

LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI

**PENYUSUNAN PEDOMAN TEKNIS PENANGANAN PENGADUAN
PERMASALAHAN HAM UNTUK MENGURANGI JUMLAH PENGADUAN
YANG BELUM TERSELESAIKAN**



**Disusun Oleh:
VELLA OKTA RINI
NDH: 39
KEMENTERIAN HAK ASASI MANUSIA**

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
ANGKATAN X KEMENTERIAN PERTANIAN**

**KEMENTERIAN PERTANIAN
BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM PERTANIAN BALAI BESAR
PELATIHAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PERTANIAN (BBPMKP)
CIAWI-BOGOR
2025**

LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI

Judul : Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan
HAM Untuk Mengurangi Jumlah Pengaduan Yang Belum terselesaikan
Nama : Vella Okta Rini
NIP : 198610142010012023
Jabatan : Kepala Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM
Unit Kerja : Direktorat Pelayanan HAM

Telah diuji di depan Tim Penguji pada hari Selasa, tanggal 9 Desember 2025.

Mentor

Coach

Dr. Osbin Samosir., M.Si
NIP.197305042003121003

Dr. Bambang Budhianto
NIP.196105261985031002

Penguji

Rr. Johana Nunik Widiанти, S.Sos., M.A
NIP.197303082003122001

RINGKASAN EKSEKUTIF

PENYUSUNAN PEDOMAN TEKNIS PENANGANAN PENGADUAN PERMASALAHAN HAM UNTUK MENGURANGI JUMLAH PENGADUAN YANG BELUM TERSELESAIKAN

VELLA OKTA RINI

Direktorat Pelayanan HAM pada Direktorat Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM salah satu tugas dan fungsinya melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia dan pemenuhan hak asasi manusia sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia. Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM pada Direktorat Pelayanan HAM selanjutnya mempunyai tugas memberikan pelayanan dalam hal merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia, pemenuhan hak para korban pelanggaran hak asasi manusia, dan pelaksanaan advokasi hak asasi manusia.

Sejak terbentuknya Kementerian Hak Asasi Manusia, Direktorat Pelayanan HAM maupun Kantor Wilayah Kementerian HAM telah menerima pengaduan permasalahan HAM dari Masyarakat yang terus meningkat, namun dalam penanganannya masih belum terdapat keseragaman sehingga berpengaruh terhadap jumlah pengaduan yang ditangani. Menindaklanjuti hal tersebut, pada 3 Oktober 2025 telah terbit Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia. Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM bertujuan untuk memberikan acuan terhadap penyelenggara layanan untuk dapat memberikan layanan kepada seluruh lapisan masyarakat secara efektif, transparan dan profesional dalam rangka pelaksanaan kewajiban pemerintah dalam Penghormatan, Pelindungan, Pemajuan, Penegakan, dan Pemenuhan HAM.

Tujuan jangka pendek adalah tersusunnya pedoman teknis penanganan pengaduan HAM dan melihat implementasi pedoman tersebut digunakan di Direktorat Pelayanan HAM, tujuan jangka menengah yaitu dengan adanya pedoman teknis penanganan pengaduan HAM yang telah diterbitkan dapat diimplementasikan di Kantor Wilayah Kementerian HAM seluruh Indonesia. Tujuan jangka Panjang diharapkan pedoman teknis penanganan pengaduan HAM dapat meningkatkan persentasi penanganan pengaduan baik di Direktorat Pelayanan HAM maupun di Kantor wilayah Kementerian HAM.

Hasil capaian jangka pendek adalah terbitnya Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan HAM sesuai Surat Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia Nomor PDK-03.OT.02.02 Tahun 2025 Tentang Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia. Hal-hal yang direkomendasikan untuk keberlanjutan aksi perubahan antara lain peningkatan kompetensi pegawai dalam penanganan pengaduan, bimbingan teknis kepada Kantor Wilayah Kementerian HAM secara masif dan berkelanjutan, serta dukungan anggaran untuk melakukan penanganan pengaduan secara sistematis.

Kata Kunci : Pedoman Teknis, Penanganan Pengaduan, Hak Asasi Manusia.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala nikmat sehat yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Laporan Aksi Perubahan yang berjudul “Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM Untuk Mengurangi Jumlah Pengaduan Yang Belum terselesaikan.”

