



**MENGIDENTIFIKASI NILAI KEMANFAATAN PRODUK LITBANG  
PADA INSTANSI PEMERINTAH <sup>1</sup>**

***IDENTIFY BENEFIT VALUE OF RESEARCH PRODUCT  
IN PUBLIC SECTOR***

Agus Wahyuadianto & Shafiera Amalia

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
Lembaga Administrasi Negara  
Jl. Kiara Payung km. 4,7 Bumi Perkemahan Jatiningor, Sumedang, Jawa Barat  
Email : adianto123@yahoo.com

***Abstract***

*Outcome-based performance management in public sector is being popularized today by SBY cabinet. This was caused by the failure of the process and input based management approach, which could not guarantee high quality service. This study was conducted to measure the output of the two research and development units in PKP2A I LAN (hereinafter referred to as PKP2A I LAN Research Unit) in the form of research reports, local-government advocacy, scientific journals, and seminars. This study is focused on the research products between 2006 and 2010, whereas population for this research was local government apparatus. A set of questionnaires and key informants interview were used to collect data. The data was analyzed by quantitative approach with descriptive statistical techniques and qualitative approach with interactive data analysis models. Result of the research indicated that respondents were aware of PKP2A I LAN Research Unit existence. However, they did not understand its roles and services. They merely utilized research reports and advocacy output to support their main duty and function, such as design and formulation of policy studies, whilst output from seminars are utilized to enhance individual capacity, not organization. Consequently, PKP2A I LAN Reseach Unit ought to improve their publication and streghthen their networking that quality of their products is acknowledged and trusted.*

**Keywords:** *outcome measurement, performance management, PKP2A I LAN Research Unit.*

---

<sup>1</sup> Naskah diterima: 31 Agustus 2012, revisi kesatu pada 25 September 2012, revisi kedua pada 5 Desember 2012, disetujui terbit 18 Januari 2013  
Artikel ini disarikan dan ditulis kembali dari hasil penelitian berjudul "Mengukur Kemanfaatan Produk Litbang pada Instansi Pemerintah: Studi Kasus PKP2A I LAN", yang dilakukan oleh Penulis pada tahun 2011.



### .Abstrak

Manajemen kinerja berbasis *outcome* sedang dipopulerkan di sektor publik dewasa ini oleh Kabinet SBY. Kondisi ini merupakan reaksi dari gagalnya pendekatan manajemen berbasis proses dan input, yang tidak menjamin terselenggaranya pelayanan berkualitas tinggi. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur pencapaian *outcome* dari unit kerja pelaksana fungsi penelitian dan pengembangan di PKP2A I LAN (selanjutnya disebut Unit Litbang), yang dilaksanakan oleh Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA) dan Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan, dan Otomasi Administrasi (KMKPOA), yakni yang berbentuk laporan kajian, kegiatan advokasi pemerintah daerah, jurnal ilmiah, dan seminar. Produk yang diukur adalah *output* program kerja tahun 2006 s.d. 2010, sedangkan populasinya adalah aparatur di tingkat pemerintahan daerah. Instrumen penelitiannya adalah kuesioner dan panduan wawancara yang dianalisa melalui pendekatan kuantitatif dengan teknik statistik deskriptif dan pendekatan kualitatif dengan model analisis data interaktif. Hasilnya cukup mengejutkan. Responden ternyata sudah mengetahui keberadaan Unit Litbang PKP2A I LAN, tetapi tidak memahami peran dan bentuk pelayanannya. Hasil kajian dan advokasi digunakan untuk kepentingan pelaksanaan tupoksi, seperti pembuatan telaahan dan penyusunan kajian kebijakan. Sedangkan seminar, hanya digunakan untuk peningkatan kapasitas individu, bukan organisasi. Solusinya, Unit Litbang PKP2A I LAN perlu meningkatkan publikasi produk dan memperkuat jejaring kerja sehingga lebih dikenal dan dipercaya kualitasnya.

**Kata kunci:** pengukuran *outcome*, manajemen kinerja, Unit Litbang PKP2A I LAN.

#### A. PENDAHULUAN

Pemerintah menargetkan seluruh Kementerian dan Lembaga Pemerintah Pusat memiliki kinerja keuangan yang prima, pada tahun 2014. Target 100% ini disampaikan oleh Wakil Presiden dalam pembukaan Rakernas Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah tahun 2012 (Jurnal Nasional, 2012). Ukuran yang digunakan adalah hasil evaluasi Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga (LKKL) yang mencapai status Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Meski begitu, kenyataannya tahun 2011, baru 67 dari

87 Kementerian/Lembaga yang mendapatkan penilaian WTP, sehingga diperlukan kerja keras untuk mencapai jumlah 87 pada tahun 2014.

Dalam ranah instansi pemerintah, setidaknya masih ada satu lagi instrumen evaluasi yang dipergunakan secara luas dalam menilai kinerja instansi pemerintah, yakni LAKIP (Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah). Sehingga menjadi menarik apabila disandingkan hasil penilaian kedua instrumen tersebut. Pada posisi puncak, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK)



yang mendapatkan kategori AA dalam penilaian LAKIP, ternyata juga mendapatkan penilaian WTP dalam penilaian laporan keuangannya. Pada sisi yang berkebalikan, Kementerian Kesehatan yang mendapatkan TMP (Tidak Memberikan Pendapat/*disclaimer*) ternyata mendapatkan hasil CC dalam penilaian LAKIP. Bahkan Kementerian Pendidikan mendapatkan hasil B dalam penilaian LAKIP, padahal sama-sama mendapatkan TMP (Tidak Memberikan Pendapat/*disclaimer*). Sehingga menjadi sebuah pertanyaan besar terkait paralelitas ataupun keterhubungan di antara kedua instrumen penilaian tersebut.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai bagian dari Kementerian/Lembaga Pusat juga telah mendapatkan hasil penilaian untuk masing-masing instrumen tersebut pada tahun 2011. Untuk hasil evaluasi LAKIP, LAN mendapatkan nilai CC, sedangkan laporan keuangannya mendapat nilai WTP. Sehingga dari segi penilaian LAKIP, posisinya masih di bawah Kementerian Pendidikan, tapi dari penilaian laporan keuangan nilainya jauh lebih baik, bahkan LAN sudah tiga kali berturut-turut mendapatkan WTP (Warta BPK, 2011). Di sisi lain, hasil pemeriksaan dari Inspektorat LAN, menemukan bahwa nilai kemanfaatan hasil kajian yang dilakukan oleh pusat-pusat kajian, masih belum terlihat wujudnya. Meskipun sudah menghasilkan input sesuai perencanaan dan mencapai angka penyerapan anggaran yang baik, tetap saja belum ada bukti akan kemanfaatannya (Inspektorat LAN, 2011). Jadi semakin jelas terlihat bahwa antara penilaian kinerja instansi pemerintah yang menggunakan

perspektif keuangan atau penyerapan anggaran, tidak sejalan dengan pencapaian indikator kinerja sesuai perencanaan program kerja.

Meskipun fenomena yang terjadi seperti yang disampaikan di atas, akan tetapi peneliti tertarik dengan kenyataan bahwa nilai kemanfaatan kajian masih dipertanyakan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk mengidentifikasi penyebab dari realitas tersebut. Sehingga peneliti merasa perlu melakukan pengukuran atas kemanfaatan hasil kajian yang dilakukan oleh unit kelitbang, khususnya di PKP2A I LAN. Sehingga bisa diketahui nilai kemanfaatannya, dan lebih jauh lagi, bisa dilakukan penilaian apakah hasil kajian tersebut bisa dikategorikan sebagai aset tak berwujud (*intangible asset*) milik LAN.

Bertolak dari latar belakang permasalahan di atas, maka dirumuskan masalah yang hendak diteliti, sebagai berikut:

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

#### **Tujuan Penelitian**

Kegiatan penelitian ini memiliki tujuan, yaitu:

- a. Mengidentifikasi sejauh mana kemanfaatan produk-produk Unit Litbang PKP2A I LAN terhadap penyelenggaraan pemerintahan di Pemerintah Daerah.



- b. Menganalisis produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan Pemerintah Daerah dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di Daerah.

