

Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum

Volume 7, Nomor 1, Maret 2013

Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum merupakan media ilmiah bidang kebijakan hukum berupa hasil penelitian dan kajian, tinjauan hukum, wacana ilmiah dan artikel. Terbit tiga kali setahun pada bulan Maret, Agustus dan Oktober

- Pelindung : Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI
 Penasehat : Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI
 Pembina : Kepala Biro Humas dan Kerjasama Luar Negeri Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI
 Penanggung Jawab : Kepala Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI
 Redaktur : Ahmad Sanusi, SH.,MH.
 Mitra Bestari : Prof®. Rusdi Muchtar , M.A. (Komunikasi)
 (Peer Reviewer) : Prof®. Sukarna Wiranta, M.A. (Ekonomi)
 Prof. Dr. Muhammad Mustofa, M.A. (Kriminologi)
 Dr. M. Kemal Darmawan, M.A. (Kriminologi)
 Dr. Ir. Edy Santoso, ST.,M.ITM., MH. (HKI)
 Suherman Toha, SH., MH. (Hukum)
 Dr. Ahmad Ubbe, SH., MH. (Pidana)
- Editor Pelaksana : Taufik H. Simatupang,SH.,MH.
 Nizar Apriansyah, SE
 Moch. Ridwan,SH., M.Si
 Rr. Susana Meyrina, S.Sos, MAP
 Edward James Sinaga,S.Si, MH.
 Tongam Sihombing,SH
 Rias Tanti, S.Sos., M.Si
- Alih Bahasa : Trisapto Wahyudi Agung N, S.S, M.Si
 Design Grafis : Victorio H. Situmorang, SH
 Imam Lukito, ST
 Sekretaris Redaksi : Wiliyanto Sinaga, SH.
 Haryono, S.Sos
 Ahmad Jazuli, S.Ag

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada Pengurus Jurnal dan juga para pembaca dan penulis.

Pada terbitan edisi kali ini Maret 2013 Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum berusaha tampil dengan wajah baru, mulai dari ukuran kertas (A4) sesuai standar UNESCO, halaman susunan pengurus/redaksi, pedoman standar penulisan dan lain-lain.

Ragam pembahasan terdapat dalam tujuh artikel dalam Jurnal edisi kali ini. Artikel oleh Taufik H. Simatupang membahas tentang pendirian yayasan di Indonesia sebelum tahun 2001 hanya berdasarkan atas kebiasaan dalam masyarakat dan yurisprudensi Mahkamah Agung, karena belum ada undang-undang yang mengaturnya. Fakta menunjukkan masyarakat mendirikan yayasan dengan maksud untuk berlingkup dibalik status yayasan, yang tidak hanya digunakan sebagai wadah mengembangkan kegiatan sosial, keagamaan, kemanusiaan, melainkan juga adakalanya bertujuan untuk memperkaya diri para para pendiri, pengurus dan pengawas.

Artikel oleh Edward James Sinaga melakukan penelitian hukum normatif yang lebih menitikberatkan terhadap menemukan asas-asas hukum dalam bidang paten dan sinkronisasi aturan-aturan hukum mengenai perlindungan invensi di bidang teknologi dan paten asing ke dalam sistem hukum nasional di Indonesia. Penegakan hukum terhadap paten asing di Indonesia secara normatif sudah tercantum dalam Pasal 130 sampai dengan Pasal 135 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2001 tentang Paten.

Artikel oleh Nizar Apriansyah yang membahas tentang Salah satu hal yang baru dari Undang-Undang Bantuan Hukum adalah pemusatan pengelolaan bantuan hukum di Kementerian Hukum dan HAM. Permasalahan dalam kajian adalah : bagaimana kesiapan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM, peran lembaga/instansi terkait lainnya dalam mengimplementasikan undang-undang Nomor 16 Tahun 2011 tentang Bantuan Hukum dan apakah pemberian bantuan hukum berdampak pada Perekonomian.

Dalam artikel yang ditulis oleh Oki Wahyu Budijanto tentang penelitian yang bertujuan untuk menginventarisasi hal-hal apa saja yang perlu dilakukan dalam pemenuhan hak atas pendidikan serta mengetahui model kerjasama dalam pemenuhan hak atas pendidikan yang dapat diterapkan pada Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA).

Firdaus dalam artikelnya menelusuri pembahasan tentang Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM) Generasi Ketiga adalah merupakan suatu upaya

disusun sebagai pedoman pelaksanaan penghormatan, perlindungan, pemajuan dan pemenuhan Hak Asasi Manusia (HAM) menjadi tanggung jawab dan kewajiban Negara bagi warga negara.

Artikel oleh Ahmad Sanusi lebih menyoroti pembahasan tentang Undang-undang Nomor 42 Tahun 1999 Tentang Jaminan Fidusia (UUJF) adanya kewajiban bagi si pemberi fidusia (*debitor*) untuk memberikan benda yang menjadi jaminan fidusia kepada si penerima fidusia (*kreditor*) jika terjadi gagal bayar (*wan prestasi*). Akan tetapi tidak diikuti sanksi apa jika *debitor* tidak memenuhi kewajibannya.

Trisapto WAN membahas tentang analisis organisasi penelitian dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan bagi Kementerian Hukum dan HAM dan untuk menganalisis proses transformasi organisasi menggunakan pendekatan *reframing, restructuring, revitalization dan renewal*. Dari analisis terhadap hasil kuesioner, disimpulkan bahwa: ketiga organisasi litbang di Kementerian Hukum dan HAM sudah sesuai dengan kebutuhan, namun setuju untuk dilakukan *restrukturisasi* (penggabungan) menjadi Unit Eselon I.

Akhir kata, tidak ada gading yang tak retak, tidak ada hal yang sempurna. Kekurangan dalam terbitan edisi ini, kami mohon kritik dan saran dalam rangka meningkatkan kualitas jurnal ini agar lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Selamat membaca.

**REPOSISI DAN TRANSFORMASI ORGANISASI LITBANG
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM**

**REPOSITIONING AND TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION
FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT
OF THE MINISTRY OF LAW AND HUMAN RIGHTS**

Trisapto Wahyu Agung Nugroho
Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan
Kementerian Hukum dan HAM RI
Jalan Raya Gandul – Cinere, Depok
spt_agng@yahoo.com

Diterima : 22 Januari 2013; Direvisi : 20 Februari 2013
Disetujui : 18 Maret 2013

Abstract

This research aims to analyze the research and development organization of the Ministry of Law and Human Rights for the best suited and also to analyze the organizational transformation process using approaches of reframing, restructuring, revitalization and renewal theory. It uses quantitative and qualitative approaches. It was concluded that: 1. The research and development organization in the Ministry of Law and Human Rights is in compliance, but respondents agreed to the restructuring (merger) to Echelon Unit I. It is necessary to study about restructuring or merging of research and development organization, carefully and thoroughly among the internal stakeholders of the Ministry of Law and Human Rights does not omit each function. 2. In the process of reframing, the leader must be a role model and a visionary, and can mobilize individuals to achieve organizational goals. In restructuring, it should be able to accommodate all stakeholders' interests and demands of the times. It to be precise size and rich in function rather than structure. Merging some organizations without removing its scope and function. The revitalization is to support the development and construction of the substantive law and human rights to the functions of the Ministry, and also promote the progress and renewal of ministry policy. The research and development organizations to be more adaptive to the changes. Renewal does not mean physically (organizations) are new, but the human element as a support that must also be improved through education and training.

