

## ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI BERDASARKAN LAPORAN HASIL KINERJA KEMENTERIAN PADA KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM

Audrey Sheryl Giovani Willem<sup>1</sup>, Ni Putu Karnhura Wetarani<sup>2</sup>  
[audreywillem43@gmail.com](mailto:audreywillem43@gmail.com)<sup>1</sup>, [karnhura.wetarani@unud.ac.id](mailto:karnhura.wetarani@unud.ac.id)<sup>2</sup>  
Universitas Udayana

### ABSTRAK

Evaluasi efektivitas kelembagaan merupakan elemen penting dalam menilai kinerja organisasi publik, khususnya kementerian yang memiliki mandat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kelembagaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024 dengan menggunakan Model Efektivitas Organisasi Georgopoulos dan Tannenbaum. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui kajian pustaka dan analisis dokumen, dengan LAKIP sebagai sumber data utama yang merepresentasikan capaian kinerja, pengelolaan sumber daya, serta tata kelola internal kementerian. Analisis difokuskan pada empat dimensi efektivitas organisasi, yaitu goal attainment, internal integration, external adaptation, dan resource utilization. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum Kemenkumham memiliki tingkat efektivitas kelembagaan yang tinggi, terutama pada dimensi pencapaian tujuan dan adaptasi eksternal, yang tercermin dari capaian indikator kinerja strategis serta peningkatan persepsi publik terhadap kualitas layanan. Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan pada aspek integrasi internal dan pemanfaatan sumber daya, khususnya terkait pengelolaan aset, koordinasi antar-unit kerja, dan ketimpangan capaian kinerja antar wilayah. Temuan ini menegaskan bahwa evaluasi efektivitas kelembagaan tidak hanya bergantung pada capaian indikator kinerja agregat, tetapi juga pada konsistensi tata kelola internal dan keberlanjutan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Efektivitas Kelembagaan, LAKIP, Kinerja Kementerian.

### PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara kesatuan dengan sistem pemerintahan presidensial memiliki karakteristik yang unik dalam penyelenggaraan kekuasaan eksekutifnya (Mahfud MD, 2021). Sejak Proklamasi Kemerdekaan 1945, bentuk negara dan sistem pemerintahan Indonesia telah mengalami berbagai penyesuaian, baik secara politik maupun administratif, yang berimplikasi pada konfigurasi kelembagaan pemerintah (Budiardjo, 2020). Keberadaan sistem pemerintahan dimaksudkan untuk menjaga keseimbangan antara unsur kekuasaan dan prinsip demokrasi, sehingga roda pemerintahan dapat berjalan stabil dan terkontrol melalui mekanisme hukum dan konstitusi (Prasojo, 2021). Dalam konteks Indonesia, sistem pemerintahan presidensial yang diatur dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 bertujuan untuk memastikan kestabilan dalam bidang politik, pertahanan, ekonomi, dan pemerintahan (Asshiddiqie, 2020), di mana Presiden sebagai kepala negara sekaligus kepala pemerintahan bertanggung jawab atas arah penyelenggaraan negara secara menyeluruh (Saldi Isra, 2022). Menurut Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Presiden memegang kekuasaan pemerintahan menurut Undang-Undang Dasar, yang berarti bahwa fungsi eksekutif terpusat pada lembaga kepresidenan beserta jajaran kementeriannya. Struktur eksekutif tersebut menjadi penggerak utama negara dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan publik, pembangunan nasional, serta penyediaan pelayanan kepada masyarakat (Dunn, 2021). Dalam perspektif ilmu administrasi publik, pembentukan dan pengelolaan lembaga

eksekutif merupakan bagian dari praktik public governance yang diatur oleh hukum positif, dengan tujuan memastikan setiap fungsi pemerintahan berjalan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Sejalan dengan itu, restrukturisasi fungsi kelembagaan pemerintahan Indonesia dalam kerangka lean governance diarahkan untuk mengurangi tumpang tindih kewenangan dan meminimalkan pemborosan birokrasi (Arifin & Maarif, 2022).

