



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 12 TAHUN 2020
TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa untuk penjabaran *Road Map* Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2020-2024 dan Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024, perlu disusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah

- Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
 4. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
 5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
 6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
 7. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14)

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI BIROKRASI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TAHUN 2020-2024.

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala Lembaga ini yang dimaksud dengan:

1. *Road Map* Reformasi Birokrasi Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut *Road Map* RB LAN adalah dokumen perencanaan reformasi birokrasi Lembaga Administrasi Negara periode (5) lima tahun.

2. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melaksanakan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara sebagaimana diatur dalam undang-undang yang mengatur mengenai aparatur sipil negara.

Pasal 2

Road Map RB LAN digunakan sebagai acuan dalam perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan, program, dan kegiatan reformasi birokrasi di lingkungan LAN dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

Pasal 3

Road Map RB LAN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 terdiri atas:

- a. pendahuluan;
- b. pelaksanaan reformasi birokrasi LAN tahun 2015-2019: capaian dan isu strategis;
- c. agenda reformasi birokrasi LAN tahun 2020-2024;
- d. *monitoring* dan evaluasi; dan
- e. penutup.

Pasal 4

Road Map RB LAN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Lembaga ini.

Pasal 5

Perubahan terhadap *Road Map* RB LAN dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi, isu lingkungan strategis dan kebijakan nasional.

Pasal 6

Peraturan Kepala Lembaga ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang yang mengetahuinya, memerintahkan penyebarluasan Peraturan Kepala Lembaga ini dengan penempatannya dalam laman resmi LAN.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 26 November 2020
KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

ADI SURYANTO

Disebarluaskan di Jakarta
pada tanggal 26 November 2020

SEKRETARIS UTAMA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

RENI SUZANA

Salinan ini sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO HUKUM DAN HUBUNGAN MASYARAKAT
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA



TRI ATMOJO SEJATI

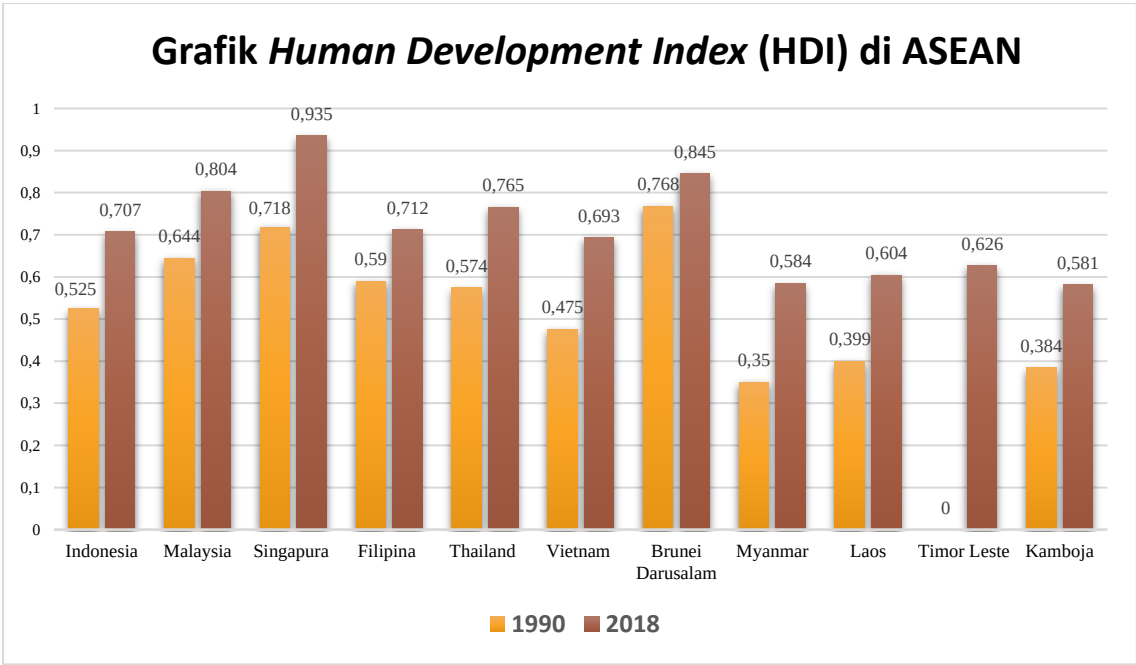
LAMPIRAN
PERATURAN KEPALA LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK
INDONESIA
NOMOR 12 TAHUN 2020
TENTANG *ROAD MAP* REFORMASI
BIROKRASI LEMBAGA ADMINISTRASI
NEGARA TAHUN 2020-2024

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Indonesia berada pada peringkat ke-50 dalam hal daya saing berdasarkan laporan *Global Competitiveness Index* (GCI) 2019 yang dirilis oleh *World Economic Forum* (WEF). Posisi ini mengalami penurunan sebanyak lima peringkat dari tahun sebelumnya yang semula pada urutan 45. Di antara negara ASEAN Indonesia berada pada posisi keempat, jauh tertinggal dari Singapura yang berada di posisi pertama, Malaysia pada posisi ke-27, dan Thailand pada posisi ke-40.

Dalam hal kemudahan berusaha (*ease of doing business*), pada tahun 2019 peringkat Indonesia turun satu tingkat ke posisi 73 dari sebelumnya peringkat 72. Ease Penurunan peringkat *ease of doing business* Indonesia bukan karena tidak ada perbaikan dalam aspek-aspek kemudahan berusaha. Namun demikian, perbaikan ini masih kalah dibandingkan dengan perbaikan beberapa negara lainnya yang berhasil melampaui Indonesia seperti India, Jamaika, Uzbekistan, dan Oman. Di antara faktor yang berkontribusi terhadap kondisi ini adalah regulasi di bidang ketenagakerjaan.



Sumber : Human Development Reports, 2019

Selanjutnya dalam hal pembangunan manusia, Indonesia berada pada peringkat 111 dari 189 negara dan teritori. Selama tahun 1990 sampai dengan 2018, nilai *Human Development Index* (HDI) Indonesia meningkat dari 0,525 menjadi 0,707 atau meningkat 34,6%. HDI Indonesia pada tahun 2018 sebesar 0,707 atau berada pada kategori tinggi. Capaian ini masih berada di bawah rata-rata 0,750 untuk negara-negara dengan nilai indeks perkembangan manusia yang tinggi dan berada di bawah rata-rata 0,741 untuk negara-negara di area Asia Timur dan Pasifik.

Melihat beberapa kondisi di atas, pembangunan yang dilakukan oleh Indonesia menunjukkan bahwa telah terdapat perbaikan dan peningkatan pada beberapa aspek jika dibandingkan dengan periode sebelumnya. Namun demikian, jika dibandingkan dengan negara-negara di sekitarnya pencapaian hasil pembangunan ini masih kalah dibandingkan dengan negara lain, bahkan dalam taraf ASEAN sekalipun.

Selain itu, pembangunan birokrasi Indonesia ke depan juga tidak lepas dari kondisi lingkungan strategis yang semakin dinamis, penuh ketidakpastian, kompleks, dan ambigu (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*). Hal ini tidak lepas dari faktor pendorong yang bersifat global atau yang dikenal sebagai *global megatrends*. Lembaga kajian *Singapore Institute of International Affairs* pada tahun 2017 mendeskripsikan *global megatrends* sebagai fenomena yang telah berkembang dan memiliki dampak yang berskala luas, saling terkait, mendalam, dan mampu mengubah pola hidup individu, organisasi, dan masyarakat hingga beberapa tahun ke depan. *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* atau disingkat KMPG (2016) menjabarkan adanya sembilan *global megatrends* yang harus diperhatikan, yaitu: (1) perubahan demografis, (2) perubahan tuntutan dan kebutuhan individu, (3) perkembangan teknologi, (4) keterikatan atau ketergantungan ekonomi antar negara, (5) peningkatan utang negara dan tuntutan bagi pemerintah untuk memastikan ketersediaan barang publik, (6) pergeseran kekuatan ekonomi dari Amerika-Eropa ke Asia, (7) perubahan iklim, (8) krisis sumber daya alam, dan (9) urbanisasi. Kesembilan tren global ini turut

membentuk arah pembangunan administrasi negara untuk menjaga kesinambungan pembangunan nasional.

Studi yang dilakukan oleh *Organization for Economic Co-Operation and Development* atau disingkat OECD (2016) memetakan empat keterampilan yang harus dimiliki oleh birokrasi di masa depan. *Pertama*, saran dan analisis kebijakan (*policy advice and analysis*). Aparatur negara ke depan harus memiliki kemampuan untuk menyampaikan saran dan analisis kebijakan kepada pengambil keputusan. *Kedua*, penyampaian layanan dan keterlibatan warga negara (*service delivery and citizen engagement*), yakni birokrasi bekerja langsung dengan warga negara dan pengguna layanan pemerintah. Keterampilan baru diperlukan bagi birokrasi untuk melibatkan warga secara efektif, mengumpulkan ide-ide dan menciptakan layanan yang lebih baik yang berbasis pada inovasi. *Ketiga*, mengelola jaringan (*managing networks*). Birokrasi dan pemerintah diwajibkan untuk bekerja melintasi batas-batas organisasi untuk mengatasi tantangan yang kompleks. Hal ini menuntut keterampilan untuk bernegosiasi, berkolaborasi, dan mengembangkan pemahaman bersama melalui komunikasi, kepercayaan, dan komitmen bersama. *Keempat*, pengelolaan pihak ketiga. Tidak semua layanan publik diberikan secara langsung oleh pemerintah. Oleh karenanya, diperlukan kolaborasi dengan pihak ketiga dalam memberi layanan. Hal ini membutuhkan keterampilan dalam merancang, mengawasi, dan mengelola pengaturan kontrak dengan organisasi lain (OECD, 2016).

Upaya percepatan pembangunan nasional dan untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045 tentunya membutuhkan adanya tata kelola pemerintahan yang berkualitas. Dalam rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) IV 2020-2024, tata kelola pemerintahan merupakan salah satu bagian dari pengarusutamaan (*mainstreaming*) selain kesetaraan *gender*, pembangunan berkelanjutan, kerentanan bencana dan perubahan iklim, modal sosial dan budaya, dan transformasi digital. Penetapan tata kelola pemerintah sebagai salah satu *mainstreaming* sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 dan *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025, yang saat ini telah berada pada periode ketiga.

Pada periode lima tahun ketiga ini (2020-2024) atau fase terakhir dari *Grand Design* RB Nasional, RB diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. RB dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus guna mencapai visi “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”, yakni pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat. Untuk mencapai visi tersebut, dalam *Grand Design* RB ditetapkan tiga sasaran yang hendak dicapai, yaitu : (1) terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; (2) meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan (3) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

RB bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya. Perbaikan tata kelola pemerintah ini harus dilakukan secara berkesinambungan dan perlu terus didorong melalui implementasi RB. Dalam hal ini, RB merupakan suatu kebutuhan untuk mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja pemerintah, guna terciptanya birokrasi pemerintah yang profesional.

Dalam pelaksanaan RB, penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan dilakukan dengan mengutamakan nilai efektivitas, efisiensi, *equity* (adil/tidak berat sebelah), serta ekonomis (hemat dan optimal). Tujuannya adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional dan berkarakter, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme, akuntabel, kapabel, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara, serta mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Hal ini jelas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Presiden Joko Widodo bahwa kecepatan melayani serta birokrasi akuntabel, efektif dan efisien menjadi kunci bagi terwujudnya RB.

Visi RB yang tercantum dalam *Grand Design* RB Indonesia adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut merupakan acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia pada tahun 2025, yakni sistem pemerintahan berbasis teknologi informatika dan komunikasi yang didukung birokrat profesional dan berintegritas tinggi, mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan mengikuti perkembangan manajemen pemerintahan yang terbaru dan berkembang secara demokratis. Tahapan perubahannya adalah dari birokrasi yang hanya berdasarkan pada peraturan menjadi birokrasi yang berbasis pada kinerja dengan membangun kultur yang serba terukur dalam kinerjanya, hingga terciptanya tata kelola pemerintahan yang dinamis.

Misi RB Indonesia menuju Pemerintahan Kelas Dunia yaitu dengan: (1) membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik; (2) melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*; (3) mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif; dan (4) mengelola sengketa administratif secara efisien dan efektif.

Guna mencapai visi dan misi tersebut, tentunya dibutuhkan aparatur yang profesional. Terwujudnya aparatur sipil negara (ASN) yang profesional merupakan salah satu prasyarat untuk dapat mewujudkan birokrasi yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini, LAN sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 memiliki kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Kewenangan dan fungsi inilah, yang menjadikan LAN memiliki peran vital dan strategis terhadap pencapaian visi RB.

Dengan mempertimbangkan peran LAN dalam pembangunan nasional dan program RB nasional, visi LAN 2020-2024 sebagaimana tertuang dalam Rencana strategis (Renstra) LAN Tahun 2020-2024, merupakan gambaran atas kondisi, posisi, dan peran LAN dalam kedua kerangka kebijakan tersebut dirumuskan sebagai berikut: “Sebagai Institusi Pembelajaran Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam mewujudkan *World Class Government* untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”.

Lebih lanjut dalam Renstra LAN Tahun 2020-2024, dikemukakan dalam visi tersebut terkandung 3 (tiga) elemen utama, yaitu:

1. Sebagai Institusi Pembelajaran Berkelas Dunia

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

2. Mampu Menjadi Penggerak Utama

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

3. *World Class Government*

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

Untuk mewujudkan visi LAN dan mendukung visi Presiden, LAN melaksanakan misi Presiden dan wakil presiden dalam hal Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia yaitu:

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

LAN menempatkan RB sebagai agenda prioritas untuk mendukung akselerasi pencapaian visi LAN. Hal ini menunjukkan komitmen LAN untuk senantiasa menjadi yang terdepan dalam perbaikan tata kelola pemerintahan. Untuk itu, menjadi komitmen LAN pula agar melakukan perbaikan di tata kelola internal LAN. Pelaksanaan RB dilakukan secara sistematis dengan menuangkannya dalam dokumen *Road Map* RB.

Road Map RB LAN ini merupakan bentuk operasionalisasi yang menggambarkan rencana rinci RB dari satu tahap ke tahapan berikutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Sasaran tahun pertama akan menjadi dasar bagi sasaran tahun berikutnya, demikian seterusnya. Berdasarkan realita empiris, embrio RB sebelumnya yang telah dilaksanakan oleh LAN. Pelaksanaan RB periode sebelumnya sudah dilaksanakan pada periode tahun 2015-2019, melalui program-program dan kegiatan-kegiatan yang dituangkan dalam dokumen perencanaan lima tahunan maupun tahunan. Beberapa kebijakan dan capaian umum yang telah dilakukan oleh LAN pada periode tahun 2015-2019 antara lain:

1. Manajemen Perubahan

Pada area manajemen perubahan, beberapa kebijakan/kegiatan yang telah dilaksanakan diantaranya: (1) telah ditetapkan Pedoman Agen Perubahan, (2) tersusunnya rencana aksi RB lembaga dan kompartemen disertai dengan monitoring dan evaluasinya, (3) pengembangan *green office* dan *co-working space*, (4) pengembangan komunitas hobi dan *commitment building* unit kerja, dan (5) tersusunnya Direktori Inovasi LAN.

2. Penataan Peraturan Perundang-Undangan

Pada area ini, beberapa kebijakan/kegiatan yang telah dilaksanakan yaitu pengembangan *Smart LAN Regulatory Management* dan proses pengintegrasian sistem regulasi LAN dengan JDIH Nasional.

3. Penataan Organisasi

Pada area ini, kebijakan/kegiatan yang telah dilaksanakan oleh LAN antara lain: (1) pengembangan instrumen evaluasi kelembagaan, (2) penetapan kelas jabatan, uraian tugas dan

peta jabatan sesuai struktur organisasi dan tata laksana (SOTK) LAN yang baru, dan (3) pengembangan sistem elektronik tata laksana.

4. Penataan Tata Laksana

Beberapa kegiatan/kebijakan dan capaian yang telah dilakukan pada area ini yaitu: (1) penataan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) LAN diantaranya, *single sign-on*, penataan aplikasi, intranet; (2) diraihnya juara III sertifikasi barang milik negara untuk kelompok kementerian/Lembaga; (3) diraihnya predikat lembaga “Menuju Informatif” dari hasil pengawasan kearsipan dengan nilai 94,14 atau Predikat AA (sangat memuaskan); (4) sertifikasi dan/atau *surveillance* ISO 9001:2015 di bidang kediklatan, sekretariat utama, seluruh Pusat Pelatihan dan Pengembangan (Puslatbang) dan Politeknik STIA LAN (Poltek STIA LAN), khusus Puslatbang Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah juga memperoleh sertifikat ISO 37001:2016.

5. Penataan SDM Aparatur

Pada area ini, beberapa kebijakan/kegiatan yang telah dilakukan antara lain: (1) tersusunnya pedoman manajemen talenta, (2) tersusunnya pedoman *coaching*, *mentoring*, dan *counseling*, (3) pengembangan LAN *Corporate University*, (4) diraihnya penghargaan Pengelolaan Kepegawaian Terbaik kategori Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) pada Badan Kepegawaian Negara (BKN) *Award* 2018, dan (5) diraihnya predikat LAN sebagai instansi yang telah menerapkan sistem merit dengan nilai sangat baik dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

6. Penguatan Pengawasan

Pada area perubahan ini, telah dilakukan beberapa kegiatan maupun kebijakan. Capaian yang diraih oleh LAN, antara lain: (1) dibangunnya sistem pengendalian internal, manajemen risiko, pengelolaan pengaduan, *Whistleblowing System* (WBS) dan pengendalian gratifikasi; (2) penguatan Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP); dan (3) diraihnya predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) untuk yang ke-12 kali berturut-turut.

7. Penguatan Akuntabilitas

Beberapa kegiatan/kebijakan dan capaian yang dilakukan dan diraih oleh LAN yaitu: (1) ditetapkannya rencana aksi dan pemantauan kinerja secara berkala; (2) tersusunnya draf Perkalat tentang Perencanaan, Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Kinerja Anggaran; (3) penyesuaian Renstra sesuai SOTK LAN yang baru; (4) nilai sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) LAN tahun 2018 adalah 71.86, hasil ini meningkat pada tahun 2019 nilai SAKIP LAN menjadi **74,03** dengan predikat **BB**.

8. Pelayanan Publik

Kegiatan/kebijakan yang telah dilakukan pada area perubahan ini antara lain: (1) tersusun dan diimplementasikannya standar pelayanan; (2) implementasi *media center* LAN; (3) perbaikan prosedur pengelolaan pengaduan publik; dan (4) modernisasi layanan publik LAN, contohnya

yaitu Pengembangan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA) sebagai upaya pengembangan modernisasi sistem kediklatan.

Hasil-hasil yang telah diperoleh dari yang telah dilakukan sebelumnya oleh LAN menjadi dasar bagi pelaksanaan RB pada tahapan selanjutnya. Perjalanan RB juga memperhatikan program dan strategi *Roadmap* RB secara nasional serta Renstra organisasi, sehingga terdapat kesinambungan arah dan tujuan dari level nasional sampai pada level instansional. Diharapkan dengan keberlanjutan pelaksanaan Penyusunan *Road Map* RB LAN Tahun 2020-2024, dapat mendukung akselerasi terwujudnya LAN sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam mewujudkan *World Class Government* untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.