Keywords : Transformation, Organization, Development.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis organisasi penelitian dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan bagi Kementerian Hukum dan HAM dan untuk menganalisis proses transformasi organisasi menggunakan pendekatan reframing, restructuring, revitalization dan renewal. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Dari analisis terhadap hasil kuesioner, disimpulkan bahwa: 1. organisasi ketiga litbang di Kementerian Hukum dan HAM sudah sesuai dengan kebutuhan, namun setuju untuk dilakukan restrukturisasi (penggabungan) menjadi Unit Eselon I. Perlu dilakukan kajian yang cermat dan teliti antara internal stakeholders Kementerian Hukum dan HAM.

Restrukturisasi (penggabungan) jangan sampai menghilangkan fungsi masing-masing organisasi litbang. 2. Dalam proses reframing transformasi organisasi litbang harus mempunyai pimpinan yang dapat memberikan contoh atau teladan yang dapat menjelaskan visi dan misi organisasi litbang yang baru dan dapat memobilisasi para individu untuk mencapai tujuan organisasi. Restrukturisasi organisasi litbang yang baru harus dapat mengakomodir seluruh kepentingan stakeholders maupun tuntutan zaman. Restrukturisasi organisasi harus tepat ukuran serta kaya akan fungsi bukan struktur. Penggabungan beberapa organisasi tanpa menghilangkan ruang lingkup. Revitalisasi mendukung pengembangan dan pembangunan substansi hukum dan HAM untuk mendukung fungsi Kementerian; dan mendukung pengembangan dan pembaruan kebijakan Kementerian. Organisasi litbang harus lebih adaptif dengan perkembangan yang ada. Renewal atau pembaharuan ini, bukan hanya secara fisik (organisasi) saja yang baru, namun unsur SDM sebagai penunjang yang juga harus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Kata kunci : Transformasi, Organisasi, Pengembangan.

PENDAHULUAN

Efektivitas organisasi tergantung pada sejauhmana struktur organisasi responsif terhadap kemungkinan-kemungkinan yang ada. Perubahan lingkungan dan teknologi yang serba cepat dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mendisain ulang struktur mereka ke dalam bentuk yang lebih integratif dan fleksibel. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana kerja secara keseluruhan organisasi tersebut yang dibagi ke dalam sub unit dan bagaimana sub-sub unit ini dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. Organisasi harus dirancang untuk menyesuaikan setidaknya ke dalam lima faktor yaitu : lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, strategi organisasi dan pelaksanaan secara luas. (Cumming & Worley, 2005).

Struktur organisasi harus didisain sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan. Menurut Daft, Richard L. (Manajemen. Edisi 5, Jilid 1, 2000) terdapat lima bentuk struktur organisasi yaitu, Fungsional, Divisional, Matriks, Tim, dan Jaringan. Masing-masing bentuk ini memiliki keunggulan dan kelemahan.

Apapun disain bentuk organisasi yang utama adalah bagaimana organisasi itu melakukan koordinasi, hierarki pertanggung jawaban dan rentang kendali masing struktur dapat berjalan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi yang terlalu hirarkis hanya akan memperlambat proses kerja dan cenderung tidak efisien.

Kinerja organisasi tidak tergantung pada berapa banyak struktur atau instansinya, tetapi pada fungsinya. Besar atau banyaknya struktur tidak serta merta berfungsi secara efektif, tetapi justru sebaliknya. Lain halnya dengan sedikit struktur dan lebih kaya fungsi justru akan menunjukkan bahwa organisasi berjalan efektif.

Sebagai contoh organisasi-organisasi riset atau kajian di negara Eropa, Australia dan Jepang telah melakukan penggabungan dari beberapa organisasi riset menjadi satu. Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan rasionalisasi, negara Eropa pada tahun 1980-an telah berhasil menggabungkan beberapa lembaga penelitiannya agar lembaga penelitian tersebut dapat lebih

berkembang. Hal yang sama juga dilakukan oleh Australia, dipertengahan tahun 1980-an dan tahun 2001 Jepang telah menggabungkan tiga lembaga penelitiannya di bawah MITI (Kompas, 12/10/2001).

Tindakan penggabungan lembaga riset terus diikuti dengan kegiatan melakukan rasionalisasi SDM-nya seperti yang dilakukan oleh sebuah perusahaan di Australia yaitu CSIRO Forestry dan Forest Product (CFFP) dengan mewujudkan rasio antara jumlah tenaga peneliti dengan tenaga administrasi berbanding 5 : 1. hal ini dilakukan untuk lebih memfungsikan organisasi kepada *core business*-nya daripada berkuat pada sistem administrasi yang terlalu birokratis (CSIRO, 2002).

Reformasi birokrasi Kementerian Hukum dan HAM harus memberikan pelayanan yang lebih baik lagi kepada masyarakat. Masih banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh Kementerian Hukum dan HAM terutama pelayanan yang belum optimal di masyarakat yang tertuang di dalam Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Nomor : M.HH-01.PR.01.01 Tahun 2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun 2010-2014 yaitu : Standarisasi pelayanan belum secara utuh tertata, Pelayanan jasa hukum belum secara optimal dinikmati masyarakat, belum terbentuknya *Standard Operational Procedure* pelayanan yang terintegrasi di pusat dan daerah, rendahnya permohonan hak kekayaan intelektual-usaha mikro, kecil dan menengah. Tentunya kenyataan ini perlu menjadi perhatian bagi kementerian, dan perlu dilakukan kajian dan evaluasi cermat sehingga permasalahan yang ada

akan cepat ditemukan solusinya. Disinilah peran organisasi litbang untuk melakukan kajian, terkait permasalahan tersebut. Organisasi litbang harus *tink-tank*, lebih proaktif menjawab permasalahan yang dihadapi terkait tugas dan fungsi unit pusat, karena unit utama adalah *internal customer* organisasi litbang. Organisasi litbang adalah lembaga yang melayani lembaga yang ada di Kementerian. Organisasi litbang harus proaktif melakukan kajian, mengevaluasi, mereformulasi baik diminta maupun tidak diminta. Organisasi litbang harus menjadi organisasi yang elit yang mampu mengantisipasi permasalahan yang ada. Tugas dan fungsi dari unit utama yang saat ini menjadi sorotan adalah keimigrasian, pemasyarakatan dan pelayanan jasa hukum. Organisasi litbang sebagai *supporting unit* harus mampu memformulasi, mengimplemntasi, mengevaluasi dan kemudian mereformulasi kebijakan kementerian.

Oleh karena itu organisasi litbang di Kementerian Hukum dan HAM harus didukung organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*), ketatalaksanaan yaitu sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* dan Sumber Daya Manusia yaitu terwujudnya sumber daya manusia yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera. Dan untuk ke depannya hasil penelitian dan pengkajian organisasi litbang di Kementerian Hukum dan HAM menjadi pengembangan sumber pengetahuan.

Dengan demikian, lembaga Litbang harus dapat mengelola sumber pengetahuan ini, untuk

kemudian menyediakan referensi yang memadai dalam proses pembuatan Kebijakan. Saat ini Kementerian Hukum dan HAM memiliki tiga unit litbang yang melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan, walaupun secara substantif berbeda yaitu berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.HH.05.OT.01.01 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM RI, saat ini Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki 3 (tiga) unit organisasi yang melaksanakan fungsi Litbang: Pertama ; Puslitbang Sistem Hukum Nasional BPHN yang melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang pembinaan, penelitian, dan pengembangan sistem hukum nasional berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala BPHN. Kedua; Badan Penelitian dan Pengembangan HAM yang bertugas melaksanakan tugas penelitian dan pengembangan HAM (hak-hak sipil politik, ekososbud, HAM berat dan kelompok rentan). Ketiga; Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan yang bertugas melaksanakan pengkajian dan pengembangan kebijakan dibidang HKI, keimigrasian, masyarakatan, pelayanan hukum, jasa hukum dan adminsitratif fasilitatif.

