

TUGAS MANAJEMEN STRATEGIS
TAHAPAN *SCENARIO PROFILING* DAN *PROGRAM PLANNING*
PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM LAMPUNG



Disusun oleh :

Vike Youdit

2226061016

PROGRAM STUDI MEGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG

2023

PENDAHULUAN

A. Selayang Pandang Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM merupakan pelaksana wilayah yang bernaung di Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. Kantor wilayah mempunyai tugas dan fungsi berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2018 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pada pasal 2 disebutkan tugas kantor wilayah adalah untuk melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam wilayah provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kemudian, ntuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dimaksud dalam Pasal 2, Kantor Wilayah menyelenggarakan fungsi pengkoordinasian perencanaan, pengendalian program, dan pelaporan; pelaksanaan pelayanan di bidang administrasi hukum umum, kekayaan intelektual, dan pemberian informasi hukum; pelaksanaan fasilitasi perancangan produk hukum daerah dan pengembangan budaya hukum serta penyuluhan, konsultasi dan bantuan hukum; penguatan dan pelayanan hak asasi manusia untuk mewujudkan penghormatan, pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penegakan hak asasi manusia; dan pelaksanaan urusan administrasi di lingkungan Kantor Wilayah. (Kementerian Hukum dan HAM.go.id).



Gambar 1.Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, pertama kali dibentuk pada tahun 1982 dengan nama Kantor Wilayah Departemen Kehakiman Lampung. Kantor Wilayah Departemen Kehakiman Lampung. Keberadaannya diatur berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor : M.01.03.PR07.10 Tahun 1982 yang kemudian diperbaharui dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor: M-03.PR-07.10 Tahun 1992.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung pada saat itu meliputi wilayah Lampung dengan Unit Pelaksana Teknis (UPT) terdiri dari Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS) Balai Pemasyarakatan (BAPAS) dan Rumah Tahanan (RUTAN). Kemudian untuk Unit Pelaksana

Teknis (UPT) Wilayah Lampung diserahkan kepada Kantor Wilayah Jawa Barat dan kemudian dibentuk pula Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (RUPBASAN) yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor: A.325.KP.04.04 Tahun 2001 tanggal 1 Maret 2001.

Kepala Kantor Wilayah dalam menjalankan tugas dan fungsi dibantu oleh para koordinator yaitu Koordinator Administrasi, Koordinator Pemasyarakatan dan Koordinator Keimigrasian. Pada saat ini berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM istilah Koordinator diubah menjadi Divisi masing-masing divisi dipimpin oleh seorang Kepala Divisi. Divisi-divisi tersebut terdiri dari:

- a. Divisi Administrasi, yang mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan pembinaan teknis di wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal;
- b. Divisi Pemasyarakatan, yang bertugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang Pemasyarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan;
- c. Divisi Keimigrasian, yang bertugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang keimigrasian berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi;
- d. Divisi Pelayanan Hukum dan HAM, yang bertugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang Pelayanan Hukum dan HAM berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung saat ini membawahi sebanyak 26 (dua puluh enam) Unit Pelaksana Teknis yang terdiri dari 9 (sembilan) Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS), 6 (enam) Rumah Tahanan (RUTAN), 1 (satu) Lembaga Pembinaan Khusus Anak, 4 (empat) Balai Pemasyarakatan (BAPAS), 3 (tiga) Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (RUPBASAN), dan 3 (tiga) Kantor Imigrasi (KANIM). Saat ini Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung dikepalai oleh seorang wanita dan membawahi 4 (empat) kepala divisi beserta jajarannya. Jumlah pegawai yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung saat ini sebanyak 197 pegawai. Dari penjabaran singkat tentang Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung inilah, penulis akan membuat tentang perencanaan strategis sederhana sesuai dengan tahapan *scenario profiling* dan *program planning*.

ISI DAN PEMBAHASAN

A. *SCENARIO PROFILING*

1. Untuk apa data itu bagi kita dan apa yang terjadi sekarang?

Sebagai langkah pertama, penulis akan mengdiagnosis organisasi merupakan salah satu komponen utama dalam melakukan perencanaan perubahan. Langkah pertama dalam perubahan adalah mengenali organisasi untuk menentukan perubahan apa yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Penentuan fokus apa yang akan dilakukan perubahan menentukan sukses tidaknya perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, langkah pertama dalam perubahan ini adalah membuat diagnosa terhadap organisasi. Banyak definisi yang telah diungkapkan oleh para pakar terkait pengertian diagnosa organisasi. Janicijevic (2010) menyatakan diagnosis organisasi merupakan isu yang penting dalam perubahan dan pengembangan organisasi. Diagnosa organisasi akan menjawab tiga pertanyaan penting yaitu: Mengapa organisasi harus berubah?, Bagaimana melakukan perubahan tersebut?, dan Apakah yang akan diubah?. Lebih lanjut, Janicijevic (2010) menyatakan diagnosa organisasi adalah suatu metode yang digunakan untuk menganalisis organisasi dalam rangka mengidentifikasi kelemahan organisasi sehingga dapat dinetralisasi melalui perubahan organisasi. Diagnosa organisasi melibatkan diagnosa atau penilaian tingkat fungsional suatu organisasi pada saat ini dalam rangka merancang intervensi perubahan yang sesuai.

Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung, penulis mengdiagnosis dari sumber daya manusia yang ada, yaitu sebagai berikut :

- a) Kolaborasi : Berdasarkan organisasi tata kerja Kementerian Hukum dan HAM Lampung, kantor wilayah memiliki banyak bagian di dalamnya. Sehingga, dalam pelaksanaan di dalam organisasi, kurangnya proses kerja sama antar bagian yang disebabkan konsep pemikiran yang berbeda dan ego di tiap bagian sehingga berakibat pada terjadinya salah persepsi dalam komunikasi.
- b) Komitmen : Masih terdapat pegawai yang belum memiliki komitmen yang sama dalam pencapaian visi dan misi organisasi, hal ini disebabkan minimnya kebijakan *punish and reward* terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga berakibat pada minimnya kompetisi bekerja yang baik di antara para pegawai.
- c) Politik Kepentingan : Dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi, dipengaruhi beberapa politik kepentingan yang ada, dikarenakan kompleksnya organisasi ini, terdapat kepentingan-kepentingan kelompok serta individu.
- d) Perbedaan Pola Pikir : Adanya kesenjangan usia dan latar belakang di dalam organisasi sehingga berpengaruh terhadap cara berpikir dan manajemen konflik. Beberapa pegawai yang sudah memasuki usia purna bakti juga kurang menguasai IT, sehingga menghambat dalam penggunaan aplikasi yang setiap hari semakin diperbaharui.
- e) Birokrasi yang Kurang Fleksibel : Organisasi pemerintah memiliki birokrasi yang cenderung kaku (harus sesuai aturan) serta proses pengambilan keputusan yang berdasarkan oleh tingkat hirarki.

Sebuah organisasi publik harus mengetahui bagaimana cara memotivasi kinerja para pegawainya untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia atau para pegawai yang berada di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Ketika

tiap-tiap divisi atau bagian-bagian dalam ruang lingkungan kantor memiliki motivasi yang tinggi maka akan menyelesaikan permasalahan atau kendala yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang ada. Anwar Rusdi mengemukakan bahwa faktor motivasi berasal dari luar individu seperti faktor kebijakan Perusahaan atau organisasi publik, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Pegawai akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai (Handayani & Sarwono, 2021)

John P. Campbell mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya. Riyadi, 1998 motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu (manajer/atasan) ingin berusaha dan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Partisipasi penyusunan anggaran mungkin akan efektif dalam kondisi pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci kinerja kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu dalam memotivasi sumber daya manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk mendorong prestasi kerja. Ada beberapa teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi

Sedarmayanti menyatakan kinerja pegawai merupakan capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika untuk memotivasi kinerja pegawai maka pimpinan harus menggali apa saja hal yang membuat kualitas sumber daya manusia menurun. Clayton Alderfer menyatakan bahwa Hubungan Upaya motivasi kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja. Vroom, 1964 menyatakan bahwa motivasi merupakan keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan digunakan dalam situasi tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, dimana hal ini dilakukan untuk memenuhi keperluan individu. Hamzah B. Uno menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Permasalahan Kinerja pegawai yang tidak maksimal bisa berupa tidak beradaptasi dengan lingkungan kerja, ketidakseragaman tujuan dalam bekerja, perbedaan tujuan dan pola pikir. Untuk itu diperlukan motivasi kerja agar menyeragamkan kinerja para pegawai pada organisasi public ataupun Perusahaan (Sunyoto, 2023). Ranupandojo dan Husnan, 1996 menjelaskan bahwa motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan semangat dalam jangka pendek, sedangkan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang. Salah satu bentuk motivasi positif yang digunakan adalah partisipasi manajerial (*democratic management*). Dengan adanya partisipasi akan memberikan banyak manfaat, seperti pemilihan keputusan yang lebih baik karena banyaknya sumbangan pemikiran. Frederick Herzberg motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya.

Dengan motivasi yang baik maka para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi. Sementara menurut Horison motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang pegawai yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri. Self-efficacy merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan.

Pada tahapan satu ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dengan Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung ialah teori Hamzah B. Uno menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Permasalahan Kinerja pegawai yang tidak maksimal bisa berupa tidak beradaptasi dengan lingkungan kerja, ketidakseragaman tujuan dalam bekerja, perbedaan tujuan dan pola pikir. Untuk itu diperlukan motivasi kerja agar menyeragamkan kinerja para pegawai pada organisasi publik.

2. Apa yang dapat kita perkirakan di masa yang akan datang?

Memberikan Motivasi Kerja kepada para pegawai di Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung akan memberikan dampak positif dimasa mendatang, menjadikan Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung yang Andal, Profesional, Inovatif, dan Berintegritas. Komitmen dan keseragaman pola pikir, kerja sama yang baik antar divisi atau bagian-bagian dalam Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung akan mempengaruhi kinerja dari organisasi publik itu sendiri sehingga visi dari Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung akan tercapai dan terwujud secara nyata dimasa mendatang.

Kinerja setiap petugas di Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung akan mempengaruhi efektifitas dan kualitas dari kinerja organisasi publik itu sendiri. Menurut Rahmawati dalam teori kinerja pegawai menyatakan bahwa kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu lembaga bisnis ataupun organisasi publik (Simbolon, 2022). Sementara Sutrisno berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dipandang sebagai suatu satuan sistem sosial untuk mencapai kinerja organisasi publik yang maksimal.

Menurut Mashun, indikator kinerja pegawai adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Lohman mengemukakan bahwa indikator kinerja merupakan suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi atau perusahaan tujuan bersama melalui usaha / kelompok. Wahjono mengemukakan bahwa kinerja suatu perusahaan

dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang terampil akan mempengaruhi keefektifan dan keefisien dalam mengerjakan proyek. Simamora menyimpulkan bahwa kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil

Menurut Prawirosento mengemukakan bahwa kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. John Miner menyatakan salam hubungan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efesiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak. Carl Swan berpendapat bahwa Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja pegawai ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja pegawai

Pada tahapan dua ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dengan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung ialah teori Sutrisno yang berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3. Perubahan dasar apa yang mungkin terjadi di masa datang?

Organisasi pasti mengalami perubahan demi untuk mempertahankan daya tahannya dan juga mempertahankan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut. Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya.

Perubahan dalam organisasi berkaitan dengan teori manajemen strategi dalam organisasi publik. Dimana strategi dalam merubah organisasi publik adalah pola keputusan dalam organisasi publik yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan-tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi Perusahaan atau organisasi berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, (Handayani & Sarwono, 2021). Sementara Hamzah dalam teori strategi korporasi menyatakan bahwa strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk

Rukayyah dalam strategi fungsional menyatakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Menurut Kunchoro, tahapan manajemen strategik saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Sementara menurut Pearce dan Robinson manajemen strategik yang dilakukan harus berupa sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting

Fred R. David menyatakan salah satu tindakan dari manajemen strategi yaitu memperbaiki atau mengubah kendala yang ada dalam pola organisasi publik ataupun sebuah Perusahaan. Manajemen strategi merupakan hal yang tepat dalam menilai kekuatan dan kelemahan pada suatu lembaga. Michael Porter Dilansir menyebutkan bahwa manajemen strategi harus melalui pendekatan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan. Porter juga menyebutkan bahwa dalam merumuskan strategi bersaing harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai pribadi, peluang dan ancaman insudtri, serta harapan masyarakat. Menurut Wiliam F. Gluech, manajemen strategis adalah keputusan yang mengarah pada perumusan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan ataupun organisasi. John A. Pearce II dan Richard B. Robinson menyebutkan bahwa manajemen strategis yang merupakan perencanaan skala besar dan jangka panjang agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik tujuan strategis maupun operasional.

Stephen P. Robins dan Mary Coulter menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah tugas penting yang dilakukan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Sementara Wheelen menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Pada tahapan tiga ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dengan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung ialah teori Fred R. David menyatakan salah satu tindakan dari manajemen strategi yaitu memperbaiki atau mengubah kendala yang ada dalam pola organisasi publik. Manajemen strategi merupakan hal yang tepat dalam menilai kekuatan dan kelemahan pada suatu lembaga.

4. Apa pengaruhnya terhadap organisasi?

Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual jajaran organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi. Krisis dalam organisasi disadari setelah berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan

pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah meningkatkan efektivitas organisasi, meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi, berorientasi kepada masa depan, mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi (Rifa'i, 2017).

Pengaruh terhadap perubahan organisasi yang dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi dimasa mendatang berkaitan dengan teori indikator kinerja. Dimana Sutrisno berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Suryani, 2018). Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dipandang sebagai suatu satuan sistem sosial untuk mencapai kinerja organisasi publik yang maksimal. Menurut Mashun, indikator kinerja pegawai adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Lohman mengemukakan bahwa indikator kinerja merupakan suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi atau perusahaan tujuan bersama melalui usaha / kelompok. Wahjono mengemukakan bahwa kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang terampil akan mempengaruhi keefektifan dan keefisien dalam mengerjakan proyek. Simamora menyimpulkan bahwa kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Menurut Prawirosento mengemukakan bahwa kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing.

John Miner menyatakan salam hubungan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak (Sulaksono, 2015). Carl Swan berpendapat bahwa Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja pegawai ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja pegawai

Pada tahapan empat ini penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dengan lembaga Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung yaitu teori Robbins yang menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dipandang sebagai suatu satuan sistem sosial untuk mencapai kinerja organisasi publik yang maksimal. Perubahan-perubahan yang dilakukan untuk memperbaiki kendala yang ada pada Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung akan

memberikan dampak positif dan meningkatkan kesejahteraan pegawai serta tercapainya tujuan Bersama.

5. Hal-hal apa yang bisa mempunyai arti menguntungkan atau peluang dan apa yang bisa merupakan ancaman atau kendala?

Pengembangan organisasi merupakan proses terencana (Rifa'i, 2017) untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Dalam langkah memperbaiki kendala yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung, *risk* atau pun kendala yang mungkin terjadi ialah banyaknya waktu yang dibutuhkan untuk memberikan motivasi kerja kepada seluruh jajaran pegawai agar terciptanya keseragaman tujuan, kolaborasi yang baik dan komitmen Bersama di Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Soemarno mengemukakan bahwa resiko atau kendala merupakan suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi terhadap apa yang diputuskan dalam kebijakan organisasi. Maka mengatasi resiko dengan mempertimbangkan keuntungan yang akan didapat dengan kelemahan yang akan terjadi. Griffin menyatakan bahwa risiko adalah ketidakpastian tentang peristiwa masa depan atas hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Sehingga penting untuk mempertimbangkan tindakan atau keputusan yang akan diambil.

Menurut Hanafi, pengertian kendala dalam suatu kebijakan publik adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut. Sastrono mengemukakan bahwa suatu risiko yang bila terjadi dalam pengambilan keputusan perencanaan scenario akan mengakibatkan kerugian dan bila tidak terjadi tidak mengakibatkan keuntungan. Ada dua hal yang dapat diakibatkan risiko ini, yaitu rugi atau *break even*. Sementara subekti mengkaitkan resiko dalam pengambilan keputusan dalam memecahkan kendala pada suatu organisasi publik dengan kewajiban memikul kerugian yang disebabkan karena suatu kejadian diluar kesalahan salah satu pihak. Hanafi menyimpulkan risk atau resiko ataupun kendala yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan akibat atau konsekuensi diambilnya sebuah keputusan kebijakan dalam satu organisasi tersebut.

Arthur J. Keown menyatakan bahwa ancaman dalam pengambilan keputusan kebijakan publik berupa prospek suatu hasil yang tidak disukai (operasional sebagai deviasi standar yang harus dipertimbangkan kelemahan dan kekuatannya. Darmawi mengidentifikasi risiko dalam pengambilan keputusan dalam memperbaiki kendala pada organisasi publik yaitu merupakan suatu proses yang secara sistematis dan terus menerus dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan timbulnya risiko. Proses identifikasi risiko ini mungkin adalah proses yang terpenting, karena dari proses inilah, semua risiko yang ada atau yang mungkin terjadi pada suatu proyek, harus diidentifikasi. Ramdhan menyimpulkan proses identifikasi risiko kendala harus dilakukan secara cermat dan komprehensif, sehingga tidak ada risiko yang terlewatkan atau tidak teridentifikasi. Dalam pelaksanaannya, identifikasi risiko dapat dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain

brainstorming, questionnaire, industry benchmarking dan *scenario analysis*. Sementara menurut Al Bahar dan Crandall resiko atau kendala dapat dimodifikasi sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kondisi yang diinginkan, yaitu risiko yang diperhitungkan dari sudut pandang organisasi publik.

Pada tahapan 5 ini penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dengan Kantor Wilayah dan Kementerian Hukum dan HAM Lampung ialah teori yang dikemukakan oleh Soemarno mengemukakan bahwa resiko atau kendala merupakan suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi terhadap apa yang diputuskan dalam kebijakan organisasi. Maka mengatasi resiko dengan mempertimbangkan keuntungan yang akan didapat dengan kelemahan yang akan terjadi.

B. PROGRAM PLANNING

Pada *program planning* terdapat delapan poin penting, yaitu: tujuan (*end point*), prioritas (*priority*) menentukan cara tindak (*options*), menilai atau analisa cara tindak (*option appraisal*), memilih cara tindak (*choose*), menentukan sumber daya (*resources*), uji coba (*testing*) dan rencana langkah demi langkah (*step by step*), maka dibawah ini penjelasan mengenai *program planning* yang dilakukan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung.

1. Tujuan (End Point)

Tujuan dalam program planning Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung yaitu andal, profesional, inovatif, dan berintegritas. Menurut Tjokroamidjojo mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*output* maksimum) dengan sumber-sumber yang ada agar lebih efisien dan efektif. Selanjutnya dikatakan bahwa, perencanaan merupakan penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa. Salamah berpendapat bahwa perencanaan program bagi setiap organisasi merupakan pemandu (*guide*) dalam berbagai aktivitas organisasi, mengingat perencanaan sebagai guide maka perencananan sebagai langkah awal yang akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi, perencanaan yang baik selalu diupayakan oleh setiap organisasi dengan harapan akan mempermudah dalam setiap langkah-langkah kerja kedepan, perencanaan begitu penting bagi organisasi, sehingga setiap organisasi akan membuat perencanaan sebaik-baiknya, baik perencanaan tingkat korporasi, perencanaan tingkat departemen, dan tingkat operasional.

Menurut Abe susunan (rumusan) sistematis mengenai tujuan langkah-langkah mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang konsentrasi atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Koroshan mengemukakan bahwa perencanaan program adalah fungsi dasar (fundamental) manajemen, karena organizing, staffing, directing dan controlling pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditunjukkan untuk masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan dan situasi (Ariwibowo, J. Madris & Pati, 2022). Menurut Terry, perencanaan diartikan sebagai suatu proses pemilihan dan menghubungkan fakta, serta berguna untuk menyusun asumsi-asumsi yang diperkirakan akan terjadi di masa datang, untuk kemudian merencanakan kegiatan-kegiatan yang diusulkan demi

tercapainya tujuan- tujuan yang diharapkan. Menurut Djunaedi Tujuan dari program planning adalah untuk menyeragamkan “corak”, karena perencanaan *top down* dalam perencanaan kota dan daerah dilakukan dengan mengacu pada corak yang seragam yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dan mengikuti “juklak dan juknis” (petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Sementara Sumarsono mengemukakan bahwa tujuan perencanaan bottom up adalah untuk menghimpun masukan dari “bawah”, karena menurut apabila di Indonesia perencanaan bottom up dimulai dari tingkat desa, yang biasanya disampaikan oleh mereka yang ditunjuk peraturanan ataupun kebijakan lain, misalnya melalui kegiatan Musyawarah Pembangunan Desa (Musbangdes) atau Musyawarah Rencana Pembangunan Desa (Musrenbangdes).

L.Daft mengungkapkan mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi dimasa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. perencanaan adalah tindakan yang dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan. O’Donnel menyatakan bahwa perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada. Reksohadiprodjo perencanaan adalah penentuan segala sesuatu sebelum dilakukan kegiatan-kegiatan.⁵ Jadi perencanaan yaitu penentuan segala sesuatu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif yang ada sebelum dilakukan kegiatan-kegiatan.

Pada tahapan tujuan atau *end point* penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di Kemenkum Ham ialah teori Abe dimana teori ini menyatakan bahwa susunan (rumusan) sistematis mengenai tujuan langkah-langkah mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang konsentrasi atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Prioritas (*Priority*)

Prioritas yang dapat dikemukakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung ialah pemberian motivasi kerja kepada seluruh pegawai kemudian mengubah birokrasi menjadi fleksibel. Winarno mengemukakan bahwa merumuskan prioritas masalah merupakan langkah yang paling fundamental. Untuk dapat merumuskan kebijakan dengan baik, maka masalah publik juga harus dikenali dengan baik pula. Kebijakan publik dibuat pada dasarnya untuk menganalisis prioritas mana yang dianggap penting untuk dilakukan (Mustari, 2015). Menurut Delbeq, menetapkan prioritas masalah menggunakan teknik ini adalah melalui diskusi kelompok namun peserta diskusi terdiri dari para peserta yang tidak sama keahliannya, maka sebelumnya dijelaskan dahulu sehingga mereka mempunyai persepsi yang sama terhadap masalah-masalah yang akan dibahas.

Sementara Hamdani menyatakan bahwa sebuah topik diskusi atau agenda rapat yang dibahas dalam sebuah pertemuan besar para pejabat pemerintah. Agenda kebijakan ini berperan sebagai pengingat bahwa dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan waktu, para pembuat kebijakan harus memberikan perhatian pada beberapa

isu saja yang paling prioritas. Menurut Delphi, masalah-masalah didiskusikan oleh sekelompok orang yang mempunyai keahlian yang sama. Melalui diskusi tersebut akan menghasilkan prioritas masalah yang disepakati bersama. Pemilihan prioritas masalah dilakukan melalui pertemuan khusus. Setiap peserta yang sama keahliannya dimintakan untuk mengemukakan beberapa masalah pokok, masalah yang paling banyak dikemukakan adalah prioritas masalah yang dicari. Bryant mengemukakan bahwa untuk menentukan prioritas masalah dalam program perencanaan, parameter diletakkan pada baris dan masalah-masalah yang ingin dicari prioritasnya diletakkan pada kolom. Kisaran skor yang diberikan adalah satu sampai lima yang ditulis dari arah kiri ke kanan untuk tiap masalah. Kemudian dengan penjumlahan dari arah atas ke bawah untuk masing-masing masalah dihitung nilai skor akhirnya. Masalah dengan nilai tertinggi dapat dijadikan sebagai prioritas masalah.

Menurut Brian Robbert, salah satu faktor internal yang sangat menentukan apakah sebuah isu bisa menjadi agenda kebijakan adalah penstrukturan masalah. Jadi harus dirumuskan dengan cara sistematis, terstruktur, sederhana, dan menyentuh mata hati publik dalam program perencanaan suatu organisasi publik. Menurut Reinke penentuan prioritas menggunakan metode parameter diletakkan pada baris dan harus ada kesepakatan mengenai kriteria dan bobot yang akan digunakan. Metode ini memakai lima kriteria untuk penilaian masalah tetapi masing-masing kriteria diberikan bobot penilaian dan dikalikan dengan penilaian masalah yang ada. Cara untuk menentukan bobot dari masing-masing kriteria dengan diskusi, argumentasi, dan justifikasi. Sementara menurut Carl penentuan prioritas dalam program perencanaan harus berdasarkan *accessibility* (kemudahan, masalah yang ada mudah diatasi atau tidak. Kemudahan dapat didasarkan pada ketersediaan metode / cara / teknologi serta penunjang pelaksana seperti peraturan).

Marie menyimpulkan bahwa penentuan prioritas dalam program perencanaan merupakan hal utama yang perlu dipertimbangkan pada tiap langkah-langkahnya. Berpatokan pada manfaat yang akan diperoleh jika menyelesaikan prioritas tersebut Witawan berpendapat bahwa prioritas dalam program perencanaan tidak selamanya dipertimbangkan dari kemudahannya melainkan dari sebesara darurat masalah yang akan terselesaikan melalui kebijakan yang akan diambil.

Pada tahapan dua mengenai prioritas penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung ialah teori Carl dimana penentuan prioritas yang dikemukakan harus didasarkan dengan *accessibility*.

3. Menentukan Cara Tindak (*Options*)

Pada tahapan cara tindak atau option terdiri pemberian motivasi kerja kepada seluruh pegawai yang berada dalam Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung dengan cara rutin melakukan rapat bersama untuk menyatukan tujuan, komitmen sehingga kinerja sumber daya manusia menjadi maksimal. Kemudian mengubah birokrasi menjadi fleksibel dengan cara melakukan transparansi pada setiap tugas yang dikerjakan oleh masing masing divisi. Hal ini dapat dilakukan namun

membutuhkan peran atau keikutsertaan pimpinan secara langsung. Dimana hal ini juga belum tentu dapat diterima oleh semua pihak atau pegawai yang ada.

Van Meter dan Van Horn implementasi atau cara tindak kebijakan sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Suhaibah mengemukakan bahwa penggunaan atau upaya untuk merancang bangun perumusan implementasi atau cara tindak kebijakan proses implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Ketiga rancang bangun ini saling berkomplementer satu sama lain yang merupakan fokus dari ilmu pemerintahan. Sebagai suatu rancang bangun implementasi kebijakan atau cara tindak dalam program perencanaan suatu organisasi publik

Menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier Implementasi atau cara menindak lanjuti prioritas program adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Sementara Wahab berpendapat bahwa Implementasi kebijakan ataupun cara tindak bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur rutin lewat saluran- saluran birokrasi melainkan lebih dari itu ia menyangkut masalah konflik keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

Udoji menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan dalam menentukan cara tindak adalah sama pentingnya dan lebih penting daripada pembuatan kebijakan, kebijakan yang baik hanya akan menjadi sebuah mimpi kecuali mereka benar-benar mengimplementasikan ini menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara perumusan kebijakan dengan implementasi kebijakan dalam arti walaupun perumusan dilakukan dengan sempurna namun apabila proses implementasi tidak berkerja sesuai persyaratan maka kebijakan yang semula baik akan menjadi jelek begitu pula sebaliknya. Menurut Mazmanian dan Sabatier ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi prioritas dalam program perencanaan , yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

Sedangkan menurut Wibawa mengemukakan model cara tindak dalam perencanaan program ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Chairiani menyatakan bahwa ketentuan cara tindak atau option dalam program perencanaan berkaitan dengan hal-hal yang mungkin dilakukan agar hasil dari tindakan mencapai tujuan yang realistis seperti memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawai dan melakukan pelatihan sumber daya manusia. Sementara Amrullah menyatakan bahwa options dalam suatu program perencana seharusnya didasarkan dengan ketentuan yang akan dicapai guna menselaraskan kepentingan organisasi tersebut

Pada tahapan menentukan cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung ialah teori Chairiani yang menyatakan bahwa ketentuan cara tindak atau option dalam program perencanaan berkaitan dengan hal-hal yang mungkin dilakukan agar hasil dari tindakan mencapai tujuan yang realistis seperti memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawai dan melakukan pelatihan sumber daya manusia. Dalam hal ini yang mungkin menjadi prioritas ditinjau dari cara tindak atau option yaitu memberikan motivasi kerja kepada seluruh pegawai dengan cara rutin melakukan rapat bersama untuk menyatukan tujuan, komitmen sehingga kinerja sumber daya manusia menjadi maksimal. Kemudian mengubah birokrasi menjadi fleksibel dengan cara melakukan transparansi pada setiap tugas yang dikerjakan oleh masing masing divisi. Hal ini dapat dilakukan namun membutuhkan peran atau keikutsertaan pimpinan secara langsung.

4. Menilai atau Analisa Cara Tindak (*Option Appraisal*)

Analisa cara tindak atau *option appraisal* terdiri dari pemberian motivasi kerja kepada seluruh pegawai yang berada dalam Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung dengan cara rutin melakukan rapat bersama untuk menyatukan tujuan, komitmen sehingga kinerja sumber daya manusia menjadi maksimal. Kemudian mengubah birokrasi menjadi Fleksibel dengan cara melakukan transparansi pada setiap tugas yang dikerjakan oleh masing masing divisi. Analisa cara tindak kerja berkaitan dengan teori kinerja sumber daya manusia. yang berkaitan dengan motivasi kerja dalam menilai cara tindak kerja perlu diperhatikan apakah tindakan dalam prioritas program dapat memenuhi indikator kinerja sumber daya manusia.

Sutrisno berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dipandang sebagai suatu satuan sistem sosial untuk mencapai kinerja organisasi publik yang maksimal.

Menurut Mashun, indikator kinerja pegawai adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Lohman mengemukakan bahwa indikator kinerja merupakan suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi atau perusahaan tujuan bersama melalui usaha / kelompok. Wahjono mengemukakan bahwa kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang terampil akan mempengaruhi keefektifan dan keefisien dalam mengerjakan proyek. Simamora menyimpulkan bahwa kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Menurut Prawirosento mengemukakan bahwa kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing (Darmawan, 2023). John Miner menyatakan salam hubungan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak. Carl Swan berpendapat bahwa Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja pegawai ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja pegawai.

Pada tahapan menentukan penilaian cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai ialah teori Carl Swan berpendapat bahwa standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja pegawai ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja pegawai

5. Memilih Cara Tindak (*Choose*)

Pemilihan cara tindak berkaitan dengan teori implementasi atau cara tindak kebijakan. Seperti teori yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn implementasi atau cara tindak kebijakan sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Suhaibah mengemukakan bahwa penggunaan atau upaya untuk merancang bangun perumusan implementasi atau cara tindak kebijakan proses implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Ketiga rancang bangun ini saling berkomplementer satu sama lain yang merupakan fokus dari ilmu pemerintahan. Sebagai suatu rancang bangun implementasi kebijakan atau cara tindak dalam program perencanaan suatu organisasi publik.

Menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier Implementasi atau cara menindak lanjuti prioritas program adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus

perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian. Sementara Wahab berpendapat bahwa Implementasi kebijakan ataupun cara tindak bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur rutin lewat saluran- saluran birokrasi melainkan lebih dari itu ia menyangkut masalah konflik keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan.

Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Udoji menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan dalam menentukan cara tindak adalah sama pentingnya dan lebih penting daripada pembuatan kebijakan, kebijakan yang baik hanya akan menjadi sebuah mimpi kecuali mereka benar-benar mengimplementasikan ini menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara perumusan kebijakan dengan implementasi kebijakan dalam arti walaupun perumusan dilakukan dengan sempurna namun apabila proses implementasi tidak berkerja sesuai persyaratan maka kebijakan yang semula baik akan menjadi jelek begitu pula sebaliknya

Menurut Mazmanian dan Sabatier ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi prioritas dalam program perencanaan, yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*). Sedangkan menurut Wibawa mengemukakan model cara tindak dalam perencanaan program ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Chairiani menyatakan bahwa ketentuan cara tindak atau option dalam program perencanaan berkaitan dengan hal-hal yang mungkin dilakukan agar hasil dari tindakan mencapai tujuan yang realistis seperti memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawai dan melakukan pelatihan sumber daya manusia.

Sementara Amrullah menyatakan bahwa options dalam suatu program perencanaan seharusnya didasarkan dengan ketentuan yang akan dicapai guna menselaraskan kepentingan organisasi tersebut. Pada tahapan memilih cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan ialah teori Chairiani yang menyatakan bahwa ketentuan cara tindak atau option dalam program perencanaan berkaitan dengan hal-hal yang mungkin dilakukan agar hasil dari tindakan mencapai tujuan yang realistis seperti memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawai dan melakukan pelatihan sumber daya manusia.

6. Menentukan Sumber Daya (Resources)

Menurut Saman, 2015 mengenali ketersediaan tenaga kerja merupakan langkah paling awal yang bisa dilakukan dalam memulai perencanaan SDM yaitu menilai ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Penilaian ini termasuk studi komprehensif dari berbagai aspek SDM, seperti jumlah, skill, kompetensi, kualifikasi, pengalaman, usia, jabatan, kinerja, kompensasi, dan lain sebagainya. Karia, 2016 mengemukakan bahwa pentingnya perencanaan sumber daya khususnya sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal itu juga dibuktikan dengan hasil penelitian.

Sumarsono mengemukakan sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam meningkat kinerja suatu organisasi publik. Sumber daya manusia menjadi hal terpenting yang mempengaruhi kinerja sebuah Perusahaan atau organisasi publik. Malayu Hasibuan menyatakan bahwa perencanaan sumber daya adalah merupakan tenaga agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut pendapat Mangkunegara, sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Sondang Siagian menyatakan bahwa sumber daya yang paling penting ditingkatkan pada suatu organisasi yaitu sumber daya manusia. Bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Menurut Mathis dan Jackson, sumber daya manusia merupakan suatu rancangan sistem-sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat dan potensi manusia secara efektif dan efisien agar bisa mencapai tujuan organisasi. Menurut Mutiara S Panggabean, sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari pengelolaan, perencanaan, kepemimpinan dan pengendalian aktivitas yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka memperoleh tujuan yang ditentukan.

Menurut Moses N Kiggundu, sumber daya manusia merupakan pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif. Sementara James menyatakan bahwa sumber daya manusia yang ditingkatkan tanpa didukung oleh sumber daya teknologi merupakan hal yang tidak berdampak apapun pada kinerja suatu perusahaan. Pada tahapan *resource* penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan ialah teori Sondang Siagian yang menyatakan bahwa sumber daya yang paling penting ditingkatkan pada suatu organisasi yaitu sumber daya manusia.

7. Uji Coba (*Testing*)

Uji coba cara tindak ini bertujuan untuk mengukur apakah cara tindak dari tujuan prioritas program perencanaan dapat memberikan efek yang maksimal terhadap kinerja lembaga kementerian hukum dan HAM. Tentunya tahapan uji coba atau testing ini berkaitan dengan teori indikator kinerja. Teori yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn implementasi atau cara tindak kebijakan sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Suhaibah mengemukakan bahwa penggunaan atau upaya untuk merancang bangun perumusan implementasi atau cara tindak kebijakan proses implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Ketiga rancang bangun ini saling berkomplementer satu sama lain yang merupakan fokus dari ilmu pemerintahan. Sebagai suatu rancang bangun implementasi kebijakan atau cara tindak dalam program perencanaan suatu organisasi publik. Menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier Implementasi atau cara menindak lanjuti prioritas program adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Sementara Wahab berpendapat bahwa Implementasi kebijakan ataupun cara tindak bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur rutin lewat saluran- saluran birokrasi melainkan lebih dari itu ia menyangkut masalah konflik keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial

Udoji menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan dalam menentukan cara tindak adalah sama pentingnya dan lebih penting daripada pembuatan kebijakan, kebijakan yang baik hanya akan menjadi sebuah mimpi kecuali mereka benar-benar mengimplementasikan ini menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara perumusan kebijakan dengan implementasi kebijakan dalam arti walaupun perumusan dilakukan dengan sempurna namun apabila proses implementasi tidak berkerja sesuai persyaratan maka kebijakan yang semula baik akan menjadi jelek begitu pula sebaliknya. Menurut Mazmanian dan Sabatier ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi prioritas dalam program perencanaan , yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

Sedangkan menurut Wibawa mengemukakan model cara tindak dalam perencanaan program ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Chairiani menyatakan bahwa ketentuan cara tindak atau option dalam program perencanaan berkaitan dengan hal-hal yang mungkin dilakukan agar hasil dari tindakan mencapai tujuan yang realistis seperti memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawai dan melakukan pelatihan sumber daya manusia. Sementara Amrullah menyatakan bahwa options dalam suatu program perencana seharusnya didasarkan dengan ketentuan yang akan dicapai guna menselaraskan kepentingan organisasi tersebut.

Pada tahapan menentukan uji coba penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai ialah Chairiani menyatakan bahwa ketentuan cara tindak atau option dalam program perencanaan berkaitan dengan hal-hal yang mungkin dilakukan agar hasil dari tindakan mencapai tujuan yang realistis seperti memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawai dan melakukan pelatihan sumber daya manusia.

8. Rencana Langkah Demi Langkah (*Step By Step*)

- a) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan dukungan serta motivasi kepada pegawai dan melakukan pelatihan sumber daya manusia
- b) Yang bertanggung jawab dalam peningkatan kualitas SDM adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Hukum dan HAM RI
- c) Setiap sumber daya manusia mampu bekerja seefektif dan seefisien mungkin, Komitmen dan keseragaman pola pikir, kerja sama yang baik antar divisi atau bagian-bagian dalam Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung akan mempengaruhi kinerja dari organisasi publik itu sendiri sehingga visi dari Kementerian Hukum dan HAM akan tercapai dan terwujud secara nyata dimasa mendatang
- d) Program pemberian motivasi kerja dan pelatihan bagi pegawai baru selama tiga bulan agar motivasi kerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara kontinu
- e) Pemberian motivasi kerja dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai kemudian akan diukur *feed back* dari kemampuan setiap pegawai. Hal ini akan menjadi indikator dalam meningkat atau tidaknya kinerja pegawai dan meningkat tidaknya motivasi kerja setiap pegawai

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Handayani & Sarwono. (2021). *Buku Ajar Manajemen Strategis*. Jakarta: UNISRI Press.
- Mustari, N. (2015). *Pemahaman Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Surabaya: Leutika Prio.
- Simbolon, S. (2022). *Evaluasi Kinerja Pegawai*. Jakarta: CV Bintang Semesta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sunyoto, D. (2023). *Memahami Teori-Teori Yang Membahas Motivasi Kerja*. Jakarta: Eureka Media Aksara.

Jurnal

- Ariwibowo, J. Madris & Patirol, S. (2022). Pengaruh Peluang Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Ham. *Jurnal E-Komunikasi*, 9(2).
- Darmawan, I. (2023). Kinerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Ham Provinsi Riau. *Jurnal Administrasi Publik Dan Manajemen*, 2(2).
- Janicijevic, N. 2010. Business Processes in Organizational Diagnosis. Management, Vol. 15, 2010, 2, pp. 85-106.
- Rifa'i, M. (2017). Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. Manajemen Pendidikan Dan Keislaman, 1(2), 54–68.
- Suryani, M. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Lampung. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(2).