B. TUJUAN PENYUSUNAN ROAD MAP

Penyusunan *Roadmap* RB LAN Tahun 2020-2024 dimaksudkan untuk menghasilkan rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan RB dalam kurun waktu lima tahun yakni dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024, serta merupakan alat bantu bagi LAN untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan RB yang dapat mendorong terwujudnya visi dan misi pembangunan yang telah ditetapkan, serta memperhatikan lingkungan strategis LAN.

Penyusunan *Roadmap* RB LAN Tahun 2020-2024 bertujuan untuk:

1. menyediakan acuan dan pedoman resmi bagi LAN dalam penyusunan program dan kegiatan dalam rangka pelaksanaan RB;
2. mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan arah kebijakan yang tercantum dalam Renstra LAN 2020-2024;
3. mendorong terwujudnya koordinasi, integrasi, sinergi dan sinkronisasi antar unit kerja di lingkungan LAN;
4. menyediakan tolak ukur untuk menilai dan mengevaluasi kinerja RB di lingkungan LAN; dan
5. menciptakan tata kelola yang partisipatif, responsif, dan akuntabel serta berkelanjutan dalam melaksanakan tugas dan fungsi LAN.

BAB II

PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI LAN TAHUN 2015-2019: CAPAIAN DAN ISU STRATEGIS

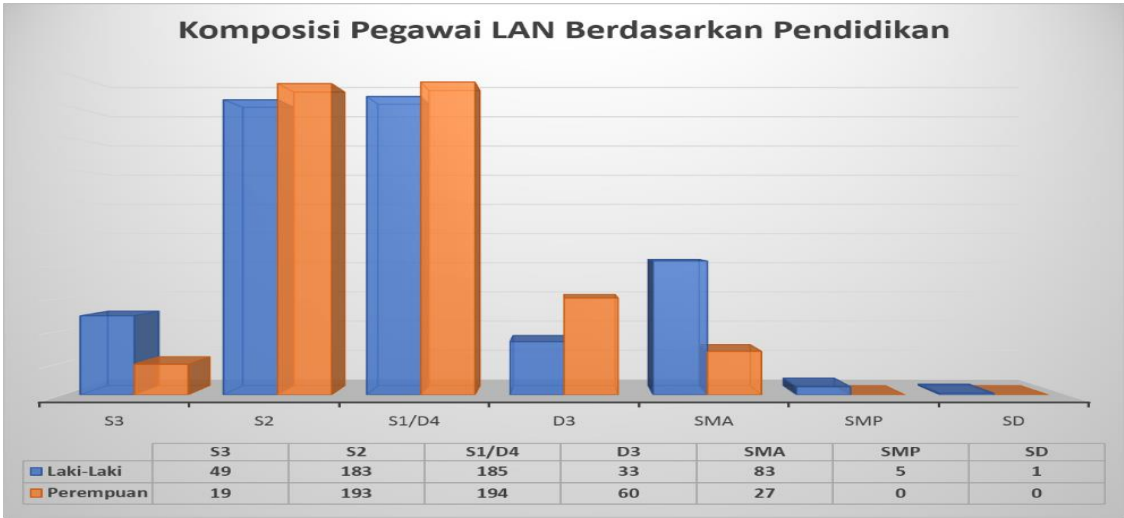
A. GAMBARAN UMUM LAN

1. Profil LAN

LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN. Dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri.

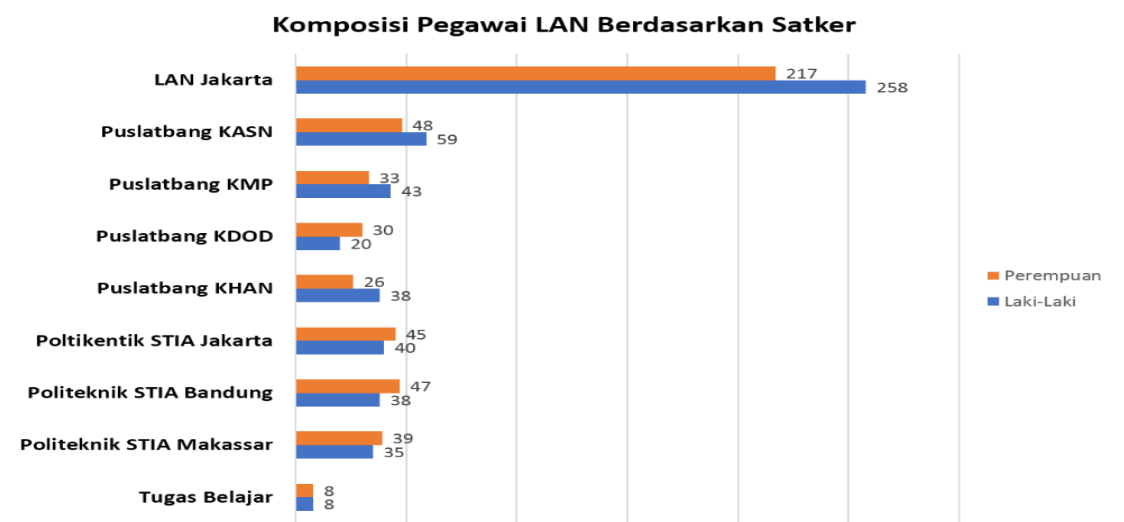
Sejak awal berdirinya pada 6 Agustus 1957, LAN memiliki peranan strategis dalam usaha pengembangan kapasitas administrasi pemerintahan. Dalam perjalanannya, kelembagaan LAN terus mengalami perubahan sesuai dengan kondisi dan tantangan yang menuntut birokrasi kelas dunia. Dengan munculnya UU ASN menimbulkan perubahan mendasar pengelolaan sumber daya aparatur. Hadirnya UU ASN kemudian mempertajam tugas dan fungsi serta kewenangan LAN dalam pengembangan kompetensi ASN. Berdasarkan ketentuan pada Pasal 43 UU ASN mengatur fungsi LAN adalah sebagai berikut: 1) Pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan pegawai ASN; 2) Pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN; 3) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya; 4) Pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN; dan 5) Melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan pegawai ASN, baik secara sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Selanjutnya, dalam menjalankan perannya di bidang perbaikan tata kelola pemerintahan, LAN didukung oleh SDM yang memiliki kualitas yang memadai, terutama dalam hal kualifikasi pendidikan. Per Januari 2020, jumlah pegawai ASN di lingkungan LAN adalah 1.032 orang, dengan komposisi jenis kelamin yang cukup berimbang, yaitu 539 orang (52%) laki-laki dan 494 orang (48%) perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikannya, 823 pegawai (81,38%) memiliki tingkat pendidikan serendah-rendahnya sarjana, dengan rincian 392 orang memiliki tingkat pendidikan S1, 383 orang berpendidikan S2, dan 60 orang berpendidikan S3. Proporsi ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan proporsi kualifikasi pegawai secara nasional berdasarkan data BKN per Desember 2019 (54,88%).



Gambar 2.1 Jumlah Pegawai LAN Berdasarkan Tingkat Pendidikan per Januari 2020

SDM yang dimiliki oleh LAN tersebar di 8 (delapan) satker yang dimiliki LAN, yaitu LAN Jakarta; Politeknik STIA LAN Jakarta; Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN di Jatinangor, Sumedang; Politeknik STIA LAN Bandung; Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan di Makassar; Politeknik STIA LAN Makassar; Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Samarinda; dan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara di Banda Aceh. Sebaran jumlah pegawai di masing-masing satker tersebut terlihat pada gambar berikut.



Gambar 2.2 Sebaran Pegawai LAN Berdasarkan Satker per Januari 2020

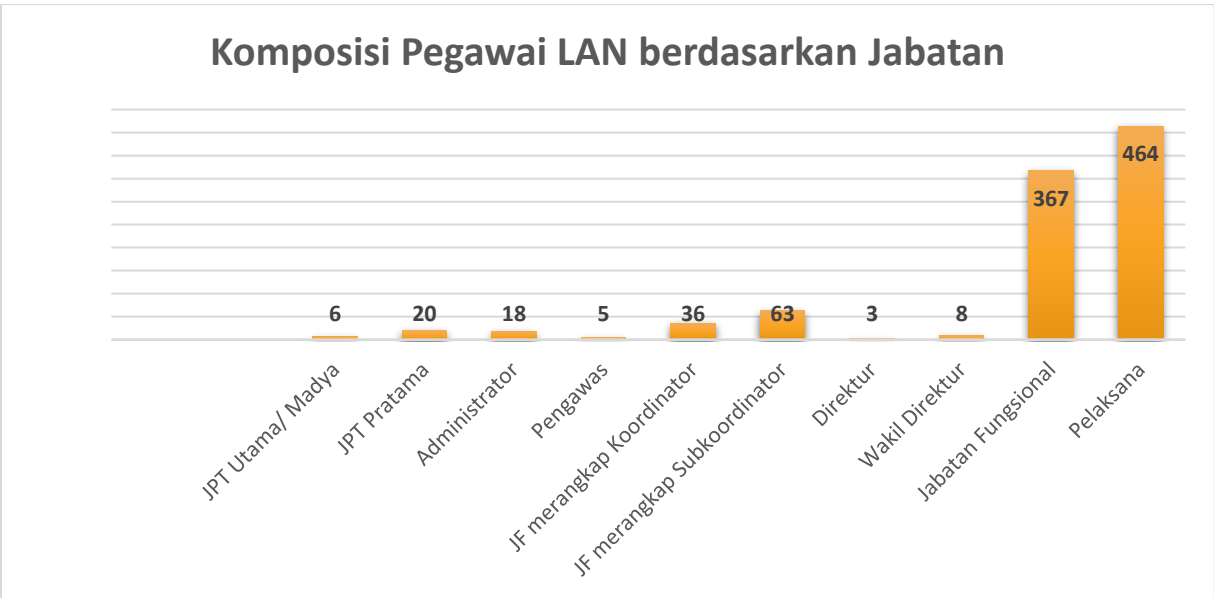
Pada tahun 2017 dan 2018, LAN melakukan pengadaan calon pegawai negeri sipil (CPNS). Berdasarkan hasil seleksi dan pelatihan dasar CPNS, diperoleh 237 calon PNS dari hasil pengadaan CPNS tahun 2017. Adapun jumlah CPNS berdasarkan hasil seleksi tahun 2018 adalah 37 orang. Dalam pengadaan CPNS tahun 2017, seluruh CPNS memiliki tingkat pendidikan minimal sarjana, termasuk sejumlah CPNS yang berpendidikan magister dan

doktor. Sementara itu, CPNS yang direkrut pada tahun 2018 mayoritas berpendidikan setingkat Diploma 3.



Gambar 2.3 Komposisi Pegawai LAN Berdasarkan Usia

Dilihat dari perbedaan generasi menurut Oblinger (2005), dari total keseluruhan aparatur LAN saat ini di dominasi oleh generasi X (65-80 tahun) sebanyak 364 pegawai dan generasi Y atau sering disebut generasi Milenial (81-95 tahun) sebanyak 503 pegawai. Tambahan energi dan banyaknya usia produktif (gen X & Y) ini akan semakin memperkuat kapasitas LAN dalam mendorong keberhasilan RB dan tata kelola. Sementara itu, dalam skala nasional, mayoritas PNS menduduki jabatan fungsional (JF), yaitu sebesar 52 persen, diikuti dengan jabatan pelaksana sebesar 38 persen dan sisanya adalah jabatan struktural (pengawas, administrator, JPT) sebesar 10 persen. Adapun hingga bulan Desember 2020, komposisi pegawai LAN berdasarkan jenis jabatannya terlihat pada info grafis berikut:



Gambar 2.4 Komposisi Pegawai LAN berdasarkan Jabatan

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

Tabel 2.1 Pegawai Penyandang Disabilitas di lingkungan LAN

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

Selain dalam hal jumlah dan kualifikasi pendidikan, SDM yang dimiliki LAN juga memiliki arti penting karena sebagian besar diantaranya memiliki karakter sesuai dengan nilai-nilai dasar yang telah dikembangkan oleh LAN sejak 2014, yaitu integritas, profesional, inovatif, dan peduli. Karakter inilah yang juga telah mengantarkan LAN melahirkan pembaharuan dalam penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN), di mana dalam pembaharuan tersebut LAN mendorong peserta Diklatpim untuk mengakselerasi kinerja unit kerja dan instansinya melalui proyek perubahan. Nilai inovatif juga telah menjadikan LAN sebagai salah satu motor utama pengembangan inovasi administrasi negara di banyak tempat.

Sejak tahun 2015, LAN mengembangkan model Laboratorium Inovasi (Labinov), yaitu rangkaian aktivitas melalui kerangka 6D (*drum up, diagnose, design, deliver, display, documentation*) yang dapat mendorong munculnya inovasi administrasi negara. Selama 2015-2019, LAN telah melakukan Labinov di 84 lokus. Dari proses tersebut, telah dikembangkan 9.191 ide inovasi. Sejak tahun 2018, pelaksanaan Labinov berorientasi pada akselerasi inovasi pelayanan publik di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Dari proses Labinov, telah banyak inovasi dan pemerintah daerah yang menerima penghargaan dari instansi pemerintah pusat lainnya. Tercatat enam belas inovasi dari sebelas pemerintah daerah berhasil lolos sebagai Top 99 Inovasi Pelayanan Publik pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB).

Dalam hal sarana dan prasarana, LAN senantiasa berupaya menyesuaikan dengan tantangan perubahan zaman. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang pesat telah diantisipasi oleh LAN dengan penguatan dalam hal pemanfaatan TIK di berbagai bidang. Pada tahun 2015 LAN telah menginisiasi pengembangan peta jalan pemanfaatan TIK di lingkungan LAN RI, yang telah dipertegas pada tahun 2017 dengan *Grand Design* Pengembangan teknologi informasi LAN. Dokumen ini menjadi pedoman dalam pengembangan sistem informasi di lingkungan LAN. Hingga tahun 2017, terdapat 36 aplikasi yang aktif digunakan di satker LAN Jakarta, yang juga dimanfaatkan secara bersama-sama oleh satker lainnya. Selain itu, satker-satker lain juga membangun sejumlah aplikasi untuk semakin membantu pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 95

Tahun 2018 tentang SPBE menjadi pemicu bagi LAN untuk mengakselerasi penataan SPBE di lingkungan LAN.

Pasca terbitnya UU ASN, pemerintah telah mengundang pula Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP 11/2017) yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Salah satu poin penting dari terbitnya PP 11/2017 adalah penegasan peran LAN sebagai penanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi.

Sebagian ketentuan teknis terkait pengembangan kompetensi telah ditindaklanjuti dengan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PerLAN 10/2018). Dalam PerLAN 10/2018 ini, sistem pengembangan kompetensi telah dibangun secara komprehensif mulai dari pemetaan kebutuhan dan perencanaan, pelaksanaan, hingga pemantauan dan evaluasi. Kewenangan dan kewajiban LAN dan masing-masing instansi telah diatur dalam PerLAN 10/2018 ini, sehingga terdapat kejelasan pembagian peran antara LAN dan instansi lain dalam hal pengembangan kompetensi PNS.

Adanya kewenangan tambahan dan penyesuaian kewenangan yang dimandatkan kepada LAN mendorong dilakukannya evaluasi kelembagaan LAN secara komprehensif. Evaluasi yang telah dimulai pada tahun 2017 diperkuat secara instrumentasi dengan terbitnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Hasilnya, kelembagaan LAN berdasarkan hasil evaluasi berada pada level Peringkat Komposit 3 (P3), sehingga perlu ditindaklanjuti dengan penataan kelembagaan. Sebagai tindak lanjut dari penataan kelembagaan tersebut, pada bulan September 2018, telah terbit Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara.

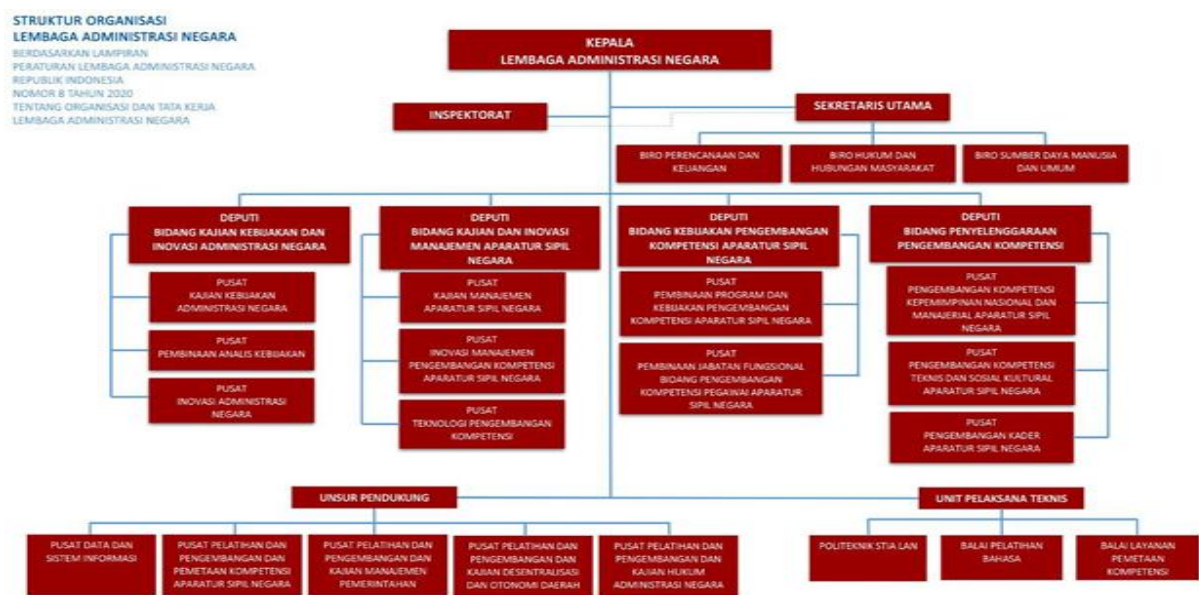
Berdasarkan peraturan tersebut, organisasi LAN mengalami perubahan yang cukup signifikan. Secara jumlah, pada level Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) madya terdapat peningkatan jumlah dari 4 (empat) JPT madya menjadi 5 (lima JPT) madya. Peraturan ini telah ditindaklanjuti dengan Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN. Selain itu, dalam rangka penguatan pendidikan ilmu administrasi negara melalui sekolah vokasi atau terapan, maka STIA berubah status menjadi Politeknik STIA LAN. Dengan struktur baru ini, kelembagaan LAN semakin solid dan siap menjalankan amanat yang diberikan melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tidak lama berselang, sebagai tindak lanjut atas amanat Presiden terkait penyederhanaan birokrasi, LAN kembali melakukan penataan struktur organisasi. Kali ini, penataan struktur organisasi menitikberatkan kepada pemangkasan jumlah jabatan administrator dan jabatan pengawas untuk dikonversi menjadi jabatan fungsional yang setara. Penataan struktur organisasi tersebut menghasilkan pengurangan jumlah jabatan administrator dan jabatan pengawas, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.2 Pengurangan Jumlah Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas

Level Jabatan	Perkalan 1/2019	PerLAN 8/2020	Perubahan
Eselon I /JPT Utama & Madya	6	6	Tidak Ada Perubahan
Eselon II/JPT Pratama	20	20	Tidak Ada Perubahan
Eselon III/Administrator	57	18	Berkurang 39
Eselon IV/Pengawas	91	5	Berkurang 86

Penataan struktur organisasi yang dilakukan pada tahun 2020 ini menghasilkan Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN.