## **B. KERANGKA TEORI Kinerja Organisasi Instansi Pemerintah**

Secara umum, pengertian kinerja adalah hasil kerja yang mampu diraih oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, di mana kinerja tersebut harus sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal (Moehariono, 2009). Kinerja bisa jadi merupakan konsep yang sulit untuk dinilai secara langsung karena berkaitan dengan manfaat kegiatan, hasil, dan pencapaian oleh seseorang, kelompok, maupun organisasi (Rothwell, Hohne, & King dalam Hadiati, et.al., 2008). Sementara itu dalam ranah organisasi publik, kinerja organisasi memiliki arti yang lebih khusus.

Instansi pemerintah di Indonesia, sebagai bagian dari organisasi sektor publik, dimaknai sebagai organisasi yang didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan oleh pemerintah dan dibiayai menggunakan anggaran negara. Oleh karenanya bentuk pertanggungjawabannya pun memiliki karakter yang unik, karena secara struktural diberikan kepada atasannya, yakni kepala pemerintahan di mana instansi tersebut didirikan, sedangkan kepala pemerintahan sendiri bertanggung-

jawab kepada masyarakat yang mengangkatnya. Sehingga sistem perencanaan, penyelenggaraan, sampai dengan evaluasi program kerjanya didasarkan atas panduan yang sifatnya *top-down*, seperti rencana pembangunan, visi, dan misi. Melalui Surat Keputusan Kepala LAN No. 239 Tahun 2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja 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.*

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja instansi pemerintah diukur berdasarkan panduan utama dalam menyelenggarakan instansi pemerintah itu sendiri. Sehingga cara pandang atas suatu kegiatan bukan sebagai entitas yang terlepas dari keberadaan organisasi, tapi menjadi satu dengan tujuan besar organisasi itu sendiri. Perspektif ini sejalan dengan keinginan reformasi birokrasi seperti yang tertulis di Peraturan Menteri PAN No. 19 Tahun 2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah yakni mewujudkan instansi pemerintah yang berorientasi pada hasil, dengan mencirikan 1) Adanya tujuan dan sasaran yang berorientasi



pada *outcome* yang jelas dan sesuai harapan masyarakat, dengan dibarengi indikator kinerja yang terukur; 2) Adanya keterkaitan antara tujuan dan sasaran dengan strategi program; 3) Adanya dukungan dari sistem penganggaran berbasis kinerja; 4) Aksesibilitas yang diperluas bagi masyarakat untuk mengetahui kinerja instansi; dan 5) Adanya target kinerja yang menjadi tanggungjawab utama pimpinan instansi. Selanjutnya kinerja inilah yang akan menjadi bahan dalam penyusunan laporan penyelenggaraan suatu instansi, atau yang biasa disebut sebagai LAKIP.

### **Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah**

Secara umum, Mahmudi (2007), menguraikan tahapan dalam mengimplementasikan manajemen kinerja suatu organisasi dalam 1) tahap perencanaan kinerja; 2) tahap pelaksanaan kinerja; 3) tahap penilaian kinerja; 4) tahap review kinerja; dan 5) tahap perbaikan kinerja. Tahapan ini bisa dikatakan sebagai siklus dimana tahap perencanaan dan tahap perbaikan kinerja dihubungkan secara langsung. Lebih jauh, Mahmudi (2007) mengemukakan tiga pendekatan dalam manajemen kinerja, yaitu:

a. Manajemen kinerja berbasis pelaku. Pendekatan ini menekankan pada faktor input dalam pengelolaan pekerjaan. Faktor SDM mendapat perhatian utama, sehingga penilaian kinerjanya didasarkan kinerja individu dan atribut kepribadian yang bersangkutan, seperti kecepatan kerja, ketaatan terhadap aturan, penampilan, dan disiplin.

b. Manajemen berbasis perilaku/proses. Pendekatan ini menekankan pada bagaimana proses kerja individu dalam organisasi. Sehingga penilaian kinerjanya menekankan pada proses kerja unit tertentu, misalnya proses kerja pada manajemen logistik atau manajemen keuangan.

c. Manajemen kinerja berbasis hasil. Pendekatan ini menekankan pada hasil kerja. Sehingga melalui pendekatan ini dapat dilihat *output*, dampak dan manfaat dari suatu aktivitas.

Dari ketiga pendekatan ini, dipilihlah pendekatan manajemen kinerja berbasis hasil dalam penelitian ini. Karena melalui pendekatan ini bisa diperoleh jawaban atas rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya.

Sedikit berbeda dengan *setting* organisasi secara umum, instansi pemerintah, sesuai dengan Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, mengelola kegiatannya dengan mengikuti tahapan pembangunan nasional yang terdiri dari 1) Tahap penyusunan rencana; 2) Tahap penetapan rencana; 3) Tahap pengendalian pelaksanaan rencana; dan 4) Tahap evaluasi pelaksanaan rencana. Tahapan perencanaan pembangunan nasional tersebut diimplementasikan dalam semua tingkatan pemerintah, mulai dari Pemerintah Pusat, Kementerian/ Lembaga Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota, Satuan Kerja di tingkat Pusat dan di Daerah.



Sebagai bagian dari perencanaan tersebut, setiap instansi pemerintah menyusun Rencana Pembangunan untuk jangka panjang dan menengah, serta tahunan. Dalam dokumen tersebut tersurat visi, misi, strategi, kebijakan, dan program yang akan dijalankan sebagai bentuk tugas penyelenggaraan pemerintah. Setelah program kegiatan dilaksanakan, sesuai Permen PAN RB No. 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka instansi pemerintah melakukan evaluasi kinerja berdasarkan atas dokumen penetapan kinerja yang telah disepakati sebelumnya dibandingkan dengan realisasi kinerja.

### **Penilaian dan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah**

Penilaian dan evaluasi kinerja yang dilakukan pada organisasi pemerintah selalu dikaitkan dengan rencana pembangunan. Sehingga didefinisikan sebagai pengukuran kinerja yang didasarkan pada efisiensi, efektivitas, kemanfaatan program, serta keberlanjutan pembangunan (PKMK, 2009). Kemudian diperkuat dengan PermenPAN No. 19 Tahun 2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah yang menyatakan tujuan dari evaluasi kinerja organisasi pemerintah. Tujuan evaluasi meliputi dua hal berikut:

a. Penilaian yang mencakup dimensi proses dan hasil. Dimensi proses merupakan penerapan berbagai

aspek pengelolaan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai hasil, sementara dimensi hasil merupakan pencapaian target-target hasil (*outcomes*) organisasi.

b. Saran perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap aspek kinerja yang masih lemah sehingga terwujud organisasi pemerintah yang berorientasi pada hasil.

Secara lebih terperinci, Permen PAN RB No. 29 Tahun 2010 menyatakan bahwa LAKIP menyajikan informasi tentang 1) Pencapaian tujuan serta sasaran organisasi; 2) Realisasi capaian indikator kinerja utama organisasi; 3) Penjelasan atas pencapaian kinerja tersebut; dan 4) Perbandingan antara capaian atas indikator kinerja tahu yang bersangkutan dengan target kinerja lima tahunan.

Lebih jauh lagi, dalam modul SAKIP (Mahsun, TT) dituliskan bahwa tingkat keberhasilan kinerja instansi pemerintah harus ditekankan pada *output*, proses, manfaat, dan dampak dari program tersebut terhadap kesejahteraan masyarakat. Untuk mengukurnya tidak bisa lagi hanya menggunakan perspektif instansi pemerintah sebagai penyelenggara kegiatan. Oleh karenanya Gordon Robertson (dalam Mahsun, TT) menyarankan untuk digunakan empat perspektif sekaligus, yaitu:

a. Perspektif *stakeholder* dan finansial; yakni sudut pandang dari penyedia sumber daya/ penyelenggara kegiatan. Perspektif ini mengakomodasi pencapaian



- berdasarkan proses yang dilakukan oleh instansi pemerintah.
- b. Perspektif pelanggan; yakni sudut pandang yang digunakan oleh masyarakat sebagai pelanggan pemerintah dalam melihat hasil kegiatan organisasi. Salah satu contoh penerapan perspektif ini adalah pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat.
  - c. Perspektif proses internal; yakni sudut pandang yang menggunakan indikator produktivitas, kualitas, waktu pelayanan, waktu tunggu, dan sebagainya. Melalui perspektif ini bisa diukur efisiensi proses kerja suatu kegiatan.
  - d. Perspektif inovasi dan pembelajaran; yakni sudut pandang yang melihat bagaimana manfaat dari kegiatan tersebut dalam jangka panjang. Karenanya tidak bisa dilihat dengan segera, maka diperlukan ukuran pengganti sehingga indikator bisa diukur secara praktis.