Proses penyusunan laporan aksi perubahan kinerja organisasi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Natalius Pigai, Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia;
2. Bapak Munafrizal Manan, Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia yang telah memberi dukungan dalam pelaksanaan aksi perubahan;
3. Bapak Dr. Osbin Samosir., M.Si yang telah memberi ijin kepada penulis untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan PKA Angkatan X dan juga sebagai mentor untuk memberikan bimbingan dan arahan serta motivasi kepada penulis;
4. Bapak Dr. Bambang Budhianto selaku Coach yang telah memberikan petunjuk, panduan, dan bimbingan atas penulisan Rancangan Aksi Perubahan;
5. Rekan-rekan satu perjuangan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan X Kementerian Pertanian Tahun 2025;
6. Keluarga atas doa dan dukungan yang telah diberikan;
7. Segenap panitia dan pihak penyelenggara pelatihan, serta pihak-pihak lain yang membantu dalam proses ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Laporan Aksi Perubahan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat dibutuhkan guna memperbaiki dan menyempurnakan laporan aksi perubahan ini, sehingga dapat diimplementasikan dengan baik dan bermanfaat bagi kinerja organisasi.

Ciawi, Desember 2025
Penulis,

Vella Okta Rini

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG	1
1.2. TUGAS POKOK DAN FUNGSI ORGANISASI	3
1.3. TUJUAN	7
1.4. MANFAAT	8
BAB II RANCANGAN AKSI PERUBAHAN	9
2.1. ANALISIS PERMASALAHAN ORGANISASI DAN SOLUSI	9
2.2. TAHAPAN PERUBAHAN/MILESTONES	13
2.3. SUMBER DAYA (PETA DAN PEMANFAATAN)	15
2.4. MANAJEMEN RESIKO	18
2.5. STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI	19
2.6. STRATEGI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI	20
BAB III LAPORAN AKSI PERUBAHAN	22
3.1. CAPAIAN AKSI PERUBAHAN DAN BUKTI PERBAIKAN KINERJA ORGANISASI ..	22
3.2. PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KINERJA	33
3.3. MANFAAT AKSI PERUBAHAN	37
3.4. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DALAM AKSI PERUBAHAN	38
3.5. DUKUNGAN MATA PELATIHAN PILIHAN DENGAN AKSI PERUBAHAN	40
3.6. DISEMINASI DAN PUBLIKASI PERUBAHAN	42
3.7. KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN	44
3.8. HASIL PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI	46
BAB IV PENUTUP	48
4.1. KESIMPULAN	48
4.2. REKOMENDASI	48

DAFTAR TABEL

Tabel. 1 DATA PENERIMAAN BERKAS PENGADUAN PADA KEMENTERIAN HAM.....	1
Tabel. 2 DATA PENANGANAN PENGADUAN PADA KEMENTERIAN HAM	1
Tabel. 3 ANALISIS PESTEL	2
Tabel. 4 IDENTIFIKASI ISU BERDASARKAN GAP	9
Tabel. 5 HASIL ANALISIS APKL.....	10
Tabel. 6 ANALISIS AKAR PENYEBAB MASALAH	11
Tabel. 7 IDENTIFIKASI ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH/SOLUSI	12
Tabel. 8 ANALISIS MC NAMARA	12
Tabel. 9 KRITERIA INOVASI	13
Tabel. 10 TAHAPAN KEGIATAN/MILESTINE AKSI PERUBAHAN.....	14
Tabel. 11 PEMETAAN STAKEHOLDER	16
Tabel. 12 STRATEGI KOMUNIKASI STAKEHOLDER.....	18
Tabel. 13 MANAJEMEN RESIKO	18
Tabel. 14 STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI	19
Tabel. 15 STRATEGI KOMUNIKASI DALAM AKSI PERUBAHAN	18
Tabel. 16 CAPAIAN AKSI PERUBAHAN	18
Tabel. 17 TIM KERJA AKSI PERUBAHAN	19
Tabel. 18 DATA PENANGANAN PENGADUAN PADA KEMENTERIAN HAM.....	19
Tabel. 19 STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI	18

