

Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum merupakan media ilmiah kebijakan hukum berupa hasil penelitian dan kajian, tinjauan hukum, wacana ilmiah dan artikel, terbit tiga kali setahun pada bulan Maret, Juli dan November.

- Penasehat** : Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia
- Penanggung Jawab** : Kepala Pusat Pengembangan Data dan Informasi Penelitian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia
Kepala Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan
- Ketua Dewan Redaksi** : Taufik H. Simatupang, S.H., M.H.
- Anggota Dewan Redaksi** : Moch. Ridwan, S.H., M.Si.
Ahmad Sanusi, S.H., M.H.
Edward James Sinaga, S.Si., M.H.
- Mitra Bestari** : Drs. Didin Sudirman, Bc.IP., S.H., M.Si. (Pemasyarakatan)
Drs. Agusta Konsti Embly, Dipl.M.A. (Imigrasi)
Dr. Ir. Edy Santoso, S.T., M.ITM., M.H. (Kekayaan Intelektual)
Prof.Dr. Mustofa, M.H. (Kriminologi)
Dr. Hotman Sitorus, S.H., M.H. (Peraturan Perundang-undangan)
Agus Subandrio, S.H., M.H. (Administrasi Hukum Umum)
Ir. Razilu, M.Si (Kekayaan Intelektual)
- Ketua Redaktur Pelaksana** : Nizar Apriansyah, S.E., M.H.
- Anggota Redaktur Pelaksana** : Susana Andi Meyrina, S.Sos., M.AP
Ahmad Jazuli, S.Ag., M.H.
Last Sariyanti, Amd.IP., M.H.
Victorio H. Situmorang, S.H.
Haryono, S.Sos., M.H.
Insan Firdaus, S.H
Imam Lukito, S.T., M.H. (Desain Grafis dan Teknologi Informasi)
Trisapto Wahyudi Agung Nugroho, S.S., M.Si (Alih Bahasa)
- Desain Grafis dan Teknologi Informasi** : Macyudhi, S.T.
Risma Sari, S.Kom
Saefullah, S.ST., M.Si
Agus Priyatna, S.Kom
Teddy Suryotejo
- Sekretaris Anggota** : Yatun, S.Sos.
M. Virsyah Jayadilaga, S.Si., M.P
Asmadi, S.H
Galuh Hadiningrum, S.H
Suwartono

Alamat Redaksi

Jl.H.R Rasuna Said Kav.4-5 Jakarta Selatan
Telp.021-2525015 ext.512 Fax. 021-2522954
jurnalkebijakan@balitbangham.go.id

DAFTAR ISI

HASIL PENELITIAN

3. OPTIMALISASI PELAKSANAAN RENCANA AKSI NASIONAL
HAK ASASI MANUSIA (RANHAM) PADA BIDANG HAM
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM DKI JAKARTA 141 - 161
Edward James Sinaga

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan hidayahnya, Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum kembali terbit menemui ruang sidang pembaca. Salawat beserta salam tak lupa pula disampaikan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah merubah cakrawala berpikir umat manusia dari pemikiran tradisional mistis ke era rasionalitas ilmiah modern.

Eksistensi dan keberkaraan suatu penerbitan jurnal ilmiah di banyak lembaga Litbang selalu menjadi masalah sekaligus tantangan bagi setiap pengelolanya, mulai dari minimnya anggaran, kurangnya SDM, minimnya artikel/tulisan masuk dan penyesuaian ketentuan penulisan ilmiah yang disyaratkan oleh instansi pembina.

Dalam terbitan Volume 10 Nomor 2 Bulan Juli Tahun 2016 ini, kami memuat hasil-hasil penelitian hukum, diantaranya di bidang Pemasyarakatan, Keimigrasian, Peradilan Anak, di samping dua tulisan berupa tinjauan hukum. Naskah tulisan yang masuk telah diseleksi secara ketat oleh Dewan Redaksi dan melalui penelaahan dan penilaian dari Mitra Bestari. Oleh karena itu tidak semua tulisan yang masuk dapat dimuat. Hal ini dilakukan dalam rangka menjaga kualitas substansi tiap-tiap tulisan sehingga tetap terjaga kedalaman analisis dan pembahasannya. Dari hasil seleksi dimaksud kami memuat tulisan berupa hasil penelitian yang ditulis oleh Ahmad Sanusi dengan judul Pelaksanaan Fungsi Cabang Rumah Tahanan Negara di Luar Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, kedua ditulis oleh Taufik H. Simatupang dengan judul Analisa Yuridis Peralihan Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandar Udara Internasional Halim Perdana Kusuma ke dalam Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Jakarta Selatan, ketiga ditulis oleh Edward James Sinaga dengan judul Optimalisasi Pelaksanaan Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM) pada Bidang HAM Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DKI Jakarta, Keempat ditulis oleh Yul Ernis dengan judul Diversi dan Keadilan Restoratif Dalam Penyelesaian Perkara Tindak Pidana Anak di Indonesia, Kelima ditulis oleh Rr. Susana Andi Meyrina dengan judul Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-undang Aparatur Sipil Negara. Tinjauan hukum ditulis oleh Nizar Apriansyah dengan judul Peran Pemerintahan Dalam Pembentukan Kebijakan Hukum, kedua ditulis oleh Ahmad Jazuli dengan judul Strategi Pencegahan Radikalisme Dalam Rangka Pemberantasan Tindak Pidana Terorisme.

Dalam kesempatan ini, izinkan kami mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada para Mitra Bestari (*Peer Reviewer*) yang telah melakukan penelaahan, analisis dan penilaian atas kelayakan tulisan untuk dimuat di Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum. Terima kasih juga kami ucapkan kepada semua penulis yang telah berkenan menyumbangkan tulisannya.

Akhirnya, kami berharap semua hasil penelitian dan tinjauan hukum yang dimuat dalam jurnal ini dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan dan pembangunan hukum dan kebijakan di Indonesia. Kami juga sangat terbuka atas semua kritik dan saran konstruktif dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum di waktu mendatang.

Selamat Membaca,

REDAKSI

**OPTIMALISASI PELAKSANAAN RENCANA AKSI NASIONAL
HAK ASASI MANUSIA (RANHAM) PADA BIDANG HAM
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM DKI JAKARTA
(*Optimization Of The Action Plan Of National Human Rights
Of The Regional Office Of The Ministry And Law And Human Rights
Of DKI Jakarta*)**

Edward James Sinaga

**Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan
Balitbang Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM RI
Jl. H.R. Rasuna Said Kav 4-5 Kuningan, Jakarta Selatan 12020, Telp. (021)2526179
Edwardjames88@gmail.com**

Diterima: 7 Mei 2016; Direvisi: 25 Juli 2016; Disetujui: 3 Agustus 2016

Abstrak

Penghargaan, penghormatan, serta perlindungan HAM adalah hal yang amat penting yang tidak mengenal ruang dan waktu. Untuk melaksanakan Rencana Aksi HAM yang optimal diperlukan pencerahan mengenai nilai-nilai HAM sampai ke tingkat desa dengan model pelaksanaan Diseminasi HAM yang variatif. Bidang HAM pada Divisi Pelayanan Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM harus mampu melaksanakan amanat Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun 2015 tentang Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun strategi peningkatan kinerja agar terwujudnya pelaksanaan Rencana Aksi HAM yang optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang sifatnya deskriptif (*descriptive research*) dan menggunakan analisis SWOT untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada sebuah organisasi. Analisis situasi menggunakan matriks SWOT yang menghasilkan 4 tipe strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT; matriks Internal-Eksternal menggunakan total skor bobot matriks EFE dan IFE untuk menghasilkan strategi bersaing bagi organisasi. Agar terwujudnya pelaksanaan Rencana Aksi HAM yang optimal, Bidang HAM harus memanfaatkan kekuatan adanya tugas dan fungsi yang jelas, namun mengantisipasi kelemahan pada rendahnya Kinerja Pegawai Subbidang Pemajuan HAM. Selain itu Bidang HAM memiliki peluang melakukan kerja sama yang baik dengan Pemda untuk melakukan diseminasi HAM, namun harus waspada pada ancaman belum terciptanya persamaan persepsi dan pemahaman tugas bagi panitia Rencana Aksi HAM Provinsi/ Kabupaten/Kota. Posisi Koordinat (-2,25 , 0,31) artinya berada pada kwadran IV. Ini menunjukkan bahwa secara internal kelemahan organisasi lebih dominan dibandingkan kekuatannya. Sementara peluang organisasi lebih dominan dibandingkan dengan ancaman, dan dalam menyelesaikan permasalahan organisasi bersifat rasional.

Kata Kunci: Optimalisasi, Perlindungan, Hak Asasi Manusia

Abstract

Appreciation, respect, and protection of human rights is importance thing with unlimited time and space. To carry out the action plan for human rights, optimally, it is necessary to enlighten about human rights values reaching to villages by a variative human rights dissemination implementation model. The section of human rights of the Division of Law Service and Human Rights of the Ministry

of Law and Human Rights have to be able to hold the mandate of the presidential decree Number 75, Year 2015 concerning the National Action Plan for Human Rights of Indonesia. This purpose of this research is to arrange a strategy of performance improvement in order to make its implementation into reality, optimally. It is qualitative and descriptive approach and using SWOT analysis to assess strength, weakness, chance/opportunity, and a threat of an organization. The analysis of situation uses SWOT matrix resulting 4 strategy types, that is SO, WO, ST, and WT; external-internal matrix has a quality score total of EFE and IFE matrix to generate a competitive strategy for an organization. To make it come true, the Section of Human Rights have to make benefit of tasks and functions, clearly, but it has to anticipate weakness of the low of its officer performance. Besides, it has a chance to work together with regional government well to do human rights dissemination, but it is needed an alert of a threat because of not having the same perception and mutual understanding of tasks for human rights action plan committee in province/regency/ municipality. Coordinate position (-2,25, 0,31) means at quadrant IV. It shows that internally, the weakness of organization more dominant than its strength. Meanwhile, a chance of organization is more dominant than the threat and in the completion of organization problem is rationale.