#### **Rencana Strategis (Renstra) PKP2A I LAN Tahun 2006-2010**

Pembahasan Renstra PKP2A I LAN dimaksudkan untuk menunjukkan hubungan antara penilaian atas renstra tersebut dengan basis pendekatan manajemen kinerja. Berdasarkan dokumen renstra tersebut, visi PKP2A I LAN adalah menjadi institusi berkualitas internasional yang menjadi rujukan dalam pembangunan sistem administrasi negara untuk mewujudkan pemerintahan yang

baik di daerah. Visi tersebut kemudian diterjemahkan dalam misinya, yakni membangun pemerintahan daerah yang baik melalui penyelenggaraan kajian, penelitian, advokasi dan konsultasi serta pendidikan dan pelatihan aparatur dalam rangka pembangunan sistem administrasi negara. Selanjutnya misi ini diterjemahkan dalam tujuan, sasaran, serta program PKP2A I LAN. Bertolak dari dokumen renstra inilah, Unit Litbang PKP2A I LAN menyelenggarakan kegiatannya.

#### **Program, Kegiatan, Output dan Outcome Unit Litbang PKP2A I LAN**

Program yang diselenggarakan oleh Unit Litbang PKP2A I LAN meliputi lima tema, yaitu:

- a. Program peningkatan pengawasan dan akuntabilitas aparatur negara;
- b. Program penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- c. Program penyelenggaraan pimpinan kenegaraan dan pemerintahan;
- d. Program peningkatan kualitas pelayanan publik; dan
- e. Program penerapan pemerintahan yang baik.

Kelima program tersebut kemudian diterjemahkan dalam 43 kegiatan yang dilaksanakan dari tahun 2006 s.d. 2010. Judul kegiatannya bermacam-macam, meliputi bentuk kajian, advokasi, diskusi terbatas (seminar), penerbitan jurnal, pengelolaan perpustakaan, bedah buku, dan pengelolaan sistem informasi.

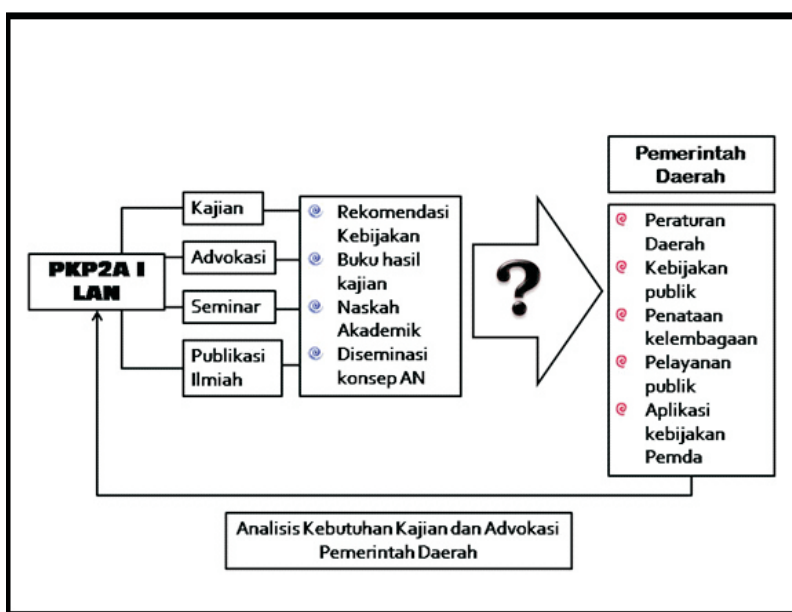


Masing-masing dengan *output* dan *outcome* tersendiri yang dijelaskan lebih rinci dalam dokumen renstra.

### Alur Berpikir

Melalui analisa atas latar

belakang, rumusan masalah, dan teori di atas, maka disusunlah alur pikir kajian sebagai model atas logika penelitian. Adapun model alur pikir kajian dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1**

Model Kajian “Mengukur Kemanfaatan Produk Litbang pada Instansi Pemerintah: Studi Kasus PKP2A I LAN”

### C. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan kaidah ilmiah yang digunakan dalam melaksanakan kajian, yang terdiri dari rincian variabel, definisi, instrumen, cara menganalisa, dan sebagainya. Pertama akan dibahas mengenai definisi operasional dari masing-masing variabel. Selanjutnya akan disampaikan lingkup waktu dan tempat yang digunakan selama penelitian ini. Pembahasan setting waktu dan tempat

tersebut dilanjutkan dengan informasi mengenai cara pengumpulan data. Terakhir adalah mengenai metode yang digunakan dalam menganalisa data.

Definisi operasional yang pertama adalah mengenai variabel Keluaran (*Output*) yakni produk barang dan jasa (fisik dan/atau non fisik) yang dihasilkan dari kegiatan yang dilakukan oleh Unit Litbang PKP2A I LAN dalam bentuk buku hasil kajian, naskah akademik rekomendasi



kebijakan Pemerintah Daerah; penyelenggaraan bim-bingan teknis/lokakarya dengan Pemerintah Daerah dan prosiding seminar isu aktual selama kurun waktu Tahun 2006 hingga Tahun 2010. Variabel kedua yakni Hasil (*Outcome*) produk Unit Litbang PKP2A I LAN, yaitu seberapa jauh produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan dari pemerintah daerah sebagai salah satu *stakeholder*. Sedangkan variabel ketiga adalah Manfaat (*Benefit*) yakni kegunaan berbagai produk Unit Litbang PKP2A I LAN yang dirasakan oleh pemerintah daerah.

#### **Waktu dan Tempat (Lokus) Penelitian**

Batasan waktu dan tempat merupakan penanda bahwa penelitian ini sudah dilaksanakan secara faktual, sehingga bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Waktu yang digunakan untuk melaksanakan penelitian ini adalah dari bulan Februari sampai dengan September 2011.

Adapun populasi penelitian 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 s.d. tahun 2010. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* ditetapkan bahwa responden kajian ini adalah 100 Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota di Indonesia. Sementara untuk keperluan verifikasi, dipilih dua lokus, yaitu Bagian Organisasi Kabupaten Kuningan dan Bagian Organisasi Kabupaten Majalengka.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian “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 Unit Litbang terhadap Pemerintah Daerah dan data mengenai produk kajian dan konsultasi yang dibutuhkan Pemerintah Daerah. Data primer dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner (Tabel 1) kepada responden dan melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan tokoh kunci (*key informants*).

#### **Metode 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.

#### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Unit Litbang PKP2A I LAN sebagai bagian dari instansi pemerintah melaksanakan fungsi perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan melalui Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang meliputi

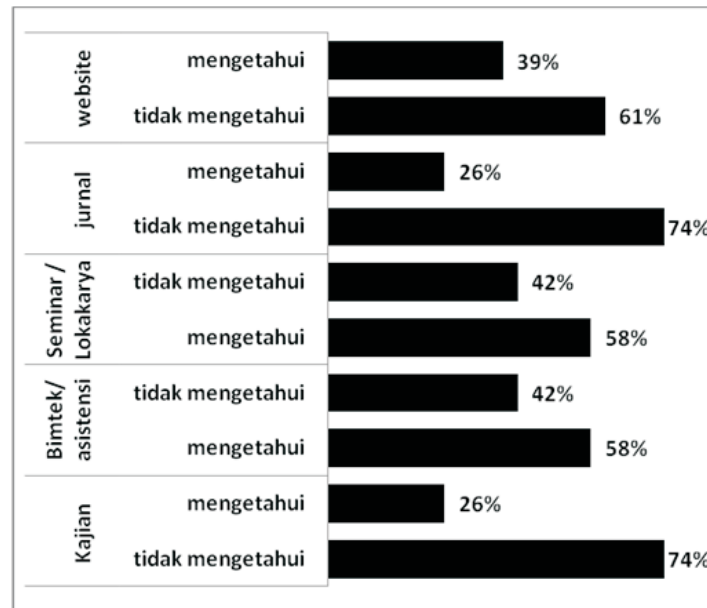


tahapan penyusunan, penetapan, pelaksanaan, dan evaluasi rencana. Sehingga kegiatan yang dilaksanakan pada tahun 2006 s.d. 2010 pun telah didahului oleh rencana strategis, rencana kerja, dan dilaporkan dalam LAKIP untuk tiap tahunnya. Secara faktual, target pencapaian *output* dan *outcome* memiliki pencapaian rata-rata 100%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja unit organisasi ini telah berjalan dengan baik. Akan tetapi di balik pencapaian tersebut ada hal penting yang tidak diungkapkan yakni pengukuran kemanfaatan atau *benefit* dari kegiatan tersebut.

Sebenarnya memang tidak ada yang salah dengan hal tersebut di atas, karena dalam Peraturan Menteri PAN No. 19 Tahun 2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah, hanya dimintakan untuk membuat tujuan dan sasaran yang berorientasi pada *outcome* saja. Sebagai contoh seperti yang tercantum dalam LAKIP Tahun 2010 pada butir kegiatan Kajian Penyusunan Instrumen Pengukuran *Good Administration* bagi Pemerintahan Daerah. Sasaran yang ingin dicapai adalah 1) terumuskannya ruang lingkup administrasi pemerintahan daerah sebagai bahan untuk penyusunan instrumen pengukuran sistem administrasi pemerintahan daerah yang baik; 2) terumuskannya salah satu alat kelengkapan yang diperlukan untuk penyusunan suatu model penilaian sistem administrasi pemerintahan daerah yang baik; 3) termanfaatkannya hasil kajian sebagai salah satu alat

kelengkapan guna mewujudkan sistem pemerintahan daerah yang baik. Kata kunci pada sasaran nomor 1 dan 2 sangat mudah pengukurannya, karena cukup dilihat dari produk kajian apakah sudah mengandung rumusan instrumen dan model penilaian. Tanpa melihat kualitasnya, maka pencapaian target 100% akan mudah diraih. Berbeda dengan sasaran nomor 3, kata kunci “termanfaatkannya” menuntut pengukuran langsung di lapangan, apakah instrumen dan model tersebut sudah diadopsi oleh Pemerintah Daerah. Dan pengukuran seperti ini akan membutuhkan sumber daya yang tidak sedikit, mengingat ada 533 provinsi, kabupaten, dan kota di seluruh Indonesia (data sebelum pencabutan moratorium pemekaran daerah tahun 2012).

Meski begitu, dalam kerangka perencanaan yang utuh diperlukan pengukuran untuk seluruh komponen pengukuran kinerja, mulai dari pengukuran *output*, *outcome*, *benefit*, sampai dengan *impact*. Sehingga makna kinerja instansi seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri PAN No. 19 Tahun 2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah menjadi lebih sempurna karena dikaitkan langsung dengan manfaat yang akan diterima oleh masyarakat. Tidak seperti yang terjadi sekarang di mana indikator kinerja hanya berhenti pada keberhasilan menyelenggarakan kegiatan saja, dan kondisi ini dibuktikan melalui praktek perencanaan yang dilaksanakan di Unit Litbang PKP2AILAN.



Sumber: Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia (2011)

**Gambar 2.**

Tingkat Pengetahuan terhadap Produk Unit Litbang PKP2A I LAN

Selanjutnya berdasarkan teori dari Gordon Robertson (dalam Mahsun, TT), dilakukan pengukuran dengan menggunakan perspektif aparatur di Pemerintah Daerah sebagai pelanggan Unit Litbang PKP2A I LAN untuk mengetahui harapan mereka atas kinerja instansi pemerintah. Bertolak dari harapan tersebut, kemudian diukur tingkat pencapaiannya secara langsung. Sehingga pada bagian ini akan dipaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan atas temuan tersebut. Adapun hasil penelitian dibagi ke dalam lima sub bagian, yakni Pengetahuan Umum atas PKP2A I LAN; Kemanfaatan Kajian; Kemanfaatan hasil Advokasi, Konsultasi, dan Kerjasama; Kemanfaatan Hasil Seminar; dan Kebutuhan Pemerintah Daerah.

### **Pengetahuan Umum atas PKP2A I LAN**

Menurut responden, keberadaan Unit Litbang PKP2A I LAN sebagai bagian integral dari kelembagaan pemerintah, sudah diketahui dengan baik. Akan tetapi sayangnya pengetahuan ini hanya sebatas “kulit luar” saja, artinya responden hanya mengetahui Unit Litbang sebagai nomenklatur lembaga saja. Kondisi ini terlihat dari persentase sebesar 77% dari responden yang menyatakan mengetahui keberadaan Unit Litbang PKP2A I LAN. Hal ini cukup menggembirakan karena berawal dari pengetahuan akan eksistensi, maka bisa berlanjut kepada bentuk kerjasama, asistensi, dan pemberian saran kebijakan lainnya. Meski begitu patut diperhatikan besarnya yang tidak maksimal yang menunjukkan



sosialisasi yang belum efektif. Hal ini dapat disebabkan karena peran LAN yang dominan di mata aparaturnya di daerah masih dipegang oleh fungsi diklat, yang juga merupakan salah satu *core business* LAN. Sedangkan untuk peran, tanggung jawab, program, dan *outcome* dari fungsi kelitbangannya, masih belum diketahui secara luas. Hal ini tercermin dari tingkat pengetahuan responden terhadap produk litbang.

Variasi pengetahuan yang sangat beragam seperti pada Gambar 2 di atas dapat memunculkan berbagai asumsi dan analisis. Dari sudut pandang Unit Litbang PKP2A I LAN hal ini dapat disebabkan karena **promosi produk litbang belum optimal**, artinya belum disesuaikan dengan karakter *stakeholder* Unit Litbang sendiri. Sepertinya bentuk promosi atau sosialisasi melalui kegiatan seminar, lokakarya, bimtek, dan asistensi lebih mengakar dalam benak *stakeholder*. Hal ini bisa dikarenakan sifatnya yang massal sehingga manfaatnya bisa dirasakan secara praktis terhadap lebih banyak orang daripada bentuk promosi lainnya. Sementara dari sudut pandang responden, hal ini dapat disebabkan karena mereka belum memiliki budaya baca yang kuat. Hal ini disimpulkan dari ketiga bentuk produk, yakni kajian, jurnal, dan *website*, ketiganya menggunakan media tulisan sebagai kekuatan utamanya. Untuk mengatasi hal ini dapat dilakukan usaha persuasif untuk meningkatkan minat baca di lingkungan Pemerintah Daerah atau dengan mendistribusikan produk tersebut pada lingkungan akademik yang lebih familiar dan nyaman dengan bentuk media tulisan seperti itu.

### Kemanfaatan Kajian

Sebagian besar kajian yang dilakukan oleh Unit Litbang PKP2A I LAN ditentukan melalui diskusi di antara peneliti dan pemerhati administrasi negara sehingga menghasilkan kesepakatan mengenai topik kajian. Topik tersebut kemudian diproses melalui mekanisme perencanaan dan didanai melalui APBN. Karakter topik yang diambil umumnya adalah isu administrasi negara yang bersifat nasional dan diusahakan untuk memiliki daya generalisasi yang luas. Oleh karena itu strategi yang diambil adalah dengan mengambil lokus yang terdiri dari daerah-daerah yang berada di Pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Bali, dan Kepulauan Nusa Tenggara. Sedangkan untuk wilayah Maluku dan Papua belum pernah diambil sebagai lokus penelitian dikarenakan pertimbangan biaya. Adapun topik kajian yang telah dilakukan antara tahun 2006 s.d. 2010 adalah sebagai berikut: 1) Kajian pengukuran *good governance* 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; 5) Kajian tentang isu-isu Pemilu; 6) Kajian evaluasi pilkada secara langsung; 7) Kajian kebijakan GLG dalam optimalisasi pelayanan publik; 8) Kajian model pengukuran pelaksanaan GG Pemda; 9) Kajian kinerja lembaga pengawasan di daerah; 10) Kajian evaluasi terhadap model kelembagaan & ketatalaksanaan antar daerah perbatasan; 11) Kajian



efektivitas kebijakan penghematan dan pengembangan energi alternatif; 12) Kajian perumusan kebijakan penetapan IPP bagi kabupaten dan kota; 13) Kajian manajemen pengelolaan barang daerah; 14) Kajian mekanisme dan prosedur audit kinerja di Pemerintah Daerah; 15) Kajian pengembangan model akreditasi lembaga diklat; 16) Kajian manajemen ketahanan pangan di daerah; 17) Kajian isu strategis "Transformasi internal di PKP2A I LAN"; 18) Kajian isu strategis "Transformasi internal bidang manajemen pemerintahan umum di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang"; 19) Kajian pengembangan model seleksi *Fit & Proper Test* Pejabat Publik; 20) Kajian efektifitas fungsi *Auxiliary Services* di Pemerintah Daerah; 21) Kajian evaluasi kinerja kebijakan pendayagunaan aparatur negara pada era Kabinet Indonesia Bersatu; 22) Kajian Pengembangan Kelembagaan Kecamatan; 23) Kajian penyusunan instrumen pengukuran *good administration* bagi Pemerintahan Daerah; 24) Kegiatan penyusunan instrumen *assessment* pegawai.