Berdasarkan data yang diperoleh dari ketiga lembaga litbang di atas dilihat dari jumlah pegawai yaitu antara pejabat struktural, fungsional dan staf sangat tidak seimbang yaitu (Balitbang HAM : struktural : 58; staf : 52; peneliti :13; medis :3, Pusjianbang : struktural :12; fungsional ; 4; staf : 30, Puslitbang Hukum : struktural :13; fungsional :24 dan staf : 15) (sumber : Balitbang HAM, Puslitbang Hukum dan Pusjianbang).

Dan berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan oleh Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan (Pusjianbang) Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2011, struktur organisasi unit litbang yang ada ternyata tidak efektif,. Berdasarkan hasil kajiannya, diketahui bahwa adanya 3 (tiga) unit litbang dalam Kementerian Hukum dan HAM tidak efisien (mayoritas responden yaitu 15 responden (75%) menjawab tidak efisien tiga unit Litbang di Kementerian Hukum dan HAM, sedangkan 5 responden (25%) menjawab efisien). Dari segi beban keuangan negara juga tidak efisien (mayoritas responden yaitu 17 responden (85%) menjawab tidak efisien, 3 responden (15%) menjawab efisien.

Tentunya, temuan tersebut juga menjadi masukan yang positif bagi Kementerian Hukum dan HAM, agar ke depannya organisasi litbang yang ada diperkuat fungsinya dan harus dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, terutama untuk melakukan penelitian dan pengembangan. Oleh karena itu, jumlah tenaga fungsional peneliti yang menjadi tulang punggung bagi pelaksanaan fungsi Litbang perlu diperkuat dan ditambah.

Dari gambaran ketiga organisasi litbang tersebut, tentunya perlu adanya suatu reposisi untuk lebih menajamkan fungsi organisasi yang diharapkan mampu menciptakan struktur organisasi yang menghasilkan kebijakan berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Organisasi litbang memiliki fungsi yang strategis dalam rangka mencapai organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based*

organization). Setidaknya terdapat 2 (dua) fungsi strategis yang harus dikembangkan oleh Litbang: (1) fungsi Litbang dalam mendukung pengembangan dan pembangunan substansi hukum dan HAM untuk mendukung fungsi Kementerian; dan (2) fungsi Litbang dalam mendukung pengembangan dan pembaruan kebijakan Kementerian. Dengan demikian, fungsi Litbang berupa pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) merupakan modal penting untuk menuju pada Kementerian Hukum dan HAM sebagai organisasi pembelajar.

PEMBAHASAN

Pembentukan Ulang Pola Pikir (*Reframing*)

Transformasi organisasi litbang di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Pusjianbang, Puslitbang BPHN dan Balitbang HAM) menjadi organisasi yang sesuai dengan kebutuhan harus memperhatikan kondisi dan ruang lingkup ketiga organisasi litbang tersebut sehingga tidak menghilangkan salah satu fungsi. Proses awal transformasi organisasi, perlu dilakukan pembentukan ulang pola pikir setiap individu dari ketiga litbang, kemudian diharapkan ada perubahan bentuk pemikiran organisasi litbang yang sekarang menjadi organisasi litbang Kementerian yang baru yang dapat mengakomodasi semua kepentingan, serta terhadap apa yang akan dapat dicapai organisasi litbang yang baru.

Ada tiga dimensi di dalam pembentukan ulang pola pikir (*reframing*) ini, yaitu : memobilisasi, menciptakan visi, serta membangun sistem pengukuran dan target.

Mencapai Mobilisasi (*Achieve Mobilization*)

Mobilisasi sangat penting dan harus dilakukan serta dicapai karena untuk menumbuhkan motivasi serta komitmen seluruh unsur organisasi litbang (Pusjianbang, Puslitbang BPHN dan Balitbang HAM). Karena melalui motivasi organisasi litbang memperoleh komitmen dari semua unsur organisasi yang ada untuk kemudian melakukan perubahan. Ada beberapa hal yang mendukung mobilisasi ini, yaitu :

Indikator Peran Pimpinan

Motivasi tidak muncul dengan sendirinya, harus ada peran yang kuat yang dapat menggerakkan, yaitu melalui peran kepemimpinan memotivasi kerja pegawai dapat berkembang, karena secara psikologis dan secara teknis membantu tujuan organisasi.

Tantangan bagi seorang pemimpin adalah memberikan inspirasi dan dapat merubah pola pikir (*reframing*) serta menumbuhkan kepercayaan yang memungkinkan organisasi mencapai visi dan tujuan secara efisien dan efektif.

Untuk memimpin suatu organisasi litbang yang unggul, pemimpin harus dapat bertindak efektif yang dapat menggugah atau mempengaruhi seluruh pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal, mempunyai kejujuran, integritas, komitmen yang kuat untuk membangun sebuah organisasi. Indikator itu dapat dilihat yaitu perlunya kepemimpinan (*leadership*) yang memahami tugas pokok dan fungsi untuk menciptakan organisasi litbang yang unggul jika transformasi ketiga litbang dilakukan. Responden menunjukkan sikap 76,2% sangat

setuju terhadap sangat pentingnya kepemimpinan yang paham terhadap organisasi dan ada 21% responden yang juga mendukung hal tersebut. Secara keseluruhan bila dijumlahkan antara responden yang setuju dengan sangat setuju mencapai 97,2% bersikap positif perlunya kepemimpinan yang benar-benar memahami tugas pokok dan fungsi untuk menciptakan organisasi yang unggul.

Menurut Robbin (1994), kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Schreisheim (1992) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses sosial dimana pemimpinnya mengupayakan partisipasi sukarela bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Gibson (1991), mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi dan kompetensi individu-individu di dalamnya dalam suatu kelompok. Goetsch dan Davis (1994), mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Seorang pemimpin adalah sebuah contoh dan tauladan yang dapat memberikan inspirasi dan menggerakkan atau memobilisasi seluruh pegawai untuk mencapai tujuan. Goulliart and Kelly (1995) menyebutkan bahwa pemimpin adalah seorang model peran, dan menggerakkan tim yang dia pimpin untuk melakukan hal yang sama, mendorong kualitas kepemimpinan transformasional pada tingkat bawah hingga level atas.

Indikator Mengkomunikasikan dan Mensosialisasikan Perubahan (Visi dan Misi)

Pemahaman arah organisasi harus diberikan oleh pimpinan dengan harus mengkomunikasikan perubahan (visi dan misi) kepada seluruh unsur di dalam organisasi. Berdasarkan data penelitian terdahulu menyebutkan bahwa dalam upaya transformasi yang berhasil para eksekutif atau tingkat pimpinan memakai semua saluran komunikasi kepada para pegawai untuk meyebarakan visi organisasi. Komunikasi harus dilakukan dengan baik dan efektif sehingga tujuan dapat tercapai. Komunikasi dapat dilakukan melalui lisan maupun tertulis, dan tentunya agar lebih efektif harus melalui contoh atau tauladan dari pimpinan.