Pembentukan kementerian merupakan bentuk desain administrasi publik yang secara normatif diatur melalui regulasi sebagai instrumen pengendali organisasi pemerintahan (Dwiyanto, 2020). Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara berfungsi sebagai kerangka hukum utama dalam menjaga keseimbangan antara stabilitas organisasi pemerintahan dan fleksibilitas penyesuaian terhadap dinamika kebijakan nasional. Regulasi tersebut memberikan pengaturan yang tegas mengenai pembentukan, perubahan, hingga penghapusan kementerian, sekaligus menegaskan prinsip bahwa struktur eksekutif harus dibangun berdasarkan fungsi, efisiensi, dan efektivitas (Osborne, 2021). Dengan demikian, perjalanan struktur eksekutif di Indonesia sejak awal kemerdekaan hingga saat ini menunjukkan adanya upaya berkelanjutan untuk menemukan bentuk kelembagaan yang ramping namun tetap responsif terhadap perubahan sosial, politik, dan ekonomi (Pollitt & Bouckaert, 2020). Dalam konteks ini, analisis terhadap keefektifan perubahan jumlah kementerian menjadi relevan dalam kajian administrasi publik yang menekankan keseimbangan antara regulasi, birokrasi, dan pencapaian tujuan kebijakan publik. Oleh karena itu, jurnal ini menelaah pemisahan beberapa kementerian pada berbagai era pemerintahan di Indonesia sebagai studi kasus utama, dengan mengevaluasi aspek penggunaan sumber daya, beban organisasi, dan pencapaian hasil kebijakan. Melalui kajian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih tajam mengenai apakah perubahan struktur kelembagaan eksekutif benar-benar berkontribusi pada peningkatan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan publik atau justru menimbulkan tantangan baru dalam praktik administrasi publik kontemporer.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam kerangka kajian administrasi publik, dengan fokus utama pada analisis Model Organizational Effectiveness yang dikemukakan oleh Georgopoulos & Tannenbaum (1957). Model ini dikembangkan oleh Basil S. Georgopoulos bersama Arnold S. Tannenbaum dalam buku “A Study of Organizational Effectiveness” yang diterbitkan dalam American Sociological Review pada tahun 1957. Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan tetap menjaga keseimbangan internal dan meminimalkan pemborosan sumber daya serta ketegangan sosial di dalam organisasi. Model efektivitas organisasi ini secara konseptual memiliki kesesuaian yang kuat dengan kerangka evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021. Georgopoulos memandang efektivitas organisasi sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu sistem sosial yang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam merencanakan tujuan, mengelola sumber daya, melaksanakan proses kerja, serta menjaga keseimbangan internal untuk mencapai hasil yang diharapkan. Perspektif ini sejalan dengan ruang lingkup Evaluasi SAKIP yang dalam PermenPANRB No. 88 Tahun 2021 didefinisikan sebagai aktivitas analisis sistematis untuk menilai implementasi SAKIP, tingkat akuntabilitas kinerja, serta pencapaian kinerja instansi pemerintah secara menyeluruh.

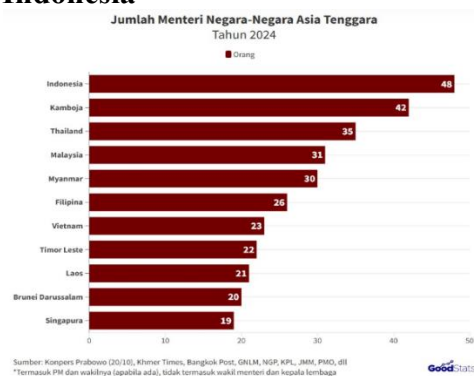
Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih dalam penelitian efektivitas kelembagaan karena karakteristik objek kajian, yakni lembaga pemerintahan bersifat kompleks dan kontekstual. Menurut Creswell dan Poth (2020), penelitian kualitatif digunakan ketika

peneliti ingin memahami makna, proses, dan dinamika sosial yang terjadi dalam suatu organisasi, terutama ketika fenomena yang diteliti berkaitan dengan kebijakan publik dan praktik kelembagaan yang sarat konteks. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini dapat menempatkan LAKIP sebagai sumber data utama untuk menilai efektivitas kelembagaan kementerian secara komprehensif, kontekstual, dan teoritis, khususnya dengan menggunakan kerangka Model Efektivitas Organisasi Georgopoulos & Tannenbaum. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai paling sesuai untuk mencapai tujuan penelitian, yakni memberikan pemahaman mengenai efektivitas kelembagaan kementerian direpresentasikan dalam sistem akuntabilitas kinerja pemerintahan Indonesia.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kajian pustaka yang bersumber dari berbagai literatur akademik dan dokumen resmi terkait kelembagaan pemerintahan di Indonesia. Kajian pustaka dilakukan dengan menelaah buku-buku ilmiah, jurnal nasional dan internasional, laporan kebijakan, regulasi pemerintah, serta dokumen kelembagaan yang diterbitkan oleh KemenPANRB dan lembaga terkait lainnya. Menurut Snyder (2020), kajian pustaka merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk membangun landasan konseptual dan teoritis dari suatu kajian ilmiah melalui penelusuran sistematis terhadap sumber-sumber pengetahuan yang kredibel.

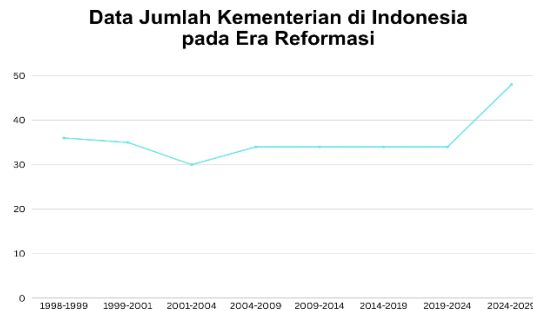
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kondisi Kementerian di Indonesia



Grafik 1. Jumlah Menteri di Negara-Negara Asia Tenggara  
Sumber: GoodStats.com

Secara historis, struktur kementerian telah mengalami perubahan signifikan sejak masa awal kemerdekaan. Pada awal berdirinya Republik Indonesia tahun 1945 hanya terdapat 12 kementerian yang berfungsi mengatur urusan dasar pemerintahan, seperti dalam bidang dalam negeri, luar negeri, dan pertahanan (Hadi, 2012). Namun, seiring berkembangnya fungsi negara modern, jumlah kementerian meningkat pesat untuk mengakomodasi kompleksitas urusan publik dan pembangunan nasional. Dalam era Orde Baru, struktur kementerian cenderung stabil namun sangat terpusat, dengan orientasi utama pada kontrol dan pelaksanaan kebijakan pembangunan ekonomi (Santoso, 2020). Memasuki era Reformasi tahun 1998, restrukturisasi kelembagaan menjadi agenda penting dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang demokratis dan akuntabel. Berdasarkan data yang disajikan oleh GoodStats, jumlah menteri di Indonesia pada tahun 2024 mencapai 48 orang, menjadikan Indonesia sebagai negara dengan kabinet paling besar di antara negara-negara Asia Tenggara. Angka ini jauh di atas Kamboja (42), Thailand (35), dan Malaysia (31), menandakan bahwa struktur eksekutif Indonesia tengah mengalami ekspansi kelembagaan yang cukup signifikan.



Grafik 2. Jumlah Kementerian di Indonesia di Era Reformasi

*Sumber: Sekretariat Kabinet*

Berdasarkan data, terlihat tren perkembangan jumlah kementerian di Indonesia dalam era Reformasi (1998-2029), terlihat bahwa mulai dari kisaran 33-39 kementerian pada awal Reformasi hingga sekitar 48 kementerian pada periode 2024-2029 terjadi lonjakan yang cukup signifikan. Periode Kabinet Prabowo-Gibran (2024–2029) menunjukkan peningkatan jumlah kementerian menjadi 48, menandai munculnya fase baru dalam sistem kelembagaan eksekutif. Berdasarkan RPJPN 2025–2045, arah pembangunan nasional difokuskan pada transformasi ekonomi, ketahanan pangan-energi, inovasi teknologi, dan reformasi birokrasi adaptif, yang menuntut pelembagaan lebih spesifik. Namun karena perubahan jumlah kementerian yang meningkat signifikan ini, muncul istilah dalam berbagai pemberitaan nasional sebagai kritik terhadap pembentukan kabinet dengan jumlah kementerian yang sangat besar. Dinamika pemisahan dan penggabungan kementerian menunjukkan pola yang berubah-ubah mengikuti arah kebijakan politik dan pembangunan nasional. Sebagai contoh, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) yang sebelumnya merupakan hasil penggabungan kini dikabarkan akan dipecah menjadi tiga entitas baru, yaitu Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi, serta Kementerian Kebudayaan (Emedia DPR, 2024). Hal serupa juga terjadi pada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) yang dahulu merupakan hasil penggabungan dua kementerian, dan kini kembali diusulkan untuk dipisahkan guna memperkuat fokus kerja dan efektivitas fungsi kelembagaan (Olenka.id, 2024).

Jumlah kementerian di Indonesia saat ini telah menimbulkan berbagai pandangan di kalangan akademik maupun pemerhati birokrasi publik. Di satu sisi, kritik muncul bahwa semakin banyaknya kementerian berdampak negatif terhadap efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Sebagai contoh, editorial di The Jakarta Post menyatakan bahwa “having more ministers and ministries will also be more costly, hence cost inefficient, and it will not necessarily be more effective” (2024). Di sisi lain, ada argumen bahwa penambahan kementerian bisa menjadi respons adaptif terhadap kompleksitas tugas negara yang semakin beragam, sehingga pembentukan lembaga-baru memungkinkan spesialisasi tugas dan pemfokusan fungsional yang lebih tepat. Misalnya, studi oleh Arifin et al. (2025) menunjukkan bahwa pendekatan lean governance yang memfokuskan pada restrukturisasi kewenangan kementerian dapat meningkatkan responsivitas dan kapasitas pelayanan publik apabila struktur baru dibentuk secara tepat guna.

Pembahasan mengenai jumlah kementerian dalam konteks tata kelola pemerintahan modern seyogyanya tidak hanya dipandang dari sisi kuantitatif, tetapi juga melalui ukuran keefektifan kelembagaan yang dapat diuji secara empiris. Salah satu instrumen yang memiliki legitimasi administratif dan metodologis dalam mengukur efektivitas kinerja lembaga negara adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan

Kinerja Instansi Pemerintah serta diperkuat oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, LAKIP berfungsi sebagai mekanisme evaluatif yang mengaitkan antara input, proses, dan output dari setiap program kerja kementerian. Melalui kerangka SAKIP, laporan ini tidak hanya menilai sejauh mana target kinerja tercapai, tetapi juga menyoroti efisiensi penggunaan sumber daya, kesesuaian program dengan tujuan strategis nasional, serta kontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. Artikel ini akan mengkaji secara lebih mendalam LAKIP dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menjadi dua instansi terpisah yaitu Kementerian Hukum dan Kementerian Hak Asasi Manusia (HAM). Kementerian ini mengalami perubahan berupa pemisahan sesuai dengan fokus visi dan misi nya masing-masing. Kementerian Hukum dan HAM mengalami perubahan struktur kelembagaan pada era persiapan kabinet baru muncul regulasi seperti Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2024 yang mencantumkan pemisahan dari Kemenkum HAM menjadi beberapa entitas, yaitu Kementerian Hukum, Kementerian Hak Asasi Manusia, serta Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan yang dikoordinasikan oleh Kemenko Hukum, HAM, Imigrasi dan Pemasarakatan. Pemisahan ini bertujuan agar kementerian yang sebelumnya menangani bidang yang sangat beragam dapat lebih fokus dan spesifik dalam menjalankan tugasnya (Indrayati, 2024).

### **Analisis Laporan Hasil Kinerja Kementerian Hukum menggunakan Efektivitas Organisasi Model Georgopoulos & Tannenbaum (1957)**

Pemisahan kelembagaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menjadi entitas yang lebih terfokus (Kementerian Hukum; Kementerian Hak Asasi Manusia; Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan, yang dikoordinasikan oleh Kementerian Koordinator Bidang Hukum, HAM, Imigrasi dan Pemasarakatan) didasari oleh instrumen regulasi tingkat tinggi dan implementasinya dimulai pada periode transisi pemerintahan 2024-2029. Secara formal, restrukturisasi ini dikaitkan dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2024 dan diikuti oleh Peraturan-peraturan pelaksana (mis. Peraturan Presiden/Peraturan Menteri yang mengatur organisasi masing-masing kementerian). Dokumen LAKIP menjelaskan bahwa tujuan pokok pemisahan adalah “mempertajam fungsi, tugas, dan program sehingga setiap kementerian dapat lebih fokus pada tugas dan fungsinya masing-masing”, yang selanjutnya diwujudkan dengan perubahan Renstra dan Perjanjian Kinerja. Dari segi timeline, dokumen menyatakan bahwa proses transisi dan penataan organisasi diberlakukan sejak pengumuman kabinet pada 20 Oktober 2024 dan dilengkapi oleh peraturan organisasi teknis (contoh: Peraturan Menteri Hukum Nomor 1 Tahun 2024, Peraturan Presiden Nomor 155/156/157 Tahun 2024 untuk masing-masing struktur baru), sehingga pemisahan diposisikan telah mulai efektif pada masa transisi administrasi akhir 2024, awal 2025 ketika Renstra disesuaikan dan tim transisi dibentuk untuk mengelola alur tugas, sumber daya, dan penugasan kinerja unit.

#### **1. Goal Attainment (Pencapaian Tujuan)**

Indikator langsung capaian tujuan misi utama Kemenkumham (akses dan kesadaran hukum). Kelebihan capaian menunjukkan performa program yang terukur pada indikator ini.

Tabel 1. Indeks Kesadaran Hukum dan HAM Masyarakat

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Program	Target	Realisasi	Capaian	Keterangan
Terwujudnya Kesadaran Hukum dan Hak Asasi Manusia Masyarakat	Indeks Kesadaran Hukum dan Hak Asasi Manusia Masyarakat	3,1 Indeks	3,63 Indeks	117,09%	Tercapai

Sumber: LAKIP Kementerian Hukum dan HAM (2024)

Tabel 2. Indeks Reformasi Birokrasi

Indikator Kinerja Program	Realisasi 2023	Realisasi 2024	Keterangan
Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM	83,63	90,38	Berdasarkan Hasil Evaluasi Sementara Reformasi Birokrasi Tahun 2024 pada Portal RB

Sumber: LAKIP Kementerian Hukum dan HAM (2024)

Pencapaian tujuan merupakan dimensi inti yang mencerminkan keberhasilan organisasi dalam merealisasikan visi, misi, dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Pada konteks Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, dimensi ini secara langsung berkaitan dengan visi terwujudnya supremasi hukum dan perlindungan HAM yang berkeadilan, serta misi peningkatan akses dan kesadaran hukum masyarakat. Berdasarkan LAKIP Kemenkumham Tahun 2024, capaian Indeks Kesadaran Hukum dan HAM masyarakat terealisasi sebesar 117,09% dari target, sementara Indeks Reformasi Birokrasi meningkat dari 83,63 menjadi 90,38 (Predikat A), melampaui target nasional sebesar 85 (Kementerian Hukum dan HAM, 2024). Capaian ini menunjukkan bahwa program dan kegiatan prioritas yang dirancang dalam Renstra telah berhasil diterjemahkan ke dalam output dan outcome yang terukur. Secara konseptual, hal ini mengindikasikan terjadinya goal alignment, yaitu kesesuaian antara visi–misi, sasaran strategis, indikator kinerja utama, dan hasil kebijakan (Kettl, 2021).

## 2. Internal Integration (Integrasi Internal)

Model ini merujuk pada tingkat keterpaduan internal organisasi yang tercermin dari keselarasan tujuan, struktur, mekanisme koordinasi, serta sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan LAKIP Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2024, penguatan integrasi internal diwujudkan melalui perubahan arsitektur perencanaan strategis yang berlandaskan pada sejumlah regulasi kunci, antara lain Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Dalam konteks Kemenkumham, implementasi regulasi tersebut dipertegas melalui Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 7 Tahun 2024 tentang Rencana Strategis Kemenkumham Tahun 2020–2024 Perubahan, yang menjadi dasar normatif penyederhanaan sasaran strategis dan indikator kinerja sebagaimana dilaporkan dalam LAKIP.

Aspek	Sebelum Penyederhanaan Renstra	Sesudah Penyederhanaan Renstra
<b>Jumlah Sasaran Strategis</b>	8 sasaran strategis	2 sasaran strategis utama
<b>Jumlah Indikator Kinerja</b>	21 indikator kinerja	2 Indikator Kinerja Utama (IKU)

Jenis Indikator yang Digunakan	Indeks-indeks sektoral per unit kerja	Indeks agregat tingkat kementerian
<b>Contoh Indikator Kinerja</b>	1. Indeks Layanan Administrasi Hukum Umum (AHU) 2. Indeks Kinerja Keimigrasian 3. Indeks Pemasyarakatan 4. Indeks Pelayanan HAM 5. Indeks Reformasi Birokrasi Unit	1. Indeks Kesadaran Hukum dan HAM Masyarakat 2. Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian

Penyederhanaan ini dilakukan untuk memperkuat focus alignment antar-unit dan menghindari tumpang tindih tugas akibat restrukturisasi pasca pemisahan kelembagaan. Perubahan renstra dan penyederhanaan sasaran strategis (mengurangi jumlah sasaran/indikator ke arah yang lebih fokus) serta restrukturisasi organisasi (pemecahan fungsi-fungsi besar menjadi entitas yang lebih spesifik) menunjukkan upaya meningkatkan internal integration dan mengurangi overlapping fungsi. Dengan demikian, berdasarkan analisis terhadap LAKIP Kemenkumham 2024, dimensi internal integration menunjukkan arah perbaikan yang signifikan pada level perencanaan dan sistem kinerja, namun masih menghadapi tantangan pada level implementasi dan kapasitas internal.

### 3. External Adaptation (Adaptasi Eksternal)

Dimensi ini merefleksikan kemampuan organisasi publik dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk dinamika kebijakan nasional, tuntutan masyarakat, perkembangan teknologi, serta pola hubungan antar-organisasi pemerintahan dan non-pemerintahan. Berdasarkan LAKIP 2024, kapasitas adaptif organisasi tercermin melalui akselerasi digitalisasi layanan publik, antara lain pengembangan e-Visa on Arrival (e-VOA), penerapan paspor elektronik dengan masa berlaku 10 tahun, penguatan layanan Administrasi Hukum Umum (AHU Online), serta integrasi layanan berbasis HAM melalui Aplikasi 3AS BSK. Digitalisasi ini tidak hanya meningkatkan kecepatan dan kemudahan layanan, tetapi juga menjadi instrumen adaptasi terhadap ekspektasi masyarakat akan pelayanan publik yang transparan, responsif, dan berbasis teknologi.

Adaptasi eksternal Kemenkumham ditopang oleh kolaborasi dengan berbagai organisasi eksternal. Salah satu contoh yaitu integrasi layanan keimigrasian dengan kementerian dan lembaga terkait sektor pariwisata dan ekonomi, seperti koordinasi Direktorat Jenderal Imigrasi dengan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam penerapan e-VOA. Kolaborasi ini bertujuan mendukung pemulihan dan peningkatan mobilitas wisatawan asing dengan tetap menjaga aspek keamanan dan kepatuhan hukum. Dalam bidang administrasi hukum dan tata kelola data, Kemenkumham juga menjalin kerja sama dengan Kementerian Dalam Negeri, khususnya melalui pemanfaatan data kependudukan untuk mendukung layanan AHU Online, seperti pendaftaran badan hukum, notariat, dan fidusia. Integrasi data lintas kementerian ini mencerminkan adaptasi organisasi terhadap tuntutan whole-of-government approach, di mana kebijakan dan layanan publik dirancang secara kolaboratif untuk meningkatkan akurasi data, efisiensi proses, dan kepastian hukum.



Tabel 3. Data Capaian Hasil Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan HAM dari Aplikasi 3AS BSK

NO	BULAN	NILAI INDEKS		RATA-RATA IKM PER BULAN	JUMLAH RESPONDEN	PREDIKAT
		SPKP- IKM	SPAK- IPK			
1	Januari	3,81	3,84	3,83	87	A (SANGAT BAIK)
2	Februari	3,92	3,91	3,92	19	A (SANGAT BAIK)
3	Maret	3,87	3,92	3,90	16	A (SANGAT BAIK)
4	April	3,73	3,8	3,77	3	A (SANGAT BAIK)
5	Mei	3,87	3,88	3,88	312	A (SANGAT BAIK)
6	Juni	3,92	3,94	3,93	201	A (SANGAT BAIK)
7	Juli	3,9	3,94	3,92	37	A (SANGAT BAIK)
8	Agustus	3,87	3,85	3,86	70	A (SANGAT BAIK)
9	September	3,89	3,91	3,90	24	A (SANGAT BAIK)
10	Oktober	3,73	3,81	3,77	9	A (SANGAT BAIK)
11	November	3,93	3,93	3,93	64	A (SANGAT BAIK)
12	Desember	3,71	3,71	3,71	11	A (SANGAT BAIK)
TOTAL		46,15	46,44		853	
		46,30				
RATA-RATA		3,86			71	A (SANGAT BAIK)

Sumber: LAKIP Kementerian Hukum dan HAM (2024)

Berdasarkan tabel tersebut, hasil SPKP 2024 menunjukkan rata-rata capaian 91,67, sedangkan SPAK 2024 memperoleh nilai 90,23, keduanya berada pada kategori “Sangat Baik”. Kenaikan nilai dibandingkan tahun 2023 menunjukkan peningkatan persepsi publik terhadap kualitas dan integritas pelayanan HAM yang diberikan oleh Kemenkumham melalui kanal digital Aplikasi 3AS BSK (HAM, Aksesibilitas, Akuntabilitas, Sinergi). Secara konseptual, SPKP mengukur persepsi masyarakat terhadap dimensi kecepatan layanan, keramahan petugas, kejelasan prosedur, dan kemudahan akses, sedangkan SPAK menilai tingkat kepercayaan publik terhadap integritas aparatur dan resistensi terhadap perilaku koruptif. Kinerja ini memperlihatkan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap tuntutan masyarakat untuk mewujudkan birokrasi yang transparan. Peningkatan skor SPKP dan SPAK pada layanan HAM menandakan bahwa proses reformasi digital dan restrukturisasi kelembagaan pasca-pemisahan tidak menimbulkan degradasi pelayanan publik, melainkan menghasilkan perbaikan persepsi eksternal terhadap kualitas dan etika layanan.

#### 4. Resource Utilization (Pemanfaatan Sumber Daya)

Dimensi ini menilai sejauh mana organisasi mampu memanfaatkan sumber daya (keuangan, SDM, waktu, dan aset) secara efisien untuk mencapai hasil maksimal.

Profil SDM dan Satuan Kerja Kemenkumham Tahun 2024

<b>Jumlah SDM</b>	Pria: 48. 724
	Wanita: 15.277
<b>Sebaran pada Jabatan</b>	Struktural: 9.058
	Fungsional: 14.045
	Pelaksana: 40.858
<b>Penempatan</b>	Pusat: 4. 366
	Wilayah: 59. 635
<b>Unit Kerja</b>	11 Unit Kerja Eselon 1
	33 Kantor Wilayah

Sumber: LAKIP Kemenkumham (2024)

Pemaksimalan pemanfaatan sumber daya manusia Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2024 tercermin secara konkret melalui penugasan SDM yang bersifat padat karya dan berorientasi layanan publik, khususnya pada unit-unit operasional strategis seperti pemasyarakatan, keimigrasian, dan pelayanan hukum dan HAM. LAKIP 2024



menunjukkan bahwa sebagian besar SDM Kemenkumham ditempatkan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT), termasuk lembaga pemasyarakatan, rumah tahanan, kantor imigrasi, dan kantor wilayah, yang berperan langsung dalam penyelenggaraan layanan kepada masyarakat. Penempatan SDM dalam skala besar pada unit operasional ini merupakan bentuk pemanfaatan sumber daya manusia untuk menjaga kontinuitas layanan publik yang bersifat esensial dan tidak dapat dihentikan, sehingga kapasitas SDM dikonversi langsung menjadi output dan outcome layanan.

Pada tahun 2024, Kementerian Hukum dan HAM mendapatkan anggaran sejumlah Rp21.326.052.100.000 dan per tanggal 31 Desember 2024 telah berhasil direalisasikan sebesar Rp20.893.237.610.712 atau sebesar 97,97%. Anggaran tersebut digunakan dalam mencapai target kinerja melalui 4 Program Kementerian Hukum dan HAM, 2 Sasaran Strategis, 2 Indikator Kinerja Utama serta Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan lainnya.

Tabel 4. Perbandingan realisasi anggaran Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2023 dan Tahun 2024

Jenis Belanja	Pagu (Rp)	Realisasi (Rp)	Sisa (Rp)	Capaian
<b>Tahun 2023</b>				
Belanja Pegawai	Rp 7.473.260.079.000	Rp 7.222.376.932.088	Rp 250.883.146.912	96,64%
Belanja Barang	Rp 8.480.960.267.000	Rp 8.248.385.916.067	Rp 232.574.350.933	97,26%
Belanja Modal	Rp 2.979.053.761.000	Rp 2.924.431.876.212	Rp 54.621.884.788	98,17%
<b>Total</b>	<b>Rp 18.933.274.107.000</b>	<b>Rp 18.395.194.724.367</b>	<b>Rp 538.079.382.633</b>	<b>97,16%</b>
<b>Tahun 2024</b>				
Belanja Pegawai	Rp 7.997.397.335.000	Rp 7.972.035.075.692	Rp 25.362.259.308	99,68%
Belanja Barang	Rp 9.026.631.547.000	Rp 8.736.845.374.712	Rp 289.786.172.288	96,79%
Belanja Modal	Rp 4.302.023.218.000	Rp 4.184.357.160.308	Rp 117.666.057.692	97,26%
<b>Total</b>	<b>Rp 21.326.052.100.000</b>	<b>Rp 20.893.237.610.712</b>	<b>Rp 432.814.489.288</b>	<b>97,97%</b>

Sumber: LAKIP Kementerian Hukum dan HAM (2024)

Hingga akhir tahun 2024, realisasi anggaran Kemenkumham tercatat sebesar Rp 20,893 triliun dari total pagu Rp 21,326 triliun, dengan tingkat penyerapan mencapai 97,97 %. Angka ini mengindikasikan tingkat utilisasi anggaran yang sangat tinggi. Sementara itu, Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) memperoleh nilai 95,71, dan skor efisiensi SMART DJA mencapai 91,19, keduanya masuk dalam kategori “Sangat Baik” menurut parameter evaluasi Kementerian Keuangan. Dimensi ini juga menilai tentang pengelolaan aset fisik kementerian. Aset kementerian yang dimaksud dalam konteks ini adalah Barang Milik Negara (BMN), yaitu seluruh barang yang diperoleh atas beban APBN atau berasal dari perolehan lain yang sah. BMN Kemenkumham mencakup aset tetap seperti gedung kantor pusat dan kantor wilayah, lembaga pemasyarakatan, dll. LAKIP 2024 mencatat bahwa pengelolaan BMN di lingkungan Kemenkumham masih menghadapi ketidaksempurnaan validasi data aset, belum optimalnya pemanfaatan aset untuk mendukung kinerja layanan, serta ketidaksinkronan pencatatan aset antar-unit kerja dan wilayah (Kementerian Hukum dan HAM, 2024). Sebagai contoh, perbedaan data kondisi dan status aset antara kantor pusat dan kantor wilayah berpotensi menghambat perencanaan kebutuhan sarana prasarana serta pengambilan keputusan berbasis bukti.

Selain aspek aset, integrasi internal juga tercermin dari kualitas koordinasi dan komunikasi antar-unit kerja. Pasca restrukturisasi kelembagaan, koordinasi antar-deputi, biro, dan unit teknis menjadi krusial, khususnya pada program-program lintas fungsi seperti reformasi birokrasi, pelayanan publik berbasis HAM, serta pengembangan sistem digital. Salah satu contoh konkret koordinasi internal yang menghasilkan prestasi bagi Kemenkumham adalah peningkatan signifikan Indeks Reformasi Birokrasi hingga mencapai nilai 90,38 (Predikat A) pada tahun 2024, yang merupakan hasil sinergi antara unit pengampu reformasi birokrasi, unit perencanaan dan kinerja, unit kepegawaian, serta unit layanan teknis di pusat dan daerah.

Meski demikian, LAKIP 2024 juga menyoroti sejumlah aspek yang belum sepenuhnya lengkap (incomplete) dan masih memerlukan perbaikan agar efisiensi ini dapat dikategorikan efektif secara menyeluruh. Pertama, masih terdapat perbedaan capaian kinerja keuangan antar-unit kerja, khususnya pada beberapa Kantor Wilayah Kemenkumham di mana laporan realisasi anggaran belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem SMART DJA nasional (Kementerian Hukum dan HAM, 2024). Kedua, laporan menegaskan bahwa pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) masih menghadapi kendala validasi dan optimalisasi, sehingga potensi aset belum dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung pelayanan publik. Ketiga, terdapat tindak lanjut temuan audit internal dan BPK yang masih dalam proses penyelesaian pada tahun berjalan, menandakan bahwa sebagian siklus pengendalian internal belum ditutup secara sempurna pada tahun pelaporan.

Dari sudut pandang efektivitas kelembagaan, Kementerian Hukum dan Kementerian HAM menunjukkan bukti keberhasilan dalam memenuhi sasaran misi yang lebih fokus. Angka Indeks Kesadaran Hukum & HAM sebesar 117,09% terhadap target dan kenaikan Indeks Reformasi Birokrasi menjadi 90,38 (Predikat A) merupakan sinyal kuat bahwa segmentasi tugas dan fokus program menghasilkan akselerasi capaian indikator strategis yang langsung terkait mandat masing-masing entitas. Ini konsisten dengan teori efektivitas organisasi yang menempatkan pencapaian tujuan sebagai tolok ukur utama efektivitas. Namun, secara kritis perlu dicatat bahwa capaian agregat yang tinggi tidak otomatis berarti semua sub-unit merata efektifnya. Adanya perbedaan capaian antar kantor wilayah dan catatan tindak lanjut audit yang belum tuntas menunjukkan kemungkinan goal displacement (beberapa unit mengejar target numerik agregat sementara unit lain tertinggal), yang menuntut pengawasan granular agar pencapaian bukan sekadar angka agregat tetapi berdampak riil ke masyarakat.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun 2024 menggunakan Model Efektivitas Organisasi Georgopoulos dan Tannenbaum, dapat disimpulkan bahwa Kemenkumham secara umum menunjukkan tingkat efektivitas kelembagaan yang relatif tinggi. Hal ini terutama terlihat pada dimensi goal attainment, di mana capaian Indeks Kesadaran Hukum dan HAM serta Indeks Reformasi Birokrasi melampaui target yang telah ditetapkan, serta mencerminkan keterkaitan yang kuat antara visi, misi, sasaran strategis, dan hasil kinerja yang terukur. Pada dimensi external adaptation, Kemenkumham memperlihatkan kemampuan adaptif yang baik terhadap tuntutan lingkungan eksternal melalui digitalisasi layanan publik dan penguatan kolaborasi lintas organisasi. Inovasi layanan berbasis teknologi dan pendekatan koordinatif dengan kementerian dan lembaga lain berkontribusi pada peningkatan persepsi publik terhadap kualitas, transparansi, dan integritas pelayanan hukum dan HAM.

Namun demikian, evaluasi efektivitas kelembagaan juga menunjukkan bahwa capaian kinerja agregat yang tinggi belum sepenuhnya diimbangi dengan integrasi internal dan pemanfaatan sumber daya yang merata. Tantangan masih ditemukan pada aspek pengelolaan aset kementerian, koordinasi dan komunikasi antar-unit kerja, serta perbedaan capaian kinerja antar satuan kerja dan wilayah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas kelembagaan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target kinerja, tetapi juga oleh kualitas tata kelola internal yang menopang keberlanjutan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, LAKIP terbukti menjadi instrumen evaluatif yang relevan dan komprehensif dalam menilai efektivitas kelembagaan Kemenkumham. Namun, agar evaluasi efektivitas kelembagaan lebih substantif, diperlukan penguatan analisis pada aspek

integrasi internal dan pengendalian sumber daya, sehingga capaian kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menghasilkan dampak nyata bagi peningkatan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asshiddiqie, J. (2020). Dalam Pengantar ilmu hukum tata negara (hal. 203-322). Depok: Rajawali Pers.
- Budiardjo, M. (2020). Dasar-Dasar Ilmu Politik. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dunn, W. N. (2021). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Dalam public policy analysis: An integrated approach (6th ed.) (hal. 29–54). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2020). Reformasi birokrasi publik di Indonesia. Jawa Tengah: Gadjah Mada University Press.
- Georgopoulos, B. S. (1957). A study of organizational effectiveness. American Sociological Review. Diambil kembali dari <https://doi.org/10.2307/2089477>
- GoodStats. (2024, Oktober 21). Jumlah menteri di negara-negara Asia Tenggara. Diambil kembali dari GoodStats: <https://goodstats.id/article/indonesia-jadi-negara-asia-tenggara-dengan-jumlah-menteri-terbanyak-FBPXV>
- Isra, S. (2022). ekuasaan dan konstitusionalisme: Praktik ketatanegaraan Indonesia. Rajawali Pers.
- Jumlah Kementerian di Indonesia di Era Reformasi. (t.thn.). Diambil kembali dari Sekretariat Kabinet Republik Indonesia: <https://setkab.go.id/kabinet-reformasi-pembangunan/>
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. (2024). Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Kettl, D. F. (2021). The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century. Johns Hopkins University Press.
- MD, M. (2021). Politik hukum di Indonesia. Rajawali Pers.
- Osborne, S. P. (2021). Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society.
- Prasojo, E. (2021). Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan di Indonesia. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 9(1).
- Santoso, P. (2020). Birokrasi dan politik di Indonesia: Perspektif administrasi publik. Prenada Media Group.
- The Jakarta Post. (2024, Oktober 28). Is bigger really better? Rethinking cabinet expansion plan. Diambil kembali dari The Jakarta Post: <https://www.thejakartapost.com/opinion/2024/10/28/analysis-prabowos-cabinet-too-big-to-fail.html>.