Setelah kajian dilakukan dan buku hasil kajiannya dicetak, kemudian tiap lokus akan menerima salinan hasil kajian tersebut sebagai bentuk akuntabilitas kepada daerah atas hasil kajian dan sebagai media sosialisasi atas temuan dalam kajian tersebut. Oleh karena itu pertanyaan mengenai tingkat kemanfaatan hasil kajian, bermaksud untuk melihat seberapa jauh pengetahuan hasil kajian dan pemanfaatannya oleh Pemerintah Daerah. Pertanyaan yang ditujukan

kepada responden adalah 1) mengenai pernah tidaknya wilayah/OPD 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.

Pertanyaan pertama mengenai pernah atau tidaknya daerah tersebut dijadikan lokus, merupakan pertanyaan yang bersifat menguji pengetahuan responden. Hasilnya, sebagian besar responden (74%) menjawab belum pernah. Mengingat bahwa sesungguhnya daerah tersebut pernah menjadi lokus penelitian antara tahun 2006 s.d. 2010, maka kecil kemungkinannya responden sudah lupa. Analisis kami, alasan jawaban tersebut adalah pejabat yang memimpin OPD tersebut sudah berganti, sehingga tidak tahu bahwa PKP2A I LAN pernah menjadikan daerahnya sebagai lokus kajian. Dugaan lainnya adalah bahwa penyebab kondisi ini adalah kesalahan pengiriman dari pihak PKP2A I LAN sendiri, seperti tidak terjadi pengiriman, sistem pendistribusian yang buruk, ataupun jumlah salinan buku kajian yang sedikit. Sedangkan faktor eksternalnya adalah buku tersebut dibawa oleh pejabat sebelumnya, kiriman jatuh ke tangan pihak yang kurang tepat, tersimpan di perpustakaan, atau tidak pernah dibaca sama sekali.



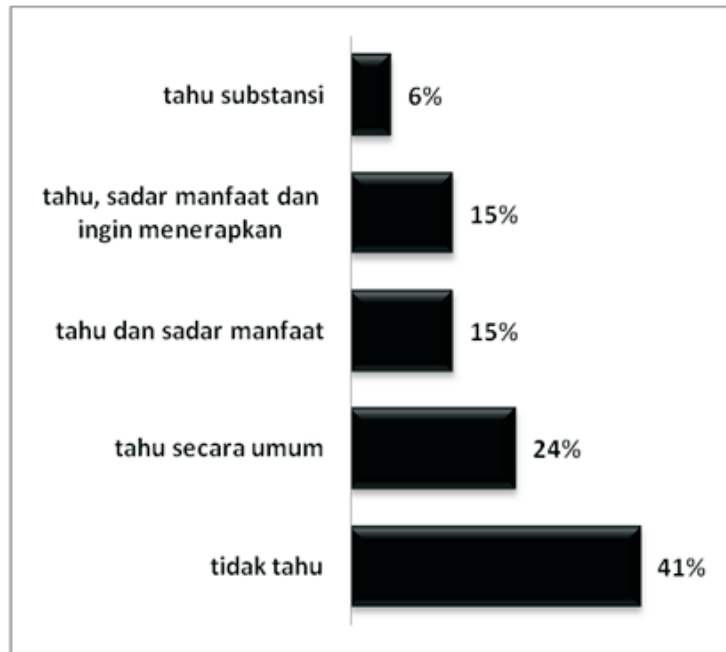
Tingkat pengetahuan responden terhadap topik-topik kajian yang disebutkan di atas, ternyata sangat beragam, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 3. Sebanyak 41% mengatakan tidak mengetahui topik-topik tersebut. Sedangkan sisanya (59%) memiliki tingkat pengetahuan yang bervariasi, mulai dari memiliki pengetahuan secara umum, pengetahuan secara substantif, tahu dan sadar akan manfaatnya, sampai dengan mengetahui, menyadari manfaatnya dan ingin menerapkannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa topik kajian yang dikembangkan oleh Unit Litbang PKP2A I LAN merupakan substansi yang umum dibahas di kalangan aparatur daerah. Kemungkinan topik-topik ini melingkupi permasalahan yang terjadi di Pemerintah Daerah. Kesimpulan ini didukung oleh fakta bahwa 30% responden menyadari kemanfaatan kajian tersebut.

Sehubungan dengan kesesuaian antara topik kajian dengan kebutuhan aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah, seperti yang disimpulkan sebelumnya, maka 57% responden menyatakan kajian tersebut sesuai dengan kebutuhan mereka (Gambar 4). Beranjak dari persetujuan mereka, 6% menyatakan bahwa meskipun sesuai, tetapi sulit untuk diterapkan. Hal ini terjadi dapat disebabkan karena sebagian besar kajian Unit Litbang bersifat kajian akademis untuk mengembangkan konsep administrasi negara sehingga belum memiliki payung hukum. Sementara aparatur di daerah baru bersedia untuk menerapkan sebuah

konsep apabila sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan secara formal. Fakta ini diungkap melalui informasi yang diberikan oleh aparatur Pemerintah Daerah sendiri. Sementara itu, 48% responden menyatakan bahwa kajian tersebut berpotensi untuk diterapkan di dalam konteks Pemerintahan Daerah. Adapun responden yang menyatakan sudah menerapkan kajian tersebut, sejumlah 3% saja. Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses penentuan topik kajian sudah mampu memotret permasalahan yang terjadi secara nyata di lingkungan Pemerintah Daerah. Menjadi tugas bagi Unit Litbang PKP2A I LAN, untuk menindaklanjuti hasil kajian menjadi peraturan atau produk lain yang bisa dimanfaatkan secara langsung oleh aparatur daerah.

Hasil kajian yang dicetak dalam buku kajian isinya adalah data, informasi, dan saran rekomendasi. Melihat bentuknya yang belum aplikatif, maka aparatur daerah memiliki kesempatan yang seluas-luasnya untuk menginterpretasikan hasil kajian ataupun mengadaptasinya menjadi suatu produk yang bisa langsung digunakan untuk kepentingan yang bersifat lebih pragmatis.

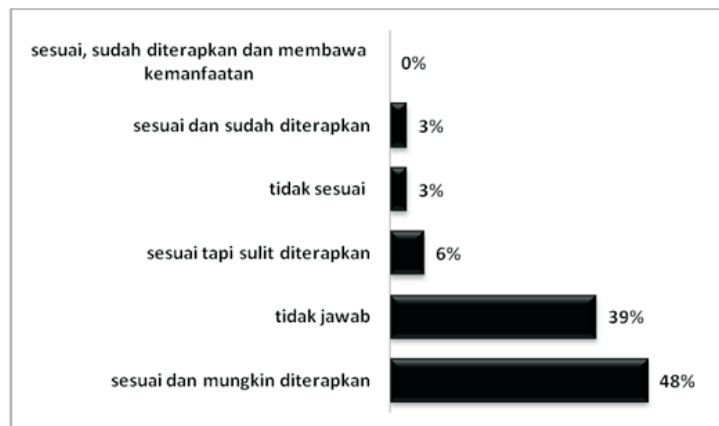
Oleh karena itu, produk turunan dari hasil kajian bisa bermacam-macam bentuknya yang kami identifikasi sebagai bahan bacaan, bahan menyusun pidato atau dokumen kerja, koleksi perpustakaan (pribadi maupun lembaga), bahan pelatihan/mengajar di diklat, dan bahan penyusunan kebijakan (Gambar 5).