Gambar 2.5 Struktur Organisasi LAN Berdasarkan Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2020

Dalam hal tata kelola internal, LAN terbukti memiliki kualitas tata kelola yang baik. Hal ini antara lain dibuktikan dengan capaian opini tertinggi yaitu “WTP” oleh Badan Pengelola Keuangan (BPK) dalam hal pengelolaan keuangan sejak Laporan Keuangan tahun 2007 hingga 2019 atau tiga belas tahun berturut-turut. Terkait dengan pengendalian gratifikasi dan *whistleblowing system*, LAN telah memiliki sistem yang berjalan efektif untuk kedua upaya pencegahan korupsi tersebut sejak tahun 2016.

Komitmen LAN terhadap akuntabilitas kinerja juga terlihat dari terus meningkatnya nilai evaluasi kinerja LAN dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014, nilai evaluasi AKIP LAN adalah 70,03 dan terus meningkat hingga mencapai nilai 71,86 pada evaluasi AKIP tahun 2018. SAKIP dan RB LAN juga telah mencapai tingkat yang ditargetkan pemerintah. Sejak tahun 2016, indeks RB LAN telah mencapai predikat BB dan setiap tahunnya skornya terus mengalami peningkatan.

Selain itu, LAN terus memperkuat Sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP), sehingga pada tahun 2018 LAN telah mencapai maturitas SPIP pada level 3 (tiga), setara dengan level

maturitas yang menjadi target pemerintah untuk tahun 2019. Sejak tahun 2014, LAN juga mulai mengembangkan *Integrated Human Resource Management* (IHRM), yaitu pengintegrasian fungsi-fungsi manajemen SDM dalam sebuah sistem yang utuh berbasis kompetensi dan kinerja. Beberapa kegiatan dan capaian yang telah dilakukan LAN menjadi wujud komitmen LAN untuk terus menerus melakukan perbaikan dan pembaharuan demi meningkatkan pelayanan LAN kepada *stakeholders* dan memperkuat kontribusi LAN bagi bangsa dan negara.

2. Arah kebijakan dan Strategi LAN

Arah kebijakan dan strategi LAN tidak terlepas dari tugas dan fungsi LAN itu sendiri. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara, LAN memiliki tugas:

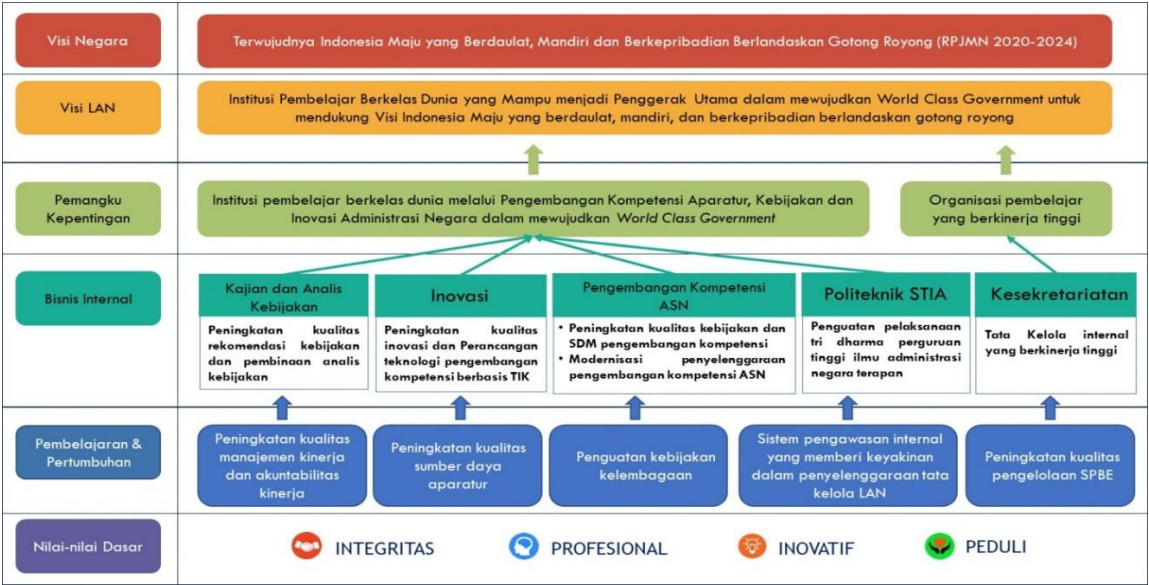
- a. Meneliti, mengkaji dan melakukan inovasi manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan;
- b. Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi;
- c. Merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional;
- d. Menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjenjangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait;
- e. Memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan;
- f. Membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan
- g. Membina JF di bidang pendidikan dan pelatihan.

Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara, dalam melaksanakan tugasnya LAN, menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN;
- b. Pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN;
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya;
- d. Pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN; dan
- e. Melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Berkenaan dengan hal tersebut, LAN telah menetapkan arah kebijakan dan strategi LAN sebagaimana yang telah tertuang dalam Renstra LAN 2020-2024. Perumusan arah kebijakan dan strategi yang akan dikembangkan oleh LAN untuk mewujudkan visi LAN 2020-2024 dilakukan dengan mempertimbangkan arah kebijakan dan strategi nasional, terutama yang

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



Gambar 2.6 Peta Strategi LAN 2020-2024

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

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

- 1) Peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja, melalui:
 - a) pengendalian manajemen kinerja yang terintegrasi;
 - b) perencanaan program yang terintegrasi;
 - c) peningkatan kualitas pengelolaan keuangan; dan
 - d) pengendalian RB internal LAN.
- 2) Peningkatan kualitas sumber daya aparatur, melalui:
 - a) peningkatan kualitas pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN LAN;
 - b) penjaminan pemenuhan pengembangan kompetensi ASN LAN yang terintegrasi dan inovatif;
 - c) modernisasi sarana dan prasarana; dan
 - d) penjaminan kualitas tata kelola pengadaan barang/jasa dan barang milik negara LAN.
- 3) Penguatan kebijakan kelembagaan, melalui:
 - a) Peningkatan kualitas manajemen produk hukum LAN yang terintegrasi;
 - b) Penjaminan kualitas sistem kelembagaan dan kerja sama yang terintegrasi;

- c) *Corporate branding* LAN yang inovatif; dan
 - d) Penjaminan modernisasi ;pengelolaan sistem kearsipan dan kepustakaan.
- 4) Sistem pengawasan internal yang memberi keyakinan yang memadai, melalui:
- a) penguatan kapasitas APIP LAN;
 - b) pelaksanaan pengawasan/pemeriksaan dan penjaminan tindak lanjut atas hasil pengawasan/pemeriksaan dan reviu;
 - c) penguatan sistem pencegahan korupsi; dan
 - d) pengendalian manajemen risiko.
- 5) Peningkatan kualitas pengelolaan SPBE, melalui:
- a) pengembangan teknologi informasi terintegrasi;
 - b) penyediaan data dan informasi administrasi negara; dan
 - c) penjaminan penanganan insiden siber.

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

Tabel 2.3 Ukuran Keberhasilan Sasaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi	Ukuran Keberhasilan	Target 2024
Peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja	Nilai <i>Evaluasi Akuntabilitas Kinerja</i> LAN	76
	Rata-rata Nilai <i>Evaluasi Akuntabilitas Kinerja</i> Satuan Kerja LAN	91
	Rata-rata Nilai <i>Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran</i> Satuan Kerja LAN	98,65
Peningkatan kualitas sumber daya aparatur	Nilai <i>Evaluasi RB LAN Subkomponen Manajemen SDM</i>	70
	Persentase pegawai Satuan Kerja LAN yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun	100%
	Persentase dosen yang memiliki sertifikat pendidik profesional vokasi	95%
	Persentase dokumen BMN yang disampaikan tepat waktu	100%
	Persentase realisasi paket pengadaan barang/jasa	91%
	Rata-rata tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur Satuan kerja LAN yang modern	Memadai
Penguatan kebijakan kelembagaan	Nilai <i>Evaluasi RB LAN Subkomponen Organisasi</i>	4,95
	Nilai <i>Evaluasi RB LAN Subkomponen Tata Laksana</i>	4,2
	Nilai <i>Evaluasi RB LAN Subkomponen Peraturan Perundang-undangan</i>	3,6
	Persentase ketercapaian target jangkauan hubungan masyarakat melalui media sosial di lingkungan LAN	36
	Kategori keterbukaan informasi publik LAN	Informatif
	Rata-rata nilai pengawasan kearsipan internal LAN	80
	Persentase jumlah dokumen kerja sama yang disepakati pada tahun berjalan	70

Sistem pengawasan internal yang memberi keyakinan dalam penyelenggaraan tata kelola LAN	Nilai Evaluasi RB Subkomponen Pengawasan	71
	Persentase hasil revidu yang ditindaklanjuti	100
	Persentase laporan gratifikasi yang ditindaklanjuti	100
	Tingkat Maturitas manajemen risiko	Level 4
Peningkatan kualitas pengelolaan SPBE	Nilai layanan teknologi informasi (LAN)	3,5
	Indeks maturitas penanganan insiden siber (BSSN)	IK 3
	Penanganan insider siber	Level 2,75

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

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

- 1) Peningkatan kualitas rekomendasi kebijakan dan inovasi administrasi negara serta pembinaan analis kebijakan dalam rangka penguatan sistem kebijakan, melalui:
 - a) pengkajian kebijakan administrasi negara, manajemen ASN, pemetaan kompetensi, manajemen pemerintahan, desentralisasi dan otonomi daerah, dan hukum administrasi negara yang andal, berbasis bukti, dan tepat sasaran; dan
 - b) ekstensifikasi dan peningkatan profesionalitas analis kebijakan.
- 2) Peningkatan kualitas inovasi dan perancangan teknologi pengembangan kompetensi berbasis TIK, melalui:
 - a) pengembangan inovasi pelayanan publik di penjurusan tanah air;
 - b) pengembangan model inovasi manajemen pengembangan kompetensi ASN yang berbasis bukti dan selaras dengan sasaran pembangunan; dan
 - c) perancangan teknologi pengembangan kompetensi berbasis TIK.
- 3) Peningkatan kualitas kebijakan dan SDM pengembangan kompetensi, melalui:
 - a) perumusan kebijakan dan penjaminan mutu pengembangan kompetensi yang berperspektif global; dan
 - b) pembinaan jabatan fungsional di bidang pengembangan kompetensi yang berorientasi pada profesionalitas.
- 4) Modernisasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN, melalui:
 - a) penyelenggaraan pengembangan kompetensi melalui pendekatan *corporate university*;
 - b) pembinaan fasilitator (*trainers*) pengembangan kompetensi yang berorientasi pada profesionalitas;
 - c) penyelenggaraan pengembangan kompetensi berbasis teknologi informasi yang terintegrasi; dan
 - d) penjaminan kualitas penyelenggaraan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

- 5) Penguatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi ilmu administrasi negara terapan, melalui:
- a) penyelenggaraan kegiatan pembelajaran pendidikan vokasional yang berbasis TIK;
 - b) penelitian di bidang administrasi negara terapan yang berbasis bukti dan tepat sasaran; dan
 - c) pelaksanaan pengabdian masyarakat yang berbasis ilmu dan tepat sasaran.
- 6) Tata kelola internal yang berkinerja tinggi, melalui:
- a) peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja;
 - b) peningkatan kualitas sumber daya aparatur;
 - c) penguatan kebijakan kelembagaan;
 - d) sistem pengawasan internal yang memberi keyakinan yang memadai; dan
 - e) peningkatan kualitas pengelolaan SPBE.

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

Tabel 2.4 Ukuran Keberhasilan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategi	Ukuran Keberhasilan	Target 2024*)	Keterangan
Peningkatan kualitas rekomendasi kebijakan dan pembinaan analisis kebijakan	Nilai kemanfaatan kajian kebijakan administrasi negara	2,4	Interval 2,00 - 3,00 masuk kategori “Sangat Bermanfaat”. Untuk rentang nilainya sendiri dari 0 - 3,00
	Nilai kemanfaatan kajian manajemen aparatur sipil negara	2,4	
	Nilai kemanfaatan kajian pemetaan kompetensi	2,1	
	Nilai kemanfaatan Kajian manajemen pemerintahan	2	
	Nilai kemanfaatan Kajian desentralisasi dan otonomi daerah	2,2	
	Nilai kemanfaatan Kajian hukum administrasi negara	2	
	Indeks utilisasi analisis kebijakan	70	Interval > 50 – 70 masuk kategori “Cukup” Untuk rentang nilainya sendiri dari 0 – 100
Peningkatan kualitas inovasi dan perancangan teknologi pengembangan kompetensi berbasis TIK	Nilai kemanfaatan inovasi administrasi negara yang dihasilkan	2,3	Interval 2,01 - 3,00 masuk kategori “Sangat Bermanfaat” Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 3,00
	Nilai kemanfaatan inovasi manajemen pengembangan kompetensi	2,3	
	Nilai kemanfaatan rancangan teknologi pengembangan kompetensi	2,3	
Peningkatan kualitas kebijakan dan SDM pengembangan kompetensi	Persentase lembaga pelatihan yang memperoleh akreditasi A untuk menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan (%)	33	Persentase jumlah Lembaga Pelatihan yang mendapatkan akreditasi dengan predikat A dalam program Pelatihan Manajerial dari total Jumlah lembaga pelatihan yang menyelenggarakan Pelatihan Manajerial (PKN Tk. II, PKA dan PKP)
	Persentase lembaga pelatihan yang memperoleh akreditasi A	34	

	untuk menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS (%)		akreditasi dengan predikat A dalam program Pelatihan Dasar CPNS dari total jumlah Lembaga Pelatihan yang menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS
	Persentase instansi pemerintah yang telah memiliki rencana pengembangan kompetensi ASN (%)	25	Persentase jumlah K/L/D yang telah memiliki rencana pengembangan kompetensi ASN dari total jumlah K/L/D
	Persentase keterlibatan JF Bangkom dalam pengembangan Kompetensi (%)	98	Persentase realisasi jumlah JF Bangkom yang dilibatkan dalam jalur bangkom dari total jumlah JF Bangkom yang akan terlibat dalam jalur bangkom
Modernisasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN	Persentase peserta Pelatihan Kepemimpinan yang mengalami peningkatan pengetahuan	90	Diperoleh dari pengukuran: a) hasil survei kepuasan peserta pelatihan manajerial; b) hasil pelatihan manajerial dengan kualifikasi minimal memuaskan; dan c) hasil survei peningkatan perilaku peserta pelatihan manajerial
	Persentase peserta Pelatihan Teknis, Fungsional dan Sosial Kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan	90	Diperoleh dari pengukuran: a) hasil survei kepuasan peserta pelatihan; b) hasil pelatihan yang dihitung berdasarkan proporsi peserta yang mengalami peningkatan hasil posttest terhadap pretest atau kualifikasi minimal memuaskan; dan c) hasil survei peningkatan perilaku peserta
	Persentase peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengalami peningkatan pengetahuan	90	Diperoleh dari pengukuran: a) hasil survei pelaksanaan pelatihan CPNS; b) hasil pelatihan dengan kualifikasi minimal memuaskan; dan c) hasil survei peningkatan perilaku peserta
	Jumlah modul/kurikulum/bahan ajar Sekolah Kader yang dihasilkan	12	Jumlah modul/kurikulum/bahan ajar yang dihasilkan
	Persentase peserta Sekolah Kader yang mengalami peningkatan pengetahuan	97	Persentase peserta Sekolah Kader yang mengalami peningkatan pengetahuan dihitung berdasarkan ketentuan yang berlaku
Penguatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi ilmu administrasi negara terapan	Indeks kualitas pelaksanaan tridharma pendidikan tinggi di Politeknik STIA LAN	Tinggi	Interval $75 < n \leq 85$ masuk kategori “Tinggi” Untuk rentang nilainya sendiri dari 0 – 100
Tata Kelola internal yang berkinerja tinggi	Nilai Evaluasi AKIP LAN	83	Interval $>80 - 90$ masuk kategori A atau “Memuaskan” Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 100
	Nilai Kinerja Anggaran Aspek Implementasi setingkat JPT Madya	93	Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran setingkat JPT Madya LAN yang dihitung berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan
	Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran setingkat JPT Madya	97	Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran setingkat JPT Madya LAN yang dihitung berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan

	Tingkat keterbukaan Informasi Publik LAN	Informatif	Interval 90 - 100 masuk kategori “Informatif” Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 100
	Indeks Kualitas kebijakan LAN	66	IKK diukur melalui 4 (empat) dimensi sesuai dengan siklus kebijakan, yaitu agenda setting, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan
	Indeks Profesionalitas ASN LAN	Sangat Tinggi	Interval 91 - 100 masuk kategori “Sangat Tinggi” Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 100
	Persentase pegawai LAN yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelatihan (JP)/tahun	100	Persentase jumlah pegawai yang dikembangkan min 20 JP dengan total pegawai LAN
	Predikat penilaian hasil pengawasan kearsipan	Sangat Memuaskan	Interval $90 < n \leq 100$ masuk kategori AA (sangat memuaskan) Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 100
	Kategori Sistem Merit LAN	Sangat Baik	Interval 325 – 400 masuk pada kategori 4 (sangat baik) Untuk rentang nilainya sendiri 100 – 400
	Nilai Maturitas SPIP LAN	3,4	Interval $3,0 < n < 4,0$ masuk kategori “Terdefinisi” Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 5
	Predikat indeks SPBE	Sangat Baik	Interval $3,5 - < 4,2$ masuk kategori “Sangat Baik” Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 5
	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana LAN yang modern	Memadai	Interval 75 - 89,99 masuk kategori “Memadai” Untuk rentang nilainya sendiri 0 – 100

Keterangan: *) penghitungan nilai sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Perspektif Pemangku Kepentingan

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

Tabel 2.5 Ukuran Keberhasilan Perspektif Pemangku Kepentingan

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

*) Ket: Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan dilaksanakan 2 tahun sekali, yaitu Tahun 2021 dan 2023, sehingga Tahun 2024 mengacu pada hasil tahun 2023, yaitu Baik.