Keywords: optimization, protection, human rights

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam hukum hak asasi manusia internasional, negara mempunyai kewajiban untuk menghormati (*obligation to respect*), melindungi (*obligation to protect*), dan memenuhi (*obligation to fulfill*) hak-hak warga negara. Ketiga kewajiban negara ini kemudian telah diakomodasikan dalam Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 28I angka 4, dan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia pasal 8 dan pasal 71, yang dengan tegas menyatakan bahwa kewajiban dan tanggung jawab negara adalah menghormati, melindungi, memenuhi, memajukan, dan menegakkan hak-hak warga negara. Dengan demikian kewajiban negara kita, khususnya pemerintah bukan hanya menghormati, melindungi, dan memenuhi, tetapi juga memajukan dan menegakkan hak-hak warga negara.

Kewajiban negara ini bersumber dari teori kontrak sosial dari *John Locke*, dan juga *Rousseau*, yang menyatakan, bahwa negara memperoleh kekuasaan dari warga negara sebagai pemegang kedaulatan semata-mata untuk menghormati, melindungi dan memenuhi hak-hak asasi warga negara.

Konsepsi inilah yang kemudian melahirkan prinsip demokrasi dimana negara adalah "dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat".

Kewajiban menghormati, berarti negara wajib menghindari tindakan intervensi dengan dalih apapun untuk menghilangkan atau mengurangi hak-hak warga negara. Sedang kewajiban melindungi merupakan kewajiban untuk mengambil tindakan aktif guna memastikan bahwa hak setiap warga negara tidak dilanggar. Kemudian kewajiban memenuhi adalah kewajiban untuk mengambil langkah-langkah legislatif, administratif, peradilan dan praktis untuk memastikan bahwa hak warga negara dilaksanakan dan dipenuhi dengan sebenar-benarnya.

Sementara kewajiban memajukan dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan dan diseminasi Hak Asasi Manusia (HAM) kepada aparatur pemerintah/penegak hukum, dan kewajiban menegakkan adalah kewajiban untuk mengambil langkah-langkah penyelidikan dan proses hukum jika terjadi pelanggaran HAM.

HAM merupakan hak dasar yang secara kodrati melekat pada diri setiap manusia, bersifat universal dan langgeng. Oleh karena itu HAM harus dihormati, dimajukan, dipenuhi, dan ditegakkan. Hak asasi bukanlah hal baru bagi bangsa Indonesia.

Perjuangan melepaskan diri dari belenggu penjajah selama berabad-abad lamanya telah mengajarkan kepada Bangsa Indonesia untuk menghormati hakekat HAM sesungguhnya.

Indonesia sebagai anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dan merupakan salah satu negara peratifikasi beberapa Kovenan dan Kovensi HAM Internasional mengemban amanah dalam mewujudkan perlindungan, pemajuan, penegakan, penghormatan dan pemenuhan HAM di Indonesia. Karena itu Indonesia memiliki konsekuensi untuk menjamin pelaksanaannya dengan menerapkan ketentuan-ketentuan yang ada pada Kovenan dan Konvensi yang telah diratifikasi melalui berbagai peraturan perundang-undangan.

Dalam pelaksanaannya, tentunya Indonesia yang dalam hal ini adalah pemerintah tidak dapat berjalan sendiri dan harus bekerja sama dan didukung oleh negara-negara pihak lainnya maupun organisasi internasional lainnya untuk mewujudkan pelaksanaan HAM di Indonesia.

Salah satu upaya konkrit yang dilakukan pemerintah adalah penancangan Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM) pada tahun 2015 yang ditindaklanjuti dengan pelaksanaan RANHAM pada tahun 2015 – 2019 dengan berbagai program yang ditujukan untuk memperkuat pelaksanaan HAM di Indonesia. Pada periode 2015-2019 pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun 2015 yang mencanangkan program RANHAM yang orientasinya lebih fokus pada program utama RANHAM.

RANHAM merupakan politik HAM Negara untuk memberikan perlindungan dan pemenuhan HAM bagi setiap orang yang ada di Indonesia oleh para penyelenggara kekuasaan negara untuk menjalankan tugas mereka mengabdikan kepada masyarakat dengan berorientasi pada HAM, serta dengan membangun kerja sama yang sinergis antar

lembaga pemerintah dengan masyarakat madani.

RANHAM Indonesia juga ditujukan untuk menumbuhkan semangat kerja sama internasional dengan mengacu pada prinsip-prinsip dan tujuan-tujuan piagam PBB. Kerjasama internasional di bidang HAM ini berdasarkan pada prinsip-prinsip saling menghormati, persamaan derajat, dan hubungan baik antar bangsa, serta hukum internasional dengan memperhatikan kepentingan nasional dan menghormati ketentuan-ketentuan nasional yang berlaku.

Penghargaan, penghormatan, serta perlindungan HAM adalah hal yang amat penting yang tidak mengenal ruang dan waktu. Sejak tonggak HAM melalui Magna Charta tahun 1215, yang merupakan reaksi atas kesewenang-wenangan Raja John dari Kerajaan Inggris, hingga Undang-undang Nomor 39 Tahun 1999 Tentang HAM dan Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2000 tentang pengadilan HAM di Indonesia. Berbagai bentuk peraturan yang bersifat universal telah dikeluarkan dalam mendukung upaya perlindungan HAM di dunia. Sebagian besar negara mencantumkan permasalahan mengenai hak-hak dasar ke dalam konstitusinya masing-masing, termasuk Indonesia dengan undang-undang dasarnya.

Tugas penghormatan, pemajuan, pemenuhan dan perlindungan HAM utamanya merupakan kewajiban dan tanggung jawab pemerintah. Namun peran dan partisipasi masyarakat dalam mendukung hal tersebut juga masih diperlukan. RANHAM merupakan salah satu program strategi dalam rangka penyebarluasan nilai-nilai HAM guna meningkatkan pemahaman bagi aparat pemerintah dan masyarakat yang pada akhirnya diharapkan semakin memperkuat internalisasi nilai-nilai HAM dan mengurangi pelanggaran HAM.

Untuk melaksanakan RANHAM yang optimal tersebut berdasarkan evaluasi

yang telah dilakukan terhadap pelaksanaan penghormatan, pemajuan, pemenuhan dan perlindungan HAM ditemukan bahwa aparaturnya pemerintah dan masyarakat menginginkan pencerahan mengenai nilai-nilai HAM, bahkan mereka menginginkan pencerahan tersebut sampai ke tingkat desa dengan model pelaksanaan Diseminasi HAM yang variatif.

Bidang HAM yang dalam struktur pada Divisi Pelayanan Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM harus mampu melaksanakan RANHAM yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun 2015 tentang Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia Indonesia. Berkenaan dengan hal tersebut di atas, penulis menganggap bahwa seluruh Aparatur Sipil Negara Bidang HAM harus mempunyai komitmen yang tinggi, profesional dan mau belajar meningkatkan kapasitasnya terutama di Bidang HAM guna meningkatkan pelaksanaan RANHAM yang optimal. Untuk itu penulis akan meneliti tentang "Optimalisasi Pelaksanaan RANHAM pada Bidang HAM Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia".

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan RANHAM agar terwujudnya pelaksanaan RANHAM yang optimal?

Tujuan

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun strategi peningkatan kinerja dalam pelaksanaan RANHAM agar terwujudnya pelaksanaan RANHAM yang optimal.

Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sugiyono mengatakan bahwa penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian tersebut dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*).¹ Disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Menurut Sugiyono, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri rencana aksi hak asasi manusia, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.² Menurut Nawawi, penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena yang bersifat aktual pada saat penelitian dilakukan, kemudian menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan interpretasi yang rasional dan akurat.³

2. Sifat Penelitian

Sifat penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) yang ditujukan untuk menggambarkan suatu fenomena dengan cara menelaah secara teratur, mengutamakan obyektivitas dan dilakukan secara cermat. Penelitian deskriptif melakukan analisis sampai pada tahap deskriptif, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

3. Teknik Penarikan Sampel

Fokus pembahasan adalah bidang HAM Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Provinsi DKI Jakarta untuk periode Oktober sampai dengan Desember 2015. Sedangkan cakupan bahasannya adalah analisis lingkungan strategi dan rencana kerja Bidang HAM dengan

1 Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm.193.

2 *ibid*

3 Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2003, hlm.64.

Analisis SWOT. Dalam penentuan informan, peneliti menggunakan teknik *nonprobability sampling* dan untuk mempermudah dalam memperoleh data, maka peneliti menggunakan *Purposive Sampling*, di mana *Purposive Sampling* merupakan prosedur pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan sumber data yang dipilih/ditentukan yang memahami RANHAM.