Sumber: Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia (2011)

**Gambar 3.**

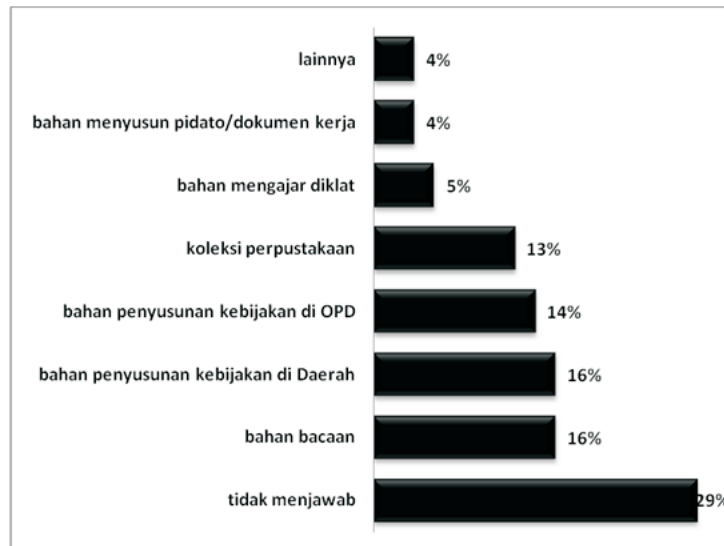
Tingkat Pengetahuan terhadap Hasil Kajian Unit Litbang PKP2A I LAN



Sumber: Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia (2011)

**Gambar 4.**

Kesesuaian Topik Kajian dengan Kebutuhan Pemda



Sumber: Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia (2011)

**Gambar 5.**

Jenis Pemanfaatan Hasil Kajian Unit Litbang PKP2A I LAN

Sejumlah 29% responden menggunakannya sebagai bahan bacaan dan koleksi perpustakaan. Fungsi ini kami kategorikan sebagai pemanfaatan statis karena sifatnya masih untuk pengembangan kapasitas individu. Jumlah responden yang lebih banyak (39%), menggunakannya untuk kepentingan publik, yakni untuk bahan menyusun pidato atau dokumen kerja sebesar 4%, bahan mengajar diklat sebanyak 5%, bahan penyusunan kebijakan OPD sejumlah 14%, dan 16% responden menggunakannya untuk bahan menyusun kebijakan di tingkat daerah. Kondisi ini cukup menggembirakan karena respon ini menunjukkan bahwa banyak aparatur yang sudah mampu menggunakan hasil kajian untuk kepentingan yang lebih praktis, bahkan mencapai kurang lebih 71%. Beberapa contoh di antaranya adalah di Kabupaten Pacitan, dimana hasil kajian dijadikan sebagai referensi

dalam rangka memenuhi kebutuhan pengembangan wawasan. Wilayah lain, yakni di Kabupaten Musi Rawas, hasil kajian dijadikan sebagai bahan penyusunan Peraturan Bupati tentang SOP di tiap-tiap OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Sedangkan di Kabupaten Cirebon, hasil kajian dijadikan bahan penyusunan dan referensi, khususnya di Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Cirebon.

Dapat disimpulkan bahwa hasil kajian Unit Litbang PKP2A I LAN sudah mendapatkan respon positif dari Pemerintah Daerah. Meskipun dalam kepemilikan buku kajian, sebagian aparatur daerah tidak memilikinya, akan tetapi dalam pemanfaatannya sudah banyak yang mampu menerjemahkan hasil kajian tersebut ke dalam produk turunan yang bermanfaat praktis bagi aparatur maupun Pemerintah Daerah. Meskipun ketujuh



indikator kemanfaatan ini disusun berdasarkan perspektif penyelenggara kegiatan, akan tetapi setidaknya bisa memperlihatkan opsi pemanfaatan hasil kajian sebagai bagian dari pengembangan konsep administrasi negara.

### **Kemanfaatan hasil Advokasi, Konsultasi, dan Kerjasama**

Advokasi, konsultasi, dan kerjasama merupakan tiga kegiatan yang pada prinsipnya merupakan bentuk asistensi kepada Pemerintah Daerah atas topik tertentu yang terkait dengan penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Perbedaan nama tersebut dimaksudkan untuk menunjukkan perbedaan ketiga kegiatan tersebut dalam sumber penganggaran. Untuk kegiatan advokasi, sumber anggaran berasal dari APBN dan merupakan program dari PKP2A I LAN. Sementara konsultasi, sumber anggarannya berasal dari kedua belah pihak, yaitu dari pihak PKP2A I LAN dan APBD Pemerintah Daerah yang meminta pendampingan atas suatu permasalahan administrasi. Sedangkan kerjasama, sumber anggarannya berasal dari APBD Pemerintah Daerah.

Kegiatan asistensi ini telah dimulai di PKP2A I LAN sejak tahun 2004, sedangkan dari tahun 2006 s.d. 2010 tema yang diangkat, antara lain: *Standard Operating Procedures* (SOP); Standar Pelayanan Minimal (SPM); Analisis Jabatan (Anjab); Analisis Beban Kerja (ABK); Perencanaan Strategis (Renstra); dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Bentuk asistensi yang dilakukan meliputi penyelenggaraan bimbingan teknis, penyusunan

naskah akademik, narasumber kegiatan, maupun pemberian saran kebijakan.

Pengukuran tingkat kemanfaatan hasil advokasi/kerjasama diukur secara bertahap melalui beberapa pertanyaan, yaitu: 1) mengenai pernah atau tidaknya responden melakukan advokasi/kerjasama dengan Unit Litbang PKP2A I LAN; 2) mengenai bentuk pemanfaatan program advokasi/kerjasama oleh Pemerintah Daerah yang pernah bekerjasama dengan Unit Litbang PKP2A I LAN; 3) mengenai penyebab responden belum pernah melakukan kerjasama dengan Unit Litbang PKP2A I LAN; 4) mengenai bentuk kerjasama seperti apa yang ingin dilakukan responden dengan Unit Litbang PKP2A I LAN.

Sebagian besar responden (71%) menyatakan belum pernah bekerjasama dengan Unit Litbang PKP2A I LAN. Alasan yang diajukan sangat beragam, yaitu: kurangnya informasi, keterbatasan anggaran, jarak yang jauh, kendala prosedur pengadaan barang/jasa (barjas), dan keraguan kapasitas. Sebagian besar (76%) menjadikan alasan administratif sebagai penghambatnya, yang terdiri dari faktor informasi (31%), anggaran (31%), jarak geografis (8%), dan administrasi barjas (6%). Sesungguhnya kendala administratif ini bisa dicarikan solusinya dengan cukup mudah, selama terdapat keinginan yang kuat dari kedua belah pihak untuk bekerja sama. Seperti kendala anggaran, apabila anggaran kecil maka sebaiknya lingkup kerjasama dipersempit sehingga beban kerjanya menurun. Cara kedua adalah dengan memperbesar porsi tanggung



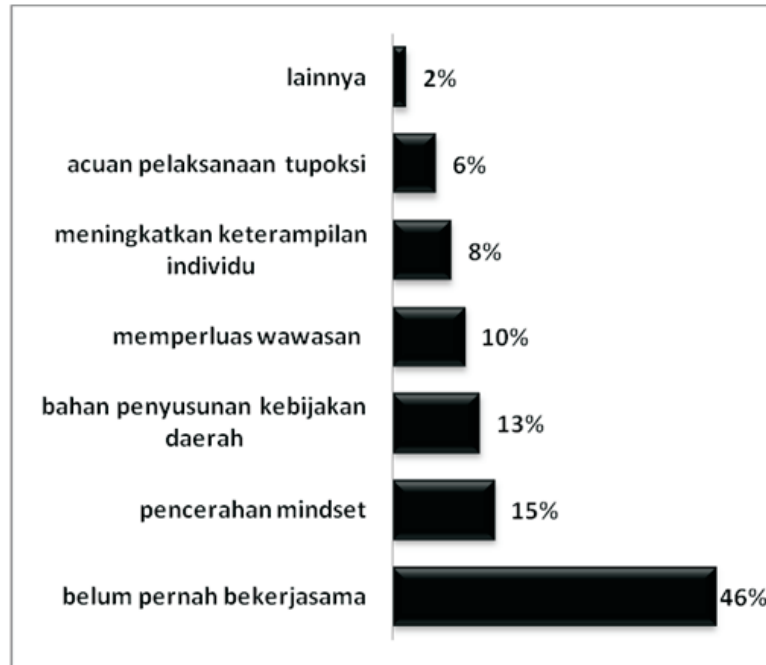
jawab dari Pemerintah Daerah, sehingga pihak PKP2A I LAN hanya mengerjakan porsi esensial saja. Kendala administrasi barjas bisa diatasi dengan perencanaan yang matang sehingga bisa dimasukkan dalam usulan anggaran OPD pada tahun sebelumnya. Kendala jarak geografis bisa diatasi dengan teknologi informasi, seperti internet dan telepon. Sedangkan untuk kendala kurangnya informasi harus diatasi kedua belah pihak, dengan cara mempererat jejaring kerja dan saling bertukar informasi sehingga kebutuhan di satu pihak, bisa segera dipenuhi pihak yang lain. Sementara itu, masih ada 4% responden yang meragukan kapasitas atau kompetensi Litbang PKP2A I LAN. Untuk kendala ini, pihak Pemerintah Daerah bisa mencari informasi kepada daerah-daerah yang pernah menjalin kerjasama dengan PKP2A I LAN, terkait reputasi dan kualitasnya. Sedangkan Unit Litbang PKP2A I LAN perlu memberikan porsi yang lebih banyak untuk sosialisasi layanan dan produknya melalui berbagai media publikasi, seperti laman (*website*), jurnal ilmiah, surat kabar, televisi, dan penerbitan buku.

Pemanfaatan *output* advokasi, konsultasi, dan kerjasama yang dilakukan Unit Litbang PKP2A I LAN kepada Pemerintah Daerah, secara umum dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: manfaat individual dan organisasional. Pada level individu, pemanfaatannya berupa pencerahan terhadap pola pikir (*mindset*) sejumlah 15%, memperluas wawasan (10%), dan meningkatkan keterampilan individu (8%). Sesungguhnya pemanfaatan secara individual, secara tidak langsung, akan mendukung kinerja

organisasi. Karena kompetensi seorang pegawai akan meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas keorganisasian (Gambar 6).

Adapun manfaat organisasional meliputi penggunaan sebagai acuan pelaksanaan tupoksi (6%) dan bahan penyusunan kebijakan (13%). Sebagai acuan tupoksi, pegawai bisa meningkatkan kinerjanya sendiri maupun membina bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik, atau lebih jauh lagi adalah digunakan untuk melatih pegawai lain dalam menyusun dokumen tertentu, misalnya dokumen analisis jabatan. Sedangkan sebagai bahan penyusunan kebijakan, dokumen yang dihasilkan dari kerjasama umumnya akan disahkan oleh Pemerintah Daerah sebagai suatu kebijakan. Contohnya yang terjadi pada Kabupaten Majalengka, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Musi Rawas, dan Kabupaten Lombok Barat.

Lima dari enam indikator di bawah, mengakomodasi perspektif *stakeholder* dan finansial, sekaligus juga perspektif pelanggan. Karena secara dari proses penyusunannya memang menggunakan *judgement* dari instansi pemerintah tetapi substansinya sudah mampu menggambarkan harapan aparatur di Pemerintah Daerah.



Sumber: Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia (2011)

**Gambar 6.**  
Jenis Pemanfaatan Hasil Advokasi, Konsultasi, & Kerjasama

### Kemanfaatan Hasil Seminar

Seminar yang diselenggarakan oleh Unit Litbang PKP2A I LAN merupakan bagian dari usaha untuk menyosialisasikan konsep administrasi negara. Tema seminar dipilih dari isu keadministrasinegaraan yang sedang ramai dibahas ataupun merupakan diseminasi hasil kajian. Adapun tema yang pernah diangkat dalam seminar dari tahun 2008 s.d. 2010, yaitu:

- Seminar “Tinjauan terhadap prospek implementasi PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah” yang dilaksanakan tahun 2008.
- Seminar Internasional “*To develop government innovation for*

*improving public service*” yang dilaksanakan tahun 2008.

- Seminar “Mewujudkan profesionalisme aparatur pemerintah dalam meningkatkan pelayanan publik di daerah” yang dilaksanakan tahun 2009.
- Seminar “Model kelembagaan Kecamatan berbasis pelayanan publik” yang dilaksanakan tahun 2010.

*Output* kegiatan ini adalah jumlah peserta yang mengikuti seminar dan prosiding yang disusun berdasarkan penyelenggaraan seminar.

Responden ditanyai mengenai pemanfaatan hasil seminar tersebut dengan menggunakan dua pertanyaan berikut 1) mengenai seminar apa saja

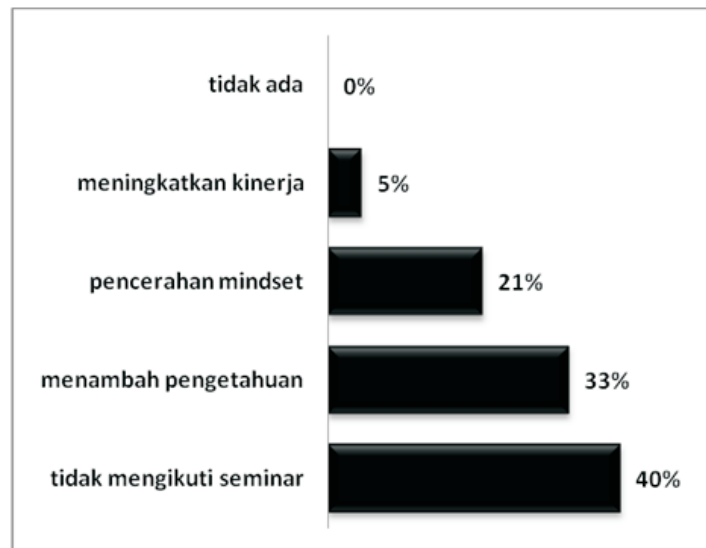


yang pernah diikuti oleh responden; dan 2) mengenai kemanfaatan yang diperoleh setelah mengikuti kegiatan seminar.

Pertanyaan pertama dijawab secara beragam oleh responden, karena masing-masing mengikuti satu sampai tiga seminar dari keempat seminar yang terselenggara. Salah satu yang mengikuti ketiga seminar adalah responden dari Pemerintah Kota Bandung, yakni mengikuti Seminar Internasional “*To develop government innovation for improving public service*”; Seminar “Mewujudkan profesionalisme aparatur pemerintah dalam meningkatkan pelayanan publik di daerah”; dan Seminar “Model kelembagaan Kecamatan berbasis pelayanan publik”.

Kemanfaatan yang bisa diambil oleh responden terbatas pada manfaat

untuk lingkup yang sempit (Gambar 7). Sebanyak 33% responden menyatakan bahwa seminar tersebut mampu meningkatkan pengetahuan. Sejumlah 21% merasakan ada efek pencerahan dalam pola pikir (*mindset*) mereka. Sedangkan 5% responden mampu mengaplikasikan hasil seminar dalam pekerjaan mereka sehingga terjadi peningkatan kinerja. Responden masih mengkategorikan seminar sebagai sarana pengembangan kapasitas individu, tanpa mengaplikasikannya secara praktis dalam pekerjaan teknis. Meski begitu, ada pula dugaan bahwa hal ini masih terkait dengan analisa pada kemanfaatan kajian di bagian sebelumnya, bahwa seminar tersebut tidak aplikatif karena belum dituangkan dalam peraturan perundang-undangan yang bersifat mengikat.



Sumber: Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia (2011)

**Gambar 7.**

Jenis Pemanfaatan Hasil Seminar Unit Litbang PKP2A I LAN



### **Kebutuhan Pemerintah Daerah**

Pemerintah Daerah sebagai sebuah organisasi yang dinamis memiliki beberapa permasalahan yang harus dihadapi dan dipecahkan dengan sesegara mungkin. Ditambah lagi dengan perkembangan faktor eksternal yang menuntut Pemerintah Daerah untuk lebih responsif terhadap berbagai perubahan. Oleh karena itu, di samping kinerja internal yang diberikan oleh aparatur daerah melalui OPD, Pemerintah Daerah membutuhkan pendampingan dari pihak di luar organisasi mereka.

Data primer dan sekunder yang dikumpulkan, berhasil mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kapasitas Pemerintah Daerah. Pengembangan kapasitas ini dapat berbentuk kerjasama penyusunan *policy paper*, diklat, asistensi, maupun bentuk lainnya. Adapun bentuk kajian yang dibutuhkan meliputi kajian dengan tema kelembagaan, sumber daya aparatur, manajemen kebijakan, manajemen pelayanan, dan akuntabilitas kinerja. Sedangkan bentuk diklatnya meliputi tema otonomi daerah, perangkat daerah, dan SDM.

Tema kajian kelembagaan Pemerintah Daerah meliputi judul-judul, seperti penguatan fungsi Sekretariat Daerah, analisis beban kerja, dan pengembangan kelembagaan kecamatan. Tema kajian sumber daya aparatur daerah meliputi judul-judul, seperti pola karir PNS, efektivitas peran inspektorat kabupaten/kota, dan pengembangan pola karier yang terintegrasi dengan analisis kebutuhan diklat. Tema kajian manajemen kebijakan di daerah meliputi judul-judul, seperti strategi

peningkatan PAD, manajemen ketahanan pangan, dan pengembangan koridor pariwisata Gresik-Lamongan. Tema kajian manajemen pelayanan daerah meliputi judul-judul, seperti tata laksana pelayanan publik, penyusunan SPM, dan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Tema kajian akuntabilitas kinerja di daerah meliputi judul-judul, seperti LAKIP, mekanisme audit kinerja, dan penerapan reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah.

Diklat bertemakan otonomi daerah, antara lain adalah penyusunan IKK dan drafting kebijakan Pemerintah Daerah. Diklat bertemakan perangkat daerah, antara lain adalah penyusunan ABK, evaluasi kelembagaan, dan IKM. Diklat bertemakan SDM, antara lain adalah penyusunan Jabatan Fungsional Umum dan manajemen kepegawaian.

Identifikasi atas kebutuhan tema kajian dan diklat yang diperoleh dari aparatur Pemerintah Daerah tersebut, merupakan bentuk langsung dari perspektif pelanggan. Oleh karena itu, dalam prakteknya, perlu diakomodasi dengan penyelenggaraan kegiatan di Unit Litbang PKP2A I LAN.

### **E. PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Bahwa harapan aparatur di Pemerintah Daerah untuk mendapatkan kemanfaatan dari produk kajian yang dilakukan oleh Unit Litbang PKP2A I LAN, belum sepenuhnya terpenuhi. Masih ada kesenjangan yang harus diisi dengan modifikasi atas *input* dan proses yang terintegrasi dari Unit Litbang PKP2A I LAN sebagai instansi pemerintah penyelenggara kegiatan. Adapun secara terperinci, dapat ditarik dua



kesimpulan sebagai berikut: **Pertama**, dari segi pengetahuan umum aparatur daerah atas eksistensi Unit Litbang PKP2A I LAN sudah sangat baik. Aparatur daerah mengetahui keberadaan unit kerja di dalam PKP2A I LAN yang secara khusus menyelenggarakan fungsi penelitian administrasi negara. Akan tetapi terkait dengan substansi kelitbangan, aparatur daerah tidak memahami apa peran dan *output* unit kelitbangan tersebut. Dari segi kemanfaatan, sebagian besar responden sudah mampu menggunakan hasil kajian tersebut untuk kepentingan praktis, baik bagi pengembangan kapasitas individu maupun kapasitas Pemerintah Daerah. Dari segi pemanfaatan hasil advokasi, meskipun program ini belum bisa melayani seluruh Kabupaten/Kota di Indonesia, akan tetapi bagi Pemerintah Daerah yang pernah bekerja sama dengan Unit Litbang PKP2A I LAN, kemanfaatannya cukup besar. Pada level individu, pemanfaatan hasil advokasi atau kerjasama menciptakan pencerahan bagi pola pikir aparatur daerah yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Selain itu diperoleh peningkatan wawasan dan terasahnya keterampilan individu aparatur yang bersangkutan. Pemanfaatan dalam level individu ini, sedikit banyak, akan mendukung kinerja organisasi. Sementara, pada level organisasi, pemanfaatan digunakan sebagai acuan pelaksanaan tupoksi dan bahan penyusun kebijakan. Contoh pemanfaatan sebagai bahan penyusun kebijakan adalah seperti yang terjadi di Kabupaten Majalengka, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Musi Rawas, dan Kabupaten Lombok Barat. Dari segi pemanfaatan hasil seminar. Dari

keempat judul seminar yang dijadikan acuan, tidak banyak responden yang mengikutinya. Akan tetapi dari yang sedikit tersebut diperoleh gambaran pemanfaatannya. Hasil seminar, yang berupa pengetahuan, digunakan dalam level individual yakni untuk sarana peningkatan pengetahuan, pencerahan pola pikir (*mindset*), dan peningkatan kinerja individu. Aparatur daerah yang telah mengikuti seminar belum mampu mengaplikasikan hasil seminar untuk peningkatan kapasitas Pemerintah Daerah sebagai sebuah organisasi.

**Kedua**, dapat diidentifikasi kebutuhan pengembangan kapasitas Pemerintah Daerah sebagai bentuk harapan pelanggan terhadap bentuk kegiatan atau kinerja Unit Litbang PKP2A I LAN. Pengembangan kapasitas ini dapat berbentuk kerjasama penyusunan *policy paper*, diklat, asistensi, maupun bentuk lainnya. Adapun bentuk kajian yang dibutuhkan meliputi kajian dengan tema kelembagaan, sumber daya aparatur, manajemen kebijakan, manajemen pelayanan, dan akuntabilitas kinerja. Sedangkan bentuk diklatnya meliputi tema otonomi daerah, perangkat daerah, dan SDM.

### Saran

Berdasarkan analisa atas hasil kajian ini, maka dirumuskan beberapa saran yang secara substantif akan mendukung kinerja Unit Litbang PKP2A I LAN maupun sebagai saran pengembangan bagi penelitian selanjutnya. Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut: a) Unit Litbang PKP2A I LAN harus terus melakukan promosi dan publikasi dalam rangka menyosialisasikan peran



dan pelayanan yang diberikannya. Melalui cara tersebut diharapkan Pemerintah Daerah semakin percaya dengan kemampuan Unit Litbang PKP2A I LAN dalam mendampingi Pemerintah Daerah; b) Fenomena mutasi pejabat di Pemerintah Daerah menyebabkan kerawanan, yakni putusya jejaring kerja Unit Litbang PKP2A I LAN dengan Pemerintah Daerah tersebut. Oleh karena itu, perlu dikembangkan metode komunikasi yang tidak mengandalkan pada satu orang saja; c) Perlu diciptakan semacam 'monumen' tertentu yang bisa mengingatkan aparatur daerah akan kerjasama dengan Unit Litbang PKP2A I LAN, misalnya dengan mengirimkan *leaflet* secara berkala atau memberikan sertifikat/penghargaan kepada Pemerintah Daerah; d) Hasil kajian yang sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah, perlu ditulis ulang menjadi modul diklat yang bisa diaplikasikan secara langsung kepada aparatur daerah; e) Perlu dicobakan metode alternatif dalam mendiseminasi hasil kajian agar semakin mudah dijangkau oleh Pemerintah Daerah, misalnya dengan melakukan diseminasi secara berkeliling di lokus penelitian yang pernah diambil datanya; f) Perlu dilakukan pengukuran harapan pelanggan secara menyeluruh, sehingga bisa dipetakan judul kajian, diklat, dan pengoperasionalannya, termasuk indikator pencapaiannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Elandis, Melati Hasanah. (2012). Pemerintah Kejar Target WTP 100 Persen pada 2014 [http://www.jurnas.com/news/70886/Pemerintah\\_Kejar\\_Target\\_WTP\\_100\\_Persen\\_pada\\_2014/1/Nasional/Politik](http://www.jurnas.com/news/70886/Pemerintah_Kejar_Target_WTP_100_Persen_pada_2014/1/Nasional/Politik) diakses tanggal 25 September 2012
- 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.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mahsun, Mohamad. T T. Memformulasikan Sistem Pengukuran Kinerja Kantor Pemadam Kebakaran. Di muat dalam <http://mohmahsun.blogspot.com/> diakses tanggal 5 Desember 2012
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- PKMK LAN. (2009). *Manajemen Kinerja. Modul-Modul Penerapan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Kebijakan Lembaga Administrasi Negara.
- PKP2A I LAN, (2006). *Rencana Strategis (RENSTRA) PKP2A I LAN Tahun 2006–2010*. Tidak diterbitkan
- Wahyuadianto, Agus & Shafiera Amalia. (2011). *Mengukur*



*Kemanfaatan Produk Litbang pada Instansi Pemerintah: Studi Kasus PKP2A I LAN.* Bandung: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.

Warta BPK (2011). Pasang Surut Hasil Audit Laporan Keuangan 85 K/L. Dimuat dalam Warta BPK <http://www.bpk.go.id/web/files/2011/10/Hal-45-60.pdf> diakses tanggal 25 September 2012

**Peraturan Perundang-undangan**

Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239 Tahun 2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan

Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah  
Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19 Tahun 2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah

Permen Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah



