



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENGHADAPI RESTRUKTURISASI ORGANISASI**

Studi Kasus Kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM)
Pada Badan Penelitian dan Pengembangan HAM
Kementerian Hukum dan HAM RI

TESIS

**ARIEF RIANTO KURNIAWAN
0806448251**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
JAKARTA
JUNI, 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENGHADAPI RESTRUKTURISASI ORGANISASI**

Studi Kasus Kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM)
Pada Badan Penelitian dan Pengembangan HAM
Kementerian Hukum dan HAM RI

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains
(M.Si.)**

**ARIEF RIAN TO KURNIAWAN
0806448251**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIK PERENCANAAN,
STRATEGI DAN KEBIJAKAN
JAKARTA
JUNI, 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : ARIEF RIANTO KURNIAWAN
NPM : 0806448251
Tanda Tangan :
Tanggal : , Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Arief Rianto Kurniawan
NPM : 0806448251
Program Studi : Ketahanan Nasional
Judul Tesis : Analisis Kesiapan Sumber Daya Manusia Dalam
Menghadapi Perubahan, Studi Kasus Pada Badan
Penelitian dan Pengembangan HAM, Kementerian
Hukum dan HAM RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Science pada Program Studi Ketahanan Nasional, Kajian Strategik, Perencanaan, Strategi dan Kebijakan, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si (.....)
Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)
Penguji : Prof. Dr. Suahasil Nazara (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juni 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister pada Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari awal perkuliahan sampai pada saat penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Drs. Pantius D. Soeling, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Orang tua, isteri dan anak yang telah banyak memberikan bantuan moril dan spiritual;
- (3) Para sahabat saya di Kantor, dan juga sahabat-sahabat saya di Manokwari, Papua Barat, yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juni 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ARIEF RIANTO KURNIAWAN
NPM : 0806448251
Program Studi : KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
Departemen :
Fakultas :
Jenis Karya : TESIS

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Rights*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“ANALISIS KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENGHADAPAI RESTRUKTURISASI ORGANISASI”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Juni 2010

Yang menyatakan

(ARIEF RIANTO KURNIAWAN)

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
DAFTAR ISI	v
ABSTRAK	vii
BAB I	
PENDAHULUAN	
1.1 Latar belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	6
1.5 Model Operasional Penelitian	6
BAB II	
Tinjauan Pustaka	
2.1 Organisasi	13
2.2 Struktur Organisasi	18
2.3 Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Organisasi	20
2.4 Fungsi SDM dan Kapasitas Mengerakkan Perubahan	24
2.5 Manajemen Perubahan	25
2.6 Perubahan Format Organisasi	31
2.7 Perubahan Dalam Perspektif Pengembangan Organisasi ...	32
2.8 Target Perubahan Organisasi	34
2.9 Penerimaan Dan Penolakan Terhadap Perubahan	
2.9.1 Perubahan	35
2.9.1 Sumber Penolakan terhadap Perubahan	36
2.10 Resistensi Sdm Terhadap Perubahan	40
2.11 Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan Terencana	42
2.12 Diagnosa Situasi Perubahan	44
2.13 Kerangka Pemikiran Teoritis	46
BAB III	
METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	49
3.2 Objek Penelitian	50
3.3 Sumber Data	50
3.4 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data	54
3.5 Keabsahan Data	56

	3.6 Faktor Yang Diamati	57
BAB IV	PEMBAHASAN	
	4.1 Gambaran Umum	
	4.1.1 Visi dan Misi Organisasi	59
	4.1.2 Tujuan	60
	4.1.3 Sasaran Badan Litbang HAM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	60
	4.1.4 Struktur Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM	62
	4.1.5 Tugas dan Fungsi Badan Litbang HAM	64
	4.1.6 Perkembangan Organisasi	72
	4.1.7 Potensi Organisasi	74
	4.2 Analisis	
	4.2.1 Analisis Kondisi Perubahan Pada Balitbang HAM	75
	4.2.2 Analisis Data Terkait dengan Kesiapan SDM Menghadapi Perubahan	80
	4.2.2.1 Identifikasi terkait dengan proses “pencairan/ <i>unfreezing</i> ” yang meliputi pendidikan dan komunikasi serta partisipasi ...	83
	4.2.2.2 Peranan Agen Perubahan	84
	4.2.2.3 Strategi Mempersiapkan SDM dalam Menghadapi Perubahan	87
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	5.1 Kesimpulan	89
	5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

ABSTRAK

Nama : Arief Rianto Kurniawan
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul : Analisis Kesiapan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Perubahan, Studi Kasus Pada Badan Penelitian dan Pengembangan HAM, Kementerian Hukum dan HAM RI.

Tesis ini membahas kesiapan sumberdaya manusia dalam menghadapi perubahan (restrukturisasi organisasi), dalam konteks “*unfreezing*” melalui pendekatan pendidikan dan komunikasi serta pendekatan partisipasi/ keterlibatan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan interpretative kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menyarankan bahwa perlunya komitmen bersama untuk mengelola perubahan tersebut melalui pendidikan dan pelatihan serta menciptakan komunikasi dua arah; tempatkan para pegawai/staf sebagai ujung tombak kemunduran dan kemajuan organisasi dan bukan hanya sebagai pelaksana semata; pendekatan partisipasi harus dikedepankan; keterbukan informasi secara jelas.

Kata kunci:
kesiapan sumber daya manusia, perubahan (restrukturisasi organisasi)

ABSTRACT

Name : Arief Rianto Kurniawan
Study Programme: The study of National Endurance
Title : The analysis of human resources Readiness In facing the Change

This thesis discussed human resources readiness in facing the change, In the context "unfreezing" through the educational approach and communication as well as the participation approach/the involvement. This research was the qualitative research that used the approach interpretative qualitative with the descriptive design. Results of the research suggested that the need of the commitment together to carry out this change through education and the training as well as created the two-way communication; placed the officials/the staff as the tip of the decline spear and the progress of the organisation and not only as the executive only; the participation approach must be put forward; keterbukan Openness of information clearly.

Key word:

Human resources readiness, the change (the restructuring of the organisation).

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia (Badan Litbang HAM) adalah sebuah lembaga pemerintah milik Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya adalah melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia (HAM). Seiring dengan perjalanan organisasi ini dari waktu ke-waktu, sejak tahun 2000 sampai dengan 2010, Badan Litbang HAM telah mengalami perubahan struktur (restrukturisasi) organisasinya selama tiga periode. Selama sepuluh tahun inilah organisasi ini menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam membantu pemerintah menjawab berbagai permasalahan HAM yang ada di Indonesia beserta solusinya.

Di era hak asasi manusia saat ini, isu-isu mengenai pelanggaran dan pemajuan HAM sangatlah tidak berimbang. Isu pelanggaran HAM lebih menonjol ketimbang isu-siu mengenai pemajuan HAM. Sebagaimana dinyatakan di dalam Konvensi PBB Tentang Hak Ekonomi, Sosial, dan Budaya, yang telah diratifikasi oleh Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2005 tentang Pengesahan Konvensi PBB Tentang Hak Ekonomi, Sosial, dan Budaya, adalah bahwasanya salah satu tanggungjawab pemerintah di bidang HAM khususnya dibidang hak ekonomi, sosial, dan budaya, adalah negara bertanggungjawab terhadap pemajuan HAM. Hal inilah yang semestinya menjadi perhatian Badan Litbang HAM sebagai **organisasi yang berkaitan langsung dengan tanggungjawab pemerintah di bidang HAM**. Terlepas

dari apakah Badan Litbang HAM dan lembaga sejenis lainnya seperti KOMNAS HAM memiliki peran yang hampir sama, akan tetapi Badan Litbang HAM sebagai lembaga/ organisasi publik diharapkan mampu menghasilkan output yang memiliki dampak, termasuk dampak internal dan eksternal, serta memiliki arti bagi pemajuan HAM di Indonesia. Sehingga organisasi ini harus mempunyai strategi yang jelas melalui arah dan kebijakan organisasi itu sendiri, termasuk **struktur organisasi** di dalamnya, serta tidak hanya sekedar menjadi organisasi Organik di dalam sebuah Kementerian. Dengan demikian perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi haruslah menjadi sebuah tantangan bagi kemajuan serta keberadaan organisasi. Collins (1984:54) menyatakan bahwa, organisasi tergantung pada dan harus berinteraksi dengan lingkungan luar demi kelangsungan hidupnya. Setiap faktor dalam lingkungan luar yang mempengaruhi organisasi untuk menarik sumberdaya manusia dan sumber daya bahan yang dibutuhkannya, atau untuk menghasilkan dan memasarkan jasa atau produknya, menjadi kekuatan untuk perubahan.

Pengaturan terhadap perubahan struktur organisasi adalah salah satu tantangan terbesar dalam suatu organisasi. Untuk dapat bertahan suatu organisasi tidak cukup hanya dengan menjalankan atau melaksanakan roda organisasi dengan pengaturan pada aktivitas organisasi semata, namun juga aktif mendengarkan aspirasi anggota organisasi, meningkatkan proses pengembangan komitmen dan kerjasama kelompok dan meningkatkan komunikasi serta konsultasi.

Perubahan struktur organisasi pada Badan Litbang HAM tidak terjadi secara keseluruhan dari struktur yang telah ada. Perubahan nomenklatur serta tugas pokok dan fungsinya hanya terjadi pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak

Kelompok Rentan (perubahannya Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Khusus) serta **Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat (perubahannya Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik).**

Perubahan struktur (restrukturisasi) organisasi ke-tiga di Badan Litbang HAM pada tahun 2010 kali ini diharapkan mampu menjawab tantangan pemajuan HAM serta mampu melakukan perubahan seiring dengan perkembangan yang terjadi di luar lingkungan organisasi dimana perubahan demi perubahan terjadi secara dinamis. Restrukturisasi tersebut diharapkan pula tidak hanya sekedar berbagi kekuasaan di dalam lingkungan organisasi, namun lebih menekankan pada strategi organisasi dalam menjalankan Visi dan Misi Kementerian Hukum dan HAM yang telah ditetapkan.

Bila manajemen merencanakan suatu perubahan, maka harus memutuskan unsur-unsur apa dalam organisasi yang akan diubah. Harold J. Leavitt (1964:55) menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan/atau orang-orangnya. Perubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan kembali berbagai sistem internal, seperti hubungan-hubungan tanggung jawab-wewenang, sistem komunikasi, aliran kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, atau hirarki manajerial. Perubahan orang-orang organisasi mencakup perubahan; kebijaksanaan dan prosedur penarikan dan seleksi, kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan, sistem balas jasa, keterampilan kepemimpinan dan komunikasi manajerial, dan sikap, kepercayaan, peranan atau karakteristik karyawan lainnya.

Terjadinya perubahan struktur organisasi yang terjadi pada Badan Litbang HAM secara langsung akan berpengaruh kepada pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta peranannya dalam menunjang visi dan misi Kementerian Hukum dan HAM. Berubahnya nomenklatur serta tugas pokok dan fungsi dari Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik mengakibatkan berubahnya spesialisasi tugas/ pekerjaan. Dari sudut pandang pemegang posisi di masing-masing bidang tidak terjadi perubahan, namun dari sudut pandang kesiapan, sumber daya manusia yang ada di dalam struktur Puslitbang HAM Yang Berat mau tidak mau harus menyesuaikan dengan pola pikir serta pengetahuan yang baru tentang Transformasi Konflik. **Tidak adanya tenaga ahli yang spesifik menguasai** bidang konflik dan transformasi konflik merupakan salah satu kendala yang ada.

Berdasar pada latar belakang tersebut di atas permasalahan yang akan diangkat adalah; bagaimana kesiapan sumber daya manusia (SDM) Badan Litbang HAM, khususnya SDM pada Pusat Penelitian HAM Yang Berat dalam menghadapi perubahan tugas pokok dan fungsinya yang baru.

1.2 Perumusan Masalah

Bertitik tolak pada latar belakang masalah tersebut di atas, maka untuk mempertajam fokus penelitian dan penyusunan instrument penelitian maka perlu terlebih dahulu menentukan pokok permasalahannya. Adapun yang menjadi pokok permasalahan dalam tesis ini adalah:

- 1.2.1 Bagaimana gambaran mengenai perubahan struktur organisasi Badan Litbang HAM, khususnya terhadap perubahan tugas pokok dan fungsi Puslitbang HAM Yang Berat menjadi Puslitbang Transformasi konflik?
- 1.2.2 Bagaimana manajemen mempersiapkan sumber daya manusia/ pegawainya dalam menghadapi perubahan tersebut?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian:

- a) Mendeskripsikan perubahan struktur pada Puslitbang HAM yang Berat terutama terhadap perubahan tugas pokok dan fungsinya menjadi Puslitbang Transformasi Konflik.
- b) Menganalisis kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan.

1.3.2 Manfaat Penelitian:

- a) Secara teoritis, diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam mengembangkan konsep restrukturisasi organisasi.
- b) Secara praktis, diharapkan dapat menjadi *input* bagi Badan Litbang HAM Kementerian Hukum dan HAM dalam merumuskan kebijakan reformasi struktur organisasi.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada upaya pencairan "*unfreezing*" dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan struktur organisasi terutama perubahan tugas dan fungsi pada Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat yang berubah menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik.

1.5 Model Operasional Penelitian

Menurut Kurt Lewin, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Jadi, ia memfokuskan pada pernyataan "mengapa", yaitu mengapa individu-individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dari situ ia mencari tahu bagaimana perubahan dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Lewin berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistances*) untuk berubah. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat "*driving forces*" itu, atau melemahkan "*resistances to change*" (Teori Force Field dari Kurt Lewin (1951)).

Kurt Lewin sendiri juga menelaah proses mengadakan perubahan yang efektif. Lewin melihat bahwa individu mengalami dua hambatan utama untuk melakukan perubahan. Pertama, ia tidak sudi (atau tidak mampu) mengubah sikap atau perilaku yang sudah mapan. Hambatan kedua yang dilihat oleh Lewin adalah bahwa perubahan sering hanya berlangsung untuk jangka waktu yang singkat. Untuk mengatasi hal tersebut Lewin mengembangkan sebuah model proses perubahan.

Model awal perubahan yang dikembangkan oleh Lewin menggambarkan perubahan sebagai sebuah proses tiga tahap. Tahap pertama ia sebut "*unfreezing*" atau pencairan. Pencairan mencakup upaya membuat kebutuhan akan perubahan sedemikian gamblang sehingga individu, kelompok, atau organisasi dapat dengan mudah danmemahaminya. Pada tahap kedua perubahan atau "*changing*" terjadi. Ini biasanya periode kebingungan dan transisi. Pengubahan membutuhkan agen perubahan terlatih untuk membantu perkembangan nilai, sikap, perilaku baru selama proses identifikasi dan internalisasi. Para anggota organisasi mengidentifikasi nilai, sikap, dan perilaku agen perubahan, dan kemudian menginternalisasi setelah mereka merasakan efektivitasnya dalam prestasi. Yang ketiga dan tahap terakhir ia disebut pembekuan "*refreezing*". Pembekuan berarti mengukuhkan pola perilaku baru melalui mekanisme pendukung atau penguat, sehingga ia menjadi norma baru.

Terkadang adanya penolakan terhadap perubahan (resistensi) merupakan suatu petunjuk bagi pimpinan (manajer) bahwa ada sesuatu yang salah dengan usulan atau kesalahan yang telah dibuat dalam penyajiannya. Oleh karena itu manajer harus menentukan sebab-sebab nyata penolakan dan kemudian mengatasinya dengan cara-cara yang tepat atau sesuai. Kotter dan Schlesinger (1979:106) mengemukakan enam cara penanggulangan penolakan terhadap perubahan, yaitu:

- a) **Pendidikan dan komunikasi.** Salah satu cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin dalam proses. Bila alasan logik perubahan dijelaskan dan **disosialisasikan**, apakah secara individual,

kelompok dalam pertemuan, atau keseluruhan organisasi melalui pendidikan, maka jalan menuju kesuksesan perubahan dapat lebih lancar.

- b) **Partisipasi dan perlibatan.** Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perancangan dan implementasi perubahan, penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi atau dihilangkan.
- c) **Kemudahan dan dukungan.** Pemudahan proses perubahan dan pemberian dukungan kepada mereka yang terlibat merupakan cara lain manajer menangani penolakan. Program-program pendidikan dan latihan kembali, pelonggaran waktu setelah periode sulit, dan penawaran dukungan emosional serta pengertian dapat membantu.
- d) **Negoisasi dan persetujuan.** Teknik lain adalah negoisasi dengan para penolak perubahan.
- e) **Manipulasi dan bekerja sama.** Terkadang para manajer cenderung menjauhkan individu atau kelompok dari penolakan terhadap perubahan. Para manajer dapat bekerja sama dengan para individu, atau kelompok yang menolak melalui pemberian peranan kepadanya dalam perancangan atau proses perubahan.
- f) **Paksaan eksplisit dan implicit.** Para manajer dapat memaksa orang untuk menerima perubahan dengan berbagai ancaman eksplisit atau implicit, dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi, dan sebagainya. Bahkan manajer dapat memecat atau memindahkan para karyawan yang menentang perubahan.

Penanggulangan penolakan terhadap perubahan akan melibatkan lebih dari satu pendekatan-pendekatan tersebut di atas. Teknik mana yang akan dipakai, dan bagaimana menterjemahkannya menjadi kegiatan-kegiatan efektif, akan tergantung

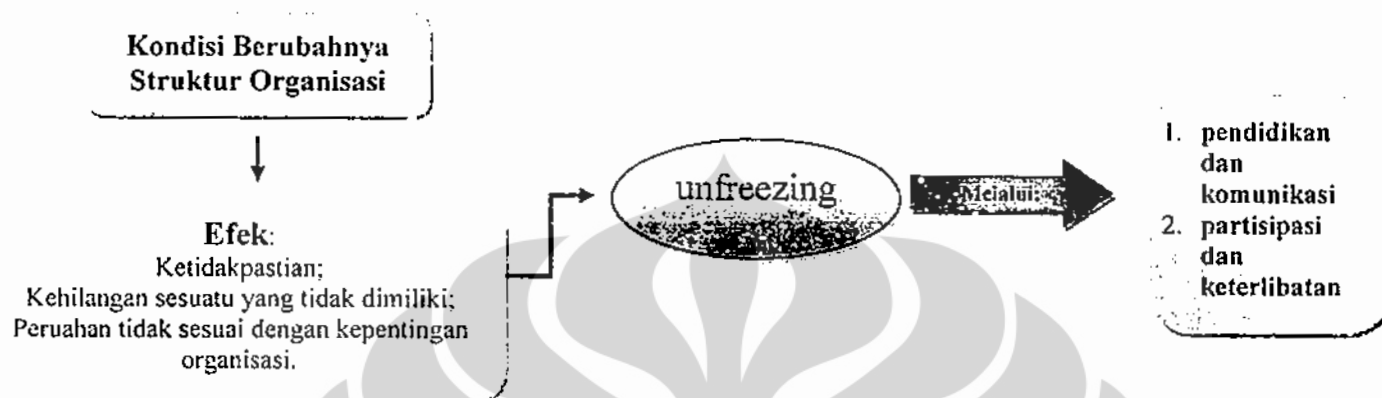
kepada cirri-ciri situasi perubahan tersebut. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka pendekatan yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian adalah menggunakan **pendidikan dan komunikasi** serta pendekatan **partisipasi dan keterlibatan**. Untuk lebih jelasnya model operasional dalam penelitian ini adalah menggunakan model metafora “air yang tenang” yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (1951) yang dapat digambarkan sebagai berikut:

model pengelolaan perubahan Kurt Lewin:



Menurut Kurt Lewin, perubahan yang berhasil mensyaratkan proses pencairan “*unfreezing*” status quo, kemudian berubah “*changing*” menjadi keadaan baru, dan terakhir adalah pembekuan kembali “*unfreezing*” guna pemantapan. Status quo dapat dianggap keadaan seimbang. Untuk berpindah dari keadaan seimbang ini, dibutuhkan proses pencairan. Pencairan dapat dilakukan melalui tiga hal salah satunya adalah meningkatkan kekuatan-kekuatan pendorong yang mengarahkan perilaku itu menjauhi status quo (Kurt Lewin, 1951).

model operasional penelitian kesiapan SDM terhadap perubahan:



ERASIONALISASI FAKTOR-FAKTOR

No.	Faktor-faktor yang diamati	Jenis Data	Sumber data	Teknik pengumpulan data	Penilaian	
					Peneliti	Informan Kunci
Pendidikan dan Komunikasi : (Kotter & Schiesinger 1979:106)						
a.	Adanya Diskusi tentang rencana perubahan	Primer	Informan Pokok: Pejabat Eselon III	Wawancara mendalam (pedoman wawancara)	Adanya Penjelasan tentang perlunya perubahan yang disertakan dengan alasan, baik kepada individu, kelompok atau seluruh organisasi	Pejabat Eselon II
b.	Adanya Pertemuan kelompok	Primer dan sekunder	Informan Pokok: Pejabat Eselon III, IV dan Pejabat Fungsional Peneliti Dokumen: Laporan hasil rapat/ pertemuan	Wawancara (pedoman wawancara) dan studi dokumen	Adanya pertemuan kelompok guna mensosialisasikan perubahan yang akan dilaksanakan dan didokumentasikan dalam bentuk laporan.	

<p>c. Adanya keterbukaan informasi tentang rencana perubahan</p> <p>d. Adanya media yang digunakan dalam menginformasikan rencana perubahan</p>	Primer dan sekunder	<p><u>Informan Pokok:</u> Pejabat Eselon IV dan Pejabat Fungsional Peneliti</p> <p><u>Dokumen:</u> Laporan hasil rapat/pertemuan</p>	Wawancara (pedoman wawancara) dan studi dokumen	Adanya mekanisme yang dibangun terhadap keterbukaan informasi yang jelas tentang rencana perubahan bagi SDM/pegawai	
2. Partisipasi/peranserta: (Kotter & Schlesinger 1979:106)					
a. Pendekatan terhadap mereka untuk dapat berpartisipasi (keterlibatan)	Primer	<p><u>Informan pokok:</u> Pejabat Eselon III, IV dan Pejabat Fungsional Peneliti</p>	Wawancara (pedoman wawancara)	Orang-orang yang berpartisipasi akan terikat dalam mengimplementasikan perubahan, dan setiap informasi yang relevan dari mereka akan terintegrasi dalam rencana perubahan	Pejabat Eselon II
b. Adanya kesempatan untuk memberikan kontribusi	Primer	<p><u>Informan pokok:</u> Pejabat Eselon III, IV dan Pejabat Fungsional Peneliti</p>	Wawancara (pedoman wawancara)		

Pedoman Wawancara

Bagaimana tentang rencana perubahan yang akan terjadi pada Badan litbang HAM khususnya Pada Pusat Litbang HAM Yang Berat yang akan berubah menjadi Pusat Litbang Transformasi Konflik.

Faktor yang diamati pada aspek "Pendidikan dan Komunikasi":

(Kotter & Schlesinger 1979:106)

1.5.1 Adanya diskusi tentang rencana perubahan.

- a) Bagaimana manajemen membahas tentang rencana perubahan .

1.5.2 Adanya pertemuan kelompok.

- a) Bagaimana bentuk/ model pertemuan kelompok tersebut di bangun.
- b) Bagaimana dengan individu-individu yan menolak perubahan.

1.5.3 Adanya keterbukaan (transparan) informasi tentang rencana perubahan.

Bagaimana keterbukaan informasi tersebut di bangun tentang perencanaan perubahan

1.5.4 Adanya media yang digunakan dalam menyampaikan keterbukaan informasi.

- a) Mekanisme penyampaian informasi yang transparan : surat atau dokumen yang dibagikan?
- b) Mekanisme feed-back? Bagaimana bentuknya?

Faktor yang diamati pada aspek " Partisipasi dan Keterlibatan":

(Kotter & Schlesinger 1979:106)

1.5.5 Pendekatan terhadap mereka untuk beradaptasi.

- a. Bagaimana bentuk pendekatan yang dilakukan manajemen guna mempersiapkan perubahan.

1.5.6 Kesempatan terhadap mereka yang diberikan untuk berkontribusi.

- a. Bagaimana manajemen membangun mekanisme bagi anggota organisasi yang ingin berkontribusi terhadap proses perubahan tersebut.

BAB I TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Organisasi

Secara sederhana, organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Ciri-ciri organisasi ialah: 1) terdiri daripada dua orang atau lebih, 2) ada kerjasama, 3) ada komunikasi antar satu anggota dengan yang lain, 4) ada tujuan yang ingin dicapai. Banyak definisi tentang organisasi.

Beberapa definisi ataupun pengertian yang disampaikan oleh beberapa para ahli mengenai organisasi, diantaranya: Chester I. Barnard (1938) dalam bukunya "The Executive Functions" mengemukakan bahwa : " Organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih" (I define organization as a system of cooperatives of two more persons); James D. Mooney mengatakan bahwa: "Organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama" (Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose); dan Menurut Dimock, organisasi adalah: "Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan" (Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and

control may be exercised to achieve a given purpose). Sedangkan menurut Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, W.J.S. Poerwadarminta: Organisasi adalah susunan dan aturan dari berbagai bagian (orang dsb) sehingga merupakan kesatuan yang teratur.¹

Pandangan lain tentang organisasi juga dikemukakan oleh beberapa pakar seperti John D. Millet mengatakan bahwa organisasi adalah sebagai kerangka struktur dimana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama (Organization is the structural framework within which the work of many individuals is carried on for the realization of common purpose). Herbert. A. Simon mengatakan bahwa organisasi adalah sebagai pola komunikasi yang lengkap dan hubungan-hubungan lain di dalam suatu kelompok orang-orang (Organization is the complex pattern of communication and other relations in a group of human being).

Kemudian Dwight Waldo menyampaikan bahwa organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antara orang-orang pada suatu sistem administrasi (Organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelations in an administrative system). Pandangan Luther Gulick tentang organisasi adalah bahwa organisasi adalah sebagai suatu alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur kewenangan; dan dengan demikian pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan yang menjangkau dari puncak sampai ke dasar dari seluruh badan usaha (

¹ Cholipa, *STUDI TENTANG ORGANISASI*, Universitas Bina Darma, <http://images.cholifa1959.multiply.com/attachment/0/SbPWFgoKCHAAHku4Vs1/TUGAS%20UTS%20DR.A.CHOLIPA.ppt?nmid=216668481>, Sun, 03/07/2010 - 14:20pm

Organization is the means of interrelating the subdivisions of work by allotting them to men who are placed in a structure of authority, so that the work may be coordinated by orders of superiors to sub ordinates, reaching from the top to the bottom of the entire enterprise).

Organisasi dapat dilihat dengan dua cara berbeda, yaitu: 1) organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang terdiri atas sub-sistem yang saling berkaitan, dan memperoleh input untuk diolah yang berasal dari lingkungan serta menyalurkan output hasil pengolahan ke lingkungan kembali, dan 2) organisasi sebagai sekelompok orang yang berkerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama (Monir H. Thayeb).

Organisasi itu sendiri juga dapat diartikan kedalam dua macam, yaitu: dalam arti statis, yaitu organisasi sebagai wadah tempat dimana kegiatan kerjasama dijalankan; dan dalam arti dinamis, yaitu organisasi sebagai suatu sistem proses interaksi antara orang-orang yang bekerjasama, baik formal maupun informal.

Sinonim dari organisasi itu sendiri adalah sebuah institusi/lembaga; yaitu kelompok yang menampung aspirasi masyarakat; punya aturan tertulis atau tidak; tumbuh dalam masyarakat; mencapai tujuan bersama; dibentuk oleh pemerintah atau swasta. Selanjutnya sinonim organisasi adalah sebuah birokrasi, yang berarti bahwa organisasi berisi aturan yang dikendalikan lewat meja atau kantor. Terkait dengan organisasi sebagai birokrasi, Webber juga menatakan bahwa birokrasi itu adalah system kekuasaan, dimana pimpinan (superordinat) mempraktekkan kontrol atas bawahan (subordinat). Sistem birokrasi menekankan pada aspek "disiplin". Sebab itu Webber juga memasukkan birokrasi sebagai system legal-rasional. Legal oleh karena tunduk pada aturan-aturan tertulis dan dapat disimak oleh siapapun, dan rasional oleh

karena dapat dipahami, dipelajari, dan jelas penjelasan sebab akibatnya. Webber memperhatikan secara khusus fenomenal control superordinat atas subordinat. Kontrol ini jika tidak dilakukan pembatasan, berakibat pada akumulasi kekuasaan absolute di tangan superordinat. Akibatnya, organisasi tidak lagi berjalan secara rasional melainkan sesuai keinginan pemimpin belaka. (Martin Albrow. 2004)

Dari beberapa definisi yang telah disampaikan di atas, maka dapat diambil sebuah definisi operasional yang dapat digunakan dalam penelitian ini, yaitu bahwa; sejatinya sebuah organisasi adalah sebuah bentuk kerangka sistematis kerjasama (kerangka kerja sistematis) yang tersusun dalam bagian-bagian tertentu yang saling berkaitan dan diatur sedemikian rupa sehingga merupakan kesatuan yang teratur dan bergerak secara dinamis dalam mencapai tujuan organisasi. Kerangka kerja sistematis ini dapat dikategorikan/ didefinisikan sebagai struktur, struktur dari sebuah organisasi. Sedangkan sistem itu sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi (wikipedia). Struktur organisasi ini harus ada dalam suatu koordinasi dari setiap kegiatan di masing-masing bagian melalui pembagian pekerjaan dan fungsi lewat hirarki otoritas dan tanggungjawab. Selaras dengan hal tersebut Schein menyatakan bahwa; karakteristik organisasi meliputi: memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain untuk mengkoordinasikan aktivitas di dalamnya.²

Selanjutnya ada beberapa aspek yang mempengaruhi keberadaan organisasi itu sendiri, yaitu diantaranya adalah aspek internal dan aspek eksternal. Aspek internal

² Fickry, "Manajemen Konflik Dalam Organisasi", <http://defickry.wordpress.com/2007/09/13/manajemen-konflik-dalam-organisasi/>. Sun, 03/07/2010 - 14:55 pm

meliputi; perilaku organisasi (termasuk manajemen organisasi serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan struktur organisasi), sedangkan aspek eksternal meliputi; lingkungan di luar organisasi yang memiliki hubungan dan pengaruh secara timbal balik terhadap organisasi. Kegiatan manajemen itu sendiri pada hakekatnya adalah merupakan proses kegiatan seorang pimpinan organisasi (manajer) yang harus dilakukan dengan mempergunakan cara-cara pemikiran yang rasional maupun praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain sebagai sumber tenaga kerja tanpa mengabaikan sumber-sumber yang lain serta adanya waktu yang tersedia dengan cara yang tepat. Kegiatan manajemen itu sendiri meliputi: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (pendorongan), dan *controlling* (pengendalian). Salah satu kegiatan dari manajemen yang sangat mempengaruhi organisasi, utamanya **perilaku organisasi**, adalah *organizing* (pengorganisasian), salah satu dimensinya adalah hierarki kekuasaan (otoritas). Dimensi inilah yang cenderung disalahgunakan/ diselewengkan oleh pelaku organisasi, bahkan mempengaruhi manajemen organisasi, khususnya organisasi publik (pemerintah) yang lebih condong kepada penerapan sistem birokrasi yang kaku. Beberapa karakteristik yang terjadi diantaranya adalah; organisasi tidak mampu bereaksi dengan baik terhadap perubahan kondisi lingkungan di luar organisasi serta di dalam organisasi sendiri seringkali terjadi pertentangan (*resistensi*). Salah satu pertentangan ini bisa berupa penolakan terhadap reformasi birokrasi yang menyangkut wilayah manajemen organisasi. Kebanyakan orang menganggap sistem birokrasi ini dikenal dengan tidak efektif, terlalu kaku, dan bahkan terkesan lambat. Anggapan-anggapan seperti ini di satu sisi dapat dijumpai sejumlah kebenarannya pada fakta

lapangan. Namun, di sisi lain anggapan-anggapan tadi merupakan stereotipe yang sesungguhnya masih dapat diperdebatkan keabsahannya.

2.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan konsep abstrak. Tidak satupun orang melihat hal yang sama, Gibson dkk.(1997), namun demikian bentuk, ukuran dari struktur organisasi secara umum dapat diklasifikasikan kedalam tiga kategori, yaitu: struktur fungsional dimana setiap manajer bertanggung jawab atas fungsinya secara spesifik, struktur unit bisnis dimana setiap manajer unit bisnis bertanggung jawab terhadap semua aktifitas, dan struktur matriks dimana unit-unit fungsional mempunyai setidaknya dua pertanggungjawaban, Anthony dan Govindrarajan (1995).

Apapun bentuk dan model struktur organisasi, pada intinya adalah semua organisasi berorientasi pada tujuan, dan maksud tertentu. Ini berarti bahwa struktur organisasi juga berorientasi pada tujuan dan maksud tertentu. Gibson dkk.(1997). Dengan demikian jelas bahwa seorang manajer harus mengetahui bagaimana menyesuaikan struktur dengan tujuan serta maksud apa yang mereka inginkan. Leavitt (1990) mengatakan bahwa perkembangan organisasi melalui perubahan struktur dapat dibedakan menjadi tiga kelompok antara lain; *pertama*, melalui aplikasi prinsip-prinsip perencanaan organisasi klasik dengan menekankan pada pentingnya penciptaan pembagian kerja dan garis wewenang yang tepat, perubahan tentang manajemen, deskripsi jabatan, bidang tanggung jawab, hubungan pelaporan dan sebagainya; *kedua*, melalui desentralisasi yaitu dengan pendekatan penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih dikenal kecil dan dapat berdiri sendiri, sebab hal ini dapat meningkatkan motivasi para anggotanya dan membantu mereka untuk memusatkan

perhatiannya pada kegiatan berprioritas tinggi serta untuk menyesuaikan struktur dan teknologinya sesuai dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan lingkungan eksternal yang melingkupinya; dan *ketiga*, melalui perbaikan prestasi organisasi dengan memodifikasi aliran kerja dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.

Berdasarkan tingkat kompleksitas, formalitas, sentralitas, dan desentralisasi organisasi, maka akan banyak bentuk struktur organisasi yang merupakan hasil perpaduan dari berbagai komponen. Namun demikian terdapat tiga model struktur yang dikenal, yaitu model tradisional, model hubungan manusia, dan model sumber daya manusia, Hani dan Sukanto (1999).

Bentuk umum model tradisional adalah bentuk piramid yang masing-masing tingkatan hierarkis menggambarkan segmen struktur (misal: satuan kerja, departemen, divisi, bagian, sub bagian, dan sebagainya) serta menggambarkan hubungan pekerjaan atasan-bawahan. Struktur tradisional biasanya dirancang untuk lingkungan yang stabil dan perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya dapat diperkirakan, untuk lingkungan yang bergejolak jenis struktur ini cenderung menjadi tidak efisien.

Dalam model hubungan manusia secara umum struktur formalnya masih sama dengan model tradisional, akan tetapi dalam model hubungan manusia ini disadari bahwa orang selalu bertindak sesuai dengan porsi-porsi dan hubungan-hubungan menurut struktur formalnya, sehingga dimungkinkan terbentuknya struktur informal yang tumbuh pada setiap elemen organisasi. Untuk itu pada model ini mengusulkan perlu adanya penyesuaian teknik-teknik dan perilaku struktural.

Kemudian dalam model sumber daya manusia berpendapat bahwa pada hakikatnya manusia mempunyai kemampuan untuk mempelajari, mengarahkan, mengendalikan, dan lebih kreatif dari pekerjaan mereka yang sedang dilakukan, dan tugas manajer adalah menciptakan suatu lingkungan dimana mereka dapat meningkatkan sumbangan sesuai dengan kapasitasnya pada organisasi. Pada model ini proses hubungan dapat memotong garis dan fungsi departemen atau unit kerja, seorang manajer dapat berfungsi sebagai pimpinan suatu kelompok yang anggotanya tidak terikat dengan hubungan atasan dan bawahan seperti yang terjadi pada model tradisional. Pada organisasi pemerintah seperti Badan Litbang HAM, bentuk organisasinya biasanya diaplikasikan untuk mengerjakan proyek dengan membentuk tim kerja yang anggotanya tidak terikat dengan suatu unit kerja atau bagian dalam suatu organisasi.

2.3 Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Organisasi

Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer (1993:9-11) ada lima karakteristik kompetensi yaitu:

- a. Motif (motive), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat/ciri bawaan (trait), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (self concept), sikap, nilai dari orang-orang.
- d. Pengetahuan (knowledge), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
- e. Keterampilan (skill), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu

sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitive. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, yaitu dengan melakukan:

- a. Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan
- b. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak.
- c. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking.
- d. Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ, EQ dan ESQ.

Dengan strategi tersebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

Penulis buku *strategic Human Resources Management (HRM)*, Mello (2006) juga menyampaikan teorinya bahwa strategi SDM haruslah berjalan berkesinambungan dengan budaya dan nilai-nilai yang dianut organisasi. Hal ini dikarenakan *human resource (HR)* memiliki peranan yang cukup strategik dalam mengelola efektivitas kerja karyawan, sehingga pengimplementasian dari strategi SDM tidak akan kehilangan makna dan arah dari organisasi tersebut.

Thite (2004) juga menyampaikan keyakinannya bahwa pengimplementasian strategi SDM yang efektif dan sukses akan meningkatkan rasa kepercayaan diri karyawan dan kepercayaan terhadap organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan

kemampuan dan kapasitas dari karyawannya untuk bersama-sama mencapai sukses di organisasi tersebut. Dengan adanya rasa percaya terhadap organisasi maka karyawan akan memberikan yang terbaik pula bagi organisasi. Bagaimana mengimplementasikan konsep strategi SDM yang efektif merupakan tantangan tersendiri bagi HR manager dan HR department. Dalam hal ini HR harus lebih proaktif untuk menciptakan konsep-konsep strategi pengembangan SDM yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Analisa dari kekuatan & kelemahan yang dimiliki oleh organisasi akan sangat membantu dalam mendesign konsep dari strategi SDM ini. Hal ini dikarenakan didalam dunia kompetisi yang semakin menggiatkan ini, peranan dari kemampuan dan kapasitas “internal” organisasi sangat memainkan peran yang sangat penting untuk memenangkan persaingan. Aset SDM adalah asset yang unik dan berbeda di setiap organisasi. Semakin suatu organisasi mampu mengembangkan dan mengelola asset “kapasitas” SDM ini, maka disitulah kunci sukses organisasi tersebut.³

Kebutuhan organisasi untuk mendesign konsep pengembangan SDM-nya memicu perubahan peran seorang HR dalam mengelola SDM organisasi dari peran-peran tradisionalnya sebagai seorang administrator, menjadi peran yang lebih strategik di dalam organisasi. Didalam peranannya yang lebih strategik inilah HR harus mampu membawa perubahan dan mampu mengupayakan peningkatan kapasitas karyawan. HR harus menyadari bahwa HR memegang peranan yang krusial dalam pencapaian sukses organisasi melalui pengelolaan aset-aset SDM yang dimiliki organisasi tersebut. Dalam peranan yang lebih strategik ini pula, HR harus mampu

³ Thite, W 2004, ‘Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations’, *The Learning Organisation*, vol. 11, no.1, pp. 28-43

menyampaikan pesan-pesan perubahan tersebut tidak hanya kepada management organisasi dan seluruh karyawan tetapi juga ke “customers/client dan networking” dari organisasi tersebut.

Stone (2008) menyatakan bahwa dalam perkembangan peran kearah yang lebih strategik, maka HR memiliki 4 fungsi utama yaitu ; sebagai partner yang strategik dari management dalam pengambilan keputusan, sebagai seorang ahli administrasi di dalam organisasi, sebagai penyampai suara karyawan, dan juga sebagai pembawa agen perubahan di organisasi. Secara garis besar, HR perlu menciptakan konsep strategi pengembangan SDM ini dan menciptakan konsep-konsep pengimplementasiannya untuk mencapai sukses organisasi secara keseluruhan.

2.4 Fungsi SDM dan Kapasitas Menggerakkan Perubahan

Dari pelaksanaan tugasnya, sebenarnya fungsi SDM bisa menata serangkaian proses yang didesain untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Namun alih-alih sebagai pendukung inovasi, fleksibilitas dan perubahan, fungsi SDM justru lebih sering dianggap tertinggal. Fungsi ini dipersepsi sebagai pelaksana tradisi yang melekat pada kebijakan-kebijakan dan prosedur dan tidak dianggap sebagai pelopor.

Guna mendongkrak kelincahan, kecanggihan dan daya tanggap fungsi SDM, para profesional SDM sudah semestinya lebih berani mengambil risiko, bereksperimen dengan program-program baru, mencari gagasan dan pendekatan baru serta mengubah gagasan dengan cepat menjadi aksi. Dengan menggunakan survei diagnosa secara sederhana departemen SDM akan mampu menilai kecepatannya dalam merespon

perubahan pasar, sektor industri dan strategi perusahaan. Perbaikan kecepatan gerak, agilitas dan daya tanggap fungsi SDM membutuhkan pengambilan risiko dan pemahaman mengenai proses-proses yang diperlukan guna mewujudkan perubahan dengan cepat.

2.5 Manajemen perubahan

Pada tahun 1940 hingga 1980-an, wacana tentang manajemen perubahan sangat diwarnai oleh pendekatan Perubahan Terencana, yang dasar-dasarnya telah dirintis oleh Kurt Lewin. Namun setelah kematiannya, pendekatan ini diambil alih dan menjadi fokus sentral gerakan Pengembangan Organisasi (Organization Development), khususnya di negara-negara Barat. Dalam bentuk awalnya, Pengembangan Organisasi adalah pendekatan perubahan yang memfokuskan perhatiannya pada peningkatan kinerja kelompok di mana pimpinan organisasi atau manajer, para karyawan atau pekerja bekerja sama dengan agen perubahan, biasanya seorang atau lembaga konsultan. Melalui proses pembelajaran, mereka mengupayakan wawasan baru terhadap situasi yang mereka hadapi dengan harapan mereka mampu mengidentifikasi dan memperoleh cara-cara kerja sama yang lebih efektif. Para pendukung gerakan ini, khususnya pada masa-masa awal, meyakini bahwa pembelajaran kelompok dan pengembangan individu setidaknya sama pentingnya dari proses perubahan itu sendiri. Hal ini memang konsekuensi dari nilai-nilai humanisme dan demokrasi yang mendasari Perubahan Terencana, yang kalau dilacak sumbernya berasal dari keyakinan dan latar belakang pendirinya, Kurt Lewin.

Namun, dalam perkembangannya kemudian pengaruh nilai-nilai ini makin melonggar. Itulah yang membedakan pendekatan para perintis yang banyak bertumpu

pada pendekatan analitis dengan pendekatan yang lebih bersifat preskriptif pada era-era berikutnya, khususnya dari para proponent gerakan Pengembangan Organisasi yang saat itu telah berkembang menjadi industri konsultasi tersendiri. Namun, semenjak tahun 1980-an, pendekatan Perubahan Terencana menuai banyak kritik terutama karena ketidakmampuannya dalam menangani situasi perubahan yang lebih radikal dan koersif atau di mana kekuasaan dan politik organisasi sangat dominan.

Mungkin karena wacana yang berkembang setelah itu, sebuah pendekatan baru semakin memperoleh perhatian dan pengikut pada tahun-tahun belakangan ini. Meskipun aspek-aspeknya kerap mendapat label yang berbeda-beda, seperti *continuous improvement* atau pembelajaran, pendekatan ini lebih kerap diklasifikasikan dalam Pendekatan Emergent. Pendekatan ini lebih mendukung perubahan yang digerakkan dari bawah ke atas ketimbang *top-down* serta lebih menekankan pada proses berkesinambungan yang *open ended* dalam beradaptasi terhadap kecepatan dan intensitas perubahan yang makin menjurus ke arah turbulensi. Lebih dari sekedar metode perubahan struktur dan praktek-praktek organisasi, pendekatan ini juga lebih memerikan proses perubahan sebagai proses pembelajaran.

Manajemen perubahan bukanlah suatu disiplin ilmu terpisah dengan batasan-batasan kaku yang terdefiniskan dengan jelas. Namun, teori dan praktek manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin serta tradisi ilmu-ilmu sosial. Misalnya, teori pendidikan dan pembelajaran manajemen, yang membantu kita untuk memahami perilaku mereka yang mengelola perubahan, tidak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa kita mengacu ilmu psikologi. Permasalahan ini juga tak bisa dibicarakan tanpa menyentuh epistemologi.

Maka, tantangannya adalah bagaimana menjangkau rentang yang cukup luas agar kita dapat mencakup dasar-dasar teoritis manajemen perubahan, tanpa tersesat terlalu jauh dalam disiplin-disiplin terkait sehingga menyebabkan hilangnya fokus serta pemahaman. Demi mencapai keseimbangan pelik ini, peninjauan ini akan dibatasi pada tiga pandangan pemikiran sebagai pembentuk fondasi di mana teori-teori manajemen perubahan bersandar, yaitu masing-masing pandangan Perspektif Individual, pandangan Dinamika Kelompok dan pandangan Sistem Terbuka.

a. Pandangan Perspektif Individual

Pendukung pandangan ini dibagi menjadi dua kelompok: para psikolog Behavioris dan Gestalt-Field. Para psikolog Behavioris memandang perilaku sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya. Psikolog Gestalt-Field meyakini bahwa itu baru menjelaskan sebagian konsep secara utuh. Mereka menyatakan bahwa perilaku seseorang merupakan produk lingkungan dan penalaran.

Bagi Behavioris, semua perilaku dipelajari (learned); individu hanyalah penerima pasif data eksternal dan obyektif. Salah satu prinsip dasar Behavioris adalah bahwa tindakan manusia dikondisikan oleh konsekuensi yang diharapkan. Perilaku yang mendapat imbalan cenderung akan diulangi lagi, dan perilaku yang diacuhkan cenderung tidak diulangi. Alhasil, untuk mengubah perilaku, diperlukan perubahan pada kondisi-kondisi yang menyebabkannya.

Dalam prakteknya, modifikasi perilaku mencakup manipulasi memperkuat stimuli sebagai imbalan dari aktifitas yang diharapkan. Tujuannya adalah untuk segera memberi imbalan pada setiap contoh perilaku yang diharapkan, namun untuk

mengacuhkan semua perilaku yang tidak diinginkan (karena bahkan pengakuan negatif sekalipun dapat bersifat menguatkan). Suatu perilaku tertentu akhirnya akan berhenti jika tidak mendapat imbalan (reward positif maupun negatif). Pendekatan Behavioris merefleksikan pendekatan Pandangan Klasik, di mana manusia digambarkan sebagai sekedar gir penggerak pada mesin yang terbatas hanya merespon stimuli eksternal saja.

Bagi teoritikus Gestalt-Field, pembelajaran merupakan suatu proses perolehan atau perubahan wawasan, pandangan, ekspektasi atau pola pemikiran. Untuk menjelaskan perilaku seseorang, kelompok ini tidak hanya mempertimbangkan tindakan seseorang dan respon yang dimunculkan, namun juga interpretasi yang dibuat seseorang.

Maka, dari sudut pandang Gestalt-Field, perilaku tidak sekedar produk dari stimuli eksternal, namun lebih bisa dijelaskan dari cara individu memakai penalarannya untuk menginterpretasikan stimuli. Dalam rangka itulah, para pendukung Gestalt-Field berupaya membantu para anggota organisasi dengan cara mengubah pemahaman atas diri mereka sendiri dan situasi terkait, yang mereka yakini akan mendorong perubahan perilaku (Smith dkk., 1982). Namun di sisi lain, para pendukung Behavioris berupaya mewujudkan perubahan organisasi dengan cara mengubah stimuli eksternal yang mampu mempengaruhi individu.

Kedua kelompok dalam pandangan Perspektif Individual telah terbukti sangat berpengaruh dalam literatur manajemen perubahan; bahkan sejumlah penulis menyarankan penggunaan kedua teori ini bersama-sama. Misalnya, pandangan Cultural-Excellence yang menyarankan penggunaan kedua insentif individual ini

(stimuli eksternal) dan diskusi, keterlibatan dan debat (refleksi internal) dalam rangka mendorong perubahan organisasi.

b. Pandangan Dinamika Kelompok

Sebagai salah satu unsur teori perubahan, pandangan ini memiliki sejarah sangat panjang. Pandangan ini menekankan pada pencapaian perubahan organisasi melalui tim atau kelompok kerja, ketimbang pada individu. Pemikiran dasarnya sebagaimana disuarakan Kurt Lewin, adalah bahwa orang-orang dalam organisasi bekerja dalam kelompok, maka perilaku individual harus dipandang, bisa dimodifikasi atau diubah dalam rangka praktek-praktek dan norma kelompok yang berlaku.

Lewin (1947) menyatakan bahwa perilaku kelompok merupakan seperangkat rumit interaksi simbolik dan daya-daya kekuatan yang tidak hanya mempengaruhi struktur kelompok, namun juga mampu mengubah perilaku individu. Karenanya, perilaku individu merupakan fungsi dari lingkungan kelompok atau medan (field), di mana tercipta kekuatan dan ketegangan yang bersumber dari tekanan kelompok pada setiap anggotanya. Menurut Lewin, perilaku seseorang pada saat tertentu dipengaruhi oleh intensitas dan valensi (baik kekuatan positif ataupun negatif) dari pelbagai daya kekuatan yang berdampak pada individu tersebut. Lantaran itu menurut pandangan Dinamika Kelompok, untuk mendorong perubahan, tidak ada gunanya kita berkonsentrasi pada pengubahan perilaku individu. Individu secara sendiri-sendiri mendapat tekanan dari kelompok yang menyebabkannya harus beradaptasi. Maka, fokus perubahan mesti dipusatkan pada tataran kelompok dan selayaknya berkonsentrasi untuk mempengaruhi dan mengubah norma, peran, dan nilai kelompok (French dan Bell, 1984).

Meskipun fokusnya terbatas, pandangan Dinamika Kelompok terbukti cukup berpengaruh dalam mengembangkan teori dan praktek manajemen perubahan. Hal ini tercermin pada kelaziman bagi organisasi untuk melihat organisasi mereka sebagai satuan yang terdiri dari kelompok dan tim, dan bukan sekedar kumpulan individu-individu (Mullins, 1989). Dalam proses itu, norma, peran, dan nilai-nilai diuji, ditantang, dan jika perlu, diubah. Namun demikian, meski banyak penulis fokus pada kelompok dalam organisasi, sejumlah pakar lainnya lebih menekankan pendekatan yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan sebagai pendekatan yang lebih tepat.

c. Pandangan Sistem Terbuka

Setelah membahas pelbagai pendekatan terhadap perubahan yang menekankan pentingnya kelompok dan individu, kita sekarang sampai pada satu pendekatan yang acuan utamanya adalah organisasi secara keseluruhan. Menurut pandangan Sistem Terbuka, organisasi terdiri dari pelbagai sub sistem yang saling berkaitan, di mana perubahan pada salah satu bagian sistemnya akan berdampak pada bagian-bagian lain dalam sistem, lalu akhirnya pada kinerja keseluruhan (Scott, 1987). Pendekatan terhadap perubahan pandangan Sistem Terbuka didasarkan pada metoda deskripsi dan evaluasi pelbagai sub-sistem ini, agar kemudian dapat ditentukan bagaimana cara mengubahnya sehingga mampu memperbaiki cara keseluruhan organisasi berfungsi. Pandangan Sistem Terbuka lebih mementingkan pemahaman organisasi secara keseluruhan; karenanya, sistem ini berupaya menerapkan perspektif holistik ketimbang partikularistik. Namun, perspektif Sistem Terbuka ini bukannya tidak dikritisi dalam hal kelemahan-kelemahannya. Walau banyak dikritik, namun banyak

pula dukungan terhadap pendekatan ini. Itulah mengapa, pendekatan ini kini semakin berpengaruh.

Meskipun masing-masing pandangan menyatakan dirinya sebagai yang paling efektif atau bahkan sebagai satu-satunya pendekatan perubahan yang paling tepat, namun tidak perlu terjadi konflik ataupun kompetisi di antara mereka. Bahkan dapat dikatakan bahwa ketiganya saling melengkapi. Kuncinya adalah dengan cara mengidentifikasi situasi yang paling sesuai bagi salah satu pendekatan: apakah permasalahan ataupun tujuan perubahan berada pada tataran organisasi, kelompok, atau individual? Dapatkah tataran satu dipisahkan dari tataran lainnya?

2.6 Perubahan Format Organisasi

Struktur dan proses organisasi adalah tidak tetap, melainkan akan berubah secara terus menerus dalam kegiatan yang lebih luas. Sebagai suatu sistem terbuka, organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam organisasi maupun dari luar lingkungan organisasi (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1982). Perubahan tersebut merupakan sesuatu yang umum terjadi secara terus menerus pada semua organisasi termasuk juga disini adalah organisasi pemerintahan.

Faktor utama yang digunakan sebagai alasan untuk melakukan perubahan-perubahan didalam organisasi adalah lingkungan luar yang berubah dan dinamis, sehingga mendorong organisasi untuk berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. Karena lingkungan eksternal tidak dapat dikendalikan oleh organisasi, maka organisasi harus secara terus menerus melakukan perubahan-

perubahan internal sehingga dapat menangani secara efektif tantangan-tantangan yang timbul dalam organisasi (Reksohadiprojo dan Handoko, 1982).

Tanggapan-tanggapan organisasi terhadap tekanan perubahan lingkungan eksternal dapat bersifat reaktif dimana perubahan dilakukan sebagai reaksi terhadap peristiwa-peristiwa yang tidak diantisipasi sebelumnya dan yang bersifat proaktif dimana perubahan dilakukan sebagai antisipasi terhadap kejadian dimasa yang akan datang.

Banyak aspek yang saling berkaitan dalam organisasi yang harus diperhatikan. Selain faktor internal dalam organisasi seperti sumber daya manusia (SDM), struktur, sistem, pola interaksi, kepemimpinan dan lain sebagainya, maka harus juga diperhatikan faktor eksternal seperti kondisi ekonomi global, situasi politik, nilai tukar mata uang, peraturan-peraturan dan kebijakan daerah. Oleh karena itu perubahan harus dilaksanakan dengan perencanaan yang matang, komitmen yang kuat, kerjasama yang harmonis serta pelaksanaan yang sistematis.

2.7 Perubahan dalam Perspektif Pengembangan Organisasi

Perubahan dan pengembangan organisasi merupakan pengertian yang tidak bisa dilepaskan satu dengan lainnya. Pengembangan organisasi merupakan salah satu dari bentuk perubahan, sedangkan perubahan organisasi belum tentu merupakan pengembangan organisasi. Suatu perubahan organisasi belum tentu menuju kepada pengembangan organisasi dan sebaliknya setiap pengembangan organisasi menuntut adanya perubahan.

Menurut Mc Gill (1986), pengembangan organisasi bukan hanya perubahan keorganisasian yang direncanakan saja. Jika pengembangan organisasi dianggap sebagai perubahan keorganisasian yang terencana saja, maka setiap dan semua kegiatan perubahan terencana merupakan suatu usaha pengembangan organisasi. Mc Gill menamahkan bahwa ciri pengembangan organisasi terletak pada usaha untuk mencapai dan mempertahankan suatu efektivitas yang optimal.

Lebih lanjut Mc Gill (1986) memberikan definisi pengembangan organisasi sebagai suatu proses sadar dan terencana untuk mengembangkan kemampuan suatu organisasi sehingga mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimal prestasi yang diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas, jika perubahan terencana dan sistematis yang tidak menuju kepada efisiensi dan efektivitas bukanlah suatu bentuk pengembangan organisasi.

Werther dan Davis (1989) mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai berikut:

“Organizational development (OD) is change process that has the potential to bring major improvements in cooperation, teamwork and productivity”

Pengembangan organisasi ini merupakan suatu bentuk intervensi yang menggunakan proses kelompok sebagai perhatian utama organisasi dalam membuat perencanaan perubahan. Hal-hal yang diubah antara lain nilai, sikap, kepercayaan, struktur, strategi, cara penerapan dan lain sebagainya.

Pengembangan organisasi merupakan penerapan kebijakan organisasi berdasarkan pengetahuan tentang ilmu perilaku untuk merencanakan pengembangan

dan penguatan strategis organisasi, struktur dan proses untuk mencapai efektivitas organisasi (Mondy dan Noe; 1995). Tujuan utama dari pengembangan organisasi adalah mencapai taraf efektivitas organisasi dalam setiap elemen yang meliputi struktur, strategi, sistem serta sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

2.8 Target Perubahan Organisasi

Perubahan dalam suatu organisasi tidak hanya mengubah sistem yang telah ada, namun lebih jauh lagi adalah melakukan perubahan dalam sikap, nilai, kepercayaan, perilaku dan cara kerja karyawan yang terlihat di dalamnya. Menurut Schermerhorn dkk (1993) perubahan penting yang terjadi pada misi dan tujuan organisasi, strategi, tugas, teknologi, orang dan struktur organisasi. Kebanyakan perubahan organisasi yang terencana akan meliputi lebih dari satu target-target tersebut di atas.

Sedangkan menurut Robbin (1993) perubahan penting yang terjadi dalam organisasi ada tiga kategori yaitu; perubahan struktur, teknologi dan manusia yang terlibat di dalamnya. Perubahan struktur meliputi perubahan dalam hubungan dengan wewenang, mekanisme koordinasi dan mendesain kembali pekerjaan. Perubahan teknologi dapat ditunjukkan dengan modifikasi dalam proses kerja dan dalam metode dan peralatan yang digunakan. Perubahan manusia yang terlibat di dalamnya berkenaan dengan sikap karyawan, keahlian, pendapatan, persepsi, dan perilaku.

2.9 Penerimaan dan Penolakan Terhadap Perubahan

2.9.1 Perubahan

Perubahan-perubahan yang terjadi disekitar orang, seringkali tidak disertai dengan kesiapan orang tersebut untuk dapat menerima dan mengikuti perubahan tersebut. Ketidak pastian orang ini dapat menimbulkan sikap penolakan terhadap perubahan tau hal-hal yang baru. Sikap penolakan ini sangat umum terjadi di dalam lingkungan yang berhubungan dengan pekerjaan atau organisasi tempatorang tersebut bekera. Bila orang-orang ini mempunyai kesiapan untuk menghadapi perubahan maka orang tersebut akan dapat menerima perubahan.

Menurut Robbins (1993) sikap penolakan terhadap peruahan menunjukkan tingkat kestabilan dan perkiraan tingkah laku yang berhubungan dengan kebiasaan orang. Selanjutnya Robbins (1993) menambahkan bahwa karyawan dapat juga menunjukkan reaksi penolakan yang minim atau tidak terlalu jelas pada saat akan terjadi perubahan atau selama perubahan ini terjadi sehingga sering dilihat bahwa ada sikap penerimaan terhadap perubahan atau isa dikatakan menerima perubahan yang ada. Keadaan ini dapat berlangsung selama berminggu-minggu, berbulan-bulan dan bahkan bisa tahunan, akan tetapi pada suatu saat tertentu reaksi terhadap perubahan akan muncul dan meledak dalam berbagai tanggapan atas sekumpulan perubahan sebelumnya.

2.9.2 Sumber Penolakan terhadap Perubahan

Bila perubahan terjadi, para manajer dan karyawan akan bereaksi baik secara positif ataupun negatif. Berbagai reaksi yang cenderung muncul dengan adanya perubahan dapat berupa:

- a. Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Bila ini terjadi organisasi akan terus kehilangan efektivitasnya.
- b. Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manajer mungkin menanggukkan keputusan-keputusan perubahan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan “hilang” dengan sendirinya.
- c. Orang mungkin akan menolak perubahan. Karena berbagai alasan manajer, karyawan mungkin menentang perubahan.
- d. Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
- e. Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya.

Bagaimanapun juga, hambatan utama implementasi kebijakan, tujuan perubahan adalah penolakan para anggota organisasi terhadap perubahan. Petunjuk tentang seberapa kuat penolakan dapat terjadi sangat diperlukan bagi keberhasilan program-program perubahan. Ada tiga sumber umum penolakan terhadap perubahan:

- a. Ketidakpastian tentang akibat dan pengaruh perubahan. Para anggota organisasi mungkin secara psikologis menolak perubahan karena

mereka menghindari ketidakpastian. Cara-cara tradisional pelaksanaan tugas sudah menjadi pedoman kegiatan para anggota, konsekuensi aturan, norma atau prosedur yang telah ditetapkan, memerlukan waktu yang lama untuk mengubahnya. Ketidak sediaan untuk mengubah tugas dan hubungan yang telah lazim dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan. Apalagi bila perubahan menimbulkan masalah-masalah praktek, seperti kebutuhan untuk mempelajari substansi baru atau teknologi baru, menyesuaikan dengan aturan, norma atau prosedur baru. Salah pengertian dapat timbul ketika perubahan diperkenalkan, dan ini merupakan tugas manajer untuk menjelaskan dan menjernihkan sejak permulaan. Para karyawan mungkin merasa tidak yakin akan kemampuan mereka untuk mempelajari keterampilan baru atau melakukan pekerjaan baru yang memerlukan mereka. Mereka mungkin juga menolak karena mereka sepenuhnya tidak mempercayai setiap perubahan yang diusulkan dari atas. Para karyawan akan merasa diikutsertakan dalam proses perubahan, atau mungkin menginterpretasikan perubahan sebagai suatu tanda bahwa mereka telah melakukan pekerjaan mereka dengan tidak tepat. Bahkan perubahan yang dipahami oleh para anggota organisasi sebagai sesuatu yang baik bagi organisasi mungkin di tolak. Salah pengertian ini dapat juga semata-mata karena salah informasi, karena komunikasi organisasi yang tidak efektif.

- b. Ketidakrelaan anggota organisasi untuk melepaskan keuntungan-keuntungan yang sudah dimiliki. Perubahan yang akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, belum tentu akan menguntungkan sekelompok orang (atau individu) yang merasa terancam kedudukannya dengan adanya perubahan, akan berusaha mempertahankan status yang dinikmatinya dan berusaha menolak perubahan.
- c. Pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan. Kadang-kadang para anggota organisasi akan menolak perubahan karena mereka mengetahui adanya masalah-masalah potensial yang tidak diperhatikan oleh para pengusul perubahan. Perbedaan penilaian terhadap situasi ini memberikan jenis konflik yang diperlukan bagi manajer untuk membuat usulan perubahan menjadi lebih efektif.

Telah dikatakan bahwa kebanyakan anggota organisasi membenci setiap perubahan yang tidak mendatangkan uang terhadap mereka. Akan tetapi mengapa anggota organisasi menentang perubahan? Menurut John P. Kotter dan L.A. Schlesinger "*chhosing strategies for change*" setiap anggota organisasi cenderung menolak perubahan dikarenakan tiga alasan: ketidakpastian, kekhawatiran akan kerugian pribadi, dan pendapat bahwa perubahan tersebut tidak menguntungkan organisasi.

Penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) adalah suatu hal yang sering terjadi dan bersifat alamiah. Berbagai penyebab penolakan ini sering

sulit untuk ditemukan. Penolakan mungkin di akibatkan oleh berbagai macam alasan seperti kepentingan pribadi (*vested interest*), salah pengertian, norma kelompok, keseimbangan kekuatan dan berbagai perbedaan (nilai, tujuan dan lain-lain) (Reksohadiprojo dan Handoko, 1982).

Masih menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1982), beberapa tujuan pribadi yang akan menimbulkan penolakan apabila terancam yaitu:

- a. Kekuasaan, yaitu wewenang dan pengendalian atas perilaku organisasi
- b. Uang, yaitu kenaikan atau penurunan pendapatan
- c. Prestise, yaitu kesempatan untuk mendapatkan promosi atau terjadinya pemecatan atau penghentian pegawai.
- d. Kenyamanan, yaitu penolakan terhadap kondisi-kondisi yang akan memerlukan usaha-usaha pribadi tambahan.
- e. Keamanan, yaitu perlindungan terhadap berbagai kemungkinan kehilangan, kekuasaan, prestise atau pendapatan pribadi.
- f. Kecakapan profesional, yaitu respek dari rekan sejawat terhadap pengetahuan, kemampuan teknik atau perilaku etis profesional.

Sekelompok orang yang merasa terancam kedudukan mereka dengan adanya perubahan tentu saja akan berusaha untuk mempertahankan status yang dinikmatinya dan berusaha menolak perubahan. Disamping itu salah pengertian sebagai akibat salah informasi dapat menyebabkan orang tidak mau menerima perubahan.

2.10 Resistensi Sumber Daya Manusia terhadap Perubahan

Kurang cakap mengelola perubahan memunculkan resistensi dari para manajer atau karyawan terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan, menurut Kreitner dan Kinicki, adalah reaksi yang bersifat emosional serta berperilaku sebagai respon atas rasa terancam, baik ancaman itu bersifat nyata maupun imajiner, saat terjadi perubahan pada pekerjaan atau rutinitas. Resistensi pada perubahan bisa terwujud dalam berbagai macam bentuk reaksi. Judson menggolongkan bentuk-bentuk resistensi terhadap perubahan ke dalam empat spektrum dalam satu kontinum, yaitu: resistensi aktif (sabotase, memperlambat kerja), resistensi pasif (bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru), reaksi yang lebih sulit diidentifikasi (bekerja hanya berdasarkan instruksi, kehilangan minat terhadap pekerjaan), dan penerimaan (mau bekerja sama atau bahkan antusiasme).

Faktor-faktor yang menyebabkan resistensi pada perubahan, menurut Robbins dan Kreitner & Kinicki antara lain: a. **Kebiasaan**. Pada dasarnya, manusia adalah makhluk yang hidup dari kebiasaan yang dibangunnya karena dengan demikian manusia lebih mudah menjalani hidup yang dirasa sudah cukup kompleks. Begitu dihadapkan pada perubahan, maka manusia cenderung enggan merubah kebiasaannya. b. **Ketakutan** terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan. Perubahan menimbulkan ketidak-pastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak dia pahami. Akibatnya orang merasa cemas bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. c. **Faktor-faktor ekonomi**. Turunnya penghasilan, kenaikan gaji tidak sesuai harapan, naiknya biaya transport adalah faktor-faktor

ekonomi yang memicu resistensi. Bila dampak ekonominya dirasa cukup nyata, maka resistensi karyawan terkait pada perubahan akan makin menguat.

d. **Rendahnya kepercayaan dalam situasi kerja.** Pimpinan atau manajer yang membangun relasi kerja dengan bawahan atas dasar ketidakpercayaan lebih besar kemungkinannya menghadapi resistensi dari bawahannya bila tiba saatnya dia menggulirkan perubahan. Sementara pimpinan yang mempercayai bawahannya akan mengupayakan perubahan secara terbuka, jujur dan partisipatif. Di sisi lain, bawahan yang dipercaya oleh atasannya menunjukkan upaya yang lebih baik dan memandang perubahan sebagai sebuah peluang. Singkatnya, kepercayaan/ketidakpercayaan dalam relasi kerja bersifat timbal balik.

e. **Takut mengalami kegagalan.** Proses perubahan yang bersifat menekan memunculkan keraguan pada karyawan akan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Keraguan ini lambat laun akan mengikis kepercayaan dirinya dan melumpuhkan pertumbuhan dan perkembangan dirinya.

f. **Hilangnya status atau keamanan kerja.** Penggunaan teknologi atau sistim administrasi baru dalam pekerjaan akan mempercepat proses kerja. Namun tidak jarang bisa mengakibatkan berkurangnya pekerjaan. Dampak inilah yang dikhawatirkan. Buat sebagian besar orang, hilangnya pekerjaan berarti hilangnya status dan juga hilangnya penghasilan. Tak heran selalu ada saja mereka yang resisten pada perubahan.

g. **Tidak ada manfaat yang diperoleh dari perubahan.** Seseorang menunjukkan resistensi pada perubahan bila dirinya tidak memperoleh manfaat sedikitpun bila melakukan perubahan.

2.11 Mengelola Penolakan terhadap Perubahan Terencana

Perubahan berkenaan dengan usaha membuat sesuatu menjadi lain. Perubahan terencana sebagai suatu kegiatan perubahan yang pro-aktif, penuh maksud serta berorientasi pada tujuan, lebih dibutuhkan daripada sekedar perubahan oleh suatu organisasi. Adapun tujuan dari perubahan terencana itu adalah mengupayakan perbaikan kemampuan-kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan-perubahan perilaku anggotanya.

Perubahan terencana terbagi menjadi dua macam yaitu, perubahan urutan pertama yang bersifat linear dan menyambung tetapi tidak ada pergeseran yang mendasar dalam organisasi dan diasumsikan organisasi tersebut dapat memperbaiki fungsinya atau dikenal dengan evolusional. Perubahan terencana kedua yaitu perubahan multidimensional, tidak menyambung dan bersifat radikal atau yang dikenal dengan revolusional.

Penolakan terhadap usulan perubahan merupakan suatu petunjuk bagi manajemen bahwa ada sesuatu yang salah dengan usulan atau ada yang salah dalam penyajiannya. Menurut John P. Kotter dan L.A. Schlesinger, ada enam cara menanggulangi penolakan terhadap perubahan. Cara ini sangat tergantung pada situasi, diantaranya adalah:

- a. Pendidikan dan komunikasi. Salah satu cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan yang direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin dalam proses

Bila kebutuhan akan alasan logik dan perubahan dijelaskan, apakah secara individual kepada bawahan, kepada kelompok dalam pertemuan, atau keseluruhan organisasi melalui berbagai kampanye pendidikan audiovisual, maka jalan menuju kesuksesan perubhan dapat lebih lancar.

- b. Partisipasi dan keterlibatan. Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perencanaan dan implementasi perubahan maka penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi tau dihilangkan. Kegiatan-kegiatan seperti ini ditandai dengan komunikasi terbuka dan pertukaran pandangan diantara pihak yang terlibat. Para anggota organisasi yang terlibat harus dianggap mempunyai keahlian yang diperlukan dan bersikap rasional dalam membuat keputusan perubahan.
- c. Kemudahan dan dukungan. Pemudahan proses perubahan dan pemberian dukungan kepada mereka yang terlibat merupakan cara lain manajemen dalam manangani penolakan. Program-program pendidikan dan latihan kembali, pelonggaran waktu setelah periode sulit, dan penawaran ndukungan emosional serta pengertian dapat membantunya. Penolakan akan dapat dicegah dengan cara mengambil inisiatif membantu individu-individu yang terkena perubahan dan mengetahui bagaimana perasaan mereka, serta apa yang dapat dilakukan untum membantu mereka.
- d. Negoisasi dan Persetujuan. Teknik lain adalah dengan negoisasi dengan para penolak potensial. Negoisasi yang dilakukan dengan para penolak potensial mencakup pertukaran berbagai sumberdaya, sanksi akomodasi dan balas jasa secara berurutan. Taktik ini menyarankan agar pengambilan

inisiatif perubahan bersedia untuk menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan dan kepentingan para penolak potensial.

- e. Manipulasi dan bekerja sama. Kadang-kadang manajemen menjauhkan individu atau kelompok dari penolakan terhadap perubahan. Mereka dapat memanipulasi para karyawan melalui pemberitaan informasi secara selektif atau melalui penyusunan uryutan kejadian-kejadian denga sengaja. Atau mereka dapat bekerjasama dengan individu, barangkali orang kunci dalam perancangan atau pelaksanaan proses perubahan. Teknik ini disamping tidak etik, dapat juga menjadi "bom waktu".
- f. Paksaan eksplisit dan implisit. Manajemen dapat memaksa orang-orang untuk menerima perubahan dengan berbagai ancaman eksplisit atau implisit, dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi, dan sebagainya. Manajer juga dapat memecat atau memindahkan para karyawan yang menentang perubahan. Metoda ini mengandung banyak resiko dan membuat usaha-usaha perubahan selanjutnya sulit mendapat dukungan.

2.12 Diagnosa Situasi Perubahan

Menurut Strebel para pemimpin perubahan tak bisa begitu saja mengambil resiko dengan membabi-buta menerapkan sebuah resep perubahan baku dan lalu mengharapkan suksesnya perubahan. Perubahan yang sukses mensyaratkan jalur yang tepat dengan situasi khusus yang melingkupi organisasi. Sementara menurut Pettigrew dan Whipp dalam laporan penelitian tentang organisasi-organisasi privat di

Inggris yang bergerak di empat sektor industri: Salah satu ciri utama perusahaan yang diteliti adalah bahwa agar sukses berkompetisi, manajemen perubahan operasional dan stratejik mesti mengantisipasi sifat dari prosesnya yang tidak pasti dan emergent.

Alhasil, jika perusahaan hendak merespon dan mengelola perubahan dengan sukses, maka diperlukan kemampuan mendiagnosa situasi perubahan. Namun, mendiagnosa situasi organisasi bukanlah ilmu pasti. Meski demikian, ada beberapa metode dan teknik yang bisa membantu pendiagnosaan ini. Contohnya, model Greiner tentang daur hidup perusahaan merupakan teknik praktis untuk mengenali saat yang tepat kapan diperlukan perubahan organisasi. Selain itu, ada sejumlah teknik perencanaan strategis (contohnya, analisa stakeholder, SWOT dan PETS), dimana penerapannya dapat mengarah pada rencana perubahan. Khususnya, analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman (SWOT) atas perubahan lingkungan menyadarkan kita tentang perlunya dilakukan incremental change berkelanjutan dan sekaligus menghindarkan diri dari proses strategic drift.

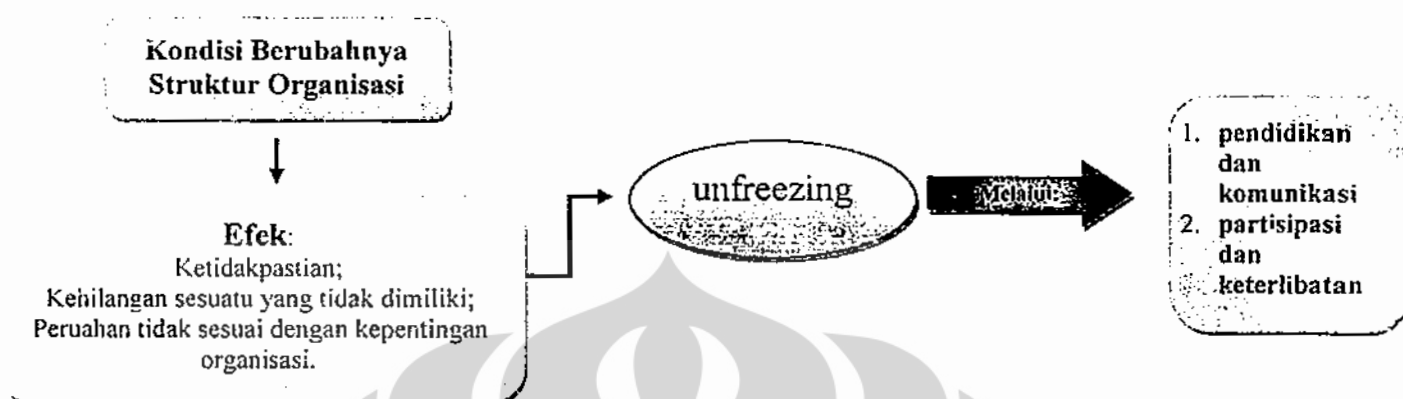
Namun demikian, masih ada sejumlah metode lain yang bisa digunakan untuk mengantisipasi ketika perubahan sudah dekat dan untuk memutuskan pendekatan yang sesuai bagi manajemen dan implementasinya. Diantaranya, Strebel mengajukan suatu model perilaku industri. Model ini mirip dengan model Greiner tentang konsep daur perilaku. Namun demikian, jika Greiner mengaitkan modelnya terutama pada perubahan struktur dan manajemen perusahaan, Strebel lebih mengaitkan modelnya pada lingkungan kompetitif perusahaan. Konsepnya tentang 'daur perilaku kompetitif evolusioner' memperkenalkan ide 'breakpoint', yaitu periode di mana

perusahaan mesti merubah strategi mereka untuk merespon perubahan perilaku pesaing.

2.13 Kerangka Pemikiran Teoritis

Terjadinya perubahan struktur organisasi di tubuh Institusi/lembaga Badan Penelitian dan Pengembangan HAM khususnya yang terjadi pada Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat, yang berubah menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik harus seiring dengan persiapan manajemen untuk mengelola perubahan tersebut. Adanya perubahan tugas dan fungsi secara tidak langsung akan mengubah paradigma berfikir secara substansi yang semula terkonsentrasi pada substansi mengenai penelitian HAM Yang Berat berubah menjadi substansi penelitian mengenai Transformasi Konflik.

Perubahan tersebut harus dapat dikelola dengan baik oleh manajemen organisasi agar visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya kendala. Salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kesiapan sumber daya manusia (SDM). SDM harus sudah siap manakala pada saatnya dia harus dihadapkan pada tugas dan fungsinya yang baru. Kesiapan SDM yang utama adalah adanya pengetahuan yang dimiliki SDM. Agar tidak terjadi resistensi yang mengganggu kinerja nantinya, maka perlu adanya proses pencairan atau "unfreezing" sebelum menuju kepada perubahan. Proses pencairan ini terutama melalui pendidikan dan komunikasi serta partisipasi. Dapat dilihat pada gambar kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka pikir proses pencairan atau "unfreezing" dan upaya mengurangi penolakan dalam proses menuju perubahan. Diadopsi dari teori Kut Lewin dan Kotter & Schlesinger

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu apa adanya. Menurut Gay (1976), penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang menyangkut sesuatu pada saat dilangsungkannya kegiatan riset/penelitian. Penelitian deskriptif seperti ini dapat memeberikan informasi yang mutakhir sehingga bermanfaat bagi perkembagangan ilmu pengetahuan serta lebih banyak dapat diterapkan pada berbagai macam masalah.

Melalui penelitian deskriptif inilah diharapkan data, keterangan, dan informasi-informasi mengenai kesiapan SDM aparatur Puslitbang HAM Yang Berat dalam menghadapi Perubahan pada tugas pokok dan fungsinya menjadi Puslitbang Transformasi Konflik pada tahun 2011 yang akan datang, serta solusi pemecahan masalah terhadap perubahan dapat terkumpul, sehingga nantinya dapat menunjang analisis dan alternatif solusi pemecahan masalahnya.

Penelitian deskriptif (descriptive research) juga dimaksudkan sebagai upaya eksplorasi dan klarifikasi suatu fenomena ataupun kenyataan sosial dengan jalan mendeskripsikan sejumlah faktor-faktor yang akan diamati yang berkenaan dengan masalah penelitian. Jenis penelitian ini tidak mempersoalkan jalinan hubungan antar variabel yang ada; dan karenanya dalam penelitian deskriptif ini tidak menggunakan

dan tidak dilakukan pengujian hipotesis, uji signifikansi, sehingga tidak ada generalisasi hasil temuan terhadap populasi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan interpretatif kualitatif. Pendekatan ini dilakukan untuk melihat bagaimana interpretasi SDM/pegawai pada puslitbang HAM Yang Berat dalam menghadapi, baik menerima maupun memahami, perubahan yang akan terjadi pada tugas pokok dan fungsinya menjadi puslitbang Transformasi Konflik pada tahun 2011.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah para pejabat maupun pegawai pada puslitbang HAM Yang Berat yang akan menghadapi dan menjalankan perubahan pada tugas pokok dan fungsinya menjadi Puslitbang Transformasi Konflik pada tahun 2011 yang akan datang, yang dianggap oleh peneliti mampu merespon pertanyaan penelitian. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada upaya "pencairan" atau *unfreezing*, yang merupakan model proses perubahan, yang mencakup upaya membuat kebutuhan akan perubahan sedemikian gamblang sehingga individu, kelompok, atau organisasi dapat dengan mudah memahami dan menerima perubahan (Lewin 1947:41).

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini terdiri dari informan pokok serta informan kunci. Penetapan sumber data primer, baik informan pokok maupun informan kunci dalam penelitian ini dilakukan secara purposif, yaitu metode pemilihan informan dengan secara sengaja memilih informan-informan tertentu karena memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki informan lainnya (Prasetya Irawan 1998:183). Alasan memilih informan (informan pokok dan kunci) yang menjadi sumber data dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan teknik purposif, yaitu:

- a. Fakta empiris menunjukkan bahwa pejabat (pemimpin unit kerja) sebagai pemain utama bahkan dominan dalam perumusan dan implementasi kebijakan restrukturisasi.
- b. Agen perubahan adalah orang yang bertanggungjawab sebagai pemimpin dalam mengelola proses perubahan. Orang, kelompok atau organisasi yang menjadi sasaran upaya perubahan itu disebut sistem klien (Stoner & Freeman 1992 : 514).
- c. Rosabeth Most Kanter (1999) sebagaimana dikutip oleh Purnama Natakusumah (1999) membagi para pelaku perubahan menjadi tiga:
 - (1) Pelopor perubahan yaitu pimpinan puncak organisasi yang berinisiatif melakukan perubahan.
 - (2) Pelaksana perubahan, yaitu pimpinan pada level menengah (middle manager) dimana pejabat eselon III berada di dalam area ini.

(3) Penerima perubahan, yaitu bagian terbesar dalam organisasi yang adalah pihak yang paling banyak menerima dampak perubahan, dalam hal ini adalah pejabat eselon IV, dan Pejabat Fungsional Peneliti.

d. Menurut teori "medan kekuatan" dari Kurt Lewin (1951), setiap perilaku merupakan hasil keseimbangan antara kekuatan pendorong dan kekuatan penolak. Kekuatan pendorong dan penolak bergerak kearah yang berlawanan.

Berdasarkan teknik penetapan informan tersebut, maka penelitian ini menggunakan sumber data primer yang dalam penelitian kualitatif dapat juga disebut sebagai informan kunci atau narasumber kunci, yaitu orang (dalam hal ini pejabat Eselon II) yang benar-benar mengetahui secara mendalam mengenai perubahan nomenklatur serta tugas pokok dan fungsi Puslitbang HAM Yang Berat menjadi Puslitbang Transformasi Konflik. Kemudian disamping itu informan pokok, yaitu orang (dalam hal ini pejabat Eselon III, IV, dan pejabat fungsional peneliti) yang akan menerima secara langsung dampak perubahan tersebut. Oleh karena itu, infroman pokok dan informan kunci ditetapkan sebanyak 7 orang dengan perincian sebagai berikut:

Eselon II = 1 orang

Eselon III = 2 orang

Eselon IV = 3 orang

Pejabat Fungsional Peneliti = 1 orang

Penetapan ini dilakukan berdasarkan anggapan (*Jugment*) atau pertimbangan tertentu yaitu:

- a. Pejabat Eselon II selaku Kepala Puslitbang, dalam hal ini pemegang otoritas atas manajemen yang ada pada Puslitbang HAM Yang Berat yang dinilai mengetahui proses terjadinya perubahan sampai kepada keputusan atas persetujuan terhadap perubahan itu sendiri.
- b. Pejabat Eselon III selaku pelaksana atas kebijakan yang dibuat oleh Kepala Puslitbang, dalam hal ini bertindak selaku kepala bidang, baik bidang Penelitian, Pengembangan, maupun bidang Evaluasi dan Laporan.
- c. Pejabat Eselon IV sebagai bawahan dari Eselon III, dalam hal ini bertindak selaku kepala sub-bidang, membantu kepala bidang dalam melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh Kepala Pusat.
- d. Pejabat Fungsional Peneliti, dalam hal ini bertindak selaku pejabat peneliti yang memiliki tanggung jawab pelaksanaan penelitian dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Puslitbang, dimana perubahan tugas pokok dan fungsi Puslitbang HAM Yang Berat menjadi Puslitbang Transformasi Konflik akan berdampak kepada kompetensi yang dimiliki selama bergerak dibidang HAM Yang Berat.

Sedangkan sumber data sekunder diperoleh melalui dokumen yang terkait dengan perubahan struktur organisasi yang ada pada puslitbang HAM Yang Berat, yaitu dokumen perubahan nomenklatur serta tugas pokok dan fungsi (tupoksi) untuk tahun 2011, yang dikeluarkan oleh Badan Litbang HAM pada tahun 2010.

Dalam penelitian kualitatif dokumen merupakan Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang

tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, cenderamata, laporan, artefak, foto, dan sebagainya. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam. Secara detail bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu otobiografi, surat-surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di server dan flashdisk, data tersimpan di website, dan lain-lain.

3.4 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Dalam penelitian sosial dikenal berbagai teknik pengumpulan data atau informasi penelitian. Walaupun dalam pelaksanaannya teknik pengumpulan data tersebut terdapat perbedaan, namun pada dasarnya semua teknik pengumpulan data penelitian tersebut mempunyai tujuan yang sama, yaitu untuk mendapatkan atau mengumpulkan data yang dapat menjelaskan dan/atau menjawab permasalahan penelitian secara objektif.

Pemilihan teknik pengumpulan data penelitian tertentu dalam suatu penelitian banyak dipengaruhi oleh isi permasalahan penelitian. Dalam rangka penelitian dan penulisan tesis ini, akan dilakukan kegiatan pengumpulan data, fakta dan keterangan melalui suatu penelitian dengan menggunakan alat pengumpulan data sebagai berikut:

a. Pedoman wawancara

Teknik pengumpulan data ini berbentuk wawancara, baik wawancara terstruktur maupun tidak terstruktur. Wawancara merupakan alat re-checking atau

pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (in-depth interview) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (David Jary and Julia Jary, Dictionary of Sociology, Glasgow: HarperCollins Publishers, 1991, hlm513).

Pedoman wawancara adalah acuan pertanyaan yang digunakan oleh peneliti untuk menjaring data yang diperlukan. Pedoman wawancara sifatnya hanya pedoman, maka di dalam proses wawancara tersebut peneliti dapat mengembangkan pertanyaan sedemikian rupa, namun tetap berpegang pada tujuan yang hendak dicapai.

b. Kajian literatur/kepuustakaan

Tidak satu pun penelitian ilmiah yang tidak melibatkan kajian literatur/kepuustakaan oleh peneliti. Penelitian literatur/kepuustakaan (library research) adalah penelitian yang datanya diambil sebagian atau seluruhnya dari literatur/kepuustakaan seperti; buku, dokumen, artikel, laporan, koran dan lain-lain.

Penelaahan dilakukan terutama dengan apa saja yang berhubungan dengan teori-teori manajemen perubahan, dan khususnya tentang konsep proses perubahan

utamanya konsep "pencairan" (unfreezing). Sejumlah buku, dokumen, dan literatur lainnya akan digunakan dalam mempertajam dan meningkatkan kualitas penelitian.

c. Analisis Kualitatif

Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan data yang diperoleh, yaitu analisis yang menggunakan data-data hasil wawancara dan observasi yang diperoleh dari para informan. Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif (*interactive model of analysis*) yaitu mulai dari data *reduction*, data display dan *Verivication conclusion / Verification drawing* (Miles dan Huberman, 1992:16-21). Dari hasil wawancara dan observasi nantinya akan dibuatkan dalam bentuk tabel frekuensi, yang dalam istilah penelitian kualitatif dikenal dengan **statistik semu**, guna menggambarkan data yang diperoleh.

3.5 Keabsahan Data

Ada empat kriteria pemeriksaan keabsahan data:

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)
 - a. Perpanjangan keikutsertaan partisipasi dan non-partisipasi.
 - b. Ketekunan pengamatan, (tidak hanya pada hal yang nyata).
 - c. Triangulasi; membercek dengan informan dengan derajat kepercayaan yang tinggi.

- d. Diskusi teman sejawat, melalui ekspose awal hasil penelitian, diskusi analitik untuk memperoleh masukan/ saran kritis sehingga hasil analisis dapat lebih dipertanggung jawabkan.
- e. Kajian negatif; kasus sama dengan karakter berbeda, yang dapat memberikan informasi terhadap tema penelitian.

2. Keteralihan (Transferability)

Melihat kemiripan sebagai kemungkinan terhadap situasi yang berbeda dan akan dilakukan dengan teknik uraian terperinci (trik deskripsi).

3. Ketergantungan (Dependability)

Alat ukur penelitian ini bukanlah benda, akan tetapi peneliti itu sendiri, karenanya akan dilakukan pemeriksaan data yang sudah diperoleh.

4. Kepastian (Confirmability)

Untuk menghindari pengalaman subjektif yang mungkin ada selama penelitian dilapangan, oleh karena itu dilakukan kesepakatan inter-subjektif sehingga pengalaman itu menjadi objektif. Dengan demikian persoalan objektivitas dan subjektivitas dalam kualitatif sangat ditentukan oleh peneliti dan informan, sehingga diperlukan audit kepastian.

3.6 Faktor-Faktor Yang Diamati

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dibuat sebelumnya bahwa ada tiga sumber penolakan yang lazim terhadap perubahan, yaitu; ketidakpastian tentang akibat dan pengaruh perubahan; ketidaksediaan untuk melepaskan keuntungan-keuntungan yang ada; serta pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan, maka dalam menentukan faktor-faktor yang akan diamati dalam upaya meneliti tentang kesiapan SDM/pegawai terhadap perubahan adalah dengan melihat upaya "pencairan" atau unfreezing dalam proses perubahan yang terjadi pada puslitbang HAM Yang Berat yang akan menjadi puslitbang Transformasi Konflik. Faktor yang akan diamati tersebut antara lain adalah pendidikan dan komunikasi serta partisipasi yang dibangun terhadap para SDM/pegawai yang akan menjalankan kebijakan perubahan, yaitu dengan adanya informasi atau upaya menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan serta kebutuhan akan perubahan sedini mungkin. Kemudian disamping menginformasikan, ada upaya memberikan pengetahuan (pendidikan) melalui diskusi atau pertemuan kelompok, serta ada upaya memberikan kesempatan untuk berkontribusi dan pendekatan yang digunakannya (Kotter & Schlesinger 1979:106).

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Badan Litbang HAM

4.1.1 Visi dan Misi

Isu-isu strategis Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai gambaran keadaan yang terus menerus dihadapi dalam upaya untuk mewujudkan sistem hukum nasional yang mencakup pembangunan substansi hukum, penyempurnaan struktur hukum dan pelibatan seluruh komponen masyarakat yang mempunyai kesadaran hukum tinggi untuk mendukung pembentukan sistem hukum nasional yang dicita-citakan sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025. Tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan sistem hukum nasional sebagaimana yang dicita-citakan adalah mewujudkan sistem hukum nasional yang menjamin tegaknya supremasi hukum dan hak asasi manusia yang berdasarkan keadilan dan kebenaran. Berlandaskan hal tersebut maka dirumuskan visi dan misi Badan Litbang HAM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yaitu :

Visi : Masyarakat Memperoleh Kepastian Hukum

Misi : Melindungi Hak Asasi Manusia

Tata Nilai : 1. Kepentingan Masyarakat;

2. Integritas;

3. Responsif;

4. Akuntabel;

5. Profesional;

4.1.2 Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari misi dan juga dimaksudkan sebagai kerangka dasar serta arah pelaksanaan kebijakan dan kegiatan prioritas pembangunan.

Tujuan pembangunan Badan Litbang HAM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tahun 2010-2014 adalah:

1. Menciptakan Supremasi Hukum;
2. Memberdayakan Masyarakat untuk Sadar Hukum dan Hak Asasi Manusia;
3. Memperkuat Manajemen dan Kelembagaan secara Nasional;
4. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia.

4.1.3 Sasaran Badan Litbang HAM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan yang menggambarkan sesuatu yang akan dicapai melalui serangkaian kebijakan, program dan kegiatan prioritas agar penggunaan sumber daya dapat efisien dan efektif. Sasaran pembangunan Badan Litbang HAM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tahun 2010-2014 adalah :

1. Pembentukan peraturan perundang-undangan mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan perkembangan global secara tepat waktu;
2. Seluruh peraturan perundang-undangan di tingkat pusat maupun daerah harmonis dan melindungi kepentingan nasional (hak asasi manusia bagi warga negaranya);

3. Seluruh pengawasan dan penindakan dilakukan secara konsisten untuk menjamin kepastian hukum;
4. Seluruh desa sadar hukum;
5. Seluruh masyarakat, terutama kelompok rentan dan minoritas memperoleh perlindungan dan pemenuhan atas hak asasinya;
6. Hak kekayaan intelektual masyarakat menjadi produk bernilai ekonomi yang diakui secara internasional;
7. Seluruh perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pelaporan dilakukan secara tepat waktu dan terintegrasi serta berdasarkan data yang akurat;
8. Seluruh unit kerja memenuhi standar pelayanan prima dan mencapai target kinerjanya dengan administrasi yang akuntabel;
9. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai Law Centre memiliki kantor pelayanan hukum dan Hak Asasi Manusia di setiap kabupaten/kota;
10. Seluruh aparatur Badan Litbang HAM memiliki kompetensi sesuai bidangnya dan memperoleh pengembangan karir yang jelas;
11. Seluruh unit kerja memiliki sumber daya manusia profesional sesuai kebutuhan dan kaderisasi yang berkesinambungan.

4.1.4 Struktur Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan HAM

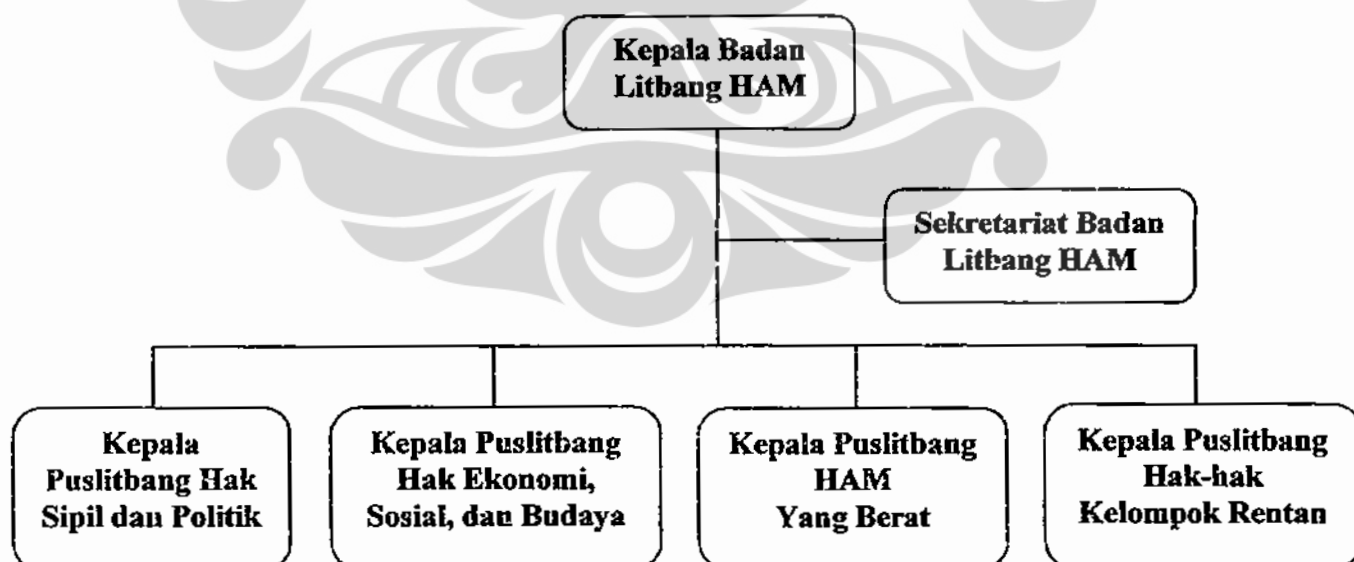
Badan Penelitian dan Pengembangan HAM/ Badan Litbang HAM adalah sebuah lembaga pemerintah yang berada di dalam keluarga besar Kementerian Hukum dan HAM RI. Kementerian Hukum dan HAM RI memiliki 11 unit Eselon I dalam struktur organisasi kementerian. Badan Litbang HAM adalah salah satu unit Eselon I di Kementerian Hukum dan HAM RI yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan hak asasi manusia.

Dalam struktur organisasinya, Badan Litbang HAM dikepalai oleh Kepala Badan Litbang HAM yang sederajat kedudukannya dengan Direktur Jenderal (eselon I). Posisi selanjutnya, di bawah Kepala Badan Litbang HAM adalah; Sekretaris Badan Litbang HAM dan Para Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan (Kepala Puslitbang) diantaranya adalah: Kepala Puslitbang Hak-hak Sipil dan Politik, Kepala Puslitbang Hak-hak Ekonomi, Sosial, dan Budaya, Kepala Puslitbang HAM Yang Berat, dan terakhir adalah Kepala Puslitbang Hak-hak Kelompok Rentan. Masing-masing mereka menduduki jabatan sebagai eselon II atau Kepala unit eselon II atau sederajat kedudukannya dengan Direktur.

Keempat puslitbang di atas merupakan pusat-pusat pelaksana teknis kegiatan kelitbangan Badan Litbang HAM. Sedangkan posisi Sekretariat adalah sebagai unit eselon II penunjang kegiatan penelitian dan pengembangan di keempat puslitbang tadi. Unit Sekretariat sendiri terdiri dari lima bagian yaitu: bagian keuangan, bagian data dan informasi, bagian kepegawaian, bagian penyusunan program dan laporan (PPL), dan bagian umum. Unit sekretariat dikepalai oleh Sekretaris Badan Litbang HAM selaku pejabat eselon II. Sedangkan di masing-

masing Puslitbang memiliki tiga bagian yaitu: bagian penelitian, bagian pengembangan, bagian evaluasi dan laporan, dan kelompok jabatan fungsional.

Bidang penelitian memiliki tugas menyusun rencana program penelitian di bidangnya HAM-nyamasing-masing serta penyiapan rumusan rekomendasi kebijakan dari hasil penelitian dan pelaksanaan kerjasama hak asasi manusia. Bidang pengembangan mempunyai tugas menyusun program pengembangan di bidangnya HAM-nya masing-masing serta penyiapan rumusan rekomendasi kebijakan dari hasil penelitian dan pelaksanaan kerjasama hak asasi manusia. Sedangkan bidang evaluasi dan laporan mempunyai tugas menyiapkan bahan penyusunan program, evaluasi dan laporan hasil penelitian dan pengembangan di bidang HAM-nya masing-masing. Berikut adalah bagan struktur organisasi Badan Litbang HAM:



4.1.5 Tugas dan Fungsi Badan Litbang HAM

Upaya penghormatan, perlindungan, dan pemenuhan HAM pada dasarnya merupakan tanggung jawab negara (pemerintah pusat/ daerah). Pemerintah telah mengambil keputusan dengan dibentuknya unit kerja di Kementerian Hukum dan HAM, yang khusus membidangi masalah HAM (Direktorat Jenderal HAM dan Badan Penelitian dan Pengembangan HAM/Badan Litbang HAM), dan ini merupakan salah satu perwujudan komitmen pemerintah Indonesia dalam upaya memberikan perhatian yang lebih serius pada persoalan HAM sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 71 Undang-Undang No. 39 Tahun 1999 tentang HAM: "Pemerintah wajib dan bertanggungjawab menghormati, melindungi, menegakkan dan memajukan hak asasi manusia"

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-10.OT.01.01 Tahun 2009 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan HAM, Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia dengan fungsi sebagai berikut:

1. Penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan program penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia;

2. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri;
3. Penyiapan perumusan bahan kebijakan hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia;
4. Evaluasi pelaksanaan, pengelolaan dan pemanfaatan hasil penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia; dan
5. Pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Balitbang HAM.

Badan Litbang HAM memiliki banyak tantangan dan keterbatasan dalam kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang diperlukan serta fasilitas pendukung yang harus segera diatasi agar lembaga ini dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Namun demikian, Visi dan Misi Kementerian Hukum dan HAM tetap harus didukung melalui kualitas kinerja Badan Litbang HAM. Badan Litbang HAM telah melakukan kegiatan di bidang Penelitian dan Pengembangan sejak tahun 2005 s/d 2008 dan menghasilkan beberapa hasil Penelitian dan Pengembangan antara lain:

1. Perlindungan Hak Politik Rakyat "Kinerja Partai Politik Peserta Pemilu 2004 dalam Pemenuhan Janji-Janji Politik Partai Pada Kampanye 2004"
2. Mekanisme Sistem Hukum yang Memberikan Hak Atas Kepemilikan bagi Masyarakat Adat.

3. Peran Lembaga Intelejen dalam Mengantisipasi Tindak Pelanggaran HAM yang Berat
4. Masalah Aborsi dilihat dari Aspek perlindungan Hak Reproduksi Perempuan
5. Pemenuhan Hak Atas Kebebasan Berserikat dan Berkumpul bagi Warga Negara “Studi Kasus Pembentukan Partai Politik Lokal dan Pelaksanaan Pilkada di Nanggroe Aceh Darussalam (NAD)”
6. Evaluasi Perlindungan Petani Melalui Pendekatan Harga Komoditas Pertanian dan Pangan
7. Efektivitas Rekonsiliasi Pasca Pelanggaran HAM yang Berat di Indonesia
8. Evaluasi Tanggung Jawab Negara dalam Implementasi Konvensi Hak Anak (Hak Atas Pendidikan Dasar Anak)
9. Kebebasan untuk Menyampaikan Informasi dan Berekspresi di Indonesia (Studi kasus Media Pornografi)
10. Analisis Kebijakan Perlindungan konsumen yang Berkaitan dengan Pemenuhan Hak Atas Kesehatan
11. Perlindungan Terhadap Perempuan dan Anak dalam Ketentuan Pelanggaran HAM yang Berat di Indonesia
12. Kebijakan Pemerintah Provinsi dalam Pemenuhan Hak Kelompok Minoritas Agama

Disamping itu, dalam merealisasikan program 100 hari menteri, Badan Litbang HAM, Kementerian Hukum dan HAM telah melaksanakan beberapa programnya diantaranya:

1. Bung Hatta Award

Dalam rangka memperingati hari HAM sedunia, Badan Penelitian dan Pengembangan HAM telah menyelenggarakan 2 (dua) kegiatan yaitu :

- a). Seminar Sehari “Bung Hatta dan Perkembangan HAM di Indonesia” yang dilaksanakan pada tanggal 9 Desember 2009, yang dibuka secara resmi oleh Menteri Hukum dan HAM R.I, dengan narasumber Prof. DR. Anhar Gonggong, Prof. DR. Meutia Farida Hatta dan Prof. DR. Hafid Abbas yang dihadiri oleh sekitar 80 peserta yang berasal dari Unit Eselon I dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM, kalangan akademisi, Pusat Studi HAM dan Lembaga Swadaya Masyarakat. Seminar tersebut dilatar belakangi oleh pemikiran-pemikiran Bung Hatta di bidang perlindungan, penghormatan dan pemenuhan HAM yang perlu terus menerus digali dan dikaji untuk mempertajam orientasi bangsa Indonesia ke masa depan dan sekaligus merekam proses perjalanan bangsa Indonesia sebagai bangsa dari masa ke masa.

b). Penganugerahan Bung Hatta Award untuk Hak Asasi Manusia yang diberikan kepada Pemerintahan Daerah Kabupaten Jembrana – Bali pada tanggal 10 Desember 2009. Penganugerahan diberikan kepada pihak yang telah memenuhi kriteria berdasarkan pendekatan penelitian dan pengembangan dalam perlindungan, penghormatan dan pemenuhan HAM di Indonesia.

2. Kajian Nuansa Substansi Disintegrasi pada Buku-Buku Pelajaran dan Bacaan yang Beredar di Papua

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisa yang telah dilakukan, terdapat buku-buku yang beredar di masyarakat Papua mengandung nuansa yang mengarah ke disintegrasi. Kategori buku-buku ini dapat ditemukan pada buku-buku bacaan, sedangkan pada buku-buku pelajaran tidak ditemukan materi yang mengandung nuansa disintegrasi. Beberapa materi yang terdapat dalam buku-buku tersebut mengemukakan beberapa hal yaitu : Pertama, keinginan adanya sebagian masyarakat Papua untuk merdeka karena terjadi diskriminasi di berbagai hal. Kedua, ketidakpastian hukum dalam penyelesaian kasus pelanggaran hak asasi manusia. Ketiga, keinginan adanya pelurusan sejarah yang berkaitan dengan proses integrasi wilayah Papua ke dalam NKRI. Keempat, keinginan diadakan dialog antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah

(Papua). Kelima, keinginan adanya transparansi dalam aliran dana otonomi khusus.

3. Pembangunan Lintas Sektoral Berwawasan HAM di wilayah Perbatasan R.I – Timor Leste

Kenyataan empiris menunjukkan berbagai permasalahan banyak terjadi di daerah perbatasan khususnya perbatasan daratan antara lain permasalahan garis batas antar negara, keterbelakangan, kesenjangan sosial antara penduduk negeri sendiri dengan penduduk negara tetangga, kemiskinan dan kegiatan ekonomi ilegal. Dalam hubungan ini, Badan Penelitian dan Pengembangan HAM selaku Koordinator Forum Komunikasi Kelitbangan (FKK) Departemen, Kementerian dan LPND menilai perlu memfokuskan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengembangan pada penanganan masalah “kemiskinan, wilayah perbatasan, provinsi, kepulauan, daerah rawan bencana” seperti halnya Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Pemecahan masalah perbatasan di Provinsi NTT seharusnya dilakukan dengan suatu pemikiran awal bahwa Provinsi NTT merupakan bagian integral NKRI yang harus dibangun dengan strategi yang lebih baik, karena memiliki sumber daya yang melimpah sehingga perlu dikelola dengan pendekatan hak asasi manusia. Pembangunan di Provinsi NTT yang perlu dilakukan dengan perspektif HAM antara lain mencakup :

- a). Inventarisasi daerah yang potensial dijadikan kawasan pertanian, perkebunan, peternakan dan pariwisata.
- b). Pemerintah Pusat agar dapat menyiapkan rencana strategis usaha dan dalam melaksanakan studi kelayakan.
- c). Pengadaan paket kebijakan yang jelas tentang perizinan, fasilitas pembangunan ekonomi.

4. Kerjasama Internasional

Dalam rangka membangun dan membina kerjasama penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia dengan Lembaga Internasional, Badan Penelitian dan Pengembangan HAM telah hadir dalam pertemuan Internasional seperti :

- a). Pertemuan dengan Presiden Dewan Pengungsi Australia (Australia);
- b). Regional Consultation on a strategic framework for active healthy ageing in the South-East Asia Region (WHO, Srilanka);
- c). The 20th Anniversary of The UN Convention of The Rights of The Childs (Mesir);
- d). Observation of The Assylum Mechanism in the Philipines (UNHCR, Philipina);

e). Using The Law and Legal Policy for Effective Responses to HIV and AIDS (IDLO, Australia).

5. Kegiatan Penelitian dan Pengembangan selama Tahun 2009

Dalam tahun anggaran 2009 berbagai kegiatan yang dilakukan Badan Penelitian dan Pengembangan HAM sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi yang dimiliki antara lain meliputi :

Pemenuhan Hak Atas Kebebasan Memperoleh Informasi Publik dalam Penyelenggaraan Pemerintahan; Pemenuhan Hak untuk Mendapatkan Rehabilitasi Bagi Korban Tindak Pidana Perdagangan Orang; Evaluasi tentang Pengaruh Kondisi Politik dan Sosial Ekonomi terhadap Toleransi Beragama di Indonesia; Perlindungan Masyarakat terhadap Dampak Limbah Industri sesuai Azas Hak atas Lingkungan Hidup; Pengaruh Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Bidang Pertanahan terhadap Hak atas Tanah Masyarakat Adat; Evaluasi Implementasi Undang-undang Nomor 80 Tahun 1957 tentang Ratifikasi Konvensi ILO Nomor 100 mengenai Pengupahan Yang Sama Bagi Buruh Laki-laki dan Wanita untuk Pekerjaan Yang Sama Nilainya; Peran Lembaga Adat dan Kearifan Lokal dalam Upaya Pencegahan dan Penyelesaian Konflik Horizontal; Evaluasi Implementasi Pengadilan HAM terhadap Pemenuhan Standar HAM Internasional; Perlindungan Hak atas

Kebebasan Berkeyakinan dan Beragama bagi Kelompok Minoritas Agama dan Aliran Kepercayaan; Evaluasi Pemenuhan Hak atas Kesehatan Bagi Masyarakat Miskin; Evaluasi Kesamaan Kesempatan Kerja Bagi Penyandang Cacat di Sektor Pemerintahan; Seminar Pemajuan dan Perlindungan Hak Pendidikan Bagi Anak Usia Dini.

4.1.6 Perkembangan Organisasi

Selama satu dekade (tahun 2000 s/d 2010) berdirinya Badan Litbang HAM, Kementerian Hukum dan HAM RI, organisasi ini telah mengalami perubahan struktur organisasi selama dua kali. Perubahan tersebut lebih didasarkan pada kebutuhan internal organisasi Badan Litbang HAM. Kebutuhan akan perubahan struktur organisasi Badan Litbang HAM disampaikan kepada Menteri selaku Pimpinan Tertinggi Departemen/Kementerian melalui Sekretariat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM. Perubahan struktur tersebut dikuatkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan HAM.

Pada awal berdirinya Badan Litbang HAM, organisasi induknya (Departemen/Kementerian) bernama Departemen Hukum dan Perundang-undangan RI (pada era kepemimpinan Presiden Abdulrahman Wahid/Gus Dur). Kemudian selang satu tahun berjalan, organisasi induknya berubah lagi menjadi Departemen Kehakiman dan HAM RI (pada era kepemimpinan Presiden Megawati). Kemudian pada tahun 2004 (pada era kepemimpinan Susilo Bambang Yudhoyono/SBY) organisasi induk Badan Litbang HAM berubah lagi

menjadi Departemen Hukum dan HAM RI. Pada tahun 2009 nama Departemen Hukum dan HAM RI berubah menjadi Kementerian Hukum dan HAM RI.

Pada tahun 2010, Badan Litbang HAM membuat rancangan perubahan struktur organisasinya yang baru yang akan dilaksanakan pada tahun 2011. Rancangan perubahan struktur tersebut pada akhirnya disepakati hanya 2 Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) yang mengalami perubahan/ diubah struktur organisasinya, yaitu; Puslitbang HAM yang Berat berubah menjadi Puslitbang Mediasi dan Transformasi Konflik serta Puslitbang Hak-Hak Kelompok Rentan menjadi Puslitbang Hak-Hak Kelompok Khusus.

Perubahan struktur tersebut secara langsung berpengaruh kepada pelaksanaan tugas dan fungsinya di masing-masing bidang yang ada di tiap-tiap puslitbang. Sebagai contoh: Bidang Penelitian Puslitbang HAM yang Berat yang semula memiliki tugas dan fungsi melakukan penelitian di bidang Kejahatan Kemanusiaan dan Genosida. Namun, karena adanya perubahan tersebut, maka pada tahun 2011 tugas dan fungsinya, pada bidang penelitian, berubah menjadi melakukan penelitian di bidang mediasi dan transformasi konflik.

4.1.7 Potensi Organisasi

Badan Litbang HAM adalah sebuah organisasi yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan hak asasi manusia (HAM). Salah satu tugasnya adalah melakukan penelitian dan pengembangan di bidang HAM. Tugas penelitian di bidang HAM itu sendiri lebih cenderung kepada melakukan

kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaan hak asasi manusia di Indonesia. Sedangkan tugas pengembangan di bidang HAM lebih cenderung kepada penyusunan buku pedoman ataupun panduan tentang pelaksanaan hakasasi manusia baik diidang politik, hukum, ekonomi, sosial, budaya dan lain sebagainya.

Pelaksanaan hak asasi manusia di Indonesia sesungguhnya merupakan amanat Konstitusi Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (baik Pembukaan dan Batang Tubuh Pasal 28A – 28J) yang juga merupakan Visi dan Misi hak asasi manusia di Indonesia. Oleh karenanya setiap output yang dihasilkan oleh Badan Litbang HAM harus bertitik tolak kepada visi dan misi HAM di Indonesia.

Seiring dengan kondisi tanggung jawab Badan Litbang HAM tersebut, maka organisasi ini memiliki posisi strategis sebagai lembaga *think tank* nya Kementerian Hukum dan HAM RI di dalam mewujudkan visi dan misi kementerian, yaitu; masyarakat memperoleh kepastian hukum dan melindungi hak asasi manusia. Oleh karena itu lembaga ini juga wajib menjadi lembaga yang independent dan akuntabel.

4.2 Analisis

Penelitian tentang analisis kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi restrukturisasi organisasi, studi kasus pada Badan Litbang HAM ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data primer dan sekunder berkaitan dengan objek penelitian, yaitu melalui wawancara mendalam kepada informan pokok maupun

informan kunci yang dipilih secara purposive serta observasi. Untuk memperoleh data tentang informasi yang lebih objektif serta dapat menggambarkan kondisi sebenarnya yang ada, penulis melakukan wawancara mendalam kepada 7 orang informan (baik informan pokok maupun informan kunci) dengan perincian: Eselon II = 1 orang, Eselon III = 2 orang, Eselon IV = 3 orang, dan Pejabat Fungsional Peneliti = 1 orang. Dari data yang masuk akan dapat memberikan informasi mengenai kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan struktur organisasi, khususnya kesiapan dalam menerima perubahan melalui pernyataan informan.

4.2.1 Analisis Kondisi Perubahan Pada Balitbang HAM

Sebelum adanya usulan perubahan struktur pada tahun 2010, dalam pendelegasian dan penyelenggaraan pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari, Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia terbagi atas beberapa unit eselon II, yaitu:

1. Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan HAM;
2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik;
3. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;
4. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang Berat;
dan
5. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Rentan.

Setelah adanya usulan perubahan pada tahun 2010, maka dapat terlihat bahwa telah terjadi perubahan baik terhadap susunan organisasi maupun terhadap tugas dan fungsi. Pada tabel matriks eselon organisasi dan tata kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. usulan tahun 2010 untuk Unit Eselon I Badan Litbang HAM sebagai contoh pada pasal 1054 dan 1055, terlihat bahwa terjadi perubahan tugas dan fungsi serta susunan organisasi. Tugas dan fungsi yang semula hanya pada "melaksanakan program penelitian dan pengembangan di bidang HAM", namun pada usulan perubahan berubah menjadi "melaksanakan program penelitian, evaluasi, dan pengembangan di Bidang HAM". Kemudian pada susunan organisasi juga terjadi perubahan yang semula Pusat penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat berubah menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan **Transformasi Konflik**. Begitu juga yang terjadi pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan yang berubah menjadi Pusat Penelitian **Hak-Hak Kelompok Khusus**. Situasi perubahan tersebut diatas dapat digambarkan pada tabel matriks eselon organisasi dan tata kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. usulan tahun 2010 untuk Unit Eselon I Badan Litbang HAM berikut:

Tabel 1. Perubahan tugas dan fungsi secara umum

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010 (untuk dilaksanakan pada Tahun 2011)
<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;">Bagian Kesatu Tugas dan Fungsi</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1054</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1053, Balitbang HAM menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan program penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia; b. pelaksanaan koordinasi dan kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri; c. penyiapan perumusan bahan kebijakan hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia; d. evaluasi pelaksanaan, pengelolaan dan pemanfaatan hasil penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia; dan e. pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Balitbang HAM. 	<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;">Bagian Kesatu Tugas dan Fungsi</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1054</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1053, Balitbang HAM menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. penyiapan perumusan kebijakan dan pelaksanaan program penelitian, evaluasi dan pengembangan di bidang hak asasi manusia; b. pelaksanaan koordinasi dan kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri; c. penyiapan perumusan bahan kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; d. evaluasi pelaksanaan, pengelolaan dan pemanfaatan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan di bidang hak asasi manusia; dan e. pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Balitbang HAM.

Sumber: Bagian Perencanaan Program dan Laporan (PPL)

Tabel 2. Perubahan Susunan Organisasi

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010 (untuk dilaksanakan pada Tahun 2011)
<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;">Bagian Kedua Susunan Organisasi</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1055</p> <p>Balitbang HAM terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Sekretariat Badan; b. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik; c. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; d. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat; dan e. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Rentan. 	<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;">Bagian Kedua Susunan Organisasi</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1055</p> <p>Balitbang HAM terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Sekretariat Badan; b. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik; c. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; d. Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik; dan e. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus.

Sumber: Bagian Perencanaan Program dan Laporan (PPL)

Oleh karenanya, perubahan struktur yang akan dilaksanakan pada tahun 2011, secara langsung akan berpengaruh kepada pelaksanaan tugas dan fungsinya di masing-masing bidang yang ada di tiap-tiap puslitbang. Sebagai contoh kasus: Bidang Penelitian Puslitbang HAM yang Berat yang semula memiliki tugas dan fungsi melakukan penelitian di bidang HAM Yang Berat memiliki fokus pekerjaan pada bidang Kejahatan Kemanusiaan dan Genosida. Namun, karena adanya perubahan tersebut, maka pada tahun 2011 tugas dan fungsinya, pada bidang penelitian, berubah menjadi melakukan perencanaan dan pelaksanaan penelitian di bidang transformasi konflik (Tabel 3). Ditetapkannya

dua sub bidang penelitian, yakni Kejahatan Kemanusiaan dan Genosida didasarkan pada Undang-Undang No.26 Tahun 2000 tentang Pengadilan Hak Asasi Manusia yang menyebutkan bahwa; yang dimaksud dengan pelanggaran HAM Yang Berat adalah: Kejahatan Terhadap Kemanusiaan serta Kejahatan Genosida.

Tabel 3. Perubahan fokus pelaksanaan tugas dan fungsi

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010 (untuk dilaksanakan pada Tahun 2011)
<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;">Bagian Keenam Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1109 Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berat berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1114 Bidang Penelitian Hak Asasi Manusia Yang Berat terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Penelitian Kejahatan Genosida; dan</p> <p>b. Subbidang Penelitian Kejahatan Terhadap Kemanusiaan.</p>	<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;">Bagian Keenam Pusat Penelitian Dan Pengembangan Transformasi Konflik</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1109 Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1114 Bidang Penelitian Transformasi Konflik terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Perencanaan Penelitian Transformasi Konflik; dan</p> <p>b. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Transformasi Konflik.</p>

Sumber: Bagian Perencanaan Program dan Laporan (PPL)

Perubahan tugas dan fungsi tersebut akan berpengaruh kepada kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia, dalam hal ini pegawai harus memahami tentang apa yang harus dilakukan dengan tugas dan fungsinya yang baru. Kondisi yang tersulit adalah jika organisasi belum memiliki tenaga ahli yang menguasai tentang bagaimana melakukan tugas dan fungsi yang baru. Rentang waktu menuju perubahan harus dimanfaatkan guna melakukan *transfer of knowledge* kepada staf dan organisasi, dan tidak bisa hanya mengandalkan pada "*learning by doing*". Ketidakjelasan perubahan tentang apa yang akan dilakukan terkait dengan menjalankan tugas dan fungsi cenderung menimbulkan resistensi. Setiap orang itu cenderung menolak perubahan karena tiga alasan: ketidakpastian, kekhawatiran akan kerugian pribadi, dan pendapat bahwa perubahan itu tidak menguntungkan organisasi (Strebler, 1996).

4.2.2 Analisis Terkait dengan Kesiapan SDM Menghadapi Perubahan

Menurut teori Kurt Lewin (1951) tentang proses perubahan adalah bahwa dalam setiap proses perubahan ada yang menerima (kekuatan untuk perubahan) dan ada yang menolak (kekuatan untuk mempertahankan status quo). Keadaan menerima sebuah perubahan merupakan keadaan yang seimbang. Artinya apa yang terjadi pada perubahan tersebut seimbang dengan yang diharapkan. Namun keadaan yang menolak perubahan merupakan keadaan yang tidak stabil. Artinya penolakan tersebut dapat saja dikarenakan informasi yang tidak jelas atau memang sama sekali tidak menghendaki perubahan. Menurut

teori “**medan kekuatan**” (Lewin), setiap perilaku merupakan hasil keseimbangan antara kekuatan pendorong dan kekuatan penolak. Kekuatan pendorong dan kekuatan penolak bergerak kearah yang berlawanan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara/diskusi dan observasi maka, ternyata terdapat dua kecenderungan sikap yang muncul selama menuju proses perubahan. Pertama, sikap yang **menerima** terjadinya perubahan, dan kedua adalah sikap yang **menolak** perubahan.

Sikap **menerima** tersebut diantaranya adalah bahwa mereka menerima sebagai keputusan final yang tidak dapat dirubah dan didiskusikan kembali, artinya tinggal dilaksanakan saja dan nantinya kelak akan mendapatkan pengarahan lebih lanjut dalam pelaksanaannya.

Kemudian sikap **menolak** tersebut disebutkan, diantaranya adalah sikap yang menyatakan bahwa tentang transformasi konflik adalah hal yang baru, substansi yang baru, sehingga membutuhkan tenaga ahli untuk dapat mentransfer pengetahuan baru tersebut kepada anggota organisasi. Keterangan lain juga disampaikan bahwa alasan penggantian nama tersebut juga belum jelas arahnya, dasarnya apa (secara ilmiah) serta kaitannya dengan strategi lembaga.

Munculnya kedua sikap tersebut di atas merupakan fakta bahwa terjadi dinamika di dalam proses menuju perubahan, khususnya yang terjadi pada Pusat

Litbang HAM Yang Berat yang berubah menjadi Pusat Litbang Transformasi Konflik.

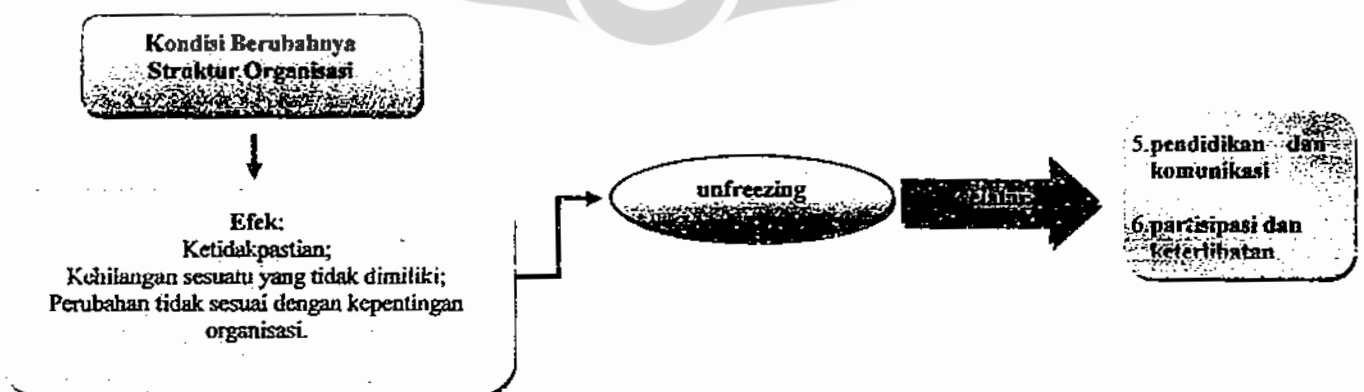
Masih menurut teori Lewin, untuk mengatasi munculnya kekuatan pendorong dan penolak tersebut di atas, maka perlu adanya tahapan proses perubahan yang dapat menguatkan rencana perubahan. Proses tersebut mencakup “pencairan/*unfreezing*” pola perilaku sekarang, “perubahan/*changing*” pengembangan pola baru, dan kemudian “pembekuan/*refreezing*” sebagai bentuk pengukuhan perilaku baru.



Proses “pencairan/*unfreezing*” (Lewin) adalah mencakup upaya membuat kebutuhan akan perubahan sedemikian gamblang/ jelas sehingga individu atau kelompok atau anggota organisasi dapat dengan mudah memahami dan menerimanya. Ketika anggota organisasi belum memahami betul tentang rencana perubahan tersebut, maka akan memunculkan kekuatan-kekuatan yang menolak terhadap perubahan seperti yang telah diungkapkan di atas oleh beberapa informan yang menyatakan bahwa transformasi konflik adalah hal yang baru, substansi yang baru, sehingga membutuhkan tenaga ahli untuk dapat mentransfer pengetahuan baru tersebut kepada anggota organisasi.

4.2.2.1 Identifikasi terkait dengan proses “pencairan/unfreezing” yang meliputi: pendidikan dan komunikasi serta partisipasi

Terkait dengan munculnya kekuatan-kekuatan yang menolak terhadap perubahan, menurut John P. Kotter dan L.A. Schlesinger, tentang cara mengatasi penolakan, diungkapkan bahwa ada beberapa cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan dua sasaran utama diantaranya adalah dengan **menginformasikan/ mengkomunikasikan** perubahan-perubahan yang direncanakan serta kebutuhan akan perubahan, sedini mungkin. Bila hal ini dijelaskan, baik secara individual maupun dalam pertemuan kelompok atau diskusi, melalui pendidikan audiovisual, maka akan memperlancar menuju perubahan. Kemudian disamping melalui pendidikan dan komunikasi (masih menurut John P. Kotter dan L.A. Schlesinger), bila para penolak dilibatkan atau diajak untuk berpartisipasi dalam perencanaan, perancangan, dan implementasi perubahan, maka penolakan dapat dikurangi atau dihilangkan.



Dari hasil pengamatan dan wawancara/diskusi, terkait dengan pendidikan dan komunikasi, dalam proses perubahan Pusat Litbang HAM Yang Berat menjadi Pusat Litbang Transformasi Konflik, tidak ditemukan upaya yang mengarah kepada kedua hal tersebut. Hal yang ditemukan justru adanya informasi tentang rencana perubahan, namun hanya sekedar informasi bagi anggota organisasi bahwa akan terjadi perubahan. Informasi ini tidak diikuti dengan pengetahuan tentang substansi perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Bentuk diskusi individual maupun dalam pertemuan kelompok hanya diikuti oleh pejabat tertentu (eselon III dan eselon II).

Kemudian terkait dengan partisipasi, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara/diskusi ternyata bahwa, anggota organisasi yang secara tidak langsung menolak rencana perubahan tersebut, tidak diajak untuk ikut berpartisipasi dalam memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuannya sebelum perubahan dilakukan. Menurut Kotter dan Schlesinger, bahwa dengan mengandaikan mereka (orang-orang yang menentang perubahan) memiliki keahlian untuk memberikan sumbangan pemikiran yang berarti, maka keterlibatan mereka dapat mengurangi penolakan serta menjadikannya sebuah komitmen dalam mensukseskan perubahan.

4.2.2.2 Peranan Agen Perubahan

Didalam proses “*pengubahan/changing*” sangat membutuhkan agen perubahan yang terlatih untuk membantu perkembangan nilai, sikap, dan perilaku baru selama proses identifikasi dan internalisasi. Para anggota organisasi akan mengidentifikasikan nilai, sikap, dan perilaku agen perubahan, dan kemudian menginternalisasikannya setelah mereka merasakan adanya prestasi. Perubahan-perubahan yang terjadi disekitar orang, seringkali tidak disertai dengan kesiapan orang tersebut untuk dapat menerima dan mengikuti perubahan tersebut. Ketidak pastian orang ini dapat menimbulkan sikap penolakan terhadap perubahan atau hal-hal yang baru. Sikap penolakan ini sangat umum terjadi di dalam lingkungan yang berhubungan dengan pekerjaan atau organisasi tempat orang tersebut bekerja. Bila orang-orang ini mempunyai kesiapan untuk menghadapi perubahan maka orang tersebut akan dapat menerima perubahan.

Sebagai **agen perubahan**, maka ia harus dapat memberikan serangkaian usaha pendukung guna mengurangi penolakan. Agen perubahan sendiri adalah orang yang bertanggungjawab sebagai pemimpin dalam mengelola proses perubahan. Orang, kelompok atau organisasi yang menjadi sasaran upaya perubahan disebut **system klien** (Robbins, 1999).

Dalam kasus perubahan yang terjadi di Pusat Litbang HAM Yang Berat menjadi Pusat Litbang Transformasi Konflik, yang menjadi agen perubahan adalah pimpinan lembaga sendiri. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara/diskusi, terkait dengan peranan agen perubahan terhadap proses perubahan serta upaya mengelola penolakan terhadap perubahan (resistensi), peranana agen perubahan tidak berjalan secara maksimal dalam mengelola perubahan. Hal ini dibuktikan dengan informasi yang diperoleh beberapa informan yang menyatakan bahwa rencana perubahan ini adalah kemauan pimpinan, namun disisi lain kemauan ini tidak disertakan dengan upaya memberikan pengetahuan tentang substansinya serta bentuk-bentuk lain (seperti; diskusi atau pertemuan kelompok, melibatkan mereka merancang perubahan) yang dapat mengurangi terjadinya resistensi/ penolakan terhadap perubahan. Agen perubahan tidak menjelaskan secara rinci agenda strategis tentang rencana perubahan serta manfaatnya bagi organisasi. Menurut Kotter dan Schlesinger, apabila muncul kecemasan dan rasa takut karyawan yang tinggi terhadap rencana perubahan, maka agen perubahan harus dapat memeberikan bimbingan terhadap mereka, pelatihan atau keterampilan-keterampilan baru terkait dengan substansi pekerjaan, sehingga dapat memudahkan penyesuaian para anggota organisasi terhadap perubahan.

Masih menurut John P. Kotter dan L.A. Schlesinger "*chhosing strategies for change*" setiap anggota organisasi cenderung menolak perubahan dikarenakan tiga alasan: **ketidakpastian, kekhawatiran akan kerugian pribadi, dan perubahan tersebut tidak menguntungkan organisasi.** Dari data yang diperoleh melalui wawancara tersebut, muncul pernyataan-pernyataan yang mengarah kepada tiga alasan mengapa anggota organisasi menolak perubahan, yaitu mengenai transformasi konflik itu sendiri sebagai hal yang baru atau substansi yang baru, kemudian mengenai keuntungan perubahan tersebut bagi organisasi terkait dengan strategi organisasi.

4.2.2.3 Strategi Mempersiapkan SDM dalam Menghadapi Perubahan

Tidak dapat dipungkiri bahwa eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan terus berubah. Oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai **kompetensi.** Terkait dengan kompetensi, ada lima karakteristik kompetensi, salah satunya yaitu **pengetahuan.** Yang dimaksud pengetahuan/ *knowledge* di sini adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang

spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu. Kemudian penolakan itu biasanya berasal dari informasi yang keliru atau komunikasi yang buruk, andaikata seluruh para anggota organisasi mengetahui faktanya dan mendapatkan penjelasan yang cukup maka mereka dapat menerima perubahan, dan ini dapat dicapai melalui diskusi-diskusi individual atau melalui pertemuan kelompok.

Selanjutnya adalah hal yang sulit bagi orang yang menolak sebuah keputusan perubahan dimana mereka ikut berpartisipasi. Orang-orang yang berpartisipasi akan terikat untuk mengimplementasikan perubahan dan setiap informasi yang relevan dari mereka akan terintegrasi dalam rencana perubahan. Dengan menggunakan pendekatan yang mengatakan bahwa mereka mempunyai keahlian untuk memberikan sumbangan pemikiran yang berarti, keterlibatan mereka dapat mengurangi resistensi, dan membuat komitmen untuk mensukseskan perubahan itu serta meningkatkan keputusan perubahan tersebut. (John P. Kotter dan Leonard A. Schlesinger. 1979).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis kualitatif terhadap perubahan struktur organisasi Badan Litbang HAM, khususnya perubahan yang terjadi pada Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat serta hasil analisis kualitatif atas hasil wawancara dan observasi yang dilakukan khususnya terhadap elemen-elemen pendidikan dan komunikasi (diskusi, pertemuan kelompok, keterbukaan informasi) serta partisipasi dan keterlibatan (pendekatan untuk melibatkan dan kesempatan memberikan kontribusi) dalam upaya melakukan pencairan atau “unfreezing” terhadap pegawai/staf menuju perubahan yang terjadi pada tugas dan fungsi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perubahan tugas dan fungsi struktur organisasi pada Badan Litbang HAM terbatas hanya pada penambahan tugas dan fungsi evaluasi yang semula hanya penelitian dan pengembangan, sedangkan struktur organisasi hanya berubah pada dua pusat penelitian dan pengembangan, yaitu; Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat yang berubah menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik dengan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok rentan yang berubah menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Khusus. Khususnya terhadap perubahan yang terjadi pada Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat menjadi Pusat Transformasi

Konflik hanya didasarkan pada keinginan pimpinan tertinggi organisasi Badan Litbang HAM untuk mengubahnya.

2. Para pegawai/staf, khususnya pada Pusat Litbang HAM Yang Berat belum siap melaksanakan perubahan yang terjadi pada organisasi. Hal ini disebabkan rencana perubahan tersebut tidak terkelola dengan baik oleh manajemen lembaga, terutama di dalam mengatasi munculnya penolakan terhadap perubahan, proses “pencairan/*unfreezing*”, melalui pendidikan dan komunikasi serta partisipasi atau keterlibatan.

5.2 Saran

Agar sumber daya manusia Badan Litbang HAM siap menghadapi tantangan perubahan, terutama dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang baru, maka perlu adanya pengelolaan perubahan organisasi, melalui:

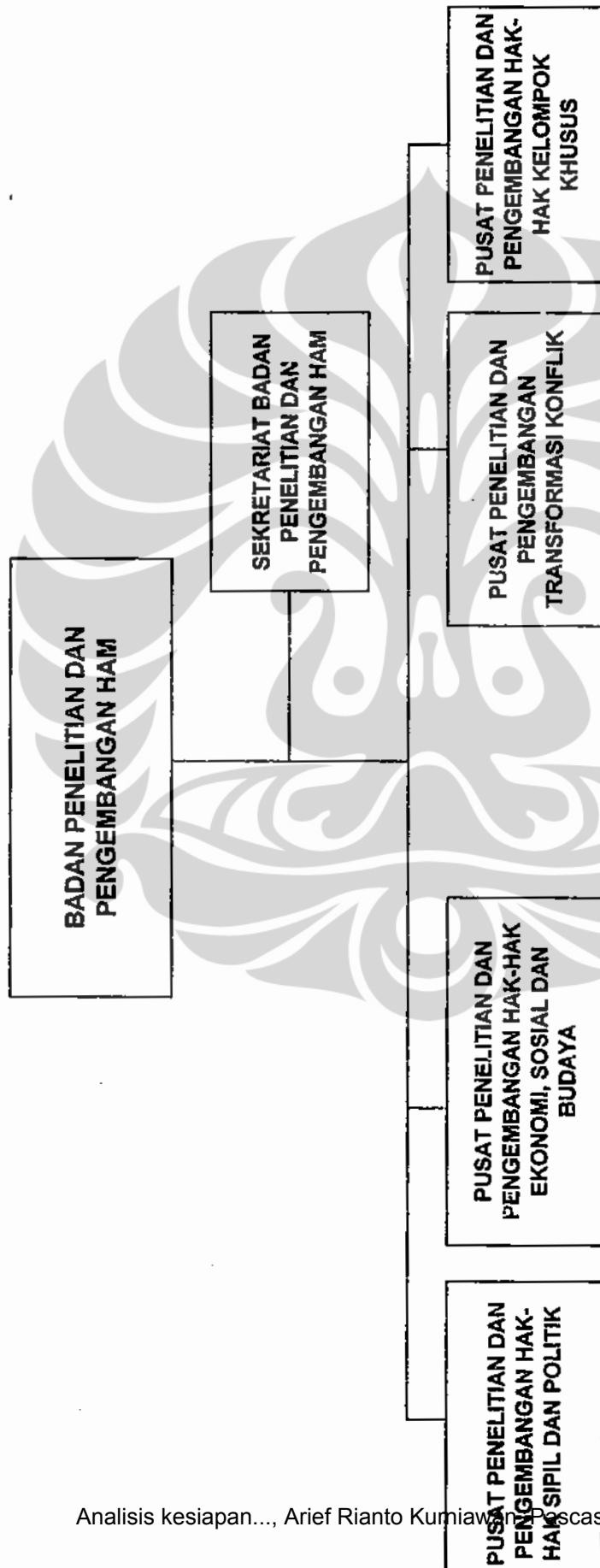
1. Perlunya komitmen bersama untuk mengelola perubahan tersebut melalui pendidikan dan pelatihan serta menciptakan komunikasi dua arah.
2. Tempatkan para pegawai/staf sebagai ujung tombak kemunduran dan kemajuan organisasi dan bukan hanya sebagai pelaksana semata.
3. Pendekatan partisipasi harus dikedepankan. Orang-orang yang berpartisipasi akan terikat dalam mengimplementasikan perubahan, dan setiap informasi yang relevan dari mereka akan terintegrasi dalam rencana perubahan.
4. Keterbukaan informasi. Adanya mekanisme yang dibangun terhadap keterbukaan informasi yang jelas tentang rencana perubahan bagi SDM/pegawai akan memudahkan proses perubahan tersebut berjalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1992. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Burhan, Bungin. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Pemahaman Filosofis dan Metodologi Kearah Penguasaan Metode Aplikasi)*, PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Dedy, Mulyana. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Paradigma Baru Ilmu Komunikasi Sosial Lainnya)*, Rosda Karya, Bandung.
- Dessler, Gary, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Alih Bahasa Benyamin Molan, PT. Perhalindo, Jakarta.
- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold, 1985. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, Mc. Graw. Hill Book Company.
- Gibson, James L., John M. Iancevich dan James H. Donnelly, 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Nunuk Andriani, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hageman, Gisela, 1993. *Motivasi Untuk Pembinaan Organisasi*, PT. Pustaka Bina Pressindo, Jakarta.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, 1998. *Perilaku Organisasi*, Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- James A.F. Stoner, 1982. *Management*, Edisi kedua, Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York.
- John P. Kotter., dan L.A. Schlesinger, 1979. *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review.
- Kerlinger, Fred N., 1990, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi ketiga, Penerjemah Landung R. Simatupang, Ed H.J. Koesoema, Gajah Mada Universiti Press.
- Kurt, Lewin., 1951. *Field Theory in Social Science: Slected Theoretical Papers*, Harper & Brothers, New York.
- Lord, Alex., Hartley, Jean., 1998. *Organization Commitment and Job Insecurity in a Changing Public Service Organization*, Journal of Work and Organizational, Psychology Press.

- Matthew. B. Miles & A. Michael Huberman. 2007. (Terj. Tjetjep Rohendi Rosidi), Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber tentang Metode-metode Baru), UI Pres, Jakarta.
- Minner, John B., 1998. *Organizational Behavior; Performance and Productivity*, First Edition, Random House. Inc, New York.
- Mussadieq, Ginanjar Kartasasmita, 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, FIA Unibrav, Malang.
- Peter, F. Drucker., 1982. *Pengantar Manajemen (terjemahan)*, PT. Binaman Presindo, LPPM, Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto, dan Handoko, T. Hani., 1986. *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta.
- Rensis, Likert., 1961. *New Patterns of Management*, Mc. Graw, Hill, Inc., New York.
- Sadler, Philip., 1994. *Mendisain Orfganisasi*, Terjemahan Fauzi Bustami, Cetakan Pertama, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Schemehorn Jr., John R., 1998. *Manajemen*, Buku 2, Edisi Bahasa Indonesia, Cetakan Pertama, Terjemahan Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Shelyana Junaedi dan Dian Widiastuti, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Strebel, P., 1996. *Why do Employees Resist Change*, Harvard Business Review.
- Thoha, Miftah., 1996. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Implikasinya*, Rajawali, Jakarta.

STRUKTUR ORGANISASI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM



**MATRIKS ESELON ORGANISASI DAN TATA KERJA KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA R.I.
USULAN TAHUN 2010**

UNIT : BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;"><i>Bagian Kesatu Tugas dan Fungsi</i></p> <p style="text-align: center;">Pasal 1052</p> <p>(a) Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang selanjutnya dalam peraturan ini disebut Balitbang HAM, adalah unsur penunjang pelaksanaan tugas pokok Departemen di bidang penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri.</p> <p>(b) Balitbang HAM dipimpin oleh seorang Kepala.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1053</p> <p>Balitbang HAM mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1054</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1053, Balitbang HAM menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. menyiapkan perumusan kebijakan dan pelaksanaan program penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia; b. pelaksanaan koordinasi dan kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri; c. penyiapan perumusan bahan kebijakan hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia; d. evaluasi pelaksanaan, pengelolaan dan pemanfaatan hasil penelitian dan 	<p style="text-align: center;">BAB XII BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAK ASASI MANUSIA</p> <p style="text-align: center;"><i>Bagian Kesatu Tugas dan Fungsi</i></p> <p style="text-align: center;">Pasal 1052</p> <p>(a) Badan Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia yang selanjutnya dalam peraturan ini disebut Balitbang HAM, adalah unsur penunjang pelaksanaan tugas pokok Kementerian di bidang penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri.</p> <p>(b) Balitbang HAM dipimpin oleh seorang Kepala.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1053</p> <p>Balitbang HAM mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang hak asasi manusia.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1054</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1053, Balitbang HAM menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. menyiapkan perumusan kebijakan dan pelaksanaan program penelitian, evaluasi dan pengembangan di bidang hak asasi manusia; b. pelaksanaan koordinasi dan kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri; c. penyiapan perumusan bahan kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; d. evaluasi pelaksanaan, pengelolaan dan pemanfaatan hasil penelitian, evaluasi dan

<p style="text-align: center;">ORTA TAHUN 2007</p>	<p style="text-align: center;">USULAN TAHUN 2010</p>
<p>pengembangan di bidang hak asasi manusia; dan</p> <p>e. pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Balitbang HAM.</p>	<p>pengembangan di bidang hak asasi manusia; dan</p> <p>e. pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Balitbang HAM.</p>
<p style="text-align: center;">Bagian Kedua Susunan Organisasi</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1055</p> <p>Balitbang HAM terdiri atas :</p> <p>a. Sekretariat Badan;</p> <p>b. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik;</p> <p>c. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;</p> <p>d. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat; dan</p> <p>e. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Rentan.</p>	<p style="text-align: center;">Bagian Kedua Susunan Organisasi</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1055</p> <p>Balitbang HAM terdiri atas :</p> <p>a. Sekretariat Badan;</p> <p>b. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik;</p> <p>c. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;</p> <p>d. Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik; dan</p> <p>e. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus.</p>
<p style="text-align: center;">Bagian Ketiga Sekretariat Badan</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1056</p> <p>Sekretariat Badan mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Balitbang HAM.</p>	<p style="text-align: center;">Bagian Ketiga Sekretariat Badan</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1056</p> <p>Sekretariat Badan mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Balitbang HAM.</p>
<p style="text-align: center;">Pasal 1057</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1057, Sekretariat Badan menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. pelaksanaan penyusunan rencana, program dan anggaran, penyusunan laporan kegiatan penelitian dan pengembangan hak asasi manusia;</p> <p>b. pengelolaan urusan kepegawaian;</p> <p>c. pengelolaan urusan administrasi keuangan;</p> <p>d. pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga; dan</p> <p>e. pengelolaan urusan data dan informasi.</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 1057</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1057, Sekretariat Badan menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. pelaksanaan penyusunan rencana, program dan anggaran, organisasi, ketatalaksanaan, evaluasi, dan penyusunan laporan kegiatan Balitbang HAM;</p> <p>b. pengelolaan urusan kepegawaian;</p> <p>c. pengelolaan urusan administrasi keuangan;</p> <p>d. pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga;</p> <p>e. pengelolaan urusan hubungan masyarakat dan informasi; dan;</p> <p>f. pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Sekretariat.</p>
<p style="text-align: center;">Pasal 1058</p> <p>Sekretariat Badan terdiri atas :</p> <p>a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan;</p> <p>b. Bagian Kepegawaian;</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 1058</p> <p>Sekretariat Badan terdiri atas :</p> <p>a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan;</p> <p>b. Bagian Kepegawaian;</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>c. Bagian Keuangan; d. Bagian Umum; e. Bagian Data dan Informasi; dan f. Kelompok Jabatan Fungsional.</p>	<p>c. Bagian Keuangan; d. Bagian Umum; e. Bagian Humas dan Informasi; dan f. Kelompok Jabatan Fungsional.</p>
<p>Pasal 1059 Bagian Penyusunan Program dan Laporan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi dan penyusunan laporan lingkungan Balitbang HAM.</p>	<p>Pasal 1059 Bagian Penyusunan Program dan Laporan mempunyai tugas penyusunan perencanaan, program dan anggaran, organisasi, ketatalaksanaan, evaluasi dan penyusunan laporan kegiatan Balitbang HAM.</p>
<p>Pasal 1060 Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1059, Bagian Penyusunan Program dan Laporan menyelenggarakan fungsi : a. penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran; dan b. penyiapan evaluasi dan penyusunan laporan.</p>	<p>Pasal 1060 Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1059, Bagian Penyusunan Program dan Laporan menyelenggarakan fungsi : a. penyiapan penyusunan rencana, program dan anggaran; dan b. penyiapan penyusunan organisasi, ketatalaksanaan, evaluasi dan laporan.</p>
<p>Pasal 1061 Bagian Penyusunan Program dan Laporan terdiri atas : a. Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran; dan b. Subbagian Evaluasi dan Laporan.</p>	<p>Pasal 1061 Bagian Penyusunan Program dan Laporan terdiri atas : a. Subbagian Penyusunan Program dan Anggaran; dan b. Subbagian Evaluasi dan Laporan.</p>
<p>Pasal 1062 (1) Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan anggaran. (2) Subbagian Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan evaluasi dan laporan.</p>	<p>Pasal 1062 (1) Subbagian Penyusunan Program dan Anggaran mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan anggaran. (2) Subbagian Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan organisasi, ketatalaksanaan, evaluasi dan laporan.</p>
<p>Pasal 1063 Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian di lingkungan Balitbang HAM.</p>	<p>Pasal 1063 Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian di lingkungan Balitbang HAM.</p>
<p>Pasal 1064 Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1063, Bagian Kepegawaian</p>	<p>Pasal 1064 Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1063, Bagian Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :</p>

ORTA TAHUN 2007

USULAN TAHUN 2010

menyelenggarakan fungsi :
 a. menyiapkan penyusunan formasi, pendataan dan pengembangan pegawai di lingkungan Balitbang HAM; dan
 b. menyiapkan bahan penetapan mutasi, administrasi jabatan fungsional, jabatan struktural, pemberhentian dan pensiun pegawai di lingkungan Balitbang HAM.

Pasal 1065

Bagian Kepegawaian terdiri atas :

- a. Subbagian Umum Kepegawaian; dan
- b. Subbagian Mutasi dan Pensiun.

Pasal 1066

(1) Subbagian Umum Kepegawaian mempunyai tugas melakukan persiapan bahan penyusunan formasi, pendataan, pengembangan dan pembinaan pegawai serta pengelolaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, pengurusan administrasi Asuransi Kesehatan dan pembinaan sumber daya manusia di lingkungan Balitbang HAM.

(2) Subbagian Mutasi dan Pensiun mempunyai tugas melakukan persiapan bahan penetapan, pengangkatan, kepangkatan, pemindahan dan mutasi, pengelolaan administrasi jabatan fungsional, pemberhentian dan pensiun, pengelolaan administrasi hukuman disiplin serta pemberian tanda penghargaan pegawai di lingkungan Balitbang HAM.

Pasal 1067

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan administrasi keuangan di lingkungan Balitbang HAM.

Pasal 1068

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1067, Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. pelaksanaan anggaran, pembuatan daftar gaji dan pembayaran gaji pegawai; dan
- b. pelaksanaan urusan perbendaharaan dan tata usaha keuangan serta pembukuan, perhitungan dan penyusunan laporan keuangan.

a. persiapan penyusunan formasi, pendataan, pembinaan dan pengembangan pegawai di lingkungan Balitbang HAM; dan
 b. persiapan bahan penetapan mutasi, administrasi jabatan fungsional, jabatan struktural, pemberhentian dan pensiun pegawai di lingkungan Balitbang HAM.

Pasal 1065

Bagian Kepegawaian terdiri atas :

- a. Subbagian Umum Kepegawaian; dan
- b. Subbagian Mutasi dan Pensiun.

Pasal 1066

(1) Subbagian Umum Kepegawaian mempunyai tugas melakukan persiapan bahan penyusunan formasi, pendataan, pembinaan dan pengembangan pegawai serta pengelolaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, pengurusan administrasi Asuransi Kesehatan, Tabungan Pensiun, Kartu Pegawai, Kartu Suami dan Kartu Istri di lingkungan Balitbang HAM.

(2) Subbagian Mutasi dan Pensiun mempunyai tugas melakukan persiapan bahan penetapan, pengangkatan jabatan, kepangkatan, penggajian, pemberhentian, pensiun, pemindahan dan mutasi, pengelolaan administrasi jabatan fungsional, cuti pegawai, hukuman disiplin serta pemberian tanda penghargaan pegawai di lingkungan Balitbang HAM.

Pasal 1067

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan administrasi keuangan di lingkungan Balitbang HAM.

Pasal 1068

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1067, Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. pelaksanaan anggaran, pembuatan daftar gaji dan pembayaran gaji pegawai serta pengendalian anggaran; dan
- b. pelaksanaan urusan perbendaharaan dan tata usaha keuangan serta pembukuan, perhitungan dan penyusunan laporan keuangan.

Pasal 1069

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>Bagian Keuangan terdiri atas :</p> <p>a. Subbagian Pelaksanaan Anggaran; dan</p> <p>b. Subbagian Perbendaharaan dan Akuntansi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1069</p> <p>(1) Subbagian Pelaksanaan Anggaran mempunyai tugas melakukan urusan pelaksanaan anggaran, pembuatan daftar gaji dan pembayaran gaji pegawai.</p> <p>(2) Subbagian Perbendaharaan dan Akuntansi mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan perbendaharaan dan tata usaha keuangan serta pembukuan, perhitungan dan penyusunan laporan keuangan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1070</p> <p>Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga, tata usaha dan administrasi perjalanan dinas di lingkungan Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1071</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1071, Bagian Umum menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga;</p> <p>b. pengelolaan urusan ketatausahaan dan pelaksanaan urusan administrasi perjalanan dinas, pengangkutan dan pengamanan di lingkungan Balitbang HAM; dan</p> <p>c. pelaksanaan urusan tata usaha Kepala Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1072</p> <p>Bagian Umum terdiri atas :</p> <p>a. Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga;</p> <p>b. Subbagian Tata Usaha dan Perjalanan Dinas; dan</p> <p>c. Subbagian Tata Usaha Pimpinan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1073</p> <p>(1) Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga.</p> <p>(2) Subbagian Tata Usaha dan Perjalanan Dinas mempunyai tugas melakukan</p>	<p>Bagian Keuangan terdiri atas :</p> <p>a. Subbagian Pelaksanaan Anggaran; dan</p> <p>b. Subbagian Perbendaharaan dan Akuntansi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1070</p> <p>(1) Subbagian Pelaksanaan Anggaran mempunyai tugas melakukan urusan pelaksanaan anggaran, pembuatan daftar gaji dan pembayaran gaji pegawai serta pengendalian anggaran.</p> <p>(2) Subbagian Perbendaharaan dan Akuntansi mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan perbendaharaan dan tata usaha keuangan serta pembukuan, perhitungan dan penyusunan laporan keuangan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1071</p> <p>Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan perlengkapan, sarana prasana dan rumah tangga, ketatausahaan dan administrasi perjalanan dinas serta tata usaha pimpinan di lingkungan Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1072</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1071, Bagian Umum menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. pengelolaan urusan perlengkapan, sarana prasana dan rumah tangga;</p> <p>b. pengelolaan urusan ketatausahaan dan pelaksanaan urusan administrasi perjalanan dinas, pengangkutan dan pengamanan di lingkungan Balitbang HAM; dan</p> <p>c. pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1073</p> <p>Bagian Umum terdiri atas :</p> <p>a. Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga;</p> <p>b. Subbagian Tata Usaha dan Perjalanan Dinas; dan</p> <p>c. Subbagian Tata Usaha Pimpinan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1074</p> <p>(1) Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan perlengkapan, sarana prasana dan rumah tangga.</p> <p>(2) Subbagian Tata Usaha dan Perjalanan Dinas mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan ketatausahaan, pengangkutan, pengamanan dan administrasi</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>pengelolaan urusan ketatausahaan, pengangkutan, pengamanan dan administrasi perjalanan dinas.</p> <p>(3) Subbagian Tata Usaha Pimpinan mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha Kepala Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1075</p> <p>Bagian Data dan Informasi mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi, pengelolaan dokumentasi di lingkungan Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1076</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1075, Bagian Data dan Informasi menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. pengumpulan, pengolahan, penyajian dan pendistribusian data; dan</p> <p>b. penyediaan bahan dan penggunaan teknologi informasi, pelaksanaan hubungan masyarakat dan protokol serta pengelolaan arsip dan dokumentasi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1077</p> <p>Bagian Data dan Informasi terdiri atas :</p> <p>a. Subbagian Data; dan</p> <p>b. Subbagian Informasi dan Dokumentasi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1078</p> <p>(1) Subbagian Data mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pengolahan, penyajian dan pendistribusian data permasalahan hak asasi manusia.</p> <p>(2) Subbagian Informasi dan Dokumentasi mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan dan penggunaan teknologi informasi, pelaksanaan urusan hubungan masyarakat dan protokol serta pengelolaan arsip dan dokumentasi.</p> <p style="text-align: center;">Bagian Keempat</p> <p style="text-align: center;">Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hak-Hak Sipil Dan Politik</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1079</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan hak- hak</p>	<p>pejalaran dinas.</p> <p>(3) Subbagian Tata Usaha Pimpinan mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha pimpinan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1075</p> <p>Bagian Humas dan Informasi mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi, pengelolaan dokumentasi di lingkungan Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1076</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1075, Bagian Humas dan Informasi menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. pengumpulan, pengolahan, penyajian, pendistribusian data dan informasi, serta pembangunan dan pengembangan teknologi informasi; dan</p> <p>b. penyediaan bahan pelaksanaan hubungan masyarakat dan protokol serta pengelolaan arsip dan dokumentasi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1077</p> <p>Bagian Humas dan Informasi terdiri atas :</p> <p>a. Subbagian Data dan Informasi; dan</p> <p>b. Subbagian Humas dan Dokumentasi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1078</p> <p>(1) Subbagian Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pengolahan, penyajian, pendistribusian data dan informasi permasalahan hak asasi manusia, pembangunan dan pengembangan teknologi informasi serta pemeliharaan sistem informasi;</p> <p>(2) Subbagian Humas dan Dokumentasi mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan perumusan rekomendasi, standar, pedoman urusan hubungan kemasyarakatan dan protokol serta pengelolaan arsip dan dokumentasi.</p> <p style="text-align: center;">Bagian Keempat</p> <p style="text-align: center;">Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hak-Hak Sipil Dan Politik</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1079</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>sipil dan politik berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p>Pasal 1080</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1079, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan; penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia; koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang- undangan dalam perspektif hak asasi manusia; koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri; koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia; koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik; perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik; koordinasi penyiapan bahan tanggapan atas permasalahan hak- hak sipil dan politik; dan pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik. <p>Pasal 1081</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bidang Penelitian Hak- hak Sipil dan Politik; Bidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik; Bidang Evaluasi dan Laporan; dan Kelompok Jabatan Fungsional. <p>Pasal 1082</p>	<p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak sipil dan politik berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p>Pasal 1080</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1079, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan; penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur dalam rangka perlindungan, penghormatan dan pemenuhan Hak Asasi Manusia; penyiapan bahan penyusunan daftar inventarisasi masalah, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan sosialisasi; koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri; koordinasi publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik; perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Sipil dan Politik; dan pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik. <p>Pasal 1081</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bidang Penelitian Hak- hak Sipil dan Politik; Bidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik; Bidang Evaluasi Hak- hak Sipil dan Politik; dan Kelompok Jabatan Fungsional. <p>Pasal 1082</p>
<p>Analisis kesiapan..., Arief Rianto Kurniawan, Pascasarjana UI, 2010</p>	<p>Bidang Penelitian Hak- hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan penyiapan</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>Bidang Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pelaksanaan kerja sama hak asasi manusia, penyusunan rencana, program penelitian hak-hak sipil dan politik.</p> <p>Pasal 1083</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1082, Bidang Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program di bidang penelitian hak-hak sipil dan politik; pelaksanaan kerja sama di bidang penelitian hak-hak sipil dan politik dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri; penyiapan perumusan rancangan kebijakan di bidang penelitian hak-hak sipil dan politik; pelaksanaan inventarisasi data dan informasi di bidang penelitian hak-hak sipil dan politik; dan pelaksanaan analisa, interpretasi data dan informasi di bidang penelitian hak-hak sipil dan politik. <p>Bidang Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Penelitian Hak-hak Sipil; dan Subbidang Penelitian Hak-hak Politik. <p>Pasal 1085</p> <p>(1) Subbidang Penelitian Hak-hak Sipil mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan penyusunan rencana dan program, perumusan rancangan kebijakan, pelaksanaan kerja sama, inventarisasi, analisa, interpretasi data dan informasi di bidang penelitian hak-hak sipil.</p> <p>(2) Subbidang Penelitian Hak-hak Politik mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan penyusunan rencana dan program, perumusan rancangan kebijakan, pelaksanaan kerja sama, inventarisasi, analisa, interpretasi data dan informasi di bidang penelitian hak-hak politik.</p> <p>Pasal 1086</p>	<p>bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan, penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur, serta pelaksanaan kerjasama program penelitian hak-hak sipil dan politik.</p> <p>Pasal 1083</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1082, Bidang Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak sipil dan politik; penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak sipil dan politik; penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur penelitian hak-hak sipil dan politik; dan; pelaksanaan kerja sama di bidang penelitian hak-hak sipil dan politik dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri. <p>Pasal 1084</p> <p>Bidang Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Perencanaan Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik; dan Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik. <p>Pasal 1085</p> <p>(1) Subbidang Perencanaan Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak sipil dan politik.</p> <p>(2) Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur serta pelaksanaan penelitian hak-hak sipil dan politik.</p> <p>Pasal 1086</p> <p>Bidang Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur, pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan sosialisasi serta pelaksanaan kerjasama program pengembangan hak-hak sipil dan</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>Bidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rekomendasi kebijakan hasil pengembangan dan pelaksanaan kerja sama hak asasi manusia, penyusunan rencana dan program pengembangan hak- hak sipil dan politik.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1087</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1086, Bidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program pengembangan hak- hak sipil dan politik; penyiapan perumusan rancangan kebijakan pengembangan hak- hak sipil dan politik; penyiapan penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang- undangan dalam perspektif hak asasi manusia; penyiapan bahan perumusan standar norma, pedoman, kriteria dan prosedur pengembangan hak- hak sipil dan politik; penyelenggaraan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak- hak sipil dan politik; dan penyiapan dan pelaksanaan pertemuan ilmiah hak- hak sipil dan politik. 	<p>politik.</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1086, Bidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program pengembangan hak- hak sipil dan politik; penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur pengembangan hak- hak sipil dan politik; pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi di bidang hak sipil dan politik dalam rangka publikasi dan sosialisasi penyelenggaraan publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak sipil dan politik; dan pelaksanaan kerja sama di bidang pengembangan hak- hak sipil dan politik dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri. <p style="text-align: center;">Pasal 1088</p> <p>Bidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; dan Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian.
<p style="text-align: center;">Pasal 1088</p> <p>Bidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Pengembangan Hak- hak Sipil dan Politik terdiri atas : Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian. 	<p style="text-align: center;">Pasal 1089</p> <p>(1) Subbidang Publikasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta pelaksanaan publikasi penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak sipil dan politik.</p> <p>(2) Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, pelaksanaan sosialisasi dan pertemuan ilmiah penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak sipil dan politik lintas sektor.</p>
<p style="text-align: center;">Pasal 1089</p> <p>Subbidang Pengembangan Hak- hak Sipil mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan penyusunan rencana dan program, perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang- undangan, standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur, penyelenggaraan sosialisasi, dan pelaksanaan pertemuan ilmiah di bidang pengembangan hak- hak sipil.</p> <p>(2) Subbidang Pengembangan Hak- hak Politik mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan penyusunan rencana, program dan perumusan rancangan kebijakan,</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 1090</p> <p>Bidang Evaluasi Hak- hak Sipil dan Politik mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan rekomendasi rumusan kebijakan hasil evaluasi dan penerapan hasil penelitian dan</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>Bagian Kelima Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hak- Hak Ekonomi, Sosial Dan Budaya</p> <p>Pasal 1094</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan hak- hak ekonomi, sosial dan budaya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p>Pasal 1095</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1094, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan; standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia; koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang- undangan dalam perspektif hak asasi manusia; koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri; koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; dan pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya. 	<p>tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p>Pasal 1095</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1094, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan; penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur dalam rangka perlindungan, penghormatan dan pemenuhan Hak Asasi Manusia; penyiapan bahan penyusunan daftar inventarisasi masalah, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan sosialisasi; koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri; koordinasi publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; dan pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya. <p>Pasal 1096</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; Bidang Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; Bidang Evaluasi Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; dan Kelompok Jabatan Fungsional. <p>Pasal 1097</p> <p>Bidang Penelitian Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan, penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur, serta pelaksanaan program penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya.</p>
<p>Pasal 1094</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan hak- hak ekonomi, sosial dan budaya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p>Pasal 1095</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1094, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan; standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia; koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang- undangan dalam perspektif hak asasi manusia; koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri; koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; dan pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya. 	<p>Pasal 1095</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1094, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan; standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia; koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang- undangan dalam perspektif hak asasi manusia; koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri; koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia; koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; koordinasi penyiapan bahan tanggapan atas permasalahan hak- hak ekonomi, sosial dan budaya; dan pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>Pasal 1096</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <p>a. Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;</p> <p>b. Bidang Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;</p> <p>c. Bidang Evaluasi dan Laporan; dan</p> <p>d. Kelompok Jabatan Fungsional.</p> <p>Pasal 1097</p> <p>Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan penyusunan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pelaksanaan kerjasama hak asasi manusia, serta penyusunan program penelitian hak- hak ekonomi, sosial, dan budaya.</p> <p>Pasal 1098</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1097, Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. menyiapkan penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>b. menyiapkan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>c. menyiapkan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya; dan</p> <p>d. pelaksanaan kerja sama di bidang penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri;</p> <p>Pasal 1099</p> <p>Bidang Penelitian Hak- hak Sipil dan Politik terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Perencanaan Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; dan</p> <p>b. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>Pasal 1100</p> <p>(1) Subbidang Perencanaan Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak ekonomi, sosial dan budaya.</p> <p>(2) Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur serta pelaksanaan penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya.</p> <p>Pasal 1101</p> <p>Bidang Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur, pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan sosialisasi serta pelaksanaan program pengembangan hak- hak ekonomi, sosial dan budaya.</p> <p>Pasal 1102</p>	<p>Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>Pasal 1096</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <p>a. Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;</p> <p>b. Bidang Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya;</p> <p>c. Bidang Evaluasi dan Laporan; dan</p> <p>d. Kelompok Jabatan Fungsional.</p> <p>Pasal 1097</p> <p>Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan penyusunan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pelaksanaan kerjasama hak asasi manusia, serta penyusunan program penelitian hak- hak ekonomi, sosial, dan budaya.</p> <p>Pasal 1098</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1097, Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. menyiapkan penyusunan rencana dan program penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>b. melaksanakan kerjasama penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri;</p> <p>c. menyiapkan perumusan rancangan kebijakan penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>d. pelaksanaan inventarisasi data dan informasi penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya; dan</p> <p>e. pelaksanaan analisa dan interpretasi data dan atau informasi penelitian hak- hak ekonomi, sosial dan budaya.</p> <p>Pasal 1099</p> <p>Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, dan</p> <p>b. Subbidang Penelitian Hak- hak Sosial dan Budaya.</p> <p>Pasal 1100</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>(1) Subbidang Penelitian Hak-hak Ekonomi mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan kebijakan penelitian hak-hak ekonomi.</p> <p>(2) Subbidang Penelitian Hak-hak Sosial dan Budaya mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan kebijakan penelitian hak-hak sosial dan budaya.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1101</p> <p>Bidang Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan penyediaan perumusan rekomendasi kebijakan hasil pengembangan dan pelaksanaan kerja sama hak asasi manusia, penyusunan program pengembangan hak-hak ekonomi, sosial, dan budaya.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1102</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1101, Bidang Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. penyediaan penyusunan rencana dan program pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>b. penyediaan perumusan rancangan kebijakan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>c. penyediaan penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia;</p> <p>d. penyediaan bahan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>e. penyelenggaraan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya; dan</p> <p>f. penyediaan dan pelaksanaan pertemuan ilmiah hak-hak ekonomi, sosial dan budaya.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1103</p> <p>Bidang Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Pengembangan Hak-hak Ekonomi; dan</p>	<p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1101, Bidang Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. penyediaan penyusunan rencana dan program pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>b. penyediaan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>c. pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi di bidang hak ekonomi, sosial dan budaya dalam rangka publikasi dan sosialisasi.</p> <p>d. penyelenggaraan publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya; dan</p> <p>e. pelaksanaan kerja sama di bidang pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1103</p> <p>Bidang Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; dan</p> <p>b. Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1104</p> <p>(1) Subbidang Publikasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta pelaksanaan publikasi penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya.</p> <p>(2) Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, pelaksanaan sosialisasi dan pertemuan ilmiah penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya lintas sektor.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1105</p> <p>Bidang Evaluasi Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan penyediaan bahan rekomendasi rumusan kebijakan hasil evaluasi dan penerapan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya dan pelaksanaan urusan ketatausahaan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>b. Subbidang Pengembangan Hak-hak Sosial dan Budaya.</p> <p>Pasal 1104</p> <p>(1) Subbidang Pengembangan Hak-hak Ekonomi mempunyai tugas melakukan persiapan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan pengembangan hak-hak ekonomi.</p> <p>(2) Subbidang Pengembangan Hak-hak Sosial dan Budaya mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan pengembangan hak-hak sosial dan budaya.</p> <p>Pasal 1105</p> <p>Bidang Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melaksanakan penyediaan bahan penyusunan program, evaluasi dan laporan hasil penelitian dan pengembangan di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial, dan Budaya.</p> <p>Pasal 1106</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1105, Bidang Evaluasi dan Laporan menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. menyiapkan penyusunan rencana dan program kerja;</p> <p>b. menyiapkan penyusunan bahan perumusan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>c. menyiapkan penyusunan program pemantauan dan pengendalian penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>d. menyiapkan penyusunan evaluasi dan laporan sebagai bahan rekomendasi rumusan kebijakan;</p> <p>e. melaksanakan urusan ketatausahaan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>Pasal 1107</p> <p>Bidang Evaluasi Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; dan</p> <p>b. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p> <p>Pasal 1108</p> <p>(1) Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan persiapan bahan kajian substansi hak-hak ekonomi, sosial dan budaya, menyiapkan bahan kompilasi, penyusunan program pemantauan, pengendalian, evaluasi dan laporan penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya serta pelaksanaan urusan tata usaha Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>(2) Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan evaluasi penerapan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya, serta penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya.</p>	<p>Pasal 1106</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1105, Bidang Evaluasi Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. menyiapkan penyusunan rencana dan program kerja evaluasi hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>b. pelaksanaan kajian substansi hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>c. menyiapkan penyusunan program pemantauan dan pengendalian di bidang penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya;</p> <p>d. menyiapkan penyusunan evaluasi dan laporan sebagai bahan rekomendasi rumusan kebijakan; dan</p> <p>e. pelaksanaan urusan ketatausahaan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>Pasal 1107</p> <p>Bidang Evaluasi Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; dan</p> <p>b. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p> <p>Pasal 1108</p> <p>(1) Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan persiapan bahan kajian substansi hak-hak ekonomi, sosial dan budaya, menyiapkan bahan kompilasi, penyusunan program pemantauan, pengendalian, evaluasi dan laporan penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya serta pelaksanaan urusan tata usaha Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>(2) Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan evaluasi penerapan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya, serta penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya.</p>
<p>Bidang Evaluasi dan Laporan terdiri atas :</p> <p>Pasal 1107</p> <p>Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan evaluasi penerapan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya, serta penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan hak-hak ekonomi, sosial dan budaya.</p>	<p>Bagian Keenam</p> <p>Pusat Penelitian Dan Pengembangan Transformasi Konflik</p> <p>Pasal 1109</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>a. Subbidang Evaluasi; dan b. Subbidang Laporan.</p> <p>(1) Subbidang Evaluasi mempunyai tugas melakukan penyusunan evaluasi pelaksanaan kegiatan Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>(2) Subbidang Laporan mempunyai tugas melakukan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1108</p> <p style="text-align: center;">Bagian Keenam</p> <p style="text-align: center;">Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1109</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berat berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1110</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1109, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. menyiapkan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan kasus pelanggaran hak asasi manusia yang berat; b. menyiapkan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka kemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia; c. koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia; 	<p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1110</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1109, Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. menyiapkan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan; b. menyiapkan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur dalam rangka perlindungan, penghormatan dan pemenuhan Hak Asasi Manusia; c. menyiapkan bahan penyusunan daftar inventarisasi masalah, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan sosialisasi; d. koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembuga baik dalam maupun luar negeri; e. koordinasi publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; f. koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik; g. perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik; dan h. pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik. <p style="text-align: center;">Pasal 1111</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Bidang Penelitian Transformasi Konflik; b. Bidang Pengembangan Transformasi Konflik; c. Bidang Evaluasi Transformasi Konflik; dan d. Kelompok Jabatan Fungsional.

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>d. koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/ Lembaga baik dalam maupun luar negeri;</p> <p>e. koordinasi dan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan atas kasus- kasus pelanggaran hak asasi manusia yang berat;</p> <p>f. koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat;</p> <p>g. pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat;</p> <p>h. perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat;</p> <p>i. koordinasi penyediaan bahan tanggapan atas permasalahan hak asasi manusia yang berat; dan</p> <p>j. pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat.</p>	<p>Pasal 1112</p> <p>Bidang Penelitian Transformasi Konflik mempunyai tugas melaksanakan penyediaan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan, penyediaan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur, serta pelaksanaan kerjasama program penelitian transformasi konflik.</p> <p>Pasal 1113</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1112, Bidang Penelitian Transformasi Konflik menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik; penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik; penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur penelitian transformasi konflik; dan pelaksanaan kerja sama di bidang penelitian transformasi konflik dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri.
<p>Pasal 1111</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bidang Penelitian Hak Asasi Manusia Yang Berat; Bidang Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat; Bidang Evaluasi dan Laporan; dan Kelompok Jabatan Fungsional. <p>Pasal 1112</p> <p>Bidang Penelitian Hak Asasi Manusia Yang Berat mempunyai tugas melaksanakan penyediaan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pelaksanaan kerja sama hak asasi manusia, dan penyusunan program penelitian hak asasi manusia yang berat.</p>	<p>Pasal 1114</p> <p>Bidang Penelitian Transformasi Konflik terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Perencanaan Penelitian Transformasi Konflik; dan Subbidang Pelaksanaan Penelitian Transformasi Konflik. <p>Pasal 1115</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Perencanaan Penelitian Transformasi Konflik mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Transformasi Konflik mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur serta pelaksanaan penelitian transformasi konflik.
<p>Pasal 1113</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1112, Bidang Penelitian Hak Asasi Manusia Yang Berat menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program penelitian hak asasi manusia yang berat; pelaksanaan kerja sama penelitian hak asasi manusia yang berat dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri; penyiapan perumusan rancangan kebijakan penelitian hak asasi manusia yang 	<p>Pasal 1116</p> <p>Bidang Pengembangan Transformasi Konflik mempunyai tugas melaksanakan penyediaan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur, pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>d. pelaksanaan inventarisasi data dan informasi penelitian hak asasi manusia yang berat; dan</p> <p>e. pelaksanaan analisa dan interpretasi data dan atau informasi penelitian hak asasi manusia yang berat.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1114</p> <p>Bidang Penelitian Hak Asasi Manusia Yang Berat terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Penelitian Kejahatan Genosida; dan</p> <p>b. Subbidang Penelitian Kejahatan Terhadap Kemanusiaan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1115</p> <p>(1) Subbidang Penelitian Kejahatan Genosida mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan kebijakan penelitian kejahatan genosida.</p> <p>(2) Subbidang Penelitian Kejahatan Terhadap Kemanusiaan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan kebijakan penelitian kejahatan terhadap kemanusiaan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1116</p> <p>Bidang Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil pengembangan dan pelaksanaan kerja sama hak asasi manusia, dan penyusunan program pengembangan hak asasi manusia yang berat.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1117</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1116, Bidang Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. penyiapan penyusunan rencana dan program pengembangan hak asasi manusia yang berat;</p> <p>b. penyiapan perumusan rancangan kebijakan pengembangan hak asasi manusia yang berat;</p> <p>c. penyiapan penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah,</p>	<p>sosialisasi serta pelaksanaan kerjasama program pengembangan transformasi konflik.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1117</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1116, Bidang Pengembangan Transformasi Konflik menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. penyiapan penyusunan rencana dan program pengembangan transformasi konflik;</p> <p>b. penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur pengembangan transformasi konflik;</p> <p>c. pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi di bidang transformasi konflik dalam rangka publikasi dan sosialisasi.</p> <p>d. penyelenggaraan publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik; dan</p> <p>e. pelaksanaan kerja sama di bidang pengembangan transformasi konflik dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1118</p> <p>Bidang Pengembangan Transformasi Konflik terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; dan</p> <p>b. Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1119</p> <p>(1) Subbidang Publikasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta pelaksanaan publikasi penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik.</p> <p>(2) Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, pelaksanaan sosialisasi dan pertemuan ilmiah penelitian, evaluasi dan pengembangan transformasi konflik lintas sektor.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1120</p> <p>Bidang Evaluasi Transformasi Konflik mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan rekomendasi rumusan kebijakan hasil evaluasi dan penerapan hasil penelitian dan pengembangan transformasi konflik dan pelaksanaan urusan ketatausahaan Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik.</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia;</p> <p>d. penyediaan bahan perumusan standar norma, pedoman, kriteria dan prosedur pengembangan hak asasi manusia yang berat;</p> <p>e. penyelenggaraan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berat; dan</p> <p>f. penyediaan dan pelaksanaan pertemuan ilmiah hak asasi manusia yang berat.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1118</p> <p>Bidang Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Pengembangan Kejahatan Genosida; dan</p> <p>b. Subbidang Pengembangan Kejahatan Terhadap Kemanusiaan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1119</p> <p>(1) Subbidang Pengembangan Kejahatan Genosida mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan pengembangan kejahatan genosida.</p> <p>(2) Subbidang Pengembangan Kejahatan Terhadap Kemanusiaan mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan pengembangan kejahatan terhadap kemanusiaan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1120</p> <p>Bidang Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melaksanakan penyediaan bahan penyusunan program, evaluasi dan laporan hasil penelitian dan pengembangan di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1121</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1120, Bidang Evaluasi dan Laporan menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. penyediaan penyusunan rencana dan program kerja;</p> <p>b. penyediaan bahan perumusan hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berat;</p>	<p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1120, Bidang Evaluasi Transformasi Konflik menyelenggarakan fungsi :</p> <p>a. penyediaan penyusunan rencana dan program kerja evaluasi transformasi konflik;</p> <p>b. pelaksanaan kajian substansi transformasi konflik;</p> <p>c. penyediaan penyusunan program pemantauan dan pengendalian di bidang penelitian dan pengembangan transformasi konflik;</p> <p>d. penyediaan penyusunan evaluasi dan laporan sebagai bahan rekomendasi rumusan kebijakan; dan</p> <p>e. pelaksanaan urusan ketatausahaan Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1122</p> <p>Bidang Evaluasi Transformasi Konflik terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; dan</p> <p>b. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1123</p> <p>(1) Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan kajian substansi transformasi konflik, penyediaan bahan kompilasi, penyusunan program pemantauan, pengendalian, evaluasi dan laporan penelitian dan pengembangan transformasi konflik serta pelaksanaan urusan tata usaha Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik.</p> <p>(2) Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan penyediaan bahan penyusunan evaluasi penerapan hasil penelitian dan pengembangan transformasi konflik, serta penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan transformasi konflik.</p>
<p style="text-align: right;">Bagian Ketujuh</p> <p style="text-align: center;">Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hak- Hak Kelompok Khusus</p>	

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>c. penyiapan penyusunan program pemantauan dan pengendalian penelitian dan pengembangan hak asasi manusia yang berat;</p> <p>d. penyiapan penyusunan evaluasi dan laporan sebagai bahan rekomendasi rumusan kebijakan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat;</p> <p>e. penyiapan data dan atau informasi serta penyusunan laporan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat; dan</p> <p>f. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1122</p> <p>Bidang Evaluasi dan Laporan terdiri atas :</p> <p>a. Subbidang Evaluasi; dan</p> <p>b. Subbidang Laporan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1123</p> <p>(1) Subbidang Evaluasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan evaluasi pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat.</p> <p>(2) Subbidang Laporan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Yang Berat.</p> <p style="text-align: center;">Bagian Ketujuh Pusat Penelitian Dan Pengembangan Hak- Hak Kelompok Rentan</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1124</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Rentan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian dan pengembangan hak- hak kelompok rentan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 1124</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak Kelompok Khusus berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balitbang HAM.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1125</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1124, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus menyelenggarakan fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan; b. penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur dalam rangka perlindungan, penghormatan dan pemenuhan Hak Asasi Manusia; c. penyiapan bahan penyusunan daftar inventarisasi masalah, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan sosialisasi; d. koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri; e. koordinasi publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak asasi manusia; f. koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus; g. perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak - hak Kelompok Khusus; dan h. pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus. <p style="text-align: center;">Pasal 1126</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Bidang Penelitian Hak- hak Kelompok Khusus; b. Bidang Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus; c. Bidang Evaluasi Hak- hak Kelompok Khusus; dan d. Kelompok Jabatan Fungsional.

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>Pasal 1125</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1124, Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Rentan menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak kelompok rentan; penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pemajuan, penegakan, pemenuhan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia; koordinasi penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia; koordinasi program kerja sama hak asasi manusia dengan Instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri; koordinasi dan sosialisasi di bidang hasil penelitian dan pengembangan hak asasi manusia hak-hak kelompok rentan; koordinasi program, evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan; pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan; perencanaan program kerja Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan; koordinasi penyiapan bahan tanggapan atas permasalahan hak-hak kelompok rentan; dan pembinaan pegawai dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan. <p>Pasal 1126</p> <p>Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Rentan terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bidang Penelitian Hak-hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas; Bidang Pengembangan Hak-hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas; Bidang Evaluasi dan Laporan; dan Kelompok Jabatan Fungsional. <p>Pasal 1127</p> <p>Bidang Penelitian Hak-hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas mempunyai tugas melaksanakan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pelaksanaan penyiapan program penelitian hak-hak kelompok khusus.</p>	<p>Pasal 1127</p> <p>Bidang Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan, penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur, serta pelaksanaan kerjasama program penelitian hak-hak kelompok khusus.</p> <p>Pasal 1128</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1127, Bidang Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak kelompok khusus; penyiapan bahan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak kelompok khusus; penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur penelitian hak-hak kelompok khusus; dan pelaksanaan kerja sama di bidang penelitian hak-hak kelompok khusus dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri; <p>Pasal 1129</p> <p>Bidang Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Perencanaan Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus; dan Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus. <p>Pasal 1130</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Perencanaan Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta penyusunan rencana dan program penelitian, evaluasi dan Pengembangan hak-hak kelompok khusus. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan standar, pedoman dan prosedur serta pelaksanaan penelitian hak-hak kelompok khusus.
<p>Pasal 1127</p> <p>Bidang Penelitian Hak-hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas mempunyai tugas melaksanakan perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian, evaluasi dan pelaksanaan penyiapan program penelitian hak-hak kelompok khusus.</p>	<p>Pasal 1131</p> <p>Bidang Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus mempunyai tugas melaksanakan</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>kerja sama hak asasi manusia, penyusunan program penelitian hak- hak perempuan, anak, dan kelompok minoritas.</p> <p>Pasal 1128</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1127, Bidang Penelitian Hak-hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program di bidang penelitian hak- hak perempuan, anak dan kelompok minoritas; pelaksanaan kerja sama di bidang penelitian hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas; penyiapan perumusan rancangan kebijakan di bidang penelitian hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas; pelaksanaan inventarisasi data dan informasi di bidang penelitian hak- hak perempuan, anak dan kelompok minoritas; dan pelaksanaan analisa dan interpretasi data dan atau informasi di bidang penelitian hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas. <p>Pasal 1129</p> <p>Bidang Penelitian Hak- hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas terdiri atas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Penelitian Hak- hak Perempuan dan Anak; dan Subbidang Penelitian Hak- hak Kelompok Minoritas. <p>Pasal 1130</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Penelitian Hak- hak Perempuan dan Anak mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan kebijakan di bidang penelitian hak- hak perempuan dan anak. Subbidang Penelitian Hak- hak Kelompok Minoritas mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan kebijakan di bidang penelitian hak- hak kelompok minoritas. <p>Pasal 1131</p> <p>Bidang Pengembangan Hak- hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan rekomendasi kebijakan di bidang hasil pengembangan dan pelaksanaan kerja sama hak asasi manusia, penyusunan program pengembangan hak- hak perempuan, anak, dan kelompok minoritas.</p>	<p>penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur, pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi dalam rangka publikasi dan sosialisasi serta pelaksanaan kerjasama program pengembangan hak- hak kelompok khusus.</p> <p>Pasal 1132</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1131, Bidang Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> penyiapan penyusunan rencana dan program pengembangan hak-hak kelompok khusus; penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, standar, pedoman, dan prosedur pengembangan hak-hak kelompok khusus; pelaksanaan inventarisasi, verifikasi, data dan informasi di bidang hak kelompok khusus dalam rangka publikasi dan sosialisasi. penyelenggaraan publikasi dan sosialisasi hasil penelitian, evaluasi dan pengembangan hak- hak kelompok khusus; dan pelaksanaan kerja sama di bidang pengembangan hak- hak kelompok khusus dengan pihak lain baik dalam dan luar negeri. <p>Pasal 1133</p> <p>Bidang Pengembangan Hak- hak Kelompok Khusus terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; dan Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian. <p>Pasal 1134</p> <ol style="list-style-type: none"> Subbidang Publikasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, serta pelaksanaan publikasi penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak kelompok khusus. Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan rancangan kebijakan, naskah akademik, inventarisasi, verifikasi, analisa data dan informasi, pelaksanaan sosialisasi dan pertemuan ilmiah penelitian, evaluasi dan pengembangan hak-hak kelompok khusus lintas sektor.

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>Pasal 1132</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1131, Bidang Pengembangan Hak-hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas menyelenggarakan fungsi:</p> <p>a. menyiapkan penyusunan rencana dan program di bidang pengembangan hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas;</p> <p>b. menyiapkan perumusan rancangan kebijakan di bidang pengembangan hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas;</p> <p>c. menyiapkan penyusunan rancangan naskah akademik, daftar inventarisasi masalah, ratifikasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dalam perspektif hak asasi manusia;</p> <p>d. menyiapkan bahan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur pengembangan hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas;</p> <p>e. menyelenggaraan sosialisasi hasil penelitian dan pengembangan hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas; dan</p> <p>f. menyiapkan dan pelaksanaan pertemuan ilmiah hak-hak perempuan, anak dan kelompok minoritas.</p> <p>Pasal 1133</p> <p>Bidang Pengembangan Hak-hak Perempuan, Anak dan Kelompok Minoritas terdiri atas:</p> <p>a. Subbidang Pengembangan Hak-hak Perempuan dan Anak; dan</p> <p>b. Subbidang Pengembangan Hak-hak Kelompok Minoritas.</p> <p>Pasal 1134</p> <p>Subbidang Pengembangan Hak-hak Perempuan dan Anak mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan pengembangan hak-hak perempuan dan anak.</p> <p>(2) Subbidang Pengembangan Hak-hak Kelompok Minoritas mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan penyusunan rencana, program dan rancangan pengembangan hak-hak kelompok minoritas.</p> <p>Pasal 1135</p> <p>Bidang Evaluasi dan Laporan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan penyusunan program, evaluasi dan laporan hasil penelitian dan pengembangan di</p>	<p>Pasal 1135</p> <p>Bidang Evaluasi Hak-hak Kelompok Khusus mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan rekomendasi rumusan kebijakan hasil evaluasi dan penerapan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak kelompok khusus dan pelaksanaan urusan ketatausahaan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus.</p> <p>Pasal 1136</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1135, Bidang Evaluasi Hak-hak Kelompok Khusus menyelenggarakan fungsi:</p> <p>a. menyiapkan penyusunan rencana dan program kerja evaluasi hak-hak kelompok khusus;</p> <p>b. pelaksanaan kajian substansi hak-hak kelompok khusus;</p> <p>c. menyiapkan penyusunan program pemantauan dan pengendalian di bidang penelitian dan pengembangan hak-hak kelompok khusus;</p> <p>d. menyiapkan penyusunan evaluasi dan laporan sebagai bahan rekomendasi rumusan kebijakan; dan</p> <p>e. pelaksanaan urusan ketatausahaan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus.</p> <p>Pasal 1137</p> <p>Bidang Evaluasi Hak-hak Kelompok Khusus terdiri atas:</p> <p>a. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; dan</p> <p>b. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p> <p>Pasal 1138</p> <p>(1) Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan kajian substansi hak-hak kelompok khusus, penyusunan bahan kompilasi, penyusunan program pemantauan, pengendalian, evaluasi dan laporan penelitian dan pengembangan hak-hak kelompok khusus serta pelaksanaan urusan tata usaha Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus.</p> <p>(2) Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan penyusunan evaluasi penerapan hasil penelitian</p>

ORTA TAHUN 2007	USULAN TAHUN 2010
<p>lingkungan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Rentan.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 1136</p> <p>Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1135, Bidang Evaluasi dan Laporan menyelenggarakan fungsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. menyiapkan penyusunan rencana dan program kerja; b. menyiapkan bahan perumusan hasil penelitian dan pengembangan hak-hak kelompok rentan; c. menyiapkan penyusunan program pemantauan dan pengendalian penelitian dan pengembangan hak-hak kelompok rentan; d. menyiapkan penyusunan evaluasi dan laporan sebagai bahan rekomendasi rumusan kebijakan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan; e. menyiapkan data dan atau informasi serta penyusunan laporan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan; dan f. melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan. <p style="text-align: center;">Pasal 1137</p> <p>Bidang Evaluasi dan Laporan terdiri atas :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Subbidang Evaluasi; dan b. Subbidang Laporan. <p style="text-align: center;">Pasal 1138</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Subbidang Evaluasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan evaluasi pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan. (2) Subbidang Laporan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-Hak Kelompok Rentan. 	<p>dan pengembangan hak-hak kelompok khusus, serta penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan hak-hak kelompok khusus.</p>

MATRIKS ESELON ORGANISASI DAN TATA KERJA KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA R.I.
USULAN TAHUN 2010

UNIT : BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM

NO	UNIT ORGANISASI	JUMLAH ESELON ORTA 2007				UNIT ORGANISASI	JUMLAH ESELON ORTA 2010				KETERANGAN
		JUMLAH ESELON ORTA 2007					JUMLAH ESELON ORTA 2010				
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1	Badan Penelitian dan Pengembangan HAM	1	-	-	-	Badan Penelitian dan Pengembangan HAM	1	-	-	-	Tetap
2	Sekretariat Badan Litbang HAM	-	1	5	11	Sekretariat Badan Litbang HAM	-	1	5	11	Perubahan Nomenklatur
3	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik	-	1	3	6	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik	-	1	3	6	Perubahan Nomenklatur
4	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya	-	1	3	6	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya	-	1	3	6	Perubahan Nomenklatur
5	Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berst	-	1	3	6	Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik	-	1	3	6	Perubahan Nomenklatur
6	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Rentan	-	1	3	6	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus	-	1	3	6	Perubahan Nomenklatur
JUMLAH		1	5	17	35		1	5	17	35	

**MATRIKS ORGANISASI DAN TATA KERJA KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM R.I.
USULAN TAHUN 2010**

NO	UNIT UTAMA	PERUBAHAN		KETERANGAN
		ORTA 2007 3	ORTA 2010 4	
1	BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HAM	<p>1. Sekretariat Badan Litbang HAM</p> <p>1.1. Bagian Penyusunan Program dan Laporan; 1.1.1. Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran; 1.1.2. Subbagian Evaluasi dan Laporan.</p> <p>1.2. Bagian Kepegawaian: 1.2.1. Subbagian Umum Kepegawaian; 1.2.2. Subbagian Mutasi dan Pensiun.</p> <p>1.3. Bagian Keuangan: 1.3.1. Subbagian Pelaksanaan Anggaran; 1.3.2. Subbagian Perbendaharaan dan Akuntansi.</p> <p>1.4. Bagian Umum: 1.4.1. Subbagian Pertengahan dan Rumah Tangga; 1.4.2. Subbagian Tata Usaha dan Perjalanan Dinas; 1.4.3. Subbagian Tata Usaha Pimpinan.</p> <p>1.5. Bagian Data dan Informasi: 1.5.1. Subbagian Data; 1.5.2. Subbagian Informasi dan Dokumentasi.</p> <p>2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik</p> <p>2.1. Bidang Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik; 2.1.1. Subbidang Penelitian Hak-hak Sipil; 2.1.2. Subbidang Penelitian Hak-hak Politik.</p> <p>2.2. Bidang Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik; 2.2.1. Subbidang Pengembangan Hak-hak Sipil; 2.2.2. Subbidang Pengembangan Hak-hak Politik.</p>	<p>1. Sekretariat Badan Litbang HAM.</p> <p>1.1. Bagian Penyusunan Program dan Laporan; 1.1.1. Subbagian Penyusunan Program dan Anggaran; dan 1.1.2. Subbagian Evaluasi dan Laporan.</p> <p>1.2. Bagian Kepegawaian: 1.2.1. Subbagian Umum Kepegawaian; 1.2.2. Subbagian Mutasi dan Pensiun.</p> <p>1.3. Bagian Keuangan: 1.3.1. Subbagian Pelaksanaan Anggaran; 1.3.2. Subbagian Perbendaharaan dan Akuntansi.</p> <p>1.4. Bagian Umum: 1.4.1. Subbagian Pertengahan dan Rumah Tangga; 1.4.2. Subbagian Tata Usaha dan Perjalanan Dinas; 1.4.3. Subbagian Tata Usaha Pimpinan</p> <p>1.5. Bagian Humas dan Informasi: 1.5.1. Subbagian Data dan Informasi; 1.5.2. Subbagian Humas dan Dokumentasi.</p> <p>2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik</p> <p>2.1. Bidang Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik; 2.1.1. Subbidang Perencanaan Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik; 2.1.2. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak-hak Sipil dan Politik.</p> <p>2.2. Bidang Pengembangan Hak-hak Sipil dan Politik; 2.2.1. Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; 2.2.2. Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian.</p>	<p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur Perubahan Nomenklatur</p>

NO	PERUBAHAN		KETERANGAN	
	UNIT UTAMA	ORTA 2007		ORTA 2010
1	2	3	5	
		<p>2.3. Bidang Evaluasi dan Laporan: 2.3.1. Subbidang Evaluasi; 2.3.2. Subbidang Laporan.</p> <p>3. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya</p> <p>3.1. Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya: 3.1.1. Subbidang Penelitian Hak- hak Ekonomi; 3.1.2. Subbidang Penelitian Hak- hak Sosial dan Budaya.</p> <p>3.2. Bidang Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya: 3.2.1. Subbidang Pengembangan Hak- hak Ekonomi; 3.2.2. Subbidang Pengembangan Hak- hak Sosial dan Budaya.</p> <p>3.3. Bidang Evaluasi dan Laporan: 3.3.1. Subbidang Evaluasi; 3.3.2. Subbidang Laporan.</p> <p>4. Pusat Penelitian dan Pengembangan HAM Yang Berat</p> <p>4.1. Bidang Penelitian HAM Yang Berat: 4.1.1. Subbidang Penelitian Kejahatan Genosida; 4.1.2. Subbidang Penelitian Kejahatan Terhadap Kemanusiaan.</p> <p>4.2. Bidang Pengembangan HAM Yang Berat: 4.2.1. Subbidang Pengembangan Kejahatan Genosida; 4.2.2. Subbidang Pengembangan Kejahatan Terhadap</p>	<p>2.3. Bidang Evaluasi Hak-hak Sipil dan Politik: 2.3.1. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; 2.3.2. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p> <p>3. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya</p> <p>3.1. Bidang Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya: 3.1.1. Subbidang Perencanaan Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya; 3.1.2. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>3.2. Bidang Pengembangan Hak- hak Ekonomi, Sosial dan Budaya: 3.2.1. Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; 3.2.2. Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian.</p> <p>3.3. Bidang Evaluasi Hak-hak Ekonomi, Sosial dan Budaya: 3.3.1. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; 3.3.2. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p> <p>4. Pusat Penelitian dan Pengembangan Transformasi Konflik</p> <p>4.1. Bidang Penelitian Transformasi Konflik: 4.1.1. Subbidang Perencanaan Penelitian Transformasi Konflik; 4.1.2. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Transformasi Konflik</p>	<p>Perubahan Nomenklatur Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p>

NO	PERUBAHAN		KETERANGAN	
	UNIT UTAMA	ORTA 2007		ORTA 2010
1	2	3	4	5
		<p>kemanusiaan.</p> <p>4.3. Bidang Evaluasi dan Laporan: 4.3.1. Subbidang Evaluasi; 4.3.2. Subbidang Laporan.</p> <p>5. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Rentan</p> <p>5.1. Bidang Penelitian Hak-hak Kelompok Rentan: 5.1.1. Subbidang Penelitian Hak-hak Perempuan dan Anak; 5.1.2. Subbidang Penelitian Hak-hak Kelompok Minoritas.</p> <p>5.2. Bidang Pengembangan Hak-hak Kelompok Rentan: 5.2.1. Subbidang Pengembangan Hak-hak Perempuan dan Anak; 5.2.2. Subbidang Pengembangan Hak-hak Kelompok Minoritas.</p> <p>5.3. Bidang Evaluasi dan Laporan: 5.3.1. Subbidang Evaluasi; 5.3.2. Subbidang Laporan.</p>	<p>4.2. Bidang Pengembangan Transformasi Konflik: 4.2.1. Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; 4.2.2. Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian.</p> <p>4.3. Bidang Evaluasi Transformasi Konflik: 4.3.1. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; 4.3.2. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p> <p>5. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus</p> <p>5.1. Bidang Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus: 5.1.1. Subbidang Perencanaan Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus; 5.1.2. Subbidang Pelaksanaan Penelitian Hak-hak Kelompok Khusus</p> <p>5.2. Bidang Pengembangan Hak-hak Kelompok Khusus: 5.2.1. Subbidang Publikasi Hasil Penelitian; 5.2.2. Subbidang Sosialisasi Hasil Penelitian.</p> <p>5.3. Bidang Evaluasi Hak-hak Kelompok Khusus: 5.3.1. Subbidang Evaluasi Hasil Penelitian dan Pengembangan; 5.3.2. Subbidang Evaluasi Penerapan Hasil Penelitian dan Pengembangan.</p>	<p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p> <p>Perubahan Nomenklatur</p>