Berdasarkan data lapangan ditemukan bahwa selain kepemimpinan yang kuat yang tak kalah penting di dalam proses perubahan pola pikir (*reframing*) yaitu komunikasi yang efektif dalam menyampaikan visi dan misi penggabungan organisasi ini sangat diperlukan. Hal ini ditunjukkan oleh sikap responden yang mendukung pernyataan tersebut. Survei mencatat bahwa dari 105 responden ada 68,6% responden sangat setuju dan ada 27,6% responden setuju dengan hal tersebut. Komunikasi ini akan menjadi jembatan bagi suksesnya proses transformasi ini. Komunikasi visi dan misi perlu disosialisasikan kepada seluruh pegawai agar pegawai mengerti dan memahami dengan jelas apa visi dan misi yang diemban oleh organisasi ini ketika proses transformasi dilakukan. Dari 105 responden ada 63,8% responden sangat setuju dan ada 31,4% responden menunjukkan sikap

setuju bahwa sosialisasi visi dan misi perlu dilakukan kepada seluruh pegawai. Pegawai harus mengerti dan memahami dengan jelas agar setiap pegawai dapat berkontribusi terhadap suksesnya proses transformasi ini. Transformasi akan berjalan dengan baik bila didukung oleh seluruh pegawai dan pegawai berkontribusi dengan nyata di dalamnya. Pegawai yang ada di ketiga organisasi ini dapat bersinergi secara bersama untuk menciptakan sistem baru dalam organisasi ini.

Begitu juga, selain mengkomunikasikan terkait visi dan misi litbang yang baru, tidak kalah penting yaitu perlu dilakukan sosialisasikan visi misi organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh temuan data lapangan dari 105 responden ada 63.8% responden sangat setuju dan ada 31.4% responden menunjukkan sikap setuju bahwa sosialisasi visi dan misi perlu dilakukan kepada seluruh pegawai. Pegawai harus mengerti dan memahami dengan jelas agar setiap pegawai dapat berkontribusi terhadap suksesnya proses transformasi ini. Transformasi akan berjalan dengan baik bila didukung oleh seluruh pegawai yang berkontribusi dengan nyata di dalamnya. Pegawai yang ada di ketiga organisasi ini dapat bersinergi secara bersama untuk menciptakan sistem baru dalam organisasi ini.

Di dalam bukunya *Transforming The Organization*, Goulliart and Kelly (1995;45) visi akan menciptakan suatu masa depan yang lebih baik. Sebuah visi memberikan suatu kerangka mental yang terbagi (*a shared mental framework*) yang memberikan bentuk ke masa depan. Visi harus mampu mengembangkan sebuah tujuan

strategik, memprioritaskan harapan-harapan di antara kontituen dan menciptakan nilai dan keyakinan.

Indikator Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Lembaga penelitian dan pengembangan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM harus dikembangkan secara terus-menerus dengan harapan agar mampu memainkan fungsi dan perannya secara signifikan. Pelaksanaan fungsi Litbang harus dijalankan secara terprogram, sistematis dan ditunjang oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen, integritas, kompetensi serta didukung oleh anggaran yang memadai. Idealnya, kebijakan yang dikeluarkan melalui penelitian ataupun kajian (*policy based research*). Namun untuk membangun organisasi litbang yang unggul dan kompetitif harus diimbangi peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dengan selalu mengupgrade kemampuan mereka, agar tujuan dapat tercapai. Hal tersebut tercermin di dalam temuan data lapangan terkait peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk mendukung tugas dan fungsi organisasi litbang yang baru yaitu perlu peningkatan kompetensi dan pengembangan diri seluruh pegawai didukung oleh sebagian besar responden. Dari 105 responden menunjukkan ada 75.2% responden sangat setuju dan ada 22.9% responden menyatakan setuju pentingnya peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Kepemimpinan dalam organisasi litbang yang baru akan berjalan lancar apabila didukung oleh kompetensi pegawai yang unggul. Sebaliknya suksesnya proses transformasi ini tidak dapat dilakukan jika tidak ada program yang jelas

terkait peningkatan kompetensi pegawai.

Meskipun proses transformasi dilakukan dengan baik akan tetapi jika tidak didukung peningkatan kompetensi pegawai maka hasil akhir proses transformasi ini akan gagal atau akan berjalan sangat lambat untuk mewujudkan visi organisasi ini. Misi yang dibawa oleh organisasi ini tidak mungkin akan berjalan lancar tanpa didukung oleh kompetensi pegawai yang tinggi.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter dalam Saifuddin (2004) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Menurut Byars dan Rue (1997) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk

pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Indikator Renstra Baru

Rencana strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Di dalam transformasi organisasi litbang (Pusjianbang, Puslitbang BPHN dan Balitbang HAM) menjadi organisasi yang baru, sudah barang tentu mempunyai perencanaan strategik yang baru untuk menetapkan rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang terukur agar memudahkan tujuan untuk dicapai.

Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001). Bahwa berdasarkan temuan data lapangan responden menyebutkan bahwa perlu disusun renstra baru untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada 56.2% responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut dan ada 30.5% responden setuju dengan hal tersebut. Bila dijumlahkan maka ada 86,7% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Adalah sangat mustahil suatu proses transformasi dilakukan tanpa adanya

renstra yang baru yang melingkupi tugas dan fungsi ketiga organisasi. Renstra ini akan menjadi pedoman (*guidance*) tertulis bagi setiap pegawai untuk memahami dengan benar apa yang akan dicapai di masa akan datang dengan organisasi baru ini. Renstra tersebut harus dibuat dengan sistematis yang mampu menyerap ketiga organisasi yang ada menjadi satu visi dan misi yang jelas.

Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis / *strategic planning* (Brown , 2005). Jadi perencanaan strategis litbang yang baru harus mampu mengadaptasi organisasi secara komprehensif melalui penilaian, evaluasi dan pengambilan keputusan. Karena renstra berusaha untuk menjawab pertanyaan paling mendasar tentang mengapa sebuah organisasi didirikan dan harus eksis, apa yang harus dilakukannya, dan bagaimana melakukannya.

Restrukturisasi (*Restructure*)

Pendekatan restrukturisasi berkaitan dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi yang dapat dicapai organisasi. Bentuk organisasi yang ramping dan sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang utama dalam melakukan restrukturisasi. Di dalam proses transformasi organisasi ini, restrukturisasi yang dimaksud adalah perubahan struktur organisasi litbang Kementerian Hukum dan HAM yaitu bahwa ada 3 (tiga) organisasi yang melakukan tugas dan fungsi sama

yaitu melaksanakan penelitian meskipun secara substantif berbeda.

Indikator Struktur Organisasi Litbang

Tentunya organisasi yang efektif adalah organisasi yang ramping dan juga responsif terhadap kemungkinan-kemungkinan yang ada. Organisasi penelitian dan pengembangan (Litbang) dalam konsep manajemen modern keberadaannya memegang peranan yang sangat penting untuk menumbuh kembangkan kualitas peranan organisasi ditengah kompleksitas permasalahan yang dihadapi. Tidak hanya berorientasi pada besarnya organisasi secara kuantitas tetapi harus berkualitas yang berorientasi pada efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Berdasarkan temuan data lapangan terkait keberadaan ketiga litbang tersebut,. Pertama adalah Struktur ketiga organisasi libang (Puslitbang BPHN, Balitbang HAM dan Pusjianbang) sudah sesuai dengan kebutuhan Kementerian. Ada 9.5% responden yang sangat setuju terhadap pernyataan tersebut dan ada 26.7% responden yang setuju. Ada 41.9% yang paling tinggi yang menyatakan sikap "cukup setuju" dan sisanya ada 21.0% responden menyatakan tidak setuju dan ada 1,0% responden yang menilai sangat tidak setuju. Bila dikelompokkan kembali maka survei mencatat ada 36,2% responden yang menyatakan setuju/sangat setuju bahwa struktur organisasi litbang yang ada telah sesuai dengan kebutuhan Kementerian. Sebagian besar responden menyatakan sikap berada dalam area "cukup setuju" dan ada

21,0% responden menyatakan tidak setuju. sangat tidak setuju.