Subyek dalam penelitian ini adalah struktural dan staf pada bidang HAM yang mengetahui informasi mengenai lingkungan eksternal dan internal dengan baik, serta mengetahui performa organisasi dengan baik. Obyek dalam penelitian ini adalah penganalisisan lingkungan eksternal dan internal dari Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta yang kemudian akan menentukan formulasi strategi melalui analisis situasi matriks SWOT dan analisis portofolio matriks Internal-Eksternal.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil jawaban dari wawancara struktural dan staf Bidang HAM dan data sekunder yaitu buku, jurnal dan peraturan yang akan digunakan untuk mendukung landasan teori dan sebagai bahan pembahasan akan digunakan data dari *website* Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta.

4. Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan, penyajian, interpretasi dan analisis data yang diperoleh dari lapangan dengan tujuan agar data yang disajikan mempunyai makna. Dalam penelitian ini digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah metode

perancangan strategi yang digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada sebuah proyek atau dalam sebuah organisasi. Metode ini diperkenalkan oleh Albert Humphrey. Tujuan dari penggunaan analisis SWOT adalah untuk faktor-faktor kunci dari internal maupun eksternal yang penting dan memiliki pengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor itu didapatkan dari *value chain* organisasi. Analisis SWOT mengelompokkan potongan-potongan yang terbagi dua kategori, yaitu faktor internal yang terdiri dari *Strength* (segala hal yang membantu organisasi mencapai tujuan) dan *Weakness* (segala hal yang merugikan organisasi untuk mencapai tujuan) serta faktor eksternal yang terdiri dari *Opportunity* (kondisi atau keadaan dari luar organisasi yang dapat membantu pencapaian tujuan) dan *Threat* (kondisi atau keadaan dari luar organisasi yang dapat mengganggu organisasi).

Analisis situasi menggunakan matriks SWOT yang menghasilkan 4 tipe strategi, yaitu strategi SO, WO, ST dan WT; matriks Internal-Eksternal menggunakan total skor bobot matriks EFE dan IFE untuk menghasilkan strategi bersaing bagi organisasi. Untuk menganalisis data digunakan *template analysis* yang menggabungkan pendekatan deduktif dan induktif untuk analisis kualitatif dalam arti bahwa kode akan ditentukan dan kemudian diubah atau ditambahkan sebagai data yang dikumpulkan dan dianalisis.⁴ Dalam melakukan *template analysis* langkah-langkah yang harus dilakukan adalah pengklasifikasian data, pengkodean dan penganalisisan data, serta pemeriksaan pengkodean dan pengklasifikasiannya.

4 Saunders, M., Lewis, P.&Thornhill, A., *Research Methods for Business Students* (4th ed.), Harlow: Pearson Education Limited, 2007, p. 496.

PEMBAHASAN

Strategi Peningkatan Kinerja dalam Pelaksanaan RANHAM agar Terwujudnya Pelaksanaan RANHAM yang Optimal.

1. Konsepsi Tentang HAM, RANHAM, Kepemimpinan, Kinerja, Sumber Daya Manusia dan Pelayanan Prima.

a. Arti Hak Asasi Manusia (HAM).

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia adalah seperangkat hak yang melekat pada hakekat dan keberadaan manusia sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa dan merupakan anugerah-Nya yang wajib dihormati, dijunjung tinggi dan dilindungi oleh negara, hukum, pemerintah dan setiap orang demi kehormatan serta perlindungan harkat dan martabat manusia Pasal 1 ayat 1 Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun 2015 tentang Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia Indonesia Tahun 2015-2019. Kewajiban dasar manusia adalah seperangkat kewajiban yang apabila tidak dilaksanakan, tidak memungkinkan terlaksana dan tegaknya Hak Asasi Manusia.

b. Pengertian Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM).

Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun 2015 menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia yang selanjutnya disingkat RANHAM adalah rencana aksi yang disusun sebagai pedoman pelaksanaan penghormatan, pemajuan, pemenuhan, perlindungan dan penegakan HAM di Indonesia.

Pengertian RANHAM adalah penyebaran nilai-nilai Hak Asasi Manusia dalam rangka meningkatkan pemahaman dan menumbuhkembangkan kesadaran

individu dan kelompok baik aparatur maupun warga masyarakat dalam melaksanakan upaya perlindungan, pemenuhan dan penghormatan hak asasi manusia.

RANHAM yang dilakukan terlebih dahulu berkoordinasi dengan pemerintah daerah provinsi, kabupaten/Kota se-DKI Jakarta, yang dalam pelaksanaan kegiatannya Panitia Pelaksanaan RANHAM itu penanggungjawabnya kalau provinsi Gubernur ketua panitia RANHAM Wakil Gubernur dan anggotanya seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Tokoh Masyarakat dan Akademisi. Sedangkan yang mendorong terlaksananya RANHAM tujuan utamanya adalah mendorong terciptanya masyarakat adil, makmur, cerdas, sejahtera dan berbudaya HAM dan RANHAM ini merupakan suatu dokumen yang berkembang (*Living document*) yang di dalam pelaksanaannya perlu disesuaikan dengan fokus, potensi, dan permasalahan masing-masing.

Pelaksanaan RANHAM yang bertujuan memberikan wawasan, penyamaan persepsi, dan pengetahuan HAM bagi aparatur pemerintah dan masyarakat serta mendorong kinerja aparatur pemerintah dan lembaga masyarakat untuk mensosialisasikan HAM kepada masyarakat sehingga mampu mengurangi terjadinya pelanggaran HAM. Sedangkan sasaran yang akan dicapai adalah:

- 1) Berkembangnya wawasan dan pengetahuan HAM secara sistematis dan komprehensif bagi aparatur pemerintah dan masyarakat.
- 2) Bertambah kesadaran panitia pelaksana RANHAM Provinsi,

Kabupaten/Kota dalam melakukan upaya-upaya riil dalam rangka perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan dan penghormatan HAM.

- 3) Terwujudnya keterpaduan kerja untuk mensosialisasikan HAM kepada aparatur pemerintah dan masyarakat, dengan harapan menurunnya pelanggaran HAM.
- 4) Melakukan *Monitoring* dan *Evaluasi* mengenai tingkat pemahaman terhadap RANHAM yang berkaitan dengan peranannya dalam masyarakat.

Adapun Indikator keberhasilan yang ditetapkan dalam proses Pelaksanaan RANHAM adalah:

- 1) Keluaran (*output*), yaitu terlaksananya RANHAM bagi aparatur pemerintah dan masyarakat.
- 2) Hasil (*outcome*), yaitu aparatur pemerintah dan masyarakat memahami RANHAM, mempunyai wawasan, dan pengetahuan mengenai nilai-nilai HAM.
- 3) Keuntungan (*Benefits*), yaitu apatur pemerintah dan masyarakat mengerti mengenai nilai-nilai HAM sehingga dapat memperkuat internalisasi nilai-nilai HAM dan mengurangi pelanggaran HAM.
- 4) Dampak (*Impacts*), yaitu secara bertahap pemenuhan dan perlindungan HAM yang menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah, baik

Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah dapat dilaksanakan.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memberi arti (pengarah berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.⁵ Sedangkan konsep kepemimpinan menurut Rost adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.⁶

Hill dan Caroll berpendapat bahwa, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.⁷ Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau satuan kerja atau fungsi-fungsi yang dijabarkan dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi, dalam usaha mencapai tujuannya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing, sehingga ada unit yang berbeda jenjang atau tingkatannya dan ada pula yang sama jenjang atau tingkatannya antara yang satu dengan yang lain.

Setiap proses kepemimpinan akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Untuk itu setiap pemimpin

5 Jacobs, T. O., and E. Jaques, *Military Executive Leadership*. In K.E. Clark and M. B. Clark, *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc., 1990, p. 281

6 Rost, Joseph C., *Kepemimpinan. Terjemahan Triantoro Safaria*. Graha Ilmu, Jakarta, 2004, hlm. 3.

7 Hill, Tosi., Caroll, SJ, *Organisational Theory and Management: A Macro Approach*, John Willey and Sons Inc, New York, 1997.

harus mampu menganalisis situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinnya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Caroll memiliki dua dimensi sebagai berikut⁸:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu: Fungsi Instruktif, Fungsi Konsultatif, Fungsi Partisipasi, Fungsi Delegasi, dan Fungsi Pengendalian.

Harris dan Jeff membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga yaitu⁹:

The Autocratic Leader, The Participative Leader, dan The Free Rein Leader. Sementara Steer menyebutkan "karakter kebijakan dan praktek manajemen merupakan variabel yang mendukung kualitas pelayanan".¹⁰ Pandangannya ini

dapat dipahami bahwa pengoperasian suatu kebijakan bagaimanapun karakternya sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk menjabarkan lebih lanjut kebijakan-kebijakan tersebut ke dalam praktek manajemen pada organisasi tersebut.

d. Kinerja

Pengertian kinerja menurut Yaslis Ilyas: "kinerja adalah penampilan karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi".¹¹ Jadi kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan struktural maupun fungsional, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran pegawai di dalam organisasi.

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹²

Pengertian kinerja menurut literatur memberikan terminologi kinerja (*performance*) sebagai produktivitas yang mendefinisikan pengertian kinerja (*performance*) sebagai hasil kerja (*output*) seorang pekerja. Hasil kerja dimaksud adalah merupakan hasil dari sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat

8 Ibid.

9 Harris, O Jeff JR, *Managing People at Work, Concept and Cases in Interpersonal Behavior*, John Willey and Sons, New York, 1987.

10 Steers, RM, *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 1985.

11 Ilyas, Yaslis, *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*, FKM UI, Jakarta, 2001, hlm. 66.

12 Prawirosentono, Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999, hlm. 27.

ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Harus pula dipahami bahwa tidak semua kinerja mudah diukur dengan membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan, dengan kata lain tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang merupakan fungsi dari kinerja itu.

Stoner mengemukakan teori bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, *ability* (kemampuan), dan *role perception* (pemahaman peran) dengan rumusan¹³:

Kinerja = f (Motivasi, Kemampuan, Pemahaman Peran)

Dalam kaitannya dengan motivasi, Vroom memperkenalkan *Teori Harapan (Expectancy Theory)* yang menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berusaha keras bila ia yakin bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang dinilai baik, yang akan memberikan hasil berupa penghargaan dari organisasi (bisa berupa antara lain peningkatan gaji, bonus, ataupun promosi) dan penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan atau harapan pribadinya.¹⁴ Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga variabel yaitu: pengharapan (*expectancy*), nilai-nilai (*valance*), dan alat (*instrumentality*), sehingga rumus motivasi dari Vroom adalah $M=(E \times V \times I)$.

Pengertian Motivasi menurut Fred Luthans adalah suatu Proses yang bermula dari adanya kebutuhan psikologis yang mendorong atau menggerakkan perilaku seseorang menuju tercapainya suatu tujuan atau insentif.¹⁵ Menurut Luthans ada tiga elemen proses motivasi yaitu: adanya *Need* (kebutuhan), adanya *Drives* (dorongan), dan adanya *Incentives*. Sedangkan motivasi menurut Stephen P. Robbins yang menaruh perhatian khusus pada *Organizational Goals* (sasaran organisasi): adalah kesediaan seseorang untuk berusaha sekeras-kerasnya menuju tercapainya sasaran organisasi yang terkondisi oleh usaha untuk memenuhi/memuaskan kebutuhannya.¹⁶ Menurut Robbins ada tiga elemen dalam definisinya yaitu: *Effort* (usaha), *Organization Goals* (sasaran organisasi), dan *Needs* (kebutuhan). *Effort* yang diarahkan pada dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah bentuk *effort* yang dicari, namun tentunya harus selaras dengan usaha pemenuhan kebutuhan individu.

Selanjutnya Kemampuan (*ability*) menurut Vroom adalah suatu *non motivational attributes* yang dimiliki individu untuk melaksanakan suatu tugas. Jadi kemampuan merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu.¹⁷ Sementara Stephen P. Robbins mendefinisikan kemampuan sebagai suatu kapasitas yang dimiliki oleh

13 Stoner, James AF, 1978, "Management", Prentice Hall International Inc, London, 1978, hlm. 406.

14 Gibson, Ivansevich, and Donelly, Organisasi, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1991, hlm. 147.

15 Luthans, Fred, Organizational Behavior, Seventh Edition. Singapore: McGraw – Hill, 1995, p. 141.

16 Robbin Stephen P., *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prhenalindo, Jakarta, 1996, hlm. 212.

17 Moch. As'ad,. *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty, 1995, hlm. 60.

individu untuk dapat melaksanakan berbagai tugas dalam jabatan. Kemampuan ini dapat berupa kemampuan intelektual ataupun kemampuan fisik.¹⁸

e. Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi ada 3 (tiga) pengertian Sumber Daya Manusia yaitu¹⁹ :

- 1) Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi.
- 2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Pemberdayaan secara umum berarti lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individu yang dimilikinya, sedangkan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai daya yang bersumber dari manusia, ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan sendiri dalam arti memiliki kemampuan (*competency*), wewenang (*authority*), dan tanggungjawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi.

Sumber daya manusia atau *human resources* adalah faktor yang penting dalam organisasi. Bagaimana pun majunya teknologi saat ini, faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang diharapkan ada dalam organisasi adalah "*people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*".

Tuntutan akan SDM yang berkualitas menuntut pula adanya pengelolaan SDM yang baik. Pengelolaan atau manajemen SDM merupakan faktor yang akan menentukan kinerja organisasi. Ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia serta upaya mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia organisasi akan memberikan kontribusi yang maksimal pada kemajuan organisasi jika terdapat pengelolaan yang baik. Sumber daya manusia dalam hal ini dianggap sebagai faktor yang penting dalam sebuah organisasi. Manusia dalam pandangan organisasi modern dianggap sebagai aset yang berharga dan dianggap sebagai partner yang turut dilibatkan dan berperan aktif dalam menentukan kemajuan organisasi.²⁰ Proses manajemen sumber daya manusia meliputi kegiatan²¹:

18 Robbin Stephen P., *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prhenalindo, Jakarta, 1996, hlm. 86.

19 Nawawi, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2008, hlm. 11.

20 Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 7.

21 *Ibid.*

- 1) *Human Resource Planning*, yaitu kegiatan merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan SDM bagi institusi.
- 2) *Personnel Procurement*, yaitu kegiatan mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi, dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
- 3) *Personnel Development*, yaitu upaya mengembangkansumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
- 4) *Personnel Maintenance*, yaitu usaha memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, pemberian penghargaan, dan lain sebagainya.
- 5) *Personnel Utilization*, yaitu kegiatan memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan separasi.

Personnel development atau kegiatan pengembangan sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting dan strategis. Hal tersebut didasari oleh adanya pandangan yang menyatakan bahwa tenaga kerja yang dibutuhkan dalam era perubahan ini adalah mereka yang terdidik dengan baik, terlatih, dan menguasai informasi (*well educated, well trained, well informed*). Pemanfaatan (*utilization*) SDM tercermin dalam hal penempatan SDM dalam organisasi. Penempatan yang baik adalah penempatan yang sesuai antara kompetensi yang didapat

melalui proses pendidikan dengan penempatannya dalam organisasi.

f. **Pelayanan Prima**

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah *Excellent Service* yang secara harafiah berarti pelayanan yang sangat baik. Pelayanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan dan mewujudkan kepuasannya, agar mereka selalu loyal kepada organisasi/perusahaan.

Layanan prima juga dapat berarti upaya maksimum yang mampu diberikan oleh organisasi jasa pelayanan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan untuk mencapai suatu tingkat kepuasan tertentu, serta memberikan pelayanan secara prima kepada para pelanggan dengan tujuan untuk memenangi persaingan. Tujuan pelayanan prima adalah:

- 1) Untuk menimbulkan kepercayaan dan kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Untuk menjaga agar pelanggan merasa dipentingkan dan diperhatikan.
- 3) Untuk mempertahankan pelanggan agar tetap setia menggunakan barang dan jasa yang ditawarkan.

Sedangkan konsep dasar pelayanan prima adalah:

- 1) Konsep sikap yaitu sikap pelayanan yang diharapkan tertanam pada diri pelanggan adalah baik, ramah, penuh simpatik dan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.
- 2) Konsep perhatian yaitu dalam melakukan kegiatan layanan,

seorang petugas pada organisasi jasa pelayanan harus senantiasa memperhatikan dan mencermati keinginan pelanggan.

2. Keadaan Sekarang dan yang Diinginkan

Sumber Daya Manusia (SDM) Bidang HAM Kantor Wilayah Hukum dan HAM DKI Jakarta: Kepala Bidang 1 orang, Kasubbid 2 orang Staf 6 orang. Sementara jumlah pegawai yang bergolongan IV ada 1 orang dan golongan III ada 8 orang.

Bidang Hak Asasi Manusia mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pengendalian pelaksanaan tugas teknis, kerja sama, pemantauan, evaluasi, serta penyusunan laporan pelaksanaan tugas teknis di bidang diseminasi, penguatan, pelayanan komunikasi masyarakat, penyusunan profil pembangunan hak asasi manusia, pengkajian dan penelitian, serta sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia.

Bidang Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi pelaksanaan pembinaan dan pengendalian pelaksanaan tugas teknis di bidang diseminasi, penguatan, pelayanan komunikasi masyarakat, penyusunan profil pembangunan hak asasi manusia, pengkajian dan penelitian, serta sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia serta penyusunan profil pembangunan hak asasi manusia; dan pelaksanaan kerja sama, pemantauan, evaluasi serta penyusunan laporan pelaksanaan tugas teknis di bidang diseminasi, penguatan, pelayanan komunikasi masyarakat, penyusunan profil pembangunan hak asasi manusia, pengkajian dan penelitian, serta sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia serta penyusunan profil pembangunan hak asasi manusia.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi tersebut, Bidang HAM dibantu 2 (dua) Subbidang yaitu Subbidang Pelayanan, Pengkajian dan Informasi Hak Asasi Manusia serta Subbidang Pemajuan Hak Asasi Manusia.

Fakta yang selama ini dirasakan oleh Bidang HAM adalah:

- a) Sebagai pelaksana RANHAM.
- b) Sebagai pelaksana evaluasi kegiatan RANHAM.
- c) Sebagai pelaksana dalam memberikan rekomendasi pengembangan kegiatan diseminasi HAM dan perlindungan HAM kepada Bidang HAM.
- d) Beban kerja meningkat dengan banyaknya kegiatan RANHAM oleh Bidang HAM (Subbidang Pelayanan, Pengkajian dan Informasi Hak Asasi Manusia serta Subbidang Pemajuan Hak Asasi Manusia) yang harus dievaluasi sedangkan jumlah personil yang ada pada Bidang HAM hanya 6 orang.
- e) Belum adanya pedoman dalam pembuatan rekomendasi pelaksanaan RANHAM dan perlindungan pemenuhan HAM.
- f) Berdasarkan hasil evaluasi diseminasi HAM dan perlindungan pemenuhan HAM masyarakat menuntut adanya variasi dalam memberikan diseminasi HAM atau perlindungan pemenuhan HAM, sedangkan kinerja yang ada pada Bidang HAM belum dapat memberikan suatu rekomendasi mengenai variasi diseminasi HAM dan perlindungan pemenuhan HAM.

Keadaan yang diinginkan idealnya jumlah Sumber Daya Manusia pada Bidang HAM dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya adalah Sumber Daya Manusia (SDM) Bidang HAM Kantor Wilayah Hukum dan HAM DKI Jakarta: Kepala Bidang 1 orang, Kasubbid 2 orang Staf 8 orang dengan komposisi sarjana hukum 9 orang dan sarjana administrasi 2 orang.

a. Tata Arsip

Arsip maupun dokumen merupakan bukti otentik dari hasil persiapan dan pelaksanaan dari suatu kegiatan. Dalam proses pengambilan keputusan oleh pimpinan tentunya harus didukung oleh data dan informasi. Data dan informasi merupakan dokumen yang membantu pimpinan dalam menentukan arah kebijakannya.

b. Pedoman Standardisasi Pengembangan di Bidang HAM Diseminasi HAM

Salah satu fungsi utama Bidang HAM adalah melaksanakan diseminasi HAM dan melaksanakan RANHAM serta melaksanakan evaluasi dan pemantauan. Persoalannya ketika suatu kegiatan yang telah dilaksanakan kemudian dievaluasi untuk selanjutnya dibuatkan rekomendasi guna pengembangan rencana diseminasi selanjutnya sering sekali menemukan hambatan yang disebabkan tidak adanya pedoman standardisasi pengembangan diseminasi. Idealnya terdapat suatu pedoman standardisasi pengembangan diseminasi HAM agar dapat memberikan rekomendasi mengenai pengembangan diseminasi HAM yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara institusi demi kemajuan diseminasi HAM yang akan datang yang dapat menyebarluaskan nilai-nilai HAM kepada masyarakat secara optimal.

c. Tujuan dan Sasaran

Dalam rangka peningkatan kinerja Bidang HAM perlu dilakukan evaluasi

terhadap pelaksanaan kegiatan sehingga target kinerja yang telah ditetapkan dapat dinilai tingkat keberhasilannya. Evaluasi tersebut dilakukan dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

d. Tingkat Kinerja Pegawai

Memperhatikan ketidakseimbangan antara beban kerja dengan sumber daya manusia yang tersedia, jelas akan menurunkan kinerja Bidang HAM. Indikasinya adalah:

- 1) Pelaksanaan RANHAM yang tidak maksimal.
- 2) Penyusunan laporan kegiatan RANHAM sering sekali terlambat.
- 3) Ketidakpuasan peserta Diseminasi HAM yang dapat diketahui dari evaluasi penyelenggara diseminasi HAM bahwa mereka menuntut adanya variasi pelaksanaan Diseminasi HAM.
- 4) Belum adanya pedoman dalam pembuatan rekomendasi pengembangan Diseminasi HAM.

e. Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2015

Sebagaimana tujuan dan sasaran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka diperlukan alat ukur sebagai pedoman dalam rangka pencapaian sasaran. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel.1 berikut:

Tabel 1. Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2015

Sasaran	Indikator Sasaran	Rencana Tingkat Capaian	Realisasi	Prosentase Tingkat Pencapaian Rencana Tingkat Capaian
Terwujudnya Pelaksanaan RANHAM yang optimal	Pelaksanaan RANHAM	13 Kegiatan	13 Kegiatan	100%
	Evaluasi Pelaksanaan RANHAM	13 Laporan	13 Laporan	100%
	Rekomendasi Perlindungan Pemenuhan HAM dan Diseminasi HAM	1 Rekomendasi	-	0%

Tabel di atas menunjukkan bahwa untuk pengukuran pencapaian sasaran tahun 2015, sasarannya adalah pelaksanaan RANHAM yang optimal. Terdapat 3 (tiga) kelompok indikator sasaran, yaitu pelaksanaan RANHAM, evaluasi RANHAM, dan rekomendasi Perlindungan Pemenuhan HAM dan Diseminasi HAM. Rencana tingkat capaian untuk pelaksanaan RANHAM sebanyak 13 kegiatan + realisasi 13 kegiatan sehingga prosentasi pencapaian rencana sebesar 100%. Sementara itu, rencana capaian untuk evaluasi RANHAM sebanyak 1 rekomendasi + realisasi belum ada, sehingga prosentasi pencapaian rencana tingkat capaian 0%. Pengukuran ini didasari realisasi dari rencana Strategis (Renstra) Ditjen HAM yang telah ditetapkan untuk 5 (lima) tahun ke depan.

f. Kinerja Sekarang dan Akan Datang

Berdasarkan pengukuran pencapaian sasaran tahun 2015, maka tahap selanjutnya adalah menentukan kinerja sekarang dan akan datang. Sasarannya adalah terwujudnya pelaksanaan

RANHAM yang optimal. Terdapat 2 (dua) kelompok indikator sasaran, yaitu pelaksanaan RANHAM melalui Diseminasi HAM dan pelaksanaan RANHAM melalui perlindungan dan pemenuhan HAM.

Untuk pelaksanaan Diseminasi HAM satuan ukurnya adalah volume kegiatan, kinerja sekarang (tahun 2015) adalah 13 kegiatan, untuk yang akan datang sampai dengan bulan duabelas diharapkan terlaksana 13 kegiatan. Sementara itu untuk evaluasi Diseminasi HAM satuan ukurnya adalah laporan evaluasi Diseminasi HAM, kinerja sekarang (tahun 2015) adalah 13 laporan, untuk yang akan datang sampai bulan duabelas diharapkan terdapat 13 laporan evaluasi Diseminasi HAM. Untuk rekomendasi pengembangan Diseminasi HAM satuan ukurnya adalah laporan rekomendasi, kinerja sekarang (tahun 2015) belum adanya laporan rekomendasi. Untuk yang akan datang sampai dengan bulan ke duabelas diharapkan terdapat 2 (dua) laporan rekomendasi pengembangan Diseminasi HAM. Secara rinci terlihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Pengukuran Kinerja Kegiatan Sekarang dan yang Akan Datang

Sasaran	Indikator Sasaran	Satuan Ukuran	KINERJA				
			SEKARANG	YANG AKAN DATANG			
				3 bln	6 bln	9 bln	12 bln
Terwujudnya pelaksanaan RANHAM yang optimal	Pelaksanaan RANHAM	Volume Kegiatan	13 Kegiatan	8	25	15	38
	Evaluasi Pelaksanaan RANHAM	Laporan	13 Laporan	8	15	15	43
	Rekomendasi Perlindungan Pemenuhan HAM dan Diseminasi HAM	Laporan Rekomendasi		0	1	0	2

3. Analisis Lingkungan Strategis dan Rencana Kerja

Seperti pokok masalah yang diangkat pada penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan RANHAM pada Bidang HAM Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta, maka perlu dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal.

Untuk mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan perlu mengetahui beberapa hal yang digunakan sebagai instrumen analisis. Analisis SWOT merupakan alat berpikir kritis dan efektif untuk membantu menstrukturkan masalah dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal dari organisasi.

Pada faktor internal memiliki unsur kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakneses*), sedangkan pada faktor eksternal terdapat peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

Langkah-langkah identifikasi SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor Internal

1) *Strength (S)*

Strength merupakan faktor kekuatan dalam lingkungan internal unit kerja. Adapun identifikasi faktor kekuatannya adalah adanya tugas dan fungsi yang jelas, adanya

kewenangan panitia pelaksanaan RANHAM, dan adanya instrumen evaluasi pelaksanaan RANHAM yang cukup memadai.

2) *Weakness (W)*

Weakness merupakan faktor kelemahan dalam internal unit kerja. Adapun identifikasi faktor kelemahan adalah rendahnya kinerja pegawai Sub Bidang Pemajuan HAM Kantor Wilayah, kurangnya pemahaman SKPD tentang RANHAM, dan terbatasnya anggaran untuk melakukan monev pelaksanaan RANHAM di setiap Kabupaten.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang diidentifikasi terdiri atas 2 (dua) bagian yaitu:

1) *Opportunities (O)*

Opportunities merupakan faktor peluang yang ada di luar lingkungan unit kerja. Adapun identifikasi faktor peluangnya adalah Adanya Perpres Nomor 75 tahun 2015 tentang RANHAM 2015-2019, Adanya kerjasama yang baik dari Kanwil dan Pemda untuk melaksanakan RANHAM, dan Meningkatnya tuntutan pelaksanaan RANHAM dari Aparatur Pemerintah dan Masyarakat.

2) **Threats (T)**

Threats merupakan faktor penghambat yang berada di luar lingkungan unit kerja. Adapun identifikasi faktor penghambat adalah kurangnya kepercayaan masyarakat HAM terhadap penegakan HAM, Belum terciptanya persamaan persepsi

dan pemahaman tugas bagi panitia RANHAM Provinsi/Kabupaten/Kota, dan kurangnya dukungan Pemda tentang pelaksanaan RANHAM Provinsi/Kabupaten/Kota.

Secara rinci identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal disajikan dalam tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

No	FAKTOR INTERNAL	
	Strength(S)/Kekuatan	Weaknesses(W)/Kelemahan
S1	Adanya tugas dan fungsi yang jelas	W1 Rendahnya Kinerja pegawai Sub Bidang Diseminasi HAM Kantor Wilayah
S2	Adanya kewenangan Panitia Pelaksanaan RANHAM	W2 Kurangnya pemahaman SKPD tentang RANHAM
S3	Adanya instrument evaluasi pelaksanaan RANHAM yang cukup memadai	W3 Terbatasnya Anggaran untuk melakukan Monev pelaksanaan RANHAM di setiap Kabupaten
FAKTOR EKSTERNAL		
	Opportunities(O)/Peluang	Threats(T)/Ancaman
	O1 Adanya Perpres Nomor 75 tahun 2015 tentang RANHAM 2015-1019	T1 Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap penegakanHAM
O2 Adanya kerjasama yang baik dari Kanwil dan Pemda untuk melaksanakan RANHAM	T2 Belum terciptanya persamaan persepsi dan pemahaman tugas bagi panitia RANHAM Provinsi/Kabupaten/Kota	
O3 Meningkatnya tuntutan pelaksanaan RANHAM dari Aparatur Pemerintah dan Masyarakat	T3 Kurangnya dukungan Pemda tentang pelaksanaan RANHAM Provinsi/Kabupaten/Kota	

c. **Matriks Urgensi Faktor Internal dan Eksternal**

Langkah berikutnya dalam analisis SWOT adalah membandingkan mana yang lebih penting (*urgent*) diantara indikator faktor internal a dengan b,c,d,e, dan f. Faktor internal yang lebih urgen kemudian dicantumkan pada kolom sebelah kanan faktor internal. Begitu juga sebaliknya bandingkan faktor internal b dengan a,c,d,e,f. Faktor internal yang lebih urgen kemudian dicantumkan pada kolom sebelah kanan faktor internal dan seterusnya. Demikian juga untuk faktor eksternal, lakukan hal yang sama seperti proses membandingkan indikator pada faktor internal tersebut di atas. Setelah hasil membandingkan selesai, jumlahkan (hanya faktor yang

terbanyak) dan cantumkan pada kolom NF dan jumlahkan seluruh NF (Nilai Faktor). Setelah NF dijumlahkan berikutnya adalah mengisi BF (Bobot Faktor) dengan rumus:

$$\frac{NF}{\sum NF} \times 100\% = BF \%$$

Hasil matriks urgensi yang dilakukan menunjukkan bahwa pada faktor internal bahwa: Indikator "Rendahnya Kompetensi Pegawai Subbid Pemajuan HAM", menempati urutan tertinggi sebagai faktor yang terurgen (terpenting) diantara faktor internal. Sementara pada faktor eksternal menunjukkan bahwa: "Adanya kerjasama yang baik dari Kanwil dan Pemda untuk melakukan RANHAM" menempati

urutan tertinggi sebagai faktor yang terurgen (terpenting) diantara faktor eksternal.

d. Evaluasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil identifikasi faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal dengan analisis SWOT, maka didapatkan pengaruh antara variabel sangat signifikan terhadap pencapaian sasaran.

Selanjutnya untuk dapat mengetahui faktor nilai bobot dari masing-masing faktor dalam rangka pencapaian faktor kunci sukses mencapai sasaran dan penentuan prioritas penanganannya, maka diperlukan asumsi sebagai berikut:

- 1) Untuk Bobot Faktor (BF) dinilai berdasarkan nilai urgensi dengan skala pembobotan sebagai berikut: angka 5 menyatakan sangat besar urgensinya, angka 4 menyatakan besar urgensinya. Angka 3 menyatakan cukup besar urgensinya, angka 2 menyatakan kurang besar urgensinya, dan angka 1 menyatakan sangat kurang keterkaitannya.
- 2) Untuk Nilai Dukungan (ND) terhadap masing-masing faktor dalam pencapaian sasaran dengan pembobotan sebagai berikut: angka 5 menyatakan dukungan sangat kuat, angka 4 menyatakan dukungan kuat, angka 3 menyatakan dukungan cukup kuat. Angka 2 menyatakan dukungan kurang kuat dan angka 1 menyatakan sangat kurang kuat.
- 3) Untuk Nilai Keterkaitan (NK) keterkaitan antara masing-masing variabel untuk tiap faktor digunakan skala pembobotan sebagai

berikut: angka 5 menyatakan sangat besar keterkaitannya, angka 4 menyatakan besar keterkaitannya, angka 3 menyatakan cukup besar keterkaitannya. angka 2 menyatakan kurang besar keterkaitannya, dan angka 1 menyatakan sangat kurang keterkaitannya.

Dari hasil pembobotan di atas, maka dapat diketahui Total Nilai Bobot (TNB) dari masing-masing faktor, guna menentukan prioritas penanganannya dengan menggunakan cara perhitungan sebagai berikut:

- 1) Bobot Faktor (BF) sama dengan nilai urgensi dibagi total nilai urgensi (Internal/Eksternal) kali seratus persen.
- 2) Nilai dukungan (ND) tinggal menentukan dari standar yang sudah ditentukan yaitu = 1-5 (satu sampai lima).
- 3) Nilai Bobot Dukungan (NBD) sama dengan bobot faktor dikalikan dengan nilai dorongan.
- 4) Nilai Keterkaitan (NK) adalah tinggal menentukan nilai keterkaitan antara faktor internal dengan faktor eksternal baik kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), maupun (*Threats*) dari standar nilai yang sudah ditentukan yaitu 0-5 (nol sampai lima).
- 5) Nilai Rata-rata keterkaitan (NRK) sama dengan Total Nilai keterkaitan (TNK) dibagi jumlah faktor internal dan eksternal (N) dikurangi satu.
- 6) Nilai Bobot Keterkaitan (NBK) sama dengan Bobot faktor (NBF) dikalikan dengan Nilai Rata-rata Keterkaitan (NRK).

- 7) Total Nilai Bobot (TNB) sama dengan Nilai Bobot Dukungan (NBD) ditambah Nilai Bobot Keterkaitan (NBK).
- 8) Dengan diketahui Total Nilai Bobot (TNB), maka dapat diketahui Faktor Kunci Sukses (FKS) yang merupakan unsur-unsur variabel paling menentukan dalam suatu unit organisasi, sehingga dapat menentukan arah kegiatan tersebut. Beberapa catatan mengenai penentuan nilai Faktor Kunci Sukses adalah sebagai berikut:
 - a) FKS, dipilih dari TNB terbesar.
 - b) Jika TNB-nya sama, dipilih NBD terbesar.
 - c) Jika NBD-nya sama, dipilih NBK terbesar.
 - d) Jika NBK-nya sama, dipilih BF terbesar.
 - e) Jika BF-nya sama, terserah penulis.
- 9) Membuat pemetaan.

Pemetaan ini akan menentukan arah kebijakan suatu unit organisasi. Penentuan arah kebijakan yang berimplikasi pada program atas kegiatan didasarkan pada "Trend" atau kecenderungannya, dengan melihat Nilai Faktor Kunci Sukses (FKS). Adapun kemungkinan arah kecenderungan adalah sebagai berikut:

 - 1) **Berada pada Kuadran I (SO)**

Jika *trend*-nya mengarah pada kuadran I (*Strength, Opportunity*), maka pada unit kerja berada pada posisi kebijakan "ekspansi" artinya dengan segala upaya dilakukan kegiatan atau usaha secara maksimal dengan cara:

Memanfaatkan: *Strength*, untuk Meraih: *Opportunity*.

- 2) **Berada pada Kuadran II (ST)**

Apabila *trend*-nya mengarah pada kuadran II (*Strength, Threat*). Maka pada unit kerja ini berada pada posisi kebijakan "Investasi (Diversifikasi)", artinya upaya yang dilakukan cenderung mengarah pada peningkatan kapasitas produksi/kualitas dan kuantitas dengan cara: Mendayagunakan: *Strength*, untuk Menghindari: *Threat*.

- 3) **Berada pada Kuadran III (WO)**

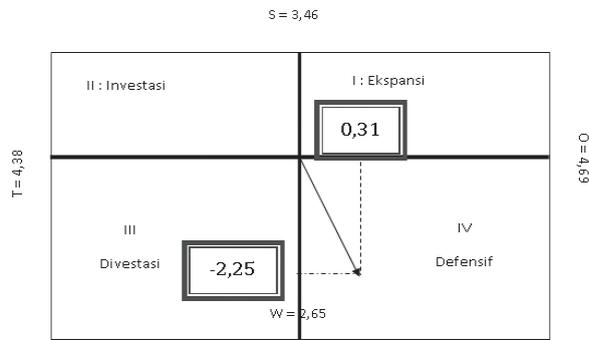
Apabila *trend*-nya mengarah pada kuadran III (*Weakness, Opportunity*), maka unit kerja ini berada pada posisi kebijakan "Divestasi (Stabilitas)". Artinya upaya-upaya yang dilakukan mengarah pada kegiatan-kegiatan efisiensi dan efektifitas dengan cara: Mengatasi: *Weakness*, untuk Meraih: *Opportunity*.

- 4) **Berada pada Kuadran IV (WT)**

Apabila *trend*-nya mengarah pada kuadran IV (*Weakness, Threat*), maka unit kerja ini berada pada posisi kebijakan "Status Quo (Difensif)", artinya jangan melakukan gerakan-gerakan/kegiatannya berupa konsolidasi ke dalam, seperti pembinaan dan instropeksi, dengan cara mengatasi: *Weakness*, untuk menghindari: *Threat*.

- e. **Peta Kekuatan Kunci Organisasi**

Berdasarkan faktor kunci di atas, posisi kekuatan organisasi dapat dilihat seperti gambar 1 berikut ini:



GAMBAR 1. Peta Posisi Kekuatan Organisasi

Keterangan :

Kekuatan (S) – Kelemahan (W) = 3,46 – 5,71 = -2,25

Peluang (O) – Ancaman (T) = 4,69 - 4,38 = 0,31

Berdasarkan peta organisasi di atas apabila *trend*-nya mengarah pada kuadran IV (*Weakness, Treath*), maka unit kerja ini berada pada posisi kebijakan "*Status Quo (Difensif)*", artinya jangan melakukan gerakan-gerakan/kegiatannya berupa konsolidasi ke dalam, seperti pembinaan dan instropeksi.

f) Strategi Pemecahan

Strategi adalah sebuah rencana kegiatan yang mengatur upaya-upaya untuk mencapai sesuatu. Strategi merupakan sebuah proses pembuatan keputusan rumit yang menghubungkan antara tujuan

dengan cara-cara dan sarana untuk mencapai tujuan. Dalam konsep manajemen cara terbaik untuk mencapai tujuan, sasaran, kinerja adalah dengan strategi memberdayakan sumber daya secara efektif dan efisien.

Dengan menggunakan teknik analisis SWOT akan menghasilkan strategi yang bersifat umum dan merupakan program utama yang harus dilaksanakan untuk meningkatnya kinerja. Di samping itu, strategi SWOT disusun melalui formulasi strategi sebagaimana pada tabel 4. berikut ini.

Tabel 4. Strategi SWOT

	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
Faktor Internal	Adanya tugas dan fungsi yang jelas Adanya kewenangan Panitia Pelaksanaan RANHAM Adanya instrumen evaluasi pelaksanaan RANHAM yang cukup memadai	Rendahnya Kinerja pegawai Sub Bidang Diseminasi HAM Kanwil Kurangnya pemahaman SKPD tentang RANHAM Terbatasnya Anggaran untuk melakukan Monev pelaksanaan RANHAM di setiap Kabupaten
Faktor Eksternal		
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI (SO)	STRATEGI (WO)
Adanya Peperes Nomor 23 tahun 2011 tentang RANHAM 2011-1014 Adanya kerjasama yang baik dari Kanwil dan Pemda untuk melaksanakan RANHAM Meningkatnya tuntutan pelaksanaan RANHAM dan Aparatur Pemerintah dan Masyarakat	Terapkan Tugas dan Fungsi yang jelas dengan meningkatkan kerjasama yang baik Kanwil dan Pemda untuk pelaksanaan RANHAM.	Optimalkan Kinerja Sub Bidang Diseminasi HAM dengan meningkatkan kerjasama yang baik antara Kanwil dengan Pemda untuk pelaksanaan RANHAM
THREATS (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap penegakan HAM Belum terciptanya persamaan persepsi dan pemahaman tugas bagi panitia RANHAM Provinsi/Kabupaten/Kota Kurangnya dukungan Pemda tentang pelaksanaan RANHAM Provinsi/Kabupaten/Kota	Terapkan Tugas dan Fungsi yang jelas untuk mengantisipasi kurangnya pemahaman SKPD tentang RANHAM	Optimalkan Kinerja Sub Bidang Diseminasi HAM untuk mengantisipasi kurangnya pemahaman SKPD tentang RANHAM

Dari Tabel formulasi SWOT di atas menunjukkan bahwa: Formulasi strategi SO, yaitu dengan memadukan antara kekuatan (S) dengan peluang (O), yaitu Laksanakan kewenangan melakukan diseminasi HAM dengan didukung adanya kerjasama yang baik dengan Pemda. Sedangkan Formulasi WO, yaitu dengan memadukan antara Kelemahan (W) dengan Peluang (O), yaitu optimalkan anggaran untuk melakukan diseminasi HAM dengan didukung adanya kerjasama yang baik dengan Pemda.

Sementara Formulasi strategi ST, yaitu Laksanakan kewenangan melakukan diseminasi HAM untuk mengantisipasi jauhnya jangkauan wilayah untuk melakukan diseminasi HAM, dan Formulasi strategi WT, yaitu dengan memadukan antara kelemahan (W) dengan ancaman (T), yaitu optimalkan anggaran untuk melakukan diseminasi HAM untuk mengantisipasi jauhnya jangkauan wilayah pelaksanaan diseminasi HAM.

g. Rencana Kegiatan

Berdasarkan analisis formulasi SWOT yang telah dilakukan di atas, maka tahap selanjutnya adalah menyusun rencana kegiatan Bidang HAM Diseminasi HAM untuk 1 (satu) tahun yaitu tahun 2016, dengan sasarannya adalah terwujudnya pengembangan diseminasi HAM yang optimal.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan, agar terwujudnya pelaksanaan RANHAM yang optimal, dari analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa evaluasi internal dan eksternal dengan menggunakan teknik analisis SWOT

menunjukkan kekuatan ada pada “Adanya tugas dan fungsi yang jelas”. Kelemahan pada “Rendahnya Kinerja Pegawai Subbidang Pemajuan HAM”. Peluang ada pada “Adanya kerja sama yang baik dari Kanwil dan Pemda untukmelakukandiseminasiHAM”.Sedangkan ancaman ada pada “Belum terciptanya persamaan persepsi dan pemahaman tugas bagi panitia RANHAM Provinsi/Kabupaten/Kota”, merupakan faktor-faktor keberhasilan dalam arti akan dijadikan faktor strategis dalam mencapai misi organisasi/unit kerja.

Posisi Koordinat (-2,25, 0,31) dan berada pada kwadran IV, dalam arti secara internal kelemahan organisasi lebih dominan dibandingkan kekuatannya. Sementara peluang organisasi lebih dominan dibandingkan dengan ancaman, dan dalam menyelesaikan permasalahan organisasi bersifat rasional atau stabil.

Saran

Strategi yang sebaiknya dikerjakan oleh Bidang HAM adalah melakukan peningkatan kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara, yaitu dengan melakukan pembinaan secara internal seperti bimbingan teknis dan pendidikan pelatihan. Sehingga terjadi regenerasi dalam melaksanakan RANHAM. Selainitu, strategiyangdapatdilakukandengan mengintensifkan koordinasi dan komunikasi dengan Pemda sehingga perbedaan persepsi dapat diminimalkan; dan pengembangan kerja sama dengan Pemda, yaitu dengan meningkatkan kualitas kerja sama yang baik, memperbanyak diskusi-diskusi informal dan formal, serta meningkatkan inovasi kegiatan bidang HAM. Bidang HAM juga harus selalu membina hubungan yang baik dengan pihak luar agar reputasi organisasi dapat terjaga dengan baik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Buku

- Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta, 2003.
- Evans and Lindsay, *Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2008.
- Gibson, Ivansevich, and Donnelly, *Organisasi*, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1991.
- Harris, O Jeff JR, *Managing People at Work, Concept and Cases in Interpersonal Behavior*, John Willey and Sons, New York, 1987.
- Hill, Tosi., Carroll, SJ, *Organisational Theory and Management: A Macro Approach*, John Willey and Sons Inc, New York, 1997.
- Ilyas, Yaslis, *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*, FKM UI, Jakarta, 2001.
- Jacobs, T. O., and E. Jaques, *Military executive leadership*. In K.E. Clark and M. B. Clark, *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc., 1990.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Seventh Edition. Singapore: McGraw - Hill, 1995.
- Moch. As'ad,. *Psikologi Industri*, Jakarta: Liberty, 1995.
- Nawawi, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2008.
- Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2003.
- Prawirosentono, Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Robbin Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prhenalindo, Jakarta, 1996.
- Rost, Joseph C., *Kepemimpinan. Terjemahan Triantoro Safaria*. Graha Ilmu, Jakarta, 2004.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited, 2007.
- Steers, RM, *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 1985.
- Stoner, James AF., "*Management*", Prentice Hall International Inc, London, 1978.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2012.
- Tannenbaum, Weschler dan Nassarik, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2008.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-undang nomor 26 Tahun 2000 tentang *pengadilan HAM di Indonesia*.
- Undang-undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang *Hak Asasi Manusia*.
- Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun 2015 *Tentang Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia 2015-2019*.
- Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I Nomor 28 Tahun 2014 *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia*.

BIODATA PENULIS

Edward James Sinaga.S.Si., M.H. Lahir di Matapao pada tanggal 24 Februari 1972. Menyelesaikan Strata 1 Jurusan matematika bidang statistik fakultas MIPA Universitas Sumatera Utara lulus tahun 1997. Melanjutkan Strata 2, Magister Hukum di Universitas Padjajaran Bandung lulus pada tahun 2013. Karir sebagai Pegawai Negeri Sipil di mulai pada Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Kementerian Hukum dan HAM RI dengan Jabatan Peneliti Muda. Aktivitas lainnya adalah Supervisor pada BT/BS Medica, juga sebagai Kepala Cabang Lembaga Pendidikan KSM. Aktif juga sebagai Dosen pada Akademi Bina Sarana Informatika dan Universitas Kristen Krida Wacana Fakultas Tehnik Industri. Alamat rumah, Jl. Bulak Timur No. 10 Rt. 03/09 Cipayung, Depok. Hp. 0812 18895158. e-mail: edsmy88@gmail.com

PETUNJUK PENULISAN NASKAH JURNAL ILMIAH KEBIJAKAN HUKUM

Jurnal Kebijakan Ilmiah Kebijakan Hukum merupakan majalah ilmiah yang telah terakreditasi oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Jurnal ini memfokuskan pada bidang Kebijakan Hukum. Terbit sebanyak 3 (tiga) nomor dalam setahun (Maret, Juli, November). Jurnal Ilmiah kebijakan Hukum menerima naskah karya tulis ilmiah di bidang Hukum dan kebijakan hasil Penelitian, Kajian, dan tinjauan hukum yang belum pernah dipublikasikan di media lain dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Redaksi menerima naskah/karya ilmiah bidang Hukum dan Kebijakan dari dalam dan luar lingkungan Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan
2. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum menggunakan sistem Peer- Review dan Redaksi. Dewan redaksi dan Mitra Bestari akan memeriksa naskah yang masuk ke Redaksi dan berhak menolak naskah yang dianggap tidak memenuhi ketentuan
3. Naskah Tulisan dapat berupa :
 - Artikel hasil Penelitian
 - Artikel hasil Kajian
 - Artikel Konseptual (tulisan lepas/Karya tulis pendek)di bidang Hukum dan kebijakan, baik dalam lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia maupun dari luar
4. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, dikirim dalam bentuk file elektronik (e-mail) dalam MS program Word Office atau dalam bentuk (hard copy) dan di sertai Curriculum Vitae
5. Jumlah halaman naskah maksimal 15 halaman, termasuk abstrak gambar, table dan daftar pustaka, bila lebih dari 15 halaman, redaksi berhak menyunting ulang dan apabila dianggap perlu akan berkonsultasi dengan penulis.
6. Sistematika artikel hasil Penelitian / Kajian harus mencakup :
 - **Judul;**
Judul di tulis dalam 2 bahasa, Bahasa Indonesia menggunakan huruf kapital 12 untuk bahasa Indonesia, judul bahasa Inggris menggunakan huruf kecil Italic font arial 11
Nama Penulis (diketik dibawah judul ditulis lengkap tanpa menyebutkan gelar. Jika penulis terdiri lebih dari satu orang maka harus ditambahkan kata penghubung “dan” (bukan lambang ‘&’). Nama Instansi Penulis (tanpa menyebutkan jabatan atau pekerjaan di instansi) ditulis menggunakan huruf kecil font arial 10
 - **Abstrak**
Abstrak ditulis dalam dua bahasa, Indonesia dan Inggris kata kunci minimal 3 (tiga) kata (maksimal 200 kata). Abstrak ditulis dalam 1 (satu) alenia dengan spasi 1 (satu) dan bentuk lurus margin kanan dan kiri/justify. Abstrak dalam bahasa Inggris ditulis dengan huruf miring (italic) di bawah abstrak tercantum minimal 3 (tiga) maksimal 5 (lima) kata kunci (keywords.) Abstrak memuat latar belakang, pertanyaan penelitian tujuan metodologi, pembahasan, kesimpulan dan saran. Hindari penggunaan singkatan dalam abstrak. menggunakan huruf kecil font arial 10
 - **Pendahuluan** (berisikan : latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan metodologi)

- **Metodologi penelitian** (berisi: Pendekatan, Sifat, Bentuk, Teknik Penarikan Sampel, Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisa Data)
 - **Pembahasan** (teori dan bahasan berdasarkan data)
 - **Penutup** (kesimpulan dan saran)
 - **Daftar Pustaka**
 - Setiap item naskah (pendahuluan, pembahasan dan penutup) di tulis dengan huruf besar di **bold**. Untuk sub item menggunakan huruf kecil dan di bold
7. Sistematika artikel Tinjauan Hukum (tulisan Lepas) harus mencakup :
- **Judul**
 - **Abstrak**
Cara penulisan abstrak sama seperti penulisan naskah Penelitian/Kajian
 - **Pendahuluan**
Tanpa menggunakan latar belakang, rumusan masalah tujuan dan metodologi
 - **Pembahasan**
sub item, terkait dengan masalah yang dibahas
 - **Penutup (harus menjawab permasalahan)**
Berisikan Kesimpulan dan Saran
8. Naskah ditulis diatas kertas A4 potrait, dengan 1,5 spasi. Menggunakan huruf arial 12 pt, halaman menggunakan angka. Kata asing di tulis dengan huruf miring (*italic*), apabila sudah ada bahasa Indonesia bahasa asing di tulis dalam kurung, untuk istilah yang sama selanjutnya di tulis dalam bahasa Indonesia.
9. Penulisan kutipan mulai volume 10 nomor 1 Tahun 2016 dan seterusnya menggunakan model catatan kaki (*foot not*). Penulisan model catatan kaki menggunakan huruf font arial 10. Penulisan model catatan kaki dengan tata cara penulisan sebagai berikut :

A. Kutipan (foot note) :

Buku

David Nunan, *Designing Tasks for the Communicative Classroom* (Cambridge: Cambridge University Press, 1989), hlm.34.

Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004) hlm. 202.

Buku Tanpa Pengarang

Direktorat Jederal Pendidikan Tinggi, Depdikbud, *Kurikulum Pendidikan MIPA LPTK Program Strata-1 (S1)* (Jakarta: Depdikbud, 1990) hlm. 45.

Jurnal Atau Majalah Ilmiah

J. E. Paquette, "Minority Participation in Secondary Education: A Graned Descriptive Methodology". *Educational Evaluation and Policy Analysis*. Vol. 3 No. 2, Summer 1991, hlm 157.

Koran dan Majalah

Tri Budhi Satrio, "Kecap Nomor Tiga" (Kompas, 30 Desember, 2005), 14.

Alfred Gordimer, "Do Babies Sing?" (Psychology Today, 2005), 79

Internet

Smith Carr - Lionel Garret. "The Figurative Language" Open Dictionary Wikipedia,(<http://wikipedia.edu/com>, accessed on February 12, 2006)

Sartono Martodiarjo, "Gejolak Harga Minyak Dunia" Dunia Usaha List,(gnu@ussn.edu. diakses 13 Maret 2006)

Kutipan dari Undang-Undang dan Penerbitan Resmi Pemerintah

Republik Indonesia, Undang-undang Dasar 1945, Bab I, pasal 1.

Republik Indonesia, "Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 1986 tentang Peradilan. Pasal 2

B. Penulisan Daftar Pustaka

- Bahan referensi yang digunakan sebaiknya edisi paling mutakhir
- Penulisan daftar pustaka diklasifikasikan berdasarkan jenis acuan yang digunakan, missal buku makalah/artikel/prosiding/ hasil penelitian internet dan praturan
- Penulisan daftar pustaka disusun berdasarkan alphabet;
- Penggunaan refenesi dari internet hendaklah menggunakan situs resmi yang dapat dipertanggung jawabkan.

Buku

Nunan, David. Designing Tasks for the Communicative Classroom Cambridge: Cambridge University Press, 1989

Arikunto,Suharismi. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.

Buku Tanpa Pengarang

Direktorat Jederal Pendidikan Tinggi, Depdikbud, Kurikulum Pendidikan MIPA LPTK Program Strata-1 (S1) Jakarta: Depdikbud, 1990

Jurnal Makalah Ilmiah

Paquette J. E., "Minority Participation in Secondary Education: A Graned Descriptive Methodology". Educational Evaluation and Policy Analysis. Vol. 3 No. 2, Summer 1991, hlm 157. Summer 1991-139-157

Internet

Smith Carr - Lionel Garret. "The Figurative Language" Open Dictionary Wikipedia,(<http://wikipedia.edu/com>) accessed on February 12, 2006)

Sartono Martodiarjo, "Gejolak Harga Minyak Dunia" Dunia Usaha (List,gnu@ussn.edu.) diakses 13 Maret 2006

Koran dan Majalah

Tri Budhi Satrio, "Kecap Nomor Tiga" Kompas, 30 Desember, 2005

Alfred Gordimer, "Do Babies Sing?" Psychology Today, 2005

Peraturan Dasar dan Peraturan Perundang-undangan.

Republik Indonesia, Undang-undang Dasar Negara. UUD 1945

Republik Indonesia Undang-undang Tentang Peradilan.UU Nomor 5 Tahun 1986.

10. Naskah dapat dikirim atau diserahkan secara langsung kepada :

Redaksi Jurnal Kebijakan Hukum

Pusat Pengkajian dan Pengembangan kebijakan

Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia

Jalan H.R Rasuna Said Kav. 4-5 Kuningan, Jakarta Selatan 12940

Telepon (021)-2525015, Faksimili (021)2522954

11. Melalui Email : jurnalkebijakanhukum@balitbangham.go.id