

Mengukur Kemanfaatan Produk Litbang pada Instansi Pemerintah

Studi Kasus PKPZA I LAN

Agus Wahyuadianto
Shafiera Amalia



**Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur |
Lembaga Administrasi Negara**

Mengukur Kemanfaatan Produk Litbang pada Instansi Pemerintah Studi Kasus PKP2A I LAN

#

Agus Wahyuadianto, S.Psi. SE.
Shafiera Amalia, S.IP.



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
B A N D U N G
2011

#

**MENGUKUR KEMANFAATAN PRODUK LITBANG
PADA INSTANSI PEMERINTAH
STUDI KASUS PKP2A I LAN**

Penulis : Agus Wahyuadianto
Shafiera Amalia
Editor : Devadianto
Desain Sampul & Isi : Dodik
Sumber Gambar : josephqarvizus.blogspot.com

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Cetakan I, 2011

Hak Penerbitan pada:
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga
Administrasi Negara
Alamat : Jl. Kiara Payung km. 4,7 Jatiningor, Sumedang, Jawa Barat
Tel/Fax : (022) 7790044 - 7790055
E-mail : admin@litbang.bandung.lan.go.id
Web : <http://litbang.bandung.lan.go.id/>

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia

*Mengukur Kemanfaatan Produk Litbang pada Instansi Pemerintah:
Studi Kasus PKP2A I LAN*
Bandung: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara, 2011
xi; 118 hlm.; 182 x 257 mm
ISBN: 978-979-3382-46-3

I. Manajemen Kebijakan
II. Judul

III. Devadianto

**Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
Termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari
penerbit**

Prakata

Buku yang ada di hadapan pembaca ini adalah untaian hasil penelitian sederhana yang dilakukan terhadap kinerja kelitbang di lingkungan instansi pemerintah, khususnya mengenai kemanfaatan produk yang dihasilkan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN. Penelitian ini bermula dari pertanyaan-pertanyaan seputar sejauhmana kemanfaatan *output* yang telah dihasilkan oleh Bidang Litbang. Jangan sampai segenap sumber daya yang dikeluarkan oleh organisasi, malah tidak membawa kemanfaatan optimal bagi para pemangku kepentingan.

Penelitian ini diharapkan akan mengawali munculnya penelitian serupa yang dilakukan secara berkesinambungan. Selain itu juga akan memicu organisasi sektor publik lain untuk mengevaluasi kemanfaatan atas hasil kerja yang telah dilakukan selama ini. Sehingga paradigma “tingkat penyerapan anggaran”, dapat disempurnakan dengan nilai kemanfaatan dalam lingkup yang seluas-luasnya.

Segala puji bagi Allah, pemilik seluruh alam semesta karena hanya dengan kuasa-Nya penelitian ini dapat dirampungkan. Ribuan terima kasih tak lupa kami haturkan kepada berbagai pihak yang bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pemikirannya untuk memberikan berbagai data yang dibutuhkan dan sumbang saran demi keberhasilan penelitian ini. Khususnya kami sampaikan kepada rekan-rekan di KKK-SDA; KMK-POA; Pak Joni; Pak Riyadi; Pak Gering; Mas Haris; Pak Erwan; Pak Tri Widodo; Pak Ahmad Juber; Ibu Asmara Dewi; Mbak Tiwi; Mas Rian; dan pihak-pihak lain yang tidak mampu kami sebutkan satu persatu.

Akhirnya, kami mohonkan maaf kepada semua pihak apabila dalam penyelesaian penelitian ini terdapat kekhilafan atau hal yang kurang berkenan bagi pembaca. Ketidaksempurnaan ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab Peneliti. Oleh karenanya, saran dan masukan dari pembaca sekalian sangat kami nantikan guna perbaikan dan penyempurnaan di masa mendatang.

Sumedang, September 2011

Tim Peneliti

Abstrak

Kajian ini berupaya untuk menjelaskan kemanfaatan produk litbang pada instansi pemerintah khususnya di Bidang Litbang PKP2A I LAN terhadap Pemerintah Daerah sebagai salah satu pemangku kepentingan. Adapun produk yang berupaya dijelaskan kemanfaatannya dibatasi pada tiga produk unggulan Bidang Litbang PKP2A I LAN yaitu hasil kajian; kegiatan advokasi/konsultasi; dan kegiatan seminar isu aktual administrasi negara. Kajian ini pun berusaha untuk mengidentifikasi saran, masukan, dan kebutuhan dari Pemerintah Daerah untuk pengembangan program yang diselenggarakan oleh Litbang PKP2A I LAN. Pendekatan dalam kajian ini adalah kualitatif dan kuantitatif sekaligus, dengan metode pengumpulan data primer menggunakan teknik kuesioner dan wawancara. Adapun teknik pengambilan sampel yang dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dan yang dijadikan responden dalam kajian ini adalah pejabat di Pemerintah Daerah yang pernah menggunakan produk Litbang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dan/atau berhubungan langsung dengan Litbang PKP2A I LAN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Daerah pada dasarnya telah mengetahui keberadaan Bidang Litbang PKP2A I LAN, namun belum mengetahui tugas pokok, fungsi, dan produk yang dihasilkannya. Adapun kemanfaatan produk hasil kajian dan kegiatan seminar isu aktual administrasi negara masih sebatas pada level individu. Hasil kajian dimanfaatkan sebagai referensi pembuatan dokumen pribadi dan masukan pribadi untuk kebijakan di daerah. Pemanfaatan hasil seminar isu aktual diantaranya dapat menambah pengetahuan dan wawasan peserta mengenai tema yang sedang dibahas. Sementara itu, pemanfaatan hasil advokasi atau kerjasama dalam bentuk penyelenggaraan bimbingan teknis, asistensi, dan penyusunan naskah akademik telah dirasakan dari level individu (peserta) hingga level organisasi. Untuk level organisasi, manfaatnya adalah hasil kerjasama tersebut menjadi bahan penyusunan kebijakan daerah. Penelitian ini pun berhasil mengidentifikasi sejumlah tema kajian dan materi kegiatan advokasi/konsultasi yang dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah guna mendukung penyelenggaraan pemerintahan di Daerah

Kata kunci: kemanfaatan, outcome, kajian, advokasi, LAN

Executive Summary

Kinerja, secara umum dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang ataupun organisasi tertentu. Dewasa ini dikenal pula konsep manajemen kinerja, yang merupakan suatu upaya yang sistematis, berkelanjutan dan berjangka panjang untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui serangkaian tahapan, yaitu melalui tahapan perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja dan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan tahapan yang penting untuk dilaksanakan. Perlu dilakukan suatu penilaian terhadap apa yang telah dilakukan organisasi, sehingga dapat diketahui sejauh mana suatu organisasi telah mencapai tujuannya. Dalam konteks manajemen kinerja berbasis hasil dapat diketahui sejauh mana output (keluaran) dari organisasi memberikan dampak dan manfaat yang luas.

Melihat pentingnya evaluasi kinerja tersebut, Bidang Litbang PKP2A I LAN, sebagai subsistem dari Lembaga Administrasi Negara merasa perlu untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilaksanakan. Sebagai bagian dari organisasi pemerintah, Bidang Litbang PKP2A I LAN diamanahkan untuk dapat melaksanakan tugas pengkajian berbagai tema dan persoalan seputar lingkup administrasi negara. Dan selama beberapa tahun kebelakang, telah banyak output yang dihasilkan. Beberapa produk yang telah dihasilkan Bidang Litbang PKP2A I LAN diantaranya adalah Buku hasil kajian; Naskah akademik kebijakan Pemerintah Daerah; Laporan hasil pelaksanaan advokasi/konsultasi dengan Pemerintah Daerah; Prosiding seminar isu aktual; Jurnal administrasi (Jurnal Wacana Kinerja); dan Laman (*website*) litbang.

Pertanyaan besarnya adalah sejauh mana produk yang telah dihasilkan Bidang Litbang PKP2A I LAN tersebut dimanfaatkan oleh berbagai *stakeholder*. Sejauh mana kehadiran produk-produk tersebut membawa kemanfaatan bagi penggunanya. Pertanyaan ini yang pada akhirnya memicu gagasan dan pemikiran untuk melakukan penelitian mengenai kemanfaatan produk Bidang Litbang PKP2A I LAN. Dengan demikian, dari latar belakang tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sejauh mana kemanfaatan produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN terhadap penyelenggaraan pemerintahan di Pemerintah Daerah?
2. Apa saja produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan Pemerintah Daerah dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di daerah?

Kajian ini memfokuskan pada upaya untuk mengidentifikasi kemanfaatan tiga produk unggulan Bidang Litbang PKP2A I LAN, yaitu hasil kajian; kegiatan advokasi/konsultasi; dan kegiatan seminar isu aktual

administrasi negara. *Stakeholder* yang diteliti pun dibatasi pada Pemerintah Daerah, karena sebagai *policy advisor*, Bidang Litbang PKP2A I LAN sering berhubungan dengan pihak Pemerintah Daerah.

Hasil yang diharapkan dari kajian ini adalah berupa identifikasi gambaran riil kemanfaatan produk Bidang Litbang dan analisis mengenai produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah. Harapannya hasil ini akan menjadi dasar dalam penilaian kinerja sekaligus perumusan rencana strategis (Renstra) Bidang Litbang PKP2A I LAN.

Kajian ini merupakan kajian/penelitian eksplanatif (*explanatory research*). Kajian ini berusaha untuk menjelaskan kemanfaatan produk litbang PKP2A I LAN; dan mengidentifikasi saran, masukan, dan kebutuhan dari Pemerintah Daerah untuk pengembangan program yang diselenggarakan oleh Litbang PKP2A I LAN. Dikarenakan sifatnya yang merupakan penelitian terapan, kajian ini menggunakan perpaduan antara pendekatan kualitatif dengan pendekatan kuantitatif. Namun, pendekatan utama untuk melaksanakan kajian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui berbagai metode. Data primer diperoleh menggunakan teknik kuesioner dan wawancara, sementara data sekunder diperoleh dengan menggunakan teknik studi pustaka. Adapun yang menjadi responden dan informan kunci dalam kajian ini adalah pejabat di Pemerintah Daerah yang pernah menggunakan produk Litbang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; dan/atau berhubungan langsung dengan Litbang PKP2A I LAN yang dibatasi dari tahun 2006 sampai dengan 2010. Untuk lebih mengoperasionalkannya maka kami memfokuskan pada tiga kelompok yakni:

- a. Pemerintah Daerah yang digunakan sebagai lokus kajian oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN;
- b. Pemerintah Daerah yang bekerja sama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam program advokasi dan kemitraan serta menghasilkan naskah akademis; dan
- c. Peserta seminar yang diselenggarakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif, sementara data kualitatif dianalisis dengan menggunakan Model Analisis Data Interaktif.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa hal, yaitu :

1. Secara umum, Pemerintah Daerah telah mengetahui keberadaan Bidang Litbang PKP2A I LAN, hanya saja belum banyak yang mengetahui tugas

pokok dan fungsinya serta produk yang dihasilkan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN.

2. Adapun pemanfaatan hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN ternyata belum bisa diterapkan secara langsung oleh Pemerintah Daerah. Kebanyakan menggunakannya sebagai bahan referensi untuk kepentingan pembuatan dokumen pribadi dan kebijakan di daerah.
3. Sementara itu, pemanfaatan hasil advokasi atau kerjasama dalam bentuk penyelenggaraan bimbingan teknis, asistensi, dan penyusunan naskah akademik telah dirasakan dari level individu peserta bimbingan teknis/advokasi/konsultasi hingga level organisasi. Untuk level organisasi, manfaat kerjasama yang dilakukan adalah hasil kerjasama tersebut menjadi bahan penyusunan kebijakan daerah.
4. Kegiatan seminar yang diikuti dapat menambah pengetahuan dan wawasan peserta mengenai tema yang sedang dibahas. Selain itu dapat pula mencerahkan pola pikir (mindset) aparatur yang mengikuti seminar. Hasil ini menunjukkan bahwa kegiatan seminar yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN sampai saat ini masih memberikan kemanfaatan di level individu peserta saja.

Selain hasil tersebut, kajian ini juga berhasil mengidentifikasi sejumlah tema kajian dan materi kegiatan advokasi/konsultasi yang dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah guna mendukung penyelenggaraan pemerintahan di Daerah. Beberapa saran masukan untuk dapat meningkatkan kemanfaatan produk Bidang Litbang PKP2A I LAN diantaranya adalah melakukan berbagai metode sosialisasi yang sistematis dan berkesinambungan kepada stakeholder pengguna produk Bidang Litbang PKP2A I LAN; dan melakukan transfer hasil-hasil kajian yang sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah, menjadi modul yang aplikatif sehingga bisa disosialisasikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan untuk Aparatur Daerah.



Daftar Isi

Halaman Sampul	i	
Kata Pengantar	iii	
Abstrak	iv	
<i>Executive Summary</i>	v	
Daftar Isi	viii	
Daftar Tabel	x	
Daftar Gambar	x	
BAB I	PENDAHULUAN	1
A.	Latar Belakang	1
B.	Rumusan Masalah	9
C.	Tujuan dan Sasaran	10
D.	Hasil yang Diharapkan	10
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	11
A.	Kinerja Organisasi Sektor Publik	11
B.	Manajemen Kinerja Sektor Publik	13
C.	Penilaian dan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah	16
D.	Rencana Strategis PKP2A I LAN Tahun 2006-2010	25
E.	Program, Kegiatan, <i>Output</i> dan <i>Outcome</i> Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2006-2010	30
F.	Alur Berpikir	41
BAB III	METODE PENELITIAN	43
A.	Definisi Operasional Variabel	43
B.	Pendekatan Penelitian	47
C.	Metode Pengumpulan Data	48
D.	Responden, Informan Kunci, dan Lokus Penelitian	50
E.	Analisis Data	52
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	55
A.	Pengetahuan Umum atas Bidang Litbang PKP2A I	55

LAN		
B.	Kemanfaatan Produk Bidang Litbang PKP2A I LAN	61
1.	Kemanfaatan Hasil Kajian	62
2.	Kemanfaatan Kegiatan Advokasi/ Konsultasi/ Kerjasama	72
3.	Kemanfaatan Hasil Seminar	78
C.	Keterkaitan antara Renstra dengan Kinerja Program	83
D.	Kebutuhan Kajian dan Kerjasama Pemerintah Daerah	87
1.	Kajian yang Dibutuhkan Pemerintah Daerah	87
2.	Advokasi/ Kerjasama yang Dibutuhkan Pemerintah Daerah	91
3.	Kritik dan Saran Oleh Pemerintah Daerah	93
BAB V	PENUTUP	97
A.	Kesimpulan	97
B.	Saran	100
Daftar Pustaka		105
Lampiran		
Lampiran 1 :	Kuesioner	107
Lampiran 2 :	Pedoman Wawancara	115
Lampiran 3 :	Daftar Responden	115

#

Daftar Tabel

1. 1.	Hasil Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2005-2011	7#
1. 2.	Rekapitulasi Pelaksanaan Advokasi/Konsultasi Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2006-2010	9#
2. 1.	Tipe Evaluasi Menurut Dunn	4 :#
2. 2.	Matriks Program, Kegiatan, <i>Output</i> dan <i>Outcomes</i> Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2006	65#
2. 3.	Matriks Program, Kegiatan, <i>Output</i> dan <i>Outcomes</i> Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2007	66#
2. 4.	Matriks Program, Kegiatan, <i>Output</i> dan <i>Outcomes</i> Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2008	69#
2. 5.	Matriks Program, Kegiatan, <i>Output</i> dan <i>Outcomes</i> Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2009	6 ;#
2. 6.	Matriks Program, Kegiatan, <i>Output</i> dan <i>Outcomes</i> Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2010	6<#
3. 1.	Matriks <i>Output</i> Bidang Litbang PKP2A I LAN periode 2006-2010	77#

Daftar Gambar

2. 1.	Rantai Metode <i>Value For Money</i>	4<#
2. 2.	Kerangka Pengukuran Metode <i>Value For Money</i>	56#
2. 3.	Alur Pikir Kajian	74#
4. 1.	Persentase Pengetahuan Responden terhadap Bidang Litbang PKP2A I LAN	89#
4. 2.	Persentase Produk Bidang Litbang PKP2A I LAN yang diketahui oleh Pemerintah Daerah	8 ;#
4. 3.	Persentase Produk Bidang Litbang PKP2A I LAN yang diperlukan oleh Pemerintah Daerah	8<#
4. 4.	Persentase Sumber Informasi Mengenai Produk Bidang Litbang PKP2A I LAN	93#
4. 5.	Persentase Responden yang Pernah Menjadi Lokus	97#

	Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN	
4. 6.	Persentase pengetahuan Responden Mengenai Produk Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN	99#
4. 7.	Persentase Kepemilikan Responden Terhadap Produk Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN	9:#
4. 8.	Persentase Kesesuaian Hasil Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan Kebutuhan Daerah	9<#
4. 9.	Persentase Pemanfaatan Hasil Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN oleh Pemerintah Daerah	:4#
4. 10.	Persentase Responden yang Pernah Bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN	:6#
4. 11.	Persentase Penyebab Pemerintah Daerah Belum Pernah Bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN	:8#
4. 12.	Persentase Pemanfaatan Hasil Kerjasama Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan Pemerintah Daerah	:9#
4. 13.	Persentase Kegiatan Seminar Bidang Litbang PKP2A I LAN yang Pernah Diikuti oleh Pemerintah Daerah	;3#
4. 14.	Persentase Pemanfaatan Kegiatan Seminar Bidang Litbang PKP2A I LAN yang Pernah Diikuti oleh Pemerintah Daerah	;5#

#

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Ketika sebuah kegiatan dilaksanakan, umumnya selalu diawali dengan proses perencanaan yang matang, lalu dilanjutkan dengan pelaksanaan kegiatan, dan diakhiri dengan evaluasi. Siklus ini secara umum tercermin dalam fungsi manajemen yang secara sederhana dikenal dengan akronim POAC atau *Planning-Organising-Actuating-Controlling* (Perencanaan-Pengorganisasian-Pelaksanaan-Pengendalian). Sebagian juga mengandaikannya seperti siklus yang tidak pernah terputus, dimana bagian *controlling*, yang seakan-akan menjadi akhir proses, sebenarnya menjadi *input* untuk proses *planning*. Hasil dari proses kegiatan itu adalah *output* kegiatan yang merupakan produk yang bisa dikuantifikasi, yang memiliki bentuk antara lain jumlah kegiatan, jumlah cetakan buku, dan jumlah pesertaya diklat/seminar. Konsep inilah yang digunakan sebagai salah satu parameter pelaksanaan kegiatan yang digunakan secara umum di lingkungan organisasi pemerintah di Indonesia.

Satu lagi parameter yang digunakan adalah tingkat penyerapan anggaran. Artinya adalah seberapa kesesuaian antara uang yang dianggarkan di awal tahun dengan uang yang dibelanjakan selama penyelenggaraan kegiatan. Tentu saja pembelanjaan tersebut harus sesuai dengan kaidah standar akuntansi pemerintahan sehingga bisa dipertanggungjawabkan akuntabilitasnya. Oleh karena itu, semakin tinggi kesesuaiannya maka semakin baik kualitas kegiatannya.

Konsep *output* kegiatan dan penyerapan anggaran merupakan parameter yang sudah cukup baik. Akan tetapi, apakah sudah cukup?

Apakah bila kegiatan mencapai parameter kuantitatif maka dikatakan bahwa kegiatan tersebut sukses? Lalu bagaimana dengan makna dari kegiatan itu sendiri?

Kita ambil contoh untuk kegiatan diklat aparatur pemerintah. Saat kegiatan tersebut terlaksana dan mendapatkan jumlah peserta sesuai yang direncanakan maka diklat tersebut dianggap sudah sukses terlaksana. Tapi bagaimana dengan perubahan *knowledge*, *skill*, atau bahkan *behaviour* dari peserta? Apakah hasil diklat tersebut kemudian diimplementasikan di daerah asal peserta? Atau kita ambil contoh yang lain, yakni tentang kegiatan penelitian di bidang pemerintahan atau administrasi negara. Ketika kegiatan sudah dilaksanakan dan menghasilkan, misalnya, 500 eksemplar buku hasil penelitian, maka kegiatan penelitian dianggap sudah berhasil. Tapi bagaimana dengan pertanyaan mengenai, apakah penelitian tersebut bisa dimanfaatkan oleh instansi pemerintah setempat? Apakah hasil penelitian tersebut kemudian diimplementasikan oleh instansi pemerintah tersebut? Ataupun hasil penelitian tersebut hanya berhenti sebagai referensi ilmiah atau bahan bacaan saja?

Pertanyaan-pertanyaan seperti inilah yang perlu menjadi perhatian para pegiat di instansi pemerintah. Karena mengukur kinerja sebuah kegiatan tidak cukup dengan parameter *output* atau penyerapan anggaran saja. Tetapi harus didampingi dengan pengukuran mengenai *outcome*, atau lebih jauh lagi adalah *impact* dan *benefit* kegiatan. Meskipun selama ini parameter tersebut sudah dipersyaratkan dalam perencanaan kegiatan, tetapi jarang sekali benar-benar dilakukan.

Salah satu organisasi pemerintah yang belum pernah melakukan pengukuran *outcome* kegiatan adalah Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I. Organisasi PKP2A I sebagai bagian tak terpisahkan dari Lembaga Administrasi Negara memiliki fungsi dan tujuan yang didasarkan pada Keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 1999 tentang Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 40 Tahun 2000. Sementara itu, operasionalisasinya didasarkan pada Keputusan Kepala LAN Nomor 1049A/IX/6/4/2001 yang diubah dengan Keputusan Keputusan Kepala



LAN Nomor 171/IX/6/4/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, yang diubah kembali dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara dinyatakan bahwa Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) merupakan unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara, yang secara substantif dikoordinasikan oleh Deputy terkait dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama.

PKP2A memiliki tugas menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan di bidang administrasi Negara, dan pendidikan dan pelatihan aparatur Negara sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala LAN. Dalam melaksanakan tugasnya, PKP2A menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggaraan pengkajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur pemerintah;
- b. Penyelenggaraan pengkajian kebijakan administrasi Negara yang meliputi bidang pemerintahan umum, pembangunan, perekonomian Negara dan manajemen;
- c. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi;
- d. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, serta pembinaan Diklat dan Widyaiswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, pengkonsultasian, pemantauan, dan pengendalian.

Dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya, PKP2A I membentuk struktur organisasi yang terdiri dari tiga bidang. Dua bidang litbang, yaitu Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA) dan Bidang Kajian Manajemen Kebijakan Pelayanan dan Otomasi Administrasi (KMKPOA) mengemban tugas untuk



menyelenggarakan kajian dan satu bidang diklat, yaitu Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mengemban tugas untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur.

Secara lebih spesifik, dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara disebutkan bahwa Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA) mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan program kajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur. Sementara itu, Bidang Kajian Manajemen Kebijakan Pelayanan dan Otomasi Administrasi (KMKPOA) mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kajian kebijakan administrasi Negara yang meliputi bidang pemerintahan umum; pembangunan; perekonomian negara; manajemen kebijakan; manajemen pelayanan; otomasi administasi, pengelolaan dan pengembangan perpustakaan; dokumentasi dan publikasi administrasi.

Dalam rangka pelaksanaan tugasnya, dua bidang litbang PKP2A I LAN telah menghasilkan banyak produk, diantaranya adalah 1) Buku hasil kajian; 2) Naskah akademik kebijakan Pemerintah Daerah; 3) Laporan hasil pelaksanaan advokasi/konsultasi dengan Pemerintah Daerah; 4) Prosiding seminar isu aktual; 5) Jurnal administrasi (Jurnal Wacana Kinerja); dan 6) Laman (*website*) litbang.

Adapun judul untuk masing-masing kajian, seminar, dan produk litbang lainnya kami sajikan dalam tabel-tabel di bawah ini. Berikut akan disajikan data hasil kajian bidang litbang PKP2A I LAN dari tahun 2005 hingga tahun 2010.

Tabel 1.1
Hasil Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2005 – 2010

JUDUL KAJIAN
Tahun 2005
1. Kajian Kebijakan Penataan Sektor Informal
2. Pengembangan Kelembagaan Kawasan Lindung



JUDUL KAJIAN
3. Mekanisme Pengawasan & Pengendalian Keuangan Daerah 4. Kajian Pemberdayaan Kecamatan 5. Pengembangan Kelembagaan Kawasan Wisata 6. Pengembangan Sistem P-IPP Daerah
Tahun 2006 1. Kajian Pengukuran <i>Good Governance</i> di Pemerintah Provinsi 2. Kajian Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan Kabupaten/Kota ke Desa 3. Kajian Pengukuran Indeks Pelayanan Publik di Daerah 4. Kajian Isu-Isu Strategis
Tahun 2007 1. Kajian Tentang Isu-isu Pemilu 2. Kajian Evaluasi Pilkada Secara Samsung 3. Kajian Kebijakan GLG dalam Optimalisasi Pelayanan Publik 4. Kajian Model Pengukuran Pelaksanaan GLG Pemda 5. Kajian Kinerja Lembaga Pengawasan di Daerah 6. Kajian Evaluasi terhadap Model Kelembagaan & Ketatalaksanaan Antar Daerah Perbatasan 7. Kajian Efektivitas kebijakan penghematan dan pengembangan energi alternatif 8. Kajian perumusan kebijakan penetapan IPP bagi kabupaten dan kota
Tahun 2008 1. Kajian Manajemen Pengelolaan Barang Daerah 2. Kajian Mekanisme & Prosedur Audit Kinerja di Pemerintah Daerah 3. Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat 4. Kajian Manajemen Ketahanan Pangan di Daerah 5. Kajian Isu Strategis "Transformasi Internal di PKP2A I LAN" 6. Kajian Isu Strategis "Transformasi Internal Bidang Manajemen Pemerintahan Umum di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang
Tahun 2009 1. Kajian Pengembangan Model Seleksi <i>Fit & Proper Test</i> Pejabat Publik 2. Kajian Efektifitas Fungsi <i>Auxiliary Services</i> di Pemerintah Daerah 3. Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu
Tahun 2010 1. Kajian Pengembangan Kelembagaan Kecamatan 2. Kajian Penyusunan Instrumen Pengukuran <i>Good Administration</i> bagi Pemerintahan Daerah



JUDUL KAJIAN3. Kegiatan Penyusunan Instrumen *Assessment* Pegawai

Sumber : Diolah dari Laporan Realisasi Anggaran Unit Litbang PKP2A I LAN Tahun 2005-2010.

Berikut akan disajikan pula hasil pelaksanaan kegiatan advokasi/konsultasi yang dilakukan Bidang Litbang PKP2A I LAN dari Tahun 2006 hingga Tahun 2010.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Pelaksanaan Advokasi/Konsultasi
Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2006 – 2010

LOKUS	OUTPUT
Tahun 2006	
1. Kabupaten Musi Rawas	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Analisis Jabatan di Pemda Kabupaten Musi Rawas. • Bimbingan Teknis Manajemen Pelayanan Prima di Pemda Kabupaten Musi Rawas. • Kajian Analisis Jabatan di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
2. Kabupaten Kupang	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Manajemen Pelayanan Prima di Pemda Kabupaten Kupang. • Bimbingan Teknis Difusi Inovasi di Pemda Kabupaten Kupang. • Bimbingan Teknis Budaya Kerja di Pemda Kabupaten Kupang.
3. Kabupaten Cianjur	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Manajemen Pelayanan Prima di Pemda Kabupaten Cianjur.
4. Kabupaten Cilacap	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan Advokasi di Daerah Kabupaten Cilacap pada tahun yang akan datang.
5. Kota Bandung	<ul style="list-style-type: none"> • Raperda Pengelolaan Barang Jasa di lingkungan Pemda Kota Bandung
Tahun 2007	
1. Kabupaten Musi Rawas	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Pemda Kabupaten Musi Rawas.
2. Kabupaten Kupang	<ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan Teknis Standar Pelayanan Minimal di Pemda Kabupaten Kupang.



LOKUS	OUTPUT
3. Provinsi Sumatera Selatan	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi tentang berbagai kebijakan yang terkait dengan analisis Jabatan bagi Pegawai di lingkungan Pemda Provinsi Sumatera Selatan.
4. Kabupaten Bandung	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis Penyusunan Struktur Organisasi dan Tata Hubungan kerja (SOTK) di Pemda Kabupaten Bandung
Tahun 2008	
1. Kabupaten Kuningan	<ul style="list-style-type: none"> Draf Penataan Kelembagaan Pemerintah Kabupaten Kuningan Berdasar PP 41 Tahun 2007, sebagai rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Kuningan
2. Kota Bogor	<ul style="list-style-type: none"> Kajian Kinerja Pelayanan Puskesmas di Kota Bogor
3. Kabupaten Musi Rawas	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis Analisis Beban Kerja (ABK) di Pemda Kabupaten Musi Rawas. Kajian Analisis Beban Kerja (ABK) di Pemerintah Kabupaten Musi rawas.
4. Kabupaten Kupang	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis Standar Pelayanan Minimal di Pemda Kabupaten Kupang. Kajian Standar Pelayanan Minimal di Pemda Kabupaten Kupang
Tahun 2009	
1. Kota Mataram	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis Standar Pelayanan Analisis Jabatan di Pemerintah Kota Mataram. Kajian Identifikasi Uraian Tugas dalam rangka Analisis Jabatan di Pemerintah Kota Mataram.
2. Kabupaten Kupang	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis <i>Standar Operating Procedures</i> (SOP) di Pemerintah Kabupaten Kupang.
Tahun 2010	
1. Kota Sukabumi	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis Penyusunan <i>Standar Operating Procedures</i> (SOP) Monitoring Penyusunan <i>Standar Operating Procedures</i> (SOP)
2. Kabupaten Bantul	<ul style="list-style-type: none"> Lokakarya Mekanisme Pengaduan Masyarakat dalam rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui Partisipasi Masyarakat Kecamatan Bantul, Kecamatan Kretek dan Kecamatan Banguntapan Kabupaten Bantul



LOKUS	OUTPUT
3. Kabupaten Belitung	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis Penyusunan Standar Operating Procedures (SOP) dan Standar Pelayanan (SP)
4. Kabupaten Lombok Barat	<ul style="list-style-type: none"> Bimbingan Teknis Pelaksanaan Analisis Jabatan

Sumber: Diolah dari Matriks Kegiatan Penyelenggaraan Advokasi dalam Perumusan Kebijakan Publik Tahun 2006 - 2009

Dipandang dari segi *output* kegiatan, maka Bidang Litbang PKP2A I LAN telah mampu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang direncanakan pada setiap tahun anggaran. Terbukti dari tingkat penyerapan anggaran, buku kajian yang dicetak, jumlah peserta seminar, dan target-target fisik lainnya. Akan tetapi selama ini belum pernah dilakukan sebuah penilaian atas *outcome*, apalagi *impact* dari kegiatan tersebut. Seperti yang dituliskan oleh Dwiyanto (2002) bahwa untuk mengukur kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilihat dari indikator-indikator yang melekat pada *stakeholder* dan pengguna (*user*), seperti kemanfaatan yang diperoleh, kepuasan, akuntabilitas, dan responsivitas. Sehingga tidak heran bila isu ini muncul dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang disampaikan oleh Inspektorat LAN pada tahun 2011 (Inspektorat, 2011). Dilaporkan bahwa hasil kajian LAN belum bisa dikategorikan sebagai aset tak berwujud, karena belum diketahui manfaat ekonomi dan/atau manfaat sosialnya.

Tidak hanya kemanfaatan produk litbang terhadap pemangku kepentingan saja yang harus diketahui. Lebih dari itu, kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah harus diidentifikasi sehingga mempermudah dalam merencanakan tema kajian, seminar, dan pengembangan konsep Administrasi Negara. Sehingga kemanfaatan yang diberikan melalui produk litbang akan lebih cepat dan mengena bagi Pemerintah Daerah karena berawal dari kebutuhan mereka.

Birokrasi publik memiliki *stakeholder* dan pengguna (*user*) yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda (Dwiyanto,



2002). Terkait dengan penentuan *stakeholder* atau pengguna (*user*) dari produk Bidang Litbang PKP2A I LAN, maka dilakukan identifikasi umum. Hasil identifikasi terhadap pengguna (*user*) dari produk Bidang Litbang PKP2A I LAN diantaranya adalah Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, anggota DPR/DPRD, akademisi, dan peneliti. Melihat cakupan yang cukup luas, maka populasi kajian ini dibatasi pada lingkup Pemerintah Daerah, dikarenakan fungsi PKP2A I LAN sebagai *policy advisor* menjadikannya lebih sering berhubungan langsung dengan Pemerintah Daerah daripada dengan golongan pengguna (*user*) lainnya.

Jadi, dalam penelitian ini kami ingin melihat/mengukur kemanfaatan (*outcome*) dari berbagai kegiatan dalam seting instansi pemerintah. Alasan pemilihan fokus pada instansi pemerintah adalah karena instansi pemerintah, sejauh observasi yang kami lakukan, belum pernah melakukan kajian kemanfaatan atas produk-produk kegiatannya. Sangat berbeda dengan instansi swasta, terutama komersial, yang secara berkala mengukur daya tangkap pasar dalam bentuk pengukuran persepsi konsumen. Instansi pemerintah yang kami pilih adalah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. Alasan pemilihan lokus ini adalah ketersediaan data yang lengkap untuk dianalisa dalam penelitian ini. Lebih spesifik lagi, kami memfokuskan pada produk-produk penelitian yang menjadi salah satu *core bussiness* dari organisasi tersebut. Alasannya adalah karena produk penelitian belum memiliki parameter kemanfaatan dan sedang menjadi perhatian khusus dari pihak tertentu, yakni Inspektorat dan BPK.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sejauh mana kemanfaatan produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN terhadap penyelenggaraan pemerintahan di Pemerintah Daerah?
2. Apa saja produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan Pemerintah Daerah dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di daerah?

C. Tujuan dan Sasaran

Adapun tujuan dilaksanakannya kajian ini diantaranya :

1. Mengidentifikasi sejauh mana kemanfaatan produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN terhadap penyelenggaraan pemerintahan di Pemerintah Daerah.
2. Menganalisis produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan Pemerintah Daerah dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di Daerah.

D. Hasil yang Diharapkan

Hasil yang diharapkan dari kajian ini berupa identifikasi gambaran riil kemanfaatan produk Bidang Litbang dan analisis mengenai produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah yang akan menjadi dasar dalam penilaian kinerja sekaligus perumusan rencana strategis (renstra) Bidang Litbang PKP2A I LAN.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab 2 ini disajikan beberapa tinjauan kepustakaan yang terkait dan digunakan dalam kajian ini. Sebut bertolak dari konsep manajemen kinerja organisasi. Pembahasan diawali dari definisi kinerja organisasi sektor publik; penjelasan konsep program, kegiatan, *output*, *outcomes*, dan *benefit* dari organisasi publik; hingga pada tahapan manajemen kinerja yang mengerucut pada proses penilaian dan evaluasi kinerja organisasi sektor publik/pemerintah. Bab ini pun akan menampilkan dokumen Rencana Strategis (Renstra) PKP2A I LAN tahun 2006-2010 yang juga akan digunakan sebagai pisau analisis kajian ini. Secara lebih spesifik, akan disajikan matriks program, kegiatan, *output*, *outcomes* dari Bidang Litbang PKP2A I LAN dari Tahun 2006 hingga Tahun 2010. Matriks tersebut sebagai dasar untuk mengoperasionalkan konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini. Pada bagian akhir bab, disajikan kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini.

A. Kinerja Organisasi Sektor Publik

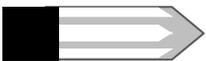
Secara umum, pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Moehariono (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Rothwell, Hohne dan King (2000) dalam Hadiati, et.al. (2008) mengemukakan bahwa "*Performance can be an elusive concept. It deals with the outcomes, result, and accomplishments achieved by a person, group, or organization*". Secara bebas diterjemahkan bahwa kinerja dapat merupakan konsep yang sulit dipahami. Kinerja dapat berkaitan dengan manfaat, hasil, dan prestasi yang dapat dicapai oleh individu (karyawan), kelompok ataupun organisasi. Masih dalam Hadiati, et.al. (2008), Irawan (2000) mengungkapkan bahwa kinerja (*performance*) merupakan *output* (keluaran) seorang pekerja, sebuah *output* (keluaran) proses manajemen, atau *output* (keluaran) suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Sementara dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah, disebutkan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Definisi kinerja yang tercantum dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara tersebut mencakup istilah program dan kegiatan. Program adalah instrumen kebijakan yang berisi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh K/L (Kementerian atau Lembaga) untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh K/L. Sementara itu, yang dimaksud dengan kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satuan kerja setingkat eselon II yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana dan/atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya



tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa.

B. Manajemen Kinerja Sektor Publik

Dewasa ini organisasi sektor publik, khususnya lembaga pemerintah dituntut untuk memperbaiki kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kondisi ini mendorong organisasi sektor publik menggunakan sistem manajemen organisasi berbasis kinerja. Menurut *Performance Management Handbook Departement Energy USA* yang dikutip oleh Mahmudi (2007), definisi manajemen kinerja adalah sebagai berikut :

“Performance-based management is a systematic approach to performance improvement through an ongoing process of establishing strategic performance objectives; measuring performance; collecting, analyzing, reviewing and reporting performance data; and using that data to drive performance improvement”. (Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis; mengukur kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja; serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja)

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen berbasis kinerja merupakan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan berjangka panjang untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui serangkaian tahapan. Dengan demikian, sistem manajemen berbasis kinerja terdiri dari prosedur, langkah dan tahapan yang membentuk suatu siklus kinerja. Lebih spesifik dari definisi yang dikemukakan di atas, Mahmudi (2007) berpendapat bahwa tahapan sistem manajemen kinerja terdiri dari :



1. Tahap Perencanaan Kinerja

Tahapan ini merupakan tahapan yang paling kritis. Perencanaan kinerja dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahap awal, organisasi harus menetapkan kriteria kinerja, target kinerja dan indikator kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja.

2. Tahap Pelaksanaan Kinerja

Dalam implementasi kinerja, manajer bertanggung jawab untuk melakukan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, pendelegasian, dan pengarahan kepada bawahannya. Pengarahan dan pemberian umpan balik (*feedback*) atas kinerja staf merupakan kunci keberhasilan pencapaian tujuan kinerja.

3. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai. Selain itu, penilaian juga dilakukan terhadap kinerja individu pegawai.

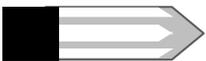
4. Tahap Review Kinerja

Dalam tahapan ini, manajer dan bawahan melakukan pertemuan untuk melakukan diskusi dan pembahasan mengenai kinerja yang telah dicapai. Selain itu, dibahas pula mengenai faktor-faktor kinerja yang mendukung pencapaian prestasi dan permasalahan yang dihadapi dalam upaya mencapai kinerja.

5. Tahap Perbaikan Kinerja

Tahap perbaikan dilakukan untuk merevisi dan menetapkan kembali tujuan, target kinerja, standar kinerja dan kriteria kinerja.

Masih di dalam Mahmudi (2007), dalam manajemen kinerja paling tidak terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu pegawai; perilaku (proses); dan hasil. Ketiga variabel tersebut saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam sistem



manajemen kinerja. Dari ketiga variabel tersebut terdapat tiga model pendekatan dalam sistem manajemen kinerja, yaitu :

1. Manajemen Kinerja Berbasis Pelaku

Manajemen kinerja berbasis pelaku merupakan manajemen kinerja model klasik yang lebih menekankan pada input, yaitu pegawai pelaksana kinerja. Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik, dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja. Model ini berdasarkan penilaian kinerja pada kualifikasi dan kinerja individu seperti: penampilan; disiplin dan ketaatan terhadap aturan; kemampuan dan kemauan belajar; hubungan dengan pelanggan, bawahan, rekan kerja dan atasan; motivasi diri; kecermatan dan ketelitian; produktivitas/kecepatan dalam bekerja; kualitas kerja; pengetahuan dan keterampilan kerja; kemampuan beradaptasi; kemampuan bekerja sama dan kerja tim; kemampuan mengatasi masalah; kemampuan berkomunikasi lisan dan tulisan; kemampuan memimpin dan mengorganisasi; loyalitas.

2. Manajemen Kinerja Berbasis Perilaku/Proses

Manajemen kinerja berbasis perilaku tidak hanya berfokus pada faktor pegawai, namun berfokus pada perilaku atau proses yang dilakukan seseorang dalam bekerja. Dalam menilai kinerja tidak lagi berdasar pada siapakah orang ini, tapi bagaimana orang ini bekerja. Untuk mengukur kinerja berbasis perilaku, organisasi biasanya menentukan faktor kinerja sebagai dasar untuk menilai. Misalnya seperti faktor manajemen operasional; faktor manajemen staf dan pengembangan SDM; dan sebagainya.

3. Manajemen Kinerja Berbasis Hasil

Manajemen kinerja berbasis hasil ini dibuat untuk menjawab kelemahan manajemen kinerja berbasis pelaku dan perilaku/proses yang hanya berfokus pada *input-output* dan belum mengukur hasil, dampak, dan manfaat yang lebih luas dari suatu organisasi.



Manajemen kinerja berbasis hasil menjadikan hasil (*outcomes*) sebagai fokusnya.

Dilihat dari kondisi dewasa ini, Mahmudi (2007) mengemukakan bahwa seharusnya yang menjadi fokus dalam manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik adalah pengukuran hasil (*outcomes*) organisasi. Hal ini dikarenakan masyarakat ingin merasakan/memperoleh hasil akhir, manfaat, atau dampak positif dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik.

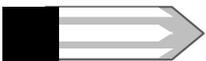
Penelitian ini pun dilakukan menggunakan pendekatan manajemen kinerja berbasis hasil. Penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi kemanfaatan produk yang dihasilkan oleh PKP2A I LAN sebagai salah satu organisasi sektor publik terhadap salah satu *stakeholdernya*, yaitu Pemerintah Daerah.

C. Penilaian dan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah

Diantara tahapan-tahapan dalam sistem manajemen kinerja yang telah disebutkan sebelumnya, tahapan penilaian kinerja merupakan yang penting dan perlu mendapat perhatian khusus. Penilaian kinerja dilakukan dengan mengukur seberapa jauh keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Menurut Mahmudi (2007) adapun tujuan dari pengukuran/penilaian kinerja pada organisasi sektor publik diantaranya adalah :

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai;
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya;
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and punishment*;
5. Memotivasi pegawai;
6. Menciptakan akuntabilitas publik

Dengan demikian, hasil dari pengukuran/penilaian kinerja merupakan bahan utama dalam melakukan evaluasi kinerja organisasi sektor



publik. Menurut PKMK LAN (2009), evaluasi merupakan upaya penilaian yang objektif dan sistematis terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan dan program-program termasuk desain, implementasi, maupun hasilnya. Atau dengan kata lain, evaluasi merupakan penilaian atas relevansi dan efektivitas serta konsistensi program dan/atau kegiatan terhadap tujuan kebijakan.

Dalam konteks kebijakan, menurut Dunn (1999) dalam Nugroho (2009), istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi berkaitan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan/program. Masih menurut Dunn (1999), ada beberapa tipe evaluasi, yaitu :

Tabel 2.1
Tipe Evaluasi Menurut Dunn

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?	Unit Pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?	Unit biaya, manfaat bersih, rasio <i>cost-benefit</i> .
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap, efektivitas tetap
Perataan	Apakah biaya manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda?	Kriteria Pareto, Kriteria kaldor-Hicks, Kriteria Rawls.
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survei warganegara.



Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?	Program publik harus merata dan efisien.

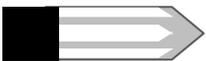
Sumber: Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy*.

Sementara dalam kaitannya dengan rencana pembangunan, PKMK LAN (2009) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja pelaksanaan rencana pembangunan adalah kegiatan penilaian kinerja yang diukur dengan efisiensi, efektivitas, dan kemanfaatan program serta keberlanjutan pembangunan. Evaluasi kinerja pelaksanaan rencana pembangunan dilaksanakan terhadap keluaran kegiatan yang dapat berupa barang dan jasa terhadap hasil (*outcomes*) program pembangunan yang berupa dampak dan manfaat.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/19/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah, tujuan dari evaluasi kinerja organisasi pemerintahan adalah:

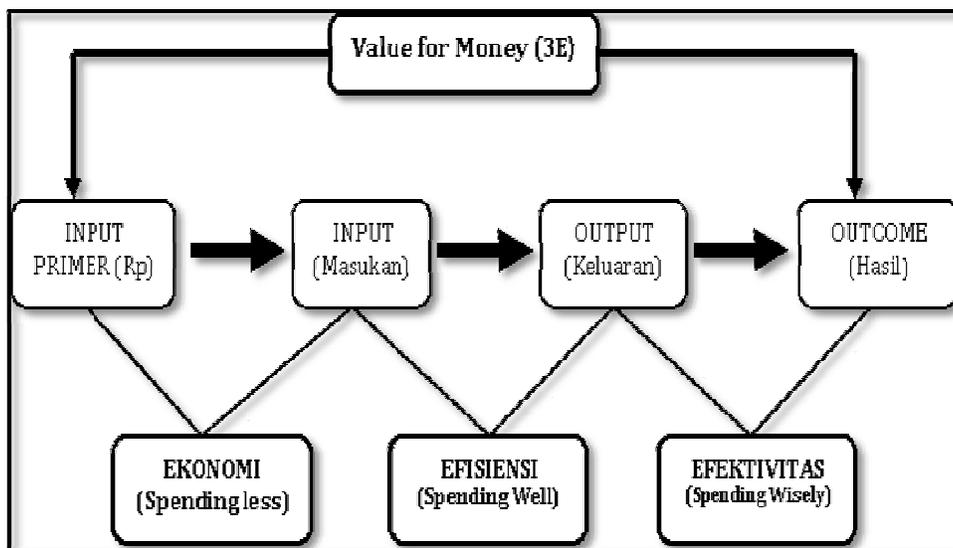
1. Menilai kinerja organisasi pemerintah secara komprehensif yang mencakup dimensi proses dan dimensi hasil. Dimensi proses meliputi penerapan berbagai aspek pengelolaan sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai hasil; dan dimensi hasil yang merupakan pencapaian target-target hasil (*outcomes*) organisasi.
2. Memberikan saran perbaikan pembaharuan berkelanjutan (*continuing improvement*) terhadap berbagai aspek kinerja organisasi pemerintah yang masih lemah untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang berorientasi pada hasil/*outcomes* (*result oriented government*) yang efektif dan efisien.

Setelah mengetahui defenisi dan urgensi dari penilaian dan evaluasi kinerja organisasi, berikut akan dijelaskan bagaimana cara mengukur/menilai kinerja pada organisasi sektor publik. Untuk mengukur kinerja pada organisasi sektor publik dikenal metode pengukuran *value*



for money. Pengukuran *value for money* adalah metode untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu kegiatan, program dan organisasi. Untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dari suatu kegiatan atau program, metode *value for money* terdiri dari tiga elemen utama, yaitu *input-output-outcomes*. Berikut akan disajikan diagram rantai metode *value for money*.

Gambar 2.1
Rantai Metode Value For Money



Sumber: Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*.

Dari gambar diatas tampak bahwa ekonomi didefinisikan sebagai cara penghematan dalam memperoleh sumber daya *input*. Atau dengan kata lain bahwa sumber daya *input* hendaknya diperoleh dengan harga yang lebih rendah (*spending less*), yaitu harga yang mendekati harga pasar. Sementara efisiensi diartikan sebagai perbandingan antara *input-output*. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan *output* tertentu dengan *input* serendah-rendahnya, atau dengan *input* yang ada menghasilkan *output* sebesar-besarnya (*spending well*). Dan, efektivitas diartikan sebagai hubungan antara *output*

dengan tujuan. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan (*spending wisely*).

Pengukuran kinerja pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari perencanaan kinerja, termasuk pengukuran kinerja menggunakan metode *value for money*. Mahmudi (2007) mengemukakan bahwa perencanaan kinerja terdiri atas empat tahapan, yaitu :

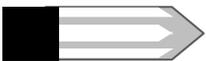
1. Penentuan visi, misi, tujuan (*goal*) dan strategi organisasi;
2. Penerjemahan visi, misi, tujuan (*goal*), dan strategi organisasi ke dalam:
 - a. Sasaran strategik
 - b. Inisiatif strategik
 - c. Indikator kinerja (*input, output, outcome, benefit, impact*)
 - d. Target kinerja
3. Penyusunan program;
4. Penyusunan anggaran

Sementara itu, masih dalam Mahmudi (2007), kerangka pengukuran kinerja metode *value for money* dibangun atas tiga komponen utama, yaitu :

1. Penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target organisasi;

Penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target organisasi merupakan hal pertama yang harus dilakukan. Komponen ini menjadi tujuan tertinggi yang hendak dicapai dari suatu sistem manajemen kinerja. Setiap indikator kinerja harus dikaitkan dengan pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran, dan target organisasi.
2. Penentuan indikator kinerja *input, output outcome, benefit* dan *impact* organisasi;

Menurut Sobandi, *et.al.* (2010), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian



suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).

- a. Masukan (*Input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.
- b. Keluaran (*Output*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
- c. Hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
- d. Manfaat (*Benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.
- e. Dampak (*Impacts*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan, atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Organisasi harus membuat indikator kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact*. Dalam menyusun indikator kinerja, harus dikaitkan dengan pencapaian target kinerja, tujuan, visi dan misi organisasi. Setelah itu, dilakukan pengukuran terhadap indikator kinerja tersebut.

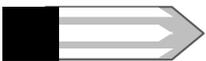
3. Pengukuran kinerja (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas) organisasi.

Pengukuran kinerja organisasi baru dapat dilakukan setelah indikator kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* berhasil disusun. Adapun beberapa pengukuran kinerja yang dapat dilakukan diantaranya:

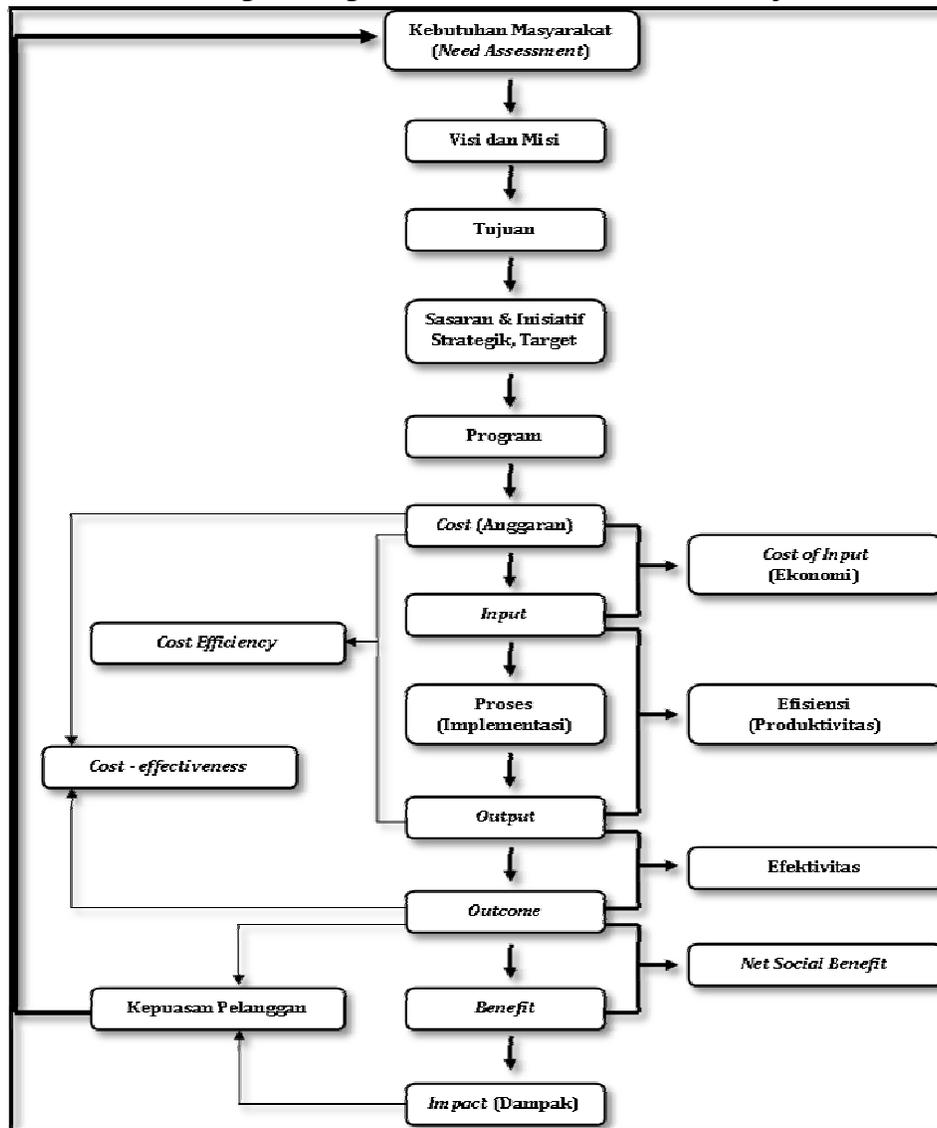


- a. Ekonomi, yaitu perbandingan antara *cost* per unit *input* atau unit *input* per rupiah;
- b. Efisiensi atau produktivitas, yaitu perbandingan antara *output* per unit *input* atau *input* per unit *output*;
- c. Efektivitas (tingkat keberhasilan proses), yaitu perbandingan antara *outcome* per *ouput*;
- d. Manfaat sosial netto (*net social benefit*), yaitu unit *outcome* yang berhasil;
- e. Efisiensi biaya (*cost efficiency*), yaitu *cost* per unit *output* atau *output* per rupiah *cost*;
- f. Efektivitas biaya (*cost-effectiveness*), yaitu *cost* untuk mencapai *outcome*;
- g. Biaya-manfaat (*benefit-cost*), yaitu *net social benefit* per rupiah *cost*;
- h. Ukuran pencapaian *output*;
- i. Ukuran pencapaian *outcomes*.

Berikut akan disajikan diagram kerangka pengukuran kinerja metode *value for money*.



Gambar 2.2
Kerangka Pengukuran Metode Value For Money



Sumber: Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*.