Organisasi litbang memiliki fungsi yang strategis dalam rangka mencapai organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*). Setidaknya terdapat 2 (dua) fungsi strategis yang harus dikembangkan oleh Litbang: (1) fungsi Litbang dalam mendukung pengembangan dan pembangunan substansi hukum dan HAM untuk mendukung fungsi Kementerian; dan (2) fungsi Litbang dalam mendukung pengembangan dan pembaruan kebijakan Kementerian. Dengan demikian, fungsi Litbang berupa pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) merupakan modal penting untuk menuju pada Kementerian Hukum dan HAM sebagai organisasi pembelajar.

Struktur organisasi menggambarkan bagaimana kerja secara keseluruhan organisasi tersebut dibagi ke dalam sub unit dan bagaimana sub-sub unit ini dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. Organisasi harus dirancang untuk menyesuaikan setidaknya ke dalam lima faktor yaitu : lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, strategi organisasi dan pelaksanaan secara luas. (Cumming & Worley, 2005).

Tentunya keberadaan ketiga organisasi litbang di Kementerian Hukum dan HAM, harus dikaji secara cermat lagi di antara para *stakeholders*, apakah masih sesuai dengan tantangan yang ada serta semangat reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah, bahwa organisasi harus tepat ukuran, tepat fungsi dan ramping. Melihat dari tugas dan fungsi yang hampir sama, tentunya tidak

menutup kemungkinan untuk dilakukan penataan kembali, sehingga organisasi yang ada mencerminkan fungsinya.

Indikator Restrukturisasi Organisasi

Perubahan lingkungan strategis dan momentum reformasi birokrasi menuntut seluruh satuan kerja dan seluruh elemen organisasi pemerintahan, baik di pusat maupun daerah untuk bergerak cepat merespon dinamika masyarakat. Organisasi birokrasi dituntut profesional, efektif dan efisien dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran strategisnya guna melayani masyarakat.

Restrukturisasi organisasi merupakan jawaban atas tuntutan dan dinamika di atas, sekaligus merupakan salah satu program strategis dalam Reformasi Birokrasi untuk penataan dan pembenahan organisasi agar selaras dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi serta responsif terhadap lingkungan strategis dan dinamika masyarakat.

Organisasi litbang ke depan harus berpedoman pada perspektif institusi kelembagaan aparatur di masa mendatang antara lain memiliki karakteristik serta berorientasi pada visi serta adanya kewenangan yang didesentralisasikan (Suryokusumo ; 1998). Untuk mendukung organisasi litbang yang baru desain harus mencakup : struktur organisasional itu sendiri dan juga rentang kendalinya (Bennis :1995).

Tentunya wacana restrukturisasi ketiga organisasi litbang tersebut dapat menjadi masukan yang positif, karena

didukung oleh temuan data lapangan sebagai berikut, bahwa dari indikator penggabungan ketiga litbang tersebut menyatakan bahwa ketiga organisasi litbang direstrukturisasi (digabung) menjadi Unit Eselon I. Bahwa dari 105 responden ada 52.4% responden sangat mendukung atau sangat setuju dilakukannya proses penggabungan ini ada 22.9% responden menyatakan mendukung atau setuju dilakukannya proses penggabungan ini ada 16.2% menyatakan cukup setuju sedangkan sisanya ada 7.6% menyatakan tidak setuju dan 1.0% responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Tingginya respon terhadap dukungan penggabungan organisasi ini menunjukkan bahwa responden mengharapkan adanya proses transformasi menuju kelembagaan yang baru yang lebih efektif dan efisien. Organisasi litbang kementerian yang baru harus mencerminkan tugas dan fungsi dan menjadi organisasi litbang yang terintegrasi. Dan pada akhirnya proses penggabungan ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang ada serta mendukung fungsi kelembagaan kementerian secara keseluruhan.

Bila kita mengelompokkan kembali maka ada 75,3% yang mendukung dan ada 16,2% yang "agak mendukung" serta sisanya ada 8,6% responden yang tidak mendukung proses penggabungan ini.

Dampak dari adanya transformasi organisasi ini adalah penggabungan struktur yang mempunyai fungsi dan ruang lingkup yang sama. Karena secara teoritis, struktur dan bentuk organisasi yang tinggi dan gemuk dapat menimbulkan

rentang kendali, karena banyak elemen yang harus dilalui.

Restrukturisasi berarti juga mengubah tipe dan struktur organisasi birokrasi menjadi struktur fungsional atau lebih datar atau mengurangi jumlah satuan kerja dalam organisasi secara keseluruhan berarti ada satuan kerja yang dihapuskan sehingga susunan organisasi lebih sederhana ataupun penggabungan beberapa satuan kerja namun dapat juga mengurangi kompleksitas spatial.

Sedangkan menurut Mintzeberg (1979) restrukturisasi adalah:

"in the case of organizational, structur and design means turning those knobs that influence the division of labour and the coordinating, mechanism, there by effecting how the organizational function, how material authority, information and decision process flow through".

Konsep restrukturisasi Goulliart & Kelly adalah kegiatan mempersiapkan struktur yang ramping dan sehat untuk mencapai level kompetisi guna memenangkan kompetisi. Tahap kedua ini menata ulang struktur organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pendekatan Restrukturisasi ini berkaitan dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi yang akan dicapai organisasi. Bentuk Organisasi yang ramping, datar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang utama dalam melakukan restrukturisasi. Restrukturisasi merupakan domain dimana pengurangan jumlah pegawai yang makin meningkat dan kesulitan budaya yang makin besar. Kadang-

kadang pemberhentian dan kegelisahan pegawai merupakan efek yang tidak bisa dihindarkan dalam proses restrukturisasi

Dari konsepsi restrukturisasi di atas berkaitan erat dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan, restrukturisasi unit eselon I diperlukan berdasarkan pendapat responden bahwa dari 105 responden, 52.4% responden sangat mendukung atau sangat setuju dilakukannya restrukturisasi organisasi litbang melalui proses penggabungan. Sedangkan yang menyatakan setuju atau mendukung sebanyak 22.9% responden. Tingginya respon terhadap dukungan penggabungan organisasi ini menunjukkan bahwa responden mengharapkan adanya proses transformasi menuju kelembagaan baru yang lebih ramping, fungsional, efektif dan efisien. Organisasi litbang kementerian yang baru harus mencerminkan tugas dan fungsi yang lebih terpadu dalam organisasi litbang yang terintegrasi.

Disamping berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan keinginan mayoritas responden atas restrukturisasi litbang di Kementerian Hukum dan HAM, hasil kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan pada tanggal 5-7 Juli 2012 di hotel Yasmin di Cianjur juga menghasilkan kesimpulan yang sama betapa pentingnya perampingan sebuah organisasi litbang. Ketiga organisasi litbang yang ada di Kementerian Hukum dan HAM perlu segera dilakukan restrukturisasi organisasi menjadi satu Unit Eselon I yaitu Badan Penelitian, Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Hukum dan HAM.

Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

Lembaga penelitian dan pengembangan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM harus dikembangkan secara terus-menerus dengan harapan agar mampu memainkan fungsi dan perannya secara signifikan. Pelaksanaan fungsi Litbang harus dijalankan secara terprogram, sistematis dan ditunjang oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen, integritas, kompetensi serta didukung oleh anggaran yang memadai.

