

EVALUASI RENSTRA PUSLATBANG PKASN TAHUN 2020-2024

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas tersusunnya Laporan Evaluasi Akhir Rencana Strategis (Renstra) tahun 2020-2024 Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara - Lembaga Administrasi Negara.

Renstra Puslatbang PKASN tahun 2020-2024 yang disusun pada tahun 2020 berdasarkan kondisi saat itu dan perkiraan dinamika yang akan terjadi lima tahun mendatang. Namun demikian dengan berbagai faktor internal maupun eksternal yang bersifat nasional maupun kondisi

dunia selama tahun 2020-2024 menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang sudah tidak sesuai dengan dokumen yang disusun saat itu. Di akhir periode renstra ini, perlu untuk disusun sebuah dokumen evaluasi atas pelaksanaan kegiatan selama 5 tahun di Puslatbang PKASN, yang menunjukkan kontribusi dan dampak ketercapaian kinerja terhadap pihak internal maupun eksternal.

Kami menyadari masih banyaknya kekurangan dalam Penyusunan Dokumen Evaluasi Renstra ini, untuk itu kami sangat menghargai setiap masukan-masukan positif yang diberikan. Laporan ini diharapkan bisa menggambarkan kinerja Puslatbang PKASN secara utuh dan bisa menjadi dasar untuk peningkatan kinerja dalam periode berikutnya.



Sumedang, Oktober 2024
Kepala Puslatbang PKASN

Riyadi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Dasar Hukum	2
C. Tujuan	2
D. Sistematika Penulisan	2
BAB II PELAKSANAAN EVALUASI	4
A. Analisis Kinerja	4
1. Ikhtisar Struktur Kinerja	4
2. Analisis Capaian Kinerja dan Analisis Deskriptif	16
B. Analisis Bidang	64
C. Rekomendasi	77
D. Kinerja Lainnya	79
BAB III PENUTUP	84

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Puslatbang PKASN, sebagai bagian penting dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN). Sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 yang kemudian berubah menjadi Undang – Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, LAN bertanggung jawab dalam aspek manajemen ASN, khususnya dalam penyelenggaraan pengkajian, pendidikan, serta pelatihan ASN. Tugas ini diemban oleh Puslatbang PKASN melalui layanan Pelatihan dan Pengembangan yang dipimpin oleh seorang Koordinator Pelaksana Fungsi.

Dalam upaya meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS), Puslatbang PKASN menyelenggarakan pelatihan-pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan dan profesionalisme ASN. Layanan Pelatihan dan Pengembangan ini dibagi menjadi dua bagian utama, yaitu penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi, dokumentasi, dan informasi. Masing-masing bidang dipimpin oleh seorang Subkoordinator yang bertanggung jawab dalam memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien.

Renstra Puslatbang PKASN LAN menjadi pedoman dalam Puslatbang PKASN melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut. Sejalan dengan masa periode pemerintahan yang merupakan hasil dari pemilihan umum setiap lima tahun sekali. Oleh karena itu Renstra Puslatbang PKASN LAN selalu dievaluasi setiap tahun dan menjelang akhir periode pemerintahan maka perlu disusun Renstra Puslatbang terbaru yakni periode 2025 – 2029.

Dokumen Renstra Puslatbang PKASN LAN 2020-2024 merupakan dasar pelaksanaan program dan kegiatan di Puslatbang PKASN selama lima tahun, dalam upaya mendukung visi dan misi Lembaga Administrasi Negara. Memasuki tahun kelima pelaksanaan Renstra Puslatbang PKASN LAN 2020-2024 perlu dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja selama 5 tahun. Seperti yang diamanatkan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional No. 1 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemantauan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan, disebutkan bahwa Evaluasi Akhir Renstra K/L dalam koridor pelaksanaan rencana pembangunan pada dasarnya dilakukan sebagai upaya menilai capaian sasaran dan target pembangunan dalam Renstra K/L.

Pelaksanaan evaluasi ini dilakukan setelah periode pelaksanaan Renstra K/L berakhir. Secara khusus, Evaluasi Akhir Renstra K/L ditujukan untuk menilai kinerja capaian Sasaran Strategis, Sasaran Program, dan Sasaran Kegiatan. Kegiatan Penilaian tersebut dilakukan dalam rangka pencapaian Kebijakan dalam Renstra K/L. Di samping itu, Evaluasi Akhir Renstra K/L juga bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung keberhasilan dan menghambat pencapaian kinerja Program dan Kegiatan. Laporan hasil Evaluasi akhir Renstra K/L digunakan sebagai bahan Evaluasi akhir RPJM Nasional dan bahan penyusunan Renstra K/L periode berikutnya.

Berdasarkan waktu pelaksanaannya, Evaluasi Akhir Renstra K/L dilakukan pada akhir periode (tahun ke-5) pelaksanaan Renstra K/L yaitu pada triwulan III. Adapun sumber data yang digunakan dalam melakukan evaluasi ini, antara lain: (a) hasil Evaluasi Akhir Renja K/L pada tahun ke1 (satu) sampai dengan tahun ke-4 (empat); (b) data capaian Renstra K/L tahun ke-1 (satu) sampai tahun ke-4 (empat), dan data prognosa tahun ke-5 (lima); (c) hasil Evaluasi Pelaksanaan Renstra K/L; (d) dokumen perencanaan terkait; dan (e) data lainnya yang relevan.

Evaluasi akhir Renstra K/L dilakukan melalui tahapan: (a) persiapan; (b) analisis data; (c) penyusunan dan penyampaian laporan; dan (d) pemuatkhiran laporan. Tahap persiapan

dilakukan berdasarkan koordinasi antara Biro Perencanaan Kementerian/Lembaga, Unit Kerja/Satuan Kerja Pelaksana Kementerian/Lembaga, dan Direktorat Mitra Kerja K/L di Kementerian terkait pengambilan data capaian Sasaran Strategis, Program, dan Kegiatan. Analisis data dilakukan dengan: (a) analisis kinerja pembangunan dengan menganalisis capaian kinerja Sasaran Strategis, Program, Kegiatan, dan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan dan menghambat pencapaian kinerja Program dan Kegiatan; dan (b) analisis bidang pembangunan dilakukan sesuai dengan bidang kementerian/lembaga mendukung Prioritas Pembangunan.

Penyusunan laporan dilakukan dengan menghimpun hasil analisis kinerja pembangunan dan hasil analisis bidang pembangunan atas pencapaian Kinerja Sasaran Strategis, Program, dan Kegiatan. Penyampaian laporan meliputi penyampaian hasil analisis atas capaian Sasaran Strategis, Program, dan/atau Kegiatan yang mendukung pencapaian Prioritas Pembangunan dalam RPJM Nasional. Penyampaian laporan paling lambat dilakukan bulan Agustus tahun ke-5 (lima) pelaksanaan Renstra K/L

B. DASAR HUKUM

- a. Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara
- b. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional No. 1 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemantauan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan
- c. Petunjuk Pelaksanaan Nomor 1/JUKLAK/SESMEN/03/2024 tentang Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Jangka Menengah
- d. Petunjuk Pelaksanaan Nomor 2/JUKLAK/SESMEN/03/2024 tentang Pemantauan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Tahunan
- e. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024

C. TUJUAN

Maksud penyusunan evaluasi pelaksanaan Rencana Strategis Puslatbang PKASN tahun 2020-2024 adalah untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan Program dan Kegiatan serta mengidentifikasi permasalahan dan hambatan yang terjadi dalam pencapaian Program dan Kegiatan kementerian/lembaga yang mendukung Prioritas Pembangunan dalam RKP. Tujuan penyusunan evaluasi pelaksanaan Renstra Puslatbang PKASN tahun 2020-2024 adalah :

- a. Mengetahui hasil capaian kinerja dalam lima tahun terakhir
- b. Menganalisis tingkat pencapaian target kinerja
- c. Menganalisis tentang permasalahan dan hambatan dalam pelaksanaan program dan upaya pemecahan yang telah dilaksanakan

D. SISTEMATIKA PENULISAN

Dokumen evaluasi Rencana Strategis Puslatbang PKASN Tahun 2020-2024 disusun dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, dasar hukum, tujuan serta sistem penulisan dengan substansi bab sebagai berikut :

Latar Belakang mengemukakan latar belakang dilakukannya evaluasi Renstra Puslatbang PKASN Tahun 2020-2024

Dasar Hukum memuat penjelasan tentang peraturan perundangan serta ketentuan lainnya terkait kegiatan evaluasi Renstra Puslatbang PKASN Tahun 2020-2024

Tujuan memuat penjelasan tentang maksud dan tujuan dari penyusunan evaluasi Renstra Puslatbang PKASN Tahun 2020-2024

Sistematika Laporan menguraikan pokok bahasan dalam penulisan evaluasi Renstra Puslatbang PKASN Tahun 2020-2024 serta susunan garis besar isi dokumen

BAB II PELAKSANAAN EVALUASI

Bab ini menguraikan analisis kinerja yang terdiri dari bagian (Ikhtisar Struktur Kinerja, Analisis Capaian Kinerja dan Analisis Deskriptif), Analisis Bidang serta Rekomendasi.

Ikhtisar Struktur Kinerja berisi penjelasan mengenai sasaran dan indikator pada Renstra serta timeline perubahan rumusan sasaran dan indikator serta target indikator.

Analisis Capaian Kinerja berisi analisis capaian kinerja setiap indikator meliputi : trend analisis capaian selama 5 tahun; gap analisis untuk menunjukkan pencapaian target sampai akhir periode renstra; serta deskriptif analisis sebagai penjelasan mendalam tentang deskripsi capaian pada tahun akhir renstra, gambaran trend capaian, hambatan/kendala dan upaya yang sudah dilakukan.

Analisis Bidang berisi analisa perubahan jangka panjang dan luas akibat suatu intervensi program dan kegiatan menggunakan analisis secara deskriptif atas dampak yang dihasilkan dari masing-masing bidang tugas dan fungsi terhadap 3 bidang yaitu Bidang Kajian Kebijakan, Bidang Pengembangan Kompetensi (kebijakan, penyelenggaraan dan pemetaan) serta Bidang Tata Kelola Internal (Perencanaan dan keuangan; Hukum, organisasi, humas dan kearsipan; serta Sumber Daya Aparatur).

Rekomendasi berisi rekomendasi strategi ke depan dalam meningkatkan kinerja sesuai bidangnya masing-masing.

Kinerja lainnya berisi laporan pemanfaatan anggaran dan apresiasi atas kinerja dari pihak internal dan eksternal.

BAB III PENUTUP

Bab ini menguraikan kesimpulan

BAB II

PELAKSANAAN

EVALUASI

A. ANALISIS KINERJA

1. IKHTISAR STRUKTUR KINERJA

1) Indikator dan Target Kinerja Puslatbang PKASN Tahun 2020-2024

Renstra Puslatbang PKASN Tahun 2020 - 2024 menetapkan sasaran kegiatan dan indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari 3 sasaran strategis dengan 14 Indikator Kinerja atau IK, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Sasaran Kegiatan dan Indikator Kinerja Puslatbang PKASN tahun 2020-2024

Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan	Target				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	Terwujudnya pelatihan dan pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas	1.1. Nilai Kemanfaatan Kajian Pemetaan Kompetensi ASN	2	2	2.1	2.1	2.1
		1.2. Kualifikasi Jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi
		1.3. Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	76	77	78	79
		1.4. Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan Manajerial yang berlanjut	25	30	35	40	45
		1.5. Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	85	86	87	88	89
		1.6. Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	76	77	78	79
		1.7. Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	87	90	90	92
		1.8. Persentase hasil pemetaan	75	75	80	80	85

Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan	Target				
			2020	2021	2022	2023	2024
		kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan stakeholders					
2	Terwujudnya tata kelola Pusat Pelatihan dan Pengembangan yang berkinerja tinggi	2.1. Nilai Evaluasi SAKIP	65	66	67	68	69
		2.2. Nilai Kinerja Anggaran (NKA)	90	90	90	90	90
		2.3. Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran (NIPA)	96	96	97	97	97
		2.4. Nilai hasil audit kearsipan internal	80	80	81	81	82
		2.5. Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun	100	100	100	100	100
3	Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Puslatbang PKASN yang modern	Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern	-	68	70	75	80

Target setiap indikator kinerja pada tabel di atas ditetapkan saat penyusunan dokumen renstra di tahun 2020. Kenyataan saat ini, banyak ketidaksesuaian informasi kinerja dengan realitas setiap tahunnya, meliputi di antaranya :

1. Mulai tahun 2021 terdapat penyesuaian sasaran kegiatan dan jumlahnya pun berubah dari semula ada 2 sasaran kegiatan pada tahun 2020 menjadi 8 sasaran kegiatan sejak tahun 2021.

Tabel 2. Perbandingan Sasaran Kegiatan Tahun 2020 dengan Tahun 2021-2024

Sasaran Kegiatan Tahun 2020	Sasaran Kegiatan Tahun 2021-2024
Terwujudnya pelatihan dan pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas	Termanfaatkannya analisis kebijakan di bidang manajemen ASN
	Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepemimpinan nasional dan manajerial pegawai ASN yang Berkualitas
	Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis, fungsional dan social kultural yang berkualitas bagi pegawai Aparatur Sipil Negara
	Terwujudnya pengembangan kader Aparatur Sipil Negara yang berkualitas
	Terwujudnya pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas
Terwujudnya tata kelola Pusat Pelatihan dan Pengembangan yang berkinerja tinggi	Meningkatnya kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja
	Meningkatnya kualitas sumber daya aparatur
	Meningkatnya kualitas kebijakan dan kelembagaan
Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Puslatbang PKASN yang modern	-

Sasaran kegiatan pada tahun 2020 mengikuti struktur program pada dokumen anggaran LAN, sedangkan pada tahun 2021-2024 mengikuti perubahan struktur kegiatan pada dokumen anggaran LAN dan adanya pemisahan rumusan pada kegiatan pelatihan yang disesuaikan dengan jenis pelatihannya.

2. Dengan dihilangkannya Sasaran kegiatan yang ketiga yaitu “Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Puslatbang PKASN yang modern” maka IK “Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern” yang target kinerjanya mulai ditetapkan pada tahun 2021, masuk ke sasaran kegiatan “Meningkatnya kualitas sumber daya aparatur”

Tabel 3.
Rumusan Sasaran Kegiatan, Indikator dan Target Kinerja Tahun 2020-2024
Indikator Indeks Kualitas Sarana dan Prasarana yang modern

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan	Target				
		2020	2021	2022	2023	2024
Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana Puslatbang PKASN yang modern	Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern	-	68	70	75	80
Meningkatnya kualitas sumber daya aparatur						

3. Adanya perbedaan antara target yang ditetapkan pada dokumen Renstra dengan target dan realisasi di setiap tahunnya. Untuk itu dilakukan penyesuaian target dengan mengacu kepada target perjanjian kinerja setiap tahunnya yang dijadikan acuan dalam menyusun laporan kinerja.
4. Pada tahun 2023 dilakukan perubahan rumusan indikator karena rumusan IK nomor 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 dan 1.8 pada tabel diatas digunakan oleh level unit Eselon I sehingga untuk Puslatbang PKASN ditetapkan rumusan IK baru. Adapun Rumusan IK baru yang ditetapkan di tahun 2023 dan yang dihilangkan karena digunakan oleh unit Eselon I terdiri dari :
 - Pada kelompok kegiatan pelatihan, rumusan IK baru yaitu : (1) Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan, (2) Persentase peserta pelatihan teknis dan sosio kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan dan (3) Persentase peserta pelatihan dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang lulus dengan predikat minimal memuaskan, menggantikan rumusan IK yang dihilangkan yaitu : (1) Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan, (2) Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan Manajerial yang berlanjut, (3) Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan dan (4) Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan
 - IK baru “Persentase permintaan fasilitasi pemetaan/penilaian kompetensi dan potensi yang dipenuhi” menggantikan IK “Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan *stakeholders*”.

3) Penyesuaian Matriks Kinerja pada Renstra Puslatbang PKASN tahun 2020-2024

Perubahan yang berdampak besar pada kinerja utama Puslatbang adalah perubahan struktur organisasi yang dituangkan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara. Tentu dengan perubahan mendasar ini Renstra LAN 2020 – 2024 melakukan penyesuaian terkait informasi kinerja dan hal ini telah dilakukan oleh Puslatbang PKASN melalui review renstra Puslatbang PKASN terkait matriks kinerja di dalamnya. Penyesuaian matriks kinerja dilakukan berdasarkan perubahan-perubahan target kinerja pada Perjanjian Kinerja setiap tahunnya yang menjadi acuan dalam menyusun laporan kinerja. Tabel berikut ini adalah matriks kinerja yang ditetapkan berdasarkan hasil penyesuaian yang merupakan hasil rekapitulasi target renstra tahun 2020-2024, target kinerja pada dokumen Perjanjian Kinerja tahun 2020 hingga tahun 2024.

**Tabel 4. Perbandingan Target Renstra, Target dan Realisasi Perjanjian Kinerja Puslatbang PKASN
Tahun 2020-(Triwulan III) 2024**

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Tahun 2020			Tahun 2021			Tahun 2022			Tahun 2023			Tahun 2024		
		Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja
Termanfaatkannya rekomendasi kebijakan di bidang manajemen ASN	Nilai kemanfaatan kajian di bidang pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN	2	2	2,2	2	2,1	2,42	2	2,42	2,42	2,1	2,33	2,33	2,1	2,33	2,08
	Kualifikasi jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi
Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepengimpinan nasional dan manajerial pegawai ASN yang berkualitas	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	85	100%	76	96	97,66%	77	97,66	94,76	78	-	-	79	-	-
	Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan kepemimpinan yang berlanjut	25	75	89,20%	30	90	96,60%	35	90	87,60	40	-	-	45	-	-
	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	95	98,56	-	97	40,47
	Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	87	92,46	87	95	96,60	90	96,66	92,45	90	96,60	93,94	92	94	93,71
Terwujudnya pengembangan kader	Persentase peserta Dasar Calon Pegawai	85	85	93,55%	86	96	100%	87	96	93,27	88	-	-	89	-	-

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Tahun 2020			Tahun 2021			Tahun 2022			Tahun 2023			Tahun 2024		
		Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja
aparatur sipil negara yang berkualitas	Negeri Sipil yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan															
	Persentase peserta pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	-	-	-	-
	Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	87	92,46	87	92	88,81	90	94,9	91,92	90	-	-	92	-	-
Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis, fungsional dan sosial kultural yang berkualitas	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	78	92,46	76	93	94,90	77	93	90,41	78	-	-	79	-	-
	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	90	100	-	95	45,10
	Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	87	100%	87	92,5	100%	90	88,81	91,13	90	91,13	92,78	92	93	93,58
Terwujudnya pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas	Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan <i>stakeholders</i>	75	100	99,43%	75	100	98,28%	80	100	100	80	-	-	85	-	-
	Persentase permintaan fasilitasi pemetaan/penilaian kompetensi	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	100	100	-	100	88

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Tahun 2020			Tahun 2021			Tahun 2022			Tahun 2023			Tahun 2024		
		Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi Perjanjian Kinerja
	dan potensi yang dipenuhi															
Peningkatan manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja	Nilai Evaluasi SAKIP	65	65	78,01	66	75	77,87	67	77,87	77,53	68	75,92	75,92	69	76	-
	Nilai Kinerja Anggaran (Aspek Implementasi)	90	90	87,50	90	85	86,26	90	86,26	87,74	90	86	86,18	90	86	62,80
	Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	96	96	99,41	96	95	98,63	97	98,63	97,54	97	96,82	96,82	97	97	99,05
Peningkatan kualitas sumber daya aparatur	Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun	100	100	100%	100	100	100%	100	100	100	100	100	100	100	100	72,73
	Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern	n/a	n/a	n/a	68	67	69,46	70	69,46	70,25	75	70,25	75	80	80	-
Penguatan Kebijakan Kelembagaan	Nilai pengawasan internal kearsipan LAN	80	80	93	80	90	97,50	81	97,5	96,27	81	94,39	94,39	82	95	98,05

Dari hasil perbandingan pada tabel 4 di atas, perlu dilakukan penyesuaian terhadap target Renstra yang ditetapkan di tahun 2020 sehingga ditetapkan target yang berbeda di perjanjian kinerja setiap tahunnya yang menjadi rujukan dalam melakukan pengukuran kinerja selama tahun 2020-2024. Realisasi di setiap tahunnya yang sebagian besar melampaui target Renstra menjadikan target setiap IK di perjanjian kinerja yang seharusnya mengacu kepada target renstra akhirnya menyesuaikan dengan capaian kinerjanya dan ditetapkan lebih tinggi dari target renstra. Hanya 1 IK yang mengalami penyesuaian pada target perjanjian kinerja lebih rendah dari target renstra, karena adanya mis persepsi untuk cara perhitungannya di tahun 2020. Dengan demikian dari hasil perbandingan tersebut, ditetapkan matriks kinerja pada Renstra Puslatbang PKASN tahun 2020-2024 hasil penyesuaian dengan target dan realisasi kinerja setiap tahunnya seperti terlihat dalam table berikut. Target tahun 2024, sebagian besar mengikuti tren kenaikan dan ditetapkan sama dan beberapa melebihi target tahun 2023 dan target renstra awal. Hanya pada indikator “Nilai Kinerja Anggaran aspek implementasi” yang menetapkan target renstra hasil penyesuaian di bawah target renstra awal.

Tabel 5. Matriks Kinerja Hasil Penyesuaian – Renstra Puslatbang PKASN tahun 2020-2024

Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Program	Output dan Indikator Kinerja Output Program	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target Kinerja				
					Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Sasaran Strategis: Terwujudnya Institusi pembelajar berkelas dunia melalui Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara dalam mewujudkan <i>World Class Government</i> Indikator Kinerja Sasaran Strategis: 1. Persentase rekomendasi kebijakan hasil kajian LAN dengan kategori “Sangat Bermanfaat” 2. <i>Training rate</i> pengembangan kompetensi ASN 3. Persentase keberlanjutan proyek perubahan (untuk PKN Tingkat I dan PKN Tingkat II) dan Aksi perubahan (untuk PKA dan PKP) dari alumni pelatihan struktural kepemimpinan	Sasaran Program: Terwujudnya kebijakan, pembinaan profesi dan tata kelola ASN yang Berkualitas Indikator Kinerja Sasaran Program: 1. Persentase kemafaatan hasil analisis kebijakan manajemen aparatur sipil negara dengan kategori “Sangat Bermanfaat” 2. Persentase peserta pelatihan kepemimpinan nasional dan manajerial pegawai ASN yang mengalami perubahan perilaku sesuai sasaran pelatihan 3. Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami perubahan perilaku sesuai sasaran	Output Program: Rekomendasi kebijakan dan inovasi administrasi negara Indikator Kinerja Output Program: Rata-rata nilai kemanfaatan kajian administrasi negara	Termanfaatkannya rekomendasi kebijakan di bidang manajemen ASN	Nilai kemanfaatan kajian di bidang pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN	2	2,1	2,42	2,33	2.33
				Kualifikasi jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Terakreditasi	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional Terakreditasi
		Output Program: Kualitas kebijakan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang terjamin Indikator Kinerja Output Program: 1. Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan pengetahuan 2. Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami	Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepemimpinan nasional dan manajerial pegawai ASN yang berkualitas	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan *)	85	96	97,66	-	-
				Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan kepemimpinan yang berlanjut *)	75	90	90	-	-
				Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan **)	-	-	-	95	97
				Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	95	96,66	96,60	94

Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Program	Output dan Indikator Kinerja Output Program	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target Kinerja				
					Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
	pelatihan 4. Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional dan sosial kultural yang mengalami perubahan perilaku sesuai sasaran pelatihan 5. Persentase proyek perubahan (untuk PKN Tingkat I dan PKN Tingkat II) dan Aksi perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni pelatihan struktural kepemimpinan yang berlanjut 6. Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan stakeholders	peningkatan pengetahuan 3. Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional dan sosial kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan 4. Persentase proyek perubahan (untuk PKN Tingkat I dan PKN Tingkat II) dan Aksi perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni pelatihan struktural kepemimpinan yang berlanjut 5. Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi dengan kualifikasi minimal cukup	Terwujudnya pengembangan kader aparatur sipil negara yang berkualitas	Persentase peserta Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan *)	86	96	96	-	-
				Persentase peserta pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil yang lulus dengan predikat minimal memuaskan ***)	-	-	-	-	95
				Indeks kepuasan peserta pelatihan ***)	87	92,5	94,90	-	92
		5. Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan stakeholders	Terwujudnya pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas	Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan stakeholders *)	100	100	100	-	-
				Persentase permintaan fasilitasi pemetaan/penilaian kompetensi dan potensi yang dipenuhi **)	-	-	-	100	100

Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Program	Output dan Indikator Kinerja Output Program	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target Kinerja				
					Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
		optimal	Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis, fungsional dan sosial kultural yang berkualitas	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan *)	78	93	93	-	-
				Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan **)	-	-	-	90	95
				Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	92	88,81	91.13	93
Sasaran Strategis: Terwujudnya organisasi pembelajar LAN yang berkinerja tinggi Indikator Kinerja Sasaran Strategis: 1. Predikat hasil evaluasi RB LAN 2. Opini BPK atas Laporan Keuangan LAN 3. Indeks profesionalitas ASN LAN 4. Tingkat	Sasaran Program: Tata kelola internal yang berkinerja tinggi Indikator Kinerja Sasaran Program: 1. Nilai Evaluasi AKIP LAN 2. Nilai Kinerja JPT Madya 3. Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran JPT Madya 4. Persentase pegawai LAN yang menerima	Output Program: Tata kelola internal yang berkinerja tinggi di lingkungan LAN Indikator Kinerja Output Program: 1. Rata-rata nilai evaluasi akuntabilitas kinerja LAN 2. Rata-rata nilai Kinerja Anggaran LAN 3. Rata-rata nilai Indikator	Peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja	Nilai Evaluasi SAKIP	65	75	77,87	75.92	76
				Nilai Kinerja Anggaran (Aspek Implementasi)	90	85	86,26	86	86
				Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	96	95	98,63	96.82	97
			Peningkatan kualitas sumber daya aparatur	Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun	100	100	100	100	100

Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Sasaran dan Indikator Kinerja Sasaran Program	Output dan Indikator Kinerja Output Program	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target Kinerja				
					Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN yang modern	pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun 5. Predikat penilaian hasil pengawasan kearsipan 6. Tingkat pemenuhan sarana dan prasarana aparatur LAN yang modern	Pelaksanaan Anggaran LAN 4. Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun 5. Rata-rata nilai hasil audit kearsipan internal 6. Rata-rata indeks kualitas sarana dan prasarana LAN yang modern		Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern	n/a	67	69,46	70.25	80
			Penguatan Kebijakan Kelembagaan	Nilai pengawasan internal kearsipan LAN	80	90	97,5	94.39	95

Keterangan :

- *) Indikator tanpa target di tahun 2023 dan 2024 karena sudah tidak digunakan mulai tahun 2023. Masih tetap dimunculkan dalam matriks kinerja hasil penyesuaian karena merupakan bagian dari pengukuran dan pelaporan kinerja tahun 2020-2022
- **) Indikator tanpa target di tahun 2020, 2021 dan 2022 adalah indikator baru yang mulai digunakan di tahun 2023
- ***) di tahun 2023 tidak ada target karena tidak ada penyelenggaraan pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil

Penentuan target renstra pada tabel diatas berdasarkan target perjanjian kinerja di setiap tahunnya. Bisa dilihat, hanya indikator “Indeks Sarana dan Prasarana yang Modern” yang memiliki tren kenaikan target di sepanjang tahun 2021-2024, ini menunjukkan bahwa untuk indikator ini terjadi peningkatan kinerja di setiap tahunnya salah satunya dengan terus meningkatkan pelayanan kepada pihak internal maupun eksternal serta berupaya untuk memenuhi kebutuhan sarana prasarana dengan berbagai keterbatasan yang ada. Untuk indikator lainnya, terjadi fluktuatif target kinerja hasil penyesuaian yang menunjukkan realisasi kinerja di setiap tahunnya sepanjang tahun 2020-triwulan III tahun 2024 juga mengalami naik turun. Hal ini bukan berarti indikator-indikator tersebut berkinerja tidak baik dan tidak berupaya dalam peningkatan kinerjanya akan tetapi berbagai kondisi dan situasi di setiap tahunnya seringkali menjadi kendala dan hambatan dalam upaya pencapaian target yang ditetapkan. perubahan rumusan IK yang menggantikan rumusan sebelumnya bisa dilihat juga pada tabel di atas.

2. ANALISIS CAPAIAN KINERJA DAN ANALISIS DESKRIPTIF

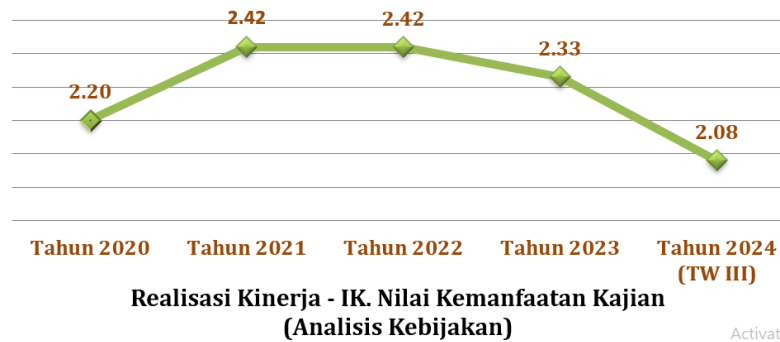
IK : Nilai Kemanfaatan Analisis Kebijakan (Kajian) di Bidang Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN

Indikator kinerja kegiatan kajian/analisis kebijakan adalah nilai kemanfaatan kajian (NKK). Nilai kemanfaatan kajian ini diperoleh dengan cara menghitung beberapa indikator yang diatur melalui Peraturan Kepala LAN. Untuk saat ini pengukuran kemanfaatan kajian diatur melalui Peraturan Kepala LAN Nomor 3 tahun 2021. Sementara sebelumnya diatur melalui Peraturan Kepala LAN Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018.

Tabel 6. Indikator Nilai Kemanfaatan Analisis Kebijakan (Kajian)

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018	Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 tahun 2021.
1. Dipublikasikan pada media massa cetak tingkat lokal/nasional /internasional 2. Dipublikasikan pada media massa elektronik tingkat lokal/nasional/ internasional 3. Didiskusikan melalui forum seminar atau diskusi 4. Diunduh oleh pihak eksternal pasca publikasi di media elektronik internal 5. Diterima oleh stakeholders yang terkait sebagai perhatian untuk penyusunan/pe rbaikan kebijakan	1. Diseminarkan 2. Diupload di web internal 3. Dipublikasikan di media massa cetak/online 4. Diterima oleh stakeholder

Nilai kemanfaatan kajian yang dihasilkan oleh Puslatbang PKASN mengalami fluktuasi dari tahun 2020 sampai dengan triwulan III tahun 2024. Fluktuasi nilai kemanfaatan kajian tersebut dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 1

Dari grafik di atas, dapat dilihat bahwa nilai kemanfaatan kajian tidak stagnan dan selalu mengalami fluktuasi dari tahun 2020 sampai dengan 2024. Pada tahun 2020 nilainya adalah 2.2 kemudian meningkat tajam pada tahun 2021 menjadi 2.42, lalu tetap stabil di 2.42 pada tahun 2022. Kemudian menurun sedikit ke angka 2.33 pada tahun 2023. Pada tahun 2024 ini, hingga Triwulan III nilai kemanfaatan kajian sudah ada realisasi di nilai 2.08 dengan capaian 89.27% dan ini diyakini akan terus meningkat seiring dengan penyelesaian dari kegiatan analisis kebijakan di tahun 2024.

Menurunnya nilai kemanfaatan kajian pada tahun 2023 disebabkan oleh perubahan indikator penilaian kemanfaatan kajian. Sebelumnya perhitungan nilai kemanfaatan kajian merujuk pada Peraturan Kepala LAN Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018. Lalu pada tahun 2021 terjadi perubahan pedoman perhitungan nilai kemanfaatan kajian melalui Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 tahun 2021. Perubahan yang cukup signifikan adalah terkait indikator “diterimanya produk kajian/analisis kebijakan oleh stakeholder”. Pada pedoman sebelumnya, indikator ini skala nilainya berdasarkan level stakeholder, dimana perolehan nilainya diklasifikasikan menjadi stakeholder skala kabupaten/kota (nilainya 1), stakeholder skala provinsi (nilainya 2), dan stakeholder skala nasional (nilainya 3). Namun pada kebijakan terbaru, untuk indikator “diterima oleh stakeholder”, skala nilainya berubah menjadi:

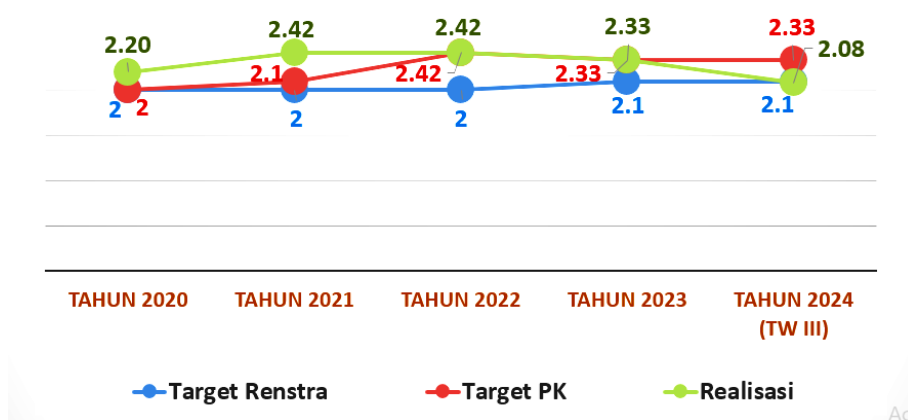
1. Dibahas/dipertimbangkan dalam penyusunan atau perbaikan kebijakan di tingkat Kabupaten/Kota/Provinsi dan Pusat (nilainya 1);
2. Diadaptasi dalam penyusunan atau perbaikan kebijakan di tingkat Kabupaten/Kota/Provinsi dan Pusat (nilainya 2);
3. Diadopsi dalam penyusunan atau perbaikan kebijakan di tingkat Kabupaten/Kota/Provinsi dan Pusat (nilainya 3).

Sehingga untuk mendapatkan nilai maksimal dalam indikator ini menjadi lebih sulit. Karena untuk dapat diadopsi langsung menjadi kebijakan, sebuah kajian membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat diadopsi menjadi sebuah kebijakan. Tidak mungkin begitu kajian selesai dan diadvokasikan akan langsung diadopsi oleh stakeholder, butuh waktu dan *effort* lebih.

GAP ANALYSIS

Meskipun nilai kemanfaatan kajian mengalami nilai yang pasang surut, tetapi tetap berada di atas target renstra 2020-2024. Artinya target nilai kemanfaatan kajian selalu tercapai dan bahkan selalu melampaui target renstra setiap tahunnya. Untuk memenuhi kriteria target kinerja yang baik, setiap tahun dilakukan penyesuaian target pada dokumen Perjanjian Kinerja atau PK dengan menetapkan target kinerja berdasarkan realisasi atau melebihi realisasi kinerja

tahun sebelumnya. Perbandingan realisasi nilai kemanfaatan kajian dengan target pada renstra tahun 2020-2024 dan dokumen PK dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



Gambar 2
Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Nilai Kemanfaatan Analisis Kebijakan (Kajian) di Bidang Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN

Dari grafik di atas terlihat bahwa capaian kinerja kemanfaatan kajian dari tahun 2020 sampai dengan triwulan III tahun 2024 selalu melebihi target pada renstra 2020-2024. Dimana capaian tertinggi terjadi pada tahun 2021 dan 2022.

Capaian nilai kemanfaatan kajian tersebut diperoleh karena adanya berbagai upaya yang dilakukan tim untuk meningkatkan kemanfaatan hasil kajian sesuai dengan indikator-indikator yang sudah ditentukan. Diantara upaya yang dilakukan adalah:

1. Hasil kajian diseminarkan dalam sebuah kegiatan berupa diskusi publik/diseminasi tingkat nasional. Hal ini bertujuan untuk mencapai indikator pertama. Diseminasi tersebut dilakukan dalam berbagai model seperti luring, daring, hingga *blended meeting*. Pada kegiatan tersebut turut menghadirkan narasumber sesuai dengan tema kajian dan mengundang peserta yang menjadi *stakeholder* kajian. Kegiatan ini dapat membantu menyebarkan hasil kajian kepada *stakeholder*;
2. Hasil kajian diubah menjadi artikel kemudian dikirim ke media massa untuk diterbitkan. Ini untuk mencapai indikator nomor 2.
3. Mengundang wartawan dalam kegiatan diskusi publik diseminasi hasil kajian. Dalam beberapa kesempatan, kebutuhan publikasi di media massa dilakukan dengan mengirimkan dokumen *press release* kegiatan diseminasi kepada media untuk dipublikasikan;
4. Mengupload *soft file* dokumen hasil penelitian/kajian ke lama website internal Puslatbang PKASN. Hal ini bertujuan untuk menyebarkan hasil kajian sehingga *stakeholder* dimanapun berada dapat mengakses hasil kajian, dan kemanfaatan hasil kajian dapat dirasakan lebih luas oleh *stakeholder*.
5. Mengadvokasikan hasil kajian/analisis kebijakan kepada *stakeholder*. Dalam beberapa kesempatan, tim juga berupaya menyebarkan kemanfaatan kajian dengan cara menyerahkan secara langsung hasil kajian serta mengadvokasikan secara langsung kepada *stakeholder*.

Di dalam pelaksanaannya, capaian kinerja bidang kebijakan sangat dipengaruhi oleh dinamika yang terjadi di setiap tahunnya. Berdasarkan LAKIP Puslatbang PKASN Tahun 2020 – 2023 berikut ini adalah kendala dan penanganannya:

Tabel 7.
Kendala dan Penanganan Kegiatan Kajian/Analisis Kebijakan Tahun 2020 - 2023

Tahun dan Judul Kajian	Kendala	Penanganan
Tahun 2020- Kajian Pengembangan Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN)	- Selama Pandemi Covid-19 kegiatan kajian tidak terlaksana sesuai jadwal karena adanya pembatasan perjalanan dinas. - Narasumber lebih banyak memberikan masukan umum, belum rinci terhadap draft kamus kompetensi teknis bidang pelatihan - Kesulitan dalam publikasi hasil kajian karena media massa lebih banyak mempublikasikan secara online	- Melakukan penyesuaian pelaksanaan beberapa kegiatan kajian seperti pengumpulan data dilakukan secara virtual melalui pengisian google form dan diskusi dengan Pimpinan Puslatbang PKASN dan DKIMASN melalui media Zoom Meeting - Pengiriman artikel tentang hasil kajian ke media cetak.
Tahun 2021- Kajian Model Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN)	- Pembayaran honorarium narasumber eksternal bersyaratkan melalui kegiatan diskusi, tidak bisa melalui masukan tertulis. - Kesulitan untuk mempublikasikan hasil kajian ke media cetak nasional. Hal ini dikarenakan isu yang dibahas merupakan hal yang sangat teknis dalam penilaian kompetensi dan untuk kalangan tertentu dan spesifik sehingga bukan isu nasional yang hangat dibahas oleh berbagai pihak. - Subjek kajian mengenai perilaku kunci dan identifikasi alat ukur penilaian kompetensi merupakan hal yang baru bagi peneliti sehingga perlu upaya lebih untuk mempelajarinya - Kolaborasi antara Layanan Kajian, Latbang dan BLPK untuk mengerjakan kajian belum optimal karena kesibukan setiap unit	- Mencari narasumber yang bisa hadir dalam forum diskusi serta gerilya mencari media cetak nasional yang bisa mempublikasikan hasil kajian ini. - Sering melakukan jadwal diskusi dengan anggota tim lintas unit walaupun terkadang tidak hadir full tim dan menyampaikan hasil diskusi ke seluruh anggota tim termasuk yang tidak hadir.
Tahun 2022- Policy Paper Strategi Pengukuran	Perubahan struktur organisasi, menyebabkan kegiatan kajian tidak dapat terlaksana sesuai jadwal yang ditetapkan, karena	- Mencari narasumber yang bisa hadir dalam forum diskusi - Mencari media cetak/elektronik

Tahun dan Judul Kajian	Kendala	Penanganan
Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN	SDM pengganti unit kajian harus beradaptasi dengan kegiatan-kegiatan kajian tersebut. Subjek kajian mengenai Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN merupakan hal yang baru bagi analis kebijakan sehingga perlu upaya lebih untuk mempelajarinya.	nasional yang bisa mempublikasikan hasil kajian. Sering menjadwalkan diskusi dengan anggota tim lintas unit walaupun terkadang tidak hadir full tim dan menyampaikan hasil diskusi ke seluruh anggota tim termasuk yang tidak hadir.
Tahun 2023- Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN	- Perubahan pada aspek kemanfaatan keempat sejak tahun 2023 dari semula “Diunduh oleh pihak eksternal pasca publikasi di media elektronik internal” menjadi “hasil analisis kebijakan diterima/dipertimbangkan, diadaptasi, diadopsi oleh stakeholders” memerlukan proses dan waktu yang lebih lama sehingga kecil kemungkinannya bisa terpenuhi di tahun berjalan - Kurangnya publikasi kegiatan analisis kebijakan terutama publikasi di media massa - Kurangnya jejaring kerja dengan media massa seperti wartawan dan redaktur media massa.	- Memberikan deadline untuk pelaksanaan kegiatan analisis kebijakan termasuk pemenuhan seluruh aspek penilaian emanfaatan hasil analisis kebijakan, sehingga nilai kemanfaatan analisis kebijakan sudah memenuhi target pada akhir bulan Desember 2023; - Mencari informasi dan berupaya ikut terlibat aktif dalam agenda-agenda seminar nasional/internasional yang diselenggarakan secara rutin oleh satker-satker di lingkungan LAN, misalkan kegiatan Internasional <i>Conference of Administrations</i> (ICAS) yang menjadi agenda rutin Poltek STIA LAN Bandung setiap tahunnya; - Mengikuti bimbingan teknis atau workshop penulisan artikel populer untuk menunjang kemampuan penulisan artikel populer di media massa.

Berdasarkan hasil laporan kinerja Tahun 2020-2024 ditemukan ada beberapa kendala dan hambatan yang dihadapi yaitu:

1. Aspek Kebijakan

Salah satu kendala yang dihadapi adalah tantangan pelaksanaan kajian selama pandemi Covid-19 adalah terdapat kebijakan berupa Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). PSBB adalah “pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) sedemikian rupa untuk mencegah kemungkinan penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) Kendala tersebut menyebabkan kegiatan kajian tidak dapat terlaksana sesuai jadwal yang ditetapkan karena ada beberapa tahapan yang dirancang secara tatap muka (luring) tidak dapat dilakukan.

2. Aspek Tata laksana

Penyederhanaan birokrasi menyebabkan struktur di LAN mengalami perubahan, salah satunya unit kerja yang menangani kegiatan kajian/ analisis kebijakan. Pengelolaan kegiatan sebelumnya dikoordinasikan pada satu bidang di Puslatbang PKASN tetapi setelah adanya penyederhanaan birokrasi maka kegiatan dilakukan melalui pola tim squad. Tim squad tersebut merupakan tim kerja dalam pelaksanaan kegiatan yang terdiri dari berbagai jabatan fungsional dan pelaksana di lingkungan Pulstbang PKASN. Pelaksanaan kegiatan melalui tim squad belum didukung dengan mekanisme kinerja yang memadai sehingga koordinasi tim kurang baik.

3. Aspek SDM

Kegiatan kajian sebelumnya dikoordinasikan oleh para jabatan fungsional peneliti, hingga adanya kebijakan adanya Badan Riset Inovasi Nasional dimana seluruh peneliti ditarik ke badan tersebut. Hal itu menyebabkan kegiatan kajian/ analisis kebijakan selanjutnya dikoordinasikan oleh para analis kebijakan. Terjadi penyesuaian dalam perubahan tersebut, para analis kebijakan memerlukan waktu untuk melakukan pengelolaan kinerja tersebut. Selanjutnya itu pelaksanaan kegiatan analisis kebijakan melalui tim squad kurang optimal. Tim Squad yang terdiri dari berbagai jabatan fungsional dan pelaksana yang ditempatkan di berbagai unit layanan di lingkungan Puslatbang PKASN sehingga menjadi hambatan. Koordinasi dan komunikasi tim dalam melaksanakan kegiatan kajian/ analis kebijakan belum berjalan baik karena adanya kesibukan lain di setiap unit layanan mereka berada

4. Aspek Tema Kajian/ Analisis Kebijakan

Terkait target publikasi hasil kajian pada media cetak/elektronik nasional terjadi kendala dan kesulitan dalam pencapaiannya. Hal ini dikarenakan isu yang dibahas merupakan hal yang sangat teknis dalam penilaian kompetensi dan untuk kalangan tertentu dan spesifik sehingga bukan isu nasional yang hangat dibahas oleh berbagai pihak.

5. Aspek Perubahan Indikator Kinerja

Salah satu yang menjadi kendala dalam pencapaian target kinerja adalah adanya perubahan pada aspek kemanfaatan keempat sejak tahun 2023 yang semula “Diunduh oleh pihak eksternal pasca publikasi di media elektronik internal” menjadi “hasil analisis kebijakan diterima/dipertimbangkan, diadaptasi, diadopsi oleh stakeholders”. Hal ini menjadi kendala utama dalam upaya pencapaian target kinerja karena memerlukan proses dan waktu yang lebih lama untuk sampai ke tahap diadopsi yang merupakan level kemanfaatan tertinggi, sehingga kecil kemungkinannya bisa terpenuhi di tahun yang sama dengan pelaksanaan kegiatan analisis kebijakannya.

6. Aspek Jejaring Kinerja

Terkait target publikasi hasil kajian pada media cetak/elektronik nasional terjadi kendala dan kesulitan dalam pencapaiannya . Kurangnya publikasi kegiatan analisis kebijakan terutama publikasi di media massa yang menjadi salah satu aspek penilaian dari kemanfaatan hasil analisis kebijakan. Hal ini dikarenakan kurangnya jejaring kerja dengan media massa seperti wartawan dan redaktur media massa.

IK : Kualifikasi Jurnal yang Diterbitkan

Puslatbang PKASN mempunyai sasaran kegiatan terwujudnya pelatihan dan pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas. Salah satu indikator sasaran kegiatannya adalah kualifikasi jurnal yang diterbitkan. Jurnal Wacana Kinerja (JWK) merupakan jurnal yang diterbitkan oleh Puslatbang PKASN. Dalam rangka meningkatkan kualitas jurnal ilmiah secara

berkelanjutan, Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemdikbudristek) melakukan akreditasi terhadap jurnal ilmiah elektronik.

Akreditasi merupakan pengakuan terhadap kualitas dan mutu dari jurnal ilmiah. Proses akreditasi oleh Kemdikbudristek dilakukan untuk menilai mekanisme penyuntingan, penerbitan, serta pemeliharaan mutu naskah. Dengan adanya akreditasi, maka jurnal akan dianggap memiliki kredibilitas dan integritas ilmiah.

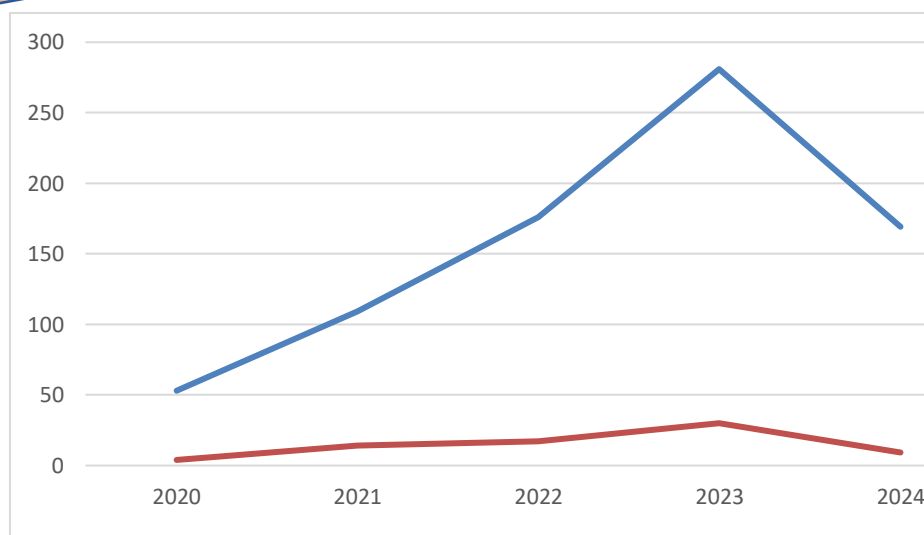
Jurnal yang memiliki akreditasi cenderung lebih diminati oleh penulis karena merupakan media publikasi jurnal ilmiah yang diakui oleh komunitas ilmiah. Penulis yang ingin mempublikasikan karya ilmiahnya akan lebih memilih jurnal terakreditasi karena karya mereka akan lebih dihargai dan memiliki pengaruh yang lebih besar. Dengan demikian, jurnal terakreditasi tidak hanya berfungsi sebagai wadah penyebaran pengetahuan, tetapi juga sebagai penunjang karir bagi akademisi.

Tabel 8. Kualifikasi Jurnal Wacana Kinerja Hingga Tahun 2024

Tahun	2020	2021	2022	2023	2024
Kualifikasi	Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 4	Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 3	Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 3	Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 3	Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 3
Jumlah Terbitan	2 Edisi	2 Edisi	2 Edisi	2 Edisi	2 Edisi

Pada tahun 2022 JWK kembali mengajukan akreditasi ulang jurnal. Proses akreditasi membutuhkan waktu yang lama dan tidak dapat diprediksi. Hal ini disebabkan proses akreditasi mengikuti agenda dari Kemdikbudristek. Tim JWK telah berkoordinasi dan berkonsultasi dengan Kemdikbudristek sejak tahun 2022. Namun dikarenakan meningkatnya jumlah jurnal yang sedang dilakukan penilaian akreditasi, hal ini menyebabkan antrian panjang. Hingga akhir tahun 2023, Kemdikbudristek belum menetapkan status akreditasi JWK. Kemdikbudristek pada tanggal 1 April 2024 menetapkan hasil akreditasi JWK melalui Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi, Kemdikbudristek Nomor 72/E/KPT/2024 tentang Peringkat Akreditasi Jurnal Ilmiah Periode I Tahun 2024. JWK mendapatkan predikat Akreditasi Naik Peringkat dari Peringkat 4 ke Peringkat 3 mulai Volume 24 Nomor 1 Tahun 2021 sampai Volume 28 Nomor 2 Tahun 2025. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka status JWK sejak tahun 2021 berubah menjadi terakreditasi Sinta 3. Sehingga kualifikasi JWK pada tahun 2023 tidak lagi sebagai Jurnal Nasional, melainkan menjadi Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 3.

Kualitas jurnal juga dapat dilihat dari jumlah sitasi atau artikel yang dikutip oleh para penulis. Jumlah sitasi JWK mengalami peningkatan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir.



Gambar 3
Jumlah Artikel JWK Yang Telah Disitasi Tahun 2020-2024

Grafik di atas menunjukkan adanya peningkatan jumlah sitasi terhadap JWK. JWK telah terindeks pada Google Scholar. Pada tahun 2023 jumlah sitasi mencapai 281 artikel. Sedangkan pada tahun 2022 jumlah sitasi mencapai 176 artikel. Untuk tahun 2024 hingga bulan September, jumlah sitasi mencapai 169 artikel. JWK juga telah terindeks pada Dimensions. Pada tahun 2023 jumlah sitasi mencapai 30 artikel. Sedangkan pada tahun 2022 jumlah sitasi mencapai 17 artikel. Untuk tahun 2024 hingga bulan September, jumlah sitasi mencapai 9 artikel.

Pencapaian kinerja terkait kualifikasi JWK yang mengalami kenaikan peringkat dari Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 4 menjadi Jurnal Nasional Terakreditasi Sinta 3, tidak terlepas dari berbagai faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam pencapaian kinerja, di antaranya:

1. Faktor pendorong capaian kinerja
 - ✓ Berkoordinasi dan berkonsultasi dengan Kemdikbudristek terkait pengelolaan jurnal ilmiah.
 - ✓ Melibatkan akademisi dari dalam dan luar negeri dalam proses reviu artikel ilmiah yang akan dipublikasikan.
 - ✓ Melaksanakan pengembangan kompetensi kepada Tim Pengelola JWK dalam pengelolaan jurnal ilmiah.
 - ✓ Melaksanakan monitoring berkala melalui Rapat Tim JWK.
2. Faktor penghambat capaian kinerja
 - ✓ JWK terhitung sejak Mei 2024 tidak dapat diakses secara *online*. Sehingga akan menghambat penulis yang akan mengirimkan artikel maupun yang sedang mencari sumber referensi.
 - ✓ Penulis yang mengirimkan artikel ke JWK masih berasal dari Indonesia.
 - ✓ Meningkatnya jumlah ilmiah di Indonesia turut menambah waktu penilaian akreditasi jurnal ilmiah.

Puslatbang PKASN telah menerapkan strategi untuk meningkatkan kualitas JWK, diantaranya melakukan diskusi dan sharing pengalaman dalam pengelolaan jurnal dengan tim pengelola jurnal Lembaga lainnya, dan yang sudah dilakukan dengan tim pengelola jurnal dari Universitas Pasundan.



Gambar 4
Diskusi Pengelolaan Jurnal dengan Pengelola Jurnal Universitas Pasundan

IK : Persentase Peserta Pelatihan Kepemimpinan yang Lulus dengan Predikat Minimal Memuaskan

Layanan Latbang (Pelatihan dan Pengembangan) telah menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan ASN sepanjang tahun 2020 – 2024 yang bersumber dari anggaran APBN maupun anggaran PNPB. Untuk jenis pelatihan kepemimpinan, kegiatan yang dilaksanakan yaitu Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tk. II); Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA); Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP); sebagai perwujudan sasaran “Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN yang Berkualitas”.

Berikut data pelatihan beserta jumlah alumni pelatihan kepemimpinan di Puslatbang PKASN LAN Sepanjang tahun 2020 – 2024:

Tabel 9.
Data Pelatihan Beserta Jumlah Alumni Tahun 2020 - 2024

Tahun	Pelatihan Kepemimpinan		
	PKN Tk. II	PKA	PKP
Tahun 2020	105 orang	-	40 orang
Tahun 2021	60 orang	40 orang	39 orang
Tahun 2022	60 orang	80 orang	40 orang
Tahun 2023	120 orang	81 orang	249 orang
Tahun 2024	120 orang	115 orang	106 orang
Jumlah Alumni	465 orang	316 orang	474 orang
Jumlah Total Alumni: 1.255 orang			

Total alumni pelatihan di Puslatbang PKASN LAN dari tahun 2020 – 2024 sejumlah 1.255 orang yang terdiri dari 465 orang alumni PKN Tk. II; 316 orang alumni PKA; 474 orang alumni PKP. Jumlah ini merupakan peserta yang berhasil lulus pelatihan, sedangkan bagi peserta yang tidak lulus karena satu dan lain hal seperti mengundurkan diri di tengah tahapan pelatihan, meninggal dunia saat pelatihan berlangsung, atau bahkan tidak memenuhi kriteria kelulusan pada tahap evaluasi peserta dikecualikan dalam perhitungan alumni.

Dalam mengukur kinerja Layanan Latbang, maka ditetapkan beberapa target kinerja, di mana sepanjang tahun 2020 – 2024 terdapat beberapa kali perubahan. Berikut uraian sasaran dan target kinerja Layanan Latbang mengenai pelatihan kepemimpinan dari Tahun 2020 – 2024:

Tabel 10.
Sasaran dan Target Kinerja Layanan Pelatihan Kepemimpinan Tahun 2020 - 2024

Sasaran	Target kinerja Tahun 2020	Target kinerja Tahun 2021	Target kinerja Tahun 2022	Target kinerja Tahun 2023	Target kinerja Tahun 2024
Terwujudnya Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN yang berkualitas	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan
Pada Tahun 2021 terdapat perubahan nomenklatur sasaran, sehingga menjadi:	Persentase proyek perubahan/aksi perubahan alumni pelatihan manajerial yang berlanjut	Persentase proyek perubahan/aksi perubahan alumni pelatihan manajerial yang berlanjut	Persentase proyek perubahan/aksi perubahan alumni pelatihan manajerial yang berlanjut	-	-
Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang berkualitas	Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (All)	Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan Kepemimpinan	Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan Kepemimpinan	Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan Kepemimpinan	Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan Kepemimpinan

Pada tahun 2020 - 2022, indikator kinerja Layanan Latbang berfokus pada alumni pelatihan sehingga target kinerja yang ditetapkan yaitu persentase peserta pelatihan yang mengalami perubahan sikap perilaku setelah berakhirnya pelatihan dan kembali ke unit kerja dan mengukur keberlanjutan proyek perubahan/aksi perubahan bagi alumni pelatihan kepemimpinan. Pencapaian target ini dilakukan dengan mengukur apakah terjadi perubahan perilaku pada diri peserta pelatihan setelah sebelumnya mengalami peningkatan kompetensi sesuai dengan tujuan pelatihan dan memonitor apakah output pelatihan berupa produk aktualisasi masih berlanjut di unit kerja para alumni. Selain berfokus pada alumni, pada tahun 2020 – 2024, target kinerja juga berfokus pada peserta yang masih mengikuti pelatihan yaitu dengan mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap kualitas pembelajaran dan kinerja penyelenggara. Namun untuk tahun 2020, target ini masih berupa gabungan pengukuran semua jenis pelatihan yang dilaksanakan, belum terpisah untuk masing-masing jenis pelatihan. Baru di tahun 2021 – Tahun 2024, target kinerja terkait indeks kepuasan peserta sudah dipisahkan untuk masing-masing jenis pelatihan.

Pada tahun 2023 dan 2024, terdapat perubahan target kinerja di mana fokus alumni menjadi target kinerja ke deputian latbang di LAN Pusat. Target kinerja Puslatbang PKASN LAN berfokus pada kualitas dan output pelatihan sehingga target kinerja menjadi persentase peserta pelatihan yang lulus dengan predikat memuaskan dan indeks kepuasan peserta pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas dan terus meningkatkan kapasitas dan kapabilitas Aparatur Sipil Negara Puslatbang PKASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Berikut ini adalah capaian IK yang digunakan tahun 2020 -2022 yaitu Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan dan Persentase Proyek Perubahan (PKN I dan PKN II) dan Aksi Perubahan (PKA dan PKP) alumni pelatihan kepemimpinan yang berlanjut.

Tabel 11.

Capaian Kinerja IK : Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan

Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan			
Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
2020	78	100	117,65
2021	96	97.66	101.73
2022	97.66	94.76	97.03

Selanjutnya, tabel berikut menyampaikan data Target, Realisasi dan Capaian kerja dari Proyek Perubahan dan Aksi Perubahan pada Tahun 2020 – 2022.

Tabel 12.

Target, Realisasi dan Capaian Proyek Perubahan/Aksi Perubahan Tahun 2020-2022

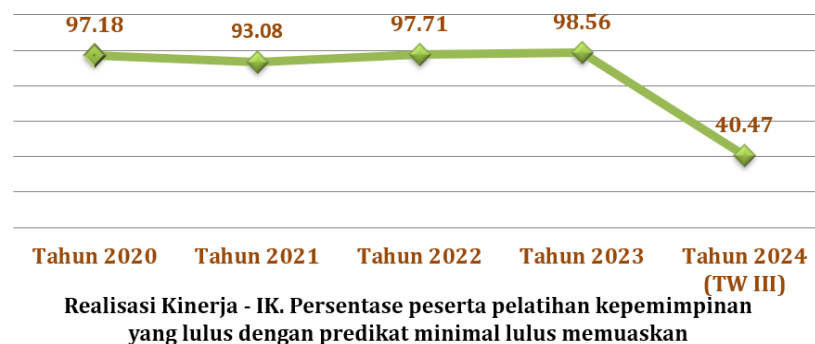
Persentase Proyek Perubahan (PKN I dan PKN II) dan Aksi Perubahan (PKA dan PKP) alumni pelatihan kepemimpinan yang berlanjut			
Tahun	Target	Realisasi	Capaian (%)
2020	75%	89,20%	118,93%
2021	90%	96,60%	107,33%
2022	90%	87,6%	97,33%

Dengan perubahan rumusan IK sejak tahun 2023, berikut ini merupakan perbandingan Target Renstra, Target Perjanjian Kinerja dan Realisasinya pada tahun 2020- triwulan III 2024 terkait IK Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan. Walaupun persentase peserta pelatihan yang lulus dengan predikat memuaskan tidak menjadi target kinerja pada tahun 2020-2022, namun realisasi dari peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan merupakan pengukuran kinerja yang selalu dilakukan setiap tahunnya, sehingga bisa dilakukan perbandingan capaian/realisasi dari tahun 2020 – Triwulan III 2024, sebagai berikut.

**Tabel 13. Target Renstra, Target PK dan Realisasi
IK : Persentase Peserta Pelatihan Kepemimpinan Yang Lulus Dengan Predikat Minimal
Memuaskan Tahun 2020 - Triwulan III 2024**

Tahun	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi
2020	n/a	n/a	97.18
2021	n/a	n/a	93.08
2022	n/a	n/a	97.71
2023	n/a	95	98.56
2024 (triwulan III)	-	97	40.47

Tren realisasi kinerja tersebut dalam kurun waktu lima tahun terakhir hingga TW III 2024, yaitu:



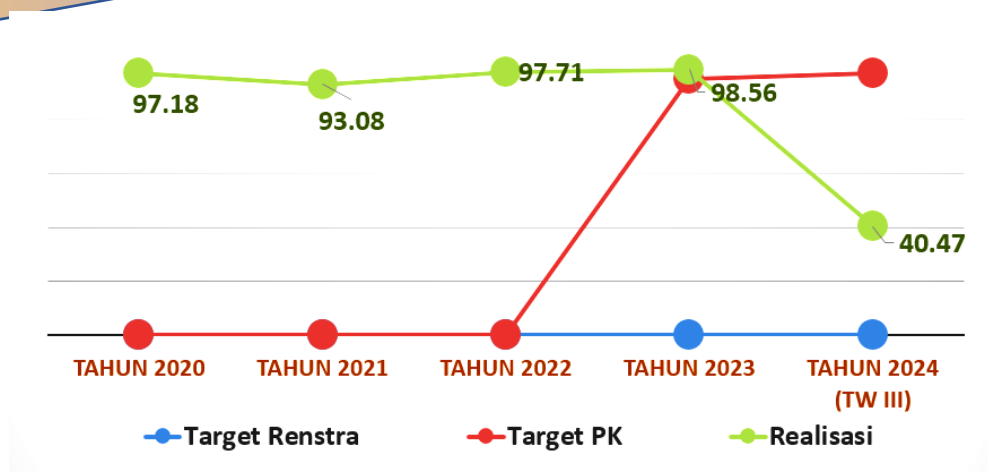
Sumber: Diolah dari LAKIP Puslatbang PKASN 2020 sampai dengan Triwulan III 2024

Gambar 5

Berdasarkan gambar di atas, maka tahun 2023 merupakan tahun dengan capaian kinerja tertinggi. Tren realisasi dari tahun 2020 sampai 2023 mengalami kecenderungan meningkat, walaupun pada tahun 2021 yang lalu sempat mengalami penurunan realisasi kinerja. Adapun capaian Triwulan III tahun 2024 realisasinya di angka 40.47% disebabkan dari 8 kegiatan pelatihan kepemimpinan tahun 2024 dengan total 341 peserta, baru 3 kegiatan pelatihan kepemimpinan yang sudah selesai dengan total 140 peserta dan peserta yang lulus dengan predikat minimal memuaskan sebanyak 138 peserta. Jika dibandingkan dengan total peserta untuk 8 kegiatan di tahun 2024, maka capaian kinerja untuk indikator ini adalah $138/341 = 40.47\%$.

GAP ANALISIS

Pada tahun 2020-2022 belum ada target untuk indikator kinerja Persentase Peserta Pelatihan Kepemimpinan Yang Lulus Dengan Predikat Minimal Memuaskan, sehingga tidak bisa dilakukan perbandingan antara target dan realisasi. Untuk tahun 2023 realisasi IK melampaui target, dengan capaian di kisaran 103,7%. Sedangkan untuk tahun 2024 karena masih berjalan sehingga realisasi sampai triwulan III masih pada kisaran 40%.



Gambar 6
Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Persentase Peserta Pelatihan Kepemimpinan Yang Lulus Dengan Predikat Minimal Memuaskan

Berikut adalah faktor-faktor yang mendukung keberhasilan pencapaian target kinerja:

1. Tim penyelenggara pelatihan selalu memberikan informasi yang detail kepada peserta baik terkait substansi maupun teknis penyelenggaraan pelatihan. Hal ini salah satunya dilakukan melalui penjelasan teknis dan overview kebijakan pelatihan.
2. Tim manajemen memastikan penetapan tenaga pelatihan sesuai kompetensi dan sesuai kebutuhan. Tidak lupa pula dilakukan evaluasi pelaksanaan peran dan fungsinya dengan maksimal sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Koordinasi dan komunikasi intens selalu dilakukan dengan stakeholder terkait, antara lain dengan instansi pengirim, para WI/Fasilitator/Narasumber/Penguji dan tim penyelenggara, termasuk Bagian Umum Puslatbang PKASN.

Walaupun target kinerja dari tahun ke tahun tercapai, namun tercatat beberapa faktor penghambat yang muncul selama beberapa tahun kebelakang sampai tahun ini, antara lain:

1. Tahun 2020 terjadi pandemi Covid-19 yang menjadi factor utama yang menghambat dan memengaruhi pelaksanaan pelatihan dan menuntut perubahan cara kerja hampir di berbagai bidang, mulai dari proses persiapan sampai dengan proses evaluasi pelatihan.
2. Masih terdapat peserta yang predikat kelulusannya dibawah memuaskan dikarenakan belum memenuhi salah satu komponen penilaian.
3. Terdapat beberapa peserta yang melewati proses pelatihan dan tidak menyelesaikan proses pelatihan, salah satunya dikarenakan sakit. Sebagai contoh salah satu peserta PKP Angkatan IV, di mana terdapat satu orang yang mengundurkan diri secara resmi dikarenakan sakit.

Beberapa alternatif solusi yang telah dilakukan antara lain:

1. Pada periode renstra tahun 2020-2024, termasuk adanya Pandemi Covid-19 yang berdampak pada sistem kerja pelatihan secara keseluruhan. Tim manajemen dan tim penyelenggara beradaptasi dengan pemberlakuan sistem daring.
2. Bagi beberapa peserta yang belum memenuhi nilai minimal *passing grade* kelulusan minimal memuaskan, maka penyelenggara menanggapi/menunda kelulusannya dan

tetap berkoordinasi untuk mengupayakan agar ybs bisa lulus walaupun dengan predikat baik.

3. Penyelenggara terus melakukan komunikasi kepada peserta dan instansi pengirim untuk menjaga pencapaian target IK.



Gambar 7. Pembukaan dan Pelepasan PKN Tk. II

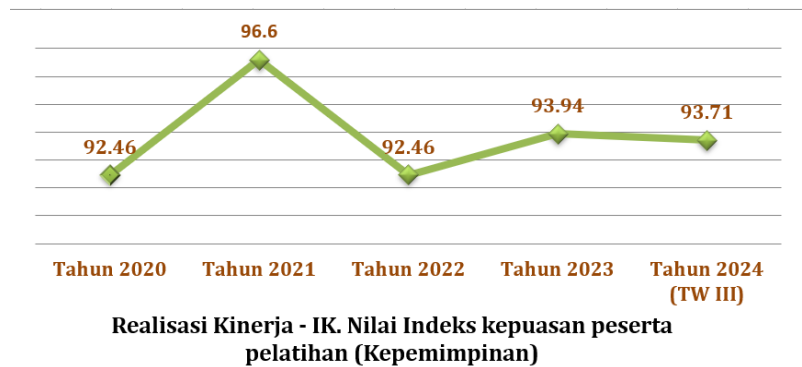
IK : Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (Kepemimpinan)

Berikut ini merupakan data Perbandingan Target Renstra, Target Perjanjian Kinerja dan Realisasinya pada tahun 2020- TW III 2024 terkait indikator kinerja Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan untuk jenis pelatihan kepemimpinan:

Tabel 14.
Target Renstra, Target Perjanjian Kinerja dan Realisasi
IK: Indeks kepuasan peserta pelatihan kepemimpinan
Tahun 2020 – TW 3 Tahun 2024

Tahun	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi
2020	87	87	92,46
2021	87	95	96,60
2022	90	96,66	92,45
2023	90	96.60	93,94
2024 (TW III)	92	94	93.71

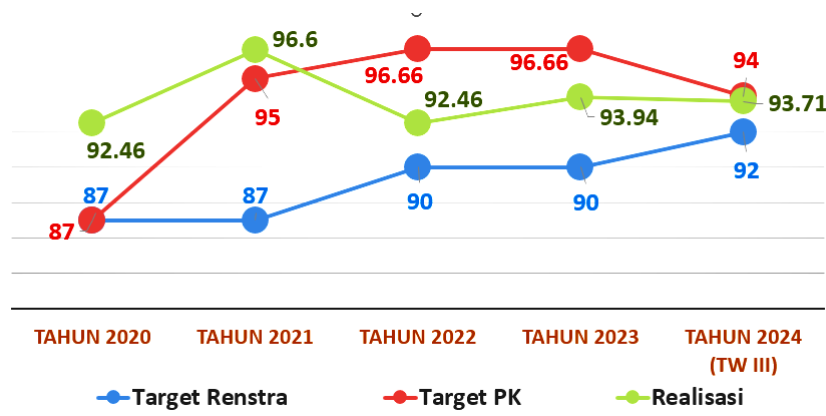
Berikut ini adalah perbandingan realisasi kinerja untuk kurun waktu lima tahun terakhir sampai dengan TW III tahun 2024:



Gambar 8

Pada tahun 2021, realisasi kinerja mencapai kinerja yang tertinggi dan tahun 2022 merupakan realisasi kinerja yang terendah. Adapun realisasi tahun 2024 merupakan progress hingga triwulan III yang diharapkan ada peningkatan hingga akhir tahun 2024.

GAP ANALISIS



Gambar 9

Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (Kepemimpinan)

Apabila dilihat dari target renstra yang berkisar dari 87 s/d 92, maka realisasi selama 2020-2024 triwulan III sudah sudah terlampaui. Namun jika didasarkan pada target PK maka terdapat dinamika terkait capaian IK. Pada tahun 2020 dan 2021, target IK tercapai. Pencapaian kinerja pada IK ini didukung oleh soliditas tim kerja, kolaborasi dan koordinasi dengan alumni pelatihan yang berjalan dengan cukup baik serta sarana dan prasarana yang memadai. Pada periode tahun 2022 dan 2023 realisasi mengalami penurunan sehingga target yang ditetapkan di angka 96.66 tidak tercapai. Kendala yang dihadapi antara lain yaitu pada Tahun 2022 ini kegiatan PKN Tk II dan PKA yang dilakukan di Puslatbang PKASN merupakan piloting dari bentuk penyelenggaraan model baru dari pelatihan kepemimpinan sesuai peraturan terbaru yang berlaku. Di mana beberapa metode pembelajaran yang dilakukan

mengalami perubahan, serta adanya faktor aplikasi LMS yang belum berfungsi secara maksimal sehingga berpengaruh pada kelancaran pelaksanaan pelatihan dan proses pembelajaran yang dilakukan. Pada akhirnya, hal ini akan memengaruhi hasil evaluasi yang diperoleh. Sedangkan pada tahun 2023, kegiatan PKP yang dilakukan di Puslatbang PKASN merupakan bentuk penyelenggaraan model baru dari pelatihan kepemimpinan sesuai peraturan terbaru yang berlaku, yaitu model blended learning. Di mana beberapa metode pembelajaran yang dilakukan mengalami perubahan, sehingga perlu penyesuaian. Aplikasi LMS yang belum berfungsi secara maksimal (masih sering error), koneksi internet yang belum optimal. Hal ini kemudian ditindaklanjuti dengan peninjauan kembali target tahun 2024, sehingga diturunkan dari 96,66 menjadi 94. Untuk realisasi sampai triwulan III ini sudah mendekati target yaitu di kisaran 93,71.

Berikut faktor yang mendukung pencapaian realisasi kinerja:

1. Memberikan informasi yang detail terkait proses dan perkembangan penyelenggaraan pelatihan kepada para tenaga pelatihan baik internal maupun eksternal seperti kepada WI/Fasilitator/Narasumber/penguji serta kepada tim internal penyelenggara, termasuk Bagian Umum, Barjas, Keuangan, dll.
2. Terus berupaya meningkatkan dan/atau memenuhi sarana dan prasarana serta sumber belajar lainnya sesuai dengan standar penyelenggaraan pelatihan.
3. Melakukan review dan penyempurnaan instrumen evaluasi penyelenggaraan, khususnya evaluasi tenaga pelatihan (pengampu materi, coach, mentor, penceramah, dan penguji) dan evaluasi penyelenggaraan (sarpras, konsumsi, petugas, dll)



Gambar10. Kegiatan Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan

IK : Persentase Peserta Pelatihan Dasar CPNS yang Lulus dengan Predikat Minimal Memuaskan

Berikut data Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) beserta jumlah alumninya di Puslatbang PKASN LAN Sepanjang tahun 2020 – 2024:

Tabel 15.
Data Pelatihan Dasar CPNS Beserta Jumlah Alumni
Tahun 2020 - 2024

Tahun	Jenis Pelatihan: Latsar CPNS
Tahun 2020	233 orang
Tahun 2021	559 orang
Tahun 2022	287 orang
Tahun 2023	-
Tahun 2024	-
Jumlah Alumni	1.079 orang

Total alumni Latsar CPNS di Puslatbang PKASN LAN dari tahun 2020 – 2024 sejumlah 1.079 orang dan tidak ada penyelenggaraan Latsar CPNS di tahun 2023 dan 2024. Jumlah ini merupakan peserta yang berhasil lulus pelatihan, sedangkan bagi peserta yang tidak lulus karena satu dan lain hal seperti mengundurkan diri di tengah tahapan pelatihan, meninggal dunia saat pelatihan berlangsung, atau bahkan tidak memenuhi kriteria kelulusan pada tahap evaluasi peserta dikecualikan dalam perhitungan alumni. Berikut tabel sasaran dan target kinerja layanan latbang di bidang pelatihan dasar CPNS Tahun 2020 – 2024:

Tabel 16.
Sasaran dan Target Kinerja Pelatihan Dasar CPNS
Tahun 2020 - 2022

Sasaran	Target kinerja Tahun 2020	Target kinerja Tahun 2021	Target kinerja Tahun 2022	Target kinerja Tahun 2023	Target kinerja Tahun 2024
Terwujudnya Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN yang berkualitas Pada Tahun 2021 ada sedikit perubahan nomenklatur sasaran, sehingga menjadi: Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang berkualitas	Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil yang lulus dengan predikat minimal memuaskan (direvisi/ dihapuskan)	-
	Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (All)	Indeks Kepuasan Peserta Latsar CPNS	Indeks Kepuasan Peserta Latsar CPNS	-	-

Pada tahun 2020-2022 indikator kinerja yang ditetapkan yaitu Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan, dan persentase peserta pelatihan yang lulus dengan predikat memuaskan tidak menjadi target. Pada awal tahun 2023 IK Persentase peserta pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil yang lulus dengan predikat minimal memuaskan dimunculkan sebagai IK di tahun 2023, namun demikian karena secara alokasi anggaran direvisi ke kegiatan lain, maka pada dokumen PK revisi IK ini dihapuskan. Lebih lanjut IK ini pada tahun 2023 dan 2024 tidak menjadi target kinerja dikarenakan tidak diselenggarakannya Latsar CPNS.

Sebagai gambaran indikator kinerja terkait Latsar CPNS, berikut disampaikan informasi tentang capaian indikator terdahulu yakni “Persentase Peserta pelatihan Latsar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan” pada tabel berikut:

Tabel 17.

Capaian Kinerja IK : Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan

Persentase Peserta pelatihan Latsar CPNS yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan			
Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
2020	85	99.43	116.98%
2021	96	98.28	101.38%
2022	96	93.27	97.16%

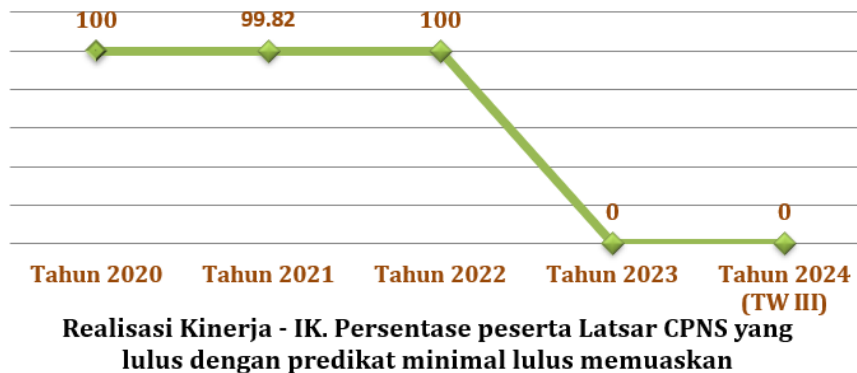
Walaupun tahun 2020 – 2022, persentase peserta pelatihan yang lulus dengan predikat memuaskan tidak menjadi target kinerja, namun realisasi dari peserta Latsar CPNS yang lulus dengan predikat minimal memuaskan di Tahun 2020 – 2022 tetap tersedia datanya sehingga bisa dilakukan perbandingan capaian/realisasi dari tahun 2020 – Triwulan III 2024. Berikut ini data pada tahun 2020 – Triwulan III 2024 terkait indikator kinerja Peserta Latsar CPNS yang lulus dengan predikat minimal memuaskan:

Tabel 18.

Realisasi IK : Persentase Peserta Pelatihan Dasar CPNS yang Lulus dengan Predikat Minimal Memuaskan Tahun 2020 – Triwulan III Tahun 2024

Tahun	Jumlah peserta yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	Jumlah Peserta pelatihan	Realisasi (dalam prosen)
2020	233	233	100
2021	558	559	99.82
2022	287	287	100
2023	-	-	-
2024 (TW III)	-	-	-

Pada tahun 2023 dan 2024 tidak realisasi kinerja untuk IK ini karena tidak dilaksanakannya kegiatan Latsar CPNS akibat dari minimnya permintaan dari instansi pengirim terkait Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Adapun tren realisasi kinerja selama 5 tahun periode renstra bisa dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 11

GAP ANALISIS

Persentase Peserta Latsar CPNS yang lulus dengan predikat minimal memuaskan bukan IK yang ditetapkan sejak dokumen Renstra disusun di tahun 2020. IK ini muncul sebagai hasil penyesuaian informasi kinerja di level Eselon I dan akhirnya ditetapkan sebagai IK di level eselon II sejak tahun 2023, namun demikian di Puslatbang PKASN kinerja terkait predikat kelulusan peserta selalu menjadi bagian dalam pengukuran kinerja kegiatan pelatihan sehingga data untuk ini selalu tersedia setiap tahunnya. Kinerja indikator ini tidak bisa diperbandingkan dan dilakukan analisis gap antara realisasi dan targetnya, walaupun ada capaian kinerja di tahun 2020-2022 namun tidak ada target Renstra maupun Perjanjian Kinerjanya, dan setelah ditetapkan di tahun 2023 sebagai salah satu indikator kinerja, akan tetapi selama tahun 2023-2024 tidak dilaksanakan kegiatan Latsar CPNS di Puslatbang PKASN.



Gambar 12. Pembukaan Latsar CPNS tahun 2022

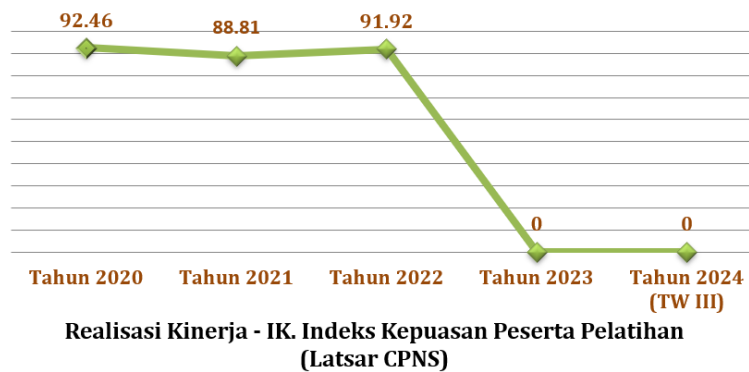
IK : Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (Latsar CPNS)

Berikut ini merupakan perbandingan realisasi kinerja dengan indikator Kepuasan Peserta Latsar CPNS untuk kurun waktu 5 tahun terakhir sampai dengan Triwulan III Tahun 2024:

Tabel 19.
Persentase Target Renstra, Target Perjanjian Kinerja dan Realisasi
IK : Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (Latsar CPNS)
Tahun 2020 – Triwulan III 2024

Tahun	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi
2020	87	87	92.46
2021	87	92	88.81
2022	90	94.9	91.92
2023	90	-	-
2024 (TW III)	92	-	-

Berikut ini merupakan perbandingan realisasi kinerja untuk IK Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (Latsar CPNS) untuk kurun waktu 5 tahun terakhir sampai tahun TW III Tahun 2024:

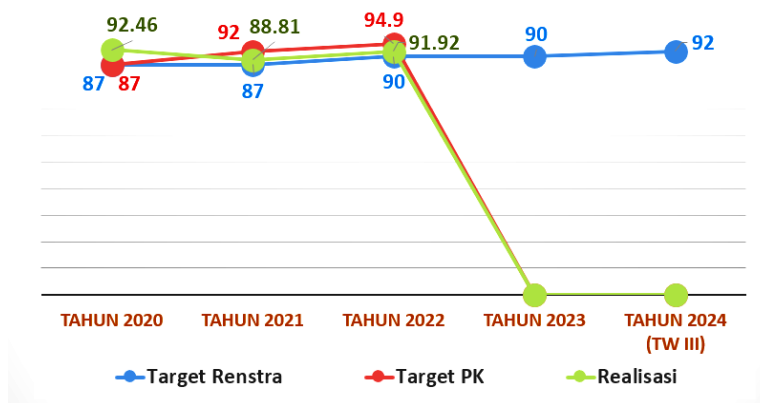


Gambar 13.

Tidak ada capaian target IK 2023 dan 2024 karena pada tahun tersebut tidak diselenggarakan kegiatan Latsar CPNS. Namun bisa dilihat bahwa Tahun 2021 merupakan capaian kinerja tertinggi dan tahun 2022 merupakan capaian terendah di angka 88,81.

GAP ANALISIS

Apabila didasarkan pada target pada renstra, maka realisasi pada tahun 2020-2023 kesemuanya berhasil melampaui target. Namun jika dibandingkan dengan target IK di dokumen perjanjian kinerja, maka terdapat dinamika dalam capaiannya. Pada tahun 2020 realisasi IK melampaui target, yaitu dengan capaian 106,27%. Berdasarkan capaian tersebut maka pada tahun 2021 target IK dinaikkan menjadi 92. Namun ternyata realisasi penurunan dari sisi realisasi menjadi 88,81 atau mendapatkan capaian 96,5%. Walaupun di tahun 2023 target kembali belum tercapai namun realisasi sudah mengalami peningkatan menjadi di angka 94.9.



Gambar 14.
Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (Latsar CPNS)

Berikut beberapa faktor pendukung keberhasilan capaian kinerja tersebut:

1. Tim penyelenggara memberikan arahan yang maksimal beserta pemahaman yang jelas baik secara lisan maupun tulisan
2. Tim manajemen memaksimalkan pengelolaan pegawai atau SDM sesuai jabatannya.

Sedangkan faktor penghambat capaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Belum maksimalnya infrastruktur penunjang (hardware) untuk penyelenggaraan pelatihan dengan metode pembelajaran jarak jauh ketika pelatihan diselenggarakan di Gedung Serba Guna.
2. Dalam penyelenggaraan Latsar CPNS terdapat kendala karena kedua aplikasi penunjang yang digunakan yaitu LMS berupa aplikasi kolabjar dan smartbangkom seringkali mengalami gangguan sehingga mengganggu kelancaran pelaksanaan pelatihan.

Beberapa alternatif solusi yang sudah dilakukan antara lain:

1. Memastikan kelancaran koneksi internet sehingga peserta yang hadir dapat mengikuti pembelajaran secara maksimal.
2. Berkoordinasi dengan P3K Bangkom serta mengantisipasi kendala LMS dengan menyiapkan pengolahan data secara manual.



Gambar 15. Kegiatan Pembelajaran Latsar CPNS

IK : Persentase Peserta Pelatihan Teknis dan Sosio Kultural yang Lulus dengan Predikat Minimal Memuaskan

Berikut data Pelatihan teknis dan sosial kultural beserta jumlah alumnya di Puslatbang PKASN LAN Sepanjang tahun 2020 – 2024:

Tabel 20.
Data Pelatihan Beserta Jumlah Alumni Tahun 2020 - 2024

Tahun	Jenis Pelatihan: Teknis, Sosial Kultural
Tahun 2020	- Management of Training (MoT) – 25 orang
Tahun 2021	- Revolusi Mental (40 orang)
Tahun 2022	- Revolusi Mental (50 orang) - Manajemen Talenta (30 orang)
Tahun 2023	- Manajemen Talenta (37 orang)
Tahun 2024	- Manajemen Sumber Daya Organisasi (51 orang)
Jumlah Alumni	233 orang

Total alumni Pelatihan teknis dan sosial kultural di Puslatbang PKASN LAN dari tahun 2020 – 2024 sejumlah 233 orang. Jumlah ini merupakan peserta yang berhasil lulus pelatihan, sedangkan bagi peserta yang tidak lulus karena satu dan lain hal seperti mengundurkan diri di tengah tahapan pelatihan, meninggal dunia saat pelatihan berlangsung, atau bahkan tidak memenuhi kriteria kelulusan pada tahap evaluasi peserta dikecualikan dalam perhitungan alumni. Berikut tabel sasaran dan target kinerja layanan latbang di bidang pelatihan Pelatihan teknis dan sosial kultural Tahun 2020 – 2024:

Tabel 21.
**Sasaran dan Target Kinerja Pelatihan teknis dan sosial kultural
Tahun 2020 - 2024**

Sasaran	Target kinerja Tahun 2020	Target kinerja Tahun 2021	Target kinerja Tahun 2022	Target kinerja Tahun 2023	Target kinerja Tahun 2024
Terwujudnya Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN yang berkualitas Pada Tahun 2021 ada sedikit perubahan nomenklatur sasaran, sehingga menjadi:	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional dan social kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional dan social kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional dan social kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional dan social kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional dan social kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan

Sasaran	Target kinerja Tahun 2020	Target kinerja Tahun 2021	Target kinerja Tahun 2022	Target kinerja Tahun 2023	Target kinerja Tahun 2024
Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang berkualitas	Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (All)	Indeks Kepuasan Peserta teknis, fungsional dan social kultural	Indeks Kepuasan Peserta teknis, fungsional dan social kultural	Indeks Kepuasan Peserta teknis, fungsional dan social kultural	Indeks Kepuasan Peserta teknis, fungsional dan social kultural

Pada tahun 2020-2022 indikator kinerja yang ditetapkan yaitu Persentase peserta pelatihan teknis dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan, dan persentase peserta pelatihan yang lulus dengan predikat memuaskan tidak menjadi target. Pada tahun 2020-2022 indikator kinerja yang ditetapkan berbeda dengan tahun 2023. Pada tahun 2020 – 2022, persentase peserta pelatihan yang lulus dengan predikat memuaskan tidak menjadi target. Berikut target dan realisasi IKU tersebut.

Tabel 22.

Capaian IK : Persentase Peserta pelatihan Teknis dan Sosio Kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan

Persentase Peserta pelatihan Teknis dan Sosio Kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan			
Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
2020	78	93,55	119,94
2021	93	100	107.53
2022	93	90.41	97.22

Walaupun demikian, realisasi dari persentase peserta pelatihan TSK yang lulus dengan predikat minimal memuaskan tetap dapat dihitung dari data kelulusan peserta yang tersedia setiap tahunnya, sehingga bisa dilakukan perbandingan dari tahun 2020- TW III 2024. Walaupun pada tahun 2020 – 2022, persentase peserta pelatihan yang lulus dengan predikat memuaskan tidak menjadi target IKU, namun data tersebut tersedia sebagaimana data pada tabel berikut ini.

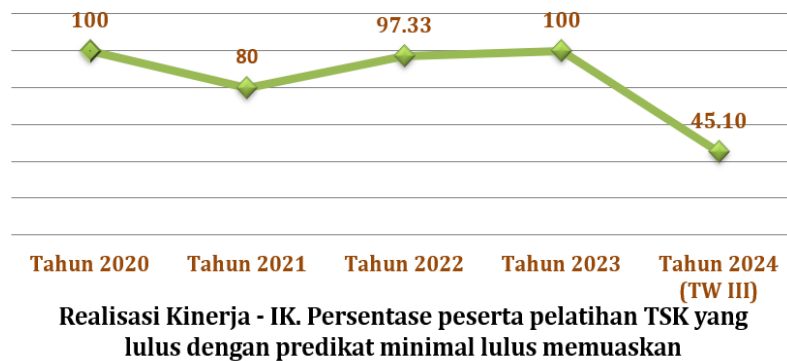
Tabel 23.

**Target Renstra, Target PK dan Realisasi
IK : Peserta Pelatihan Teknis dan sosio Kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan Tahun 2020 – triwulan III Tahun 2024**

Tahun	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi
2020	n/a	n/a	100
2021	n/a	n/a	80
2022	n/a	n/a	n/a
2023	n/a	90	100
2024 (Triwulan III)	-	100	45,10

Tren realisasi dari tahun 2020 sampai 2023 mengalami kecenderungan meningkat, walaupun pada tahun 2021 yang lalu sempat mengalami penurunan realisasi. Tahun 2024 yaitu triwulan

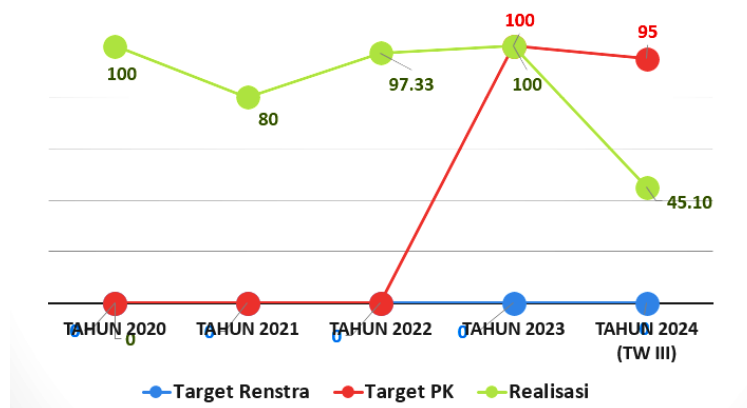
III mengalami penurunan yang signifikan. Adapun realisasi tersebut adalah kegiatan pelatihan teknis dan sosio kultural Angkatan I dari 2 Angkatan di Tahun 2024 ini sehingga dapat dilihat realisasi belum memenuhi 100%



Gambar 16.

GAP ANALISIS

Berikut ini merupakan data Perbandingan Target Renstra, Target Perjanjian Kinerja dan Realisasinya pada tahun 2020- TW III 2024 terkait indikator kinerja Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan untuk jenis pelatihan TSK:



Gambar 17.

Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Peserta Pelatihan Teknis dan sosio Kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan

Pada tahun 2020-2021 IK ini belum menajdi target di renstra dan perjanjian kinerja, sehingga belum bisa dilakukan perbandingan untuk melihat capaiannya. Pada tahun 2023 realisasi IK adalah 100% sehingga sesuai dengan target yang ditetapkan. Sedangkan pada tahun 2024 realisasi masih berkisar di angka 45, dengan target akhir tahun 2024 adalah 95.



Gambar 18. Pembukaan Pelatihan Teknis Manajemen Sumber Daya Organisasi

IK : Kepuasan Peserta Pelatihan (Pelatihan Teknis dan Sosio Kultural)

Berikut ini merupakan perbandingan realisasi kinerja dengan indikator Kepuasan Peserta TSK untuk kurun waktu 5 tahun terakhir sampai dengan Triwulan III Tahun 2024:

**Tabel 24. Target Renstra, Target Perjanjian Kinerja dan Realisasi
IK : Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (Teknis dan Sosio Kultural)**

Tahun	Target Renstra	Target Perjanjian Kinerja	Realisasi
2020	87	87	100
2021	87	92.5	100
2022	90	88.81	91.13
2023	90	91.13	92.78
2024 (Triwulan III)	92	93	93.58

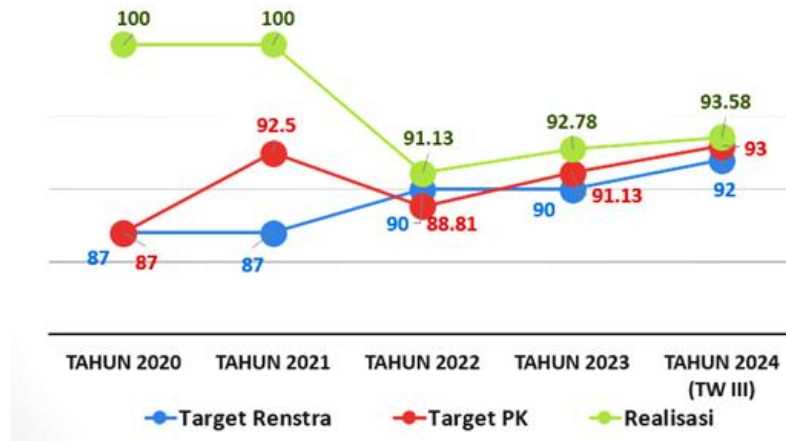
Tren realisasi selama 5 tahun bisa dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 19.

GAP ANALISIS

Selama periode renstra dari tahun 2020-2023 realisasi IK ini melampaui target di renstra dan di perjanjian kinerja. Memang terdapat dinamika dalam realisasi yang diperoleh, dimana pada tahun 2022 realisasi menurun dari tahun 2021, namun kembali menunjukkan peningkatan di tahun 2023 dan tahun 2024 (sampai dengan triwulan III).



Gambar 20.
Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan (TSK)

Berikut adalah faktor-faktor yang mendukung keberhasilan pencapaian target kinerja:

1. Memberikan informasi detail kepada peserta terkait penyelenggaraan pelatihan melalui penjelasan teknis dan overview program pelatihan.
2. Memastikan tenaga pelatihan melaksanakan peran dan fungsinya dengan maksimal sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selain faktor penentu keberhasilan, terdapat faktor penghambat sebagai berikut:

- Keterbatasan tenaga pengajar untuk pelatihan manajemen talenta. Tenaga pengajar pelatihan teknis dan sosio kultural khususnya pelatihan manajemen talenta di Puslatbang PKASN hanya dua orang yang telah memenuhi kualifikasi.



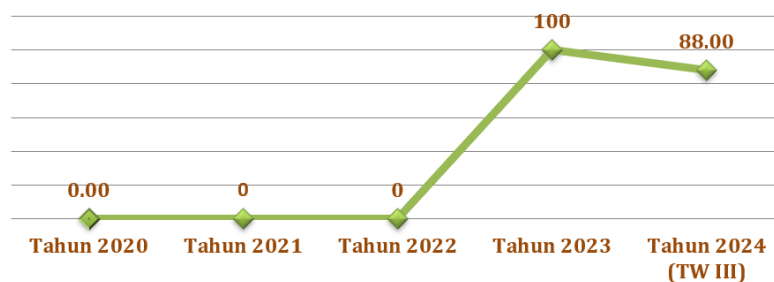
Gambar 21. Kegiatan Pembelajaran Pelatihan Teknis MSDO

IK : Persentase Permintaan Fasilitas Pemetaan/ Penilaian Kompetensi dan Potensi yang Dipenuhi

Sasaran kegiatan terwujudnya pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas sepanjang periode Renstra tahun 2020-2024 telah mengalami perubahan indikator kinerja, seiring dengan dilakukannya penataan struktur kinerja yang berdampak kepada penyesuaian informasi kinerja beserta *cascading* di setiap level organisasi LAN. Perubahan tersebut adalah :

1. Pada tahun 2020 hingga tahun 2022, indikator yang dipergunakan adalah Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan *stakeholders*. Berdasarkan kesepakatan pada Raker LAN tahun 2023, indikator ini akhirnya menjadi rumusan indikator kinerja program yang digunakan oleh level Eselon I (Kedeputian IV) yang memiliki sasaran program terkait penyelenggaraan pemetaan kompetensi dan potensi. Dengan demikian, Puslatbang PKASN menyesuaikan kembali indikator kinerja yang bisa memenuhi *cascading* kinerja terkait penyelenggaraan pemetaan kompetensi dan potensi;
2. Pada tahun 2023, BLPK Puslatbang PKASN menggunakan indikator kinerja yang baru dan tidak terdapat di dalam renstra tahun 2020-2024 yaitu **Persentase Permintaan Fasilitas Pemetaan/ Penilaian Kompetensi dan Potensi yang dipenuhi**. Dan ini digunakan hingga akhir periode renstra di tahun 2024. Indikator ini ditetapkan pada dokumen Perjanjian Kinerja atau PK tahun 2023 dan 2024.

Pada tahun 2023 realisasi IK Persentase Permintaan Fasilitas Pemetaan/ Penilaian Kompetensi dan Potensi yang dipenuhi, sudah mencapai target yaitu 100%. Selanjutnya pada triwulan III tahun 2024, indikator ini sudah mencapai target sejumlah 88 % dengan telah memenuhi 22 permintaan fasilitas kegiatan dari 25 permintaan yang sudah disampaikan kepada Puslatbang PKASN. Permintaan tersebut difasilitasi ke dalam 31 kegiatan penilaian kompetensi baik untuk tujuan seleksi maupun pemetaan kompetensi pegawai instansi pengguna layanan. Walaupun belum mencapai target, BLPK sudah menjadwalkan pelaksanaan 3 permintaan kegiatan tersebut pada Triwulan IV Tahun 2024 sehingga memiliki peluang besar untuk mencapai target yang telah ditentukan yaitu 100%. Tren capaian IK ini bisa dilihat pada grafik berikut.

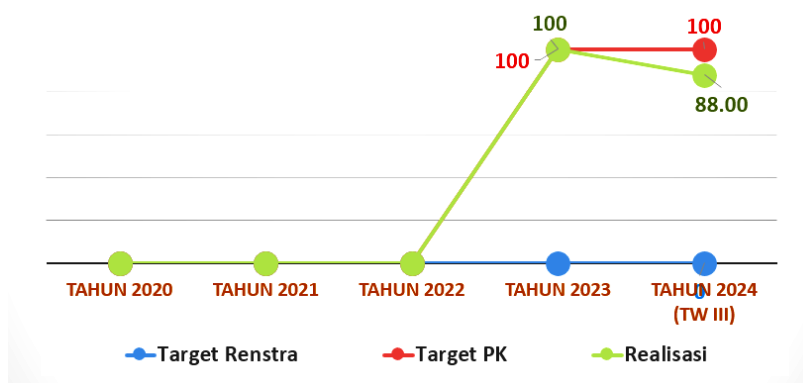


Realisasi Kinerja - IK. Persentase Permintaan Fasilitas Pemetaan/ Penilaian Kompetensi dan Potensi yang Dipenuhi

Gambar 22.

GAP ANALISIS

Karena merupakan indikator yang baru dirumuskan di tahun 2023 dan walaupun dokumen Renstra telah mengalami 2x penyesuaian dalam periode 2020-2024 akan tetapi target untuk IK ini tidak ditetapkan di tahun 2020-2022. Namun karena ditetapkan pada dokumen perjanjian kinerja atau PK tahun 2023 dan 2024, maka capaian IK Persentase Permintaan Fasilitas Pemetaan/ Penilaian Kompetensi dan Potensi yang dipenuhi bisa dibandingkan dengan target kinerja pada PK tahun 2023-2024 sebagai berikut.



Gambar 23.

Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Persentase Permintaan Fasilitas Pemetaan/ Penilaian Kompetensi dan Potensi yang Dipenuhi

Keberhasilan pencapaian target dari tahun 2023-2024 untuk memenuhi setiap tuntutan permintaan fasilitas tidak lepas dari peran Tim Penyelenggaran Kegiatan BLPK yang terus melakukan koordinasi *intens* dengan pengguna layanan untuk memastikan jadwal pelaksanaan kegiatan dan jumlah peserta Penilaian Kompetensi terutama untuk kegiatan penilaian kompetensi dengan tujuan seleksi. Dari 31 kegiatan yang sudah dilakukan, ada 10 kegiatan yang dijadwalkan tidak sesuai dengan permintaan awal dari pengguna layanan. Hal ini dikarenakan adanya kendala-kendala yang dialami oleh pengguna layanan seperti terkait anggaran pengguna layanan ataupun kendala administrasi (seperti surat rekomendasi dari instansi yang berwenang). Jika ada kendala seperti itu, BLPK berupaya melakukan penyesuaian kembali terkait dengan jadwal dan jumlah peserta serta berkomunikasi secara formal dan informal dengan pengguna layanan untuk menyepakati kembali terkait dengan jadwal pelaksanaan kegiatan sehingga permintaan kegiatan tetap terpenuhi. Di dalam internal BLPK sendiripun, Tim Penyelenggara Kegiatan melakukan koordinasi internal untuk melakukan pemetaan permintaan kegiatan penilaian kompetensi dan potensi. Pemetaan ini terkait dengan penyusunan jadwal pelaksanaan kegiatan, pembagian tim asesor yang akan ditugaskan dalam kegiatan PK/PP tersebut, instrumen yang akan digunakan dan ketersediaan peluang PNBPN sehingga bisa mencapai kesepakatan dalam bentuk matriks penjadwalan kegiatan.

Adapun kendala internal yang dihadapi oleh BLPK adalah masih terbatasnya sumber daya manusia Asesor SDM Aparatur yang dimiliki oleh BLPK. Dalam melaksanakan kegiatan Penilaian Kompetensi, BLPK mengacu kepada Per BKN Nomor 26 Tahun 2019 dimana didalamnya termasuk mengatur terkait penentuan penugasan asesor yang harus disesuaikan dengan jenis metode yang digunakan. BLPK Puslatbang PKASN sendiri hanya memiliki asesor sejumlah 13 orang dengan rincian 6 orang asesor SDMA Ahli Muda dan 7 orang asesor SDMA Ahli Pertama. Oleh karena itu, melihat tingginya permintaan yang masuk ke Puslatbang PKASN, menuntut BLPK untuk mencari alternatif solusi terkait keterbatasan SDM ini. Selama ini, upaya yang sudah

dilakukan oleh BLPK adalah menjalin relasi atau kerjasama dengan Biro Psikologi SWAPARINAMA untuk memenuhi kebutuhan asesor sehingga permintaan kegiatan tetap terpenuhi. Tidak hanya itu, BLPK juga menjangking asesor independen yang tersertifikasi untuk dapat ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kompetensi yang dilaksanakan. Hal ini terlihat cukup efektif dan efisien serta dapat mencapai target indikator unit kerja yang telah ditentukan.

IK : Nilai Evaluasi SAKIP

Hasil evaluasi SAKIP menjadi salah satu indikator kinerja pada sasaran kegiatan peningkatan kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja. Setiap pimpinan instansi pemerintah/kepala daerah melakukan evaluasi AKIP di lingkungannya masing-masing setiap tahunnya dengan kebijakannya masing-masing yang mengacu kepada Permenpan RB nomor 88 tahun 2021. Untuk itu, di lingkungan LAN ditetapkan pedoman evaluasi AKIP melalui Peraturan Kepala LAN nomor 11 tahun 2023.

Keberhasilan implementasi SAKIP salah satunya ditunjukkan dengan dilakukannya perbaikan manajemen kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja yang akan berdampak kepada peningkatan nilai evaluasi SAKIP. Perubahan mekanisme penilaian manajemen kinerja di level satker eselon II mengalami perubahan di tahun 2023 saat dilakukan evaluasi sakip tahun 2022 dimana yang semula menggunakan penilaian untuk 3 aspek menjadi 4 aspek, selain itu mulai diterapkannya evaluasi AKIP internal yang bertujuan untuk perbaikan manajemen kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja khususnya dalam pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan secara berkelanjutan.

Perencanaan Kinerja

No	Komponen/Sub Komponen	Bobot
1	Perencanaan Strategis	5
2	Perencanaan Kinerja Tahunan	10
Jumlah		15,0

Pengukuran Kinerja

No	Komponen/Sub Komponen	Bobot
1	Pemenuhan Pengukuran	2,50
2	Kualitas Pengukuran	6,25
3	Implementasi Pengukuran	3,75
Jumlah		12,50

Pelaporan Kinerja

No	Komponen/Sub Komponen	Bobot
1	Pemenuhan Pelaporan	1,50
2	Penyajian Informasi Kinerja	3,75
3	Pemanfaatan Informasi Kinerja	2,25
Jumlah		7,50

Komponen	Sub-Komponen			Total Bobot
	Sub-Komponen 1 Keberadaan 20%	Sub-Komponen 2 Kualitas 30%	Sub-Komponen 3 Pemanfaatan 50%	
Perencanaan Kinerja	6	9	15	30
Pengukuran Kinerja	6	9	15	30
Pelaporan Kinerja	3	4,5	7,5	15
Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	5	7,5	12,5	25
Nilai Akuntabilitas Kinerja	20	30	50	100

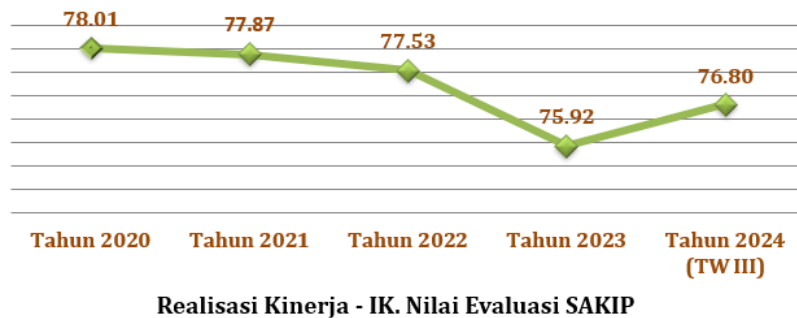
3 Aspek Penilaian SAKIP sebelum tahun 2022

4 Aspek Penilaian SAKIP mulai tahun 2023

Gambar 24. Perubahan penilaian SAKIP

Dengan adanya perubahan cara penilaian di atas, menyebabkan realisasi kinerja nilai evaluasi SAKIP tahun 2023 yang menilai pelaksanaan kinerja tahun 2022 untuk seluruh satker LAN mengalami penurunan cukup signifikan. Walaupun secara capaian IK ini di setiap tahunnya

mampu melampaui target yang ditetapkan dalam renstra, akan tetapi tren capaian tahun 2020-2023 selalu mengalami penurunan. Dan ini menjadi target perbaikan dalam pelaksanaan SAKIP di Puslatbang PKASN. Perlu dicermati capaian hasil penilaian beserta catatan hasil evaluasi di setiap komponen/sub komponen. Berikut adalah tren capaian nilai evaluasi SAKIP Puslatbang PKASN dalam periode 2020-2024.



Gambar 25.

Capaian nilai evaluasi SAKIP setiap tahunnya menjadi perhatian dan salah satu target prioritas perbaikan. Hasil yang diperoleh di tahun 2020 hingga 2022 selalu mengalami penurunan nilai walaupun tidak besar. Penyebabnya antara lain ada beberapa catatan hasil evaluasi yang tidak maksimal dalam upaya perbaikannya dan munculnya catatan yang baru sebagai dampak berbagai kebijakan baru yang diterapkan. Selain itu terdapat catatan hasil evaluasi yang selalu berulang namun belum ada tindakan perbaikan yang signifikan karena prosesnya harus melibatkan seluruh satker LAN dan harus disepakati bersama, antara lain :

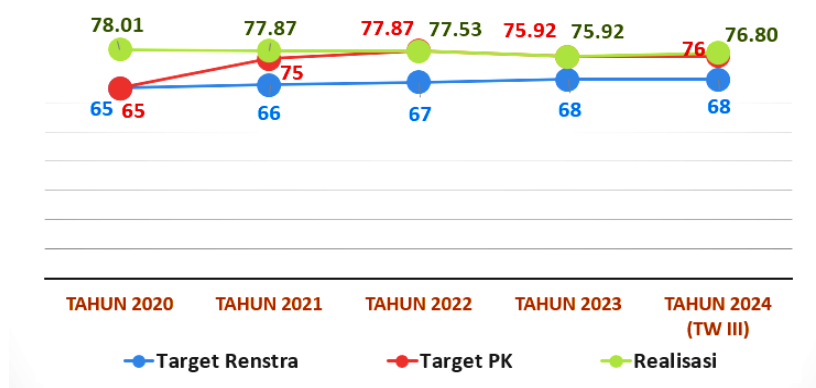
1. Belum semua indikator kinerja memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound*);
2. Target kinerja yang ditetapkan belum memenuhi kriteria target yang baik (5 kriteria target baik : dapat dipenuhi, menantang, berdasarkan basis data yang memadai, cara perhitungan logis, realistis);
3. Indikator sasaran kegiatan belum seluruhnya menjadi penyebab langsung tercapainya sasaran kegiatan;
4. Indikator sasaran kegiatan sering berganti dalam satu periode namun belum representatif untuk menggambarkan ketercapaian sasaran kegiatan;
5. Dokumen perencanaan kinerja belum menggambarkan keselarasan kinerja, matriks keselarasan kinerja disusun terpisah diluar dokumen perencanaan kinerja;
6. Dokumen renstra belum secara lengkap memberikan informasi tentang hubungan kinerja, strategi, kebijakan, bahkan aktivitas antar bidang/ dengan tugas dan fungsi lain yang berkaitan (*Crosscutting*). *Crosscutting* dibuat terpisah dan hanya menyebutkan nama pihak lain yang memiliki keterkaitan hubungan kinerja;
7. Anggaran yang ditetapkan belum seluruhnya mengacu pada kinerja yang ingin dicapai;
8. Belum seluruh aktivitas/kegiatan yang ditetapkan menjadi penyebab langsung terwujudnya sasaran;
9. Masih terdapat layanan (RO) yang tidak memiliki indikator kinerja tersendiri yang tepat antara lain layanan RB, humas, dan protokol.

Dari hal-hal di atas, Sebagian besar perlu dibahas bersama terutama antar Puslatbang yang memiliki tugas dan fungsi yang sama beserta level Eselon I terkait, sehingga ada kesepakatan terhadap penetapan indikator kinerja, sasaran kegiatan, penyusunan matriks keselarasan kinerja hingga perumusan indikator kinerja baru.

Nilai evaluasi SAKIP tahun 2024 yang merupakan hasil evaluasi atas kinerja tahun 2023 mengalami peningkatan. Hal ini merupakan dampak dilakukannya proses revidi internal (satker) saat penyusunan Laporan Kinerja tahun 2023 yang menjadi proses revidi akhir di tingkat satker untuk mendeteksi berbagai kekurangan dan melakukan perbaikan segera. Selain itu dengan adanya Penilaian Mandiri (PM) melalui aplikasi E-SAKIP LAN di bulan Mei-Juni 2024 yang melakukan penilaian atas laporan kinerja tahun 2023 dan tahun 2024 (Triwulan II), memberikan kesempatan kedua untuk bisa memahami lebih baik terkait proses penilaian SAKIP, kebutuhan dukungan dokumen, tingkat kualitas dan evaluasi yang dilakukan di setiap komponen kinerja. Ke depannya hal ini akan menjadi bagian dari rutinitas tahunan yang menjadi prioritas dalam upaya perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

GAP ANALISIS

Target Renstra terkait Nilai Evaluasi SAKIP terlampaui di setiap tahunnya pada periode 2020-2024. Jika melihat proses penyusunan Renstra 2020-2024, target yang ditetapkan pada tahun 2020 didasarkan pada nilai Evaluasi SAKIP tahun 2019 (63.61) dan akhirnya menetapkan target renstra di tahun 2020 di angka 65 dengan sedikit kenaikan di tahun-tahun berikutnya. Dengan perolehan nilai evaluasi SAKIP di tahun 2020 yang mencapai nilai 78.01 untuk tahun selanjutnya dilakukan penyesuaian target pada dokumen Perjanjian Kinerja (PK) setiap tahunnya. Sehingga sejak tahun 2021 bila dibandingkan dengan target PK, capaian untuk IK ini lebih mendekati target PK, apalagi dengan adanya kebijakan penetapan target kinerja pada dokumen PK di setiap awal tahun mengikuti realisasi IK yang sama di tahun sebelumnya, bahkan untuk memenuhi upaya peningkatan kinerja dituntut untuk menentukan target lebih tinggi, minimal sama dengan realisasi tahun sebelumnya. Grafik berikut menggambarkan capaian kinerja selama 5 tahun hingga triwulan III tahun 2024, di mana di tahun 2024 capaian kinerja Nilai Evaluasi SAKIP sangat melampaui target renstra tahun 2024.



Gambar 26.
Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Nilai Evaluasi SAKIP

Pencapaian hasil kinerja di setiap tahunnya tidak Terlepas dari berbagai faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam pencapaian kinerja, di antaranya :

1. Faktor pendorong capaian kinerja
 - ✓ Selalu melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan dan anggaran setiap tahunnya secara berkala termasuk progress realisasi setiap indikator kinerja;

- ✓ Adanya komunikasi, koordinasi dan diskusi selalu dilakukan di setiap kesempatan terkait perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kegiatan;
- ✓ Selalu berupaya menindaklanjuti setiap catatan/rekomendasi pada LHE SAKIP untuk perbaikan dari setiap aspek penilaian : perencanaan, pengukuran, pelaporan dan evaluasi kinerja.
- ✓ Menyusun dokumen aksi pada setiap awal tahun anggaran yang mencantumkan target secara periodik atas kinerja dan kegiatan/komponen rinci yang akan dilakukan untuk mencapai kinerja. Termasuk adanya pelaporan progress capaian setiap indikator kinerja;
- ✓ Memanfaatkan hasil pemantauan rencana aksi yang telah disusun setiap triwulan sebagai salah satu instrumen pengarah dan pengorganisasian kegiatan dengan mengacu kepada hasil capaian kinerja kegiatan maupun anggaran di setiap triwulan;
- ✓ Memanfaatkan SOP terkait pengumpulan data kinerja yang up to date dan mekanisme monitoring kinerja terhadap target kinerja;

2. Faktor penghambat capaian kinerja adalah :

- ✓ tidak berjalannya regenerasi terhadap penyusun laporan kinerja sehingga hanya mengandalkan beberapa pegawai tertentu. Hal ini akan berpengaruh kepada kualitas laporan yang disusun, sehingga perlu pegawai lainnya yang bisa memberikan gaya baru untuk mendapatkan hasil yang lebih baik;
- ✓ Belum ada tindak lanjut yang serius atas beberapa catatan hasil evaluasi yang memerlukan diskusi dan kesepakatan seluruh satker LAN.

Beberapa alternatif solusi yang telah dilakukan dalam 5 tahun terakhir, diantaranya :

- ✓ Membuat format laporan progress IKU triwulan yang harus dilengkapi semua pengelola kegiatan yang support terhadap capaian IKU.
- ✓ Meminta unit/layanan untuk selalu mendokumentasikan setiap tahapan terutama dalam pengukuran dan pelaporan kinerja. Dan membuat kertas kerja dalam setiap proses pengukuran kinerja
- ✓ Mengikuti berbagai forum pembahasan manajemen kinerja di internal LAN

IK : Nilai Kinerja Anggaran (Aspek Implementasi)

Pengukuran dan evaluasi kinerja anggaran yang tercantum dalam Sistem monitoring Kinerja Terpadu (SMART) diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa Evaluasi Kinerja Anggaran digunakan untuk melaksanakan 2 fungsi anggaran yaitu fungsi akuntabilitas dan fungsi peningkatan kualitas. Fungsi akuntabilitas (*proving*) bertujuan untuk membuktikan dan mempertanggungjawabkan secara profesional kepada pemangku kepentingan atas penggunaan anggaran. Sedangkan fungsi peningkatan kualitas (*improving*) bertujuan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran, mengidentifikasi pendukung dan kendala atas pelaksanaan anggaran dan sebagai bahan masukan untuk penyusunan kebijakan.

Secara garis besar, Nilai Kinerja Anggaran berdasarkan PMK di atas dibagi dalam beberapa tingkatan antara lain tingkat Kementerian Negara/Lembaga, tingkat unit Eselon I, dan tingkat Satuan Kerja (satker). Selain itu, perhitungannya terbagi atas Aspek Manfaat, Aspek Implementasi, dan Aspek Konteks. NKA hingga tahun 2023 diperoleh dari penilaian 4 aspek berikut ini dengan bobot masing-masing sebagai berikut:

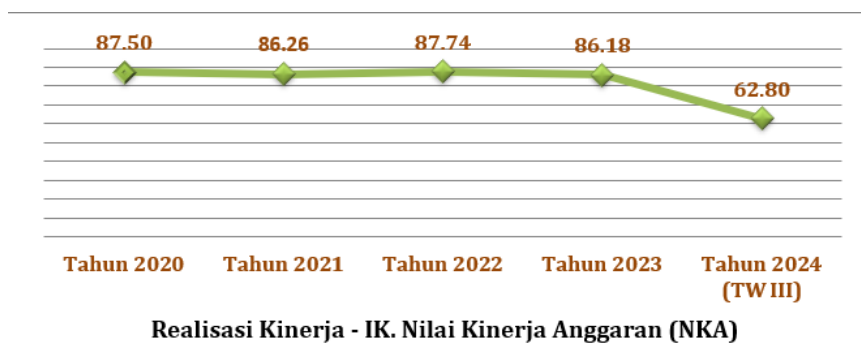
1. Capaian Output sebesar 43,5 persen;
2. Efisiensi sebesar 28,6 persen;
3. Konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan sebesar 18,2 persen;
4. Penyerapan Anggaran sebesar 9,7 persen.

Pada tahun 2024 terjadi perubahan cara penghitungan NKA sesuai KMK Nomor 466 tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengendalian dan Pemantauan serta Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Perencanaan Anggaran, penilaian nilai kinerja anggaran untuk level satker diukur berdasarkan 3 aspek berikut dengan bobot masing-masing adalah :

1. Capaian Rincian Output (CRO) sebesar 75 persen;
2. penggunaan Standar Biaya Khusus (SBK) sebesar 10%;
3. efisiensi SBK sebesar 15%

Nilai kinerja anggaran yang merupakan perhitungan atas aspek implementasi pada tingkat satker baik formulasi lama maupun baru akan dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan setiap tahunnya dan dapat dipantau secara berkala pada aplikasi SMART.

Persepsi di tahun 2020 saat menyusun dokumen Renstra, untuk pengukuran kinerja indikator ini adalah melalui penghitungan kinerja anggaran hingga aspek manfaat yang sudah bisa dipastikan akan memenuhi nilai 90, akan tetapi selanjutnya diketahui bahwa penghitungan NKA level eselon II hanya sampai aspek implementasi yang secara perhitungan tidak akan mencapai nilai 90 apalagi variabel penentu NKA yang menjadi prioritas Puslatbang PKASN dalam pelaksanaan anggaran adalah penyerapan anggaran. Sehingga NKA menjadi satu-satunya indikator yang tidak bisa mencapai target renstra yang ditetapkan. Berikut ini tren capaian kinerja dari IK NKA selama periode renstra 2020-2024 yang mengalami naik turun dengan capaian tertinggi 87.74 di tahun 2022 dan terendah pada capaian triwulan III tahun 2024.



Gambar 27.

Fluktuasi NKA di tahun 2020 hingga tahun 2023 disebabkan naik turun perolehan nilai setiap aspeknya, dengan perubahan yang tidak terlalu besar. Dengan CRO selalu mencapai 100%, perubahan NKA disebabkan oleh 3 aspek penilaian lainnya. Hal tersebut bisa dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 25. Capaian Kinerja Nilai Kinerja Anggaran tahun 2020-2023

No.	Aspek Implementasi	Bobot	Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
			Nilai	NA	Nilai	NA	Nilai	NA	Nilai	NA
1	Penyerapan Anggaran	9.70%	98.58%	9.56	99.15%	9.62	99.36%	9.64	99.42%	9.64
2	Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan	18.20%	97,50%	17.74	99.92%	18.18	99.85%	18.17	99.94%	18.19
3	Capaian Rincian Output (CRO)	43.50%	100,00%	43.50	100.00%	43.50	100.00%	43.50	100.00%	43.50
4	Nilai Efisiensi	28.60%	58,35%	16.69	52.13%	14.91	57.46%	16.43	51.90%	14.84
Nilai Kinerja Atas Aspek Implementasi			87.50		86.26		87.74		86.18	

Hasil akhir NKA sangat tergantung kepada perolehan nilai efisiensi yang memang memiliki bobot terbesar kedua, semakin tinggi perolehan nilai efisiensi akan berpengaruh terhadap NKA. Adapun nilai efisiensi tergantung kepada nilai dari aspek implementasi lainnya. Dari perbandingan di atas, nilai efisiensi terkecil ada di tahun 2023 walaupun ada kenaikan di 1 aspek lainnya, akan tetapi tetap menyebabkan penurunan NKA.

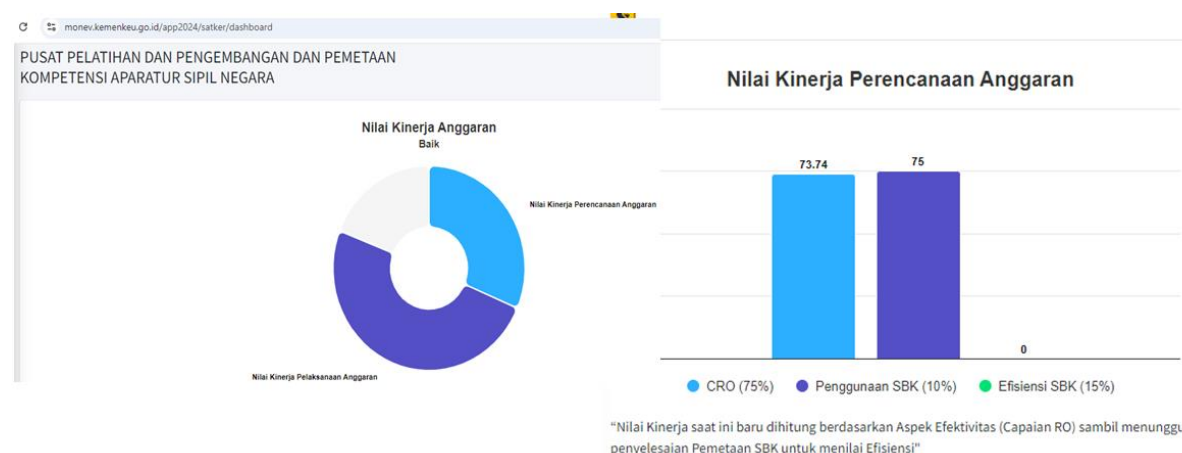
Terdapat kontradiksi antara penyerapan anggaran dengan efisiensi anggaran yang keduanya menjadi aspek dalam menentukan nilai kinerja anggaran. Perlu strategi terkait pemanfaatan anggaran untuk bisa mendapatkan nilai maksimal. Hanya saja, hingga saat ini kebijakan Puslatbang PKASN adalah memaksimalkan pemanfaatan anggaran untuk memenuhi kebutuhan sarana prasarana dan pemeliharaan serta renovasi yang disebabkan alokasi anggaran yang diperoleh setiap tahunnya tidak sesuai dengan kebutuhannya

NKA di triwulan III tahun 2024 berdasarkan tampilan pada aplikasi SMART berkategori “Baik” dengan rincian : CRO = 73.74, penggunaan SBK = 75 dan Nilai efisiensi = 0 (baru ada nilainya di akhir tahun anggaran), sehingga nilai yang diperoleh dengan menggunakan rumus di bawah ini adalah . :

$$NKA = (75\% \times \text{CRO}) + (10\% \times \text{penggunaan SBK}) + 15\% \times \text{Nilai efisiensi}$$

$$NKA = (75\% \times 73.74) + (10\% \times 75) + 0 = 55,30 + 7.5 + 0 = 62.80$$

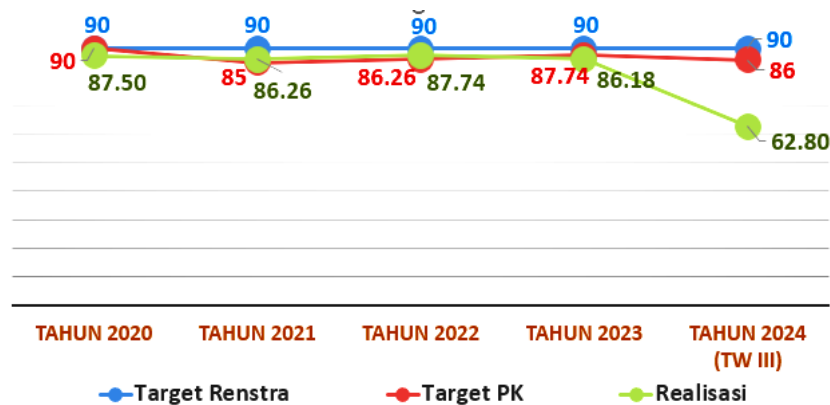
Capaian ini masih akan bertambah di akhir tahun seiring dengan penyelesaian seluruh kegiatan Puslatbang PKASN tahun 2024.



Gambar 28. Capaian Nilai Kinerja Anggaran per Triwulan III tahun 2024

GAP ANALISIS

Target Renstra terkait NKA tahun 2020-2024 tidak terlampaui, hal ini sudah terdeteksi sejak adanya realisasi NKA tahun 2020 di mana dari hasil perhitungan aspek implementasi kemungkinan perolehan NKA berkisar di nilai 86-88 saja. Jika melihat proses penyusunan Renstra 2020-2024, target yang dibuat saat itu lebih tinggi dari NKA tahun 2019 (87.14) sehingga memenuhi kategori target yang baik dengan adanya tantangan tersebut. Untuk itu, sejak tahun 2021 dilakukan penyesuaian target kinerja pada dokumen Perjanjian Kinerja atau PK yang disusun di setiap awal tahun. Apabila dibandingkan dengan target PK, realisasi IK NKA melebihi target PK di tahun 2021 dan 2022, sedangkan pada tahun 2023 tidak mencapai target PK. Tahun 2024 per triwulan III capaian sementara di nilai 62.80 masih di bawah target PK bahkan target Renstra. Berikut ini perbandingan capaian NKA tahun 2020-2024 dengan target renstra dan target hasil penyesuaian pada PK.



Gambar 29.
Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK Nilai Kinerja Anggaran (Aspek implementasi)

Pencapaian hasil kinerja di setiap tahunnya tidak terlepas dari berbagai faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam pencapaian kinerja, di antaranya :

1. Faktor pendorong capaian kinerja

Pengawasan dan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan dan anggaran merupakan kegiatan rutin yang dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada Layanan Perencanaan dan Penganggaran, Layanan Pemantauan dan Evaluasi dan Layanan Keuangan sangat mendukung terhadap pencapaian target kinerja. Upaya-upaya yang dilakukan untuk pencapaian target kinerja adalah

- ✓ Menyusun dokumen aksi pada setiap awal tahu anggaran yang mencantumkan target secara periodik atas kinerja dan kegiatan/komponen rinci yang akan dilakukan untuk mencapai kinerja. Dokumen aksi selalu dibuat di setiap awal tahun dan direviu untuk capaian per triwulannya. Termasuk adanya pelaporan progress capaian setiap indikator kinerja;
- ✓ Memanfaatkan hasil pemantauan rencana aksi yang telah disusun setiap triwulan sebagai salah satu instrumen pengarah dan pengorganisasian kegiatan. Hal ini sudah dilakukan dengan mengacu kepada hasil capaian kinerja kegiatan maupun anggran di setiap triwulan;
- ✓ Memantau penyerapan anggaran setiap bulannya dan selalu disesuaikan dengan rencana yang sudah dibuat setiap tiga bulan sehingga jika terdapat rencana yang tidak sesuai dengan realisasinya bisa dilakukan perbaikan segera;

- ✓ Monitoring capaian keluaran kegiatan dilakukan secara rutin, setiap bulan atau triwulanan sehingga progress capaian nilai kinerja anggaran bisa diketahui dan dilakukan perbaikan jika diperlukan;
 - ✓ Menggunakan SBK untuk anggaran layanan BMN di tahun 2024, dan terus berkoordinasi dengan Biro Renaku terkait kemungkinan penggunaan SBK untuk layanan lainnya di tahun 2025.
2. Faktor penghambat capaian kinerja adalah :
- ✓ Penentu capaian NKA aspek implementasi tinggi bisa diperoleh jika efisiensi bernilai maksimal, dan hal ini diperoleh saat capaian output melebihi realisasi anggaran. Beberapa capaian output bisa melebihi capaian anggarannya akan tetapi jika dilakukan perhitungan secara menyeluruh untuk seluruh Rincian Output tidak memberikan nilai efisiensi yang maksimal;
 - ✓ Puslatbang PKASN setiap tahunnya selalu berupaya untuk memanfaatkan anggaran yang berpotensi tidak digunakan (misal : alokasi honorarium widyaiswara yang tidak terbayarkan karena aturan jam wajib, sisa anggaran pekerjaan yang dikontrakan, sisa anggaran perjalanan dinas) terutama dari kegiatan-kegiatan dengan sumber dana PNBPN, sehingga realisasi anggaran rata-rata selama 5 tahun mencapai 99%. Hal ini menjadi salah satu penghambat untuk bisa mendapatkan nilai efisiensi maksimal.

Beberapa alternatif solusi yang telah dilakukan dalam 5 tahun terakhir, diantaranya :

- ✓ Rutin melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan dan anggaran secara formal (rapat triwulan) maupun non formal
- ✓ Penunjukan PIC untuk pelaporan kegiatan dan PUMK dari setiap unit/layanan untuk memudahkan koordinasi terkait pengadministrasian anggaran kegiatan dan pelaporan progress kegiatan
- ✓ Membuat format pelaporan yang meminta kelengkapan data/informasi minimal tentang progress kegiatan yang harus disiapkan oleh setiap unit/layanan. Termasuk rencana perubahan jadwal kegiatan dan RAB kegiatan;

IK : Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)

Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) adalah indikator yang ditetapkan Kementerian Keuangan selaku BUN untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja Kementerian/Lembaga. Dan merupakan *tools* dengan konsep Penganggaran Berbasis Kinerja/*Performance Based Budgeting* yang memperhatikan keterkaitan antara anggaran yang dialokasikan dengan prestasi kerja atau kinerja yang diharapkan berupa keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*), termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut sesuai dengan tugas pokok Kementerian Negara/Lembaga. Dasar hukum penetapan IKPA adalah Peraturan Menteri Keuangan No. 195/2018 dan Peraturan Direktur Jendral Perbendaharaan No. 5/2022.

Sepanjang tahun 2020-2024, penilaian IKPA mengalami beberapa kali reformulasi dengan perubahan terbesar dilakukan pada tahun 2022, seiring dengan meningkatnya perhatian Kementerian/Lembaga terhadap tata kelola pelaksanaan anggaran. Perubahan meliputi jumlah indikator yang menjadi dasar penilaian dari semula 13 indikator menjadi 8 indikator, perubahan paradigma penilaian kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) yang sebelumnya fokus pada peningkatan tata kelola pelaksanaan anggaran menjadi fokus pada peningkatan kualitas belanja

yang didukung oleh akselerasi belanja dan capaian *output* agar mampu berkontribusi optimal dalam membentuk *outcome* perekonomian dan kesejahteraan masyarakat.



Sumber gambar : <https://dipb.kemenkeu.go.id/kppn>

MONEVPA

pusat pelatihan...

T.A. 2021

hotshot

Excel

PDF

Filter

Indikator Pelaksanaan Anggaran

Filter:

SAMPAI DENGAN | DESEMBER

CARI DI HALAMAN...

DE IN	KODE SATKER	URAIAN SATKER	KETERANGAN	KESESUAIAN PERENCANAAN DENGAN PELAKSANAAN			KEPATUHAN TERHADAP REGULASI				EFEKTIVITAS PELAKSANAAN KEGIATAN				EFISIENSI PELAKSANAAN KEGIATAN		NILAI TOTAL	KO B
				REVISI DIPA	DEVIASI HALAMAN III DIPA	PAGU MINUS	DATA KONTRAK	PENGELOLAAN UP DAN TUP	LPI BENDAHARA	DISPENSASI SPM	PENYERAPAN ANGGARAN	PENYELESAIAN TAGIHAN	CAPAIAN OUTPUT	RETUR SP2D	RENKAS	KESALAHAN SPM		
5	450423	PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA	Nilai	100.00	97.13	100.00	100.00	92.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	99.69	0.00	90.00	93.70	
			Bobot	5	5	5	10	8	5	5	15	10	17	5	0	5		
			Nilai Akhir	5.00	4.86	5.00	10.00	7.36	5.00	5.00	15.00	10.00	17.00	4.98	0.00	4.50		
			Nilai Aspek		99.04			98.00				99.92			90.00			

er:

SR-4/PB/2021, untuk periode Triwulan I TA 2021 tidak dilakukan penilaian IKPA untuk indikator Deviasi Halaman III DIPA dan Capaian Output

M

MONEVPA

hatchee

PUSAT PELATIHAN...

T.A. 2024

Indikator Pelaksanaan Anggaran

EXCEL

PDF

FILTER

FILTER: SAMPAI DENGAN | SEPTEMBER

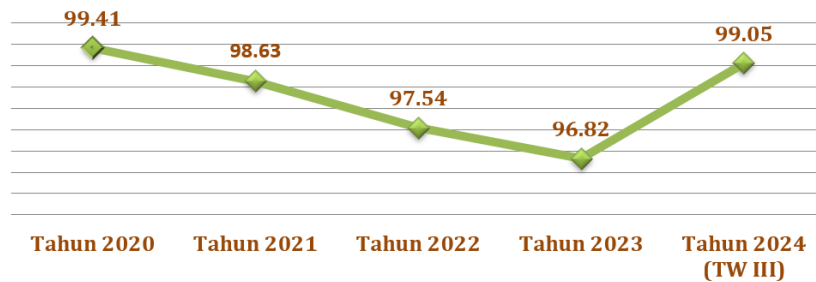
CARI DI HALAMAN... Q

NO	KODE KPPN	KODE BA	KODE SATKER	URAIAN SATKER	KETERANGAN	KUALITAS PERENCANAAN ANGGARAN		KUALITAS PELAKSANAAN ANGGARAN				KUALITAS HASIL PELAKSANAAN ANGGARAN	NILAI TOTAL	KONVERSI BOBOT	DISPENSASI SPM (PENGURANG)	NILAI AKHIR NILAI TOTAL/(KONVERSI BOBOT)
						REVISI DIPA	DEVIASI HALAMAN III DIPA	PENYERAPAN ANGGARAN	BELANJA KONTRAKTUAL	PENYELESAIAN TAGIHAN	PENGELOLAAN UP DAN TUP	CAPAIAN OUTPUT				
1	095	086	450423	PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA	Nilai	100.00	100.00	95.24	100.00	100.00	100.00	100.00	99.05	100%	0.00	99.05
					Bobot	10	15	20	10	10	10	25				
					Nilai Akhir	10.00	15.00	19.05	10.00	10.00	10.00	25.00				
					Nilai Aspek		100.00		98.81			100.00				

Sumber gambar : Tampilan aplikasi OM SPAN/MonevPA – tahun 2021 dan 2024

Gambar 30. Perubahan Reformulasi IKPA sepanjang tahun 2020-2024

Dengan perolehan nilai IKPA dari aplikasi di atas, tren nilai IKPA Puslatbang PKASN dalam periode 2020-2024 bisa dilihat pada grafik berikut ini



Realisasi Kinerja - IK. Nilai IKPA
Gambar 31.

Selama tahun 2022-2023 kinerja indikator ini terus mengalami penurunan. Realisasi tertinggi pada tahun 2020 dengan nilai 99.41 dan terendah pada tahun 2023 dengan nilai 96.82, dan ada potensi kenaikan nilai IKPA di tahun 2024. Hal ini disebabkan hal-hal berikut ini :

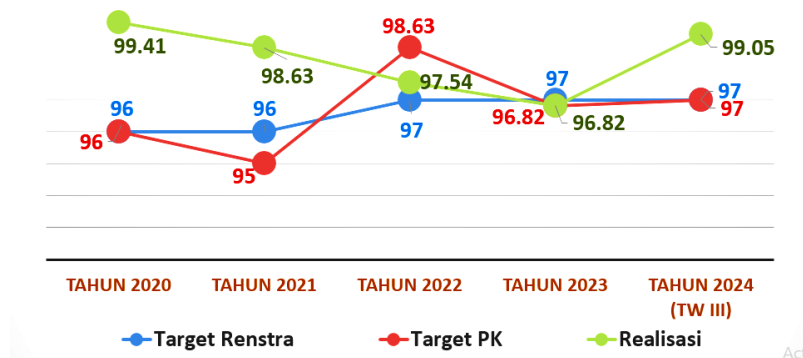
1. Pada tahun 2020 perolehan nilai IKPA berdasarkan penilaian atas 13 indikator di mana 10 indikator mencapai nilai 100 dan 3 indikator lainnya (deviasi halaman III DIPA, Pengelolaan UP dan TUP, Kesalahan SPM) mencapai nilai ≤ 100 ;
2. Tahun 2021 terjadi penurunan nilai IKPA yang disebabkan karena dari 13 indikator penilaian yang sama, hanya 9 indikator yang mencapai nilai 100 dan 4 indikator lainnya (deviasi halaman III DIPA, Pengelolaan UP dan TUP, Kesalahan SPM) mencapai nilai ≤ 100 ;
3. Tahun 2022 terjadi reformulasi IKPA sehingga terjadi penyesuaian dan adaptasi kembali terhadap sistem penilaian yang berlaku. Perolehan nilai IKPA berdasarkan penilaian atas 8 indikator di mana 5 indikator mencapai nilai 100 dan 3 indikator lainnya (deviasi halaman III DIPA, Penyerapan anggaran, Belanja kontraktual) mencapai nilai ≤ 100 ;
4. Penurunan nilai IKPA di tahun 2023 karena dari 8 indikator penilaian yang sama dengan tahun 2022, 5 indikator mencapai nilai 100 dan 3 indikator lainnya (deviasi halaman III DIPA, Penyerapan anggaran, Belanja kontraktual) mencapai nilai ≤ 100 , di mana perolehan nilai penyerapan anggaran (bobot 20) lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2022, sehingga sangat berdampak terhadap perolehan nilai akhir IKPA.
5. Tahun 2024 per triwulan III, nilai IKPA berdasarkan penilaian atas 7 indikator di mana 6 indikator mencapai nilai 100 dan hanya 1 indikator (Penyerapan anggaran) yang bernilai ≤ 100 sudah mencapai nilai 99.05. Diharapkan masih memungkinkan adanya peningkatan nilai sepanjang 6 indikator masih mempertahankan capaiannya dan untuk nilai indikator penyerapan anggaran mengalami kenaikan, walaupun tidak akan mencapai nilai maksimal (100).

Dengan capaian nilai selama 5 tahun tersebut, secara keseluruhan capaian IKPA Puslatbang PKASN sudah sangat baik, rata-rata bernilai di atas 95 atau "Sangat Baik".

GAP ANALISIS

Jika dilakukan perbandingan, pada tahun 2020-2022 dan tahun 2024 capaian kinerja IKPA melebihi dari target yang ditetapkan di renstra dan hanya di tahun 2023 di bawah target renstra. capaian kinerja hingga saat ini pun melebihi target tahun terakhir periode renstra tahun 2024. Dengan target Renstra 98 dan realisasi saat ini 99,05, maka capaian kinerja mencapai 101.07%. Penyesuaian target kinerja dilakukan pada penyusunan dokumen Perjanjian Kinerja atau PK di mana penetapan targetnya mengikuti (atau lebih tinggi) dari realisasi kinerja tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, realisasi IK IKPA walaupun melebihi

target renstra akan tetapi tidak mencapai target pada dokumen PK yang ditetapkan cukup tinggi mengikuti realisasi kinerja tahun sebelumnya. Pun pada tahun 2023, tidak bisa melebihi target renstra maupun target PK dengan berbagai hambatan sepanjang tahun 2023 yang menyebabkan tidak maksimalnya perolehan nilai IKPA di tahun tersebut. Namun demikian di akhir periode Renstra dengan perolehan nilai saat ini, sangat memungkinkan IK IKPA akan melebihi target Renstra dan target PK seperti terlihat dalam grafik berikut ini.



Gambar 32.

**Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra
IK Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)**

Dinamisnya perubahan formulasi IKPA dari tahun ke tahun menjadi tantangan tersendiri dalam pencapaian kinerjanya. Koordinasi, konsultasi dan kerjasama dengan pihak terkait sangat perlu dilakukan di saat terjadi reformulasi indikator, perubahan mekanisme penilaian serta perubahan lainnya dan sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja saat ini. Beberapa indikator yang tidak maksimal di tahun 2020-2022 bisa didorong untuk menjadi lebih baik dan diupayakan nol kesalahan. Hingga tahun 2024, diharapkan capaian saat ini tidak mengalami penurunan walaupun ada 1 indikator yang tidak mencapai nilai maksimal.

Kondisi ini tidak terlepas dari berbagai faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam pencapaian kinerja, di antaranya :

1. Faktor pendorong capaian kinerja

- ✓ Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan dan anggaran setiap tahunnya secara berkala. Untuk kebutuhan internal Puslatbang PKASN, selalu dilakukan pelaporan dwimingguan dan bulanan dan dilanjutkan dengan rapat triwulanan seluruh pengelola kegiatan. Pelaporan triwulanan dilakukan untuk penyampaian progress rencana aksi Puslatbang PKASN ke Biro Renaku LAN;
- ✓ Komunikasi, koordinasi dan diskusi selalu dilakukan di setiap kesempatan terkait perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kegiatan dengan seluruh unit. Termasuk rencana revisi kegiatan, penambahan anggaran, perubahan jadwal kegiatan;
- ✓ Komunikasi, koordinasi dan diskusi dengan tim pengadaan barang jasa terkait pekerjaan pengadaan barang jasa yang sedang dan akan dilakukan, mencermati proses pendaftaran kontrak, penyelesaian tagihan serta proses pembayaran (mekanisme UP atau LS);
- ✓ Konfirmasi dan klarifikasi untuk data dan informasi yang disampaikan Bagian Umum, BLPK, Layanan Latbang dan Layanan Analisis Kebijakan selalu dilakukan untuk mengurangi bahkan menghilangkan potensi kesalahan dalam memahami suatu data/informasi;

- ✓ Melakukan revisi anggaran beserta perubahan/penyesuaian/perbaikan pada dokumen hasil revisi yang akan berpengaruh terhadap capaian kinerja Puslatbang PKASN, antara lain : penambahan atau pengurangan output, penyesuaian volume output, penyesuaian RPD pada halaman III DIPA;
- ✓ Membuat rekap pekerjaan pengadaan barang dan jasa, antara lain : nama pekerjaan, nilai kontrak, penyedia jasa, waktu pelaksanaan pekerjaan, jadwal pendaftaran kontrak dan pencairan anggaran;
- ✓ memantau pemanfaatan anggaran secara keseluruhan sehingga bisa diatur pengadministrasian keuangan dari kegiatan-kegiatan yang ada bersinergi satu sama lain untuk bisa memenuhi target realisasi per bulannya.

2. Faktor penghambat capaian kinerja

- ✓ semakin ketatnya aturan main dalam penilaian IKPA, adanya perubahan kriteria, cara perhitungan baru dan perubahan bobot masing-masing aspek penilaian;
- ✓ Penambahan anggaran melalui revisi di tahun berjalan;
- ✓ Perubahan jadwal kegiatan;
- ✓ Keterlambatan pengajuan revisi DJA.

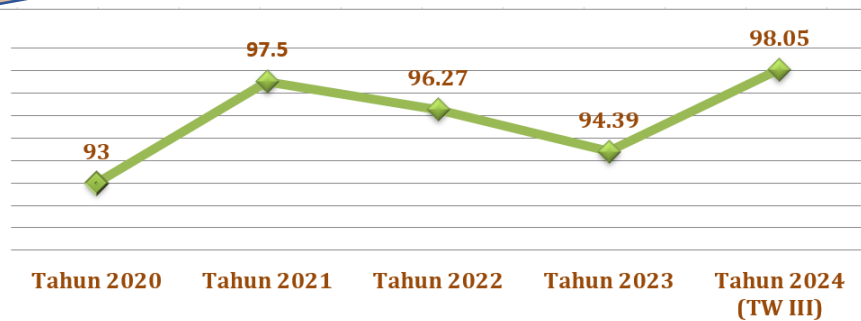
Beberapa alternatif solusi yang telah dilakukan dalam 5 tahun terakhir, diantaranya :

- ✓ Membuat format pelaporan yang meminta kelengkapan data/informasi minimal tentang progress kegiatan yang harus disiapkan oleh setiap unit/layanan. Termasuk rencana perubahan jadwal kegiatan dan RAB kegiatan;
- ✓ Menyusun jadwal revisi anggaran di setiap tahunnya yang disesuaikan dengan jadwal revisi LAN Pusat, dan disampaikan ke seluruh unit;
- ✓ Saling koreksi dengan tim keuangan terkait capaian IKPA bulanan yang menjadi bahan perbaikan untuk bulan berikutnya.

IK : Nilai Pengawasan Internal Kearsipan

Dalam rangka mewujudkan kepatuhan penyelenggaraan kearsipan pada setiap unit kerja pencipta arsip sesuai dengan Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pengawasan Kearsipan, maka Biro Hukum dan Humas telah melaksanakan kegiatan Pengawasan Kearsipan Internal di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sejak tahun 2020. Sasaran dan fokus pengawasan kearsipan adalah memastikan implementasi kebijakan kearsipan dengan indikator keberhasilan capaian yaitu (1) ketersediaan arsip aktif pada unit pengolah, arsip inaktif pada unit kearsipan dan (2) arsip statis pada lembaga kearsipan. Selain itu, pengawasan kearsipan sangat penting untuk menentukan indeks kinerja penyelenggaraan kearsipan yaitu dari Nilai Hasil Pengawasan Kearsipan.

Pengawasan Kearsipan Internal dilakukan dalam bentuk Audit Kearsipan dengan menggunakan instrumen pengawasan Formulir Audit Sementara Kearsipan Internal (ASKI) yang dapat diunduh melalui tautan: <http://bit.ly/waskarinpusat>. Setiap Unit Kearsipan (UK)-II dan Unit Pengolah (UP) melakukan self-assessment menggunakan Formulir ASKI UK dan ASKI UP untuk kemudian hasilnya disampaikan kepada Tim Pengawas Kearsipan Internal masing-masing dengan disertai bukti dukung/portofolio untuk diverifikasi dan klarifikasi oleh Tim Pengawas Kearsipan untuk penetapan nilai akhir hasil pengawasan kearsipan internal.



Realisasi Kinerja - IK. Nilai Pengawasan Internal Kearsipan

Gambar 32.

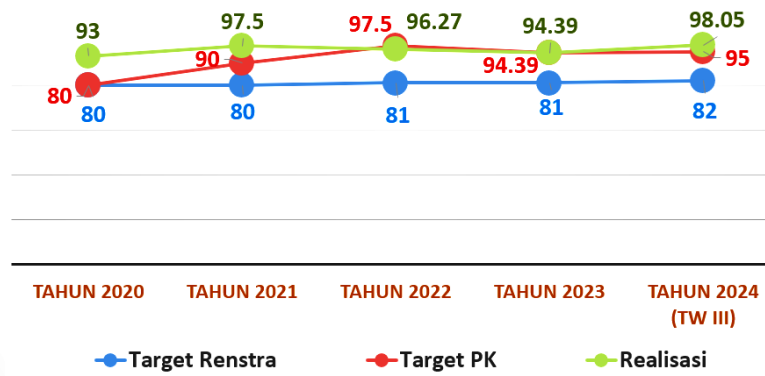
Bila dilihat dari tren 5 tahun terakhir, sekalipun masih dalam kategori AA (Sangat Memuaskan), namun Nilai Pengawasan Kearsipan mengalami peningkatan pada tahun 2020-2021 (4.5 poin), penurunan pada tahun 2021-2023 (3.11 poin) dan peningkatan kembali pada tahun 2024 (3.6 poin). Perubahan yang cukup signifikan tersebut disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya :

1. Perubahan bobot penilaian ASKI beserta rincian data dukungnya; Tahun 2020 penilaian hanya terpusat pada UK II dan tidak ada penilaian pada UP, disamping itu instrumen dan pengkategorian yang digunakan berbeda dengan tahun 2021 sampai dengan sekarang
2. Perubahan sistem penilaian yang semula hanya berfokus pada UK II (Unit Kearsipan) saja menjadi penilaian komprehensif mencakup UP (Unit Pengolah). Komponen Pengelolaan Arsip Dinamis yang terdiri dari 4 aspek penilaian telah mendapatkan nilai maksimal. Penurunan nilai disebabkan oleh Komponen sumber daya kearsipan yang terdiri dari SDM kearsipan dan sarana prasarana kearsipan
3. Perubahan sistem pengawasan dan verifikasi oleh ANRI yang semula hanya terpusat di LAN Jakarta menjadi menyebar ke beberapa satker daerah yang dilakukan via telepon & zoom meeting.

GAP ANALISIS

Target Renstra terkait Nilai Pengawasan Kearsipan Periode 2020-2024 telah jauh terlampaui, hal itu dapat dilihat pada Grafik XX dimana terdapat perbedaan lebih dari 13 poin antara target dengan capaian nilai. Jika melihat proses penyusunan Renstra 2020-2024, target yang dibuat saat itu didasarkan pada nilai pengawasan arsip 2019 (83.82), ditambah lagi saat itu lembaga belum memiliki fokus yang jelas terkait tata kelola arsip baik dari aspek SDM maupun sarana dan prasarana. Sehingga tidak mengherankan bila target yang dibuat tidak jauh dari nilai tersebut.

Sementara itu, bila dibandingkan dengan target PK (Perjanjian Kinerja) hasilnya lebih mendekati nilai capaian karena disusun selama tahun berjalan dalam dokumen LAKIP. Dalam 5 tahun terakhir, hanya tahun 2022 yang sedikit meleset dari target PK, sementara tahun lainnya sesuai atau bahkan melebihi dari target PK



Gambar 33. Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK : Nilai Pengawasan Internal Kearsipan

Meskipun sempat mengalami penurunan nilai, disisi lain Puslatbang PKASN berhasil mempertahankan predikat AA (sangat memuaskan) baik di tingkat UK II maupun UP. Berikut ini uraian beberapa faktor pendorong dan penghambat dalam upaya pencapaian kinerja nilai pengawasan kearsipan Puslatbang PKASN, yaitu :

1. Faktor pendorong capaian kinerja
 - ✓ Optimalisasi nilai pada komponen Pengelolaan Arsip Dinamis dimana seluruh UP Puslatbang PKASN berhasil mendapatkan nilai maksimal
 - ✓ Keberadaan SDM Pengelola Kearsipan di setiap unit yang memudahkan koordinasi antara arsiparis dan unit kerja khususnya dalam proses penyerahan dan pemusnahan arsip
2. Faktor penghambat capaian kinerja
 - ✓ Belum optimalnya nilai pada sub aspek Sarana Prasarana karea belum tersedianya ruang khusus penyimpanan arsip audiovisual
 - ✓ SDM Kearsipan Puslatbang PKASN baru memiliki 1 orang JFT Arsiparis Pelaksana Lanjutan yang belum mengikuti diklat kearsipan maupun sertifikasi. Calon arsiparis yang berjumlah 3 orang saat itu baru selesai mengikuti diklat kearsipan namun belum mengikuti uji kompetensi dan dilantik resmi sehingga datanya belum bisa dimasukkan dalam unsur penilaian. Selain itu, sejumlah pengelola kearsipan di unit kerja belum pernah mengikuti diklat teknis kearsipan yang diselenggarakan oleh instansi pembina.

Beberapa alternatif solusi yang telah dilakukan dalam 5 tahun terakhir, diantaranya :

- ✓ Pengangkatan 3 Arsiparis Ahli Pertama yang sudah mengikuti diklat dan sertifikasi
- ✓ Penunjukkan pengelola arsip unit sebagai perpanjangan tangan dari arsiparis
- ✓ Pendampingan proses pengisian formulir ASKI pada pengelola arsip unit
- ✓ Konsolidasi dengan Bagian Arsip LAN Pusat dan ANRI
- ✓ Keikutsertaan arsiparis/pengelola unit dalam pengembangan kompetensi bidang kearsipan
- ✓ Studi tiru dengan Puslatbang lainnya
- ✓ Penyelenggaraan *In House Training* bidang kearsipan untuk meningkatkan kompetensi arsiparis/pengelola arsip



Pembinaan Kearsipan oleh LAN Pusat



Pendampingan Pengelola Arsip Unit



Pelantikan JFT Arsiparis

Gambar 34. Kegiatan Kearsipan Puslatbang PKASN

Program/kegiatan yang dapat menunjang keberhasilan pencapaian nilai pengawasan kearsipan di Puslatbang PKASN diantaranya :

- ✓ Peran para pimpinan unit yang mendukung program kearsipan ini, utamanya dalam penunjukkan SDM pengelola kearsipan dan komitmen dalam mewujudkan tata kelola arsip yang baik.
- ✓ Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan oleh Bagian Arsip Pusat LAN – RI yang secara berkala melakukan pengawasan dan pembinaan dengan berbagai program pengembangan pengelola arsip serta dukungan perbaikan manajemen penataan arsip.
- ✓ Sebagai upaya dalam meningkatkan sistem kearsipan di Puslatbang PKASN telah diadakan Sosialisasi Aplikasi SRIKANDI sebagai bagian dari pelaksanaan amanat Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Aplikasi ini ditetapkan agar setiap lingkungan Kementerian/Lembaga dapat menggunakan aplikasi umum dalam pengelolaan arsip dinamis di lingkungan instansi masing-masing.
- ✓ Sekalipun tidak terkait langsung dengan kegiatan pengawasan kearsipan, Arsiparis memiliki gagasan dalam pengelolaan arsip tematik pembangunan gedung kantor yang direalisasikan menjadi pameran “Garis Wanci Pembangunan Gedung Puslatbang PKASN” dan diresmikan oleh Kepala Puslatbang PKASN pada tanggal 11 Juni 2024.



Gambar 35.

Kegiatan Pameran “Garis Wanci Pembangunan Gedung Puslatbang PKASN”

IK : Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), salah satu kewajiban utama bagi ASN adalah mengembangkan kompetensinya. Secara khusus, ASN diwajibkan mengikuti pengembangan kompetensi yang diakui, dengan alokasi waktu setidaknya **20 jam pelatihan (JP) setiap tahunnya**.

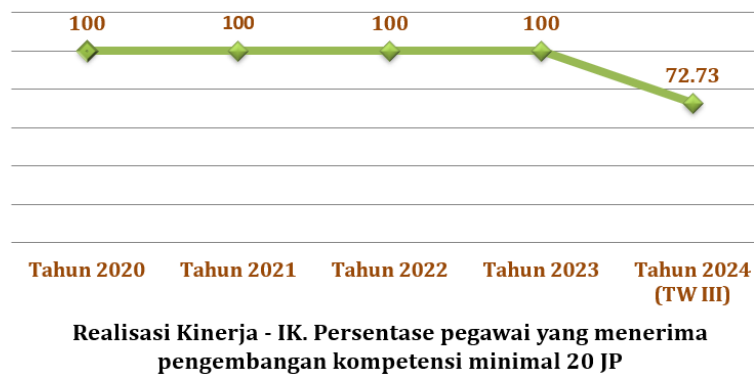
Tujuan dari kewajiban ini sebenarnya adalah untuk memastikan ASN selalu siap menghadapi perkembangan zaman, meningkatkan kemampuan kerja mereka, dan mendukung pelaksanaan tugas serta tanggung jawab mereka di lingkungan pemerintahan. Pengembangan kompetensi ini mencakup berbagai aspek, seperti:

1. **Kemampuan teknis** – Terkait langsung dengan pekerjaan dan keahlian teknis yang relevan dengan tugas jabatan ASN.
2. **Kemampuan manajerial** – Berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan tugas-tugas pemerintahan secara efektif.

3. **Kemampuan sosial-kultural** – Penting untuk berinteraksi dengan masyarakat yang beragam, memahami nilai-nilai, budaya, dan kondisi sosial yang ada di lingkungan kerja.
4. **Pengembangan pribadi** – Menekankan pada peningkatan diri yang dapat membantu ASN untuk lebih proaktif, tangguh, dan mampu berinovasi.

JP tersebut dapat dicapai melalui berbagai metode, seperti pelatihan formal, seminar, lokakarya, bimbingan teknis, ataupun bentuk pembelajaran lainnya yang diakui oleh pemerintah atau institusi yang berwenang. Dengan kewajiban ini, ASN diharapkan selalu up-to-date dengan perkembangan teknologi dan metode terbaru, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik serta mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi.

Puslatbang PKASN menyediakan media untuk memenuhi pengembangan kompetensi bagi ASN, baik melalui pelatihan internal (Inhouse Training), pengiriman untuk mengikuti pelatihan atau workshop, maupun pengembangan kompetensi mandiri yang dilakukan oleh ASN di lingkungannya. Selama 5 tahun periode renstra, kewajiban ini terpenuhi oleh semua ASN Puslatbang PKASN, dengan tren sebagai berikut.



Gambar 36.

Grafik di atas menunjukkan tren capaian persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun selama tahun 2020-2024. Berdasarkan data, persentase pegawai yang menerima pelatihan tersebut berada stabil di angka 100% setiap tahun, dari 2020 hingga 2023. Tahun 2024 capaian masih di 72,73% berdasarkan jumlah pegawai yang sudah memenuhi minimal 20 JP yaitu 64 pegawai dari 88 pegawai, ini merupakan progress capaian hingga triwulan III dan optimis akan tercapai hingga akhir tahun 2024. Namun demikian, adanya arah kebijakan pengembangan kompetensi yang semula merupakan hak pegawai menjadi kewajiban pegawai dalam menentukannya, serta keterlambatan partisipasi pegawai dalam melaporkan pemenuhan kewajiban pengembangan kompetensinya, perlu diwaspadai dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai ke depannya. Namun demikian, dengan tren yang konsisten menunjukkan bahwa selama empat tahun terakhir, semua pegawai (100%) selalu mencapai target pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun merupakan indikasi positif bahwa Puslatbang PKASN secara sistematis dan komitmen yang kuat dari pimpinan memastikan seluruh pegawai menerima pelatihan yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi mereka. Secara keseluruhan, tren ini menunjukkan efisiensi dan konsistensi dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

GAP ANALISIS

Target Renstra terkait IK Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun, selalu terpenuhi setiap tahunnya. Indikator kinerja ini memang menjadi salah satu indikator yang optimis di setiap tahunnya bisa tercapai. Dengan pegawai yang sudah memahami kewajibannya dalam pengembangan kompetensi 20 JP/tahun, sebagian besar sudah memiliki inisiatif dan kesadaran diri untuk mengatur ritme pekerjaan dengan kegiatan pengembangan kompetensi yang (akan) diikutinya. Perbandingan realisasi dengan target kinerja baik pada Renstra maupun dokumen PK, terlihat dalam grafik berikut ini.



Gambar 37.

Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra IK : Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun

Kondisi ini tidak terlepas dari berbagai faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam pencapaian kinerja, di antaranya :

1. Faktor pendorong capaian kinerja
 - ✓ Puslatbang PKASN memiliki fondasi yang kuat dari sudut pandang MSDM dengan struktur organisasi yang jelas, SDM yang kompeten, dan sistem pendukung berbasis elektronik yang sedang berkembang. Namun, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja, penting untuk terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelatihan, kesiapan teknologi, serta koordinasi dengan pemangku kepentingan. Investasi dalam pengembangan SDM dan teknologi akan menjadi kunci untuk menghadapi tantangan masa depan dan mencapai tujuan strategis organisasi.
 - ✓ Inisiatif dan komitmen pegawai tinggi dalam upayanya untuk segera memenuhi kewajiban pengembangan kompetensi 20 JP
2. Faktor penghambat capaian kinerja
 - ✓ Keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi pegawai
 - ✓ Meskipun SDM Puslatbang PKASN terlihat kuat dari segi pendidikan dan jenis jabatan fungsional yang banyak, penting untuk memastikan bahwa SDM ini terus diperbarui dengan pelatihan berkelanjutan yang relevan dengan perkembangan terbaru dalam manajemen ASN dan teknologi terutama *Artificial Intelegant*;
 - ✓ keberagaman SDM berpotensi memunculkan ketimpangan dalam kompetensi dan kinerja jika tidak dikelola dengan baik.

Beberapa alternatif solusi yang telah dilakukan dalam 5 tahun terakhir, diantaranya :

1. Menyusun program pelatihan dan pengembangan untuk internal pegawai berupa IHT, *sharing knowledge*;

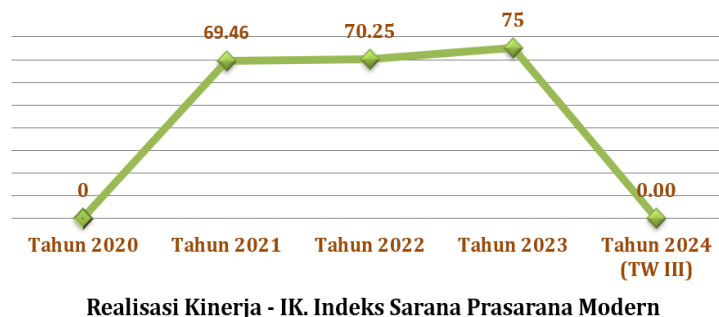
2. Memberdayakan SDM yang beragam jabatan fungsional, memiliki Pendidikan pasca sarjana dalam berbagi pengalaman dan pengetahuan;
3. Selalu berkoordinasi terkait agenda pengembangan kompetensi yang dilakukan LAN Pusat sehingga ada peluang untuk bisa pengiriman pegawai untuk mengikuti agenda di LAN Pusat;
4. Aktif mencari informasi pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini.

IK : Indeks Kualitas Sarana dan Prasarana yang Modern

Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern merupakan hasil perhitungan dari hasil Survei Kepuasan Internal (SKI), Survei Kepuasan Eksternal (SKE) dan perbandingan antara pemenuhan dengan rencana sarana prasarana (DRSP = Daftar Rencana Sarana dan Prasarana) yang masing-masing memiliki bobot tertentu untuk penghitungannya. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Indeks kualitas sarpras yang modern} = (\text{SKI} \times 0,3) + (\text{SKE} \times 0,3) + (\text{DRSP} \times 0,4)$$

Indikator ini diukur melalui hasil survey atas layanan pelaksanaan kegiatan pelatihan dan penilaian kompetensi/potensi kepada pihak eksternal (*stakeholders*) dan atas layanan bagian Umum kepada para pengguna layanan bagian umum (BLPK, layanan latbang dan layanan Analisis Kebijakan). Adapun survey selalu dilakukan di awal triwulan IV sehingga hingga triwulan III belum ada realisasi kinerja dari indikator ini. Berikut ini adalah tren capaian kinerja dari IK ini selama tahun 2020-2024.



Gambar 38.

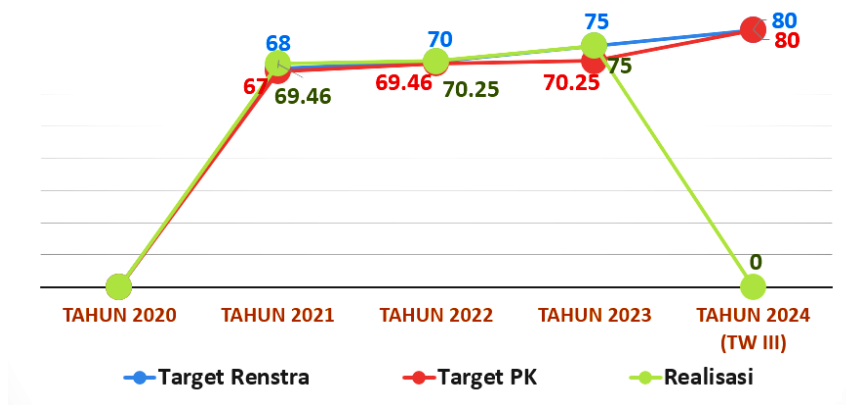
IK Indeks sarana dan prasarana yang modern, meskipun rumusannya sudah muncul dalam dokumen Renstra sejak tahun 2020 akan tetapi penetapan target kinerja dimulai di tahun 2021 karena di tahun 2020 masih dalam proses perumusan definisi operasionalnya.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk pencapaian target kinerja adalah :

1. Melakukan evaluasi terhadap instrumen yang digunakan pada survey kepuasan layanan kegiatan pelatihan dan penilaian kompetensi/potensi;
2. Memberikan respon cepat dan pelayanan terbaik terhadap penerima layanan penilaian kompetensi/potensi dan pelatihan;
3. Memberikan respon cepat dan pelayanan terbaik terhadap sesama pegawai sebagai penerima layanan bagian Umum.

GAP ANALISIS

Jika dilakukan perbandingan, realisasi untuk IK indeks sarana prasarana yang modern setiap tahunnya sejak tahun 2021 selalu melebihi target renstra dan juga target PK. Diharapkan untuk tahun 2024 akan menghasilkan kinerja yang sama. Dengan berupaya terus dalam peningkatan kualitas layanan baik dari kegiatan latbang maupun penilaian kompetensi/potensi diharapkan semua peserta/alumni pelatihan dan penilaian kompetensi/potensi akan memberikan penilaian positif atas layanan yang diberikan. Pun terkait layanan dari bagian umum untuk internal Puslatbang PKASN. Selain itu, Upaya untuk bisa memenuhi permintaan unit/layanan terhadap pemenuhan kebutuhan sarana/prasarana termasuk pemeliharaan asset (lingkungan maupun barang). Berikut adalah perbandingan antara realisasi terhadap target kinerja pada PK dan renstra.



Gambar 39.
Perbandingan antara realisasi, target Perjanjian Kinerja dan Target Renstra
IK : Indeks Sarana dan Prasarana yang Modern

Kondisi ini tidak terlepas dari berbagai faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam pencapaian kinerja, di antaranya :

1. Faktor pendorong capaian kinerja
 - ✓ Rencana pengembangan sarana dan prasarana selain difokuskan pada belanja peralatan dan mesin untuk menunjang aktivitas kerja, juga pada pemeliharaan dan renovasi gedung/bangunan serta pemeliharaan peralatan dan mesin ;
 - ✓ Adanya perilaku yang baik dari pegawai saat memberikan layanan baik dan inisiatif dari pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi sesama pegawai maupun pihak eksternal.
2. faktor penghambat capaian kinerja : keterbatasan Sumber Daya dalam aspek anggaran masih menjadi salah satu faktor utama dalam pengembangan sarana dan prasarana.

Beberapa alternatif solusi yang telah dilakukan dalam 5 tahun terakhir, diantaranya :

1. Melakukan prioritas dalam penentuan kebutuhan barang yang menjadi penunjang utama aktivitas kerja;
2. Selain melakukan pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana yang rutin Puslatbang PKASN juga memberikan prioritas pemeliharaan dan perawatan terhadap gedung-gedung yang harus segera di perbaiki.

B. ANALISIS BIDANG

1. BLPK (Balai Layanan Pemetaan Kompetensi)

Berdasarkan hasil survei, nilai kemanfaatan hasil penilaian kompetensi yang telah dilakukan oleh BLPK sampai pada TW 3 Tahun 2024 adalah 88% yang berarti pengguna layanan merasakan manfaat dari hasil (laporan) penilaian kompetensi yang diberikan oleh BLPK Puslatbang PKASN. Di dalam survei itu juga disebutkan bahwa dari sisi pemetaan, dengan adanya hasil asesmen tersebut dapat menjadi unsur pendukung manajemen talenta atau pengembangan karir SDM Aparatur yang ada di lingkungan instansi pengguna layanan. Laporan tersebut juga dapat membantu pengguna layanan untuk menyusun database profil pegawai di lingkungan instansinya masing-masing. Dari sisi seleksi, dengan adanya hasil laporan penilaian kompetensi ini, membantu pengguna layanan dalam proses seleksi jabatan yang berlangsung di instansinya. Hasil/laporan yang diberikan BLPK Puslatbang PKASN juga mudah untuk diintegrasikan dalam penilaian seleksi terbuka tersebut. Selama ini, BLPK Puslatbang PKASN berupaya untuk memberikan laporan sesuai dengan tenggat waktu yang diminta oleh pengguna layanan sehingga di dalam hasil survei tersebut pengguna layanan memberikan nilai/poin yang tinggi terkait dengan ketepatan/kesesuaian waktu penyampaian laporan. Namun demikian, BLPK Puslatbang PKASN mendapatkan poin yang cukup terkait dengan saran pengembangan yang diberikan di dalam laporan tersebut. Hal ini tentu perlu menjadi perhatian dari BLPK Puslatbang PKASN untuk dapat meningkatkan kualitas laporan terutama untuk saran pengembangan yang diberikan sehingga hasil/laporan tersebut dapat mendukung pola/skema pengembangan pegawai baik melalui pengembangan klasikal, non klasikal ataupun lainnya.

2. Layanan Latbang (Pelatihan dan Pengembangan)

Layanan Latbang sebagai salah satu entitas di Puslatbang PKASN LAN memiliki tugas pokok dan fungsi yang mendukung pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan memberikan dampak signifikan pada peningkatan kapasitas administrasi negara, khususnya di bidang pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Berbagai layanan pelatihan, khususnya pelatihan *mandatory* sesuai anggaran dan target kinerja Puslatbang PKASN telah diselenggarakan oleh Layanan Latbang sepanjang tahun 2020 – 2024. Selain itu, dalam rangka menjawab kebutuhan layanan dari *stakeholder* dan menciptakan program pelatihan yang relevan/sesuai hasil AKPK (Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi) *stakeholder* dan sebagai upaya mewujudkan penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas tinggi serta dalam rangka meningkatkan kapasitas SDM Aparatur, maka Layanan Latbang melakukan kerjasama/fasilitasi dengan berbagai *stakeholder* sebagai salah satu metode program pengembangan kompetensi ASN. Kegiatan kerjasama/fasilitasi ini bertujuan untuk membantu *stakeholder* dalam menyelenggarakan berbagai program pelatihan/pengembangan kompetensi ASN di instansinya dan mengembangkan keterampilan ASN serta memfasilitasi pertukaran ide dan praktik baik antar berbagai institusi pemerintah.

Oleh karenanya, selain berbagai kegiatan pelatihan yang telah dijabarkan di bagian analisis kinerja, berikut kegiatan kerjasama/fasilitasi yang dilakukan oleh Layanan latbang pada tahun 2020 – 2024:

Tabel 26.
Kegiatan Kerjasama/Fasilitasi Layanan Latbang
Tahun 2020 – Triwulan III 2024

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
	Tahun 2020			
1.	BKPSDM Kabupaten Sukabumi	Seleksi Calon Peserta Pelatihan Kepimpinan Administrator		Selesai
2.	Pusdiklat Kemendikbud	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
3.	Pusdiklat Perdagangan	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
4.	BDA Kementerian KKP	Workshop PKP/ PKA	30	Selesai
5.		Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai
6.	BPS	Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai
7.	BKPSDMD Provinsi Bangka Belitung (Babel)	Workshop PKP/ PKA	30	Selesai
8.	Bapelkes Cikarang – Kemenkes	Workshop PKP	30	Selesai
9.	BPSDMD Provinsi Banten	Workshop PKA	30	Selesai
10.	BPSDM Provinsi Riau	Workshop PKA	30	Selesai
11.	Kementerian Sosial	Bimtek Penyelenggara Diklat	30	Selesai
12.	BKPSDM Kota Bandung	Bimbingan Teknis SAKIP	120	Selesai
13.		Pelatihan Agen Perubahan	71	
14.	BKKBN	Pelatihan Management of Training (MoT)	11	Selesai
15.		Pelatihan Training Officer Course (TOC)	10	
16.	PPSDMA Kementerian ESDM	Pelatihan Training Officer Course (TOC)	20	Selesai
17.		Workshop PKP/PKA	30	
18.	Pusdikmin Polri	Pelatihan Management of Training (MoT)	17	Selesai
19.		Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	40	Selesai
20.		Pelatihan Konten Digital	25	Selesai
21.		Pelatihan V ideo Creator	25	Selesai
22.		Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	40	Selesai
23.	BKPSDMD Kota Cimahi	Penyusunan Renja	-	Selesai
24.	Kementerian PUPR	Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
25.	BPSPDM Provinsi Jawa Barat	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	40	Selesai
26.		Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai
	Tahun 2021			
27.	BPSPDM Provinsi Jawa Barat	Bimtek Metode Pengajaran Virtual bagi Widyaiswara	30	Selesai
28.		Workshop Fasilitator	30	Selesai
29.		Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	40	Selesai
30.		Pelatihan Teknis Peningkatan Kompetensi Teknologi Informasi	40	Selesai
31.	DKPP Provinsi Jawa Barat	Penyusunan Indeks RB	-	Selesai
32.	BPSPDM Kementerian PUPR	Evaluasi Pengembangan Kompetensi Bidang SDA dan Permukiman	-	Selesai
33.		ToT Panduan Menyusun Modul Pelatihan	30	Selesai
34.	BSN Puspiptek Serpong	Pelatihan Penyusunan Kurikulum	30	Selesai
35.	Kementerian Perhubungan	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II	60	Selesai
36.	BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi)	Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
37.	PPSDMA Kementerian Dalam Negeri Regional IV	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	40	Selesai
38.		Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai
39.		Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
40.	Basarnas	Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
41.	BDK Bandung Kementerian Agama	Pembekalan Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	-	Selesai
42.	BDK Palembang Kementerian Agama	Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
43.	BDA Kementerian KKP	Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai
44.	PPSDMA Kementerian ESDM	Evaluasi Penyelenggaraan Diklat	-	Selesai
45.		Workshop PKP	30	Selesai
46.		Pelatihan Pelayanan Publik	25	Selesai

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
47.		Pelatihan Teknik Penulisan dan Review KTI Tahun 2020	25	Selesai
48.	Pusdikajen Kodiklat TNI AD	Pelatihan Management of Training (MoT)	28	Selesai
49.		Pelatihan Training Officer Course (TOC)	30	Selesai
50.		Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
51.		Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	40	Selesai
52.	Kementerian Luar Negeri	Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
53.	BKPSDM Pemkab. Berau	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	40	Selesai
54.	Setjen DPR RI	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
55.		Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
56.		Workshop Mentoring Latsar CPNS	30	Selesai
57.	BMKG	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
58.	BPSDM Provinsi Maluku	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
59.	Kementerian Perdagangan	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
60.	Kemenkominfo RI	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
61.	Pusdikmin Polri	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
62.	BPSDM Prov. Sumatera Utara (Sumut)	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
63.	BPSDM Kemenkumham	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
64.		Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
65.	BBPK Kementerian Kesehatan – Ciloto	Workshop PKP	30	Selesai
66.	Bapelkes Batam – Kemenkes	Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	40	Selesai
67.	BKPSDM Kabupaten Musi Rawas	Penyusunan Laporan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) ASN	-	Selesai
	Tahun 2022			
68.	BKPSDM Pemkot Cirebon	Pelatihan Pembimbingan di Tempat Kerja		Selesai
69.	BKPSDM Pemkot Bandung	Penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Latsar CPNS Cara	-	Selesai

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
		Blended Learning		
70.	BKPSDM Pemkab Sukabumi	Pelatihan Teknis Teknologi dan Informasi	40	Selesai
71.	BKPSDM Pemkab Indramayu	IHT Pelayanan Prima	30	Selesai
72.	BPSDMD Provinsi Papua Barat	Pembekalan Bagi Penguji dan Penyelenggara Pelatihan	-	Selesai
73.	BBPK Kementerian Kesehatan - Ciloto	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	-	Selesai
74.		Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)	400	Selesai
75.	BPSDM Provinsi Bengkulu	Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai
76.	PPSDMA Kementerian Dalam Negeri Regional IV	Pelatihan Kepemimpinan Administrator	40	Selesai
77.	BPSDM Provinsi Jabar	Pelatihan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	40	Selesai
78.		Pelatihan Pemanfaatan Teknologi Informasi	40	Selesai
79.		Workshop Video Editing	30	Selesai
80.	BPSDM Provinsi Sumatera Utara (Sumut)	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
81.	Setjen DPR RI	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
82.	Balai Diklat Basarnas	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
83.	Kementerian Luar Negeri	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
84.	BDA KP – Kementerian Kelautan dan Perikanan	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
85.	BIG (Badan Informasi Geospasial)	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
86.	BDK Palembang – Kementerian Agama	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
87.	BDK Bandung – Kementerian Agama	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
88.	Pusdikmin Polri	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
89.		PKN Tk. II	60	Selesai
90.	Bandiklat DIY	PKN Tk. II	60	Selesai
91.	Kementerian Agama	PKN Tk. II	60	Selesai
92.	BKPSDM Provinsi Bali	PKN Tk. II	60	Selesai
93.	PPSDMA Kementerian	Pembahasan dan Penyusunan Rekomendasi Tindak Lanjut Hasil	-	Selesai

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
	ESDM	Evaluasi WI		
94.		Pelatihan Peningkatan Kemampuan WI melalui Microteaching	30	Selesai
95.	PPSDM KEBTKE – Kementerian ESDM	Pembahasan Penyusunan Rekomendasi dan Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan	-	Selesai
96.	BBPPKS (Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial) PPSDMA Kementerian Sosial	Penyusunan Laporan Evaluasi Pelatihan	-	Selesai
97.	BPK (Balai Pengembangan Kompetensi) Kementerian PUPR	Pendampingan Penyusunan RBPA dan RP	-	Selesai
98.	BRIN	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
99.	Pusdiklatwas BPKP	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
100.	Bandiklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan	Pelatihan Dasar CPNS	40	Selesai
101.	Pusdiklat KB BKKBN	Workshop PKA	30	Selesai
102.	BPSDM Provinsi Jawa Timur (Jatim)	Workshop PKA	30	Selesai
103.	BBPK Ciloto - Kementerian Kesehatan	Workshop PKP (Swakelola)	30	Selesai
104.	BKPSDM Pemkab. Ciamis	Pelatihan LMS Pembelajaran	30	Selesai
	Tahun 2023			
105.	Komisi Yudisial (KY) RI	Penyusunan Roadmap Pengembangan Kompetensi JF Penata Kehakiman	-	Selesai
106.	Pusdikmin Polri	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II	60	Selesai
107.	PPKM Kementerian PUPR	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II	60	Selesai
108.	BKPSDM Pemkot Tangerang Selatan	Penyusunan instrumen <i>self assessment</i> dalam rangka penyusunan rencana kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	-	Selesai
109.	PPSDMA Kementerian ESDM	Pelatihan Pengenalan Manajemen ASN		Selesai
110.		Pelatihan Manajemen Perkantoran	30	Selesai

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
111.	BBPPKS (Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial) PPSDMA Kementerian Sosial	Pembahasan dan Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Pelatihan	-	Selesai
112.		Pembahasan Pedoman Modul Pelatihan	-	Selesai
113.	Pusdiklat BMKG (Badan Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika)	Workshop PKA	30	Selesai
114.	PPSDM Kementerian ATR/BPN	Workshop PKP	30	Selesai
115.	BPPKA (Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset)	Workshop PKA	30	Selesai
116.	BPSDMD Provinsi Jawa Tengah (Jateng)	Workshop PKA	30	Selesai
117.	BPSDM Provinsi NTT	Workshop PKA	30	Selesai
118.	BBPK Kementerian Kesehatan	Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	40	Selesai
119.	Pusdikajen Kodiklat TNI AD	Orientasi PPPK Gel. 1 s.d 8	1.440	Selesai
120.		Pelatihan Satpol PP	20	Selesai
121.	BKPSDM Kab. Indramayu	Penyusunan Modul dan Konten Pelatihan Teknis	-	Selesai
122.	Ditjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja – Kemenaker	Penyusunan Anjab-ABK	-	Selesai
123.	BKPSDM Kota Tangerang Selatan	Workshop Penyusunan Instrumen Penilaian Mandiri	30	Selesai
124.	PPSDM BNN	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	40	Selesai
125.	BP Batam	Pelatihan Teknis Manajer Madya	25	Selesai
Tahun 2024				
126.	Pusdikajen Kodiklat TNI AD	Orientasi PPPK Gel. I s.d Gel. XI	1.980	Selesai
127.	Pusdikmin Polri	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II Angkatan XXXI	70	Selesai
128.	PPMKP Kementerian Pertanian	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II Angkatan X	60	Selesai
129.	BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan (Sumsel)	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II	60	Selesai
130.		Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	40	Selesai

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
131.	BPSDMD Provinsi Sulawesi Utara (Sulut)	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II Angkatan VII	60	Selesai
132.	Kementerian PUPR	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II	60	Selesai
133.	PPSDMA Kementerian Dalam Negeri Regional IV	Pelatihan Kepemimpinan Administrator	40	Selesai
134.		Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	40	Selesai
135.	BBPK Kementerian Kesehatan	Pelatihan Kepemimpinan Administrator	40	Selesai
136.	PPSDMA Kementerian ESDM	Refreshment Pelatihan Training Officer Course (TOC)	30	Selesai
137.		Refreshment Pelatihan Management of Training (MoT)	25	Selesai
138.		Pelatihan Manajemen Talenta	26	Selesai
139.		Pelatihan Analisis Instrumen Penilaian Kompetensi Angkatan I	14	Selesai
140.	BPSDM Prov. Jabar	Pelatihan <i>Agent of Change</i> : Teladan dan Panutan	40	Selesai
141.		Pelatihan Transformasi Digital	40	Selesai
142.		Pelatihan <i>Critical Thinking</i>	30	Selesai
143.		Pelatihan Manajemen Risiko	40	Selesai
144.	BPSDM Kota Bogor	Pelatihan Manajemen Risiko	40	Selesai
145.	BKPSDM Kab. Sukabumi	Pelatihan Manajemen Risiko	30	Selesai
146.	Pusdiklat SDM LHK-KLHK	Pelatihan ToF - Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM LHK	80	Selesai
147.	BPIP (Badan Pembinaan Ideologi Pancasila)	Penyusunan Petunjuk Teknis Diklat PIP Direktorat Perencanaan Standardisasi dan Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan BPIP	-	Selesai
148.	BIN (Badan Intelijen Negara)	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
149.	BKN (Badan Kepegawaian Negara)	Workshop Latsar CPNS	30	Selesai
150.	BPSDMD Provinsi Jawa Tengah (Jateng)	Workshop PKP	30	Selesai
151.		Workshop PKA	30	Selesai
152.		Workshop PKN Tk. II	30	Selesai
153.	BDA KP – Kementerian Kelautan dan Perikanan	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	40	Selesai
154.	BKPSDM Pemkot	Penyusunan Laporan Reformulasi	-	On Going

No	Stakeholder	Materi Kerjasama/Fasilitasi	Jumlah Peserta*	Keterangan
	Bandung	TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai)		
155.	Komisi Yudisial RI	Penyusunan Blue Print Dokumen Bangkom	-	On Going

Ket: *Diisi jika kerjasama/fasilitasi berupa penyelenggaraan pelatihan

Kerjasama/fasilitasi yang dilakukan oleh layanan latbang dilakukan berdasarkan permintaan *stakeholder* sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Sebagian besar *stakeholder* meminta bantuan terkait pengiriman/penyediaan fasilitator/narasumber bagi kegiatan pelatihan yang tengah mereka selenggarakan, namun ada pula *stakeholder* yang meminta untuk mengelola suatu program/kegiatan tertentu, mulai dari persiapan sampai laporan kegiatannya. Tidak kurang dari 60 jenis kerjasama/fasilitasi yang telah diselenggarakan Layanan latbang sepanjang tahun 2020 – 2024 dengan jumlah penerima manfaat lebih dari 3.000 orang ASN.

Untuk memaksimalkan kualitas pelayanan yang diberikan bagi *stakeholder* tersebut, Layanan latbang bekerjasama dengan para pejabat fungsional sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan di masing-masing materi kerjasama/fasilitasi dengan tentu saja berdasarkan arahan pimpinan. Para pejabat fungsional yang berkolaborasi dalam kegiatan kerjasama/fasilitasi tersebut diantaranya Widyaiswara, Analis Kebijakan serta Asesor. Selain pejabat fungsional tersebut, pejabat struktural juga terlibat dalam pelaksanaan kerjasama/fasilitasi, khususnya sebagai penguji saat seminar pelatihan.

Tingginya kebutuhan para *stakeholder* akan layanan pelatihan dan pengembangan kompetensi menuntut Layanan latbang untuk terus meningkatkan kualitas layanannya, baik dari sisi cakupan ruang lingkup/materi maupun dari sisi cakupan *stakeholder*. Hal ini tentu saja agar Layanan latbang bisa memberikan kontribusi maksimal bagi peningkatan kapasitas dan kualitas SDM Aparatur di Indonesia. Dengan berbagai program kegiatan kerjasama/fasilitasi yang dilaksanakan dibarengi dengan peningkatan kualitas layanan yang diberikan, harapannya kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia terus meningkat dalam memberikan pelayanan publik terbaik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

3. Layanan Analisis Kebijakan

Selama Kurun waktu Tahun 2020 sampai dengan Tahun 2023, Puslatbang PKASN telah melaksanakan berbagai kegiatan kajian dan analisis kebijakan. Pelaksanaan kegiatan kajian di lingkungan Puslatbang PKASN berlangsung sampai dengan tahun 2021. Sedangkan memasuki tahun 2022, Puslatbang PKASN melakukan penyusunan rekomendasi kebijakan yang dilakukan melalui kegiatan analisis kebijakan. Hal ini sebagai salah satu respon diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang BRIN dimana dalam pasal 65 dijelaskan bahwa pelaksanaan tugas, fungsi dan kewenangan unit kerja yang melaksanakan penelitian, pengembangan, dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi di lingkungan kementerian/lembaga dialihkan kepada BRIN. Meskipun begitu, kegiatan kajian maupun analisis kebijakan yang dilakukan mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2023 tetap berfokus pada bidang Manajemen ASN khususnya terkait dengan pemetaan dan pengembangan kompetensi ASN di instansi pemerintah.

Pada tahun 2020, Puslatbang PKASN melaksanakan kajian Pengembangan Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN. Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menyusun, memverifikasi, dan validasi kompetensi teknis bidang pelatihan ASN yang dibutuhkan oleh

lembaga pelatihan ASN. Dalam menggali informasi kompetensi teknis yang dibutuhkan di bidang pelatihan ASN, tim penyusun secara aktif berdiskusi dengan narasumber dari berbagai kalangan baik perwakilan dari Pemerintah daerah, instansi pusat, akademisi, maupun instansi pembina (LAN). Dari diskusi dan pembahasan yang dilakukan, dirumuskan bahwa guna mendukung tugas dan fungsi dalam pembinaan dan penyelenggaraan pelatihan ASN untuk saat ini maupun di masa mendatang diperlukan adanya kamus kompetensi teknis yang memuat 27 (dua puluh tujuh) kompetensi teknis bidang pelatihan. Kompetensi teknis tersebut diklasifikasikan menjadi 2 (dua) kelompok kompetensi teknis, yaitu: 4 (empat) kompetensi generik (G) sebagai kompetensi yang harus dimiliki oleh semua jabatan yang ada di lembaga pelatihan ASN dan 23 (dua puluh tiga) kompetensi teknis spesifik (S) sebagai kompetensi yang hanya dimiliki oleh jabatan tertentu saja dengan memperhatikan tugasnya.

Kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN yang telah disusun kemudian didiseminasikan kepada *stakeholder* terkait yakni lembaga pelatihan ASN baik di instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dengan harapan dapat menjadi acuan dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi teknis dan penyusunan standar kompetensi teknis bagi SDM penyelenggara di instansinya. Selain itu, dokumen hasil kajian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan perumusan kamus kompetensi teknis di lingkungan LAN seperti Kamus Besar Kompetensi Teknis Urusan Pelatihan ASN, Kamus Besar Kompetensi Teknis Urusan Pengembangan Kompetensi ASN, Kamus dan Standar Kompetensi Teknis JF Widyaiswara dan Kamus dan Standar Kompetensi Teknis Analisis Pengembangan Kompetensi.

Pelaksanaan kegiatan diseminasi dan advokasi hasil kajian ini membuahkan hasil positif, dimana hasil kajian yang telah dilakukan menjadi salah satu referensi yang dirujuk dan diadaptasi dalam proses penyusunan Keputusan Kepala LAN Nomor 152/K.1/PDK.01/2022 Tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan. Dalam keputusan tersebut, diamanatkan bahwa kamus kompetensi teknis bidang pelatihan diperlukan untuk memberikan kelancaran dan kelengkapan informasi dalam penyusunan standar kompetensi jabatan di lingkungan instansi pemerintah. Dengan ditetapkan keputusan Kepala LAN tersebut, instansi pemerintah pusat maupun daerah dapat memiliki acuan guna mengidentifikasi kebutuhan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh SDM Pembina maupun penyelenggara pelatihan ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansinya, yakni dengan mengacu pada 2 kompetensi generik (G) dan 14 kompetensi spesifik (S).



Gambar 40.

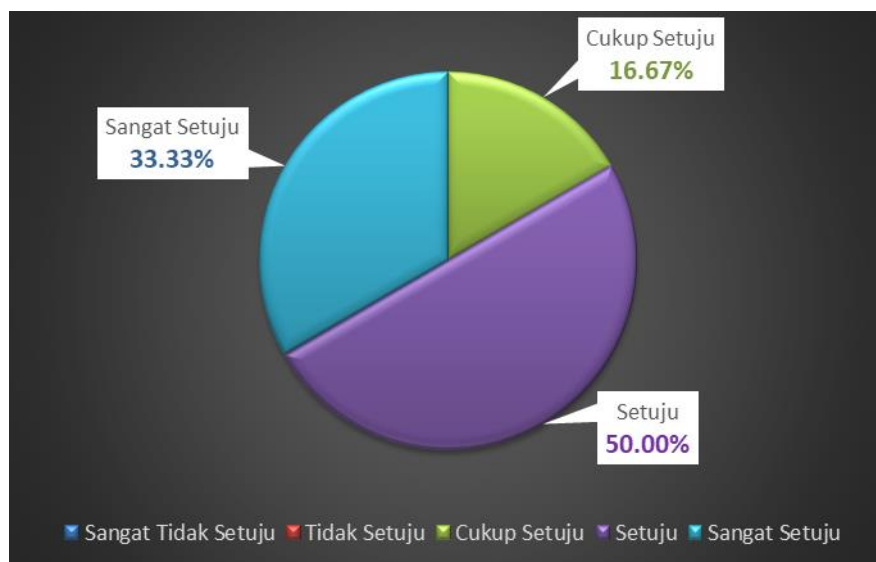
Tampilan SK Kepala LAN tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan

Pada Tahun 2021, Puslatbang PKASN melaksanakan kajian Model Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN. Kajian ini merupakan bagian dari 'series' kajian sebelumnya, dimana kajian yang dilakukan merupakan kelanjutan dari tahapan kajian di tahun 2020 dengan judul Pengembangan Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN. Agar kamus yang sudah disusun dapat dioperasionalkan, maka diperlukan adanya perilaku kunci (*key behavior*) yang lebih spesifik dan operasional. Kajian ini juga sebagai respon dari Puslatbang PKASN dalam meningkatkan kompetensi ASN ditengah pesatnya perkembangan teknologi dan *artificial intelligence* (AI) yang dapat mengancam eksistensi SDM Aparatur di instansi pemerintah. Melalui kegiatan kajian yang dilakukan diharapkan LAN khususnya dan lembaga pelatihan di instansi pemerintah dapat menyusun standar kompetensi teknis bidang pelatihan ASN yang sesuai dengan perkembangan maupun tuntutan pekerjaan di masa mendatang, termasuk kaitannya dalam mengantisipasi pesatnya kemajuan teknologi dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) yang dapat mengancam peran ASN di instansi pemerintah.

Meskipun LAN sebagai instansi pembina urusan pelatihan ASN telah merumuskan dan menetapkan kebijakan tentang kamus kompetensi teknis bidang pelatihan ASN melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 152/K.1/PDK.01/2022 yang kemudian dioperasionalkan menjadi perilaku kunci (*key behavior*), namun pada praktiknya kebijakan tersebut belum bisa diimplementasikan secara optimal. Dari hasil penggalan data dan *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilakukan dengan beberapa *stakeholder*, diperoleh informasi bahwa instansi pemerintah daerah masih menemui kendala dalam penerapan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN. Hal ini sebagai dampak dari belum adanya kebijakan operasional yang mengatur tentang mekanisme pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN, baik untuk proses sertifikasi kompetensi maupun perencanaan pengembangan kompetensi ASN di lembaga pelatihan. Belum adanya kebijakan tersebut menyebabkan tidak adanya pedoman baku yang bisa digunakan oleh lembaga pelatihan ASN untuk mengukur tingkat penguasaan kompetensi teknis bidang pelatihan ASN yang dimiliki pegawai mereka. Dampaknya adalah tidak terpetakannya tingkat penguasaan pegawai terhadap kompetensi teknis bidang pelatihan dan tidak terpetakannya kebutuhan pengembangan kompetensi teknis apa saja yang diperlukan oleh pegawai. Oleh karenanya, pada Tahun 2022, tim analisis kebijakan menyusun rekomendasi kebijakan yang dapat menjadi pedoman atau rujukan bagi instansi pemerintah dalam melakukan pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN.

Hasil analisis kebijakan ini kemudian diadvokasikan kepada beberapa *stakeholder*, diantaranya yakni Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN LAN, Badan Kepegawaian Nasional, Dirjen Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri, Akademisi, BPSDM Daerah Provinsi Jawa Tengah, dan BKPP Kab Demak. Dari kegiatan tersebut, pada umumnya perwakilan *stakeholder* menyatakan bahwa rekomendasi kebijakan yang telah disusun sangat diperlukan oleh mereka. Hal ini karena rekomendasi kebijakan mengenai strategi pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengukur tingkat penguasaan kompetensi teknis bidang pelatihan ASN yang dimiliki pegawai sebagai penyelenggara pelatihan ASN di instansi masing-masing. Selain itu, rekomendasi kebijakan ini juga didiseminasikan kepada kalangan yang lebih luas yakni kalangan BKD, BPSDM, BKPSDM di beberapa instansi pemerintah daerah dan juga kalangan akademisi. Berdasarkan gambar 2 sebanyak 50% peserta menyatakan bahwa rekomendasi kebijakan yang didiseminasikan berpengaruh pada penyelesaian permasalahan yang terjadi di lingkungan instansi pemerintah masing-masing. Bahkan diakhir tahun 2022, rekomendasi kebijakan mengenai strategi pengukuran kompetensi teknis bidang pelatihan ASN telah disitasi dan menjadi bahan rujukan

dalam penulisan artikel jurnal pada salah satu jurnal terakreditasi SINTA 3 (DOI : [10.31845/jwk.v25i2.760](https://doi.org/10.31845/jwk.v25i2.760)). Dengan capaian output tersebut, pada tahun 2022 hasil rekomendasi kebijakan yang disusun turut andil memberikan berkontribusi dalam pencapaian Visi LAN maupun Renstra 2020-2024 karena memiliki nilai kemanfaatan kajian di bidang pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN sebesar **2.42 poin** (100% dari target) dengan kategori “**Sangat Bermanfaat**”.

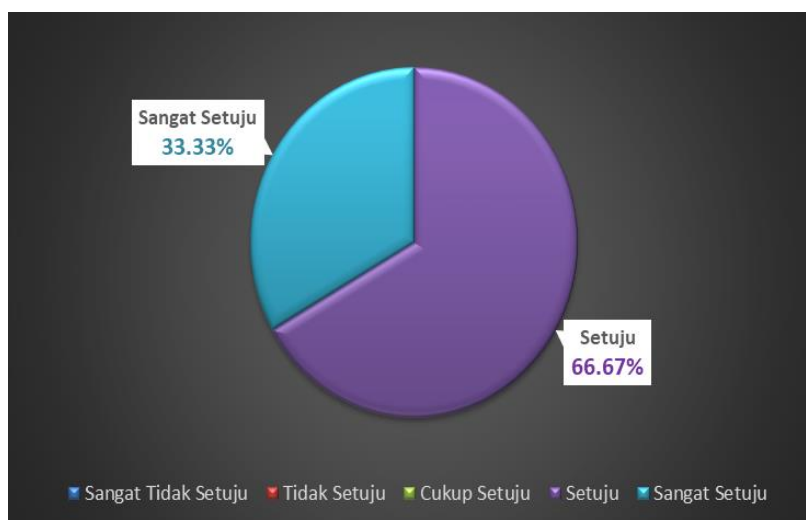


Gambar 41.
Pengaruh Produk Kajian/Analisis Kebijakan yang Dihasilkan oleh Puslatbang PKASN terhadap Instansi

Dalam rangka memberikan kontribusi lebih terkait dengan permasalahan yang terjadi di lingkungan instansi pemerintah, pada Tahun 2023 Puslatbang PKASN menyusun rencana kegiatan yang mampu menjawab permasalahan terkait optimalisasi penerapan system merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah. Dari identifikasi awal yang dilakukan oleh tim diperoleh data bahwa penerapan system merit masih menghadapi tantangan yang cukup serius yakni belum terhubungnya data hasil penilaian kompetensi dengan rencana pengembangan kompetensi pegawai. Oleh karenanya, tim analis kebijakan melaksanakan kegiatan analisis yang berjudul “Pengembangan Alternatif Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan untuk ASN”. Output kegiatan ini adalah makalah kebijakan yang memuat 4 (empat) alternatif model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN. Dalam memperkuat optimalisasi penerapan sistem merit dalam manajemen ASN, Puslatbang PKASN pun melakukan kegiatan analisis terkait pemanfaatan hasil penilaian kompetensi pegawai melalui pemberian umpan balik. Hal ini sebagai respon belum dijadikannya hasil penilaian kompetensi sebagai dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai. Sehingga tim merumuskan beberapa strategi pemberian umpan balik (*feedback*) hasil penilaian kompetensi.

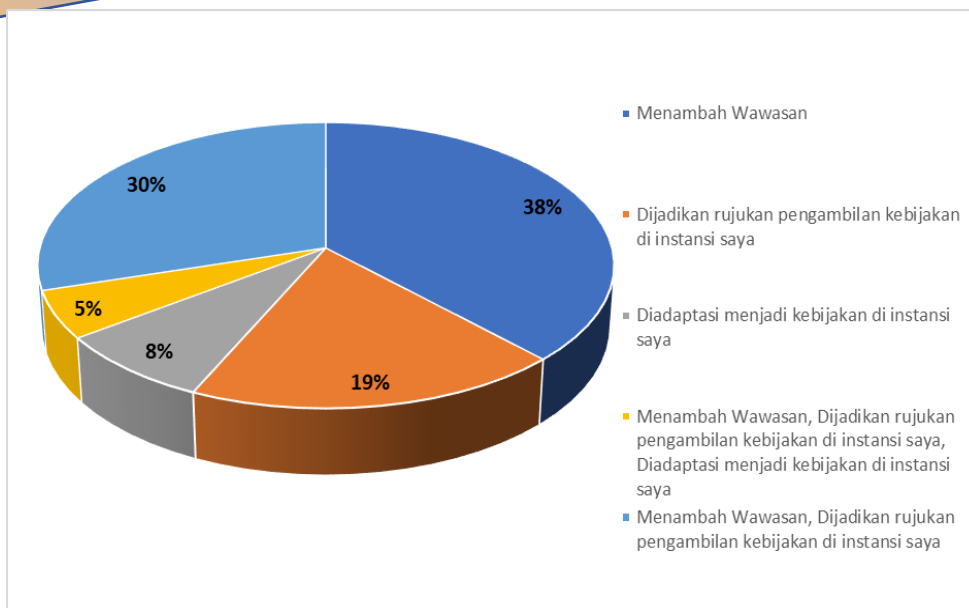
Selain itu, tim analis kebijakan pun melaksanakan beberapa kegiatan analisis yang sifatnya merespon isu-isu aktual yang terjadi seperti terkait penguatan kompetensi ASN dan perangkat desa, Akselerasi Pengembangan Kompetensi Perangkat Desa, penyusunan strategi *coaching* dan mentoring sebagai salah satu solusi peningkatan kinerja di tempat kerja, pengelolaan pegawai non-ASN teknis administrasi di instansi pemerintah, strategi pelatihan struktural kepemimpinan yang efektif, strategi kunci untuk pemanfaatan produk aktualisasi

kepemimpinan ASN dalam penanggulangan kemiskinan di kawasan Rebana Jawa Barat, pemberdayaan BumDES dalam peningkatan ekonomi lokal di Kabupaten Garut, Strategi peningkatan Kapasitas PNS, Strategi Inklusif mengatasi kemiskinan di Kabupaten Ciamis, strategi penurunan stunting di Kabupaten Ciamis, strategi peningkatan IKK Kabupaten Garut, dan Mendorong kemandirian instansi pemerintah dalam mewujudkan system merit melalui penerapan manajemen talenta instansional.



Gambar 42.
Relevansi Isu Kajian/Telaahan Aktual

Dari survei yang dilakukan kepada stakeholder, 100% responden menyatakan bahwa produk hasil kajian/analisis kebijakan yang dihasilkan oleh Puslatbang PKASN LAN dalam kurun waktu 2020-2024 di atas **“Bermanfaat”** dalam penyelesaian isu-isu manajemen ASN yang terjadi di instansi pemerintah. Selain itu, berdasarkan gambar di atas diperoleh informasi bahwa 33,33% responden menyatakan **“Sangat Setuju”** dan 66,67% responden menyatakan **“Setuju”** bahwa topik yang dibahas sangat relevan dan aktual dengan permasalahan yang terjadi di instansi pemerintah baik pusat maupun pemerintah daerah. Selain itu, dari gambar 4 diperoleh informasi bahwa 38% responden menyatakan bahwa kegiatan diseminasi hasil kajian/analisis kebijakan yang telah dilakukan Puslatbang PKASN dapat **“Menambah Wawasan”** stakeholder, 19% menyatakan **“Dijadikan rujukan pengambilan kebijakan di instansi”** stakeholder, 8% menyatakan **“Diadaptasi menjadi kebijakan di instansi saya”**, 5% menyatakan **“Menambah Wawasan, Dijadikan rujukan pengambilan kebijakan di instansi”** stakeholder, Diadaptasi menjadi kebijakan di instansi” stakeholder, dan 30% menyatakan **“Menambah Wawasan, Dijadikan rujukan pengambilan kebijakan di instansi”** stakeholder.



Gambar 43.

Kemanfaatan Kegiatan Diseminasi Hasil Kajian/Analisis Kebijakan

Selama ini, Tim Analis Kebijakan Puslatbang PKASN berupaya untuk menghasilkan *output*/produk analisis kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* agar dapat memberikan kontribusi bagi penyelesaian isu yang terjadi di instansi pemerintah dan memberikan nilai kemanfaatan analisis kebijakan di bidang pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN. Oleh karenanya, Puslatbang PKASN merangkum beberapa masukan dari *stakeholder* terkait dengan pelaksanaan kegiatan analisis kebijakan ke depannya, diantaranya adalah diperlukannya *stakeholder meeting* secara rutin dan berkala agar dapat menjaring isu-isu aktual di instansi pemerintahan sehingga dapat merumuskan kebijakan yang relevan dalam menjawab permasalahan tersebut. Selain itu, terdapat juga masukan untuk membahas terkait monitoring dan tindak lanjut dari rekomendasi kebijakan yang telah dihasilkan terhadap penerapan di instansi pemerintah. Terakhir, diperlukan alternatif lain dalam menyebarkan informasi melalui diseminasi dan advokasi kepada *stakeholder* agar lebih mudah dijangkau dan dipahami melalui penerapan teknologi seperti webinar, pembuatan infografis, maupun pendampingan kepada instansi pemerintah.

C. REKOMENDASI

Dalam peningkatan kualitas layanan BLPK ke depannya diperlukan berbagai upaya, antara lain:

1. Dapat mengembangkan sebuah sistem interaktif, mudah, efektif dan efisien yang dapat digunakan oleh pengguna layanan untuk pengusulan jadwal pelaksanaan kegiatan dan dapat dipantau bersama untuk jadwal pelaksanaan kegiatan tersebut. Tidak hanya terfokus kepada peningkatan layanan dalam penjadwalan kegiatan, tetapi sistem tersebut juga dapat mendukung penyampaian laporan yang lebih aman dan cepat.
2. Memberikan edukasi kepada pengguna layanan baik melalui konten-konten yang menarik mulai dari definisi *assessment center* sampai kepada penggunaan hasil laporan penilaian kompetensi sehingga dapat membantu *stakeholder* dalam memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi yang tepat bagi pegawai yang ada dalam lingkungan instansi pengguna layanan.
3. Melakukan pengembangan alat ukur yang tervalidasi dalam *assessment center*.

Untuk layanan Analisis Kebijakan, beberapa rekomendasi diusulkan untuk mengantisipasi berbagai kendala selama 5 tahun periode renstra di masa yang akan datang, yaitu:

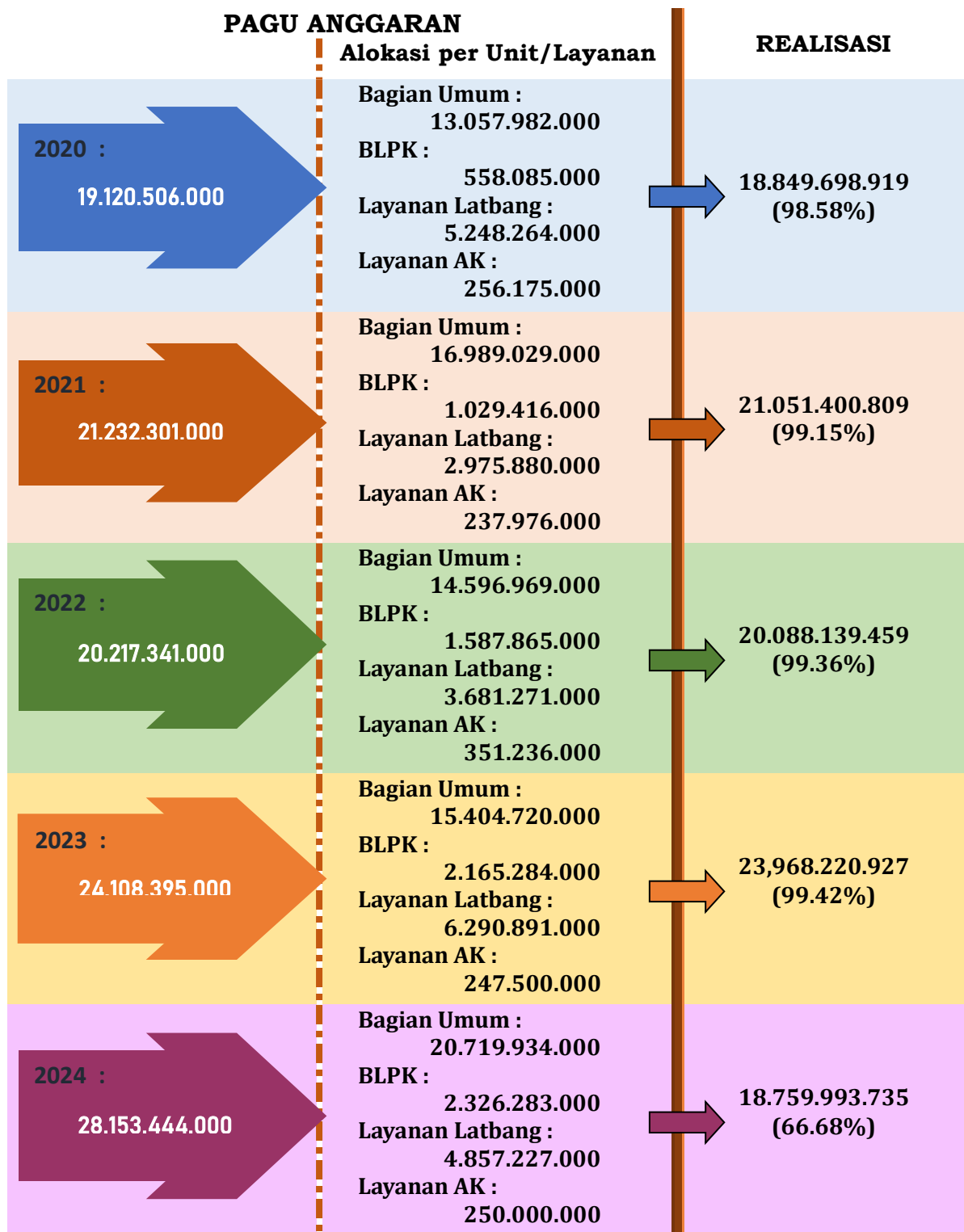
1. Perbaikan dan penyempurnaan indikator kinerja analisis kebijakan
LAN perlu melakukan evaluasi atas indikator pencapaian kinerja kegiatan analisis kebijakan agar sesuai dengan lingkungan strategis dan mempertimbangkan strategi pencapaiannya.
2. Perbaikan mekanisme kerja tim squad kegiatan analisis kebijakan
LAN perlu melakukan evaluasi atas kelemahan kinerja tim kerja pelaksana kegiatan melalui tim squad dan menyusun panduan mekanisme kerja tim squad yang lebih baik dan solid untuk penyelesaian dan pencapaian kinerja
3. Penguatan komitmen pegawai
Pegawai yang masuk dalam tim squad harus mempunyai komitmen yang kuat dalam kesuksesan penyelesaian kegiatan dan pencapaian target kinerja yang ditetapkan. Meskipun ada berbagai kegiatan yang dilakukan, setiap pegawai dalam tim squad harus berkomitmen untuk aktif dalam pelaksanaan kegiatan analisis kebijakan
4. Pemilihan tema analisis kebijakan yang aktual dan strategis
Melalui pendekatan analisis kebijakan, tema yang diangkat dalam kegiatan analisis kebijakan harus benar-benar sesuai dengan isu aktual yang berkembang dan dibutuhkan dalam penyelesaian masalah kebijakan yang dihadapi saat itu. Oleh karena itu, perlu dilakukan strategi yang tepat dalam menangkan isu kebijakan yang tepat agar dapat berdampak dalam penyelesaian masalah
5. Peningkatan kolaborasi dengan memperbanyak jejaring kerja
Pencapaian kinerja analisis kebijakan sangat tergantung dengan stakeholder, oleh karena itu tim kerja analisis kebijakan perlu memperluas jejaring dan memperbanyak kolaborasi dengan stakeholder. Kolaborasi dengan stakeholder sangat diperlukan mulai dari penggalan isu kebijakan hingga pelaksanaan advokasi kebijakan.
6. Penyusunan dan penerapan manajemen risiko yang memadai
Belajar dari permasalahan pencapaian target kinerja sebelumnya harus disusun dokumen manajemen risiko yang memadai. Hal itu agar apabila terjadi hambatan dan permasalahan yang sama dengan sebelumnya maka dapat dilakukan mitigasi/ tindakan antisipasi yang tepat sehingga pencapaian target kinerja masih optimal.

Sedangkan rekomendasi layanan pelatihan dan pengembangan Puslatbang PKASN dalam upaya meningkatkan kinerja ke depannya adalah :

1. Penguatan dan pengembangan infrastruktur sarana dan prasarana penyelenggaraan pelatihan baik yang bersifat klasikal maupun online
2. Pengembangan dan penyelenggaraan pelatihan teknis baik yang menggunakan pendekatan blended learning, full klasikal maupun full distance learning untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang menjadi kewajiban bagi ASN diseluruh Indonesia
3. Penguatan kapasitas tenaga pelatihan baik widyaiswara, penyelenggara maupun penguji pelatihan
4. Pengembangan budaya belajar bagi internal puslatbang PKASN agar penyelenggaraan pelatihan dipuslatbang PKASN juga berdampak pada seluruh internal pegawai dalam konteks pengembangan kompetensi

D. KINERJA LAINNYA

1. Anggaran Puslatbang PKASN tahun 2020-2024



Gambar 44. Kinerja Anggaran Puslatbang PKASN tahun 2020-2024

Anggaran Puslatbang PKASN bersumber dari Rupiah Murni (RM) dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Anggaran RM digunakan untuk belanja pegawai, operasional perkantoran (pemeliharaan Gedung/bangunan, pemeliharaan peralatan/mesin, pembiayaan tenaga kontrak dan operasional kantor lainnya yang sifatnya rutin), kegiatan bagian Umum dan layanan AK (Analisis kebijakan). Adapun untuk kegiatan BLPK dan layanan Latbang Sebagian besar bersumber dari dana PNBP. Dari gambar di atas, bisa terlihat bahwa selama tahun 2020-2023 tidak ada perbedaan signifikan terkait anggaran Puslatbang PKASN. Selisih di setiap tahun tersebut lebih kepada volume kegiatan PNBP yang berbeda setiap tahunnya sesuai dengan permintaan *stakeholder*. Anggaran terbesar ada di tahun 2024, itupun dengan dialihkannya pengelolaan pembayaran tunjangan kinerja dari satker LAN Jakarta ke setiap satker daerah sehingga anggaran untuk pembayaran tunjangan kinerja pun dialihkan ke Puslatbang PKASN.

Realisasi anggaran di setiap tahunnya sangat tinggi, hanya tahun 2020 yang berada di angka 98%, untuk tahun-tahun berikutnya lebih dari 99% dan berharap di tahun 2024 akan mencapai angka yang sama. Realisasi anggaran tinggi merupakan kebijakan internal Puslatbang PKASN yang memanfaatkan alokasi anggaran yang berpotensi tidak termanfaatkan seperti sisa anggaran pekerjaan kontrak, honor fasilitator yang tidak terbayarkan karena terkena jam wajib mengajar, sisa perjalanan dinas dan sebagainya, yang dikumpulkan dan dimanfaatkan di triwulan IV setiap tahunnya untuk memenuhi kebutuhan sarana prasarana berupa barang ataupun pemeliharaan/renovasi Gedung.

2. Penghargaan yang Diterima

Pada periode 2020-2024, Puslatbang PKASN menerima berbagai penghargaan dan apresiasi atas prestasi kinerja yang keseluruhannya berasal dari pihak internal (LAN) maupun eksternal, sebagai berikut.

TAHUN 2020 :

- Sertifikat Pengakuan Kelayakan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dari Badan kepegawaian
- Tanginas award KPPN Bandung II Periode Februari – April Tahun 2020
- Tanginas award KPPN Bandung II Periode Mei – Juli Tahun 2020
- Badan kepegawaian Negara (BKN) Award Tahun 2020 Kategori III Penilaian Kompetensi Lembaga Administrasi Negara
- Penghargaan Predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) Puslatbang PKASN LAN Tahun 2020
- Terbaik 1 Unit Pengelola Arsip Di Lingkungan LAN
- Peringkat Ke-1 Arsiparis Teladan





TAHUN 2021 :

- Pengelolaan Arsip Terbaik I Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara
- Pengelola Anggaran Terbaik I Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara
- Unit Kerja Pengelola Inovasi Layanan Terbaik I Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara
- Peringkat Ketiga Hasil Penilaian Laporan Keuangan K/L Tingkat UAPPA-W 2020



TAHUN 2022 :

- Piagam Penghargaan Laporan Keuangan Tingkat UAPPA-W Tahun 2021 Lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. Jawa Barat
- Akreditasi Lembaga Pelatihan Oleh Lembaga Administrasi Negara Tahun 2022
- Penghargaan Kontribusi Pajak KPP Pratama Sumedang 2022



TAHUN 2023 :

- Terbaik 4 Kualitas Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Tahun Anggaran 2022 (Penghargaan diterima bulan Maret 2023)
- Peringkat 1 Kepatuhan Pelaksanaan Rekonsiliasi Data SPAN – SAKTI dan Penyampaian LPJ Bendahara Penerima Secara Tepat dan Akurat Semester II Tahun Anggaran 2022
- Satker Dengan Nilai IKPA Sangat Baik Periode Semester I Tahun Anggaran 2023
- Peringkat 1 Kepatuhan Pelaksanaan Penyampaian LPJ Bendahara Penerimaan Triwulan 1 tahun 2023
- Peringkat 2 Kepatuhan Pelaksanaan Penyampaian LPJ Bendahara Penerimaan Triwulan
- Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah dan BUMN Nilai 4.53 kategori "Pelayanan Prima" (A)
- Badan Publik Kategori Instansi Vertikal Informatif Dalam E-Monev Keterbukaan Informasi Publik Pada Badan Publik Tingkat Jawa Barat Tahun 2023



TAHUN 2024 :

- Penghargaan Untuk Kategori Unit Kerja Dengan Pagu Besar
- Kearsipan Internal Terbaik (Bagian Umum)
- Penghargaan Unit Penyelenggara Pelayanan Publik Dengan Kategori Sangat Baik dan Pelayanan Prima
- Penghargaan Badan Publik Kategori Instansi Vertikal Informatif
- Kontributor Penghargaan di Bidang Pengelolaan Sumber Daya Manusia (BLPK)
- Penghargaan KPPN Award
- Analis Kebijakan Untuk Indonesia Award Favorit



BAB III

PENUTUP

Perjalanan penuh dinamika selama lima tahun terakhir bisa dilewati dan diselesaikan dengan baik. Pencapaian kinerja Puslatbang PKASN yang merupakan gambaran keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan, di akhir periode renstra Sebagian besar mencapai bahkan melebihi dari target yang ditetapkan di awal periode renstra untuk indikator kinerja yang memiliki target di tahun 2020 sedangkan untuk beberapa indikator tidak bisa diperbandingkan karena adanya penyesuaian dan penambahan indikator. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel berikut:

Indikator Kinerja Kegiatan	Target Renstra tahun 2020	Realisasi (Triwulan III) Tahun 2024
Nilai kemanfaatan kajian di bidang pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN	2	2.08
Kualifikasi jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional Terakreditasi	Jurnal Nasional Terakreditasi
Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	-
Persentase proyek perubahan (untuk PKN II) dan Aksi Perubahan (untuk PKA dan PKP) alumni Pelatihan kepemimpinan yang berlanjut	25	-
Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	n/a	40.47
Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	93.71
Persentase peserta Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	85	-
Persentase peserta pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	n/a	-
Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	-
Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan perilaku sesuai sasaran pelatihan	75	-
Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	n/a	45.10
Indeks kepuasan peserta pelatihan	87	93.58
Persentase hasil pemetaan kompetensi dan potensi yang dimanfaatkan <i>stakeholders</i>	75	-
Persentase permintaan fasilitasi pemetaan/penilaian kompetensi dan potensi yang dipenuhi	n/a	88
Nilai Evaluasi SAKIP	65	76.80
Nilai Kinerja Anggaran (Aspek Implementasi)	90	62.80
Nilai Indikator Pelaksanaan Anggaran	96	99.05
Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelatihan per tahun	100	72.73

Indikator Kinerja Kegiatan	Target Renstra tahun 2020	Realisasi (Triwulan III) Tahun 2024
Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern	n/a	-
Nilai pengawasan internal kearsipan LAN	80	98.05

Dari 9 indikator yang memiliki target di tahun 2020 dan realisasi di triwulan III 2024, 2 indikator masih memiliki capaian di bawah target. Hal ini disebabkan karena proses pencapaian kinerja masih berjalan hingga akhir tahun 2024 dan optimis bisa mendapatkan capaian minimal samal dengan target yang ditetapkan.

Capaian kinerja ini menjadi modal untuk bisa meneruskan dan meningkatkan segala hal baik yang telah dilakukan. Identifikasi berbagai kendala dan hambatan dan langkah-langkah perbaikan yang dilakukan menjadi cermin perjalanan ke depannya sehingga tidak berulang hal yang sama.