Pada prinsipnya, Kajian Kemanfaatan Produk Litbang PKP2A I LAN terhadap Pemerintah Daerah difokuskan pada upaya untuk mengukur *outcomes*, *benefit*, dan *impact* dari *output*/produk yang telah dihasilkan

oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN. Menurut Mahmudi (2007), tujuan dari pengukuran *outcome* adalah mengetahui nilai yang diberikan *stakeholder* terhadap aktivitas suatu program sektor publik. Paling tidak terdapat dua urgensi dalam penilaian *outcome* pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Pembuat kebijakan sektor publik memerlukan penilaian *outcome* sebagai bahan dalam perencanaan atas pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Pembuat kebijakan sektor publik memerlukan penilaian *outcomes* o sebagai bahan dalam pengendalian pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian *outcomes* dapat dijadikan bahan pengendalian masa lalu (*retrospective*), yaitu untuk menentukan apakah manfaat yang diharapkan dari suatu program telah tercapai. Selain itu juga dijadikan sebagai bahan pengendalian masa depan (*prospective*), hasil penilaian *outcomes* sebagai arahan dalam melakukan keputusan alokasi sumber daya publik.

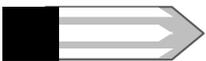
Berbagai referensi menyediakan beberapa model pengukuran *outcome*, dari yang bersifat sederhana sampai yang sangat rumit. Mahmudi (2007) mengemukakan model pengukuran *outcome* yang sederhana terdiri atas empat tahapan, yaitu:

1. Identifikasi *stakeholder*

Tahap pertama yang dilakukan dalam mengukur *outcome* adalah mengidentifikasi *stakeholder* yang akan terpengaruh oleh program dan aktivitas yang akan dilaksanakan. *Outcome* diukur secara langsung dengan meminta pendapat dari berbagai *stakeholder*, misalnya dengan menggunakan wawancara, kuesioner, *pooling* pendapat atau riset pasar.

2. Identifikasi tujuan

Tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi tujuan dari masing-masing *stakeholder*, karena setiap *stakeholder* pasti memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda terhadap organisasi. Oleh karenanya, perlu dipilih tujuan atau kepentingan yang mana yang ingin dipenuhi.



3. Menentukan indikator outcome

Tahap berikutnya adalah menentukan indikator kinerja untuk mengetahui tingkat kemajuan pencapaian tujuan organisasi. Indikator kinerja tersebut berfungsi untuk mengetahui tingkat prestasi. indikator *outcome* diturunkan dari tiap tiap tahap pencapaian tujuan.

4. Monitoring efek samping

Tahap ini perlu dilakukan untuk mengetahui sisi negatif dari suatu kegiatan atau program terhadap *stakeholder* tertentu. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan apakah program tersebut layak atau tidak untuk dilanjutkan pada masa mendatang. Dengan demikian, pengukuran *outcome* tidak hanya mengukur pencapaian keberhasilan suatu program, tetapi juga berupaya untuk melihat dampak negatif dari pelaksanaan program tersebut.

D. Rencana Strategis (Renstra) PKP2A I LAN Tahun 2006-2010

Dalam sistem manajemen kinerja, visi, misi, tujuan, sasaran, dan target organisasi penting untuk ditentukan sebelumnya. Visi, misi, tujuan, sasaran, dan target organisasi inilah yang menjadi tujuan tertinggi dan harus dicapai oleh organisasi melalui manajemen kinerja. Dengan demikian, walaupun kajian ini difokuskan untuk mengukur *outcomes*, *benefit* dan *impact* dari *output*/produk yang telah dihasilkan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN, dokumen rencana strategis perlu dijadikan pisau analisis untuk mengetahui dan menjelaskan apakah *outcomes*, *benefit*, dan *impact* dari *output*/produk Bidang Litbang PKP2A I LAN telah sesuai dengan perencanaan.

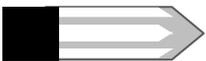
Sebagai bagian tidak terpisahkan dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), visi yang dirumuskan oleh PKP2A I LAN mengacu pada visi LAN. Adapun rumusan visi PKP2A I LAN untuk tahun 2006-2010 adalah: **institusi berkualitas internasional yang menjadi rujukan** dalam pembangunan Sistem Administrasi Negara untuk mewujudkan **ke-pemerintahan yang baik** di Daerah.



Dari rumusan visi di atas, PKP2A I LAN berupaya menjadi lembaga yang memiliki keunggulan kompetitif pada tiga hal utama, yaitu :

1. Institusi berkualitas internasional; PKP2A I LAN diharapkan dapat menjadi institusi berkualitas internasional yang ditandai dengan permintaan kerja sama dari lembaga-lembaga internasional, memiliki kemampuan dalam menawarkan dan menyelenggarakan program ke negara lain, memiliki kemampuan untuk menjalankan program sesuai permintaan negara lain, menjadi model institusi sejenis bagi negara lain dan pengakuan-pengakuan internasional lain, dengan sistem informasi yang dapat mengakses dan diakses secara internasional, yang kemudian diharapkan mampu meraih ISO 9000.
2. Menjadi rujukan dalam pembangunan Administrasi Negara di Daerah; rumusan ini memiliki makna bahwa PKP2A I LAN terus berupaya menghasilkan karya nyata melalui kajian, penelitian, dan pengembangan model penyelenggaraan administrasi negara serta pendidikan dan pelatihan aparatur sebagai dasar pijakan pemerintah khususnya di Daerah. Hasil karya PKP2A I LAN diharapkan menjadi sumber rujukan/referensi pemerintah dalam menyusun berbagai kebijakan dan implementasinya secara efektif dan efisien. Hal ini ditandai dengan adanya hasil-hasil kajian yang dirujuk oleh Daerah sebagai sumber/bahan pengambilan keputusan, adanya kegiatan konsultasi dan advokasi, serta adanya pelibatan PKP2A I LAN dalam berbagai kegiatan di Daerah yang relevan. Dengan demikian, PKP2A I LAN dapat menjadi mitra kerja profesional bagi Daerah.
3. Mewujudkan pemerintahan yang baik di Daerah; rumusan visi ini merupakan bukti dari upaya PKP2A I LAN untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam pengembangan dan perwujudan *good local government* melalui berbagai program dan kegiatan PKP2A I LAN. Sehingga dapat mendorong terwujudnya prinsip akuntabilitas, transparansi, profesionalitas, dan ketaatan hukum di Daerah.

Berdasarkan visi yang telah ditetapkan, PKP2A I LAN merumuskan misi sebagai berikut: membangun pemerintahan daerah yang baik melalui penyelenggaraan kajian, penelitian, advokasi, dan konsultasi serta



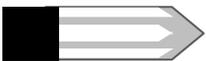
pendidikan dan pelatihan aparatur dalam rangka pembangunan sistem administrasi negara.

Untuk mencapai visi dan misi di atas, PKP2A I LAN merumuskan tujuan dan sasaran yang harus dicapai dalam periode tahun 2006-2010 adalah sebagai berikut:

1. Tujuan pertama, tersedianya hasil-hasil kajian yang dapat dimiliki/diketahui *stakeholder* secara cepat, mudah dan murah, dengan sasaran:
 - a. Terpublikasinya seluruh hasil kajian melalui *website*;
 - b. Terdistribusikannya hasil-hasil kajian dan jurnal wacana kinerja setiap tahun anggaran ke seluruh Pemerintah Daerah.
2. Tujuan kedua, terukurnya tingkat pelaksanaan *Good Local Governance* minimal di 25% Daerah di Indonesia, dengan sasaran:
 - a. Terukurnya tingkat transparansi penyelenggaraan pemerintahan daerah;
 - b. Terukurnya tingkat akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah;
 - c. Terukurnya tingkat partisipasi masyarakat di daerah;
 - d. Terukurnya tingkat keterbukaan (*openness*) pemerintahan daerah;
 - e. Terukurnya tingkat pelayanan publik dasar di daerah di Indonesia.
3. Tujuan ketiga, terciptanya 4 buah Metode Analisis Manajemen yang dibutuhkan *stakeholders*, dengan sasaran:
 - a. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Perencanaan;
 - b. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Pengorganisasian;
 - c. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Pengawasan dan Evaluasi;
 - d. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Penganggaran;



4. Tujuan keempat, memberikan 50 buah rekomendasi kebijaksanaan terhadap isu-isu strategis aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan di Daerah, dengan sasaran:
 - a. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan akuntabilitas eksekutif-legislatif;
 - b. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan penegakan hukum;
 - c. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan transparansi;
 - d. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan partisipasi masyarakat;
 - e. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan penyelenggaraan administrasi negara di Daerah.
5. Tujuan kelima, meningkatkan kompetensi dan profesionalisme sebanyak 12.000 orang aparatur dalam rangka pelaksanaan *Good Local Governance*, dengan sasaran:
 - a. Terselenggaranya diklat kepemimpinan berbasis kompetensi bagi 3000 orang pejabat struktural di wilayah kerja PKP2A I LAN;
 - b. Terselenggaranya diklat teknis manajerial berbasis kompetensi bagi 6000 orang aparatur di wilayah kerja PKP2A I LAN;
 - c. Terselenggaranya diklat teknis fungsional bagi 3000 orang pejabat fungsional widyaiswara di wilayah kerja PKP2A I LAN;
6. Tujuan keenam, terselenggaranya advokasi dan konsultasi bagi tenaga kediklatan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalisme penyelenggaraan diklat, dengan sasaran:
 - a. Terselenggaranya advokasi bagi 500 penyelenggara diklat;
 - b. Terselenggaranya advokasi bagi 500 tenaga fungsional widyaiswara di wilayah kerja PKP2A I LAN;
 - c. Tersedianya media komunikasi kediklatan sebanyak 10 kali penerbitan.



7. Tujuan ketujuh, tersedianya 50 pedoman standarisasi dan pengawasan kualitas penyelenggaraan diklat teknis manajerial di wilayah kerja PKP2A I LAN, dengan sasaran:
 - a. Tersusunnya 50 pedoman penyelenggaraan diklat teknis manajemen sesuai dengan *tools management analysis*;
 - b. Tersusunnya 50 kurikulum dan GBPP diklat teknis manajerial;
 - c. Tersusunnya 50 buah modul diklat teknis manajerial;
 - d. Tersusunnya indikator kinerja kompetensi lembaga diklat;
 - e. Tersusunnya indikator evaluasi pembelajaran peserta diklat;
 - f. Tersusunnya indikator evaluasi pasca diklat;
 - g. Tersedianya sistem informasi kediklatan (SIDA) yang komprehensif.
8. Tujuan kedelapan, teridentifikasinya kompetensi dan pemanfaatan alumni pasca diklat di wilayah kerja PKP2A I LAN, dengan sasaran:
 - a. Tersedianya informasi kompetensi pasca diklat bagi 12000 alumni diklat;
 - b. Tersedianya informasi pemanfaatan sebanyak 12000 alumni diklat;
 - c. Teridentifikasinya informasi kebutuhan kompetensi.
9. Tujuan kesembilan, terciptanya pelayanan administratif, penyediaan dan pengelolaan sumber daya organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna yang mampu mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas organisasi, dengan sasaran:
 - a. Tersedianya sistem manajemen yang handal dalam bidang kepegawaian dan umum, keuangan, serta perencanaan dan pelaporan;
 - b. Terciptanya peningkatan kualitas pelayanan internal di bidang kepegawaian, umum, keuangan, serta perencanaan dan pelaporan;
 - c. Mengembangkan sistem kearsipan, dokumentasi, keprotokolan dan kehumasan yang efektif dan profesional.



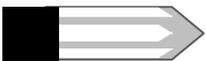
Adapun tujuan dan sasaran nomor 1-4 merupakan tujuan yang harus dicapai oleh Bidang Litbang, sementara tujuan dan sasaran nomor 5-8 harus dicapai oleh Bidang Diklat; dan tujuan dan sasaran nomor 9 harus dicapai oleh Bagian Tata Usaha PKP2A I LAN.

Dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran tersebut, dirumuskan arah kebijakan, yang diimplementasikan selama periode tahun 2006-2010. Adapun arah kebijakan yang telah dirumuskan yaitu:

1. *Reinventing* program diklat; dengan kebijakan ini diharapkan akan tercipta program diklat yang profesional, penuh dengan kreativitas dan inovasi program.
2. Revitalisasi sumber daya organisasi; dengan kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kompetensi organisasi melalui pemberdayaan dan pendayagunaan SDM secara optimal serta pemanfaatan dan optimalisasi fasilitas kantor.
3. *Next Step* (tindak lanjut) produk litbang; kebijakan ini diarahkan pada upaya untuk meningkatkan kualitas hasil kajian yang dicerminkan melalui kejelasan manfaat dari hasil kajian sehingga dapat memberikan peran dan kontribusi nyata terhadap pengembangan sistem administrasi negara.

Sementara itu, beberapa kebijakan operasional dirumuskan dalam upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara spesifik untuk bidang penelitian dan kajian, kebijakan operasional yang dirumuskan adalah:

1. Peningkatan publikasi hasil-hasil kajian;
2. Peningkatan penyelenggaraan *Good Local Governance*;
3. Inovasi metode analisis manajemen;
4. Optimalisasi manfaat kajian, advokasi, dan konsultasi pengembangan administrasi negara bagi *stakeholder*;
5. Pengembangan kemitraan dengan sektor publik dan swasta.



E. Program, Kegiatan, *Output*, dan *Outcome* Bidang Litbang PKP2A I LAN

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, keluaran (*Outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan. Sedangkan yang dimaksud dengan hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Adapun yang dimaksud dengan program adalah instrumen kebijakan yang berisi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh K/L (Kementerian atau Lembaga) untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh K/L.

Sementara itu, yang dimaksud dengan kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satuan kerja setingkat eselon II yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, dan/atau kombinasi dari beberapa atau semua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa.

Sebagaimana ditetapkan dalam dokumen rencana strategis (Renstra) PKP2A I LAN tahun 2006-2010, yang menjadi program bidang penelitian dan pengembangan adalah:

1. Pengembangan SIM PKP2A I LAN;
2. Sosialisasi hasil-hasil kajian;
3. Pengembangan alat ukur *Good Governance*;
4. Pengukuran penyelenggaraan *Good Governance*;
5. Pengembangan metode analisis manajemen;
6. Sosialisasi/*workshop*/lokakarya metode analisis manajemen;



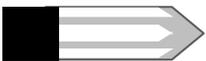
7. Pengembangan pengkajian sistem administrasi negara yang aktual dan strategis;
8. Advokasi dan konsultasi penyelenggaraan administrasi negara di Daerah;
9. Pengembangan jejaring kerja;
10. Evaluasi/*survey customer* Litbang dan Kajian

Untuk melihat hasil dari pelaksanaan program-program tersebut, berikut akan disajikan matriks program, kegiatan, *ouput* dan *outcome* bidang Litbang PKP2A I LAN dalam kurun waktu tahun 2006 hingga tahun 2010 berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN Tahun 2006 hingga 2010.

Berikut akan disajikan matriks program, kegiatan, *output*, dan *outcomes* Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2006.

Tabel 2.2
Matriks Program, Kegiatan, *Output* dan *Outcomes* Bidang Litbang
PKP2A I LAN Tahun 2006

Program	Kegiatan	<i>Output</i>	<i>Outcome</i>
Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara	Kajian Pengukuran <i>Good Governance</i> Pemerintah Provinsi	Instrumen Pengukuran Pelaksanaan <i>Good Governance</i> di Pemerintah Provinsi	Terukurnya pelaksanaan <i>Good Governance</i> di Pemerintah Provinsi
Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan	Kajian Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan Kabupaten/Kota ke Desa	Laporan hasil kajian	Tersusunnya konsep konsep penyerahan sebagian urusan pengaturan Pemerintahan Kabupaten/Kota ke Desa
Program Penyelenggaraan	Kajian isu-isu strategis	Laporan hasil kegiatan	Meningkatnya pemahaman hasil



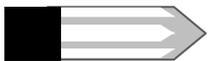
Program	Kegiatan	Output	Outcome
Pimpinan Kenegaraan dan Kepemerintahan			kajian
Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Penelitian tentang Pengukuran IPP di Daerah	Laporan hasil kajian	Tersedianya rekomendasi kebijakan tentang Pelayanan Publik
Program Penyelenggaraan Pimpinan Kenegaraan dan Kepemerintahan	Penyelenggaraan advokasi dalam perumusan kebijakan publik bidang Pelayanan dan Otomasi Administrasi di daerah	Terselenggaranya advokasi di 13 daerah	Teridentifikasi permasalahan- permasalahan di daerah
	Diskusi Terbatas Isu-isu aktual (2 kali)	Laporan hasil kegiatan	Meningkatnya pemahaman hasil diskusi
	Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja	Jurnal Wacana Kinerja sebanyak empat volume dalam tahun 2006	Tersedianya para pe- nulis yg lebih ber- kualitas

Sumber: Diolah dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN Tahun 2006

Sementara itu, matriks program, kegiatan, *output* dan *outcomes* Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2007 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.3
Matriks Program, Kegiatan, Output, dan Outcomes Bidang Litbang
PKP2A I LAN Tahun 2007

Program	Kegiatan	Output	Outcome
Program Penerapan Pemerintahan yang Baik	Kajian Kebijakan <i>Good Local Governance</i> dalam Optimalisasi Pelayanan Publik	Laporan Hasil Kajian	Terumuskannya rekomendasi strategi reformasi pelayanan publik khususnya pelayanan publik di bidang investasi dalam mewujudkan prinsip-prinsip GLG
	Kajian Pengukuran Pelaksanaan <i>Good Governance</i> di Pemerintah Daerah	Laporan Hasil Kajian	Tersedianya konsep model pengukuran pelaksanaan <i>Good Governance</i> di Pemerintah Daerah
Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara	Kajian Kinerja Lembaga Pengawasan di Daerah	Laporan Hasil Kajian	Terumuskannya rekomendasi kebijakan dalam bidang pengawasan di daerah
Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan	Kajian Evaluasi terhadap Model Kelembagaan dan Ketatalaksanaan antar Daerah Perbatasan	Laporan hasil kajian	Tersusunnya pedoman bagi pemerintah daerah dalam pengaturan tata cara kerjasama pelayanan bersama antar pemerintah daerah Kabupaten/Kota pada suatu wilayah provinsi
Program Penyelenggaraan Pimpinan Kenegaraan dan Pemerintahan	Penyelenggaraan advokasi dalam perumusan kebijakan publik bidang Pelayanan dan Otomasi Administrasi di Daerah	Terselenggaranya advokasi di lima daerah	Adanya peningkatan kemampuan daerah dalam perumusan kebijakan publik bidang pelayanan dan otonomasi administrasi di daerah



Program	Kegiatan	Output	Outcome
	Diskusi Terbatas Isu-isu aktual	Laporan hasil kegiatan	Tersedianya rekomendasi kebijakan tentang peran DPD dan restropeksi peran LAN dalam dalam Pembangunan Sistem Administrasi Negara
Program Penerapan Pemerintahan yang Baik	Kajian tentang Isu-isu Pemilu	Laporan Hasil Kajian	Terumuskannya solusi permasalahan-permasalahan dalam penyelenggaraan Pemilihan Umum anggota DPR, DPD, dan DPRD Provinsi, Kabupaten dan Kota dalam upaya penyempurnaan UU No. 12 Tahun 2003
	Kajian Evaluasi Pelaksanaan Pilkada secara Langsung	Laporan Hasil Kajian	Tersedianya konsep rekomendasi penyempurnaan pelaksanaan pemilihan kepala daerah secara langsung
Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Penelitian tentang Pengukuran IPP di Daerah	Laporan hasil kajian	Tersedianya pedoman penetapan Indeks Pelayanan Publik (IPP) bagi Kecamatan di daerah
	Kajian Efektivitas Kebijakan Penghematan dan Pengembangan Energi Alternatif	Laporan hasil kegiatan	Terumuskannya konsep rekomendasi pelaksanaan kebijakan penghematan dan pengembangan energi alternatif di daerah
Program Penyelenggaraan Pimpinan Kenegaraan dan Pemerintahan	Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja	Jurnal Wacana Kinerja sebanyak empat volume dalam tahun 2007	Tersedianya publikasi pemikiran-pemikiran dan gagasan-gagasan baru dalam bidang Administrasi Negara
	Pengembangan dan Pengelolaan	Laporan hasil kegiatan	Tersedianya Bibliografi Buku Manajemen dan Administrasi



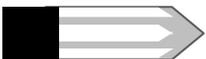
Program	Kegiatan	Output	Outcome
	Perpustakaan		di Perpustakaan

Sumber: Diolah dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN Tahun 2007

Berikut akan disajikan matriks program, kegiatan, *output*, dan *outcomes* Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2008.

Tabel 2.4
Matriks Program, Kegiatan, *Output*, dan *Outcomes* Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2008

Program	Kegiatan	Output	Outcome
Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara	Kajian Mekanisme dan Prosedur Audit Kinerja di Pemerintah Daerah	Laporan Hasil Kajian	Tersedianya pedoman peningkatan kinerja aparatur dan lembaga pengawasan di daerah
Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan	Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat	Laporan Hasil Kajian	Tersusunnya rekomendasi Peningkatan kinerja lembaga diklat baik dari dimensi sumber daya manusia penyelenggara, widyaiswara, program diklat maupun sarana dan prasarana serta penyempurnaan sistem akreditasi lembaga diklat pemerintah
	Penyelenggaraan Advokasi dan Konsultasi dalam Penyelenggaraan Administrasi Negara di Daerah	Laporan penyelenggaraan advokasi dan konsultasi di daerah	Tersusunnya bahan rekomendasi bagi daerah untuk memperbaiki sistem penyelenggaraan administrasi negara di daerah



Program	Kegiatan	Output	Outcome
Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Kajian Isu-isu Strategis	Laporan hasil kajian	Terformulasikannya konsep-konsep/pemikiran strategis dalam mewujudkan reformasi birokrasi
	Diskusi Terbatas Isu-isu Aktual	Tersusunnya <i>proceeding</i> kegiatan seminar/diskusi isu-isu aktual	Terformulasikannya konsep pemikiran penyelesaian permasalahan aktual di bidang pelayanan publik
Program Penerapan Kepemerintahan yang Baik	Penerbitan jurnal/Kajian Wacana Kinerja	Jurnal Wacana Kinerja sebanyak empat volume dalam tahun 2008	Terpublikasi pemikiran-pemikiran dan gagasan-gagasan baru dalam bidang Administrasi Negara dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah
	Penyusunan Administrasi Bahan Pustaka, Bibliografi, dan Abstraksi	Tersusunnya Daftar Bibliografi Dan Abstrak Koleksi Perpustakaan	Peningkatan pelayanan perpustakaan
	Bedah Buku	Terselenggaranya Kegiatan Bedah Buku & Laporan Kegiatan	Memberi tambahan ilmu pengetahuan dan meningkatkan kompetensi peserta
	Kajian Manajemen Pengelolaan Barang Daerah	Laporan hasil kajian yang berisi rekomendasi kebijakan pengelolaan barang daerah	Meningkatnya kinerja lembaga pengelolaan milik daerah
Program Penataan Kelembagaan dan	Kajian Ketahanan	Laporan Hasil Kajian yang berisi	Meningkatnya kinerja lembaga ketahanan



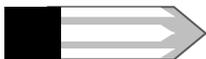
Program	Kegiatan	Output	Outcome
Ketatalaksanaan	Pangan di Daerah	rekomendasi kebijakan manajemen ketahanan pangan di daerah	pangan di daerah

Sumber: Diolah dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN Tahun 2008

Sementara itu, matriks program, kegiatan, *output* dan *outcomes* Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2009 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.5
Matriks Program, Kegiatan, Output, dan Outcomes Bidang Litbang PKP2A I LAN Tahun 2009

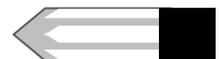
Program	Kegiatan	Output	Outcome
Program Penerapan Kepemerintahan Yang Baik	Diskusi Terbatas Isu Aktual	Tersusunnya <i>proceeding</i> kegiatan seminar/diskusi isu-isu aktual	Terformulasikannya konsep pemikiran penyelesaian permasalahan aktual di bidang sumber daya aparatur dan pelayanan publik
	Penyelenggaraan Advokasi dan Konsultasi dalam Penyelenggaraan Administrasi Negara di Daerah	Laporan penyelenggaraan advokasi dan konsultasi di daerah	Tersusunnya bahan rekomendasi bagi daerah untuk memperbaiki sistem penyelenggaraan administrasi negara di daerah
	Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja	Jurnal Wacana Kinerja sebanyak dua volume dalam tahun	Terpublikasi pemikiran-pemikiran dan gagasan-gagasan baru dalam bidang Administrasi



Program	Kegiatan	Output	Outcome
		2009	Negara dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah
	Kajian Pengembangan Model Seleksi <i>Fit and Proper Test</i> Pejabat Publik	Laporan hasil kajian yang berisi rekomendasi kebijakan	Tersedianya konsep Model Seleksi " <i>Fit and Proper Test</i> " Pejabat Publik.
Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan	Pengelolaan Sistem Informasi Litbang	program database internal berbasis web	Tersedianya informasi kelitbang sekaligus pengembangan eksistensi litbang PKPPA I LAN
	Penyusunan Administrasi Bahan Pustaka, Bibliografi dan Abstraksi	tersusunnya <i>database</i> perpustakaan yang komprehensif	Terselenggaranya pelayanan perpustakaan yang berkualitas melalui tertib administrasi perpustakaan
	Kajian Efektivitas Fungsi <i>Auxiliary Services</i> di Pemda	Laporan hasil kajian yang berisi rekomendasi kebijakan	Tersedianya rekomendasi bagi Sekretariat Daerah sebagai unit <i>auxiliary services</i> dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.
Program Pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur	Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu	Laporan hasil kajian	Mengetahui kinerja PP 41 Tahun 2007 tentang OPD di daerah

Sumber: Diolah dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN Tahun 2009

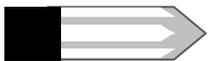
Dan berikut akan disajikan matriks program, kegiatan, *output* dan *outcomes* Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2010.



Tabel 2.6
Matriks Program, Kegiatan, Output, dan Outcomes Bidang Litbang
PKP2A I LAN Tahun 2010

Program	Kegiatan	Output	Outcome
Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik	Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja	Terbitnya jurnal wacana kinerja sesuai dengan waktunya	Terpublikasi pemikiran-pemikiran dan gagasan-gagasan baru dalam bidang Administrasi Negara dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah
	Kajian Pemerintahan yang Baik	Laporan hasil kajian	Terlaksananya Kajian Penyusunan Instrumen Pengukuran Good Administration bagi Pemerintah Daerah.
Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan	Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan	Laporan hasil kajian	Teranalisisnya kelembagaan Kecamatan, Kelurahan/Desa di pemerintahan daerah
	Pengkajian dan Pengembangan Sistem Informasi	Program <i>database</i> internal berbasis web	Terciptanya SIM Litbang yang <i>up to date</i>
	Pengembangan Kapasitas/Kualitas SDM Aparatur	Laporan Kegiatan	Tersusunnya instrumen <i>assessment</i> pegawai
	Pembinaan/ Pengembangan/ Pengelolaan Perpustakaan/ Kearsipan	<i>Database</i> koleksi perpustakaan yang komprehensif	Terselenggaranya tugas-tugas perpustakaan dengan baik.

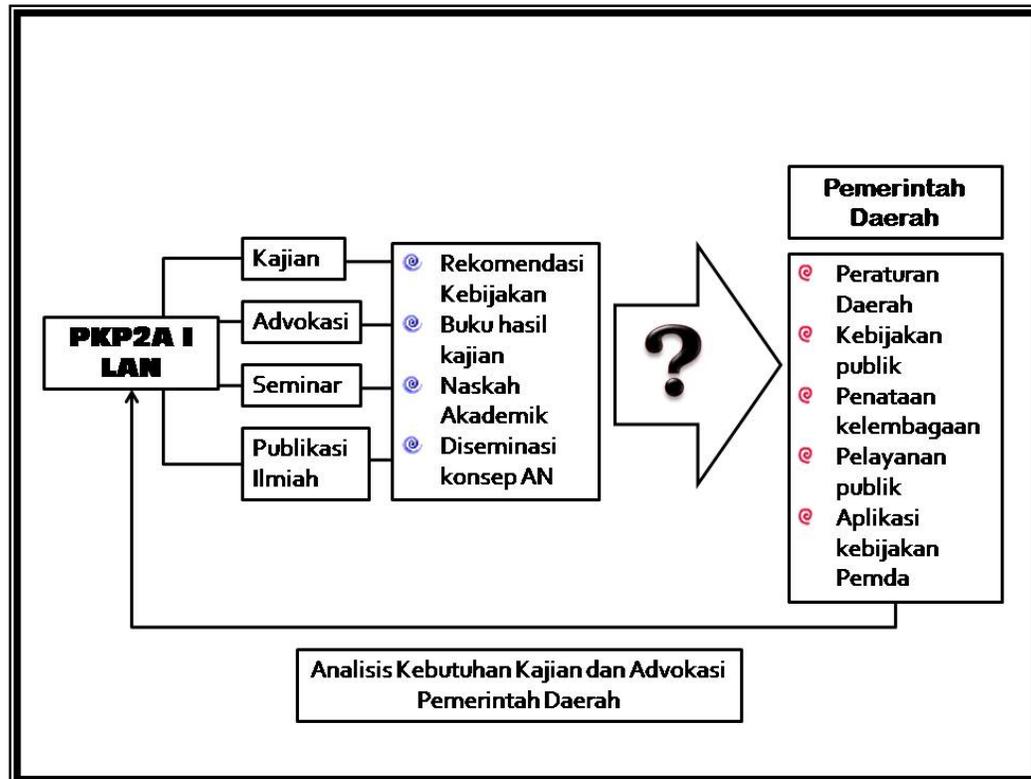
Sumber: Diolah dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN Tahun 2010



F. Alur Berpikir

Alur berpikir dalam kajian ini dapat dilihat pada diagram berikut.

Gambar 2.3
Alur Pikir kajian



BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

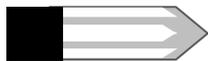
Metodologi kajian merupakan kaidah ilmiah yang digunakan dalam melaksanakan kajian, yang terdiri dari rincian variabel, definisi, instrumen, cara menganalisa, dan sebagainya. Pertama, akan dibahas mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam kajian. Kedua, akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel kajian. Kemudian ketiga adalah pendekatan yang diaplikasikan dalam kajian ini. Selanjutnya keempat, jenis dan teknik pengumpulan data untuk mendukung kajian. Terakhir kelima, menerangkan mengenai model yang digunakan untuk menganalisa data yang telah dikumpulkan.

A. Definisi Operasional Variabel

Untuk keperluan kajian ini perlu ditetapkan definisi operasional dari beberapa konsep yang digunakan. Adapun yang dimaksud dengan keluaran (*output*) adalah produk barang dan jasa (fisik dan/atau non fisik) yang dihasilkan dari kegiatan yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam bentuk buku hasil kajian, naskah akademik rekomendasi kebijakan Pemerintah Daerah; Penyelenggaraan Bimbingan Teknis/Lokakarya dengan Pemerintah Daerah dan Prosiding Seminar Isu Aktual selama kurun waktu Tahun 2006 hingga Tahun 2010. Berikut akan disajikan matriks keluaran (*output*) dari Bidang Litbang PKP2A I LAN periode 2006-2010.

Tabel 3.1
Matriks Output Bidang Litbang PKP2A I LAN periode 2006-2010

Output	
Substansi	Bentuk Fisik
Kajian	
<ul style="list-style-type: none"> a. Instrumen Pengukuran Pelaksanaan <i>Good Governance</i> di Pemerintah Provinsi b. Konsep penyerahan sebagian urusan Pemerintahan Kabupaten/Kota ke Desa c. Rekomendasi kebijakan tentang Pengukuran Indeks Pelayanan Publik d. Rekomendasi strategi reformasi pelayanan publik di bidang investasi dalam mewujudkan prinsip-prinsip GLG (<i>Good Local Governance</i>) e. Konsep model pengukuran pelaksanaan <i>Good Governance</i> di Pemerintah Daerah f. Rekomendasi kebijakan dalam bidang pengawasan di daerah g. Pedoman bagi pemerintah daerah dalam pengaturan tata cara kerjasama pelayanan bersama antar pemerintah daerah Kabupaten/Kota pada suatu wilayah provinsi h. Solusi permasalahan-permasalahan dalam penyelenggaraan Pemilihan Umum Anggota DPR, DPD, dan DPRD Provinsi, Kabupaten dan Kota dalam upaya penyempurnaan UU No. 12 Tahun 2003 i. Rekomendasi penyempurnaan pelaksanaan pemilihan kepala daerah secara langsung j. Pedoman penetapan indeks pelayanan publik (IPP) bagi Kecamatan di daerah k. Rekomendasi pelaksanaan kebijakan penghematan dan pengembangan energi alternatif di daerah l. Pedoman peningkatan kinerja aparatur dan lembaga pengawasan di daerah m. Rekomendasi Peningkatan kinerja lembaga diklat n. Rekomendasi kebijakan pengelolaan barang daerah o. Rekomendasi kebijakan manajemen ketahanan pangan di daerah 	<ul style="list-style-type: none"> a. Laporan hasil kajian b. Buku Cetak Hasil Kajian



Output	
Substansi	Bentuk Fisik
<p>p. Rekomendasi pemikiran strategis dalam rangka "Transformasi Internal di PKP2A I LAN"</p> <p>q. Rekomendasi pemikiran strategis dalam rangka Transformasi Internal Bidang Manajemen Pemerintahan Umum di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang</p> <p>r. Rekomendasi bagi Sekretariat Daerah sebagai unit <i>auxiliary services</i> dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah</p> <p>s. Model Seleksi "<i>Fit and Proper Test</i>" Pejabat Publik</p> <p>t. Evaluasi kinerja PP 41 Tahun 2007 tentang OPD di daerah</p> <p>u. Model kelembagaan kecamatan berbasis pelayanan publik</p> <p>v. Instrumen Pengukuran <i>Good Administration</i> bagi Pemerintah Daerah</p> <p>w. Instrumen <i>Assessment</i> pegawai</p>	
Advokasi dan Konsultasi	
<p>a. Materi Analisis Jabatan</p> <p>b. Manajemen Pelayanan Prima</p> <p>c. Difusi Inovasi</p> <p>d. Budaya Kerja</p> <p>e. Pengelolaan barang dan jasa</p> <p>f. Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)</p> <p>g. Standar Pelayanan Minimal</p> <p>h. Penyusunan Struktur Organisasi dan Tata Hubungan kerja (SOTK)</p> <p>i. Penataan kelembagaan pemerintah daerah</p> <p>j. Kinerja pelayanan</p> <p>k. Analisis Beban Kerja (ABK)</p> <p>l. <i>Standar Operating Procedures</i> (SOP)</p> <p>m. Mekanisme Pengaduan Masyarakat dalam rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui Partisipasi Masyarakat</p> <p>n. Standar Kompetensi jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Daerah</p>	<p>a. Bimbingan teknis</p> <p>b. Naskah Akademik</p> <p>c. Rancangan Peraturan Daerah</p>



Output	
Substansi	Bentuk Fisik
Seminar Isu Aktual	
a. Rekomendasi kebijakan tentang peran DPD b. Restropeksi peran LAN dalam Pembangunan Sistem Administrasi Negara c. Rekomendasi dalam mewujudkan profesionalisme aparatur pemerintah dalam meningkatkan pelayanan publik di daerah d. Rekomendasi Model kelembagaan kecamatan berbasis pelayanan publik	a. Laporan kegiatan seminar b. <i>Proceeding</i> seminar

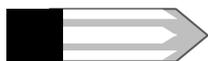
Pada kajian kali ini, definisi operasional dari Hasil (*Outcomes*) produk Bidang Litbang PKP2A I LAN adalah seberapa jauh produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan dari pemerintah daerah sebagai salah satu *stakeholder*. Sedangkan yang dimaksud dengan Manfaat (*Benefits*) adalah kegunaan berbagai produk Bidang Litbang PKP2A I LAN yang dirasakan oleh pemerintah daerah. Adapun indikator kemanfaatan produk Bidang Litbang PKP2A I LAN ditetapkan sebagai berikut:

1. Pemanfaatan Hasil Kajian

- a. Sebagai Bahan Bacaan
- b. Sebagai Bahan menyusun pidato atau dokumen kerja
- c. Sebagai bahan koleksi perpustakaan pribadi/unit/organisasi
- d. Bahan pelatihan/mengajar di diklat
- e. Bahan penyusunan kebijakan di tingkat OPD
- f. Bahan penyusunan kebijakan di tingkat Daerah (Peraturan Daerah, Peraturan Kepala Daerah, dsb.)

2. Pemanfaatan Hasil Advokasi/Kerjasama (Bimtek/Asistensi/Penyusunan Naskah Akademik)

- a. Memperluas pengetahuan/wawasan/konsep



- b. Pencerahan terhadap pola pikir aparat dalam pelaksanaan tupoksi
- c. Meningkatkan keterampilan individu dalam fungsi pemerintahan tertentu
- d. Sebagai acuan dalam pelaksanaan tupoksi
- e. Dijadikan bahan dalam penyusunan kebijakan daerah

3. Pemanfaatan Hasil Seminar

- a. Tidak ada
- b. Menambah pengetahuan/wawasan/konsep
- c. Pencerahan terhadap pola pikir/*mindset* aparatur
- d. Meningkatkan kinerja aparatur

B. Pendekatan Kajian

Berdasarkan penggunaannya, kajian ini merupakan penelitian eksplanasi (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena atau kejadian yang terkait dengan variabel atau permasalahan tertentu. Kajian eksplanasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kemanfaatan produk litbang PKP2A I LAN, yang berupa buku hasil kajian, rekomendasi kebijakan, naskah akademik, Jurnal Wacana Kinerja, diseminasi konsep ke-Administrasi Negara-an, dan laman/*website* Litbang, yang digunakan oleh Pemerintah Daerah. Selain itu, tujuan kedua dari kajian ini adalah untuk mengidentifikasi saran, masukan, dan kebutuhan dari Pemerintah Daerah untuk pengembangan program yang diselenggarakan oleh Litbang PKP2A I LAN. Selanjutnya dari data yang dikumpulkan akan dianalisa untuk mendapatkan penjelasan terkait dengan kedua tujuan tersebut.

Berdasarkan jenis penggunaan dan tujuannya yang merupakan penelitian terapan, kajian ini menggunakan perpaduan antara pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Namun, pendekatan utama untuk melaksanakan kajian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan sebagai pendekatan utama dianggap mampu menjelaskan fenomena yang ada melalui deskripsi atas suatu keadaan objektif. Ada pun cara yang digunakan adalah



melalui serangkaian langkah-langkah pengumpulan data, analisa dan teknik penulisan laporan dengan memanfaatkan berbagai sumber yang relevan.

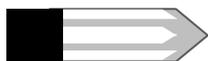
C. Metode Pengumpulan Data

Kajian “Mengukur Kemanfaatan Produk Litbang pada Instansi Pemerintah : Studi Kasus PKP2A I LAN” ini menggunakan dua jenis data, yakni data primer dan data sekunder. Data primer yang dibutuhkan berupa data mengenai kemanfaatan produk Bidang Litbang terhadap Pemerintah Daerah dan data mengenai produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan Pemerintah Daerah. Data primer dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden dan melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan tokoh kunci (*key informants*).

1. Kuesioner

Menurut Narbuko (1999), metode kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Kuesioner (*questionnaire*) adalah bentuk instrumen yang sangat fleksibel dan cukup mudah digunakan (Azwar, 2003). Data yang diperoleh melalui kuesioner digolongkan sebagai data faktual sehingga reliabilitas hasilnya tergantung pada subjek penelitian sebagai responden. Oleh karena itu, untuk meningkatkan reliabilitasnya, kuesioner harus disajikan dalam kalimat yang jelas, tidak ambigu, dan teknik penyampaiannya harus tepat sasaran.

Kuesioner yang digunakan dalam kajian ini ada satu macam. Kuesioner ini disebarkan kepada Pemerintah Daerah yang menjadi responden penelitian melalui pos. Kuesioner ini berisi pertanyaan dan pernyataan untuk mendapatkan informasi mengenai penggunaan produk Litbang PKP2A I LAN dalam pelaksanaan tugas mereka. Selain itu juga untuk memperoleh saran mengenai produk Litbang tersebut. Secara lebih jelas, kuesioner yang digunakan dapat dilihat pada Lampiran 1.



2. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan komunikasi kepada informan pada objek penelitian. Menurut W. Gulo (2004), wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.

Teknik wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara mendalam atau *in-depth interview* yaitu untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai kemanfaatan produk Litbang PKP2A I LAN bagi Pemerintah Daerah. Adapun informan kunci dari wawancara ini adalah pejabat di Pemerintah Daerah yang pernah menggunakan produk Litbang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; dan/atau berhubungan langsung dengan Litbang PKP2A I LAN, yang nantinya akan dibatasi berdasarkan *sampling* atau lokus yang ditentukan. Wawancara mendalam ini dilakukan juga dalam rangka triangulasi sumber data untuk mengecek kredibilitas data dari berbagai sumber yang berbeda. Selain itu, triangulasi ini dilakukan untuk meningkatkan pemahaman peneliti mengenai apa yang telah ditemukan (Sugiyono, 2005).

Informasi yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam sangat tergantung pada responden/*interviewee*. Oleh karena itu, disusun sebuah panduan wawancara untuk menjaga reliabilitas data. Wawancara dalam kajian ini akan dilakukan secara langsung dalam bentuk tatap muka dan melalui telepon.

Sementara itu, data sekunder dikumpulkan melalui hasil studi pustaka (*desk research*) terhadap buku-buku teks, hasil kajian/penelitian, *handout*, peraturan perundang-undangan, dokumen renstra dan LAKIP PKP2A I LAN serta dokumen lain yang relevan.



D. Responden, Informan Kunci, dan Lokus Penelitian

Kajian ini menggunakan sejumlah responden yang diminta untuk mengisi kuesioner, informan kunci yang akan dimintai informasi dengan wawancara, dan telah ditentukan pula lokus penelitiannya. Secara lebih detil akan dijelaskan di bawah ini.

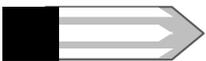
1. Populasi

Populasi, dalam penelitian sosial, diartikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 2003). Penentuan populasi pada kajian ini telah dilakukan oleh peneliti untuk memperjelas area kajian. Definisi atas populasi kajian ini adalah pejabat di Pemerintah Daerah yang pernah menggunakan produk Litbang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; dan/atau berhubungan langsung dengan Litbang PKP2A I LAN yang dibatasi dari Tahun 2006 sampai Tahun 2010. Selanjutnya dari populasi ini akan ditentukan responden kajian secara lebih sempit.

2. Responden

Pemilihan responden dilakukan berdasarkan kebutuhan data dan kondisi sumber daya dalam kajian. Dengan demikian, teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk menentukan responden menggunakan teknik *purposive sampling*, karena pemilihan sampel/responden dilakukan berdasarkan pertimbangan tertentu. Responden dalam kajian ini didefinisikan sebagai pejabat di Pemerintah Daerah yang pernah menggunakan produk Litbang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; dan/atau berhubungan langsung dengan Litbang PKP2A I LAN dari tahun 2006 sampai dengan 2010. Untuk lebih mengoperasionalkannya maka kami memfokuskan pada tiga kelompok yakni:

- a. Pemerintah Daerah yang digunakan sebagai lokus kajian oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN;
- b. Pemerintah Daerah yang bekerja sama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam program advokasi dan kemitraan serta menghasilkan naskah akademis; dan



- c. Peserta seminar yang diselenggarakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN.

Pada ketiga kelompok responden tersebut akan diminta mengisi kuesioner yang secara khusus ditujukan kepada salah satu di antara: Kepala Bagian Organisasi Setda, Kepala Bagian Tata Pemerintahan Setda, Kepala Bagian Perlengkapan Setda, Sekretaris daerah, Kepala BKD, Kepala Badan Diklat Daerah atau pihak-pihak lain yang relevan.

3. Informan Kunci

Informan dipilih guna mendapatkan informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian, terlebih dahulu peneliti menetapkan siapa saja informannya dan kemudian mendelegasikan tugas di bidang yang sesuai dengan tema penelitian. Penentuan *key informant* ini juga menggunakan teknik *purposive-sampling* di mana sampel diambil bukan tergantung pada populasi melainkan disesuaikan dengan tujuan penelitian, sehingga dapat dikatakan sebagai sampel-bertujuan, dengan kata lain, *purposive sampling* ini memberikan kebebasan kepada peneliti dari keterikatan proses formal dalam mengambil sampel, artinya peneliti dapat menentukan berapa saja jumlah sampel yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan penelitian. *Key informant* dari wawancara dalam kajian ini adalah Kepala Bagian Organisasi, Kepala BKD, Kepala Bagian Pemerintahan, Kepala Bagian Perlengkapan, atau pihak-pihak lain yang relevan.

4. Lokus Penelitian

Pemilihan lokus kajian dilakukan dengan pertimbangan bahwa daerah tersebut telah menggunakan produk Litbang PKP2A I LAN dan sesuai dengan sumber daya yang tersedia untuk pelaksanaan kajian ini. Oleh karena itu, ditetapkan bahwa lokus kajian adalah seratus Pemerintah Propinsi, Kabupaten, dan Kota di Indonesia. Seperti dikemukakan sebelumnya, metode pengumpulan data



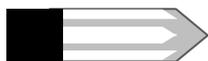
dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos dan wawancara mendalam melalui telepon. Namun, untuk keperluan verifikasi, dipilih satu lokus untuk melakukan pengumpulan data secara langsung tanpa melalui pos dan/atau wawancara via telepon, yaitu Bagian Organisasi Kabupaten Kuningan dan Bagian Organisasi Kabupaten Majalengka. Alasannya adalah Bagian Organisasi Kabupaten Kuningan pernah melakukan kerjasama dengan Litbang PKP2A I LAN berupa penyusunan naskah akademik yang berisi penataan Organisasi Pemerintah Daerah berdasarkan PP 41 Tahun 2007. Sementara Bagian Organisasi Kabupaten Majalengka pernah melakukan kerjasama dengan Litbang PKP2A I LAN berupa penyusunan naskah akademik standar kompetensi jabatan struktural di Lingkungan Kabupaten Majalengka.

E. Analisis Data

Analisis data dalam kajian ini dilakukan untuk mendeskripsikan produk Litbang PKP2A I LAN yang telah dimanfaatkan oleh Pemerintah Daerah dan saran terhadap Litbang PKP2A I LAN. Ada dua pendekatan yang digunakan dalam menganalisa data, yaitu pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan pendekatan kualitatif dengan menggunakan Model Analisis Data Interaktif. Menurut Bungin (2010), teknik statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan gejala sosial adanya, tanpa melihat hubungan-hubungan yang ada. Sementara itu, aktivitas dalam analisis data Model Analisis Data Interaktif yang dikemukakan oleh Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2011: 246-247) meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

1. *Data Reduction* (Reduksi data)

Reduksi data dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal pokok dan penting dari data-data yang sudah dikumpulkan baik melalui studi dokumentasi, kuesioner, maupun wawancara untuk kemudian membuat kategorisasi, dan mem-



buang hal-hal yang tidak dipakai dan tidak sesuai dengan tujuan penelitian.

2. *Data Display* (Penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data kuantitatif yang telah dikumpulkan dari kuesioner akan disajikan dalam bentuk tabel, grafik, *pie chart*, piktogram dan sejenisnya untuk kemudian dideskripsikan secara narasi. Sedangkan data kualitatif akan disajikan dalam bentuk uraian singkat atau teks yang bersifat narasi.

3. *Conclusion Drawing* (Verification)

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk menjawab rumusan masalah yang disertai dengan bukti-bukti valid dan konsisten berdasarkan data yang telah dikumpulkan.



BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Seperti sudah dikemukakan pada bab sebelumnya, dalam mengumpulkan data primer, Tim Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner dan wawancara. Sementara itu, kuesioner yang disebarakan kepada responden meliputi lima bagian, yaitu: Pengetahuan Umum atas PKP2A I LAN; Kemanfaatan Kajian; Kemanfaatan hasil Advokasi, Konsultasi, dan Kerjasama; Kemanfaatan Hasil Seminar; dan Kebutuhan Pemerintah Daerah. Sehingga dalam penyajian hasil pengolahan data dan analisisnya di Bab IV ini, akan digunakan sistematika tersebut.

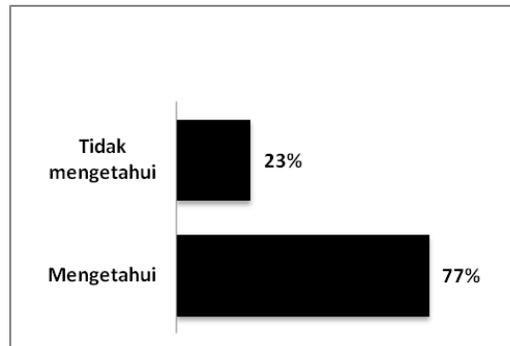
Bab ini berusaha menjelaskan mengenai pengetahuan responden terhadap Bidang Litbang PKP2A I LAN, pengetahuan responden terhadap produk-produk yang dihasilkan, dan keikutsertaan responden dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN, serta lebih jauh berupaya untuk menggali kemanfaatan produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN yang dirasakan dan dialami oleh Pemerintah Daerah. Adapun hasil pengolahan data dan analisisnya akan disajikan sebagai berikut.

A. PENGETAHUAN UMUM ATAS BIDANG LITBANG PKP2A I LAN

Tanggapan atas pertanyaan pertama mengenai pengetahuan Pemerintah Daerah, akan tugas penyelenggaraan penelitian dan pengembangan di bidang administrasi negara oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A) I Lembaga Administrasi Negara, dijawab cukup beragam oleh responden. Sebanyak 77%

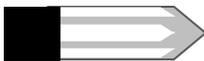
responden mengaku bahwa mereka mengetahui keberadaannya. Sementara sisanya, yakni 23% menjawab 'Tidak Mengetahui' (lihat Grafik 4.1).

Gambar 4.1
Persentase Pengetahuan Responden terhadap Bidang Litbang
PKP2A I LAN



Ketujuh Pemerintah Daerah yang belum mengetahui keberadaan Bidang Kajian PKP2A I LAN, yaitu: Pemerintah Kabupaten Trenggalek, Kabupaten Banjarnegara, Kabupaten Pacitan, Kabupaten Demak, Kabupaten Sragen, Provinsi Sulawesi Tenggara, dan Kota Batam. Semuanya bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, sehingga cukup ganjil bila mereka tidak pernah mengetahuinya. Asumsinya bahwa orang yang pernah bermitra sudah tidak berada di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menjadi lokus kajian ini. Fakta lainnya adalah sebanyak 71% berasal dari Pulau Jawa, padahal PKP2A I LAN berkedudukan di Pulau Jawa. Melihat kondisi tersebut maka bisa diasumsikan bahwa sosialisasi atau promosi yang dilakukan oleh Bidang Kajian PKP2A I LAN masih kurang efektif bahkan di lingkup Pulau Jawa saja.

Kemudian ketika ditanyakan manakah di antara jenis produk Bidang Litbang PKP2A I LAN yang diketahui dan/atau diperlukan oleh Pemerintah Daerah maka frekuensi jawaban responden lebih sering

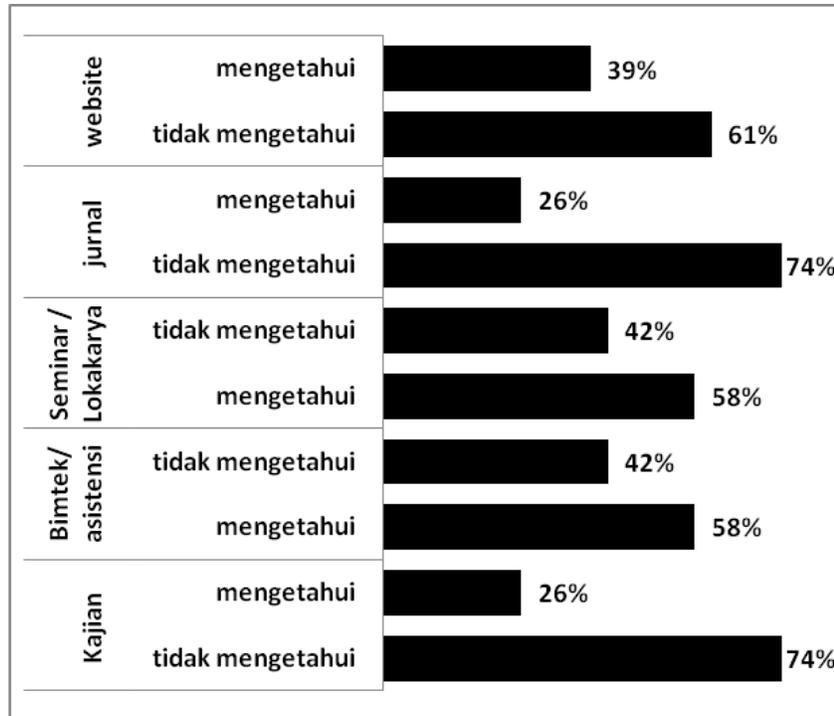


menunjukkan bahwa Pemerintah Daerah tidak mengetahuinya tapi sebenarnya sangat membutuhkannya.

Dalam hal ini, yang dimaksudkan sebagai produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN, yaitu: Hasil Kajian; Seminar/Jurnal Lokakarya; Website Litbang; dan Bimtek/Asistensi/Penyusunan Naskah Akademik (antara lain di bidang SOP, SPM, Anjab, ABK, Renstra, dan Lakip). Pengetahuan aparat Pemerintah Daerah akan produk tersebut sangat rendah. Frekuensi responden yang tidak mengetahui berkisar antara 42% s.d. 74% untuk masing-masing produk. Sementara yang mengetahui hanya berkisar antara 26% s.d. 58% saja. Ketidaktahuan tersebut dirasakan oleh responden yang berasal dari Kabupaten Trenggalek, Kabupaten Sragen, Kota Palembang, Kabupaten Bantul, Kabupaten Banjarnegara, Provinsi Sulawesi Tenggara, Kabupaten Pacitan, Kota Kendari, Kabupaten Gresik, Kota Bandung, Kota Banjarbaru, Kota Batam, Kabupaten Bogor, dan Kabupaten Demak. Melihat sebaran wilayahnya memang sangat beragam, mulai dari Pulau Jawa, Sumatera sampai dengan Pulau Kalimantan dan Sulawesi. Sedangkan yang merasa mengetahui tentang produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN terutama responden dari Kabupaten Cilacap, Kabupaten Kuningan, Kota Sukabumi, Kabupaten Lombok Barat, Kota Gresik, Kabupaten Cirebon, Kota Surakarta, dan Kabupaten Banyumas. Yang cukup memprihatinkan adalah pengetahuan akan adanya produk kajian dari Bidang Litbang PKP2A I LAN hanyalah 26% saja. Padahal seharusnya produk inilah yang paling menonjol, karena sesuai dengan nama unit kerjanya. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 4.2 di bawah ini.

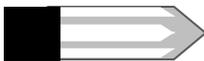


Gambar. 4.2
Persentase Produk Bidang Litbang PKP2A I LAN
yang diketahui oleh Pemerintah Daerah



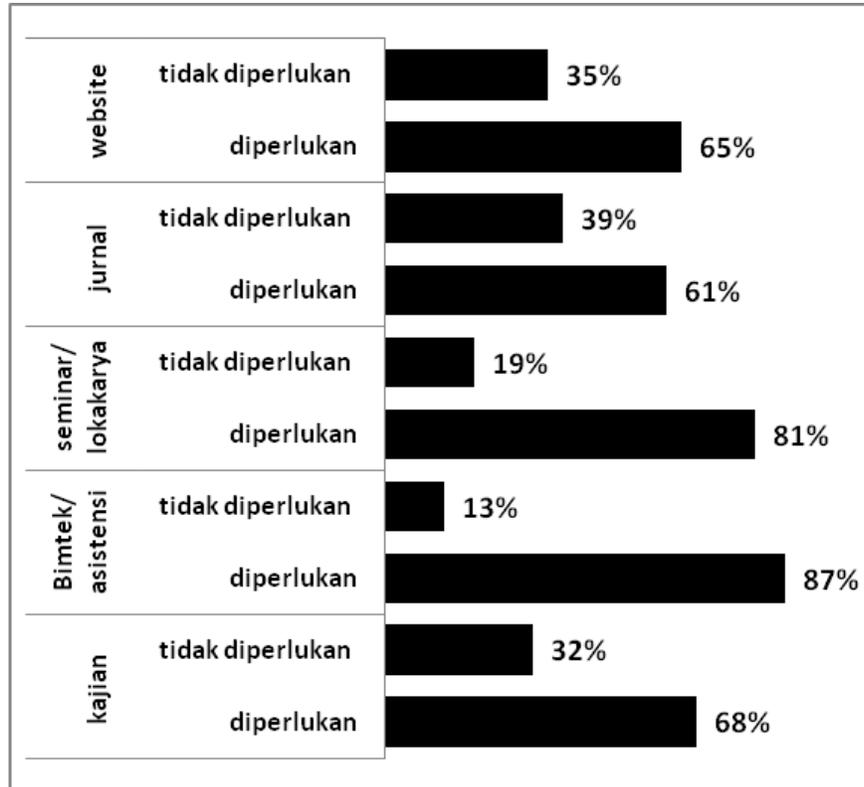
Sementara di antara produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN tersebut, ada yang dirasakan penting atau diperlukan oleh Pemerintah Daerah, namun ada juga yang tidak. Frekuensi tanggapan responden yang merasa bahwa produk-produk tersebut diperlukan berkisar antara 61% sampai dengan 87%. Sedangkan yang merasa tidak perlu, berkisar hanya 13% sampai dengan 39% saja. Kondisi ini cukup menggembirakan karena hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya Pemerintah Daerah membutuhkan produk tersebut tetapi tidak tahu bahwa Bidang Litbang PKP2A I LAN bisa menyediakannya.

Secara lebih detil, Pemerintah Daerah yang merasa bahwa produk-produk Bidang Litbang PKP2A I LAN diperlukan meliputi hampir seluruh responden. Sedangkan yang merasa bahwa sebagian besar atau seluruh produk tersebut tidak diperlukan Pemerintah Daerah adalah



responden dari Kabupaten Trenggalek, Kota Palembang, Kabupaten Bantul, Kota Bandung, dan Kota Banjarbaru. Secara lebih lengkap dapat dilihat pada Gambar 4.3 di bawah ini.

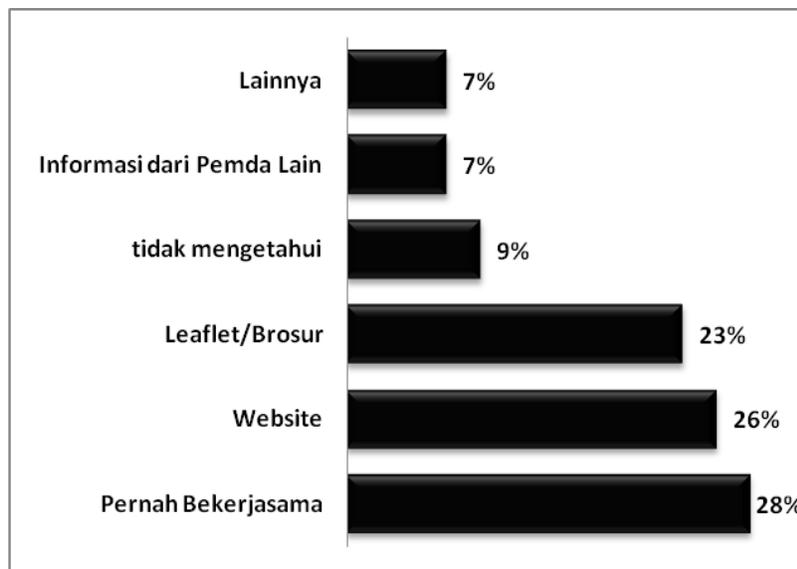
Gambar 4.3
Persentase Produk Bidang Litbang PKP2A I LAN
yang diperlukan oleh Pemerintah Daerah



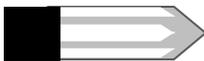
Ketika ditanyakan mengenai asal sumber informasi yang diterima Pemerintah Daerah mengenai produk layanan Bidang Litbang PKP2A I LAN, maka sebagian besar menyebutkan bahwa pengetahuan tersebut diperoleh setelah pernah melakukan kerja sama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN. Sedangkan sisanya mendapatkan informasi dari berbagai sumber, termasuk dari Pemerintah Daerah lainnya.

Pemerintah Daerah yang merasa pernah bekerja sama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN, yakni sebesar 28%, merupakan responden dari Kabupaten Cilacap, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Belitung, Kota Sukabumi, Kabupaten Bantul, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten Musi Rawas, Kabupaten Tasikmalaya, Kota Gresik, dan Kota Bandung. Hal yang menarik adalah responden dari Provinsi Sulawesi Tenggara dan Kabupaten Pacitan, baru mengetahui mengenai produk layanan Bidang Litbang PKP2A I LAN setelah membaca surat dan kuesioner yang disebarakan ini. Secara lebih lengkap dapat dilihat pada Gambar 4.4 di bawah ini.

Gambar 4.4
Persentase Sumber Informasi Mengenai Produk
Bidang Litbang PKP2A I LAN



Berdasarkan hasil pengolahan data di atas dapat disampaikan bahwa pengetahuan Pemerintah Daerah akan keberadaan Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah sangat baik. Hal ini terlihat dari frekuensi responden atas pertanyaan tersebut mendapatkan tanggapan 77%. Akan tetapi ketika masuk ke dalam substansi kelitbangan, maka hasilnya

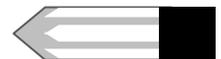


berbalik mengecewakan. Pengetahuan pihak Pemerintah Daerah atas tugas pokok dan fungsi Bidang Litbang PKP2A I LAN, yang tercermin melalui output kegiatannya, sangat rendah. Untuk produk kajian saja frekuensinya hanya 26% saja. Hasil yang lumayan melegakan adalah pada kegiatan dan output yang berupa bimtek dan/atau naskah akademik. Frekuensi responden yang mengetahui adanya kegiatan ini mencapai 58%. Padahal dari segi tingkat kepentingan, masing-masing produk diapresiasi cukup tinggi (di atas 50%). Untuk produk kajian saja frekuensinya mencapai 68%, sementara yang terendah adalah produk yang berupa jurnal yakni 61%. Sedikit di atasnya adalah keberadaan website/laman Litbang yang mencapai 65% dan diikuti oleh kegiatan seminar/lokakarya yang nilainya jauh lebih tinggi yakni 81%. Frekuensi tertinggi dicapai oleh kegiatan dan output yang berupa bimtek dan/atau naskah akademik yang mencapai 87%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Bidang Litbang PKP2A I LAN telah diketahui keberadaannya sebagai organisasi, tetapi perannya kurang terasa bagi Pemerintah Daerah.

B. PEMANFAATAN PRODUK BIDANG LITBANG PKP2A I LAN

Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan di bidang administrasi negara merupakan tugas pokok Lembaga Administrasi Negara yang dilaksanakan melalui satuan kerja yang ada di dalamnya. Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, juga menyelenggarakan tugas kelitbangan yang dibagi dalam kedua bidangnya, yakni Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (KKK-SDA) dan Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan, dan Otomasi Administrasi.

Secara bersama-sama, kedua bidang tersebut menyelenggarakan kegiatan yang menghasilkan beberapa produk, yaitu: 1) Buku hasil kajian; 2) Jurnal Wacana Kinerja; 3) Layanan perpustakaan; 4) Kegiatan bimtek dengan Pemerintah Daerah; 5) Naskah akademik atas isu tertentu; 6) Kegiatan dan buku prosiding seminar; dan 7) Layanan *website*. Dari sejumlah produk tersebut, Peneliti memfokuskan pada tiga layanan saja, yakni buku hasil kajian, kegiatan bimtek (advokasi dan kemitraan), dan kegiatan seminar. Masing-masing akan dilihat nilai kemanfaatannya

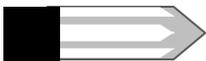


terhadap Pemerintah Daerah. Berikut ini kami sajikan hasil pengolahan datanya.

1. Kemanfaatan Hasil Kajian

Sebagai sebuah lembaga pusat, maka PKP2A I LAN menerapkan kebijakan untuk berusaha membahas isu-isu di bidang administrasi negara berskala nasional. Kebijakan ini juga diwujudkan dengan mengambil sampel penelitian (sering disebut sebagai lokus penelitian) di beberapa daerah secara beragam, yang sifatnya lintas provinsi dan lintas pulau dalam batas wilayah Indonesia. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk memperoleh rekomendasi kebijakan yang bersifat lebih general, bukan lokal kedaerahan tertentu. Sebagai catatan, untuk memfasilitasi rekomendasi kebijakan yang bersifat lokal maka PKP2A I LAN melaksanakannya melalui program advokasi dan kemitraan.

Pemilihan isu kajian umumnya dilakukan berdasarkan telaah atas gejala yang muncul di masyarakat yang kemudian didiskusikan di antara peneliti dan narasumber pakar di bidang administrasi negara. Sementara penentuan lokus penelitian didasarkan atas pertimbangan subjektif dari para peneliti, yang berdasar pada prinsip pemerataan lokus antar provinsi; mencakup *best practice* terkait isu tersebut; ketersediaan anggaran; dan pertimbangan lain yang berubah-ubah menurut tujuan kajian. Meskipun di paragraf sebelumnya diungkapkan bahwa keragaman lokus bertujuan untuk mendapatkan daya generalisasi yang lebih tinggi, tujuan lainnya adalah untuk mendapatkan potret yang lebih beragam atas isu yang dimaksudkan, selain itu juga sebagai media sosialisasi atas isu terkait kepada pihak Pemerintah Daerah. Sehingga, meskipun rekomendasi kebijakan ditujukan kepada lembaga pemerintah pusat lainnya, seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Dalam Negeri, Dewan Perwakilan Rakyat, dan Presiden, tetapi juga memberikan manfaat langsung kepada Pemerintah Daerah dalam bentuk pencerahan dan saran kebijakan. Untuk mendukung keinginan tersebut, maka dilakukan seminar



umum atas isu tersebut sebagai media sosialisasi dalam lingkup yang lebih luas.

Kenginan untuk memberikan kemanfaatan melalui produk kajian menjadi harapan bagi para peneliti dan pengambil keputusan di LAN, khususnya PKP2A I LAN. Melalui kuesioner yang disebar, Peneliti menggali data mengenai pencapaian keinginan di atas. Pertanyaan yang ditujukan kepada responden adalah 1) mengenai pernah tidaknya wilayah/SKPD responden menjadi lokus penelitian; 2) mengenai pengetahuan atas produk kajian yang selama ini telah diterbitkan; 3) mengenai kepemilikan atas produk kajian; 4) mengenai kesesuaian isu yang dibahas dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintah di daerah; dan yang terakhir, 5) mengenai bentuk penggunaan atau pemanfaatan atas produk kajian tersebut. Berikut ini Peneliti membahas hasil olah data atas pertanyaan yang dimaksud.

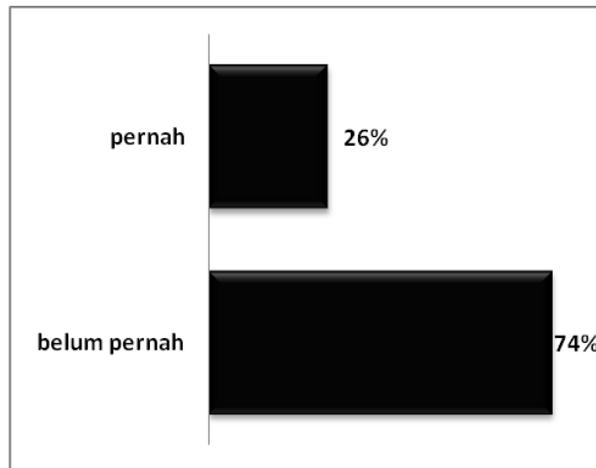
Ketika responden ditanyakan mengenai pengalaman SKPD atau daerahnya dijadikan lokus penelitian Bidang Litbang PKP2A I LAN, sebagian besar (74%) responden menjawab Belum Pernah. Sementara sisanya merasa sudah pernah dijadikan lokus penelitian. Mereka yang menjawab pernah adalah dari Kabupaten Kuningan, Kota Palembang, Kabupaten Belitung, Kota Sukabumi, Kabupaten Bantul, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten Musi Rawas, dan Kabupaten Gresik.

Padahal penentuan daftar responden kajian kemanfaatan ini, salah satunya, didasarkan pada penggunaan SKPD responden sebagai lokus penelitian. Ditemukan bahwa responden yang menjawab pernah menjadi lokus adalah mereka yang menjadi lokus pada penelitian tahun 2009 dan 2010. Mengingat penelitian tersebut masih baru penyelenggaraannya, diasumsikan bahwa para pejabatnya masih sama dan belum lupa. Akan tetapi untuk responden lainnya, hampir semuanya pernah dijadikan lokus penelitian pada tahun 2006 sampai dengan 2010. Diasumsikan bahwa pemangku jabatan yang duduk saat ini sudah berbeda dengan saat penelitian tersebut dilakukan, sehingga mereka sudah tidak ingat lagi



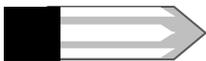
dengan kejadian tersebut. Seperti pada responden Inspektur Provinsi Kalimantan Barat yang menjadi lokus penelitian Kajian Mekanisme dan Prosedur Audit Kinerja di Pemerintah Daerah yang dilaksanakan tahun 2008. Jadi frekuensi responden sebesar 74% yang menyatakan belum pernah jadi lokus merupakan persepsi individual, bukan mewakili organisasi secara sempit maupun luas. Secara lebih terperinci dapat dilihat pada Gambar 4.5 di bawah ini.

Gambar. 4.5
Persentase Responden yang Pernah Menjadi Lokus Kajian
Bidang Litbang PKP2A I LAN



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

Kemudian ketika ditanyakan mengenai pengetahuan atas produk kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN dari Tahun 2006 s.d. 2010, maka sebagian besar (59%) frekuensi responden yang muncul menjawab Mengetahui, tetapi dengan berbagai variasi kedalaman pengetahuannya. Adapun judul kajian yang dilaksanakan pada medio tahun tersebut adalah 1) Kajian manajemen pengelolaan barang daerah; 2) Kajian mekanisme & prosedur audit kinerja di Pemerintah Daerah; 3) Kajian pengembangan model akreditasi lembaga diklat; 4) Kajian manajemen ketahanan pangan di daerah; 5) Kajian isu strategis

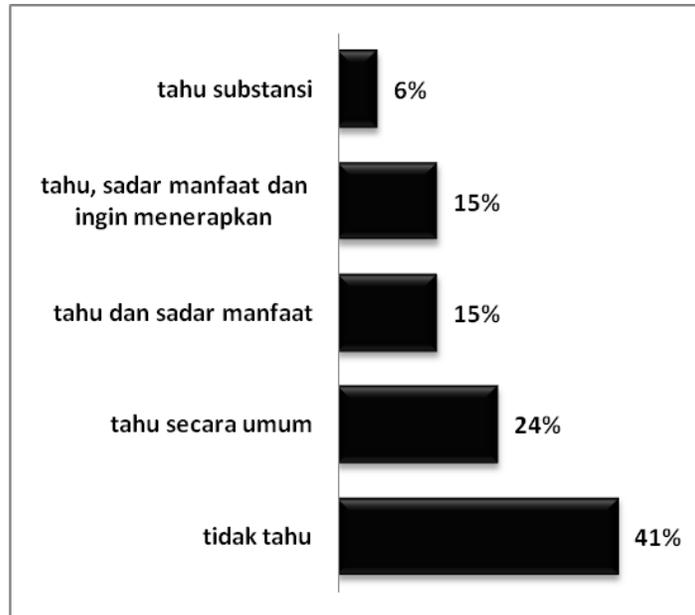


"Transformasi internal di PKP2A I LAN"; 6) Kajian isu strategis "transformasi internal bidang manajemen pemerintahan umum di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang; 7) Kajian pengembangan model seleksi fit & proper test pejabat publik; 8) Kajian efektifitas fungsi auxiliary services di Pemerintah Daerah; 9) Kajian evaluasi kinerja kebijakan pendayagunaan aparatur negara pada era Kabinet Indonesia Bersatu; 10) Kajian pengembangan kelembagaan Kecamatan; 11) Kajian penyusunan instrumen pengukuran good administration bagi Pemerintahan Daerah; 12) Penyusunan instrumen assessment pegawai. Secara lebih jelas dapat dilihat pada grafik di bawah ini.

Responden yang merasa mengetahui secara umum dan mengetahui secara substansi secara akumulatif memiliki frekuensi 30%, yang meliputi responden dari Kabupaten Sukabumi, Kabupaten Cilacap, Kabupaten Belitung, Kota Sukabumi, Kota Bandung, Kabupaten Cirebon, Provinsi Kalimantan Barat, Kota Surakarta, dan Kabupaten Banyumas. Sedangkan untuk responden dari Kabupaten Kuningan, Kabupaten Bantul, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Gresik, Kota Malang, dan Kabupaten Batang, mereka memiliki pengetahuan yang lebih mendalam, yakni pada tataran kesadaran akan manfaat, serta lebih jauh lagi adalah ingin memanfaatkannya. Untuk kelompok yang terakhir ini, frekuensi akumulatifnya juga mencapai 30%. Akan tetapi secara individual, frekuensi responden yang merasa tidak mengetahui akan keberadaan produk kajian yang disebutkan di atas, mencapai 41%. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 4.6 di bawah ini.



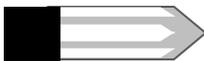
Gambar. 4.6
Persentase Pengetahuan Responden Mengenai Produk Kajian
Bidang Litbang PKP2A I LAN



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

Adapun jawaban atas pertanyaan mengenai kepemilikan atas produk kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN dari Tahun 2006 sampai dengan 2010, maka frekuensi responden yang merasa tidak memiliki buku kajian mencapai 66%. Angka ini merupakan akumulasi dari yang benar-benar tidak memiliki dan yang hanya pernah melihat saja. Sementara untuk yang benar-benar Tidak Memiliki mencapai 47%.

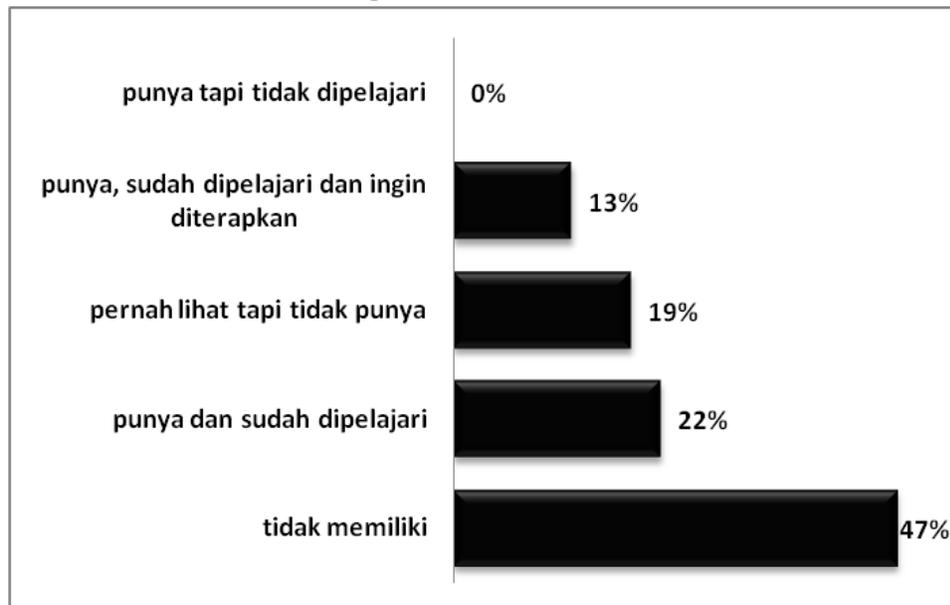
Responden yang memiliki buku hasil kajian adalah yang berasal dari Kabupaten Kuningan, Kabupaten Belitung, Kota Sukabumi, Kabupaten Bantul, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten Gresik, Kabupaten Cirebon, Kota Surakarta, Kabupaten Banyumas, dan Kota Malang. Kesepuluh responden tersebut telah mempelajari hasil kajian PKP2A I LAN, bahkan lebih jauh lagi, sebagian dari mereka ingin menerapkannya. Sedangkan sisanya merasa tidak



memiliki buku hasil kajian tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.7 di bawah ini.

Sebenarnya penyebaran buku hasil kajian dilakukan cukup intensif. Kebijakan yang selama ini dilaksanakan adalah, pembagian buku kajian diberikan kepada daerah yang menjadi lokus penelitian, peserta yang menghadiri seminar/lokakarya yang diselenggarakan oleh Bidang Kajian PKP2A I LAN, saat kunjungan ke Pemerintah Daerah tertentu, tamu yang datang ke PKP2A I LAN, dan kesempatan khusus lainnya. Sehingga rendahnya kepemilikan ini kemungkinan disebabkan karena buku tersebut menjadi milik pribadi yang akan berpindah pula apabila pemiliknya dipindahkan ke OPD lain. Oleh karena itu perlu diarahkan untuk menjadi milik organisasi/ OPD, dan bukan milik personal.

Gambar. 4.7
Persentase Kepemilikan Responden Terhadap Produk Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN

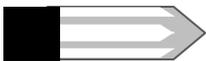


Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

Terkait dengan kesesuaian antara hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan kebutuhan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Daerah, maka sebagian besar (57%) frekuensi respon yang muncul, menyatakan bahwa kajian tersebut sesuai dengan kebutuhan daerah.

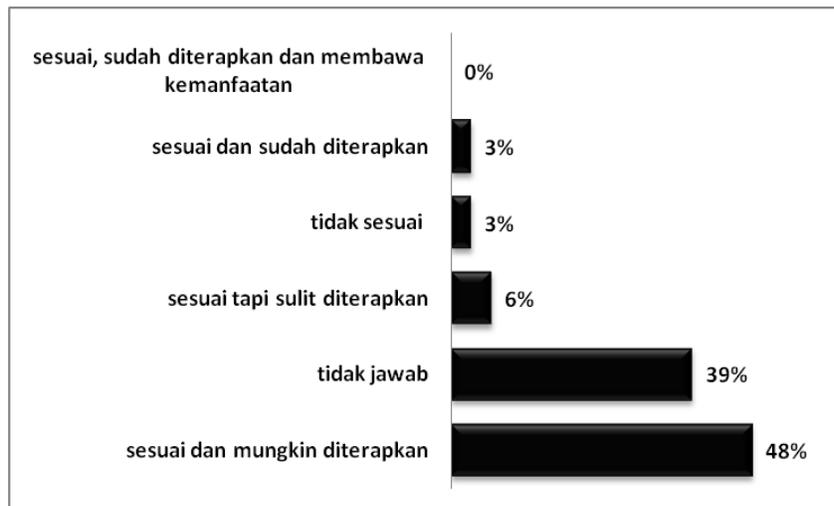
Berdasarkan data yang dikumpulkan, responden yang merasakan bahwa hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah sesuai dengan kebutuhan dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah, yaitu responden dari: Kabupaten Sukabumi, Kabupaten Cilacap, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Belitung, Kota Sukabumi, Kabupaten Bantul, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Gresik, Kota Bandung, Kota Batam, Provinsi Kalimantan Barat, Kota Surakarta, Provinsi Sumatera Barat, Kabupaten Banyumas, dan Kota Malang. Di antara mereka hanya satu yang sudah menerapkan hasil kajian, yakni Kabupaten Gresik, sedangkan yang tidak merasakan kesesuaian sama sekali adalah Kabupaten Cirebon. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 4.8 di bawah ini.

Khusus untuk kasus di Kabupaten Kuningan terdapat fenomena yang menarik yang diungkap melalui wawancara kami dengan salah satu Kepala Unit Kerja Pemerintah Kabupaten Kuningan. Beliau menyampaikan bahwa hasil kajian yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN menjadi telaahan yang menarik baginya dan berpotensi untuk diterapkan di Kabupaten Kuningan. Salah satu contohnya adalah "Kajian pengembangan model *seleksi fit & proper* test pejabat publik". Beliau mempelajari hasil kajian tersebut dan menyampaikannya secara pribadi kepada Wakil Bupati Kuningan (yang menjabat saat itu). Dikatakan bahwa konsep yang ada dalam kajian tersebut bisa diadaptasikan untuk kepentingan pemilihan pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kuningan. Akan tetapi hasilnya belum terjadi perubahan yang signifikan. Meskipun sebenarnya beliau duduk sebagai Baperjakat tetapi keputusan tetap berada di tangan yang lebih tinggi. Hal ini, menurut peneliti, menunjukkan bahwa tema-tema kajian di Bidang Litbang



PKP2A I LAN sudah sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah. Tetapi dari segi penerapannya masih jauh untuk bisa dioperasionalkan. Karena peraturan hukum dan kebijakan yang dijalankan di Pemerintah Daerah mengacu pada aturan yang sudah dilegalkan di tingkat nasional, khususnya melalui Kementerian Dalam Negeri. Sehingga bila bentuk hasil kajian hanya sebatas konsep, maka pemanfaatannya akan sebatas wacana atau bahan diskusi saja. Kesimpulan ini didukung oleh informasi dari narasumber tersebut.

Gambar. 4.8
Persentase Kesesuaian Hasil Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan Kebutuhan Daerah



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

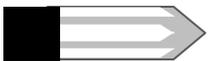
Ketika tiba pada pertanyaan puncak mengenai bentuk pemanfaatan dari hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN, maka sebagian besar (71%) frekuensi respon yang muncul, bisa menguraikan kemanfaatannya. Sementara sisanya tidak menjawab.

Berdasarkan data yang dikumpulkan, responden yang memanfaatkan untuk kepentingan individu, yaitu: Kabupaten Kuningan, Kabupaten Belitung, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten

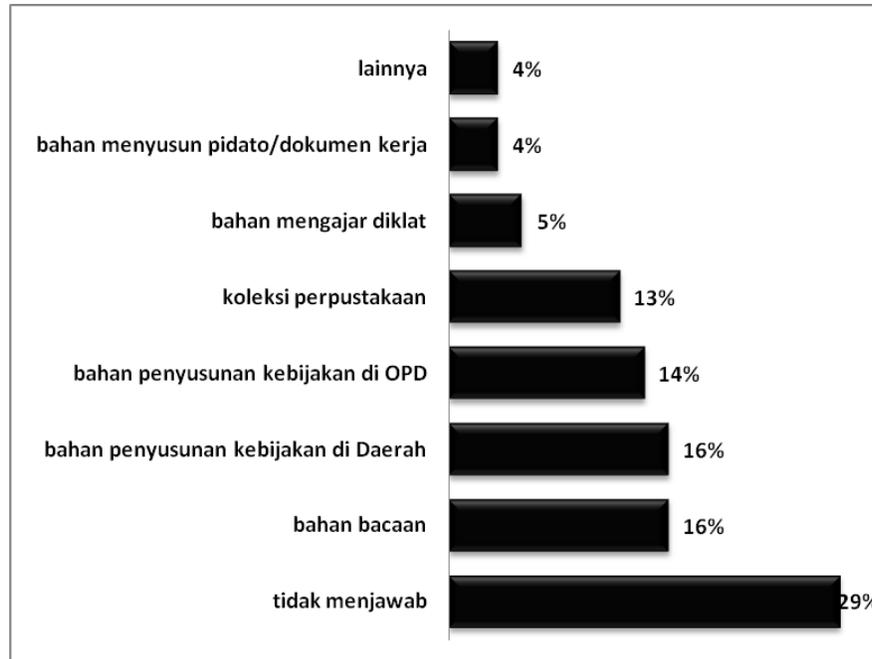


Tasikmalaya, Kabupaten Gresik, Kabupaten Cirebon, Provinsi Kalimantan Barat, Kota Surakarta, dan Kabupaten Banyumas. Sedangkan yang menggunakannya untuk kepentingan organisasi, baik di tingkat SKPD maupun Pemerintah Daerah, yaitu: Kabupaten Kuningan, Kabupaten Belitung, Kota Sukabumi, Kabupaten Bantul, Kabupaten Pacitan, Kabupaten Musi Rawas, Kabupaten Gresik, Kabupaten Cirebon, Kota Bandung, Kota Surakarta, Kabupaten Banyumas, dan Kota Malang. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 4.9 di bawah ini.

Beberapa responden memberikan masukan lain untuk pemanfaatan hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN. Secara spesifik mereka menyebutkan bahwa selama ini di Kabupaten Pacitan, hasil kajian dijadikan sebagai referensi dalam rangka memenuhi kebutuhan pengembangan wawasan. Sebagian lain, seperti di Kabupaten Musi Rawas, hasil kajian dijadikan sebagai bahan penyusunan Peraturan Bupati tentang SOP di tiap-tiap SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Sedangkan di Kabupaten Cirebon, hasil kajian dijadikan bahan penyusunan dan referensi, khususnya di Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Cirebon.



Gambar. 4.9
Persentase Pemanfaatan Hasil Kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN
oleh Pemerintah Daerah



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

Berdasarkan atas informasi yang dikumpulkan oleh Peneliti, baik melalui instrumen kuesioner maupun wawancara diperoleh beberapa temuan menarik. Diantara bahwa Bidang Litbang PKP2A I LAN telah menghasilkan kajian-kajian yang beragam temanya sejak tahun 2006 sampai dengan 2010. Buku hasil kajiannya pun sudah didistribusikan dengan cukup luas. Tetapi pemanfaatannya belum bisa diterapkan secara langsung oleh Pemerintah Daerah. Kebanyakan menggunakannya sebagai bahan referensi untuk kepentingan pembuatan dokumen pribadi dan kebijakan di daerah. Hal ini, dikarenakan peraturan hukum dan kebijakan yang dijalankan di Pemerintah Daerah mengacu pada aturan yang sudah dilegalkan di tingkat nasional, khususnya melalui Kementerian Dalam Negeri.



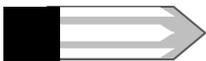
Sehingga bila bentuk hasil kajian hanya sebatas konsep, maka pemanfaatannya akan sebatas wacana atau bahan diskusi saja.

2. Kemanfaatan Hasil Advokasi/Kerja Sama

Setelah menyajikan hasil olahan data mengenai pengetahuan umum terhadap Bidang Litbang PKP2A I LAN dan pemanfaatan hasil kajian oleh Pemerintah Daerah, bagian ini akan menampilkan hasil pengolahan data yang menunjukkan sejauh mana pemanfaatan hasil advokasi/kerjasama yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan Pemerintah Daerah. Program Advokasi/Kerjasama merupakan kegiatan pendampingan kepada Pemerintah Daerah yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN, dalam upaya meningkatkan kapasitas Pemerintah Daerah dalam melaksanakan fungsinya sebagai penyedia layanan publik. Program Advokasi/Kerjasama yang selama ini berlangsung dilaksanakan dalam bentuk kegiatan lokakarya/bimtek dan asistensi/penyusunan naskah akademik. Tema-tema yang diangkat sangat beragam, antara lain materi *Standard Operating Procedures* (SOP); Standar Pelayanan Minimal (SPM); Analisis Jabatan (Anjab); Analisis Beban Kerja (ABK); Perencanaan Strategis (Renstra); Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP); dan berbagai materi lainnya.

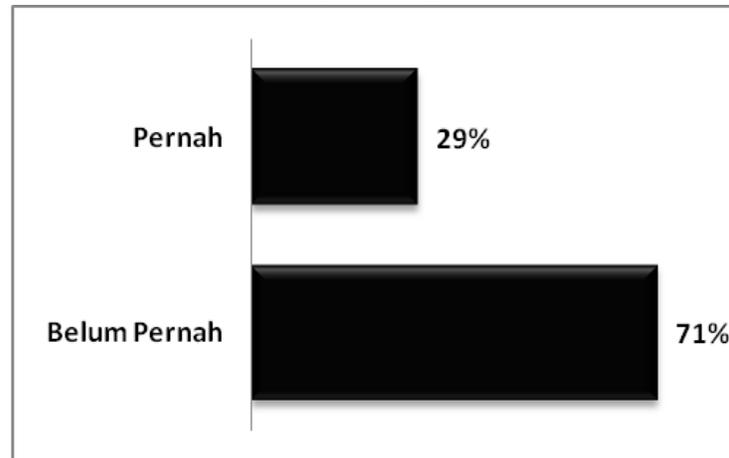
Untuk menggali data mengenai pemanfaatan hasil advokasi/kerjasama, beberapa pertanyaan yang diajukan adalah 1) mengenai pernah atau tidaknya responden melakukan advokasi/kerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN; 2) mengenai bentuk pemanfaatan program advokasi/kerjasama oleh Pemerintah Daerah yang pernah bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN; 3) mengenai penyebab responden belum pernah melakukan kerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN; 4) mengenai bentuk kerjasama seperti apa yang ingin dilakukan responden dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN.

Program Advokasi/Kerjasama merupakan program yang kemanfaatannya dapat dirasakan langsung Pemerintah Daerah.



Hanya saja, memang belum banyak Pemerintah Daerah yang berkesempatan untuk bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN. Berikut disajikan hasil penelitiannya.

Gambar. 4.10
Persentase Responden yang Pernah Bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

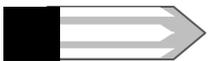
Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 22 responden (71%) belum pernah bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN. Hal ini dikarenakan beberapa faktor. Seperti yang dapat dilihat pada gambar 4.10, penyebab utama banyaknya responden yang belum pernah bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I adalah karena kurang informasi mengenai Bidang Litbang PKP2A I LAN dan keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Hambatan mengenai keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah juga sesuai dengan pendapat dari Pemerintah Kabupaten Majalengka bahwa khususnya Bagian Organisasi Pemerintah Daerah tidak memiliki anggaran yang besar untuk melaksanakan programnya.



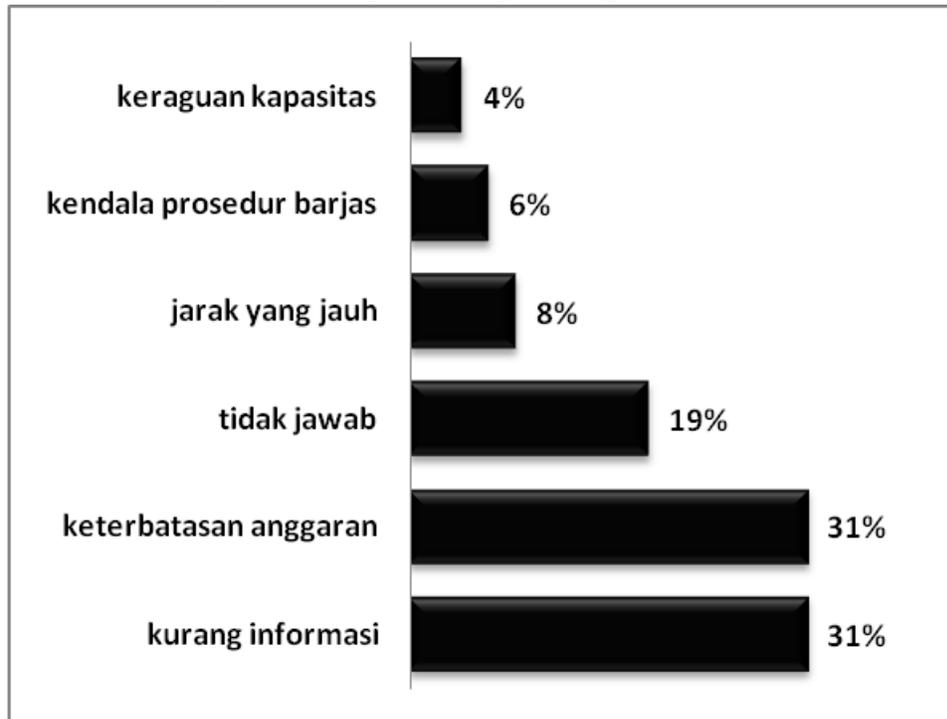
Pemerintah Kabupaten Majalengka mengemukakan bahwa :

“...memang kadang-kadang Bagian Organisasi tidak memiliki anggaran yang besar. Anggarannya kadang-kadang berapa sih, Tiga puluh Juta paling besar Lima Puluh Juta, nah itu kendalanya. Mengapa Majalengka bisa gede sih anggarannya. Padahal itu kan bagaimana *political will*, akan dibawa kemana, akan seperti apa. Pimpinan juga yang menentukan. Kita bisa diberikan anggaran besar bagaimana caranya kita meyakinkan kepada pimpinan, urgensinya seperti apa, kemudian program ini memang kita kerjakan gimana. Itu atas rekomendasi dari pimpinan juga baru bisa kita alokasikan anggarannya sekian sekian. Itu pun kadang-kadang masih kenapa harus sekian, kalau kita bisa meyakinkan baru diakomodir. Rata rata sebagian besar, kecuali kalau daerah Kota yah, seperti Tangerang, Bekasi, dia besar-besar anggarannya untuk Bagian Organisasi, kalau kita yah tingkat minim. ...”

Dengan demikian, keterbatasan anggaran dapat dikatakan merupakan kendala bagi banyak Pemerintah Daerah untuk dapat bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN. Keterbatasan anggaran ini dapat disebabkan beberapa faktor, seperti besarnya PAD suatu Kabupaten/Kota; atau bisa juga faktor *political will* dari pimpinan akan digunakan untuk apa saja anggaran Daerah yang tersedia. Selain itu, responden juga mengemukakan adanya hambatan dalam prosedur pengadaan barang/jasa dan hambatan jarak yang jauh. Adapula responden yang ternyata masih meragukan kapasitas Bidang Litbang PKP2A I LAN.



Gambar. 4.11
Persentase Penyebab Pemerintah Daerah Belum Pernah
Bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

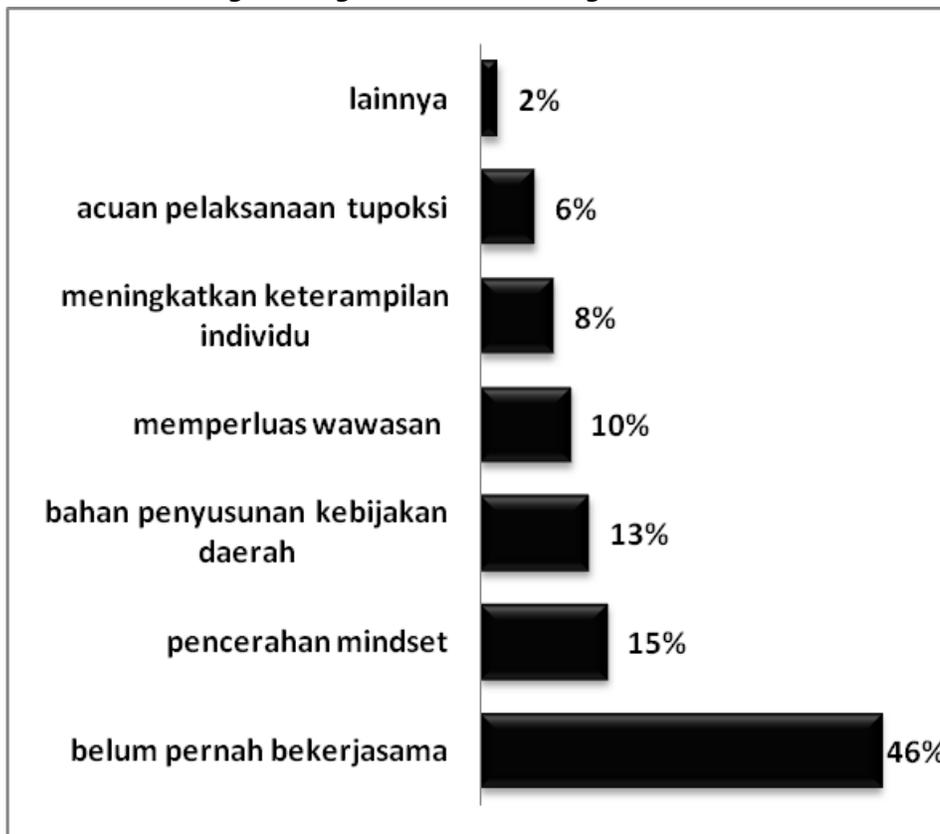
Sementara itu, Sembilan responden (29%) menyatakan pernah bekerjasama dalam bentuk kegiatan advokasi/konsultasi dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN. Sembilan Pemerintah Daerah tersebut adalah Pemerintah Kabupaten Kuningan; Pemerintah Kabupaten Belitung; Pemerintah Kota Sukabumi; Pemerintah Kabupaten Bantul; Pemerintah Kabupaten Banjarnegara; Pemerintah Kabupaten Lombok Barat; Pemerintah Kabupaten Musi Rawas; Pemerintah Kabupaten Gresik; dan Pemerintah Kabupaten Banyumas.

Dari responden yang pernah bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN terungkap berbagai manfaat yang dirasakan

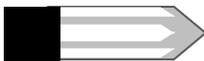


oleh pihak Pemerintah Daerah, dari level individu peserta bimbingan teknis/advokasi/konsultasi hingga level organisasi. Dapat dilihat pada Gambar 4.12, manfaat untuk level individu diantaranya adalah mencerahkan pola pikir aparatur; memperluas pengetahuan; dan meningkatkan keterampilan individu dalam fungsi pemerintahan tertentu. Sementara untuk level organisasi, manfaat kerjasama yang dilakukan adalah hasil kerjasama tersebut menjadi bahan penyusunan kebijakan daerah.

Gambar. 4.12
Persentase Pemanfaatan Hasil Kerjasama
Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan Pemerintah Daerah



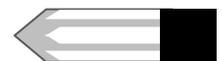
Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011



Salah satu contoh adalah Pemerintah Kabupaten Kuningan pernah bekerja sama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2008 yang hasilnya berupa naskah akademik Penataan Kelembagaan Pemerintah Kabupaten Kuningan Berdasar PP 41 Tahun 2007. Naskah Akademik tersebut sudah dimanfaatkan maksimal sebagai masukan dalam menyusun kelembagaan Pemerintah Kabupaten Kuningan. Rekomendasi kelembagaan yang diberikan dalam naskah akademik tersebut sebagian besar digunakan dalam menyusun kelembagaan di Kabupaten Kuningan, ditambah dengan pengembangan dan sedikit perubahan nomenklatur dari pihak Kabupaten Kuningan. Pihak Bagian Organisasi Kabupaten Kuningan mengemukakan bahwa rekomendasi kelembagaan yang ditawarkan Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah digunakan sekitar 90% dari seluruh rekomendasi dalam menyusun kebijakan penyusunan kelembagaan Organisasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Kuningan.

Penataan kelembagaan ini dituangkan dalam beberapa Peraturan Daerah, yaitu Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2008 tentang Sekretariat Daerah; Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Sekretariat DPRD; Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2008 tentang Dinas Daerah; Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2008 tentang Lembaga Teknis Daerah; Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2008 tentang Kecamatan; Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2008 tentang Kelurahan; dan Peraturan Bupati Kuningan Nomor 22 Tahun 2008 tentang Unit Pelaksana Teknis pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Lebih jauh lagi, penataan kelembagaan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah efektif dalam artian sudah memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, walau dari segi efisiensi Pemerintah Kabupaten Kuningan belum pernah dihitung dan dikaji lebih mendalam.

Contoh lain adalah misalnya saja Bidang Litbang PKP2A I LAN bekerjasama dengan suatu pemerintah daerah dalam advokasi penyusunan SOP, maka banyak kemanfaatan yang diperoleh. Secara individu, bimbingan teknis penyusunan SOP yang diberikan dapat menambah pengetahuan peserta mengenai cara menyusun SOP,



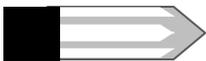
mencerahkan pola pikir dan meningkatkan keterampilan peserta dalam menyusun SOP di unit kerjanya. Selain itu, kegiatan pendampingan, konsultasi dan verifikasi yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN akan memperbaiki dan menyempurnakan draf SOP yang telah disusun oleh tim dari pemerintah daerah, sehingga draf tersebut layak untuk disahkan menjadi peraturan daerah. Lebih jauh lagi, draf SOP tersebut didorong untuk dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur.

3. Kemanfaatan Hasil Seminar

Selain memiliki produk hasil kajian dan kegiatan advokasi/kerjasama dengan Pemerintah Daerah, Bidang Litbang PKP2A I LAN juga memiliki kegiatan seminar isu isu aktual di bidang Administrasi Negara. Kegiatan seminar yang dilaksanakan pada dasarnya bertujuan untuk berupaya memberikan sumbangan pemikiran terhadap isu atau permasalahan aktual administrasi Negara dan juga sebagai media publikasi hasil kajian dan pemikiran bidang Litbang PKP2A I LAN terhadap permasalahan tertentu yang berkaitan dengan Administrasi Negara.

Kegiatan Seminar dilaksanakan dengan mengundang para pakar di bidangnya untuk membahas dan mendiskusikan suatu tema tertentu yang telah ditetapkan. Selain itu, peserta kegiatan seminar berasal dari kalangan birokrasi, baik di Pusat maupun di Daerah dan dari kalangan akademisi. Kegiatan seminar pada akhirnya menghasilkan produk berupa *proceeding* yang berisi rangkuman materi dan diskusi hasil seminar. Dari Tahun 2008 hingga tahun 2010, beberapa kegiatan seminar yang telah dilaksanakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN, yaitu :

- a. Seminar Tinjauan terhadap Prospek Implementasi PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, dilaksanakan tahun 2008.
- b. Seminar Internasional To Develop Government Innovation for Improving Public Service dilaksanakan tahun 2008.



- c. Seminar Mewujudkan Profesionalisme Aparatur Pemerintah dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Daerah dilaksanakan tahun 2009.
- d. Seminar Model Kelembagaan Kecamatan Berbasis Pelayanan Publik dilaksanakan tahun 2010.

Dalam upaya untuk mengetahui kemanfaatan kegiatan seminar yang telah dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN terhadap stakeholder, khususnya Pemerintah Daerah, beberapa pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah: (1) mengenai seminar apa saja yang pernah diikuti oleh responden; dan (2) mengenai kemanfaatan yang diperoleh setelah mengikuti kegiatan seminar.

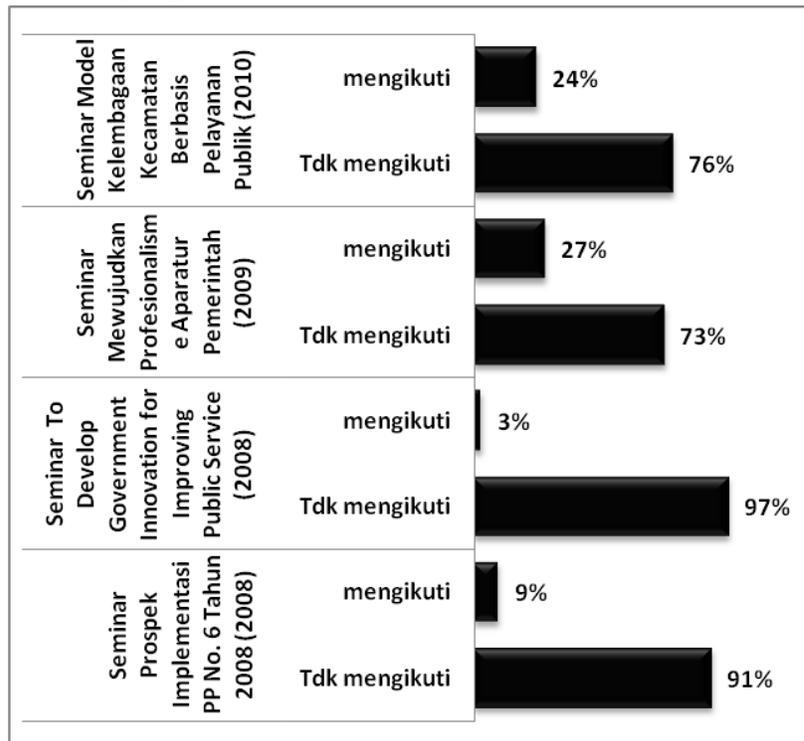
Sebagai media diskusi berbagai permasalahan dibidang administrasi Negara, kegiatan seminar sangat bermanfaat bila diikuti oleh pihak pemerintah daerah. Dari hasil penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 4.13, masih sedikit responden yang mengikuti kegiatan seminar. Adapun responden yang mengikuti Seminar Tinjauan terhadap Prospek Implementasi PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebanyak tiga responden, yaitu : Pemerintah Kabupaten Sukabumi; Pemerintah Kota Palembang; dan Pemerintah Kabupaten Gresik. Sementara yang mengikuti Seminar Internasional *To Develop Government Innovation for Improving Public Service* (2008) ada satu responden, yaitu Pemerintah Kota Bandung.

Untuk seminar Mewujudkan Profesionalisme Aparatur Pemerintah dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Daerah (2009) diikuti oleh Sembilan responden, yaitu Pemerintah Kabupaten Sukabumi; Pemerintah Kabupaten Cilacap; Pemerintah Kota Palembang; Pemerintah Kabupaten Lebak; Pemerintah Kabupaten Pacitan; Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya; Pemerintah Kabupaten Gresik; Pemerintah Kota Bandung; dan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.



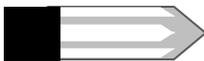
Dan ada delapan responden yang mengikuti seminar Model Kelembagaan Kecamatan Berbasis Pelayanan Publik (2010), yaitu Pemerintah Kabupaten Sukabumi; Pemerintah Kuningan; Pemerintah Kabupaten Belitung; Pemerintah Kota Sukabumi; Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya; Pemerintah Kota Bandung; Pemerintah Kabupaten Banyumas; dan Pemerintah Kota Malang.

Gambar. 4.13
Persentase Kegiatan Seminar Bidang Litbang PKP2A I LAN yang Pernah Diikuti oleh Pemerintah Daerah



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011

Dari responden yang mengikuti seminar, dapat diketahui kemanfaatan yang diperoleh setelah mengikuti seminar. Seperti dapat dilihat pada Gambar 4.14, kegiatan seminar yang diikuti dapat menambah pengetahuan dan wawasan peserta mengenai tema yang sedang dibahas. Selain itu dapat pula mencerahkan pola pikir

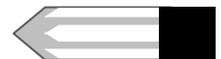


(*mindset*) aparaturnya yang mengikuti seminar. Pemerintah Kabupaten Kuningan yang pernah mengikuti Seminar Model Kelembagaan Kecamatan Berbasis Pelayanan Publik pada tahun 2010 mengemukakan bahwa :

“...kalau seminar hanya seseorang saja, mungkin dari sisi kemanfaatannya kemarin ya seminar itu, hanya saya yang ikut seminar itu, bagaimana pola pikir saya di dalam bekerja saya harus menggunakan pola pikir saya berdasarkan pengetahuan baru yang saya terima. Perubahan *mindset* atau pola perilaku belum mampu dirubah secara general...”

Adapun perubahan pola pikir (*mindset*) yang berubah adalah pola pikir yang selalu berfikir dan menjadi semakin kritis dalam bekerja, memandang suatu masalah dan mampu mengemukakan ide-ide baru untuk memecahkan suatu masalah. Pihak Pemerintah Kabupaten Kuningan mencoba mengemukakan perubahan pola pikir (*mindset*) seperti apa yang dirasakan setelah mengikuti berbagai seminar yang diadakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN.

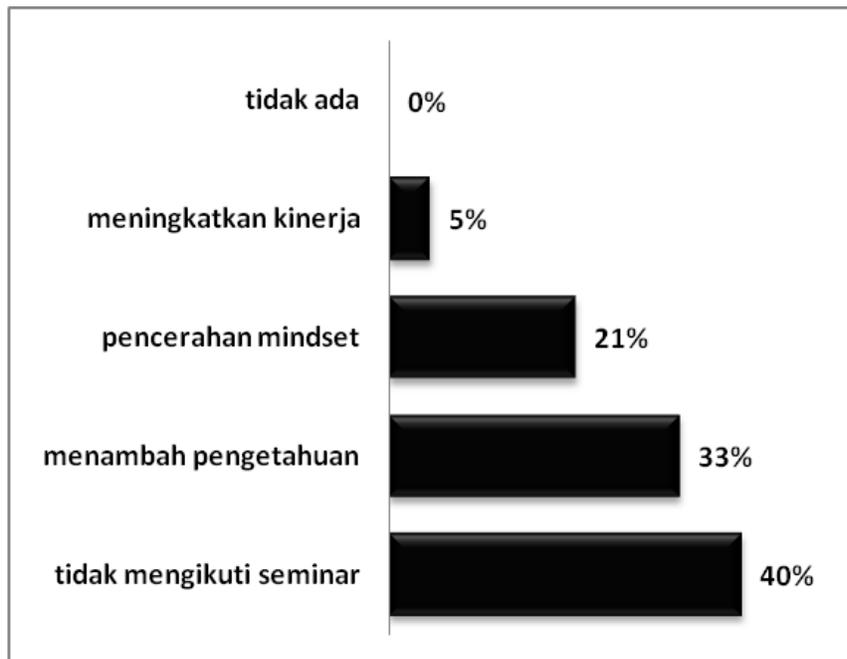
“...satu, cara berfikir saya dalam bekerja, saya tidak mungkin bekerja, apalagi saya di Bagian Organisasi, sangat terkait dengan produk peraturan perundang-undangan dari pusat untuk diadopsi disini. Akhirnya tetap selalu berfikir saja, tidak monoton kerja di pelayanan. Satu itu sangat terkait dengan pola pikir saya. Keduanya, kalau didalam seminar itu kan para pakar, yang memberikan itukan para pakar, yang memberikan panel panel itu kan para pakar. Nah dari pakar itu saya meniru cara berfikir, cara bekerja para pakar itu, ternyata tidak selalu menggunakan tangan, tidak selalu menggunakan tangan dalam arti yang manual untuk pelayanan-pelayanan tetapi tetap menggunakan otak. Berkembang terus, mengkaji terus menganalisa dari keadaan yang sekarang kedepannya bagaimana. Seperti kemarin pola pelayanan kecamatan terpadu, itu kan kemungkinan-kemungkinan yang bisa dilaksanakan untuk pelayanan publik, akhirnya muncul Paten. Walaupun apakah itu bisa digeneralkan di seluruh kecamatan



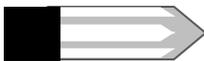
di seluruh Indonesia saya juga belum tahu apakah bisa ataupun malah menghambat. Tapi kan itu suatu inovasi, satu bentuk pemikiran dari para pakar yang itu membawa dampak kepada cara berfikir saya. Saya juga bekerja itu harus dengan otak, harus berfikir. Kalau bekerja tidak dengan berfikir ya sudah menggelinding saja apa adanya. Apa yang ditugaskan, apa yang diperintahkan oleh atasan dilaksanakan, kalau tidak ada tugas ya diam...”

Hasil ini menunjukkan bahwa kegiatan seminar yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN masih memberikan kemanfaatan di level individu peserta. Hasil Seminar belum mampu dimanfaatkan oleh peserta di level organisasinya, apakah dijadikan sebagai bahan penyusunan kebijakan di level organisasi maupun di level pemerintah daerah.

Gambar. 4.14.
Persentase Pemanfaatan Kegiatan Seminar Bidang Litbang PKP2A I LAN yang Pernah Diikuti oleh Pemerintah Daerah



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2011



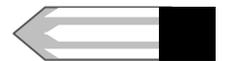
Dengan demikian, dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa kemanfaatan kegiatan seminar yang dilaksanakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN adalah untuk menambah pengetahuan dan mencerahkan pola pikir (*mindset*) aparatur peserta, belum sampai dijadikan bahan penyusunan kebijakan, baik di level unit kerja, maupun level pemerintah daerah.

C. KETERKAITAN ANTARA RENSTRA DENGAN KINERJA PROGRAM

Seperti telah dikemukakan dalam Bab Tinjauan Pustaka, adapun rumusan visi PKP2A I LAN untuk tahun 2006-2010 adalah : **institusi berkualitas internasional** yang **menjadi rujukan** dalam pembangunan Sistem Administrasi Negara untuk mewujudkan **kepemerintahan yang baik** di Daerah. Sementara itu yang menjadi rumusan misi PKP2A I LAN adalah sebagai berikut : membangun pemerintahan daerah yang baik melalui penyelenggaraan kajian, penelitian, advokasi dan konsultasi serta pendidikan dan pelatihan aparatur dalam rangka pembangunan sistem administrasi negara.

Untuk mencapai visi dan misi di atas, tujuan dan sasaran yang harus dicapai Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam periode tahun 2006-2010 adalah sebagai berikut :

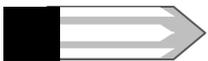
1. Tujuan pertama, tersedianya hasil-hasil kajian yang dapat dimiliki/diketahui *stakeholder* secara cepat, mudah dan murah, dengan sasaran:
 - a. Terpublikasinya seluruh hasil kajian melalui website;
 - b. Terdistribusikannya hasil-hasil kajian dan jurnal wacana kinerja setiap tahun anggaran ke seluruh Pemerintah Daerah.
2. Tujuan kedua, terukurnya tingkat pelaksanaan *Good Local Governance* minimal di 25% Daerah di Indonesia, dengan sasaran:
 - a. Terukurnya tingkat transparansi penyelenggaraan pemerintahan daerah;



- b. Terukurnya tingkat akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah;
 - c. Terukurnya tingkat partisipasi masyarakat di daerah;
 - d. Terukurnya tingkat keterbukaan (*openness*) pemerintahan Daerah;
 - e. Terukurnya tingkat pelayanan publik dasar di daerah di Indonesia.
3. Tujuan ketiga, terciptanya 4 buah Metode Analisis Manajemen yang dibutuhkan *stakeholders*, dengan sasaran:
- a. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Perencanaan;
 - b. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Pengorganisasian;
 - c. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Pengawasan dan Evaluasi;
 - d. Tersusun dan tersosialisasikannya Metode Analisis Penganggaran;
4. Tujuan keempat, memberikan 50 buah rekomendasi kebijaksanaan terhadap isu-isu strategis aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan di Daerah, dengan sasaran:
- a. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan akuntabilitas eksekutif-legislatif;
 - b. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan penegakan hukum;
 - c. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan transparansi;
 - d. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan partisipasi masyarakat;
 - e. Tersusunnya rekomendasi kebijakan dalam peningkatan penyelenggaraan administrasi negara di Daerah.

Sementara itu, kebijakan operasional yang dirumuskan untuk bidang penelitian dan kajian, adalah :

1. Peningkatan publikasi hasil-hasil kajian;

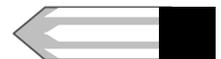


2. Peningkatan penyelenggaraan Good Local Governance;
3. Inovasi metode analisis manajemen;
4. Optimalisasi manfaat kajian, advokasi dan konsultasi pengembangan administrasi negara bagi stakeholder;
5. Pengembangan kemitraan dengan sektor publik dan swasta.

Adapun yang menjadi program penelitian dan pengembangan Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2006-2010 adalah :

1. Pengembangan SIM PKP2A I LAN;
2. Sosialisasi hasil-hasil kajian;
3. Pengembangan alat ukur Good Governance;
4. Pengukuran penyelenggaraan Good Governance;
5. Pengembangan metode analisis manajemen;
6. Sosialisasi/workshop/lokakarya metode analisis manajemen;
7. Pengembangan pengkajian sistem administrasi negara yang aktual dan strategis;
8. Advokasi dan konsultasi penyelenggaraan administrasi negara di Daerah;
9. Pengembangan jejaring kerja;
10. Evaluasi/survey customer Litbang dan Kajian

Dari paparan tujuan, sasaran, kebijakan operasional dan program Bidang Litbang PKP2A I LAN yang disandingkan dengan Matriks *Output* Bidang Litbang PKP2A I LAN periode 2006-2010 (lihat Tabel 3.1) dapat diketahui bahwa Bidang Litbang PKP2A I LAN telah melaksanakan kegiatan dan menghasilkan output sesuai yang diamanahkan oleh Rencana Strategis (Renstra) PKP2A I LAN. Dari Tahun 2006 hingga tahun 2010, Bidang Litbang PKP2A I LAN telah melaksanakan berbagai kegiatan pengkajian yang berkaitan dengan pelaksanaan *good governance* di Indonesia; isu-isu strategis

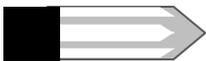


aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan di Daerah; dan mengenai metode analisis manajemen yang dibutuhkan *stakeholders*.

Dari segi kualitas, tujuan untuk memberikan rekomendasi terhadap pelaksanaan *good governance* dan isu-isu strategis aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan telah tercapai. Walaupun dari segi kuantitas, tujuan memberikan 50 buah rekomendasi kebijaksanaan terhadap isu-isu strategis aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan di Daerah juga tidak tercapai. Begitu pula dengan kajian metode analisis manajemen yang dibutuhkan Metode Analisis Manajemen yang dibutuhkan *stakeholders* telah terlaksana, walaupun hanya menghasilkan metode analisis untuk pengorganisasian dan pengawasan, yaitu dalam hasil kajian Pedoman peningkatan kinerja aparatur dan lembaga pengawasan di daerah; dan kajian Model Seleksi "Fit and Proper Test" Pejabat Publik. Sementara itu, tujuan untuk mengukur tingkat pelaksanaan *Good Local Governance* minimal di 25% Daerah di Indonesia tidak tercapai, karena Bidang Litbang PKP2A I LAN baru sampai pada tahap menyusun Konsep model pengukuran pelaksanaan *Good Governance* di Pemerintah Daerah. Sementara pengukurannya tidak dilaksanakan.

Bidang Litbang PKP2A I LAN juga melaksanakan program advokasi dan konsultasi sebagai bentuk mengembangkan jejaring kerja dengan Pemerintah Daerah. Dengan melaksanakan program ini mendukung tercapainya tujuan dalam memberikan rekomendasi kebijaksanaan terhadap isu-isu strategis aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan di Daerah. Selain itu, Bidang Litbang PKP2A I LAN juga melaksanakan program sosialisasi hasil-hasil kajian dengan berbagai kegiatan, yaitu mengembangkan SIM Litbang; menerbitkannya dalam berbagai Jurnal; dan melaksanakan seminar/lokakarya; serta mengirimkan hasil kajian ke berbagai *stakeholder*. Kegiatan tersebut dilaksanakan dalam upaya untuk mencapai tujuan tersedianya hasil-hasil kajian yang dapat dimiliki/diketahui *stakeholder* secara cepat, mudah dan murah.

Dilihat dari berbagai *output* kegiatan yang telah dilaksanakan Bidang Litbang PKP2A I LAN sepanjang kurun waktu tahun 2006-2010, telah sesuai dengan renstra yang ditetapkan. Namun, ketika dianalisis lebih jauh mengenai kemanfaatannya (*outcome*) terhadap *stakeholder*, terutama



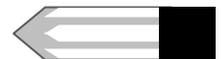
Pemerintah Daerah, hasil penelitian menunjukkan kemanfaatan produk Bidang Litbang PKP2A I LAN belum optimal. Hasil kajian ternyata belum diketahui dan dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Pemanfaatannya pun masih sebatas level individu, belum mampu dijadikan bahan rujukan dalam penyusunan kebijakan di level Pemerintah Daerah. Begitu pun hasil seminar. Masih sedikit Pemerintah Daerah yang mengikuti kegiatan seminar yang diadakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN. Untuk pemanfaatannya pun masih sebatas untuk meningkatkan pengetahuan dan mengubah pola pikir aparatur, belum dapat dijadikan bahan masukan dalam penyusunan kebijakan di tingkat Pemerintah Daerah. Menurut hasil penelitian, Kegiatan Advokasi/konsultasi yang mampu memberikan kemanfaatan banyak bagi Pemerintah Daerah. Walaupun terkendala dengan masih sedikitnya Pemerintah Daerah yang dapat bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN, namun bagi Pemerintah Daerah yang pernah bekerjasama, kemanfaatannya dirasakan dari level individu aparatur hingga menjadi masukan dalam penyusunan kebijakan di tingkat Pemerintah Daerah.

D. KEBUTUHAN KAJIAN DAN KERJASAMA PEMERINTAH DAERAH

1. Kajian yang dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah

Untuk menyempurnakan informasi mengenai pengetahuan dan pemanfaatan hasil kajian yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN, maka Peneliti menggali informasi tentang kebutuhan Pemerintah Daerah akan tema-tema kajian yang dirasakan lebih sesuai dengan kebutuhan mereka. Informasi kebutuhan kajian ini menjadi hal yang penting mengingat dari hasil pengolahan data sebelumnya, ditemukan bahwa tema-tema kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN bervariasi tingkat kesesuaiannya. Sehingga di masa yang akan datang, informasi ini menjadi rujukan bagi Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam menentukan tema/judul kajian.

Adapun tema kajian yang secara langsung dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah memiliki tema yang sangat beragam. Mulai dari tema yang terkait dengan kelembagaan, sumber daya aparatur,



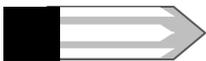
manajemen kebijakan, manajemen pelayanan, dan akuntabilitas kinerja.

a. Kajian kelembagaan

- 1) Desain kelembagaan Pemerintah Daerah;
- 2) Penguatan fungsi Sekretariat Daerah;
- 3) Evaluasi kelembagaan perangkat daerah;
- 4) Analisis beban kerja;
- 5) Penyusunan standar operating prosedur (SOP);
- 6) Pengembangan kelembagaan kecamatan;
- 7) Pembentukan kelembagaan OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten/ Kota yang ideal dan optimal;
- 8) Analisis jabatan; dan
- 9) Susunan organisasi perangkat daerah.

b. Kajian sumber daya aparatur

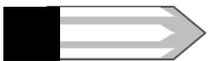
- 1) Manajemen kepegawaian;
- 2) Pola yang utuh dalam manajemen kepegawaian;
- 3) Pola karir PNS;
- 4) Evaluasi aparatur di bidang pengawasan di tingkat daerah;
- 5) Kegiatan penyusunan instrumen assessment pegawai;
- 6) Efektivitas peran inspektorat kabupaten/kota sebagai *leading sector* dalam proses pengendalian intern APBD;
- 7) Efektivitas peran inspektorat kabupaten/kota dalam mewujudkan *good governance* dan *clean governance*;
- 8) Jabatan fungsional auditor;
- 9) Pengembangan pola karier yang didukung diklat;



- 10) Revitalisasi sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota;
 - 11) Standar kompetensi jabatan (SKJ); dan
 - 12) Peningkatan profesionalisme aparatur dalam pelayanan publik.
- c. Kajian manajemen kebijakan
- 1) Peningkatan PAD serta hal hal yang mengganggu pelayanan oleh aparatur akibat target PAD;
 - 2) Penyusunan instrumen pengukuran Good Administration bagi pemerintahan daerah;
 - 3) Manajemen pengelolaan barang daerah;
 - 4) Evaluasi kinerja kebijakan pendayagunaan aparatur negara pada era Kabinet Indonesia Bersatu;
 - 5) Penyusunan instrumen pengukuran *good administration* bagi Pemerintahan Daerah;
 - 6) Manajemen ketahanan pangan di Daerah;
 - 7) Efektivitas kebijakan Pusat dalam pembentukan OPD di Kabupaten/Kota;
 - 8) Strategi penyusunan APBD yang akuntabel dan berbasis kinerja;
 - 9) Pengembangan koridor pariwisata Gresik – Lamongan;
 - 10) Penyusunan grand design penerapan akuntansi di lingkungan pemerintahan Kabupaten/Kota dalam rangka memperoleh opini WTP atas laporan keuangan Pemerintah Daerah;
 - 11) Pengembangan moda transportasi Kereta Api komuter (Sidoarjo-Surabaya-Gresik-Lamongan);
 - 12) Pola hubungan kebijakan dari Kementerian terhadap Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
 - 13) Tarif dan potensi pajak daerah;
 - 14) Titik reklame di Kota Batam;



- 15) Penyusunan basis data Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak (SISMIOP) pada jenis Pajak Bumi dan Bangunan (PBB); dan
 - 16) Penyelenggaraan pemerintahan Kecamatan dan Desa.
- d. Kajian manajemen pelayanan
- 1) Kebijakan tata laksana dan pelayanan publik;
 - 2) Kebijakan Pemerintah Daerah dalam bidang pelayanan publik;
 - 3) Penyusunan standar pelayanan minimal (SPM);
 - 4) Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota;
 - 5) Standar Pelayanan Publik (SPP);
 - 6) *Standar Operating Procedure* (SOP); dan
 - 7) Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- e. Kajian akuntabilitas kinerja
- 1) Grand Design, Road Map, dan tahapan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten/kota;
 - 2) Penyusunan reformasi birokrasi dan
 - 3) LAKIP;
 - 4) Renstra;
 - 5) Kajian mekanisme & prosedur audit kinerja di Pemerintah Daerah;
 - 6) Indikator kinerja kunci SKPD dan Pemerintah Daerah;
 - 7) Penilaian kinerja efektif yang berdasarkan profesionalisme dan kompetensi; dan
 - 8) Mekanisme dan prosedur audit kinerja.



2. Advokasi/Kerjasama yang dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah

Seperti dikemukakan sebelumnya, kegiatan advokasi/kerjasama yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN merupakan salah satu kegiatan yang membawa kemanfaatan besar bagi pemerintah daerah. Penelitian ini pun berusaha untuk mengetahui dan menganalisis bentuk advokasi/ kerjasama seperti apa yang diharapkan oleh pemerintah daerah. Untuk mengetahui pendapat responden mengenai advokasi/kerjasama yang dibutuhkan oleh Pemerintah daerah, pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah mengenai bentuk kerjasama seperti apa yang ingin dilakukan responden dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN.

Usulan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah sangat beragam. Oleh karena itu Peneliti mengelompokkannya ke dalam kategorisasi yang mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Hal ini dilakukan untuk memudahkan penyesuaian ke dalam SOTK di Pemerintah Daerah pada umumnya. Berikut ini data hasil kajian yang Peneliti peroleh.

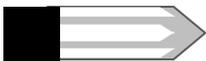
- a. Otonomi Daerah
 - 1) Bimtek/Kajian Penyusunan SPM;
 - 2) Bimtek/Kajian Penyusunan LAKIP;
 - 3) Bimtek/Kajian Penyusunan SOP;
 - 4) Bimtek/Kajian Penyusunan Renstra;
 - 5) Bimtek/Kajian Penyusunan Indikator kinerja kunci SKPD dan Pemerintah daerah;
 - 6) Pendampingan dalam menyusun konsep implementasi (*grand design*) atas peraturan perundang-undangan yang diberlakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten/kota;
 - 7) penyusunan SPM Pelayanan Izin Pajak Reklame;
- b. Perangkat Daerah
 - 1) Bimtek/Kajian Penyusunan Analisis Beban Kerja;
 - 2) Bimtek/Kajian Penyusunan Evaluasi Kelembagaan;
 - 3) Bimtek/Kajian Penyusunan tentang analisis jabatan;



- 4) Bimtek/Kajian Penyusunan kompetensi jabatan;
 - 5) Bimtek/Kajian Penyusunan IKM (Indeks kepuasan masyarakat);
 - 6) Bimtek/Kajian Penyusunan tentang kebijakan dan pelayanan publik;
 - 7) Penyelenggaraan Bimtek untuk para pegawai inspektorat
- c. Kepegawaian
- 1) Bimtek/Kajian Penyusunan JFU Non Angka Kredit;
 - 2) Bimtek/Kajian Penyusunan tentang SIPP dan Penerapan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS;
 - 3) Bimtek/Kajian Penyusunan tentang manajemen kepegawaian;
 - 4) Bimtek/Kajian yang berhubungan dengan profesional aparatur dalam rangka pelayanan publik;

Dari hasil penelitian dapat diketahui beberapa Pemerintah daerah yang tertarik untuk bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN sekaligus materi-materi advokasi/kerjasama yang diinginkan oleh pemerintah daerah. Selain itu, dikemukakan sebelumnya persoalan utama yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah ketika ingin melaksanakan kerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN adalah terkait dengan pendanaan pihak Pemerintah Daerah dan kurangnya sosialisasi/informasi dari pihak Bidang Litbang PKP2A I LAN.

Dengan demikian, hasil ini dapat dimanfaatkan sebagai *database* bagi pengembangan kegiatan advokasi/kerjasama dimasa datang, baik dari segi materi maupun dari sisi teknis pelaksanaan kegiatan. Harapannya adalah secara kuantitatif semakin banyak Pemerintah Daerah yang dapat dibantu dalam upaya meningkatkan kapasitas pemerintah daerah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, dan secara kualitatif hasil dari kegiatan advokasi/kerjasama benar-benar berkualitas dan dapat dimanfaatkan optimal dalam perumusan kebijakan daerah, yang akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

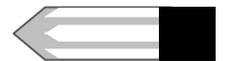


3. Kritik dan Saran oleh Pemerintah Daerah

Setelah diuraikan kondisi empiris atas pengetahuan Pemerintah Daerah atas Bidang Litbang PKP2A I LAN, kemanfaatan atas produk kajian, advokasi/kerjasama, seminar, dan kebutuhan Pemerintah Daerah, maka berikut ini Peneliti akan menyampaikan beberapa kritik atau saran dari Pemerintah Daerah. Kritik dan saran ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, khususnya Bidang Litbang PKP2A I LAN, dalam hal menyelenggarakan tugas dan fungsinya dalam pengembangan administrasi negara di Indonesia. Secara lebih spesifik lagi, terdapat kritik dan saran yang dimaksudkan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama antara Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan para pemangku kepentingan di tingkat Pemerintah Daerah.

Terdapat beberapa kritik yang diberikan oleh Pemerintah daerah kepada PKP2A I LAN secara umum, maupun Bidang Litbang secara khusus. Berikut ini kritik yang diberikan.

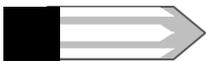
- a. Kurangnya komunikasi PKP2A I dengan Pemerintah Daerah, sehingga tidak mengetahui produk PKP2A I LAN;
- b. Kajian LAN seyogyanya memberikan solusi yang aplikatif bagi pemecahan masalah Pemerintah Daerah;
- c. Info seminar dan undangan kurang tersosialisasi atau merata bagi semua Daerah;
- d. Sebagai suatu lembaga yang penting dalam pengembangan administrasi negara, seharusnya lembaga ini berkomunikasi secara langsung dengan Balitbang Daerah (Provinsi, kabupaten, dan kota) di seluruh Indonesia. Diharapkan bisa mengundang semua Balitbang Se Indonesia dengan difasilitasi LAN RI;
- e. Kendala yang sering ditemui adalah proses administrasi yang sering mengalami keterlambatan, apakah karena persyaratan atau hal lain, tetapi yang jelas perlu adanya akselerasi yang lebih efektif;



- f. Apa yang telah dikaji dan dilakukan LAN (PKP2A I) kadang sangat sulit diterapkan di daerah, apalagi yang turunan aturannya tidak ada;

Adapun saran yang diberikan untuk efektivitas pelaksanaan tugas di Bidang Litbang PKP2A I LAN pun sangat beragam. Berikut ini kritik yang diberikan.

- a. Dilaksanakan sosialisasi program dan hasil PKP2A I LAN kepada Pemerintah Daerah;
- b. Sosialisasi/ lokakarya/ seminar tidak membebani anggaran Pemerintah Daerah;
- c. Pelaksanaan kajian dilakukan dengan melibatkan Pemerintah Daerah;
- d. Disamping publikasi lewat *website*, perlu kiranya PKP2A I LAN membuat penawaran kepada Pemerintah Daerah untuk membuat kajian-kajian yang dibutuhkan;
- e. Kajian yang dilakukan oleh Litbang PKP2A I LAN, hasilnya agar diinformasikan kepada Daerah sebagai salah satu bahan /pedoman penyusunan kebijakan lebih lanjut. Diharapkan hasil dari Litbang PKP2A I LAN dapat disesuaikan dengan kebutuhan daerah yang menjadi lokus dan disampaikan dalam rangka menjadi referensi dalam menetapkan kebijakan Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Hasil tersebut menjadi tambahan pendidikan, wawasan, dan referensi dalam penyusunan kebijakan;
- f. Diharapkan PKP2A I LAN mampu memberikan telaahan yang menyeluruh terhadap ketimpangan proporsi APBD yang banyak terpakai oleh belanja aparatur akibat jumlah pegawai yang banyak sementara DAU tidak bertambah;
- g. Publikasi kajian kalau bisa dilaksanakan seperti bedah buku yang dilaksanakan di Daerah, sehingga aparatur daerah banyak mengetahui keberadaan PKP2A I LAN;
- h. Disarankan agar hasil kajian dapat disampaikan kepada para pengambil keputusan yang ada di Daerah sehingga dapat dipalikhasikan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik;



- i. Selain kajian kajian sebagaimana tersebut di atas, Pusdiklat LAN juga bekerjasama dengan daerah dalam melaksanakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 13 Tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan Partisipasi Masyarakat, yang dibutuhkan daerah;
- j. Kegiatan yang bersifat advokasi/kerjasama (bimtek/asistensi) agar dapat diperbanyak karena lebih dirasakan manfaatnya dibandingkan dengan seminar/lokakarya atau hasil kajian;
- k. Lakukan kerjasama dengan negara-negara/lembaga-lembaga donor untuk penyelenggaraan kegiatan Litbang PKP2A I LAN sehingga dapat meringankan beban pemerintah daerah yang dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Contoh : LSM B-Trust bekerjasama dengan The Asia Foundation dalam memfasilitasi Pemerintah Kabupaten Purwakarta dalam pembentukan Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu satu Pintu; kemudian bekerjasama dengan European Union Comission dalam memfasilitasi Pemerintah Kabupaten Purwakarta dalam pembentukan Pusat Layanan Pengadaan Barang dan jasa;
- l. Mohon informasi bagaimana cara untuk melakukan kerjasama dengan LAN, terutama kegiatan analisis beban kerja dan analisis jabatan;
- m. Perlu sebuah diklat Anjab dengan biaya negara karena sangat dibutuhkan di daerah-daerah.



BAB 5

KESIMPULAN & SARAN

Bab ini akan memaparkan kesimpulan atas keseluruhan penelitian yang dilakukan. Mulai dari bagian latar belakang, dasar teori, metode, dan hasil pengolahan serta interpretasi data. Kemudian dilanjutkan dengan saran atas hasil penelitian tersebut, baik yang bersifat substansi penelitian maupun penelitian lanjutan. Melalui kesimpulan dan saran yang disampaikan, harapannya muncul suatu tindak lanjut atas hasil penelitian ini. Sehingga nantinya tidak menjadi dokumen pasif saja, tetapi menjadi *key leverage* untuk perubahan yang lebih berarti.

A. KESIMPULAN

Melalui akumulasi dari keseluruhan penelitian, kami dapat menyimpulkan beberapa hal penting yang kami paparkan satu persatu. Paparan dimulai dari bagian pengetahuan umum atas Bidang Litbang PKP2A I LAN, kemanfaatan hasil kajian, pemanfaatan hasil advokasi, pemanfaatan hasil seminar, dan ditutup dengan kebutuhan kajian dan advokasi Pemerintah Daerah.

Pertama, dari segi pengetahuan umum atas Bidang Litbang PKP2A I LAN. Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan Pemerintah Daerah akan keberadaan Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah sangat baik. Hal ini terlihat dari frekuensi responden atas pertanyaan tersebut mendapatkan tanggapan 77%. Akan tetapi ketika masuk ke dalam substansi kelitbangan, maka hasilnya berbalik mengecewakan. Pengetahuan pihak Pemerintah Daerah atas tugas pokok dan fungsi Bidang Litbang PKP2A I LAN, yang tercermin melalui output kegiatannya, sangat rendah. Untuk

produk kajian saja frekuensinya hanya 26% saja. Hasil yang lumayan melegakan adalah pada kegiatan dan output yang berupa bimtek dan/atau naskah akademik. Frekuensi responden yang mengetahui adanya kegiatan ini mencapai 58%. Padahal dari segi tingkat kepentingan, masing-masing produk diapresiasi cukup tinggi (di atas 50%). Untuk produk kajian saja frekuensinya mencapai 68%, sementara yang terendah yakni produk yang berupa jurnal yakni 61%. Sedikit di atasnya adalah keberadaan website/laman Litbang yang mencapai 65% dan diikuti oleh kegiatan seminar/lokakarya yang nilainya jauh lebih tinggi yakni 81%. Frekuensi tertinggi dicapai oleh kegiatan dan output yang berupa bimtek dan/atau naskah akademik yang mencapai 87%. Jadi dapat disimpulkan bahwa Bidang Litbang PKP2A I LAN diketahui keberadaannya sebagai organisasi, tapi perannya kurang terasa bagi Pemerintah Daerah.

Kedua, dari segi kemanfaatan hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN. Dapat disimpulkan bahwa Bidang Litbang PKP2A I LAN telah menghasilkan kajian-kajian yang beragam temanya sejak tahun 2006 sampai dengan 2010. Buku hasil kajiannya pun sudah didistribusikan dengan cukup luas. Tetapi pemanfaatannya belum bisa diterapkan secara langsung oleh Pemerintah Daerah. Kebanyakan menggunakannya sebagai bahan referensi untuk kepentingan pembuatan dokumen pribadi dan kebijakan di daerah. Hal ini, dikarenakan peraturan hukum dan kebijakan yang dijalankan di Pemerintah Daerah mengacu pada aturan yang sudah dilegalkan di tingkat nasional, khususnya melalui Kementerian Dalam Negeri. Sehingga bila bentuk hasil kajian hanya sebatas konsep, maka pemanfaatannya akan sebatas wacana atau bahan diskusi saja.

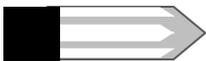
Ketiga, dari segi pemanfaatan hasil advokasi atau kerjasama dalam bentuk penyelenggaraan bimbingan teknis, asistensi, dan penyusunan naskah akademik. Dapat disimpulkan bahwa dari responden yang pernah bekerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN terungkap berbagai manfaat yang dirasakan oleh pihak Pemerintah Daerah, dari level individu peserta bimbingan teknis/advokasi/konsultasi hingga level organisasi. Manfaat untuk level individu diantaranya adalah



mencerahkan pola pikir aparatur; memperluas pengetahuan; dan meningkatkan keterampilan individu dalam fungsi pemerintahan tertentu. Sementara untuk level organisasi, manfaat kerjasama yang dilakukan adalah hasil kerjasama tersebut menjadi bahan penyusunan kebijakan daerah.

Salah satu contoh empirik adalah yang dialami oleh Kabupaten Kuningan. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Kuningan pernah bekerja sama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN pada tahun 2008 yang hasilnya berupa naskah akademik Penataan Kelembagaan Pemerintah Kabupaten Kuningan Berdasar PP 41 Tahun 2007. Naskah Akademik tersebut sudah dimanfaatkan maksimal sebagai masukan dalam menyusun kelembagaan Pemerintah Kabupaten Kuningan. Rekomendasi kelembagaan yang diberikan dalam naskah akademik tersebut sebagian besar digunakan dalam menyusun kelembagaan di Kabupaten Kuningan, ditambah dengan pengembangan dan sedikit perubahan nomenklatur dari pihak Kabupaten Kuningan. Pihak Bagian Organisasi Kabupaten Kuningan mengemukakan bahwa rekomendasi kelembagaan yang ditawarkan Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah digunakan sekitar 90% dari seluruh rekomendasi dalam menyusun kebijakan penyusunan kelembagaan Organisasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Kuningan.

Penataan kelembagaan ini dituangkan dalam beberapa Peraturan Daerah, yaitu Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2008 tentang Sekretariat Daerah; Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Sekretariat DPRD; Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2008 tentang Dinas Daerah; Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2008 tentang Lembaga Teknis Daerah; Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2008 tentang Kecamatan; Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2008 tentang Kelurahan; dan Peraturan Bupati Kuningan Nomor 22 Tahun 2008 tentang Unit Pelaksana Teknis pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Lebih jauh lagi, penataan kelembagaan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah efektif dalam artian sudah memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, walau



dari segi efisiensi Pemerintah Kabupaten Kuningan belum pernah dihitung dan dikaji lebih mendalam.

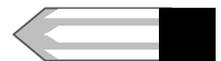
Keempat, dari segi pemanfaatan hasil seminar. Dapat disimpulkan bahwa kegiatan seminar yang diikuti dapat menambah pengetahuan dan wawasan peserta mengenai tema yang sedang dibahas. Selain itu dapat pula mencerahkan pola pikir (*mindset*) aparatur yang mengikuti seminar. Adapun perubahan pola pikir (*mindset*) yang berubah adalah pola pikir yang selalu berfikir dan menjadi semakin kritis dalam bekerja, memandang suatu masalah dan mampu mengemukakan ide-ide baru untuk memecahkan suatu masalah. Hasil ini menunjukkan bahwa kegiatan seminar yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN masih memberikan kemanfaatan di level individu peserta. Hasil Seminar belum mampu dimanfaatkan oleh peserta di level organisasinya, apakah dijadikan sebagai bahan penyusunan kebijakan di level organisasi maupun di level pemerintah daerah.

B. SARAN

Selama proses penelitian, mulai dari perencanaan, pengambilan data, pengolahan, dan analisa, Peneliti memformulasikan beberapa butir saran. Saran masukan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja Bidang Litbang PKP2A I LAN, sehingga pada akhirnya juga meningkatkan kualitas produk Bidang Litbang PKP2A I LAN, baik yang berupa hasil kajian, advokasi, kerja sama, dan seminar.

Adapun saran-saran yang disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya pengetahuan Pemerintah Daerah akan fungsi Bidang Litbang PKP2A I LAN mengharuskan untuk dilakukannya promosi atau sosialisasi atas peran dan fungsi kelitbangan Lembaga Administrasi Negara secara sistematis dan berkesinambungan;
2. Mudah bergantinya pejabat struktural di Pemerintah Daerah menjadi potensi besar hilangnya *contact persons* atau malah rusaknya hubungan kerja yang selama ini dibangun. Oleh karena setiap awal tahun dan kesempatan tertentu, perlu dilakukan korespondensi tertulis sehingga hubungan kerja yang baik tetap terjalin. Bentuknya

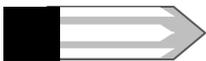


bisa berupa pengiriman *leaflet*/selebaran mengenai Bidang Litbang PKP2A I LAN;

3. Untuk menandai hubungan antara PKP2A I LAN, khususnya Bidang Litbang PKP2A I LAN, maka perlu diinisiasi adanya semacam piagam penghargaan yang menerangkan bahwa pernah ada hubungan kerja sama yang terjalin antara Bidang Litbang PKP2A I LAN dengan Pemerintah Daerah. Sehingga nama Bidang Litbang PKP2A I LAN akan menjadi *top of mind* dalam persepsi para pengambil keputusan di Daerah atau setidaknya di Pemerintah Daerah tempat Bidang Litbang PKP2A I LAN bekerja sama;
4. Perlu dipikirkan alternatif penyelenggaraan diseminasi kajian dengan mengambil lokasi di salah satu Pemerintah Daerah. Dengan cara ini peran Bidang Litbang PKP2A I LAN ikut tersosialisasikan dengan baik, sekaligus menjaring mitra advokasi yang lebih banyak dan luas;
5. Hasil-hasil kajian yang sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah, sebaiknya segera ditransfer menjadi modul yang aplikatif sehingga bisa disosialisasikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan untuk Aparatur Daerah;

Peneliti juga mendapatkan masukan menarik terkait dengan tema-tema kajian yang dibutuhkan oleh Pemerintah Daerah. Secara lengkap dapat dilihat di bawah ini.

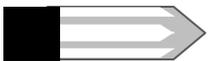
- a. Kajian kelembagaan
 - 1) Desain kelembagaan Pemerintah Daerah;
 - 2) Penguatan fungsi Sekretariat Daerah;
 - 3) Evaluasi kelembagaan perangkat daerah;
 - 4) Analisis beban kerja;
 - 5) Penyusunan standar operating prosedur (SOP);
 - 6) Pengembangan kelembagaan kecamatan;



- 7) Pembentukan kelembagaan OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten/ Kota yang ideal dan optimal;
 - 8) Analisis jabatan; dan
 - 9) Susunan organisasi perangkat daerah.
- b. Kajian sumber daya aparatur
- 1) Manajemen kepegawaian;
 - 2) Pola yang utuh dalam manajemen kepegawaian;
 - 3) Pola karir PNS;
 - 4) Evaluasi aparatur di bidang pengawasan di tingkat daerah;
 - 5) Kegiatan penyusunan instrumen assessment pegawai;
 - 6) Efektivitas peran inspektorat kabupaten/kota sebagai *leading sector* dalam proses pengendalian intern APBD;
 - 7) Efektivitas peran inspektorat kabupaten/kota dalam mewujudkan *good governance* dan *clean governance*;
 - 8) Jabatan fungsional auditor;
 - 9) Pengembangan pola karier yang didukung diklat;
 - 10) Revitalisasi sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota;
 - 11) Standar kompetensi jabatan (SKJ); dan
 - 12) Peningkatan profesionalisme aparatur dalam pelayanan publik.
- c. Kajian manajemen kebijakan
- 1) Peningkatan PAD serta hal hal yang mengganggu pelayanan oleh aparatur akibat target PAD;
 - 2) Penyusunan instrumen pengukuran Good Administration bagi pemerintahan daerah;
 - 3) Manajemen pengelolaan barang daerah;



- 4) Evaluasi kinerja kebijakan pendayagunaan aparatur negara pada era Kabinet Indonesia Bersatu;
 - 5) Penyusunan instrumen pengukuran *good administration* bagi Pemerintahan Daerah;
 - 6) Manajemen ketahanan pangan di Daerah;
 - 7) Efektivitas kebijakan Pusat dalam pembentukan OPD di Kabupaten/Kota;
 - 8) Strategi penyusunan APBD yang akuntabel dan berbasis kinerja;
 - 9) Pengembangan koridor pariwisata Gresik – Lamongan;
 - 10) Penyusunan grand design penerapan akuntansi di lingkungan pemerintahan Kabupaten/Kota dalam rangka memperoleh opini WTP atas laporan keuangan Pemerintah Daerah;
 - 11) Pengembangan moda transportasi Kereta Api komuter (Sidoarjo-Surabaya-Gresik-Lamongan);
 - 12) Pola hubungan kebijakan dari Kementerian terhadap Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
 - 13) Tarif dan potensi pajak daerah;
 - 14) Titik reklame di Kota Batam;
 - 15) Penyusunan basis data Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak (SISMIOP) pada jenis Pajak Bumi dan Bangunan (PBB); dan
 - 16) Penyelenggaraan pemerintahan Kecamatan dan Desa.
- d. Kajian manajemen pelayanan
- 1) Kebijakan tata laksana dan pelayanan publik;
 - 2) Kebijakan Pemerintah Daerah dalam bidang pelayanan publik;
 - 3) Penyusunan standar pelayanan minimal (SPM);
 - 4) Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota;

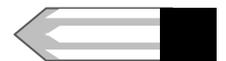


- 5) Standar Pelayanan Publik (SPP);
 - 6) *Standar Operating Procedure* (SOP); dan
 - 7) Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- e. Kajian akuntabilitas kinerja
- 1) Grand Design, Road Map, dan tahapan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten/kota;
 - 2) Penyusunan reformasi birokrasi dan
 - 3) LAKIP;
 - 4) Renstra;
 - 5) Kajian mekanisme & prosedur audit kinerja di Pemerintah Daerah;
 - 6) Indikator kinerja kunci SKPD dan Pemerintah Daerah;
 - 7) Penilaian kinerja efektif yang berdasarkan profesionalisme dan kompetensi; dan
 - 8) Mekanisme dan prosedur audit kinerja.



Daftar Pustaka

- _____, 2006. Rencana Strategis (RENSTRA) PKP2A I LAN Tahun 2006 – 2010. Tidak diterbitkan.
- _____, 2009. Matriks Kegiatan Penyelenggaraan Advokasi dalam Perumusan Kebijakan Publik Tahun 2006 – 2009. Tidak diterbitkan.
- _____, 2010. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN Tahun 2006 – 2010. Tidak diterbitkan.
- _____, 2010. Laporan Realisasi Anggaran Unit Litbang PKP2A I LAN Tahun 2005-2010. Tidak diterbitkan.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bungin, Burhan. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dwiyanto. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Gulo, W. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hadiati, Sri, *et.al.* 2008. *Pedoman Penyusunan Standar Kinerja*. Jakarta : Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara.
- Inspektorat LAN. 2011. *Pemantauan Pelaksanaan Anggaran dan Kegiatan Lembaga Administrasi Negara Tahun 2011*. Tidak diterbitkan.
- Krismiyati, *et.al.* 2008. *Kajian Isu-Isu Strategis Transformasi Internal PKP2A I LAN*. Bandung: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan I LAN.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Narbuko, Cholid. 1999. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.



Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.

PKMK LAN. 2009. *Manajemen Kinerja. Modul-Modul Penerapan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Kebijakan Lembaga Administrasi Negara.

Sobandi, *et.al.* 2010. *Makalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Tidak Diterbitkan.

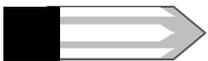
Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

Peraturan Perundang-undangan

Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/19/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah



KUESIONER
KEMANFAATAN PRODUK LITBANG PKP2A I
LAN

Yth. Bapak/Ibu Responden

Di Tempat

Saat ini Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A I) Lembaga Administrasi Negara sedang melakukan kajian mengenai kemanfaatan produk Litbang PKP2A I LAN. Kajian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi jenis produk Litbang yang digunakan dan bentuk penggunaannya oleh aparatur pemerintah di daerah. Oleh karena itu, kami mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang kami sampaikan di bawah ini. Adapun informasi dan data yang Bapak/Ibu tuliskan akan kami jaga kerahasiaannya.

Setelah mengisi kuesioner ini sangat kami harapkan Bapak/Ibu dapat mengirimkannya kembali kepada Bidang Litbang PKP2A I LAN melalui fax dengan nomor (022) 7790055 atau dapat melalui pos dengan amplop dan prangko balasan terlampir.

Demikian kami sampaikan, atas kerjasama dan keikhlasannya kami sampaikan terima kasih.

Sumedang, Mei 2011

Hormat kami,

Tim Peneliti

Nb: Apabila Bapak/Ibu membutuhkan informasi atau korespondensi lebih lanjut dapat menghubungi Agus (08156864055) atau Amalia (081320405867).

PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pertanyaan dibawah ini pada tempat yang disediakan

Identitas Responden [Harap diisi dengan huruf cetak]

Nama : _____

Unit Kerja : _____

SKPD : _____

Kabupaten/Kota: _____

Pertanyaan

1. Apakah Bapak/Ibu mengetahui bahwa Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A) I Lembaga Administrasi Negara memiliki tugas untuk menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan di bidang administrasi Negara?
 - a. Mengetahui
 - b. Tidak mengetahui

2. Diantara produk layanan Bidang Litbang PKP2A I LAN berikut, manakah yang Bapak/Ibu ketahui dan diperlukan oleh Pemerintah Daerah?

Produk Layanan	Mengetahui (✓)	Diperlukan Pemda(✓)
a. Hasil Kajian		
b. Bimtek/Asistensi/Penyusunan Naskah Akademik SOP, SPM, Anjab, ABK, Renstra, Lakip, dsb.		
c. Seminar/Lokakarya		
d. Jurnal		
e. Website Litbang PKP2A I LAN		

3. Terkait dengan pertanyaan, nomor 2 di atas, darimanakah Bapak/Ibu mengetahui informasi mengenai produk layanan Bidang Litbang PKP2A I LAN?
- Leaflet/Brosur Bidang Litbang PKP2A I LAN
 - Website Bidang Litbang PKP2A I LAN
 - Pernah Bekerjasama/Mengikuti Kegiatan yang diadakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN
 - Memperoleh informasi dari Pemerintah Daerah Lain
 - Lainnya (Sebutkan)

Jawaban:

A. PEMANFAATAN KAJIAN

4. Apakah Instansi Bapak/Ibu pernah menjadi lokus (lokasi) penelitian Bidang Litbang PKP2A I LAN?
- Pernah
 - Belum Pernah
5. Berikut merupakan beberapa produk kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN dari Tahun 2007 - 2010,

Judul Kajian
1. Kajian Manajemen Pengelolaan Barang Daerah
2. Kajian Mekanisme & Prosedur Audit Kinerja Di Pemerintah Daerah
3. Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat
4. Kajian Manajemen Ketahanan Pangan Di Daerah
5. Kajian Isu Strategis "Transformasi Internal di PKP2A I

Judul Kajian
LAN”
6. Kajian Isu Strategis ”Transformasi Internal Bidang Manajemen Pemerintahan Umum di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang
7. Kajian Pengembangan Model Seleksi <i>Fit & Proper Test</i> Pejabat Publik
8. Kajian Efektifitas Fungsi Auxiliary Services di Pemerintah Daerah
9. Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu
10. Kajian Pengembangan Kelembagaan Kecamatan
11. Kajian Penyusunan Instrumen Pengukuran <i>Good Administration</i> Bagi Pemerintahan Daerah
12. Kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai

Apakah Bapak/Ibu mengetahui hasil-hasil kajian tersebut?

- a. Tidak Mengetahui
 - b. Mengetahui secara umum
 - c. Mengetahui substansi/isi kajian
 - d. Mengetahui dan Menyadari Kemanfaatan
 - e. Mengetahui, Menyadari Kemanfaatan dan Ingin Menerapkan
6. Apakah Bapak/Ibu memiliki beberapa dari hasil-hasil kajian tersebut?
- a. Tidak memiliki
 - b. Pernah Melihat tapi tidak memiliki
 - c. Memiliki tapi tidak pernah dipelajari
 - d. Memiliki dan sudah dipelajari
 - e. Memiliki, sudah dipelajari dan ingin diterapkan
7. Menurut Bapak/Ibu, apakah hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN tersebut sesuai dengan kebutuhan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Daerah?
- a. Tidak sesuai dengan kebutuhan di Daerah
 - b. Sesuai tetapi sulit diterapkan

- c. Sesuai dan memiliki kemungkinan untuk diterapkan
 - d. Sesuai dan sudah diterapkan
 - e. Sesuai, sudah diterapkan dan membawa kemanfaatan
8. Jika sudah dimanfaatkan, apa saja bentuk pemanfaatan dari hasil kajian Bidang Litbang PKP2A I LAN tersebut? (Jawaban dapat lebih dari satu)
- a. Sebagai Bahan Bacaan
 - b. Sebagai Bahan menyusun pidato atau dokumen kerja
 - c. Sebagai bahan koleksi perpustakaan pribadi/unit/organisasi
 - d. Bahan pelatihan/mengajar di diklat
 - e. Bahan penyusunan kebijakan di tingkat OPD
 - f. Bahan penyusunan kebijakan di tingkat Daerah (Peraturan Daerah, Peraturan Kepala Daerah, dsb)
 - g. Lainnya (sebutkan)

Jawaban:

9. Adakah kajian-kajian yang Bapak/Ibu butuhkan dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi di Pemerintahan daerah (baik yang sudah pernah dikaji maupun yang belum dikaji oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN)?

Jawaban:

B. PEMANFAATAN HASIL ADVOKASI/KERJASAMA (BIMTEK/ASISTENSI/ PENYUSUNAN NASKAH AKADEMIK)

10. Apakah Instansi Bapak/Ibu pernah melakukan advokasi/kerjasama dalam bentuk Lokakarya/Bimtek/Asistensi/Penyusunan Naskah akademik dokumen Kajian, SOP, SPM, Anjab, ABK, Renstra, Lakip atau tema lainnya dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN?
- Pernah
 - Belum Pernah
11. Jika Instansi Bapak/Ibu pernah melakukan kerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN, apa saja bentuk pemanfataannya? (Jawaban dapat lebih dari satu)
- Memperluas pengetahuan/wawasan/konsep
 - Pencerahan terhadap pola pikir aparat dalam pelaksanaan tupoksi
 - Meningkatkan keterampilan individu dalam fungsi pemerintahan tertentu
 - Sebagai acuan dalam pelaksanaan tupoksi
 - Dijadikan bahan dalam penyusunan kebijakan daerah
 - Lainnya

Jawaban:

12. Jika Instansi Bapak/Ibu belum pernah melakukan kerjasama dengan Bidang Litbang PKP2A I LAN, apakah penyebabnya? (Jawaban dapat lebih dari satu)
- Kurang informasi mengenai Bidang Litbang PKP2A I LAN
 - Keraguan akan kapasitas Bidang Litbang PKP2A I LAN
 - Menemui kendala dalam prosedur pengadaan barang/jasa
 - Keterbatasan anggaran

- e. Kendala jarak yang jauh
- f. Lainnya

Jawaban:

13. Jika tertarik untuk bekerjasama, bentuk kerjasama seperti apa yang ingin Bapak/Ibu lakukan dengan Litbang PKP2A I LAN?

Jawaban:

C. PEMANFAATAN HASIL SEMINAR

14. Di antara seminar di bawah ini, manakah yang pernah Bapak/Ibu ikuti? Beri tanda conteng pada judul yang sesuai. (Tambahkan judul lain pada nomor 5-6)

Tema Seminar	Tandai (✓)
1. Seminar Tinjauan terhadap Prospek Implementasi PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (2008)	
2. Seminar Internasional <i>To Develop Government Innovation for Improving Public Service</i> (2008)	
3. Seminar Mewujudkan Profesionalisme Aparatur Pemerintah dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Daerah (2009)	
4. Seminar Model Kelembagaan Kecamatan Berbasis Pelayanan Publik (2010)	

Tema Seminar	Tandai (✓)
5.	
6.	

15. Menurut Bapak/Ibu, apakah kemanfaatan yang diperoleh setelah mengikuti seminar yang diselenggarakan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN?

- a. Tidak ada
- b. Menambah pengetahuan/wawasan/konsep
- c. Pencerahan terhadap pola pikir/mindset aparatur
- d. Meningkatkan kinerja aparatur
- f. Lainnya (Sebutkan)

Jawaban:

16. Mohon sampaikan saran atau kritik untuk Litbang PKP2A I LAN?

Jawaban:

Terima kasih atas kerjasama yang Bapak/Ibu berikan.

DAFTAR RESPONDEN

NO	NAMA	SKPD	KABUPATEN/ KOTA
1	Drs. Teddy Rustandi, MM	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Sukabumi
2	Edit Hayunan Siswanto, S.Sos., M.Si.	Bagian Pengadaan dan pengembangan Karir BKD	Kabupaten Trenggalek
3	Ditiasa Pradipta, SH., M.Si	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Cilacap
4	Ahmad Juber (sekaligus Informan)	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Kuningan
5	Danang Budi Setyawan, ST	Inspektorat	Kabupaten Sragen
6	Amri Achmad	Inspektorat	Kota Palembang
7	N/A	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Belitung
8	H. Much. Achrijadin, S.Sos., M.Si	Bagian Organisasi dan Tata laksana Sekretariat Daerah	Kota Sukabumi
9	N/A	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Bantul
10	Rahmawati, BA	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Banjarnegara
11	Drs. H. Bachrudin, M.Si	Badan Litbang	Provinsi Sulawesi Tenggara
12	Drs. H. Ruswan Effendi, M. Si.	Sekretariat Daerah	Kabupaten Lebak
13	Drs. Supanji, M.Sc.	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Pacitan
14	Alamsyah Lotunani, SE., M.Si	Bappeda dan Penanaman Modal	Kota Kendari
15	Ir. H. Moh. Taufiq M.Sc	Asisten Bidang Administrasi Umum Sekretariat Daerah	Kabupaten Lombok Barat
16		Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Musi Rawas
17	Drs. H. Wahyu Wibisono, M.Si	Bagian Organisasi dan Tata laksana Sekretariat Daerah	Kabupaten Purwakarta

NO	NAMA	SKPD	KABUPATEN/ KOTA
18	Drs. Ade Rona K., M.Si	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Tasikmalaya
19	Ir. Bambang Isdianto, MM.	Bapedda	Kabupaten Gresik
20	Drs. Asep C. Cahyadi, M.Si	Bagian Organisasi dan Pemberdayaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah	Kota Bandung
21	H. Rahmadi, S.Sos., M.AP	Bapegdiklatda	Kota Banjarbaru
22	Drs. Kharizi Kasuma	Bidang Program Dispenda	Kota Batam
23	N/A	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	Kabupaten Bogor
24	Tedy Tri Susilo	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Cirebon
25	Untung Suwanto, ST.	Sekretariat, Subbag Umum dan Aparatur Inspektorat Provinsi	Provinsi Kalimantan Barat
26	Etty Retnowati, SH., MH.	BKD	Kota Surakarta
27	H. Erizal, SH.	Inspektorat Provinsi	Provinsi Sumatera Barat
28	Wicky Sri Erlangga Adityas, S.Sos., M.Si	Sub Bagian Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Banyumas
29	Umi Rokh Anissa W., S.IP	Bagian Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah	Kabupaten Demak
30	Bagus Pambudi, S.Sos., M.Si	Sub Bagian Umum BKD	Kota Malang
31	Hernanto, S.Sos., MM.	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Batang
–	Asmara Dewi (Informan)	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Kabupaten Majalengka

Pernahkah Anda temukan organisasi, khususnya milik pemerintah, yang berani mengevaluasi diri mengenai seberapa besar kemanfaatannya bagi stakeholder-nya? Bidang Litbang PKP2A I LAN salah satu di antara yang sangat sedikit.

Dalam baktinya, bidang Litbang PKP2A I LAN telah menghasilkan berbagai produk, antara lain buku kajian, bimbingan teknis pengembangan kapasitas, naskah akademik, seminar, jurnal, dan website. Melalui sebuah studi empirik, diukur seberapa besar produk tersebut memberikan manfaat bagi Pemerintah Daerah dalam kurun waktu medio 2006 sampai 2010. Hasilnya? Bisa Anda baca dalam buku ini.

Barbagai kebutuhan Pemerintah Daerah dalam pengembangan kapasitas mereka dibahas tuntas dalam penelitian kali ini. PKP2A I LAN perlu mendengar aspirasi dari berbagai pihak. Ternyata masih banyak hal yang perlu dibenahi. Selengkapnya Anda jalahi buku ini.

“Esensi tertinggi hasil kajian suatu institusi riset adalah nilai kebermanfaatannya bagi publik. Pahatan pengetahuan dalam buku ini mencoba membedah eksistensi institusi kajian yang selama ini relatif tabu di kupas oleh entitas internal. Apabila tindakan pengetahuan demikian terus dilakukan dan berkembang membudaya, saya yakin, setiap institusi riset di negeri ini akan berlomba-lomba menampilkan kinerja terbaiknya dari waktu ke waktu.”

Haris Fauzan, Peneliti Senior

“Penerbitan buku ini sangat penting untuk menunjukkan bahwa hasil-hasil kajian LAN sebagai *think tank* pemerintah memang bermanfaat untuk pengambilan kebijakan publik yang lebih baik di Indonesia.”

Dr. Ewan Agus Purwanto, Magister Administrasi Publik UGM



Agus Wahyuadianto adalah Peneliti di Lembaga Administrasi Negara. Pria kelahiran Yogyakarta, 2 Agustus 1979 ini menyelesaikan dua gelar kesarjanaan di Psikologi Universitas Gadjah Mada dan Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta. Selain aktif dalam berbagai penelitian dan pengembangan *assessment center* di lingkungan LAN, juga sering terlibat di berbagai program advokasi dengan Pemerintah Daerah.

Shafiera Amalia adalah Asisten Peneliti di PKP2A I LAN. Lahir di Kisaran pada 22 Februari 1986. Mengabdikan diri di LAN sejak tahun 2009 dan saat ini ditugaskan di Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. Menyelesaikan gelar kesarjanaan di Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Padjadjaran dengan predikat *cum laude*.