Berdasarkan data temuan lapangan menyatakan bahwa sumber daya ketiga litbang tersebut memadai yaitu sumber daya manusia ketiga litbang sudah mempunyai kompetensi dan profesionalisme untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Survei mencatat ada 12.4% responden mempersepsikan bahwa kompetensi yang ada sekarang sudah sangat baik, ada 39.0% responden menilai baik dan ada 37.1% responden menilai "cukup baik". Sedangkan sisanya ada 10.5% responden menilai "kurang" dan 1.0% responden menilai "sangat kurang". Secara keseluruhan bila dikelompokkan kembali maka ada 51,4% mempersepsikan kompetensi SDM yang ada di ketiga Litbang sudah baik untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan data tersebut menggambarkan bahwa SDM ketiga organisasi litbang tersebut menjadi faktor pendukung untuk dilakukan restrukturisasi. Karena SDM yang mempunyai kompetensi yang unggul adalah faktor yang sangat penting di dalam proses transformasi organisasi.

Revitalisasi (*Revitalize*)

Sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Setiap individu dalam organisasi ingin berkembang, namun sumber pertumbuhan dan perkembangan itu sering sulit dipahami. Sehingga proses pencapaian pertumbuhan makin menantang dan berlangsung lama daripada proses restrukturisasi itu sendiri.

Revitalisasi organisasi adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan cara menyelaraskan dengan lingkungannya.

Indikator Adaptif terhadap Perubahan

Organisasi litbang harus menjadi organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perkembangan yang ada baik internal maupun eksternal, sehingga akan cepat merespon perubahan yang terjadi yang kemudian untuk menjadi suatu usulan ataupun rekomendasi kepada pimpinan. Namun berdasarkan temuan data lapangan bahwa ketiga organisasi litbang yaitu Pusjianbang, Puslitbang Hukum Nasional BPHN dan Balitbang HAM tingkat responsivitas dan adaptivitas masih rata-rata, seperti terlihat dalam tabel di atas.

Berdasarkan indikator di atas menunjukkan revitalisasi akan mendorong pertumbuhan organisasi pada lingkungannya yaitu bahwa apakah ketiga organisasi litbang adaptif, responsif terhadap perubahan yang terjadi. Dalam temuan tersebut mencatat bahwa

ada 10% responden yang sangat setuju terhadap pernyataan ini dan ada 33% responden menyatakan setuju. Distribusi responden paling tinggi menyatakan pada area cukup setuju yang mencapai 45% responden sedangkan sisanya ada 11% responden yang menyatakan tidak setuju dan 1% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi litbang yang ada saat ini masih belum optimal dalam merespon perkembangan lingkungan baik internal maupun eksternal, sehingga perlu dilakukan peningkatan terhadap performa, yaitu hasil penelitian dan pengkajian harus dapat menjawab permasalahan baik internal kementerian ataupun secara nasional, sehingga kebijakan yang diambil berdasarkan penelitian dan pengkajian. (*policy based research*).

Untuk mencapai agar organisasi mampu mengikuti perkembangan masyarakat, mampu tetap hidup dan berdaya guna bagi masyarakat maka organisasi harus senantiasa melakukan pengembangan organisasi (*organization Development*) ke arah yang "kompetitif, adaptif dan responsif" (Widodo, 2001: 76).

Indikator Berbasis Data Online

Kemajuan teknologi telah mengubah wajah dunia, semua saling terhubung satu sama lain, tidak ada batas antar negara. Dunia berkembang dengan cepat dengan manfaat teknologi yang ada (*Information Communication Technology*). Begitupun ketiga litbang Kementerian Hukum dan HAM menyadari pentingnya teknologi informasi untuk penyebaran hasil penelitian dan kajian sehingga para

para pengguna baik masyarakat luas maupun *stakeholders (users)* dapat mengakses dengan mudah.

Menurut Champy (2005), keterbukaan dan kemudahan penyebaran informasi merupakan kunci untuk menggerakkan sebuah organisasi serta *user-nya* untuk mencapai suatu tujuan bersama, sehingga memungkinkan terjadinya efisiensi.

Terkait dengan temuan data lapangan menyatakan bahwa ketiga organisasi litbang mempunyai data base online untuk menyebarkan informasi kajian dan penelitian tercatat ada 16% responden menyatakan sangat setuju dan ada 34% responden menyatakan setuju. Jumlah responden yang menyatakan cukup setuju mencapai tingkat persentase sekitar 31%. Sisanya adalah responden yang menyatakan tidak setuju sejumlah 15% dan 3% menyatakan sangat tidak setuju.

Terkait keberadaan portal atau situs, ketiga organisasi litbang sudah mempunyai portal masing-masing, yaitu Pusjianbang (www.pusjianbang.kemenkumham.go.id), Puslitbang Hukum Nasional BPHN dapat diakses melalui www.bphn.go.id, sedangkan Balitbang HAM mempunyai situs sendiri yaitu www.balitbangham.go.id. Dari ketiga litbang tersebut portal pusjianbang hanya menampilkan tugas dan fungsi saja, dan jarang di update terkait kegiatan yang dilakukan (belum beroperasi penuh). Kemudian kedua portal yang terakhir sudah cukup lumayan menampilkan kegiatan dan hasil kajian, namun masih terbatas pada judul-judul, untuk mengakses informasi yang dibutuhkan masih terbatas. Di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM setiap unit

mempunyai portal masing-masing dan tidak terintegrasi. Untuk ke depannya perlu dirancang dan dibuat jaringan data yang terintegrasi di Kementerian, dan kalau perlu dibuat struktur tersendiri yang khusus menangani data base online, sehingga masyarakat mudah mengakses data dan informasi.

Menurut Djoko Pranoto (2006), Kekuatan teknologi informasi (IT) sebagai sebuah perkembangan teknologi dapat menggerakkan perubahan, apalagi teknologi informasi mengalami kemajuan yang pesat. Di dalam suatu organisasi teknologi informasi dan komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting karena sudah menjadi kebutuhan mutlak yang harus dimiliki dan dimanfaatkan jika ingin meningkatkan kinerjanya.

Indikator Kemudahan Mengakses Hasil Penelitian

Hasil penelitian dan pengkajian dari ketiga organisasi litbang harus memberikan manfaat atau berdaya guna dan berhasil guna, baik bagi masyarakat luas maupun *stakeholders*.

Berdasarkan data 105 responden ternyata 16% responden mempersepsikan sangat setuju bahwa ketiga organisasi litbang mempunyai kemudahan akses informasi hasil kajian dan penelitian kepada para *users*, sedangkan 26% responden menyatakan setuju terkait dengan kemudahan akses informasi dan distribusi jawaban responden tertinggi berada dalam wilayah cukup setuju yang mencapai skor 41% serta sisanya ada 15% responden menyatakan tidak setuju dan ada 2% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Dari hasil analisis statistik menunjukkan bahwa aksesibilitas informasi dari ketiga litbang tersebut masih dalam taraf sedang belum optimal yaitu hanya 41 %. Hal itu berarti untuk menunjang serta mempublikasikan hasil penelitian dan kajian, ketiga organisasi litbang harus memaksimalkan penggunaan teknologi informasi, dan tentunya harus ada dukungan dari semua pihak baik dana maupun SDM yang mempunyai pengetahuan tentang IT. Di dalam proses transformasi organisasi (revitalisasi) pemanfaatan informasi teknologi menjadi keharusan. Dengan adanya revitalisasi aksesibilitas IT dapat memberikan keuntungan timbal balik antara *stakeholders*.

Indikator Hasil Penelitian dan Pengkajian Memberikan Manfaat Ekonomi

Penelitian dan pengkajian adalah sebuah investasi dan sudah seharusnya memberikan implikasi atau memberikan nilai secara ekonomi. Ketiga organisasi litbang (Pusjianbang, Puslitbang Hukum Nasional dan Balitbang HAM) adalah organisasi public bukan organisasi swasta yang menghasilkan produk ataupun jasa (*outcome*), yaitu berbentuk peraturan maupun kebijakan yang akan memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Hasil penelitian dan kajian ketiga litbang tersebut memang tidak akan menciptakan keberhasilan instan, tetapi diperlukan proses dan penerapan yang dilakukan melalui program-program terarah dan terencana. Sasaran utamanya adalah peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan temuan penelitian terkait hasil riset atau

penelitian dari ketiga litbang menunjukkan bahwa ketiga litbang merupakan aset dan memberikan manfaat ekonomi bagi Kementerian dari 105 responden, 15% menyatakan sangat setuju dan ada 29% responden menyatakan setuju. Area tertinggi terletak dalam pernyataan cukup setuju yang mencapai 46% responden sedangkan sisanya ada 10% responden menyatakan tidak setuju dan 1% menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan analisis statistik menggambarkan bahwa hasil penelitian dan kajian ketiga litbang tersebut sudah memberikan manfaat ekonomi yaitu 44 % ini berarti bahwa tindak lanjut penelitian dan implementasi dari hasil penelitian yang potensial dikembangkan untuk peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Dukungan selayaknya diberikan dalam pembiayaan program pembangunan yang bersesuaian dengan hasil penelitian.

Indikator Hasil Penelitian dan Pengkajian Memberikan Manfaat bagi Stakeholders

Tentunya penelitian yang dihasilkan selain memberikan manfaat ekonomi secara luas kepada masyarakat melalui peraturan dan kebijakan para pimpinan. Selain itu hasil penelitian dan pengkajian harus juga memberikan umpan balik kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yaitu bahwa penelitian menjadi suatu referensi bagi pengambilan kebijakan pimpinan yang memberikan manfaat bagi masyarakat luas, dan implikasinya adalah kepercayaan masyarakat kepada pemerintah akan semakin tinggi, sehingga dari sisi ekonomi akan meningkat, masyarakat akan

patuh untuk membayar pajak yang tentunya akan meningkatkan pendapatan negara.

Berdasarkan data yang diperoleh penelitian dan kajian yang dilakukan ketiga litbang memberikan manfaat bagi *stakeholders*. Ada 23% responden menyatakan sangat setuju dan ada 41% responden menyatakan setuju dan ada 32% responden menyatakan tidak setuju serta sisanya ada 3% menyatakan tidak setuju dan ada 1% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pembaharuan (*Renewal*)

Strategi pembaharuan organisasi berkaitan dengan unsur sumber daya manusia yang akan mempercepat proses transformasi dan semangat organisasi. Di dalam pembaharuan organisasi berkaitan dengan investasi pegawai atau sumber daya manusia sehingga organisasi mempunyai kemampuan yang baru untuk tujuan organisasi. Untuk itu organisasi dituntut selalu adaptif untuk merespon perkembangan baru. Di dalam dunia yang dinamis organisasi dan sumber daya yang ada termasuk SDM dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya dan mempersiapkan diri terhadap perubahan.

Dengan transformasi organisasi litbang di Kementerian Hukum dan HAM, sebenarnya sudah ada system *reward dan punishment*, dan merupakan ukuran kinerja atau performa setiap pegawai, yaitu melalui Penilaian Angka Kredit (PAK), karena sebagai organisasi fungsional tidak mengalami kesulitan di dalam melakukan ukuran kinerja. Indikator kinerja sudah jelas, yaitu kredit usaha mandiri (KUM). Kinerja yang meningkat akan dibarengi dengan

reward yaitu kenaikan pangkat lebih cepat dan kenaikan tunjangan, namun seandainya pegawai (peneliti) kinerja rendah maka akan ada *punishment* yaitu pemberhentian sebagai peneliti.

Indikator Pengembangan Karir Pegawai

Agar organisasi tetap eksis dan berkembang, harus mempunyai komitmen yang kuat untuk mengembangkan individu atau pegawai dengan meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan yang harus selalu diasah melalui berbagai proses belajar. Begitupun transformasi organisasi litbang yang baru, tentunya harus terus meningkatkan kompetensi para SDMnya dalam rangka mencapai visi dan misi yang baru. Sumber daya manusia mempunyai peran baru yaitu melalui pengembangan karir dan kompetensi.

Promosi atau pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai di dalam suatu organisasi karena melalui pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari sebelumnya dan bisa berupa materil maupun immaterial.

Menurut Handoko (2000 : 123) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Ini berarti bahwa karir adalah hak seseorang berdasarkan prestasi dan kinerja dan organisasi fungsional menyediakan jalur karir yang jelas bagi semua pegawai yang menginginkannya.

Berdasar temuan data lapangan terkait transformasi organisasi terkait *renewal* atau pembaharuan yaitu penggabungan

ketiga organisasi litbang yang menyatakan sangat setuju cukup besar yaitu 68.6% sedangkan yang menyatakan setuju 28.6% , sedangkan 2.9% menyatakan cukup setuju. (lihat tabel)

Berdasarkan analisis statistik adalah, walaupun terjadi penggabungan dan perampingan struktur maupun organisasi mereka tetap mempunyai peluang untuk menduduki jabatan fungsional, karena struktur yang baru tentunya akan lebih mengakomodasi para pejabat fungsional daripada pejabat struktural, jadi tidak ada kekhawatiran akan kehilangan jabatan. Hal ini sangat menarik karena organisasi litbang yang baru memberikan peluang untuk pengembangan karir sangat besar.

Menurut Gouillart dan Kelly (1995) ; bahwa untuk menciptakan *system reward* ada tiga hal yaitu : membina keselarasan penghargaan dengan tujuan dan tindakan organisasi; memperluas sistem penghargaan diluar batas perusahaan atau organisasi dan memperbolehkan pegawai untuk menentukan *rewards* mereka masing-masing.

Jadi ada kesesuaian antara temuan data lapangan dan teori yang dikemukakan di atas bahwa organisasi penelitian dan pengembangan (Litbang) yang baru menyediakan penghargaan yang jelas bagi tiap pegawai, dan banyak penghargaan di luar organisasi semisal *joint-research* dengan organisasi lain baik dalam maupun luar negeri dan mereka bebas untuk meningkatkan karir dan *reward* yang mereka inginkan.

Indikator Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan Organisasi merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus-menerus oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, setiap perubahan politik, sosial, ekonomi, hukum dan lain sebagainya akan memaksa organisasi untuk melakukan pengkajian ulang terhadap peran yang dimainkan. Hal ini yang mendasari perlunya perubahan organisasi.

Pengembangan organisasi ini meliputi desain organisasi. Kesesuaian organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungannya dapat dilihat melalui disain struktur organisasinya. Pengembangan organisasi ketiga litbang menjadi satu badan litbang dapat dilakukan mengingat ketiga organisasi litbang tersebut mempunyai tugas dan fungsi yang sama meskipun ruang lingkupnya berbeda mengacu pada Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.HH.05.OT.01.01 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM RI.

Berdasarkan temuan data lapangan terkait pengembangan organisasi dengan mendisain organisasi litbang yang ada untuk merespon perkembangan lingkungan yang cepat. 42.9% responden menyatakan sangat setuju, ada 45.7% responden menyatakan setuju sedangkan sisanya ada 11.4% menyatakan cukup setuju.

Sedangkan menurut Goulliart dan Kelly (2005), pengembangan organisasi mencakup 4 (empat) hal yaitu : merancang organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan *core business*; menggunakan tim sebagai simpul penghubung dan pendorong terhadap adaptasi organisasi; menciptakan pembelajaran global, dan merangkul seluruh komponen organisasi yang ada.

Pengembangan (penggabungan) organisasi litbang yang baru yang dipimpin oleh Eselon I harus didisain sesuai dengan fungsi (*structure follow function*). Dan perubahan tersebut dilakukan oleh para agen perubahan, yaitu para personal yang menduduki jabatan utama atau kunci, agen perubahan yang memiliki tanggung jawab utama untuk membantu rencana manajemen dalam mengelola proses perubahan (Hutton :1994 dalam *the Six Sigma*).

Di dalam perubahan organisasi ini diperlukan sebuah tim yaitu seorang sponsor yang mempunyai kekuasaan secara formal tertinggi di kementerian yaitu Menteri Hukum dan HAM. Dan perubahan ini harus didukung dengan komitmen yang kuat dan sponsor yang sesuai. Tim di sini juga melibatkan penganjur atau bisa diibaratkan sebagai manajer di dalam kementerian dan lembaga yaitu yang memberikan saran masukan sesuai dengan kebutuhan untuk membuat perubahan dan menetapkan yaitu Deputi 1 Kelembagaan Kementerian PAN, serta Sekretaris Kabinet dan Biro Perencanaan Kementerian Hukum dan HAM. Dan untuk mentransformasi organisasi litbang yang baru harus menciptakan pembelajaran global seluruh unsur

organisasi yang baru dengan mempersiapkan fasilitas ataupun sarana prasarana yang memudahkan para individu *upgrade* pengetahuan.

KESIMPULAN

Organisasi penelitian dan pengembangan Kementerian Hukum dan HAM yang saat ini terdiri dari : Puslitbang Sistem Hukum Nasional BPHN, Pusjianbang, dan Balitbang HAM, di masa mendatang harus diwadahi dalam satu struktur organisasi setingkat Unit Eselon I yaitu Badan Penelitian, Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Hukum dan HAM (Balitbang Kebijakan Hukum dan HAM) yang mewadahi ketiga substansi di atas yaitu bidang pembangunan hukum nasional , Hak Asasi Manusia dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *The Four R's Transformation*, yaitu *reframing, restructuring, revitalization* dan *renewal* diperoleh kesimpulan yaitu *Reframing* bahwa dalam tahap awal transformasi organisasi litbang harus mempunyai pemimpin sebagai *role model*, visioner dan dapat memobilisasi para individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pembentukan pola pikir ulang (*reframing*) dengan mengedepankan kepemimpinan yang benar-benar mengerti tugas dan fungsi organisasi penelitian dan pengembangan yang baru serta adanya peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal. Dalam tahap perubahan pola pikir ini juga harus ditetapkan suatu rencana strategis yang menjadi pedoman untuk pencapaian organisasi.

Dalam transformasi organisasi ini restrukturisasi organisasi litbang yang baru yang

sesuai harus dapat mengakomodir seluruh kepentingan stakeholders maupun tuntutan zaman. Dan restrukturisasi tersebut harus tetap berpegang pada kebijakan atau peraturan pemerintah dan harus dapat mencerminkan tugas dan fungsi dalam ruang lingkup yang jelas. Restrukturisasi organisasi yang mencerminkan reformasi birokrasi yang ramping, tepat ukuran serta organisasi litbang yang kaya akan fungsi bukan struktur. Di dalam transformasi organisasi ini dapat dilakukan penggabungan beberapa organisasi kedalam satu organisasi yang mempunyai fungsi yang sama tanpa menghilangkan ruang lingkup.

Melalui revitalisasi organisasi litbang ini, organisasi memiliki potensi yang dapat dikembangkan lebih baik lagi. Fungsi Litbang dalam mendukung pengembangan dan pembangunan substansi hukum dan Hak Asasi Manusia untuk mendukung fungsi Kementerian dan mendukung pengembangan dan pembaruan kebijakan Kementerian. Organisasi litbang harus lebih adaptif dengan perkembangan yang ada dengan memaksimalkan sumberdaya yang ada, baik SDM maupun infrastruktur, sehingga akan mampu membuka peluang peningkatan performa. Organisasi litbang yang baru harus menjadi pengelola pengetahuan (*knowledge management*) yang merupakan modal penting untuk menuju pada Kementerian Hukum dan HAM sebagai organisasi pembelajar.

Dalam renewal atau pembaharuan ini, bukan hanya secara fisik (organisasi) saja yang baru, namun SDM di dalamnya adalah unsur penunjang yang juga harus ditingkatkan. Pimpinan saat ini

sudah memberikan kesempatan yang seluasnya dalam pengembangan SDM baik melalui pendidikan dan pelatihan, beasiswa baik di dalam maupun diluar negeri. *Reward* yang ada pun dapat memotivasi para pegawai, berupa tunjangan kinerja dan tunjangan jabatan fungsional yang semakin membaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Faisal, Sanapiah. 1990. Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1997. Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses. Jakarta: Erlangga.
- Gouillart, Francis. J and Kelly. 1995. Transforming the Organization : McGraw-Hill. Inc. New York.
- Handayani, Soewarno. 1991. Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Hellriegel, Slocum and Woodman. 2001. Organizational Behavior. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Islamy, Irfan. 2000. Prinsip-Prinsip Kebijakan Publik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, Gareth. 1994. Organizational Theory. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Kaho, Josef Riwu. 1990. Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia. Jakarta: Rajawali.
- Kasali, Rhenald. 2005. Change. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

- LAN,2004. Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja.Jakarta:Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan LAN-RI.
- Martini, Kasti. 2001. Implementasi Kebijakan Program Cooperate Farming di Kabupaten Demak.
- Moleong,Lexy. 2002.Metodologi Penelitian Kualitatif.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, Noeng.2000. Metode Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Rake
- Nineberg, John. 1993. The Living Organization : Transforming Teams into Workplace Communities. New York.
- Niskanen, William A. 1973. Bureaucracy : Servants or Master? New York . The Institute of Economic Affairs.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1984
- Harold J. Leavitt., Dalam *Pengelolaan, Perubahan dan Pengembangan Organisasi.*, Lembaga Management FE.UI:1993)
- Mohammad Aslam Sumhudi, "*Komposisi Riset Disain*", Jakarta: Lembaga Peneliti Universitas Trisakti, 1985.
- Stoner, James A.F. dan Charles Wankel, *Manajemen*, Englecliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1986
- Tangkilisan, Hessel Nogi.2005. Manajemen Publik.Jakarta: GramediaWidiasarana Indonesia.
- Taufik H.Simatupang. 2010. Evaluasi Struktur Organisasi Unit Penelitian dan Pengembangan Kementerian Hukum dan HAM RI dalam Mendukung Reformasi Birokrasi, Jakarta : Pusjianbang Kemenkumham
- Thoha, Miftah. 2002. Dimensi Prima Ilmu Administrasi. Jakarta: Raja grafindo Persada.
- Umar, Husein.2004. Metode Riset Ilmu Administrasi: Ilmu Administrasi
- Winarno Surakhmad, ed., *Dasar dan Teknik Research, Pengantar Metodologi Ilmiah*, Bandung: Penerbit Tarsito, 1970.
- Winardi, J. 2005. Manajemen Perubahan. Jakarta. Kencana Predana Media Group
- Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 Tentang Organisasi Kementerian
- Peraturan Menteri Hukum dan HAM No:M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2010 *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM RI*
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi