya dukungan 4 (empat) orang fungsional tertentu dan 11 (sebelas) orang pelaksana.

Sehubungan rencana strategis lima tahun ke depan (2015-2019), maka perlu dirumuskan kebijakan dan strategi yang tepat untuk menyiasati kondisi SDM PKSANNAN tersebut.

b. 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.

c. 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

d. Networking dengan lembaga pengkajian lain dan mitra pembangunan

Kapasitas peneliti maupun para struktural di lingkungan PKSANNAN 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 internasional 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.

e. 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.

f. Infrastruktur Pendukung Kajian Kebijakan

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

g. 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 PKSANTHAN didukung oleh tenaga muda potensial yang energik, dinamis dan mempunyai kapasitas yang baik sebagai peneliti, calon peneliti dan analis 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 PKSANTHAN untuk lebih meningkatkan eksistensinya. Peluang tersebut harus dimanfaatkan oleh seluruh jajaran di lingkungan PKSANTHAN 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 PKSANTHAN lebih besar karena sesuai dengan kebutuhan stakeholders.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan kesempatan bagi PKSANTHAN untuk berkiprah sesuai dengan mandat 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 penjenjangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;

- 5) Memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan;
- 6) Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
- 7) Membina Jabatan Fungsional di bidang pendidikan dan pelatihan.

Selanjutnya, terbitnya UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menjadi salah satu isu yang menarik terutama dalam penyelesaian sengketa administrasi dan diskresi. Diaturinya 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 pengamanan 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 lainnya adalah dengan banyaknya lembaga donor seperti GIZ, AIPEG, KSI, AUSAID, USAID dan lain-lain, yang diharapkan dapat bekerjasama dan bersinergi dengan Kedeputan 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 PKSANNAN saat ini adalah mengenai termanfaatkannya hasil kajian dan rekomendasi kebijakan oleh para

stakeholders. Melalui PKSANHAN, LAN harus kembali menguatkan *branding* sebagai *policy think-tank*. Tantangan lainnya adalah kemampuan mengadvokasi kebijakan yang sedang menjadi wacana publik secara *up to date*, PKSANHAN 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 Kedeputian 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 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.

Dalam kerangka pelaksanaan tupoksi, PKSANHAN dihadapkan pada kondisi lingkungan eksternal berikut.

a. Dimensi Kelembagaan

Check and balances antar lembaga negara belum terbangun berbasis etika politik serta orientasi nilai-nilai dan manfaat kepublikan.

b. Dimensi Manajemen

Sistem administrasi pemerintahan yang masih sangat terfragmentasi, misalnya antara sistem perencanaan dengan sistem penganggaran,

sehingga ide *money follow function* tidak terwujud, dan kebijakan anggaran berbasis kinerjaapun tidak berjalan optimal.

- c. Dimensi Sumber Daya Manusia Aparatur dan Masyarakat
 - Jumlah Aparatur yang banyak dengan kualitas yang rendah (surplus kuantitas defisit kompetensi)
 - Kecenderungan di daerah untuk memprioritaskan “putra daerah”
 - Partisipasi masyarakat masih sangat lemah meskipun sudah banyak peraturan yang mensyaratkan dilibatkannya masyarakat dalam pengambilan keputusan
 - Mentalitas sebagian masyarakat yang oportunistik berkontribusi terhadap lemahnya kontrol publik terhadap birokrasi
- d. Dimensi Kebijakan Publik

Adanya disharmonisasi antar norma kebijakan yang kerap kali menimbulkan konflik antar kebijakan dan implementasinya

Berbagai upaya pengembangan yang dapat dijadikan alternatif yang dapat dipertimbangkan untuk dijadikan arah kebijakan setiap lembaga/instansi negara/pemerintah untuk menghadapi kondisi eksternal tersebut, antara lain adalah sebagai berikut.

- a. Dimensi Kelembagaan
 - Memperjelas pembagian kekuasaan negara berdasarkan konstitusi dan jenis-jenis kekuasaan negara yang akan menjadi dasar bagi pembentukan lembaga-lembaga negara.
 - Menetapkan kebijakan moratorium usulan pembentukan unit kerja baru, sembari melakukan audit kelembagaan yang lebih ketat untuk mencegah sekecil mungkin terjadinya inefisiensi sumber daya aparatur (anggaran, SDM, fasilitas/sarana prasarana kerja).
 - Melakukan peleburan beberapa unit kerja atau organisasi (SKPD, LNS, UPT, dll) yang memiliki tingkat urgensi rendah, yang tidak memiliki kinerja cukup, yang menjadi cost center tanpa diimbangi *outcomes* yang terukur.
- b. Dimensi Manajemen
 - Mewujudkan pelayanan publik yang inklusif untuk seluruh warga negara, dengan pembenahan aspek tata laksana pemerintahan secara mendasar dan komprehensif, sehingga tercipta pelayanan publik yang terkoneksi antar jenis layanan, antar unit pemberi layanan, dan antar daerah.
 - Mempercepat implementasi *e-government*, diantaranya melalui penyiapan perangkat regulasi termasuk revisi inpres.

- c. Dimensi SDM Aparatur dan Partisipasi Masyarakat
- Mempercepat penyusunan PP pengembangan kompetensi sebagai mandat dari UU ASN
 - Menciptakan pola karir nasional untuk mendorong efek pembelajaran lintas budaya dan membangun kesadaran berbangsa yang lebih solid
 - Menjadikan program diklat sebagai kebijakan afirmatif, disertai dengan penguatan lembaga diklat melalui sertifikasi ISO
 - Mengembangkan *open government partnership* untuk membuka partisipasi berbasis internet
 - Menyediakan layanan dan laporan yang dapat diakses masyarakat secara luas, baik melalui website, media cetak, televisi, konsultasi/uji publik, pengelolaan pengaduan, dan sebagainya
- d. Dimensi Kebijakan Publik
- Proses koordinasi dan kerjasama yang lebih baik antarbiro hukum kementerian/lembaga untuk mengurangi ego sektoral yang selama ini diidentifikasi sebagai salah satu penyebab banyaknya peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih dan/atau bertentangan antara satu dan lainnya
 - Prolegnas dan prolegda harus menjadi dokumen perencanaan yang terintegrasi, sistematis dan partisipatif
 - Mendorong peran lembaga litbang K/L untuk menjadi *clearing house* bagi rancangan kebijakan di K/L yang bersangkutan
 - Mengembangkan kapasitas peneliti dan analis kebijakan melalui pengembangan kompetensi secara lebih serius

BAB II

VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS

A. Visi dan Misi

Dalam dokumen Renstra 2015-2019, LAN menyatakan Visi nya: **"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:

1. Penyelenggaraan kajian dan advokasi kebijakan bidang reformasi Administrasi;
2. Penyelenggaraan kajian dan advokasi kebijakan bidang desentralisasi dan otonomi daerah;
3. Penyelenggaraan kajian dan advokasi kebijakan bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi Negara;
4. Penyelenggaraan pembinaan analis kebijakan bagi peningkatan kualitas kebijakan di Indonesia;
5. Penguatan kapasitas organisasi ke deputian yang berorientasi pada peningkatan nilai tambah bagi stakeholders.

Dalam rangka mendukung pencapaian Visi, Misi ke-3 dan Misi ke-5 Deputi Bidang Kajian Kebijakan, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara mencanangkan visi:

"Pusat Terpercaya dalam Kajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara"

Misi yang akan dilaksanakan dalam upaya mewujudkan visi tersebut adalah:

M-1	Melakukan Kajian di bidang Sistem Administrasi Negara;
M-2	Melakukan kajian di bidang Hukum Administrasi Negara;
M-3	Melakukan konsultasi, advokasi dan asistensi di bidang Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara;
M-4	Melakukan diseminasi hasil kajian di bidang Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara;
M-5	Melakukan penyiapan bahan rekomendasi kebijakan di bidang Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara;
M-6	Meningkatkan kualitas dukungan manajemen pusat kajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara;
M-7	Melakukan kerjasama dalam rangka pengembangan Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara.

B. Tugas dan Fungsi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara

Mengacu Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara, 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 di bidang pengkajian kebijakan serta pemberian bantuan teknis dan administratif kepada pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya”.

Dalam rangka pelaksanaan tugas tersebut, fungsi yang dijalankan oleh Deputi Bidang Kajian Kebijakan Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara adalah

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

C. Tujuan, Sasaran, dan Indikator

Dalam rangka mengemban amanah Visi, Misi serta Tugas dan Fungsi, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara menetapkan tujuan, sasaran serta indikator pencapaian sasaran organisasinya.

Sejalan dengan Misi, tugas, dan fungsinya, tujuan, sasaran serta indikator pencapaian sasaran Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara adalah:

T	Menghasilkan rekomendasi kebijakan di bidang Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara, dengan sasaran :		
	S	Tersedianya rekomendasi kebijakan di bidang Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara yang menjadi wacana publik:	
	I	Rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik adalah yang didiseminasikan kepada stakeholders terkait (dibuktikan dengan tandatangan) dan dimuat/diberitakan/dipublikasikan pada sekurang-kurangnya 2 dari 3 media berikut: a. media elektronik internal; b. media massa cetak tingkat lokal/nasional; dan/atau c. media massa elektronik tingkat lokal/nasional.	

Rekomendasi kebijakan dapat berupa policy paper, policy brief, policy note, atau policy memoyang dihasilkan dari kajian kebijakan.

D. Nilai-nilai

Nilai-nilai yang diterapkan di lingkungan Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara 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

- ✓ 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 bertanggung jawab
- ✓ 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.

BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

A. Arah Kebijakan dan Strategi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara

1. Arah Kebijakan Nasional

Untuk menjaga kesinambungan pembangunan, Rencana Strategis Deputy 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.

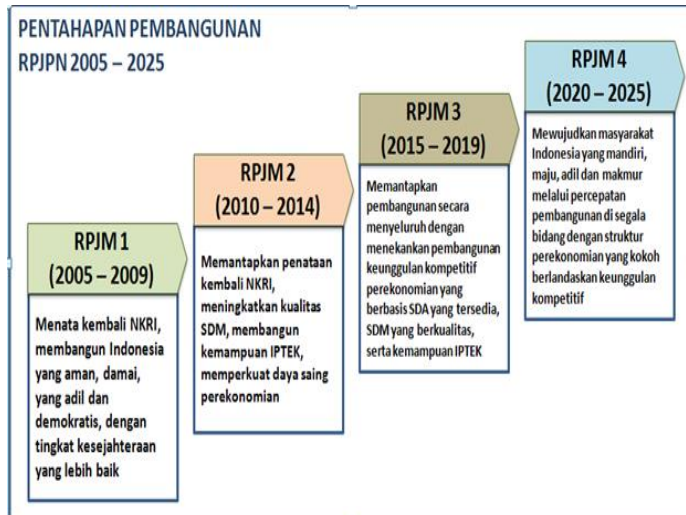
Kebijakan Nawacita Pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla, yang dijadikan acuan dalam Rencana Strategis Deputy Bidang Kajian Kebijakan Tahun 2015-2019 adalah

- ✓ 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:

a. Percepatan Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan
Strategi yang ditempuh:

- 1) Mewujudkan kelembagaan pemerintah efektif, efisien, dan sinergis.
- 2) Penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit
- 3) Peningkatan kualitas pelayanan publik
- 4) Penerapan e-government untuk mendukung bisnis proses pemerintahan dan pembangunan yang efisien, efektif, transparan, dan terintegrasi.
- 5) Penerapan *open government*
- 6) Penguatan manajemen kinerja
- 7) Peningkatan kualitas pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah

b. Pencegahan dan pemberantasan korupsi

Strategi yang ditempuh:

- 1) Harmonisasi peraturan perundang-undangan di bidang korupsi
- 2) Meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan anti korupsi
- 3) Meningkatkan Pencegahan Korupsi

c. Pemantapan Politik Dalam Negeri

Narasi dari dokumen RPJMN 2015-2019 bidang aparatur

1. Penetapan Formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif sesuai prioritas pembangunan dan instansi
2. Penerapan system rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
3. Penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat

4. Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)
5. Penerapan sistem manajemen kinerja pegawai, dan
6. Penguatan sistem informasi kepegawaian nasional

d. Pemantapan Politik Luar Negeri

Narasi dari dokumen RPJMN 2015-2019 bidang aparatur

Dalam rangka menghadirkan negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara, disusun 10 sub agenda yang masing-masing diuraikan dengan merumuskan sasaran, arah kebijakan dan strategi. Kesepuluh sub agenda tersebut adalah:

1. Melaksanakan Politik Luar Negeri Bebas Aktif;
2. Memperkuat Sistem Pertahanan Nasional;
3. Memperkuat Jatidiri Sebagai Negara Maritim;
4. Meningkatkan Kualitas Perlindungan Warga Negara Indonesia dan Badan Hukum Indonesia di luar negeri;
5. Melindungi Hak dan Keselamatan Pekerja Migran;
6. Memperkuat Peran Indonesia dalam Kerjasama Global dan Regional;
7. Meminimalisasi Dampak Globalisasi;
8. Membangun Industri Pertahanan Nasional;
9. Membangun Polri yang Professional; dan
10. Meningkatkan Ketersediaan dan Kualitas Data serta Informasi Kependudukan

Arah kebijakan nasional lain yang menjadi acuan Deputi 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 dan arah kebijakan umum Pembangunan Nasional, maka arah kebijakan Lembaga Administrasi Negara didasarkan pada Visi Nasional untuk membangun tata

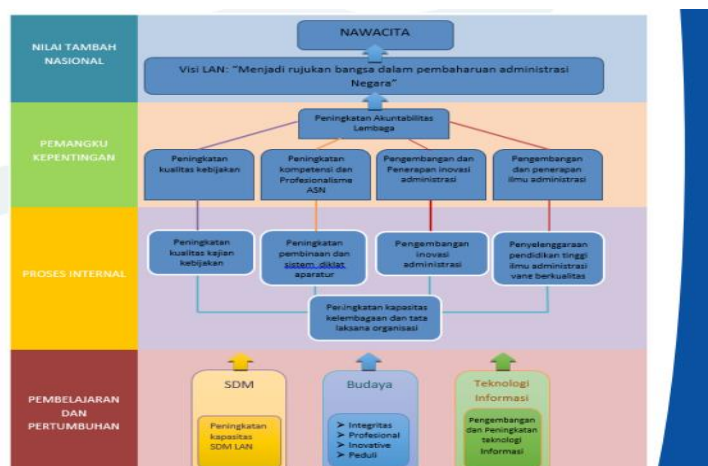
kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya. Sesuai dengan prioritas nasional, Visi tersebut diimplementasikan salah satunya dengan menjalankan agenda reformasi birokrasi secara konsisten. Oleh karena itu, sejalan dengan tugas dan fungsi yang diemban Lembaga Administrasi Negara, Kebijakan dalam Renstra 2015-2019 Lembaga Administrasi Negara ini diarahkan pada:

- Meningkatnya kualitas hasil kebijakan
- Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme ASN
- Meningkatnya pengembangan dan praktek inovasi di bidang administrasi Negara
- Terwujudnya pengembangan dan penerapan ilmu administrasi Negara
- 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:

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

Secara garis besar, peta strategi yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara dalam 5 tahun ke depan dapat digambarkan sebagai berikut:



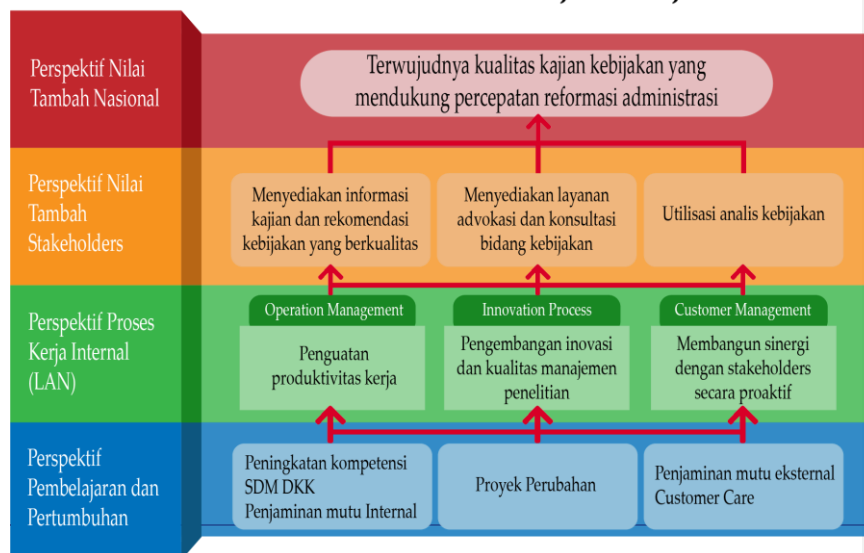
LAN memiliki daya dukung baik berupa sumber daya manusia, budaya, maupun teknologi informasi (information technology/IT). Ketiga hal tersebut akan mendukung peningkatan proses internal LAN yaitu peningkatan kapasitas kelembagaan dan tata laksana organisasi, peningkatan kualitas kajian kebijakan, peningkatan 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 mendukung pencapaian nawacita, khususnya pada agenda “Membuat Pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya.”

3. Arah Kebijakan dan Strategi Deputy Bidang Kajian Kebijakan

Sejalan dengan kebijakan dan strategi Lembaga Administrasi Negara, arah kebijakan deputy kajian kebijakanditujukan 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.

STRATEGY MAP DEPUTI KAJIAN KEBIJAKAN



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

Pada gambar 1 dapat dijelaskan bahwa strategi peningkatan kualitas hasil kebijakan dilakukan melalui empat perspektif/ranah yakni:

- 1) persektif pembelajaran dan pertumbuhan
- 2) perspektif proses kinerja internal LAN
- 3) perspektif nilai tambah stakeholders
- 4) perspektif nilai tambah nasional

Pada persektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), untuk mencapai kualitas kajian, advokasi, dan konsultasi yang diharapkan, pertama-tama yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kompetensi internal yaitu kompetensi sumber daya manusia aparatur di lingkup deputy kajian kebijakan. Masih dalam ranah pembelajaran dan pertumbuhan

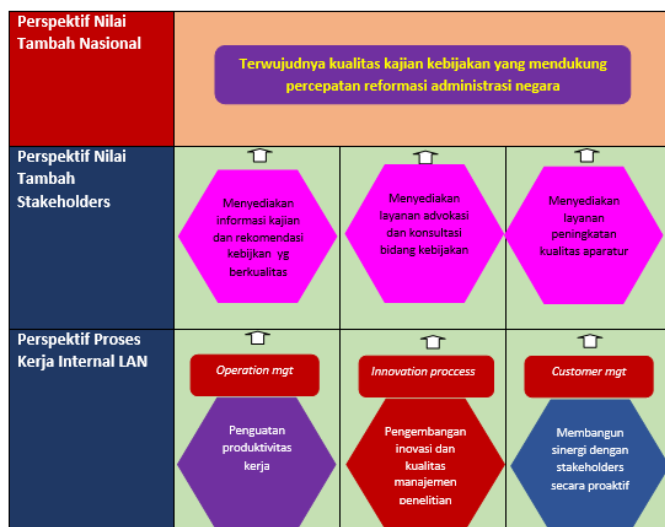
adalah pelaksanaan proyek perubahan, yang pada mulanya hanya diperuntukkan bagi peserta diklat kepemimpinan I, II, III, dan IV. Namun ke depan, proyek perubahan ini bisa saja disusun oleh masing-masing unit kerja dalam memberikan kontribusi kepada organisasinya. Selanjutnya, penjaminan mutu eksternal 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 deputi 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.

Tahap selanjutnya adalah 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.

4. Arah Kebijakan dan Strategi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara

Upaya peningkatan kualitas hasil kajian kebijakan Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara dilakukan melalui peta strategi (*strategy map*) sebagai berikut.



Gambar 2. Peta Strategi (*Strategy Map*) Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara



Commented [Office3]: Peta strategi ini dapat saja dipertahankan, namun sebenarnya belum menggambarkan secara spesifik tentang PKSHAN kecuali pada perspektif learning & growth. Anak panah yang dimunculkan juga memberikan penafsiran yang kurang tepat, misalnya apakah benar pengembangan inovasi dan kualitas manajemen penelitian hanya dilakukan untuk menyediakan layanan advokasi dan konsultasi bidang kebijakan saja?

Mengikuti pola Strategy Map Deputy Bidang Kajian Kebijakan, dalam konteks PKSHAN pada Gambar 2 di atas dapat dijelaskan bahwa strategi peningkatan kualitas hasil kebijakan dilakukan melalui empat perspektif/ranah yakni:

- perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- perspektif proses kinerja internal LAN
- perspektif nilai tambah stakeholders
- perspektif nilai tambah nasional

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), untuk mencapai kualitas kajian, advokasi, dan konsultasi yang diharapkan, hal-hal yang perlu dilakukan adalah:

- Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia aparatur di lingkup PKSHAN, antara lain melalui:
 - Pelatihan Pegawai (*training*)
Kegiatan ini berupa pemberian pelatihan internal oleh Peneliti terkait dengan metodologi maupun substansi penelitian. Jika dipandang perlu dapat melibatkan pegawai di luar PKSHAN, forum Peneliti, maupun Peneliti di Luar LAN.
Menyusun daftar kebutuhan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai yang akan disampaikan kepada Biro Umum dan Bagian SDM
 - Diskusi Bulanan (*Monthly learning discussion*)
Tujuan kegiatan ini adalah untuk menangkap isu-isu strategis yang muncul dengan cepat dan mendiskusikannya.

Masing-masing pegawai mempresentasikan tema atau isu strategis untuk selanjutnya dibahas dalam forum diskusi yang melibatkan pegawai di lintas Unit di lingkungan LAN.

- *One Month, One Book*

Masing-masing pegawai membaca dan mempresentasikan hasil bacaan dalam diskusi "Bedah Buku" dalam lingkup substansi maupun metodologi penelitian.

- Membangun Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Kegiatan ini dimaksudkan untuk mewujudkan kompetensi khusus pegawai sesuai dengan bidang keilmuan dan kebijakan aktual. Misal, Kapus akan memetakan (mapping) kualifikasi dan kompetensi serta menetapkan spesialisasi penguasaan substansi kepada Para Pejabat Fungsional Peneliti dan Umum agar masing-masing menguasai kebijakan tertentu dan dinamika isu yang berkembang dalam bidang sistem dan HAN.

b. Penjaminan mutu internal (*Quality control*)

Kegiatan ini bertujuan untuk mengendalikan aspek administrasi maupun substansi pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas di PKSANHAN.

Untuk itu akan disusun "instrumen pengawasan kinerja pegawai secara online (*e-Performance*)". Dalam instrumen ini, memuat informasi perkembangan kinerja pegawai secara mingguan dalam melaksanakan kajian maupun penugasan-penugasan lainnya. Kabagmin melakukan pengendalian untuk dikoordinasikan dengan Kapus sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai.

c. Proyek perubahan, antara lain melalui:

- Portal Web PKSANHAN.

Portal ini merupakan website unit PKSANHAN yang ditujukan untuk mendiseminasikan hasil kajian dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan baik kegiatan seminar, lokakarya, audiensi, dan sebagainya.

Selain itu, dalam website ini akan dimuat:

- Regulasi dan sinopsis regulasi dalam bidang SANHAN.
- Putusan MK terkait substansi SANHAN.

- Membangun Instansi Binaan (*Piloting*).

Dalam kegiatan ini, akan dipilih *locus* tertentu (Pusat maupun Daerah) sebagai tempat untuk mengimplementasikan model maupun sistem pembentukan peraturan perundang-undangan (Pusat atau Daerah).

d. Penjaminan Mutu Eksternal, antara lain melalui:

- *Stakeholder's meeting*.

Kegiatan ini bertujuan untuk menjaring aspirasi dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait dengan pelaksanaan kajian. *Stakeholder's meeting* ini secara operasional dapat dilaksanakan pada level ke deputian.

- *Expert meeting*.

Kegiatan ini dilaksanakan dalam bentuk diskusi dengan melibatkan para ahli, pakar maupun praktisi yang secara kiproah dan

kapasitasnya dapat memberikan masukan strategis terhadap hasil kajian.

e. *Customer care*

Melakukan perkonsultasian dan/atau advokasi terhadap K/L/D dalam bidang SANHAN. Kegiatan ini dapat dilakukan secara aktif maupun pasif yang bertujuan untuk membangun jejaring kerja (*networking*) dengan stakeholder dalam rangka mengaplikasikan hasil kajian, sistem maupun model yang telah dibangun oleh PKSANHAN.

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.

Tahap selanjutnya adalah 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.

Dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran serta bersinergi dengan arah kebijakan dan strategi nasional, LAN, maupun Kedeputusan Bidang Kajian Kebijakan, maka fokus arah kebijakan PKSANHAN untuk tahun 2015-2019 adalah :

1. Pengkajian Sistem Administrasi Negara (SAN) bagi peningkatan Penyelenggaraan Pemerintah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan Nepotisme.
2. Pengkajian Hukum Administrasi Negara (HAN) bagi Peningkatan Kapasitas dan Akuntabilitas Birokrasi.

Untuk mendukung arah kebijakan tersebut, strategi yang dikembangkan oleh PKSANHAN selama periode tahun 2015-2019 adalah:

1. Perumusan kebijakan pengembangan Sistem Administrasi Negara melalui kegiatan-kegiatan (*Dimensi kajian SAN meliputi kelembagaan, manajemen pemerintahan, SDM Aparatur, dan kebijakan publik*):
 - Kajian-kajian dan telaah kebijakan dalam rangka penyusunan kebijakan, serta evaluasi dan penyempurnaan kebijakan yang telah ada
 - Diseminasi kegiatan-kegiatan kajian dan telaah kebijakan melalui seminar tahunan, lokakarya/workshop tahunan, forum diskusi bulanan

- Pengusulan penetapan hasil kajian dalam format rancangan peraturan perundang-undangan atau kebijakan yang kemudian disampaikan kepada anggota legislatif di tingkat pusat maupun daerah, serta para pimpinan eksekutif di tingkat pusat maupun daerah
 - Sosialisasi kebijakan hasil-hasil kajian dan telaah kebijakan kebijakan melalui penerbitan buku, pengiriman pada jurnal, penerbitan press release, penyusunan bahan pendidikan dan latihan pimpinan.
2. Perumusan kebijakan pengembangan Hukum Administrasi Negara melalui kegiatan-kegiatan (*Dimensi HAN meliputi kajian/telaah peraturan perundang-undangan, harmonisasi produk perundang-undangan, dll*):
- Kajian-kajian dan telaah kebijakan dalam rangka penyusunan kebijakan, serta evaluasi dan penyempurnaan kebijakan yang telah ada
 - Diseminasi kegiatan-kegiatan kajian dan telaah kebijakan melalui seminar tahunan, lokakarya/workshop tahunan, forum diskusi bulanan
 - Pengusulan penetapan hasil kajian dalam format rancangan peraturan perundang-undangan atau peraturan kebijakan yang kemudian disampaikan kepada anggota legislatif di tingkat pusat maupun daerah, serta para pimpinan eksekutif di tingkat pusat maupun daerah
 - Sosialisasi kebijakan hasil-hasil kajian dan telaah kebijakan kebijakan melalui penerbitan buku, pengiriman pada jurnal, penerbitan press release, penyusunan bahan pendidikan dan latihan pimpinan.

B. Kerangka Regulasi

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsinya, setiap kegiatan Deputi Bidang Kajian Kebijakan akan selalu didasarkan dan berada dalam kerangka peraturan perundang-undangan, pedoman dan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku, baik dalam konteks substantif maupun administratif.

Dalam konteks substantif, secara umum terdapat beberapa pedoman dan SOP peraturan undang-undang yang menjadi acuan ruang lingkup substantif pelaksanaan kajian oleh Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara. Pedoman dan SOP Undang-undang tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pedoman Penyelenggaraan Kajian
2. Pedoman Kemanfaatan Kajian
- 1.- SOP Penyusunan Terms of Reference (TOR) UU Kementerian Negara (UU Nomor 39 Tahun 2008)
4. SOP Penyusunan Research Design (RD)
5. SOP Penyusunan Instrumen Kajian
6. SOP Pengumpulan dan Pengolahan Data Lapangan
7. SOP Penyelenggaraan Focus Group Discussion (FGD)
8. SOP Penyusunan Laporan Akhir
9. SOP Pelaksanaan Diseminasi Hasil Kajian

Commented [Office4]: Kerangka regulasi sebenarnya adalah sejumlah peraturan perundang-undangan yang perlu disusun untuk mendukung ketercapaian visi dan tujuan strategis. Jika rinciannya seperti ini, terlihat sebenarnya tidak dibutuhkan kerangka regulasi, maka bagian ini dapat dihilangkan saja.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

- [10.SOP Pelayanan Advokasi/Bimtek/Fasilitas](#)
- [11.SOP Quality Assurance Penulisan Policy Brief](#)
- [12.SOP Quality Assurance Penulisan Policy Note](#)

C. Kerangka Kelembagaan

Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara merupakan salah satu unit kerja eselon II yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Deputi Bidang Kajian Kebijakan LAN. 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 fungsi nya adalah:

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

Dalam lima tahun kedepan, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara akan terus melakukan berbagai upaya menuju penguatan organisasi. Beberapa upaya yang akan dilakukan dalam konteks penguatan Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara tersebut antara lain adalah

- ✓ pengembangan networking kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- ✓ pengembangan teknologi dan informasi dalam kegiatan kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- ✓ pengembangan SDM aparatur kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara
- ✓ pengembangan publikasi kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara, antara lain melalui:
 - pengembangan e-library
 - pembentukan lembaga penerbitan yang diakui secara nasional (menjadi anggota IKAPI)
 - pengembangan penjaminan mutu kajian kebijakan dan pembinaan jabatan fungsional analis kebijakan

BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

A. Indikator Kinerja Utama dan Target Tahunan

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Lembaga Administrasi Negara Tahun 2018-2019, ditetapkan bahwa indikator kinerja Deputi Bidang Kajian Kebijakan adalah:

1. Tingkat kemanfaatan rekomendasi hasil kajian kebijakan
2. Persentase pemenuhan kebutuhan analisis kebijakan
3. Tingkat utilisasi analisis kebijakan

Target tahunan dari indikator kinerja ke-1 pada Pusat Kajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara, sesuai dengan RENSTRA LAN 2015-2019 adalah sebagai berikut:

Sasaran	Indikator	Target Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
Tersedianya rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik	Jumlah rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik	2	2	2	1	1

B. Program/kegiatan dan target yang diharapkan

Dalam rangka pencapaian target indikator kinerja yang direncanakan, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara menyusun rencana kegiatan sebagai berikut:

P R O G R A M	Kegiatan	Indikator	Target Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019
	Pengkajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara	Jumlah rekomendasi kebijakan di bidang sistem administrasi negara yang menjadi wacana publik	2	2	2	1	1

Berikut Identifikasi Tema/Judul Kegiatan Pengkajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara Tahun 2015-2019:

1. Sub Kajian Sistem Administrasi Negara: Tinjauan administrasi, manajemen, kelembagaan dan isu-isu strategik tentang
 - ✓ Perencanaan dan penganggaran
 - ✓ Pengawasan, Monitoring, Evaluasi
 - ✓ Manajemen ASN : PNS dan PPPK
 - ✓ Evaluasi Sistem Pelayanan Publik
 - ✓ Hubungan pusat dan daerah
 - ✓ Ganti rugi dalam pelaksanaan pembangunan
 - ✓ Pengelolaan BMN
 - ✓ Pengelolaan Kekayaan/Sumber Daya Alam Negara
 - ✓ Pembagian tugas dan peran lembaga negara dalam pelaksanaan pembangunan
 - ✓ Evaluasi implementasi kebijakan sektoral
 - ✓ Prospektif SANKRI dan Grand Design Public Administration
2. Sub Kajian Hukum Administrasi Negara: Tinjauan HAN mengenai isu-isu strategik tentang
 - ✓ Operasionalisasi UU Administrasi Pemerintahan
 - ✓ Diskresi dalam penyelenggaraan pemerintahan
 - ✓ Implementasi AAUPB dalam kebijakan publik
 - ✓ Penataan pendelegasian kewenangan
 - ✓ Harmonisasi peraturan perundang-undangan
 - ✓ Perlindungan Hukum bagi ASN
 - ✓ Implementasi Teknologi Komunikasi dan Informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan
 - ✓ Proses Transisi Kebijakan terkait perubahan perundang-undangan
 - ✓ Sistem review peraturan perundang-undangan
 - ✓ Mekanisme penyelesaian Tuntutan Ganti Rugi
 - ✓ Penyelesaian sengketa publik-privat, publik-publik
 - ✓ Implementasi kebijakan sektoral

C. Kerangka pendanaan

Untuk melaksanakan rencana kegiatan sepanjang tahun 2015-2019, sesuai RENSTRA LAN 2015-2019, Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara menyusun rencana kerangka pendanaan sebagai berikut.

P R O G R A M	Kegiatan	Rencana Anggaran Tahun (Rp Milyar)					Total
		2015	2016	2017	2018	2019	
	Pengkajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara	0,89	0,90	0,73	1,50	0,45	4,47

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. Kegiatan Pengkajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum

Administrasi Negara dilakukan dalam rangka pencapaian sasaran terselenggaranya kajian kebijakan dan advokasi bidang sistem administrasi negara dan hukum administrasi Negara.

BAB V PENUTUP

Rencana Strategis Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara tahun 2015-2019 merupakan rencana yang bersifat umum guna menjadi arah dan pedoman dalam menyusun rencana program, melaksanakan, dan mengendalikan penyelenggaraan tugas dan fungsi Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara. 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 Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara 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 Deputi 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 Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara Tahun 2015-2019 dapat bermanfaat dan menjadi acuan penyusunan rencana dan anggaran penyelenggaraan kegiatan setiap tahun.