Adapun secara umum, tujuan strategis, sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis LAN periode 2020-2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6 Tujuan, Sasaran Strategis, dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis

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

B. CAPAIAN DAN TANTANGAN PELAKSANAAN RB INTERNAL

1. Pelaksanaan dan Indeks Capaian RB LAN Tahun 2014-2019

Sebagai sebuah instansi, LAN memiliki peran yang strategis dalam percepatan pelaksanaan RB nasional. Hal ini tercermin dari fungsi LAN sebagaimana diatur dalam UU ASN, yaitu:

- a. Pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan pegawai ASN;
- b. Pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN;
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya;
- d. Pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN; dan
- e. Melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Rumusan fungsi di atas asosiatif dengan program RB nasional, terutama pada area perubahan SDM aparatur. Sebagai instansi yang bertanggung jawab di bidang pengembangan kompetensi ASN, LAN memiliki peran yang vital dalam mewujudkan visi RB yaitu mewujudkan pemerintahan kelas dunia pada 2025. Pemerintahan kelas dunia yang dicita-citakan tersebut membutuhkan adanya ASN yang kompeten sebagai salah satu prasyarat utama. Signifikansi peran LAN ini mengantarkan LAN pada visi untuk menjadi instansi rujukan utama bangsa dalam pembaharuan administrasi negara. Visi ini menunjukkan komitmen LAN untuk senantiasa menjadi yang terdepan dalam perbaikan tata kelola pemerintahan. Untuk itu, menjadi komitmen LAN pula untuk melakukan perbaikan di tata kelola internal LAN.



Gambar 2.7 Fase Pelaksanaan RB LAN

RB telah dilaksanakan LAN sejak sebelum program RB nasional ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* RB Nasional 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Fase awal RB di LAN tersebut yang berlangsung hingga tahun 2013 merupakan fase inisiasi RB, yang kemudian kami sebut sebagai RB 1.0. Selanjutnya, pada tahun 2013, LAN memasuki fase ke-2 RB

dengan diinisiasinya proses seleksi terbuka bahkan sebelum UU ASN mengatur hal tersebut. Tidak tanggung-tanggung, proses seleksi terbuka ini dilakukan untuk mengisi posisi Kepala LAN. Pada tahun tersebut pula, LAN melakukan transformasi kelembagaan dengan perubahan OTK dengan terbitnya Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 57 Tahun 2013 tentang LAN, yang mengubah postur LAN dari 6 (enam) unit yang dibawah setingkat JPT Madya menjadi 4 (empat) unit. Di fase ke-2 (RB 2.0) ini pula LAN memulai budaya organisasi yang baru dengan introduksi nilai-nilai dasar Integritas, Profesional, Inovatif, dan Peduli (IPIP). Fase ke-3 RB di LAN (RB 3.0) dimulai pada tahun 2015 seiring dengan suksesi kepemimpinan di LAN yang mengantarkan pada era baru penerapan *e-government* dan manajemen kinerja di LAN.

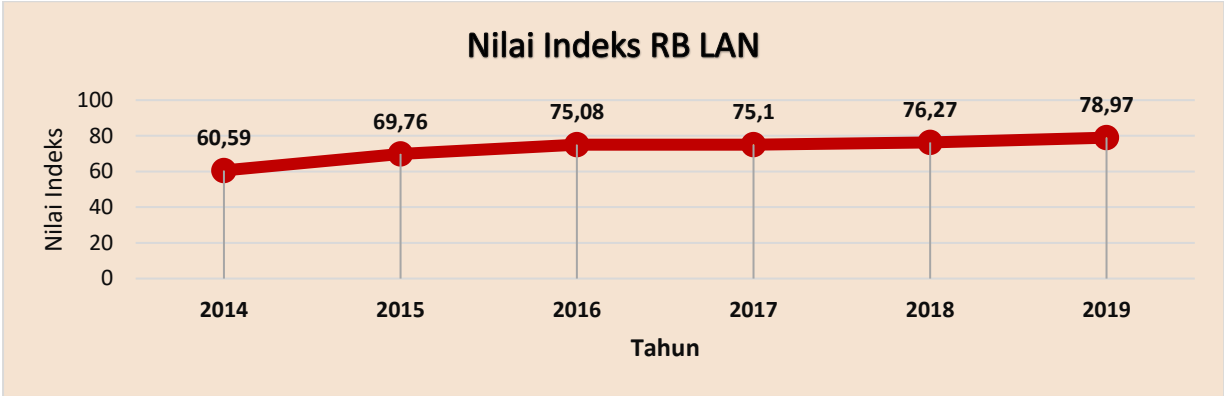
Tahun 2018 sampai saat ini merupakan fase ke-4 dari perjalanan RB di LAN (RB LAN 4.0), dimana proses RB dilaksanakan dengan lebih dinamis dan terinternalisasi. Strategi RB LAN diubah dari tersentral dengan Tim RB yang dipilih dari lintas kompartemen menjadi terdesentralisasi dan dilaksanakan oleh setiap kompartemen sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Tim RB pada tingkat instansi hanya memberikan pedoman dan arah umum yang ingin diwujudkan pada tingkat instansi, sedangkan proses RB dapat berbeda-beda di setiap kompartemen.

RB LAN 4.0 ini sejatinya merupakan aspirasi LAN atas proses RB yang harus bersifat kontekstual, sesuai dengan kebutuhan, tantangan, dan kapasitas masing-masing aktor pelaksananya, bukan sebuah proses yang menggunakan prinsip *one size fits all*. Dengan proses RB yang kontekstual, diharapkan setiap kompartemen akan berlomba-lomba melakukan perbaikan dengan cara yang inovatif. Kompetisi untuk perbaikan ini akan menjadikan organisasi menjadi lebih dinamis dan mendorong karakteristik organisasi pembelajar (*learning organization*) yang ingin diwujudkan oleh LAN.

Pelaksanaan RB di lingkungan LAN senantiasa meningkat. Hal ini terlihat dari hasil evaluasi eksternal yang dilakukan KemenpanRB yang menghasilkan nilai indeks RB. Misalnya, pada tahun 2014, dari hasil penilaian Tim Evaluator Kementerian PANRB, LAN mendapat penilaian indeks sebesar 60,59 masuk dalam kategori B (baik). Dengan hasil tersebut, LAN bertekad untuk terus berupaya melaksanakan reformasi antara lain dengan terus melakukan inovasi dalam pelayanan. Selanjutnya, pada tahun 2015 LAN berhasil meningkatkan nilai indeks RB menjadi 69.76 kategori B.

Selanjutnya, pada tahun 2016, LAN kembali mampu meningkatkan nilai indeks RB-nya menjadi 75,08, hal ini sekaligus meningkatkan predikat RB LAN dari B menjadi BB (sangat baik). Dengan hasil tersebut, LAN bertekad terus berupaya melaksanakan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, serta birokrasi yang mampu memberikan pelayanan publik yang prima.

Tren positif terkait pelaksanaan RB di LAN dilanjutkan di tahun 2017. Hal ini terlihat dari hasil evaluasi yang dilakukan Kementerian PANRB, LAN berhasil meningkatkan skornya menjadi 75.10. Pada tahun 2018 LAN kembali dapat meningkatkan nilai indeks RB LAN menjadi 76.27. Tren positif ini dilanjutkan di tahun 2019, LAN berhasil memperoleh skor 78.97 dengan predikat BB. Secara umum tren penilaian RB LAN dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 2.8 Nilai RB LAN Tahun 2014-2019

Adapun secara lebih rinci terkait komponen-komponen penilaian RB LAN dari tahun 2014-2019 dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.7 Komponen Penilaian RB LAN 2014-2019

No	Komponen Penilaian	Tahun					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
	I Komponen Pengungkit						
1	Manajemen Perubahan	2,34	2,81	3,44	3,50	3,58	3,83
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	1,66	2,71	2,71	2,71	2,95	3,41
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	3,66	4,84	4,18	4,34	4,38	4,75
4	Penataan Tatalaksana	3,22	3,47	3,47	3,63	3,68	4,04
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	10,73	11,11	12,98	12,92	13,12	13,44
6	Penguatan Akuntabilitas	3,89	4,12	4,35	4,15	4,20	4,56
7	Penguatan Pengawasan	7,39	7,62	7,79	8,20	8,16	8,33
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	3,04	3,36	3,67	3,56	3,75	4,14
	Total Komponen Pengungkit	35,93	40,05	42,59	43,01	43,82	46,50
	II Komponen Hasil						
1	Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi	14,31	14,34	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2	Pemerintah yang Bersih dan Bebas KKN	3	8,3	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3	Kualitas Pelayanan Publik	7,35	7,07	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4	Nilai Akuntabilitas Kinerja	n.a.	n.a.	9,96	9,91	9,94	10,06
5	Survei Internal Integritas Organisasi	n.a.	n.a.	5,39	4,91	4,78	5,43
6	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	n.a.	n.a.	5,97	6,03	6,13	5,93
7	Opini BPK	n.a.	n.a.	3,00	3,00	3,00	3,00
8	Survei Eksternal Pelayanan Publik	n.a.	n.a.	8,18	8,25	8,60	8,05
	Total Komponen Hasil	24,66	29,71	32,49	32,09	32,45	32,47

No	Komponen Penilaian	Tahun					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Total Nilai RB	60,59	69,76	75,08	75,10	76,27	78,97
	Predikat RB LAN	B	B	BB	BB	BB	BB

Pelaksanaan RB LAN sejalan juga dengan tren kinerja LAN yang senantiasa mengalami peningkatan. Dalam pelaksanaan tugas, fungsi, dan perannya, LAN melakukan sejumlah penajaman rumusan informasi kinerja LAN pada kurun waktu 2015-2019 sebagai bagian dari pembelajaran berkelanjutan LAN. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) LAN tahun 2015-2017 terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2.8 Realisasi Sasaran Strategis LAN 2015-2017

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

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

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

Tabel 2.9 Target dan Realisasi Kinerja LAN Tahun 2017

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

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

Tabel 2.10 Target dan Realisasi Kinerja LAN Tahun 2018

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

Pada tahun 2019, LAN kembali melakukan penajaman rumusan informasi kinerja dengan mengintegrasikan beberapa sasaran strategis dan penyesuaian rumusan indikator kinerja sasaran strategis. Hal ini dituangkan dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 17 Tahun 2019. Sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis LAN beserta targetnya pada tahun 2019 diilustrasikan pada tabel berikut.

Tabel 2.11 Target dan realisasi Kinerja LAN Tahun 2019

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

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

2. Tantangan Pelaksanaan RB LAN

Dari hasil pelaksanaan RB di LAN sejauh ini, terdapat sejumlah poin penting sebagai pembelajaran yang dapat dipetik, antara lain:

- a. LAN memiliki komitmen yang tinggi dalam pelaksanaan RB, hal ini termanifestasi dari pelaksanaan program RB yang dilakukan secara serentak dan berkelanjutan, tidak hanya pada level lembaga tapi juga sampai pada level kompartemen (unit kerja).
- b. Pelaksanaan RB di lingkungan LAN dilandasi semangat nilai-nilai organisasi, yaitu integritas, profesional, inovatif dan peduli. Program RB LAN diejawantahkan tidak hanya bersifat dokumentatif belaka, namun benar-benar harus dapat memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*.
- c. Karakteristik pelaksanaan RB di LAN, khususnya sebagai RB LAN 4.0, banyak mengedepankan pemanfaatan teknologi informasi guna meningkatkan kualitas tata kelola internal yang efektif dan efisien serta penyelenggaraan layanan yang prima.
- d. Akuntabilitas pelaksanaan RB di LAN telah dilakukan dengan baik, wujud dari akuntabilitas ini adalah adanya monitoring dan evaluasi RB secara berkelanjutan baik di tingkat lembaga maupun di tingkat kompartemen.

Pelaksanaan RB LAN tidak dapat dipungkiri masih memiliki kekurangan di berbagai aspek. Kekurangan itu dapat dilihat dalam saran penyempurnaan RB LAN yang tertera dalam Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/245/M.RB.06/2019 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019 adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan evaluasi atas pelaksanaan *Roadmap* RB 2015-2019. Hasilnya menjadi acuan dalam penyusunan *Roadmap* RB LAN 2020-2024 yang juga selaras dengan Renstra LAN dan *Roadmap* RB Nasional.
- b. Meningkatkan implementasi rencana kerja Tim RB tidak hanya di level pusat, tapi juga di setiap unit kerja guna mendorong target-target perubahan yang direncanakan.
- c. Memaksimalkan peran Agen Perubahan sebagai penggerak perubahan di masing-masing unit kerjanya dengan melakukan monev atas capaian rencana kerja.
- d. Melakukan evaluasi terhadap proses bisnis, sehingga tidak hanya berdasarkan tuisi saja tetapi juga selaras dengan pencapaian kinerja organisasi.
- e. Melakukan monev terhadap *grand design e-government* yang telah disusun, guna mengetahui seberapa besar pengaruh *e-government* di LAN.
- f. Menyempurnakan sistem rencana pengembangan SDM guna memperkecil gap kompetensi pegawai berdasarkan hasil *assessment* terhadap seluruh pegawai.
- g. Melanjutkan pembangunan Zona Integritas pada unit-unit lainnya untuk diajukan sebagai unit kerja WBK di tahun 2020 serta memonitor kinerja dan pengawasan terhadap unit kerja yang telah mendapatkan predikat WBK di tahun 2019 dan sebelumnya.
- h. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan melakukan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) secara berkala di seluruh unit pelayanan sebagai bahan peningkatan kualitas pelayanan publik.

BAB III

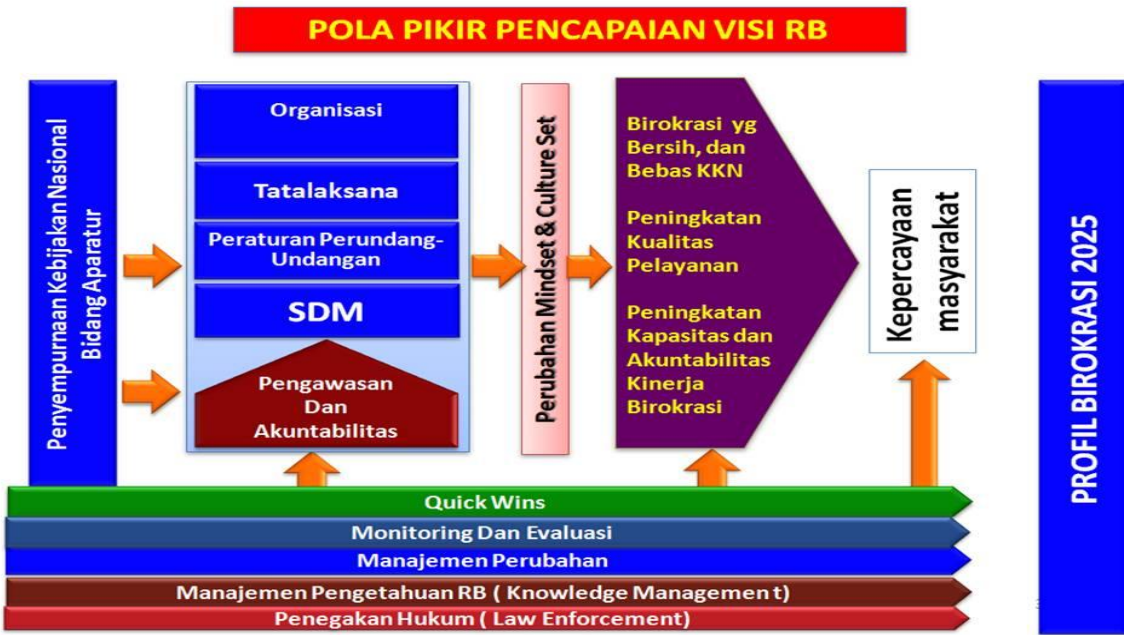
AGENDA REFORMASI BIROKRASI LAN TAHUN 2020-2024

A. TUJUAN, PROGRAM DAN SASARAN RB

1. Arah Kebijakan RB Nasional

Secara nasional, arah kebijakan RB telah tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Berdasarkan Perpres tersebut, arah kebijakan RB adalah pembangunan aparatur negara yang dilakukan melalui RB untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya. Selain itu, kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan RB.

Visi RB adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Adapun pola pikir pencapaian visi RB dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 3.1 Pola Pikir Pencapaian Visi RB

Sumber: Perpres 81/2010

Dalam upaya mencapai visi tersebut, ditetapkan beberapa misi RB, yaitu:

- a. membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*;
- c. mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif; dan
- d. mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

RB bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan RB sebagaimana yang tertuang dalam *Roadmap* RB Nasional 2020-2024 meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti berikut ini:

- a. Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja di Lingkungan Organisasi

Dalam rangka mendorong internalisasi atas perubahan pola pikir Kementerian/Lembaga, maka diperlukan suatu perubahan peraturan untuk mengganti paradigma yang lama. ASN harus dibangun karakter dan budaya kinerjanya agar lebih berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat dan persatuan dan kesatuan bangsa.

- b. Deregulasi Kebijakan

Setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah diminta untuk mengeliminasi berbagai kebijakan/peraturan yang akan menghambat perkembangan birokrasi dan kecepatan pemberian pelayanan. Deregulasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pemetaan pada sejumlah Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri dan Keputusan Menteri yang dinilai menghambat investasi.

- c. Penyederhanaan Organisasi

Dilakukan kajian untuk menelaah keberadaan Lembaga Non Struktural (LNS). Hasil kajian merekomendasikan untuk melikuidasi dan fungsi-fungsinya dilaksanakan oleh instansi terkait, integrasi atau penggabungan LNS yang memiliki tugas fungsi serupa, integrasi LNS ke kementerian atau lembaga yang membidangi urusan pemerintahan yang sama. Selain itu, penyederhanaan organisasi juga menjawab atas kebijakan dalam perampingan struktur organisasi pemerintah dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

d. Perbaikan Tata Laksana

Perbaikan dilakukan untuk merespons Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE yang bertujuan untuk mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu baik di instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Arsitektur SPBE Nasional akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamanan SPBE untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional.

e. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pelaksanaan *merit system* harus dilakukan supaya tercipta ASN yang profesional, berintegritas dan berdaya saing tinggi. Perencanaan kebutuhan/formasi jabatan didasarkan atas kebutuhan organisasi yang sesuai dengan peta jabatan instansi/organisasi yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Upaya lain yang telah dilakukan dalam mendorong terciptanya ASN unggul dan berdaya saing tinggi adalah diterapkannya *Talent Pool* ASN Nasional sebagai dasar pengembangan karier ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis merit. Selain itu, penataan sumber daya manusia aparatur yang tepat juga diarahkan agar kinerja setiap pegawai selaras dengan pencapaian kinerja organisasi.

f. Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran

Sesuai dengan perintah presiden dalam berbagai kesempatan yaitu untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi pemerintah, dengan menjamin APBN yang fokus dan tepat sasaran. RB masih terus mendorong penguatan Akuntabilitas Kinerja melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hasil yang diharapkan dari implementasi SAKIP ini adalah menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien.

g. Penguatan Pengawasan

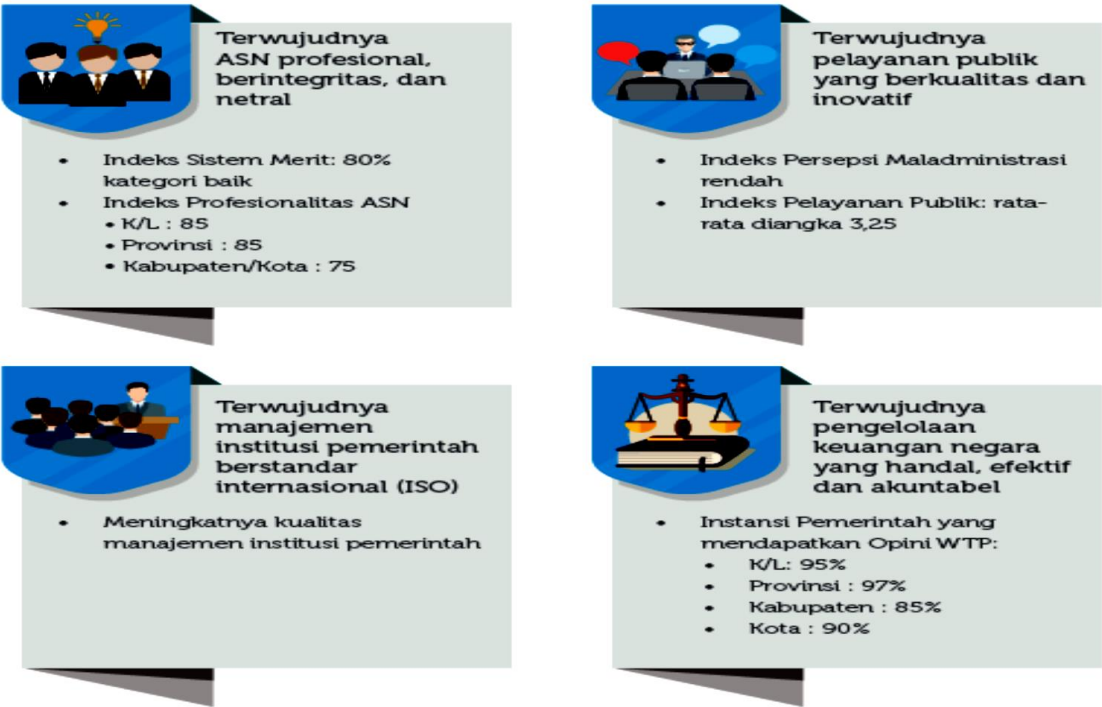
Dikarenakan banyaknya sektor pelayanan di pemerintah, dibutuhkan strategi percepatan RB yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan RB melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi (WBK) dan pelayanan yang prima (WBBM). Fokus pembangunan ZI adalah pada unit kerja yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

h. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi

penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan, dimana ada 6 aspek yang digunakan dalam pengukuran indeks yaitu pemenuhan Kebijakan Pelayanan (standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan masyarakat), peningkatan Profesionalisme SDM, peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana, pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP), pengelolaan konsultasi dan pengaduan (termasuk penerapan LAPOR!), serta penyelenggaraan inovasi dalam pelayanan publik, berlomba-lomba dipenuhi oleh unit layanan yang dievaluasi.

Sejalan dengan arah kebijakan RB Nasional, di dalam RPJMN 2020-2024, pemerintah menetapkan agenda “Penguatan stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan publik” dimana salah satu program prioritasnya adalah “Reformasi kelembagaan birokrasi untuk pelayanan publik berkualitas” merupakan pelaksanaan pembangunan nasional pada bidang aparatur. Sasaran pembangunan bidang aparatur mengacu kepada arah pembangunan dalam RPJPN 2005-2025 tahap ke-IV yaitu terwujudnya tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa yang berlandaskan hukum serta birokrasi yang profesional dan netral dalam bentuk reformasi kelembagaan birokrasi melalui ASN profesional, berintegritas, dan netral; manajemen kinerja yang andal, efektif, dan akuntabel; organisasi dan proses bisnis birokrasi yang responsif dan adaptif; serta pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif. Program prioritas ini memiliki indikator kinerja berupa persentase indeks RB komposit pada tingkat Kementerian/Lembaga (K/L), provinsi, dan kabupaten/kota. Indikator dari isu-isu strategis pada program prioritas ini dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 3.2 Indikator Kinerja Isu Strategis Pembangunan Bidang Aparatur

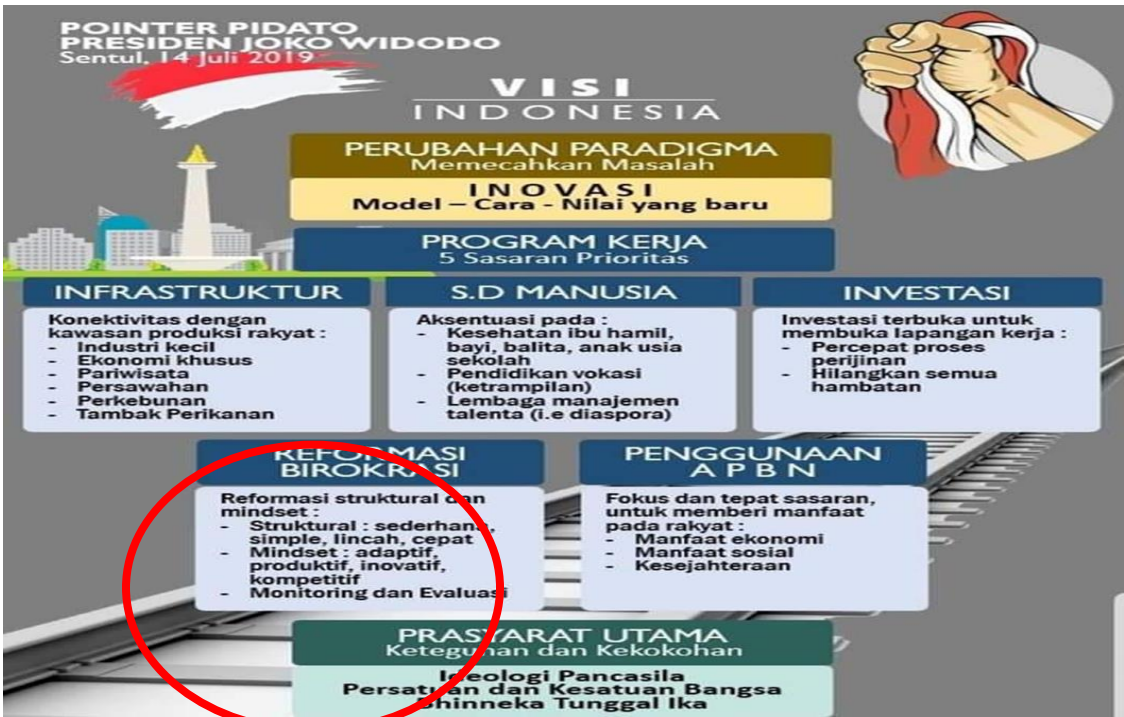
Arah kebijakan pada program prioritas Reformasi Kelembagaan Birokrasi adalah:

- a. Penguatan implementasi manajemen ASN melalui penerapan manajemen talenta nasional ASN dan peningkatan profesionalitas ASN;
- b. Penataan kelembagaan berbasis prioritas pembangunan nasional melalui penataan kelembagaan dan proses bisnis instansi pemerintah dan penerapan SPBE terintegrasi;
- c. Penguatan akuntabilitas kinerja dan pengawasan melalui perluasan implementasi sistem integritas, penguatan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, serta pengembangan sistem manajemen kinerja kelembagaan yang handal dan efektif;
- d. Perluasan penerapan inovasi pelayanan publik melalui pemanfaatan TIK dalam pelayanan publik, penguatan pengawasan kinerja pelayanan publik, perluasan inovasi pelayanan publik, dan penguatan pelayanan terpadu.

Selain dalam agenda pembangunan, RPJMN 2020-2024 juga telah menetapkan pengarusutamaan, yaitu pendekatan inovatif yang akan menjadi katalis pembangunan nasional yang berkeadilan dan adaptif. Terdapat 6 (enam) pengarusutamaan yang telah ditetapkan, salah satunya adalah tata kelola pemerintahan yang baik. Tata kelola pemerintahan yang baik sejalan dengan agenda RB nasional sebagaimana diamanatkan dalam RPJPN 2005-2025 dan *Grand Design* RB 2010-2025 untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan berwibawa berdasarkan hukum serta birokrasi yang profesional dan netral.

Selain itu, sejalan dengan RPJMN 2020–2024 pengarusutamaan tata kelola pemerintahan yang baik diarahkan untuk mendukung pembangunan nasional. Sasaran pengarusutamaan tata kelola pemerintahan yang baik untuk lima tahun ke depan adalah: (1) Terwujudnya ASN yang profesional; (2) Terwujudnya tata kelola instansi pemerintah yang efektif dan efisien; (3) Terwujudnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah; dan (4) Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas.

Pada sambutan Presiden Joko Widodo tanggal 14 Juli 2019, dikemukakan 5 (lima) sasaran prioritas dalam meningkatkan menuju pada sebuah negara yang lebih produktif, yang memiliki daya saing, dan yang memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi perubahan. Sasaran prioritas itu antara lain: (1) Pembangunan infrastruktur terus berlanjut; (2) Prioritas Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) sejak dalam kandungan; (3) Permudah investasi untuk lapangan kerja; (4) RB; dan (5) Anggaran pendapatan belanja negara harus tepat sasaran.

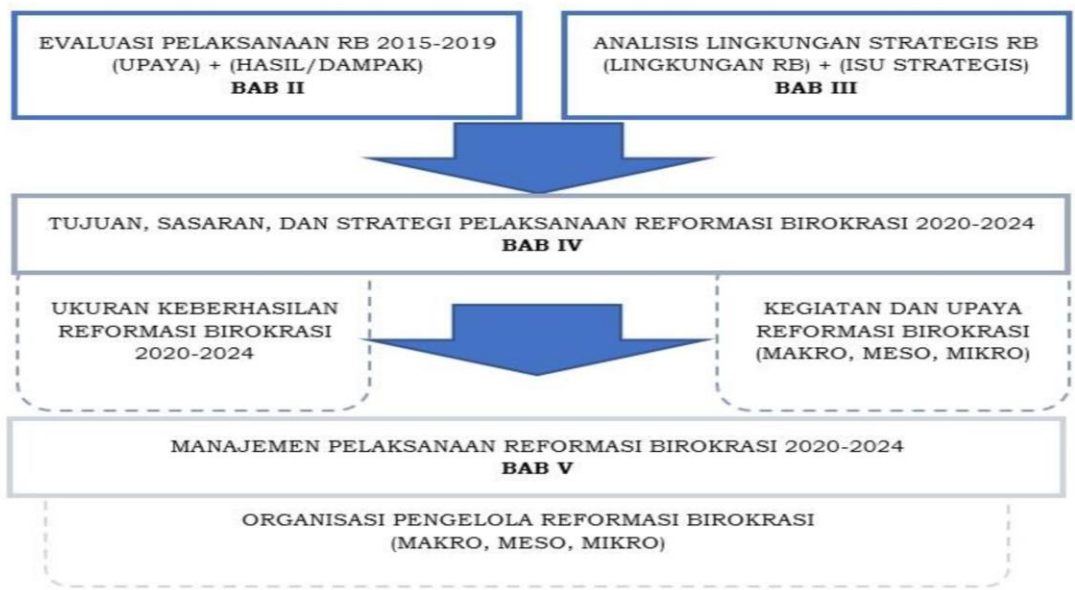


Gambar 3.3 Pointer Pidato Presiden Joko Widodo

RB merupakan salah satu dari lima sasaran prioritas pemerintahan Jokowi-Ma'ruf, yang digagas sebagai jalan perubahan menuju pada sebuah negara yang lebih produktif, berdaya saing dan memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi berbagai dinamika lingkungan strategis. Hal ini menunjukkan keberlanjutannya dengan komitmen yang tinggi untuk memastikan agenda RB dapat menjadi faktor pengungkit peningkatan investasi dan daya saing.

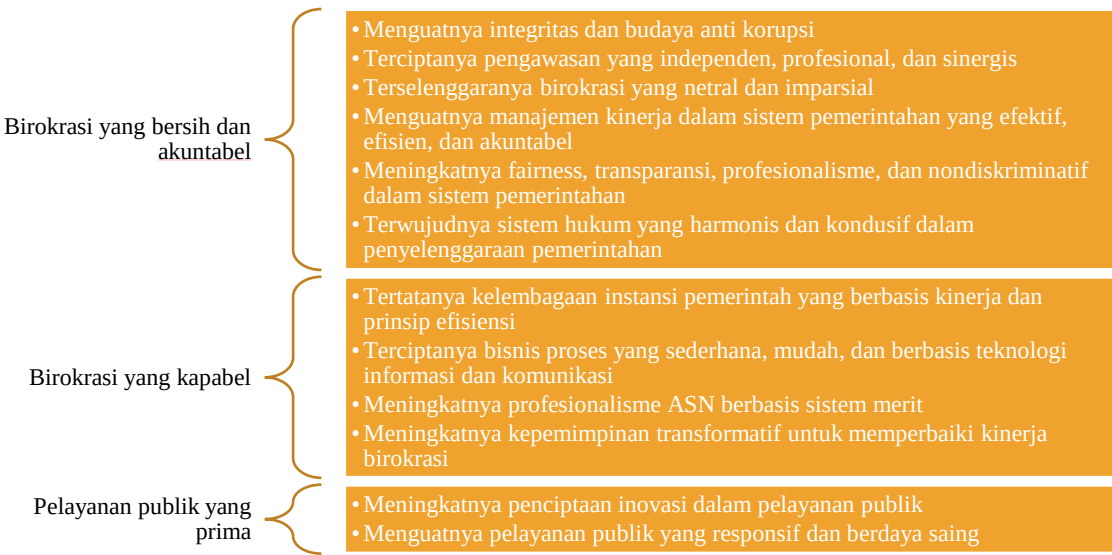
Sejak tahun 2010, pemerintah telah menetapkan desain besar pelaksanaan RB nasional dan diturunkan dalam bentuk RB lima tahunan. Tahun 2020-2024 merupakan fase ketiga dari pelaksanaan *Roadmap* RB nasional. Dalam *Road Map* RB 2020-2024 ini, asas yang akan dikedepankan adalah Fokus dan Prioritas. Fokus berarti bahwa upaya akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas berarti setiap instansi akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi.

Secara umum kerangka pikir dan keterkaitan antar bagian dalam *Roadmap* RB 2020-2024 Nasional adalah sebagai berikut.



Gambar 3.4 Kerangka Pikir dan Keterkaitan Antar Bagian *Road Map* RB 2020-2024
Sumber: PermenpanRB 25/2020

Dalam *roadmap* RB ini telah ditetapkan tiga sasaran RB 2020-2024, yaitu: 1) Pemerintahan yang bersih dan akuntabel; 2) Birokrasi yang kapabel; dan 3) Pelayanan publik yang prima. Dari masing-masing sasaran tersebut kemudian ditetapkan indikator sebagaimana terlihat dalam gambar berikut.



Gambar 3.5 Sasaran *Roadmap* RB 2020-2024

Adapun arah kebijakan dan strategi pengarusutamaan tata kelola pemerintahan yang baik dapat dilihat pada tabel 3.1. Sebagian dari sasaran ini ditujukan kepada seluruh instansi pemerintah, termasuk LAN, sehingga harus menjadi pedoman dalam penetapan target kinerja pada kegiatan-kegiatan dalam program dukungan di LAN.

Tabel 3.1 Arah Kebijakan dan Strategi Pengarusutamaan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik

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

2. Tujuan RB LAN

Pelaksanaan RB LAN pada dasarnya harus sejalan dengan arah kebijakan dan sasaran strategis LAN lima tahun ke depan sebagaimana tertuang dalam Renstra LAN 2020-2024. Perumusan arah kebijakan dan strategi yang akan dikembangkan oleh LAN untuk mewujudkan visi LAN 2020-2024 dilakukan dengan mempertimbangkan arah kebijakan dan strategi nasional, terutama yang telah digariskan dalam RPJMN 2020-2024. Dalam melakukan penyusunan arah kebijakan dan strategi, LAN mengadopsi elemen-elemen peta strategi (*strategy map*), dengan hasil sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya.

Selain itu, untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran, ditetapkan juga indikator tujuan dan indikator sasaran RB. Penetapan indikator tujuan dan sasaran ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai hal yang dapat merepresentasikan sedekat mungkin profil birokrasi yang diinginkan serta lebih objektif karena menggunakan indikator keberhasilan RB yang dipotret oleh Lembaga Internasional dan digunakan oleh banyak negara di dunia.



Gambar 3.6 Tujuan, Sasaran dan Strategi Pelaksanaan RB
Sumber: PermenpanRB 25/2020

Tujuan pelaksanaan RB LAN 2020-2024 sesuai dengan tujuan RB nasional yaitu “Menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih”. Dalam lingkup instansional, indikator pemerintahan yang baik dan bersih diukur atau dinilai sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang terbagi dalam tiga sasaran RB.

Adapun secara nasional, pencapaian tujuan ini diukur melalui indikator global diantaranya: *Ease of Doing Business* (Kemudahan Berbisnis) yang dikeluarkan oleh *World Bank*, *Corruption Perceptions Index* (Indeks Persepsi Korupsi) oleh *Transparency International*, *Government Effectiveness Index* (Tingkat Efektivitas Tata Kelola Pemerintahan) oleh *World Bank*, dan *Trust Barometer* oleh Edelman. Selain akan diukur pada akhir periode *Roadmap* RB 2020-2024, setiap indikator tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategi RB pada berbagai tingkatan.

Pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan. Sasaran RB disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 RPJMN Tahun 2020-2024 yang juga akan digunakan sebagai sasaran RB.

3. Sasaran dan Indikator RB LAN

Perumusan sasaran RB LAN 2020-2024 mengacu pada sasaran *Roadmap* RB Nasional 2020-2024, yaitu:

- a. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel;
- b. Birokrasi yang Kapabel; dan
- c. Pelayanan Publik yang Prima.

Ketiga sasaran RB tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran RB periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah. Adapun indikator dari sasaran di lingkungan LAN ditetapkan sebagai berikut.

Tabel 3.2 Sasaran dan Indikator RB LAN 2020-2024

Sasaran	No	Indikator	Target				
			2020	2021	2022	2023	2024
Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	1	Indeks perilaku anti korupsi	n.a	Baik	Baik	Sangat Baik	Sangat Baik
	2	Nilai SAKIP	BB	BB	BB	A	A
	3	Opini BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
	4	Survei persepsi anti korupsi	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 4	≥ 4
	5	Indeks Kapabilitas APIP	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 4	≥ 4
	6	Nilai Maturitas SPIP	3.1	3.1	3.3	3.3	3.4
	7	Predikat Keterbukaan Informasi Publik	Informatif	Informatif	Informatif	Informatif	Informatif
Birokrasi yang Kapabel	1	Indeks Kelembagaan	n.a	Baik	Baik	Sangat Baik	Sangat Baik
	2	Predikat Indeks SPBE	Baik	Baik	Baik	Baik	Sangat Baik
	3	Indeks Profesionalitas ASN	Sedang	Sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi
	4	Kategori Penerapan Sistem Merit	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik
Pelayanan Publik yang Prima	1	Indeks Pelayanan Publik	Baik	Baik	Baik	Sangat Baik	Sangat Baik
	2	Indeks Kepuasan Masyarakat	Baik	Baik	Baik	Sangat Baik	Sangat Baik

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa LAN berkomitmen dalam pelaksanaan RB. Pada setiap indikator sasaran, ditargetkan terus mempertahankan dan meningkat kualitasnya dari tahun ke tahun. Misalnya, pada sasaran Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel dengan salah satu indikatornya yaitu meningkatnya Nilai SAKIP LAN yang saat ini BB (>70 – 80) menargetkan berpredikat A pada tahun 2024, yang artinya LAN harus mengupayakan minimal Nilai SAKIP pada tahun 2023 dan 2024 menjadi >80-90. Sesuai dengan PermenPAN RB No 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi SAKIP, Nilai SAKIP dengan Predikat A atau memuaskan, dengan interpretasi memimpin perubahan, berkinerja tinggi, dan sangat akuntabel.

Selain Nilai SAKIP, ada beberapa capaian indikator yang akan diupayakan oleh LAN pada Tahun 2024 untuk naik dari tahun-tahun sebelumnya dan memperoleh nilai optimal, antara lain: Indeks perilaku anti korupsi, Survei persepsi anti korupsi, Indeks Kapabilitas APIP, Nilai Maturitas SPIP, Indeks Kelembagaan, Predikat Indeks SPBE, Indeks Profesionalitas ASN, Indeks Pelayanan Publik, dan Indeks Kepuasan Masyarakat, yang masing-masing indikatornya tersebar di setiap sasaran strategis RB LAN tahun 2020-2024.

Setiap indikator tersebut memiliki pedoman penilaian/evaluasinya masing-masing dari setiap *leading sector* atau K/L yang telah ditetapkan oleh Kementerian PANRB yang berwenang untuk menilainya. Misalkan Predikat Keterbukaan Informasi publik, Anugerah Keterbukaan Informasi Publik (KIP) ini diberikan oleh Komisi Informasi Pusat (KI Pusat). Begitu juga dengan Indeks Profesionalitas ASN oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), Opini BPK oleh Badan Pengawas Keuangan (BPK), Nilai Maturitas SPIP oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan lain sebagainya. Tentunya, semua capaian sasaran tersebut sangat berpengaruh pada peningkatan Indeks RB LAN yang setiap tahunnya akan terus di Evaluasi oleh Kementerian PAN RB. Predikat hasil evaluasi RB (indeks RB) ini merupakan indikator kinerja salah satu sasaran strategis LAN tahun 2020-2024, yaitu terwujudnya organisasi pembelajar LAN yang berkinerja tinggi. Adapun secara umum, target indeks RB LAN adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Target Indeks RB LAN 2020-2024

Indikator	Target				
	2020	2021	2022	2023	2024
Indeks RB	BB	BB	BB	A	A

Pada Tahun 2019, Nilai Indeks RB LAN telah memperoleh nilai sebesar 78.97 dengan predikat BB. Pada Tahun 2020 hingga tahun 2022 diharapkan Nilai Indeks RB LAN minimal dapat dipertahankan dan di tahun 2023 ditargetkan meningkat sehingga Indeks RB LAN layak mendapatkan Predikat A (>80-90). Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan RB, Indeks Nilai RB dengan Predikat A atau Sangat Baik, dapat diperoleh apabila dalam pelaksanaan RB di Lingkungan LAN telah memenuhi karakteristik organisasi berbasis kinerja dan mampu mewujudkan sebagian besar sasaran RB baik secara instansional maupun di tingkat unit kerja.

Namun demikian, target tersebut sejatinya bukan menjadi tujuan utama. Yang paling penting adalah ketercapaian indeks RB benar-benar dapat menggambarkan pencapaian sasaran RB yaitu terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan pelayanan publik yang prima, sehingga cita-cita LAN menjadi birokrasi berkelas dunia dapat terwujud.

4. Karakteristik RB LAN Tahun 2020-2024

Dalam pelaksanaan RB di lingkungan LAN, perlu ditetapkan fase atau karakteristik RB LAN tahun 2020-2024. Hal ini tentu disesuaikan dengan tujuan dan sasaran RB LAN. Fase RB LAN tahun 2020-2024 merupakan keberlanjutan atas fase atau karakteristik RB LAN sebagaimana dikemukakan pada Bab sebelumnya.

Pada tahun 2020-2024 RB LAN mengusung tema atau karakteristik “**RB LAN 5.0**”, yaitu merupakan pemantapan pelaksanaan RB berbasis *outcome* dimana program RB dan/atau inovasi dapat benar-benar memberi manfaat serta nilai tambah bagi organisasi, *stakeholders*, maupun sasaran pembangunan nasional. Selain itu, dalam menyongsong kebiasaan baru, penggunaan teknologi dan informasi yang terintegrasi benar-benar menjadi *backbone* dalam tata laksana maupun pelayanan di lingkungan LAN. RB LAN 5.0 mengarahkan pada organisasi yang profesional, *agile* dan adaptif terhadap berbagai tantangan yang ada.

RB LAN 5.0 ini terbagi atas fase sebagai berikut:

a. Tahun 2020-2023: Fase *Performance*

Pada fase ini, pelaksanaan kegiatan LAN diarahkan pada pemantapan kinerja pada level organisasi maupun individu. Organisasi semakin diperkuat melalui restrukturisasi dan penyetaraan jabatan (penguatan Jabatan Fungsional), penetapan arah organisasi lima tahunan (*stakeholders oriented*), pemantapan instrumen organisasi dan sumber daya (khususnya sebagai tindak lanjut atas era kebiasaan baru dan penyetaraan jabatan), pengembangan SDM berbasis *corporate university*, penguatan manajemen kinerja, serta pemantapan teknologi informasi yang terintegrasi dalam tata kelola internal maupun pelayanan publik.

b. Tahun 2023-2024: Fase *Excellence*

Pada fase ini, dilakukan perbaikan dan pengembangan secara berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam segi tata kelola pemerintahan. LAN diharapkan dapat menjadi organisasi unggul atau *role model* dalam bidang administrasi negara dan/atau bidang-bidang terkait seperti bidang pengembangan kompetensi, kajian kebijakan, inovasi administrasi negara maupun pendidikan terapan. Berbagai program di lingkungan LAN diarahkan untuk mengakselerasi dan memantapkan langkah LAN menuju birokrasi berkelas dunia. Hal ini juga sejalan dengan visi LAN “Sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam mewujudkan *World Class Government* untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”.

Pelaksanaan RB LAN 5.0 sejatinya merupakan manifestasi atas komitmen LAN dalam mewujudkan visi RB maupun visi LAN. Karakteristik RB LAN 5.0 diharapkan dapat memperkuat pelaksanaan RB LAN yang progresif dan berorientasi *stakeholders*.

5. Pengelolaan RB LAN

a. Tim RB LAN

Pengelolaan RB di lingkungan LAN dilakukan oleh Tim RB. Kepala LAN bertindak sebagai Pengarah dalam pelaksanaan RB. Adapun Tim RB LAN diketuai oleh pejabat setara JPT Madya. Tim RB LAN terdiri atas Tim RB Lembaga dan Tim RB Kompartemen. Tim RB Lembaga memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) mengoordinasikan penyusunan program RB LAN;
- 2) mengoordinasikan penyusunan bahan/pedoman kebijakan pada setiap bidang area perubahan;
- 3) melakukan monitoring dan evaluasi implementasi rencana aksi pada setiap kompartemen;
- 4) melakukan asistensi/fasilitasi implementasi rencana aksi pada setiap kompartemen;
- 5) melaporkan perkembangan pelaksanaan RB LAN kepada Kepala LAN; dan
- 6) melaksanakan tugas lain yang dapat menunjang pelaksanaan RB di lingkungan LAN.

Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, Tim RB Lembaga dibantu oleh Sekretariat Tim. Adapun Tim RB Kompartemen memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) melaksanakan implementasi 8 (delapan) area perubahan RB;
- 2) mengoordinasikan dukungan sumber daya bagi pelaksanaan program RB pada setiap kompartemen;
- 3) menyusun rencana aksi RB kompartemen;
- 4) melaporkan perkembangan secara berkala implementasi 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi kepada Tim RB Lembaga;
- 5) melaksanakan arahan Tim RB Lembaga dalam pelaksanaan RB di lingkungan LAN;
- 6) melaksanakan pengelolaan data, informasi serta dokumentasi kegiatan RB pada masing-masing kompartemen;
- 7) melaksanakan penataan, pengembangan, dan monitoring dan evaluasi sesuai dengan kompartemennya masing-masing; dan
- 8) melaksanakan tugas lain yang dapat menunjang pelaksanaan RB kompartemen di lingkungan LAN.

Tim RB Kompartemen di lingkungan LAN terdiri atas:

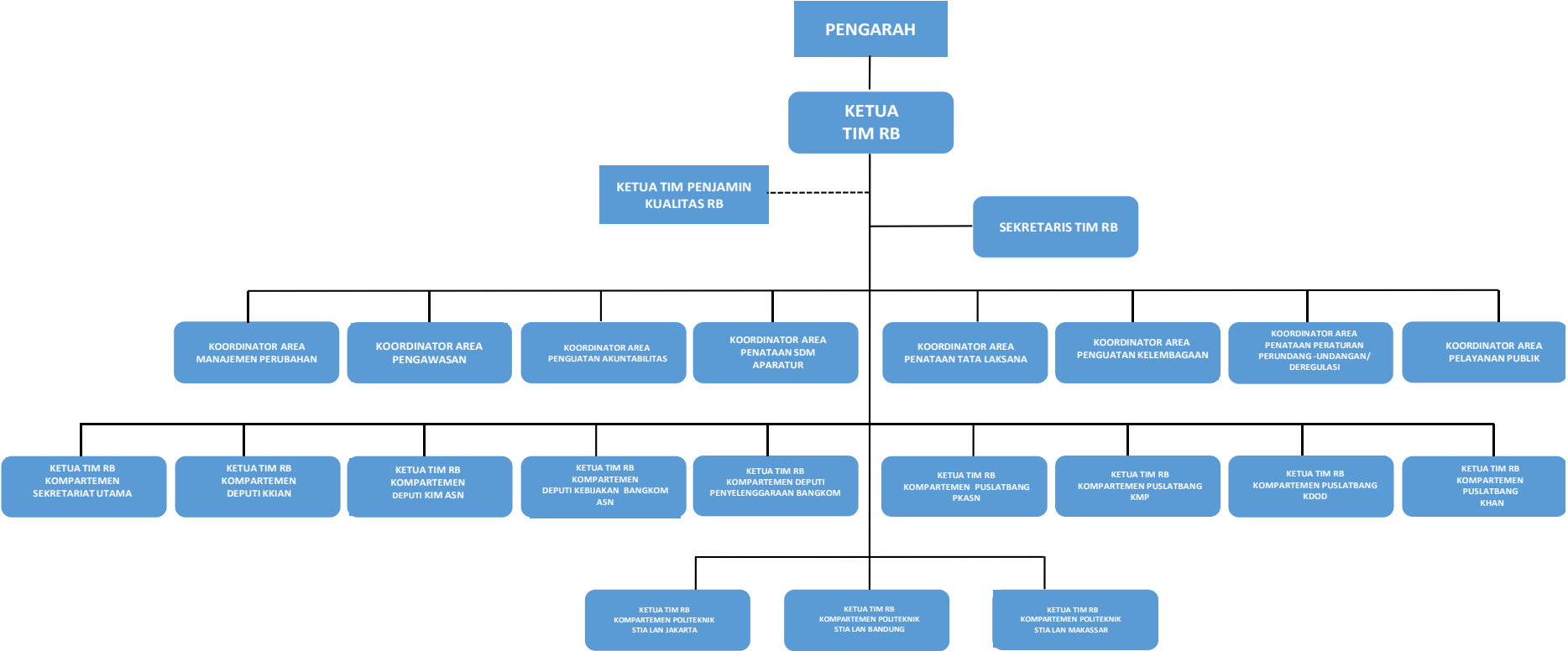
- 1) Tim RB Sekretariat Utama;
- 2) Tim RB Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara;
- 3) Tim RB Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN;
- 4) Tim RB Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN;
- 5) Tim RB Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi;

- 6) Tim RB Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN;
- 7) Tim RB Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan;
- 8) Tim RB Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah;
- 9) Tim RB Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara;
- 10) Tim RB Politeknik STIA LAN Jakarta;
- 11) Tim RB Politeknik STIA LAN Bandung; dan
- 12) Tim RB Politeknik STIA LAN Makassar.

Setiap Tim RB Kompartemen terdiri atas Ketua, Sekretaris, Manajer Program dan Anggota. Penunjukan anggota sesuai dengan kebutuhan masing-masing Tim RB Kompartemen.

Selain itu, Untuk menjamin kualitas pelaksanaan RB di lingkungan LAN, ditetapkan Tim Penjamin Kualitas RB. Tim ini secara umum bertugas untuk melakukan monev terhadap pelaksanaan RB LAN serta memberikan rekomendasi-rekomendasi dan strategi perbaikan pelaksanaan RB LAN. Dalam melaksanakan tugasnya, Tim Penjamin Kualitas RB bertanggung jawab kepada Kepala LAN melalui Ketua Tim RB LAN.

Adapun secara umum, susunan Tim RB LAN dapat dilihat dalam struktur berikut:



Gambar 3.7 Struktur Tim RB LAN

Penunjukan nama-nama Tim secara lebih rinci serta ketentuan lebih lanjut ditetapkan dalam Surat Keputusan Kepala LAN. Penetapan Tim RB LAN memperhatikan perkembangan lingkungan strategis dan kebutuhan organisasi.

b. Agen Perubahan LAN

Sebagai upaya pencapaian pelaksanaan RB di lingkungan LAN, ditetapkan Agen Perubahan pada setiap unit kerja di lingkungan LAN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Agen Perubahan memiliki peran dan tugas sebagai berikut:

- 1) berperan sebagai Katalis yang bertugas memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai di lingkungan unit kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan unit kerja menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- 2) berperan sebagai Penggerak Perubahan yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- 3) berperan sebagai Pemberi Solusi yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik;
- 4) berperan sebagai Mediator yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan RB dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan; dan
- 5) berperan sebagai Penghubung yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.

Dalam pelaksanaannya, struktur Agen Perubahan terdiri atas:

- 1) Sekretariat Utama;
- 2) Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara;
- 3) Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen Aparatur Sipil Negara;
- 4) Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara;
- 5) Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi;
- 6) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara;
- 7) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan;
- 8) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah;
- 9) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara;
- 10) Politeknik STIA LAN Jakarta;
- 11) Politeknik STIA LAN Bandung; dan
- 12) Politeknik STIA LAN Makassar.

Pada setiap Struktur Agen Perubahan, terdapat mentor, *coach* dan anggota. Anggota agen perubahan pada setiap struktur dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) Gugus Tugas Perubahan (GUGAH) yang terdiri atas: a. GUGAH Bidang Pelayanan; b. GUGAH Bidang Internal Business Process; dan c. GUGAH Bidang Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM). GUGAH memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) GUGAH Bidang Pelayanan bertanggung jawab dalam mengusulkan inovasi dan menerapkan rencana aksi RB kompartemen terkait dengan kinerja dan kualitas produk layanan yang dihasilkan oleh kompartemen sesuai dengan tugas dan fungsinya;
- 2) GUGAH Bidang Internal Business Process yang bertanggung jawab dalam mengusulkan inovasi dan menerapkan rencana aksi RB kompartemen pada area perubahan tata laksana, peraturan perundang-undangan dan pengawasan; dan
- 3) GUGAH Bidang Organisasi dan SDM bertanggung jawab dalam mengusulkan inovasi dan menerapkan rencana aksi RB di bidang internalisasi nilai-nilai lembaga, kelembagaan, sumber daya manusia dan akuntabilitas kinerja organisasi.

Pengusulan Agen Perubahan dilakukan oleh masing-masing unit kerja untuk kemudian disampaikan kepada Ketua Tim RB untuk diverifikasi. Penetapan dan ketentuan lebih lanjut terkait Agen Perubahan ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala LAN.

c. Pendanaan

Pendanaan program atau kegiatan dalam *Road Map* RB LAN tertuang dalam daftar isian pelaksanaan anggaran LAN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6. Quick Wins RB LAN

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2020 tentang *Road Map* Birokrasi 2020-2025 (PermenpanRB 25/2020), *Quick Wins* dimaknai sebagai kemenangan atau keberhasilan yang cepat. Tujuan dari *Quick Wins* adalah adanya sebuah tindakan atau *action* yang bisa segera mendatangkan sebuah kemenangan dan keberhasilan, dimana kemenangan tersebut mampu mendorong kemenangan selanjutnya. *Quick Wins* dalam kerangka strategi pelaksanaan RB merupakan program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang menggambarkan percepatan pelaksanaan RB di lingkungan LAN.

Quick Wins di lingkungan LAN merupakan gabungan antara yang sifatnya: 1) *Mandatory*, yaitu *Quick Wins* nasional yang ditetapkan Tim Reformasi Birokrasi

Nasional (TRBN) dan Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) setiap tahunnya serta; 2) Mandiri, yaitu *Quick Wins* yang ditetapkan LAN sesuai dengan kebutuhan organisasi, dinamika lingkungan strategis maupun isu strategis tertentu. Adapun secara rinci *Quick Wins* LAN tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4 *Quick Wins* RB LAN Tahun 2020-2024

Tahun	No	Quick Wins	Deskripsi	Output
2020	1	Penyederhanaan Birokrasi	Pelaksanaan pengalihan jabatan Administrator dan Pengawas ke jabatan Fungsional sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengalihan jabatan ini disertai juga dengan penyesuaian struktur organisasi dan reformulasi tata hubungan kerja, terutama dalam memosisikan dan memberdayakan JF baru hasil pengalihan jabatan. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan mewujudkan organisasi yang lincah dan profesional	a. Perlan tentang SOTK LAN yang baru b. SK Penyesuaian Jabatan Struktural ke Fungsional
	2	Pembangunan Satu Data LAN	Kebijakan tata kelola data di lingkungan LAN untuk menghasilkan data yang akurat, mutakhir, terpadu dan dapat dipertanggungjawabkan serta mudah diakses dan dibagi pakaikan antar unit kerja melalui pemenuhan standar data, metadata, interoperabilitas data dan menggunakan kode referensi dan data induk	a. Perkaln tentang Satu Data Lembaga Administrasi Negara b. Website Satu Data LAN
2021	1	Penguatan LAN <i>Corporate University</i>	Pelaksanaan LAN <i>Corporate University</i> yang ditunjang dengan instrumentasi atau kebijakan terkait	Pedoman dan pelaksanaan bangkom yang terintegrasi LAN <i>Corporate University</i>
	2	Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Pro Hijau	Pengelolaan pengembangan kompetensi dengan mengedepankan prinsip ramah lingkungan, ramah insani dan ramah teknologi	Pelaksanaan pengelolaan program pengembangan kompetensi berbasis pro hijau di LAN
	3	Penguatan Zona Integritas	Pelaksanaan zona integritas pada unit-unit kerja LAN khususnya unit kerja pelayanan	Pelaksanaan ZI unit-unit kerja LAN (khususnya unit pelayanan)
2022	1	Pemanfaatan sistem informasi pengembangan kompetensi ASN secara nasional	Optimalisasi pemanfaatan SIPKA di tingkat nasional dalam pengembangan kompetensi ASN (termasuk <i>training rate</i>)	<i>Database</i> pengembangan kompetensi nasional (termasuk <i>training rate</i>)
	2	Pengembangan dan pemanfaatan	Pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi inovasi untuk	Sistem informasi inovasi

		sistem informasi inovasi untuk membangun sinergisitas inovasi nasional	membangun sinergisitas inovasi secara nasional (<i>database</i>) dan mampu meningkatkan publikasi dan diseminasi kepada <i>stakeholders</i>	
2023	1	Pengembangan <i>Corporate University ASN Holding</i>	Pengembangan Corpu ASN Holding sebagai bentuk integrasi ASN <i>Corporate University</i> secara nasional	<i>Corporate University ASN Holding</i>
	2	Pengembangan dan pemanfaatan ASN-Unggul sebagai <i>platform</i> LMS nasional	<i>Platform</i> ASN Unggul yang terintegrasi sebagai LMS secara nasional	LMS ASN unggul yang terintegrasi
2024	1	Penguatan lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi ASN berkelas dunia	Menerapkan standar internasional dalam akreditasi lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi ASN	Akreditasi lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi ASN berkelas dunia
	2	Penguatan organisasi LAN berkelas dunia (<i>people, process dan technology</i>)	Penguatan profil LAN berkelas dunia melalui pemantapan profil ASN LAN, manajemen kinerja, dan pemutakhiran teknologi informasi dalam tata kelola maupun pelayanan LAN	<i>Repositioning</i> LAN sebagai organisasi berkelas dunia

7. Indeks dan Program Meso yang Dikoordinasi LAN

Sebagai bagian dari pelaksanaan dan evaluasi RB nasional, LAN diberi mandat untuk mengembangkan dan melakukan pengukuran **Indeks Kualitas Kebijakan** dan **Indeks Kepemimpinan Perubahan**. LAN bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan pengukuran kedua indeks tersebut secara nasional. Indeks Kualitas Kebijakan dan Indeks Kepemimpinan Perubahan yang diperoleh oleh setiap Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya akan dipergunakan sebagai salah satu indikator penilaian dalam RB instansi. Target pada tahun 2024, secara nasional instansi yang memperoleh predikat “baik” pada Indeks Kualitas Kebijakan dan Indeks Kepemimpinan Perubahan adalah 100%.

Selanjutnya, sesuai dengan PermenpanRB Nomor 25/2020, pencapaian tujuan dan sasaran RB dilakukan melalui program-program prioritas yang dipandang strategis, cepat dan efektif untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia. Program RB dikelompokkan berdasarkan cakupan atau ruang lingkup dari implementasi program itu sendiri, yaitu program makro, meso, dan mikro.

Dalam PermenpanRB 25/2020 dikemukakan bahwa Pelaksanaan RB pada level meso merupakan pelaksanaan sasaran program yang merupakan uraian atau *cascade down* dari 3 (tiga) sasaran RB. Selain itu, sesuai dengan RPJMN 2020-2024 yang menetapkan RB sebagai program pengarusutamaan yang wajib dilakukan oleh

seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah, maka setiap kementerian/Lembaga *leading sector* harus memastikan pelaksanaan program-program meso urusannya pada setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah dengan memperhatikan kebutuhan dan keberagaman yang berbeda-beda. Adapun berikut ini merupakan program meso yang diampu oleh LAN.

Tabel 3.5 Program Meso yang Dikoordinasi oleh LAN Tahun 2020-2024

Sasaran Program	No	Kegiatan/ Tema	Tahun Pelaksanaan				
			2020	2021	2022	2023	2024
Menguatnya integritas dan budaya anti korupsi dalam birokrasi	1	Induksi antikorupsi kepada ASN melalui pendidikan pelatihan	√	√	√	√	√
Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien dan akuntabel	2	Melakukan diklat peningkatan kompetensi manajemen kinerja ASN	√	√	√	√	√
	3	Internalisasi budaya kinerja dalam berbagai pelatihan ASN	√	√	√	√	√
Penyederhanaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi	4	Mengembangkan kurikulum dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang menjalankan SPBE			√	√	√
Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit	5	Melakukan kajian komprehensif pembentukan <i>national talent management</i>			√	√	
	6	Memasukkan kurikulum pembuatan dan implementasi serta analisis kebijakan publik dalam semua jenjang kediklatan ASN	√	√	√	√	√
	7	Melakukan pelatihan mitigasi risiko dalam semua jenjang kediklatan dan bidang	√	√	√	√	√
	8	Memperbaiki sistem pengajaran diklat yang berbasis studi kasus dan proyek perubahan.		√	√		
	9	Melakukan perubahan kelembagaan diklat			√	√	

Sasaran Program	No	Kegiatan/ Tema	Tahun Pelaksanaan				
			2020	2021	2022	2023	2024
	10	Membentuk dan mengembangkan <i>Corporate University</i>		√	√	√	√
Percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik	11	Melakukan kajian terhadap penyelenggaraan pelayanan publik sebagai bahan masukan untuk melakukan revisi UU 25/2009 tentang pelayanan publik		√			
	12	Membangun profesionalitas ASN di bidang pelayanan publik	√	√	√	√	√

8. Rincian Program dan Pelaksanaan RB LAN 2020-2024

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya terkait kebijakan, arah dan sasaran RB nasional dan LAN serta untuk mendukung rencana strategis LAN 2020-2024, rincian program dan pelaksanaan RB LAN periode 2020-2024 adalah sebagai berikut.

Tabel 3.6 Rencana Aksi RB LAN Tahun 2020-2024*)

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
Manajemen Perubahan	Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan sebagai <i>role model</i>	Kompartemen RB	a. Panduan pengembangan dan penguatan peran agen perubahan sebagai <i>role model</i> b. Meningkatnya kuantitas dan kualitas inovasi kompartemen	√	√	√	√	√
	<i>Smart Office</i>	a. Pusdatin b. Kompartemen RB	Pelaksanaan kerja berbasis IT, <i>Eco-Office</i> , <i>Health-Office</i> dan Pelayanan Inklusif	√	√	√	√	√
	Penguatan <i>ownership</i> pegawai terhadap nilai-nilai organisasi	Kompartemen RB	a. Panduan penerapan nilai-nilai IPIP di lingkungan LAN b. Peningkatan sikap setiap pegawai atas penerapan nilai-nilai IPIP, yang ditunjukkan dengan meningkatnya kualitas penerapan nilai-nilai dalam kehidupan berorganisasi dan meningkatnya kinerja lembaga secara signifikan	√	√	√	√	√
	<i>Work-life balance</i>	Kompartemen RB	Kegiatan non-formal dalam rangka peningkatan produktivitas kerja pegawai (LAN <i>Bike Community</i> , Merpati Putih, LAN Band, Paduan Suara, komunitas keagamaan, dll)	√	√	√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
	<i>Flexible working arrangement</i>	Kompartemen RB	Mekanisme kerja pegawai khususnya di era New Normal	√	√	√	√	√
Deregulasi Kebijakan	Harmonisasi penyusunan produk hukum	Biro Hukum dan Humas	Matriks/ <i>mapping</i> proses harmonisasi	√	√	√	√	√
	Pengembangan dan Implementasi Sistem Hukum <i>Online</i> di lingkungan LAN	a. Biro Hukum dan Humas b. Pusdatin	Sistem Hukum <i>Online</i> dengan fitur yang terintegrasi dan <i>user friendly</i>	√	√	√	√	√
	Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) di lingkungan LAN	a. Biro Hukum dan Humas b. Pusaka	Indeks Kualitas Kebijakan LAN			√	√	√
	Penyederhanaan regulasi (<i>Omnibus Law</i>)	Biro Hukum dan Humas	Berkurangnya jumlah regulasi di lingkungan LAN tanpa mengurangi substansi materi yang perlu diatur	√	√	√	√	√
	Penerapan <i>Regulation Impact Analysis</i> berbasis <i>stakeholders</i>	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Hasil analisis dampak kebijakan/ peraturan berdasarkan ROI			√	√	√
	Pengembangan sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum	a. Biro Hukum dan Humas b. Pusdatin	Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum	√	√	√	√	√
	Digitalisasi produk hukum	Biro Hukum dan Humas	Hasil Digitalisasi produk hukum	√	√	√	√	√
	<i>Law Consultation Center</i> (LCC)	Biro Hukum dan Humas	Tim dan Kegiatan LCC	√	√	√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
Penguatan Organisasi	Aessment organisasi berbasis kinerja (evaluasi kelembagaan)	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Hasil <i>assessment</i> organisasi	√	√	√	√	√
	Penyederhanaan birokrasi	Biro Hukum dan Humas	a. Struktur organisasi LAN hasil penyederhanaan b. Penyesuaian Jabatan Struktural ke Fungsional	√				
	Manajemen kinerja yang <i>agile</i> berbasis <i>whole of government</i>	Kompartemen RB	Pelaksanaan kinerja dengan Tim lintas unit dan sinergisitas pelaksanaan kinerja (tidak terkotak-kotak)	√	√	√	√	√
	Analisis jabatan, analisis beban kerja dan evaluasi jabatan	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Hasil Anjab, ABK dan Evjab berdasarkan struktur LAN baru, untuk memastikan kualifikasi pejabat yang menduduki jabatan sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan.	√	√			
	Penguatan Puslatbang sebagai <i>Center Of Excellence</i> bidang tertentu	Puslatbang LAN (PKASN, KMP, KDOD KHAN)	Kegiatan dan instrumen dalam membangun <i>center of excellence</i> dalam bidang terkait		√	√	√	√
	Penguatan <i>institution branding</i>	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Kegiatan peningkatan <i>branding</i> organisasi melalui pemanfaatan berbagai media	√	√	√	√	√
Penataan Tata Laksana	Simplifikasi proses bisnis	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Peta proses bisnis	√	√			

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
	Revitalisasi mekanisme dan tata kerja pasca penyetaraan jabatan	Biro Hukum dan Humas	Penyesuaian peraturan -peraturan terkait		√	√		
	Revitalisasi SOP	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Dokumen SOP	√	√	√	√	√
	Pengembangan dan implementasi sistem ketatalaksanaan berbasis TIK	a. Biro Hukum dan Humas b. Pusdatin c. Kompartemen RB	Tersedianya sistem aplikasi ketatalaksanaan (termasuk <i>business process re-engineering</i> -nya) secara terintegrasi	√	√	√	√	√
	Pengembangan dan monev Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	a. Pusdatin b. Kompartemen RB	Hasil pengembangan dan monev SPBE	√	√	√	√	√
	Implementasi dan monev pelaksanaan keterbukaan informasi publik	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Hasil monev pelaksanaan keterbukaan informasi publik	√	√	√	√	√
	Implementasi manajemen mutu ISO 9001:2015 dan ISO 27001 pada unit-unit pelayanan LAN	Kompartemen RB	a. Sertifikasi ISO 9001:2015 tentang Sistem Manajemen Mutu dan laporan hasil audit <i>surveillance</i> b. Sertifikasi ISO 27001 tentang Sistem Manajemen Keamanan Informasi dan laporan hasil audit <i>surveillance</i>	√	√	√	√	√
	Penguatan pelaksanaan kearsipan	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	a. Hasil pengawasan kearsipan internal dan eksternal b. Tata Kelola arsip berbasis digital	√	√	√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
	Penerapan Tata Naskah Dinas Elektronik dan <i>e-Sign</i>	a. Biro Hukum dan Humas b. Pusdatin c. Kompartemen RB	Mekanisme TNDE dan <i>e-sign</i>		√	√	√	√
Penataan Sistem Manajemen SDM	Pengembangan dan Implementasi LAN Corporate University	a. Biro SDMU b. Kompartemen RB	a. Pedoman LAN Corpu b. <i>Coaching</i> kinerja dan integritas yang terintegrasi dengan peran pimpinan c. Pengembangan kompetensi berbasis Corpu	√	√	√	√	√
	Pengembangan <i>learning organization</i>	a. Biro SDMU b. Pusdatin c. Kompartemen RB	a. Pedoman <i>knowledge management</i> b. Instrumen atau infrastruktur <i>knowledge management</i>			√	√	√
	Evaluasi hasil pengembangan kompetensi pegawai	a. Biro SDMU b. Kompartemen RB	Hasil evaluasi pengembangan kompetensi pegawai	√	√	√	√	√
	Pengembangan sistem meritokrasi dalam manajemen ASN berbasis TIK	a. Biro SDMU b. Kompartemen RB	a. Tersedianya sistem meritokrasi terintegrasi berbasis TIK b. Meningkatnya kualitas manajemen SDM (hasil evaluasi)	√	√	√	√	√
	Pelaksanaan manajemen talenta (termasuk <i>talent pool</i>)	a. Biro SDMU b. Kompartemen RB	Kegiatan manajemen talenta (termasuk <i>talent pool</i>)	√	√	√	√	√
	Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia terintegrasi	a. Biro SDMU b. Kompartemen RB	Kegiatan MSDM terintegrasi	√	√	√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
Penguatan akuntabilitas	Penyusunan Rencana Strategis di lingkungan LAN	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	a. Rencana Strategis LAN b. Rencana Strategis Unit Kerja	√				
	Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Renstra	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	Hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan Renstra			√	√	√
	Penyelarasan vertikal (<i>cascading</i>) dan horizontal (<i>alignment</i>) indikator kinerja antar tingkat dan antar unit kerja	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	Matriks Keselarasan Kinerja	√	√	√	√	√
	Penerapan alokasi anggaran berbasis kinerja	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja			√	√	√
	<i>Open Performance System</i>	a. Biro Renaku b. Biro Hukum dan Humas	Publikasi seluruh dokumen AKIP LAN dalam <i>website</i> terkait		√	√	√	√
	Peningkatan kapasitas pengelola akuntabilitas kinerja	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	Kegiatan peningkatan kapasitas	√	√	√	√	√
	Pengelolaan kinerja unit kerja secara digital	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	Pengembangan dan pemanfaatan SIREVA untuk pengelolaan kinerja	√	√	√	√	√
	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Terintegrasi	Inspektorat	Laporan hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja unit kerja	√	√	√	√	√
	Pemberian insentif dan/atau disinsentif atas kinerja	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	Penghargaan dan/atau sanksi kinerja kepada unit kerja			√	√	√
	Pengayaan dan pemanfaatan LMS (<i>Learning Management System</i>) bidang kinerja dan keuangan	a. Biro Renaku b. Kompartemen RB	a. Aplikasi LMS bidang kinerja dan keuangan (termasuk tersedianya materi MOOC atau <i>microlearning</i>) b. Meningkatnya kualitas kinerja dan pengelolaan		√	√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
			keuangan di seluruh Kompartemen					
Penguatan Pengawasan	Implementasi kebijakan pengendalian pelaporan gratifikasi	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	Kegiatan pengendalian pelaporan gratifikasi	√	√	√	√	√
	Pembangunan lingkungan pengendalian di seluruh unit organisasi	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	Kegiatan pengendalian pada unit kerja	√	√	√	√	√
	Implementasi dan pemantauan manajemen risiko	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	a. Kegiatan implementasi manajemen risiko b. Penguatan budaya sadar risiko	√	√	√	√	√
	Implementasi dan pemantauan penanganan pengaduan masyarakat	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Kegiatan implementasi penanganan pengaduan	√	√	√	√	√
	Implementasi <i>whistleblowing system</i>	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	Kegiatan implementasi <i>whistleblowing system</i>	√	√	√	√	√
	Internalisasi sistem dan nilai-nilai anti korupsi	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	Kegiatan sosialisasi	√	√	√	√	√
	Pembangunan zona integritas	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	Keberadaan unit yang memperoleh predikat WBK/WBBM	√	√	√	√	√
	Peningkatan kapabilitas APIP	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	Kegiatan peningkatan kapabilitas APIP	√	√	√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
	Pengembangan manajemen audit/pengawasan berbasis TIK	a. Inspektorat b. Kompartemen RB	a. Tersedianya manajemen audit/pengawasan berbasis TIK b. Meningkatnya kualitas manajemen audit/pengawasan (hasil evaluasi atau survei)			√	√	√
	Transparansi pengelolaan keuangan	a. Biro Renaku b. Pusdatin c. Kompartemen RB	Publikasi pelaksanaan kegiatan dan pengelolaan anggaran	√	√	√	√	√
Peningkatan Kualitas Pelayanan	Pengembangan dan implementasi inovasi pelayanan (terutama yang berbasis TIK)	a. Pusat Inovasi Administrasi Negara b. Kompartemen RB	a. Tersedianya inovasi penyelenggaraan layanan di seluruh kompartemen b. Meningkatnya kualitas manajemen pelayanan di tingkat LAN maupun Kompartemen (hasil evaluasi atau survei)	√	√	√	√	√
	Penguatan <i>smart</i> pengembangan kompetensi dan berbasis pro hijau	Kompartemen RB bidang pengembangan kompetensi	Tersedianya program untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi yang dapat memberikan nilai tambah bagi <i>stakeholders</i>	√	√	√	√	√
	Penguatan <i>smart</i> kajian dan inovasi	Kompartemen RB bidang kajian dan inovasi	Tersedianya program untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan kajian dan inovasi yang dapat memberikan nilai tambah bagi <i>stakeholders</i>	√	√	√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
	Peningkatan kualitas Sarana dan Prasarana layanan yang inklusif dan modern	a. Biro SDMU b. Kompartemen RB	Sarana dan prasarana layanan yang inklusif dan modern	√	√	√	√	√
	Peningkatan dan pemanfaatan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP)	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Sistem informasi pelayanan publik	√	√	√	√	√
	Pengelolaan konsultasi dan pengaduan	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Laporan hasil pengelolaan konsultasi dan pengaduan	√	√	√	√	√
	Penyediaan Ruang Kerja Bersama (<i>Co-Working Space</i>)	a. Biro SDMU b. Kompartemen RB	Ruang kerja bersama (<i>co-working space</i>)	√	√			
	Penyempurnaan dan implementasi standar pelayanan dan maklumat pelayanan di setiap unit kerja pelayanan	a. Biro Hukum dan Humas b. Kompartemen RB	Standar dan Maklumat Pelayanan	√	√	√	√	√
	Pengembangan Sistem <i>e-learning</i> dan e-kkp (kuliah kerja praktik)	a. Poltek STIA LAN b. Pusdatin	Aplikasi <i>e-learning</i> dan e-kkp yang telah disesuaikan dengan konsep pembelajaran terapan			√	√	√
	Pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi pendidikan terapan	Poltek STIA LAN	Hasil pemanfaatan aplikasi		√	√	√	√
	Akreditasi bagi unit yang melakukan pelayanan penilaian lembaga diklat	Kompartemen RB terkait	Hasil akreditasi bagi unit yang melakukan pelayanan penilaian lembaga diklat			√	√	√

Area Perubahan	Program/ Kegiatan	PIC	Output	Tahun Pelaksanaan				
				2020	2021	2022	2023	2024
	Pelaksanaan Forum Konsultasi Publik	Kompartemen RB	Kegiatan Forum Konsultasi Publik	√	√	√	√	√

*) Keterangan: Program pelaksanaan RB tersebut bersifat umum pada level instansional, untuk program/kegiatan secara lebih rinci dapat dituangkan dalam bentuk Rencana Aksi RB pada level kompartemen (unit kerja). Rencana Aksi RB Kompartemen disesuaikan dengan tantangan lingkungan strategis, kebutuhan dan inovasi-inovasi setiap kompartemen, namun tetap memperhatikan tujuan dan sasaran *Roadmap* RB LAN Tahun 2020-2024, Renstra LAN Tahun 2020-2024 serta Renstra Unit Kerja Tahun 2020-2024.

9. Prinsip-Prinsip RB LAN

Pelaksanaan program RB di lingkungan LAN harus senantiasa memegang teguh prinsip-prinsip RB sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, yaitu:

1) ***Outcomes oriented***

Seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitan dengan RB harus dapat mencapai hasil (*outcomes*) yang mengarah pada peningkatan kualitas kelembagaan, tata laksana, peraturan perundang-undangan, manajemen SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Kondisi ini diharapkan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan membawa pada pemerintahan kelas dunia.

2) **Terukur**

Pelaksanaan RB yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.

3) **Efisien**

Pelaksanaan RB yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan profesional.

4) **Efektif**

RB harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran RB.

5) **Realistik**

Outputs dan *outcomes* dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistis dan dapat dicapai secara optimal.

6) **Konsisten**

RB harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, dan mencakup seluruh tingkatan instansi, termasuk individu pegawai.

7) **Sinergi**

Pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sinergi. Satu tahapan kegiatan harus memberikan dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak positif bagi program lainnya.

8) **Inovatif**

RB memberikan ruang gerak yang luas bagi organisasi untuk melakukan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

9) **Kepatuhan**

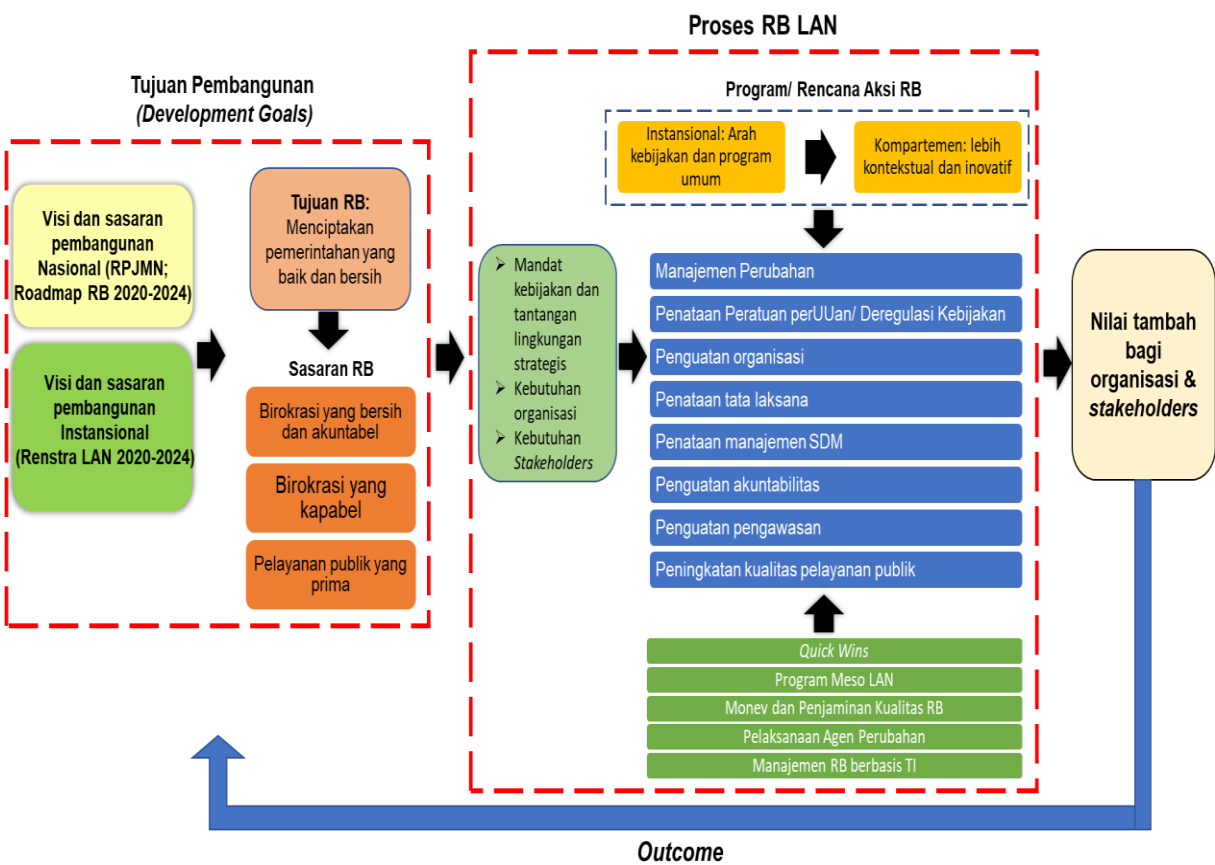
RB harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

10) Dimonitor

Pelaksanaan RB harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan baik, target dicapai sesuai dengan rencana, dan penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

10. Kerangka Kerja RB LAN

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat digambarkan kerangka kerja (*framework*) RB LAN secara umum sebagai berikut:



Gambar 3.8 Kerangka Kerja RB LAN

BAB IV

MONITORING DAN EVALUASI

A. PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI

1. Pengertian dan Tujuan Monitoring dan Evaluasi

Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan mendefinisikan monitoring merupakan suatu kegiatan mengamati secara seksama suatu keadaan atau kondisi, termasuk juga perilaku atau kegiatan tertentu, dengan tujuan agar semua data masukan atau informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan tersebut dapat menjadi landasan dalam mengambil keputusan tindakan selanjutnya yang diperlukan. Secara prinsip, monitoring dilakukan sementara kegiatan sedang berlangsung guna memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambanan maka segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya.

Selanjutnya, evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar. Evaluasi merupakan kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan pemantauan berlangsung. Lebih dari itu, evaluasi juga menilai hasil atau produk yang telah dihasilkan dari suatu rangkaian program sebagai dasar mengambil keputusan tentang tingkat keberhasilan yang telah dicapai dan tindakan selanjutnya yang diperlukan.

Secara umum tujuan pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi adalah:

- a. Mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana.
- b. Mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi.
- c. Melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan kegiatan.
- d. Mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan.
- e. Menyesuaikan kegiatan dengan dinamika lingkungan strategis, tanpa menyimpang dari tujuan.

Dalam pelaksanaan RB harus disertai monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan atau penyimpangan arah dalam pelaksanaan RB. Sehingga rencana aksi yang dituangkan

dalam *Roadmap* RB maupun rencana aksi RB pada tingkat kompartemen dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana yang telah ditetapkan.

2. Pelaksanaan Monitoring

Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar kegiatan yang dituangkan dalam *Road Map* dan/atau rencana aksi RB dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring, berbagai hal dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan RB dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

Monitoring pelaksanaan RB LAN dilakukan dalam dua tingkatan, yaitu :

- a. Pada lingkup Tim RB Kompartemen, monitoring dilakukan paling sedikit satu kali dalam setiap bulan pada tahun anggaran berjalan melalui :
 - 1) Pertemuan rutin dengan pimpinan unit kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian yang perlu dilakukan guna merespons permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis;
 - 2) Survei kepuasan masyarakat (pengguna layanan) dan pengaduan masyarakat;
 - 3) Identifikasi target-target kegiatan RB berdasarkan *road map* atau rencana aksi dan realisasinya melalui instrumen monev yang telah ditetapkan; dan/atau
 - 4) Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan RB yang dikoordinasikan oleh unit yang membidangi RB internal di LAN.
- b. Pada lingkup tingkat Lembaga, monitoring dilakukan paling sedikit satu kali dalam tiga bulan pada tahun anggaran berjalan melalui :
 - 1) pertemuan rutin Tim RB LAN;
 - 2) pertemuan rutin Kelompok Kerja;
 - 3) pertemuan rutin Tim Penjamin Kualitas RB;
 - 4) survei kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat; dan/atau
 - 5) pelaksanaan PMPRB

Dalam pelaksanaan monitoring tersebut, perlu dilengkapi dengan pengisian instrumen monitoring dan evaluasi dan/atau dokumentasi lain yang ditentukan.

3. Pelaksanaan Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan RB secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi terhadap pelaksanaan RB di lingkungan LAN dilakukan dalam rentang waktu semesteran atau tahunan, dengan tujuan untuk :

- a. mendapatkan informasi tentang kemajuan pelaksanaan RB sesuai dengan tahapan yang telah ditentukan;
- b. menilai keberhasilan pelaksanaan RB dalam suatu periode tertentu;
- c. menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan RB; dan
- d. memberikan saran/rekomendasi untuk perbaikan pelaksanaan RB selanjutnya.

Pelaksanaan evaluasi ini dapat dilakukan secara internal maupun oleh pihak eksternal. Pelaksanaan evaluasi secara internal dapat dilakukan oleh Tim RB dan/atau Tim Penjamin Kualitas RB melalui pelaksanaan PMPRB, penyampaian laporan hasil evaluasi dan/atau metode lain sesuai kebutuhan. Adapun pelaksanaan evaluasi eksternal antara lain melalui evaluasi RB tahunan yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, hasil survei kepuasan pengguna layanan LAN dan/atau metode lain sesuai kebutuhan. Hasil evaluasi diharapkan dapat menjadi rekomendasi atau bahan perbaikan terhadap pelaksanaan RB LAN di tahun-tahun berikutnya.

4. Pemanfaatan Sistem Informasi dalam Monev

Sebagai upaya untuk meningkatkan penyebaran informasi pelaksanaan RB sekaligus sarana monitoring dan evaluasi RB di lingkungan LAN, maka perlu memanfaatkan sistem informasi yang dapat diakses dengan mudah oleh *stakeholders*. Pengelolaan sistem informasi RB dilakukan oleh tim pengelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tujuan pengelolaan sistem informasi ini antara lain melakukan pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi, serta pengelolaan monitoring dan evaluasi RB di lingkungan LAN.

Dengan adanya sistem informasi RB, diharapkan terdapat *database* terkait pelaksanaan RB LAN yang dapat dimanfaatkan oleh *stakeholders*. Selain itu, melalui sistem ini, pelaksanaan monev dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Sistem ini juga menjadi sarana dalam meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan RB di lingkungan LAN.

B. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN

Pelaksanaan RB di lingkungan LAN terus mengiringi upaya pencapaian visi, misi, dan kinerja LAN. Aspek-aspek di bawah ini menjadi kunci keberhasilan karena diyakini cukup berpengaruh bagi efektivitas pelaksanaan program yang telah ditetapkan dalam rangka pelaksanaan RB LAN Tahun 2020-2024, antara lain:

1. Komitmen dan Kepemimpinan

Dalam suatu pelaksanaan kegiatan di tingkat organisasi, hal yang menjadi salah satu penentu utama berhasil atau tidaknya kegiatan adalah komitmen dari semua anggota organisasi tersebut. Komitmen menjadi pintu masuk bagi tahap pelaksanaan kegiatan lainnya, ini dikarenakan posisinya sebagai fondasi dasar bertindak para anggota. Komitmen perlu ditanamkan oleh setiap anggota sebagai janji akan melaksanakan apa yang telah digariskan sebelumnya, dalam hal ini adalah terkait monitoring dan evaluasi. Dalam rangka pencapaian program dalam *Roadmap*, diharapkan adanya komitmen untuk menjadikan kegiatan monitoring dan evaluasi sebagai pemantauan kegiatan organisasi yang sedang berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan sekaligus menjadi ajang evaluasi bahwa masih ada beberapa hal yang harus diperbaiki dan juga perlu dipertahankan apabila ada beberapa hal yang patut diapresiasi. Tanpa adanya komitmen, kegiatan monitoring dan evaluasi akan dianggap angin lalu semata karena dianggap semua kegiatan berjalan lancar. Padahal komitmen di sini adalah adanya sikap kritis dan objektif dalam proses monitoring dan evaluasi, sehingga hasil dari pelaksanaan monitoring dan evaluasi tersebut dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan selanjutnya.

Hal lainnya yang berkaitan dengan komitmen adalah perlu adanya kepemimpinan yang mewadahi, memotivasi dan mengarahkan para pegawai untuk bertindak sesuai dengan arahan (*guideline*) yang telah ada untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang ideal adalah sikap kepemimpinan yang mampu melaksanakan proses monitoring dan evaluasi yang berujung pada hasil monitoring dan evaluasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan, yaitu minim kesalahan antara apa yang telah direncanakan dengan apa yang telah dilaksanakan, berupa adanya hasil yang telah muncul dan dapat diketahui oleh semua anggota organisasi; tersusunnya dokumen, data serta informasi mengenai pelaksanaan kegiatan dari awal hingga pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Jadi, kepemimpinan yang ideal pada tataran ini dapat kita pandang sebagai sikap yang dapat menjadikan komitmen para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi secara objektif dan kritis.

2. Budaya Kerja Organisasi

Sejalan dengan komitmen dan kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya, dimana itu adalah hal yang berkaitan dengan nilai-nilai individual, maka ada pula hal yang berkaitan dengan nilai komunal, yaitu budaya kerja organisasi. Dalam sebuah organisasi, kadang kala dibutuhkan kumpulan nilai, norma, kebiasaan, pandangan dan juga tuntunan mengenai tugas dan fungsi organisasi tersebut yang diejawantahkan ke dalam budaya kerja organisasi. Manfaat budaya kerja organisasi adalah adanya rincian-rincian tertentu mengenai apa yang menjadi pembatas (*border*) terkait sikap yang diambil dan dilaksanakan terhadap semua kegiatan yang dilakukan oleh organisasi tersebut, tak terkecuali di kegiatan monitoring dan evaluasi.

Dengan adanya budaya kerja organisasi, proses pelaksanaan monitoring dan evaluasi bisa dilaksanakan di dalam koridor yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat diharapkan tidak ada langkah kegiatan monitoring dan evaluasi yang melenceng dari apa yang telah digariskan sebelumnya. Selain itu, dapat diambil kesimpulan pula tingkat keberhasilan Monitoring dan evaluasi didasarkan pada nilai budaya kerja organisasi.

3. Dukungan Sumber Daya

Keberhasilan dalam implementasi *Roadmap* RB LAN Tahun 2020-2024 perlu didukung dengan sumber daya, baik sumber daya manusia, anggaran serta ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Upaya untuk mewujudkan RB, peran sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberlangsungan dan keberhasilan kinerja organisasi. Pengembangan kualitas dan kapabilitas sumber daya aparatur perlu selalu diupayakan secara kontinyu dan sistematis, sehingga mampu melaksanakan program reformasi secara tepat guna dan berhasil guna. Terlebih lagi jika diingat bahwa kondisi lingkungan strategis organisasi pemerintah telah demikian berkembang, yang semakin menuntut eksistensi aparatur negara yang transparan, bersih dan berwibawa, handal, bermoral, profesional, efektif dan efisien. Beberapa kriteria sumber daya manusia yang dapat mendukung penerapan *Roadmap* antara lain mencakup: (1) komitmen; (2) integritas; (3) tanggung jawab; (4) partisipatif atau gotong royong; dan (5) kompeten.

Selain itu, disadari bahwa setiap upaya perbaikan sistem penyelenggaraan pemerintahan mempunyai konsekuensi terhadap kebutuhan anggaran melalui penyusunan dan penerapan *Roadmap* ini. Kebutuhan dukungan pembiayaan dimaksud terkait dengan program-program yang telah ditetapkan dalam dokumen ini. Ketersediaan anggaran ini juga terkait dengan upaya peningkatan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana ini penting sebagai penunjang pelaksanaan RB di

lingkungan LAN. Sarana dan prasarana yang dimaksud dapat berupa fisik maupun infrastruktur teknologi informasi.

Keterlibatan seluruh komponen organisasi, merupakan salah satu bentuk komitmen dalam menyukseskan RB di lingkungan LAN. Upaya pengeralahan seluruh sumber daya juga akan dijalankan seiring dengan peningkatan efisiensi penggunaan anggaran dan efektivitas pemanfaatan sarana dan prasarana.

4. Monev Berkelanjutan

Dalam upaya menjamin pelaksanaan program yang telah ditetapkan dalam *Roadmap* RB LAN Tahun 2020-2024 ini, maka diperlukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Monitoring dilakukan untuk memastikan program telah dilaksanakan sesuai dengan sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, dalam monitoring ini juga dilakukan identifikasi terkait tantangan atau hambatan dalam pelaksanaan program dan penyesuaian yang perlu dilakukan untuk merespons permasalahan atau perkembangan lingkungan strategis, sekaligus dapat dilakukan koreksi secara langsung agar tidak terjadi penyimpangan terhadap program yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan implementasi *Roadmap* secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan setiap semesteran, tahunan atau sesuai kebutuhan. Evaluasi membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan ke depan sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespons perkembangan lingkungan strategis.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam proses penyusunan *Roadmap* RB LAN Tahun 2020-2024 ini telah mengakomodasi arahan, saran dan masukan dari berbagai komponen di lingkungan LAN. Dengan demikian, bahasan yang tercantum dalam *Roadmap* ini merupakan hasil dari kesepakatan bersama mengenai ketentuan-ketentuan pelaksanaan RB di lingkungan LAN selama lima tahun ke depan. Tentunya *Roadmap* ini juga mengacu pada peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan

Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah serta Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020 tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dengan demikian, pelaksanaan RB di lingkungan LAN akan berjalan dengan konsisten karena telah adanya dasar/*guide rail* untuk melakukan aksi nyata terkait program RB. Meskipun demikian, keberhasilan pelaksanaan RB tetap memerlukan kerja sama dan komitmen dari seluruh komponen di lingkungan LAN.

Selain itu, *Roadmap* ini juga telah memperhatikan dinamika dan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan birokrasi, khususnya semakin meluasnya penggunaan sistem informasi sebagai bagian transformasi pelaksanaan RB. Implementasi-implementasi sistem informasi tersebut turut serta membawa perubahan yang bersifat strategis yang tercermin pada *Roadmap* RB LAN 2020-2024.

Dalam perjalanannya, *Roadmap* RB LAN ini dapat saja mengalami perubahan atau penyesuaian pada beberapa bagian selama dianggap tetap dapat berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Hal ini mengingat bahwa *Roadmap* RB ini bersifat fleksibel dan dinamis, sehingga terbuka untuk menyempurnakan *Roadmap* lebih lanjut sebagai adaptasi kebutuhan dan tantangan lingkungan strategis yang berkembang.

B. Rekomendasi

Pelaksanaan RB di lingkungan LAN harus dapat mengakselerasi ketercapaian sasaran dan visi LAN. Untuk itu, terdapat beberapa rekomendasi dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan RB di LAN, antara lain:

1. Menjadikan *Roadmap* RB tidak hanya sebagai dokumen belaka, tapi benar-benar sebagai pedoman lima tahunan dalam pelaksanaan RB di lingkungan LAN sehingga pelaksanaan RB di lingkungan LAN dapat terarah dalam mencapai sasaran dan tujuannya.
2. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan implementasi program dan aktivitas-aktivitasnya dapat berjalan baik dan optimal. Dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Perlunya penguatan peran agen-agen perubahan di lingkungan LAN untuk mengakselerasi pembaharuan maupun inovasi-inovasi dalam rangka peningkatan kinerja unit kerja khususnya dan LAN pada umumnya.
4. Internalisasi RB secara luas dan berkelanjutan oleh masing-masing kompartemen RB, sehingga setiap insan LAN memiliki rasa tanggung jawab dan turut berkontribusi dalam menyukseskan program RB di lingkungan LAN.

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

ADI SURYANTO