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR. 1 TABEL ARAH REGULASI KEMENTERIAN HAM DALAM RENSTRA 2025-2029	6
GAMBAR. 2 MATRIKS KINERJA (SASARAN PROGRAM DAN SASARAN KEGIATAN) KEMENTERIAN HAM DALAM RENSTRA TAHUN 2025-2029	7
GAMBAR. 3 STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAM	7
GAMBAR. 4 STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT PELAYANAN HAM	8
GAMBAR. 5 GAMBAR ANALISIS FISHBONE	11
GAMBAR. 6 STRUKTUR TIM KERJA.....	17
GAMBAR. 7 PETA STAKEHOLDER.....	17
GAMBAR. 8 REKAP NILAI AKHIR.....	20
GAMBAR. 9 REKAP NILAI GABUNGAN	21
GAMBAR. 10 JEJARING STAKEHOLDER.....	17
GAMBAR. 11 PETA STAKEHOLDERS SEBELUM DAN SESUDAH AKSI PERUBAHAN	20
GAMBAR. 12 OUTPUT KEGIATAN PERTAMA KONSULTASI DENGAN MENTOR	21
GAMBAR. 13 OUTPUT KEGIATAN KEDUA SK TIM KERJA.....	6
GAMBAR. 14 RAPAT KOORDINASI TIM KERJA	7
GAMBAR. 15 PROSES BISNIS ALUR PENANGANAN PENGADUAN PERMASALAHAN HAM	7
GAMBAR. 16 PERMINTAAN MASUKAN KANTOR WILAYAH	8
GAMBAR. 17 PERSETUJUAN DRAFT FINAL DARI DIREKTUR JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAM	11
GAMBAR. 18 UNDANGAN, DOKUMENTASI DAN DAFTAR HADIR SOSIALISASI DAN BIMBINGAN TEKNIS DIREKTORAT PELAYANAN HAM DAN BIDANG PELAYANAN DAN KEPATUHAN SE INDONESIA.....	17
GAMBAR. 19 SERTIFIKAT PELATIHAN PENGELOLAAN KONFLIK KEPENTINGAN.....	17
GAMBAR. 20 SERTIFIKAT PELATIHAN MEMBINA KERJA SAMA TIM.....	20
GAMBAR. 21 SERTIFIKAT PELATIHAN HAK ASASI MANUSIA BERPERSPEKTIF GENDER DAN INKLUSI SOSIAL	21
GAMBAR. 22 PENYEBARAN DOKUMEN MELALUI GROUP WHATSAPP BIDANG PELAYANAN DAN KEPATUHAN SE INDONESIA	17
GAMBAR. 23 SOSIALISASI DAN BIMBINGAN TEKNIS PEDOMAN TEKNIS	20
GAMBAR. 24 VIDIO DUKUNGAN.....	21
GAMBAR. 25 SURAT PERNYATAAN DUKUNGAN KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN	17
GAMBAR. 26 REKAP GABUNGAN SIKAP PERILAKU SETELAH AKSI PERUBAHAN.....	20
GAMBAR. 27 REKAP AKHIR SIKAP PERILAKU	17

DAFTAR LAMPIRAN

1. LEMBAR PERSETUJUAN MENTOR TENTANG GAGASAN PERUBAHAN
2. LEMBAR PERSETUJUAN COACH TENTANG MATA PELATIHAN PILIHAN
3. LEMBAR KENDALI MENTOR
4. LEMBAR KENDALI COACH
5. EVIDENCE PELAKSANAAN KEGIATAN
6. HASIL PENILAIAN POTENSI DIRI KEDUA OLEH MENTOR DAN DIRI SENDIRI

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Kementerian Hak Asasi Manusia Republik Indonesia merupakan perwakilan pemerintah yang menyelenggarakan urusan di bidang hak asasi manusia sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2024 tentang Kementerian HAM. Salah satu tugas dan fungsi Kementerian HAM adalah melaksanakan pelayanan HAM termasuk penerimaan pengaduan permasalahan HAM yang merupakan bagian dari pelayanan publik kepada masyarakat yang merasa mempunyai permasalahan HAM.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik adalah segala kegiatan atau rangkaian kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk, baik dalam bentuk barang, jasa, maupun pelayanan administratif, yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik, yaitu institusi penyelenggara negeri, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang untuk kegiatan pelayanan publik dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Kegiatan tersebut dilaksanakan oleh pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik.

Adapun tujuan dari pelayanan publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan hak masyarakat, memberikan pelayanan yang berkualitas, mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), menciptakan kepastian hukum dalam pelayanan, melindungi dan memberikan kepastian hukum bagi masyarakat. Standar pelayanan juga diperlukan dalam upaya menilai efektifitas pelayanan dan mengukur kepuasan masyarakat saat mengakses pelayanan yang diselenggarakan oleh penyelenggara. Untuk menjamin kualitas pelayanan, standar pelayanan harus ditetapkan dan dilaksanakan, yang mencakup berbagai aspek, seperti dasar hukum, persyaratan, sistem, mekanisme, prosedur, waktu penyelesaian, biaya, produk pelayanan, sarana prasarana, kompetensi pelaksana, pengawasan, penanganan pengaduan, dan jaminan keamanan.

Direktorat Pelayanan Hak Asasi Manusia yang memiliki tugas di bidang penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia, telah menerima sebanyak 665 pengaduan dalam kurun waktu Januari s/d Agustus 2025, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel.1 Data Penerimaan berkas Pengaduan pada Kementerian HAM

Periode	Pengaduan Masuk
Januari	63
Februari	101
Maret	72
April	69

Mei	64
Juni	126
Juli	106
Agustus	64
Jumlah	665

Jumlah ini menunjukkan tingginya harapan dan kepercayaan publik dari masyarakat yang menyampaikan pengaduannya kepada Kementerian HAM. Kementerian HAM yang baru dibentuk pada Oktober 2024, dalam menindaklanjuti pengaduan yang disampaikan masyarakat berupaya untuk memenuhi standar pelayanan dengan melakukan tindak lanjut penanganan pengaduan. Dari total 665 pengaduan yang masuk terdapat 336 surat tindak lanjut, dengan rincian berikut:

Tabel.2 Data Penanganan Pengaduan pada Kementerian HAM

Periode	Surat Tindak Lanjut
Januari	37
Februari	49
Maret	31
April	24
Mei	52
Juni	38
Juli	77
Agustus	28
Jumlah	336

Jumlah tindak lanjut tersebut menunjukkan bahwa masih belum optimalnya penanganan pengaduan permasalahan HAM dikarenakan berbagai faktor yang menjadi penyebab. Untuk melakukan identifikasi secara komprehensif diperlukan analisis kebutuhan yang berasal dari eksternal organisasi dan analisis internal organisasi. Analisis eksternal menggunakan pendekatan Political, Economic, Social, Technology, Ecology dan Legal (PESTEL) dapat diidentifikasi dengan tabel berikut:

Tabel.3 Analisis PESTEL

Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
Dukungan pemerintah pusat terhadap peningkatan pelayanan publik, khususnya bidang HAM, menjadi faktor pendorong	Tuntutan efisiensi dalam birokrasi dapat memengaruhi alokasi dana untuk pelayanan publik	Meningkatnya ekspektasi masyarakat akan pelayanan publik yang transparan, cepat, dan responsif	Integrasi data berpotensi mempercepat proses identifikasi dan penanganan pengaduan pelanggaran HAM	Permasalahan HAM sering berkaitan dengan isu lingkungan hidup, misalnya konflik lahan, pencemaran, atau perampasan ruang hidup masyarakat adat.	Adanya aturan hukum yang mewajibkan pelayanan publik berkualitas dan mekanisme pengaduan

Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM sebagai unit pelaksana teknis yang menyelenggarakan pelayanan penerimaan pengaduan permasalahan HAM memerlukan tata kelola yang baik serta transparan. Penyusunan pedoman dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi hal penting dalam tata kelola untuk menyediakan pelayanan publik dan layanan informasi yang tepat, cepat, dan praktis.

Dalam mewujudkan kinerja pelayanan publik yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi tersebut, Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 20 Tahun 2023 berupaya untuk mempercepat pelaksanaan transformasi ASN berkinerja tinggi dan perilaku yang Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, adaptif dan Kolaboratif (BerAKHLAK). Khusus pada peningkatan kompetensi kepemimpinan kinerja, Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) menekankan pejabat di level administrator harus adaptif menghadapi perubahan lingkungan strategis yang saat ini berada pada ranah digital. Peraturan penyelenggaraannya adalah Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Pedoman Pelatihan Struktural Kepemimpinan tersebut terdapat pada Keputusan Kepala LAN Nomor 1 tahun 2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Nomor 2 tahun 2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Aksi perubahan ini berusaha mengatasi permasalahan penyebab belum optimalnya tindak lanjut penanganan pengaduan dan sebagai alternatif solusi atas permasalahan sehingga tindak lanjut penanganan pengaduan semakin meningkat. Perbaikan tata kelola yang meliputi aspek administrasi, penggunaan teknologi informasi, perbaikan proses bisnis dan standardisasi, serta kapabilitas sumber daya manusia menjadi fokus utama peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan pengaduan HAM pada Kementerian HAM.

1.2. TUGAS POKOK DAN FUNGSI ORGANISASI

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2024 tentang Kementerian HAM mencerminkan komitmen negara untuk memperkuat perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan, dan penghormatan Hak Asasi Manusia (HAM). Kehadiran kementerian HAM memberikan fokus, arah, dan struktur yang lebih jelas dalam upaya pemerintah menempatkan isu HAM sebagai bagian integral dari pembangunan nasional.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres) Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2025-2029 dirumuskan upaya-upaya transformatif sesuai dengan fokus arah kebijakan dalam Tahap I RPJPN Tahun 2025-2045. RPJMN 2025-2029 ini merupakan implementasi tahap pertama Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2025-2045 sekaligus fondasi awal untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Langkah-langkah tersebut dikelompokkan ke dalam delapan prioritas nasional pembangunan jangka menengah, yang merupakan implementasi langsung dari delapan misi Presiden atau Asta Cita. Adapun prioritas nasional tersebut yang pertama adalah memperkuat ideologi Pancasila, demokrasi, dan hak asasi manusia (HAM). Secara keseluruhan, implementasi atas hal tersebut adalah mewujudkan regulasi dan kelembagaan berperspektif HAM yang menjamin perlindungan HAM bagi semua, terutama kelompok rentan. Selain itu, RPJMN 2025-2029 juga berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mencakup penguatan peran pemuda dan penyandang disabilitas, serta penyelarasan kehidupan yang harmonis dan toleransi antarumat beragama.

Adapun tujuan umum RPJMN 2025-2029 terkait HAM, yaitu

- a. Memperkuat HAM, dimana RPJMN 2025-2029 secara eksplisit menempatkan penguatan HAM sebagai salah satu prioritas nasional untuk mewujudkan Indonesia Emas 2045.
- b. Menciptakan kebijakan yang inklusif, dimana setiap kebijakan harus mempertimbangkan kebutuhan dan hak seluruh masyarakat, tanpa terkecuali.

Sementara itu, sasaran spesifik terkait HAM dalam RPJMN 2025-2029, antara lain:

- a. Regulasi dan kelembagaan berperspektif HAM, yaitu terwujudnya peraturan dan lembaga yang memiliki pemahaman dan tindakan terhadap HAM, khususnya untuk melindungi kelompok rentan.
- b. Penguatan pembangunan sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas pendidikan, kesehatan, serta penguatan peran pemuda dan penyandang disabilitas, yang merupakan bagian dari implementasi hak-hak mereka.
- c. Menciptakan masyarakat yang adil dan makmur melalui peningkatan toleransi antarumat beragama dan menjaga keharmonisan sosial.
- d. Memperkuat demokrasi sebagai dasar penguatan HAM di Indonesia.

Dalam hal tersebut, Kementerian HAM selaku perwakilan pemerintah dalam urusan HAM telah memiliki dokumen perencanaan nasional di bidang HAM yang memuat strategi, kebijakan, dan langkah-langkah konkret pemerintah dalam Penghormatan, Perlindungan, Pemenuhan, Penegakan, dan Pemajuan HAM (P5HAM) di Indonesia dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) yang memperkuat posisi Kementerian HAM dalam menjalankan tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawabnya secara terarah dan terukur selaras dengan arah dan kebijakan agenda pembangunan nasional (RPJMN). Lebih penting lagi Renstra terkait HAM tersebut juga mengakomodasi penambahan kewenangan Kementerian HAM dalam aspek penindakan terhadap pelanggaran HAM, yang sebelumnya belum diatur secara eksplisit. Perluasan mandat ini memperkuat fungsi pengawasan dan penindakan dalam menindaklanjuti pengaduan pelanggaran HAM nasional secara lebih efektif.

Dalam mendukung RPJMN 2025-2029 PN1, Kementerian HAM berkomitmen dalam pengarusutamaan pemajuan dan penegakan HAM diarahkan untuk mewujudkan regulasi dan kelembagaan berperspektif HAM serta perlindungan HAM dengan dampak salah satunya penanganan dan tindak lanjut rekomendasi dugaan pelanggaran HAM. Untuk itu, pembentukan regulasi tentang pelayanan pengaduan

dibutuhkan sebagai payung hukum dalam pelaksanaan pelayanan pengaduan HAM sebagaimana tercantum dalam Renstra bahwa dibutuhkan RPermen HAM tentang pelayanan pengaduan.

Gambar 1. Tabel arah regulasi Kementerian HAM dalam Renstra 2025-2029

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian dan Penelitian	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
		Kebebasan Beragama			
9.	Perpres ratifikasi OPCAT	Tingginya kasus penyiksaan terhadap manusia masih terjadi di Indonesia. Contoh: Pasung yang diberlakukan di beberapa wilayah	Dit. Penyusunan dan Evaluasi Instrumen HAM, Ditjen IDP	- Kementerian HAM - TNI - Polri - Kejaksaan - Kemen Imipias - Kemenko Polkam - Kemenko Kumham Imipias	2029
10.	RPermen HAM tentang pelayanan pengaduan HAM	Perlu ada payung hukum dalam pelaksanaan pelayanan pengaduan HAM	Dit. Penyusunan dan Evaluasi Instrumen HAM, Ditjen IDP	-	2026
11.	RPermen HAM tentang pembelaan HAM	Perlu ada payung hukum dalam pembelaan HAM	Dit. Penyusunan dan Evaluasi Instrumen HAM, Ditjen IDP	- Kementerian HAM - Komnas HAM	2026
12.	RPermen HAM tentang pelayanan kepatuhan HAM Instansi Pemerintah	Perlu ada payung hukum dalam pelayanan kepatuhan HAM Instansi Pemerintah	Dit. Penyusunan dan Evaluasi Instrumen HAM, Ditjen IDP	-	2027
13.	RPermen HAM tentang pelayanan kepatuhan HAM MKPU	Perlu ada payung hukum dalam kepatuhan HAM MKPU	Dit. Penyusunan dan Evaluasi Instrumen HAM, Ditjen IDP	-	2027
14.	Rpermen HAM tentang Penguatan HAM Pemerintah	Perlu ada payung hukum dalam Penguatan HAM Pemerintah	Dit. Penyusunan dan Evaluasi Instrumen HAM, Ditjen IDP	-	2027
15.	Rpermen HAM tentang Penguatan HAM MKPU	Perlu ada payung hukum dalam Penguatan HAM MKPU	Dit. Penyusunan dan Evaluasi Instrumen HAM, Ditjen IDP	-	2027

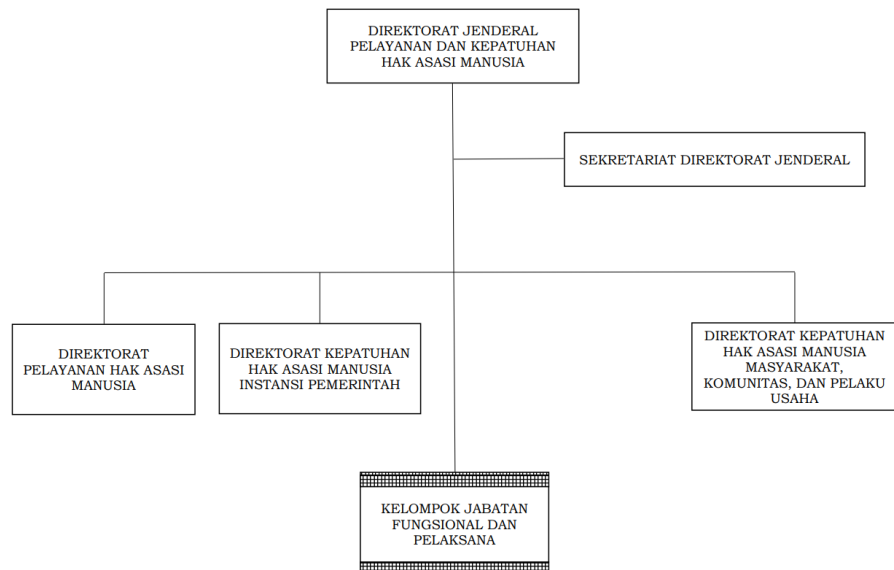
MENTERI HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

Selanjutnya dapat disampaikan bahwa sasaran program dan sasaran kegiatan pelayanan pengaduan dalam Renstra terkait penanganan pengaduan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

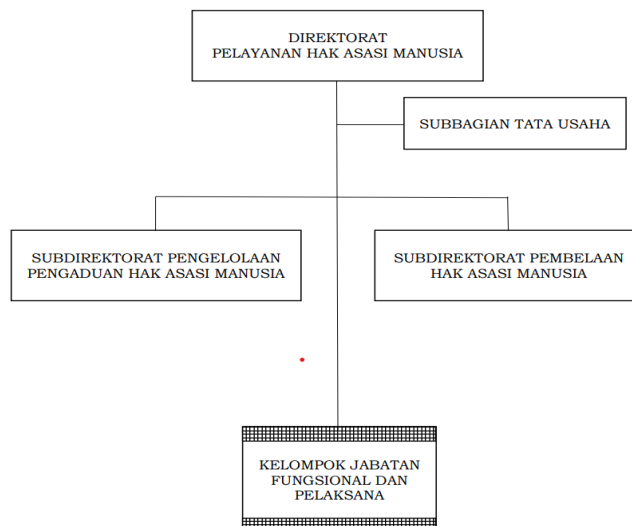
Gambar 2. Matriks Kinerja (sasaran program dan sasaran kegiatan) Kementerian HAM dalam Renstra Tahun 2025-2029

IKK 2.2	Rata-rata pemenuhan HAM			40	85	85	85	Persentase						
BAH	Pelayanan publik lainnya													
BAH.001	Layanan penanganan pengaduan permasalahan HAM			350	360	370	400							
IKRO	Jumlah tindak lanjut laporan pengaduan permasalahan HAM			350	360	370	400	Layanan						
BKA	Pemantauan masyarakat dan kelompok masyarakat													
BKA.001	Pengamatan situasi terhadap pelaksanaan pemenuhan dan perlindungan HAM pada situasi Konflik Agama, Sosial, dan Suku guna Pembelaan dan Perlindungan HAM			38	38	38	38	Kelompok Masyarakat						
IKRO	Jumlah laporan hasil pengamatan situasi terhadap pelaksanaan pemenuhan dan perlindungan HAM pada situasi Konflik Agama, Sosial, dan Suku guna Pembelaan dan Perlindungan HAM			38	38	38	38	Kelompok Masyarakat						
IKK 2.3	Persentase rekomendasi tindak lanjut lembaga quasi yudisial, rekomendasi internasional, dan lembaga negara lainnya			50	50	50	50	Persentase						Direktorat Pelayanan HAM
AEA	Koordinasi													
AEA.002	Koordinasi Pengawasan dan pendampingan pelaksanaan rekomendasi tindak lanjut pelanggaran HAM yang diberikan			30	30	30	30	Kegiatan						

Struktur organisasi Kementerian HAM diatur dalam Peraturan Menteri HAM Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kementerian HAM, dalam Pasal 110 menyebutkan bahwa Direktorat Pelayanan Hak Asasi Manusia di bawah Direktorat Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia dan pemenuhan hak asasi manusia sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia.



Gambar 3. Struktur organisasi Direktorat Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM



Gambar 4. Struktur organisasi Direktorat Pelayanan HAM

Direktorat Pelayanan Hak Asasi Manusia terdiri atas salah satunya Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan Hak Asasi Manusia yang mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis terkait penanganan pengaduan

dugaan pelanggaran hak asasi manusia, pemenuhan hak para korban pelanggaran hak asasi manusia, dan pelaksanaan advokasi hak asasi manusia.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 113, Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia;
- b. pengelolaan pemeriksaan atas pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia;
- c. penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan/atau rekomendasi terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia;
- d. pelaksanaan koordinasi dan komunikasi dalam penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia;
- e. pelaksanaan pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia;
- f. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan terhadap tugas penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia; dan
- g. pelaksanaan advokasi hak asasi manusia.

Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM yang selanjutnya melaksanakan tugas dan fungsi dalam pelayanan pengaduan HAM. Dalam melakukan pelayanan pengaduan telah diterbitkan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia yang telah diundangkan pada 3 Oktober 2025. Selanjutnya dibutuhkan pedoman teknis dalam penanganan pengaduan sebagai acuan penyelenggara layanan baik di pusat maupun wilayah dalam tindak lanjut penanganan pengaduan HAM.

1.3. TUJUAN

Secara umum tujuan dari rancangan aksi perubahan ini adalah menjadi salah satu faktor pengungkit peningkatan kinerja layanan pengaduan HAM di Kementerian HAM. Dalam mencapai tujuan tersebut, dilakukan kegiatan yang selanjutnya dikelompokkan menjadi tujuan jangka pendek, menengah dan panjang sebagai berikut:

1. Jangka Pendek

Secara jangka pendek, aksi perubahan ini dilakukan dengan melakukan penyusunan pedoman teknis penanganan pengaduan HAM dan melihat implementasi pedoman tersebut digunakan di Direktorat Pelayanan HAM.

2. Jangka Menengah

Untuk jangka menengah, aksi perubahan berupa pedoman teknis penanganan pengaduan HAM yang telah diterbitkan dapat diimplementasikan di Kantor Wilayah Kementerian HAM seluruh Indonesia.

3. Jangka Panjang

Dalam jangka panjang, diharapkan pedoman teknis penanganan pengaduan HAM dapat meningkatkan persentasi penanganan pengaduan baik di Direktorat Pelayanan HAM maupun di Kantor wilayah Kementerian HAM.

1.4. MANFAAT

Manfaat dari rancangan aksi perubahan dikelompokkan menjadi manfaat ekonomi dan penerima manfaat berikut:

a. Manfaat ekonomi

Penyusunan aksi perubahan juga akan memberikan manfaat dalam peningkatan efisiensi biaya dan waktu. Salah satu manfaatnya adalah memungkinkan Kementerian HAM dalam memperkirakan penghematan biaya penyelesaian pengaduan HAM secara cepat dan terarah, yaitu dalam bentuk biaya penanganan pengaduan yang dapat dihemat dan beban kerja pegawai yang dapat ditekan dengan adanya acuan standar kualitas pelayanan publik yang meningkat (cepat, responsif, akuntabel). Aksi perubahan ini diestimasi akan menghemat biaya perjalanan dinas hingga Rp360.000.000 (tiga ratus enam puluh juta rupiah) per tahun dan batas waktu tindak lanjut penanganan pengaduan dari yang tidak mempunyai batas waktu menjadi maksimal 14 hari kerja.

b. Penerima Manfaat

Implementasi aksi perubahan ini akan memberikan manfaat bagi pelaksana ataupun bagi Pengadu yang menyampaikan pengaduannya maupun masyarakat umum.

BAB II RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

2.1. ANALISIS PERMASALAHAN ORGANISASI DAN SOLUSI

1. Identifikasi dan Analisis Masalah

Proses Analisis Permasalahan Organisasi Kinerja, dimulai dari tahapan Identifikasi Isu sampai dengan Penentuan Prioritas Pemecahan Masalah yang secara umum dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Identifikasi Isu berdasarkan gap

Isu	Kondisi Awal:	Gap:	Kondisi yang Diharapkan:
Belum adanya perumusan kebijakan teknis terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	Belum adanya panduan teknis penanganan pengaduan HAM	Tidak ada dasar kebijakan teknis yang jelas untuk satuan kerja dalam menangani pengaduan	Adanya pedoman teknis yang baku, jelas, dan berlaku nasional sebagai acuan seluruh unit layanan pengaduan.
Belum optimalnya pengelolaan pemeriksaan atas pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	Pemeriksaan berjalan namun belum maksimal (terhambat SDM, prosedur, dan koordinasi)	Proses pemeriksaan kurang efektif dan belum memenuhi standar kualitas	Pengelolaan pemeriksaan lebih optimal, transparan, akuntabel, serta sesuai standar
Belum optimalnya penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan/atau rekomendasi terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	Laporan pengaduan masih terbatas, kualitas rendah, tidak seragam antara Pusat dan Wilayah	Kurang adanya transparansi pelaporan	Tersusunnya laporan hasil pemeriksaan dan rekomendasi yang lengkap, sistematis, serta dapat ditindaklanjuti
Belum optimalnya pelaksanaan koordinasi dan komunikasi dalam penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	Koordinasi antar unit/lembaga masih sektoral dan parsial	Menimbulkan duplikasi penanganan dan keterlambatan	Koordinasi dan komunikasi antar unit/lembaga lebih efektif, sinergis, dan terstruktur

Permasalahan yang teridentifikasi tersebut kemudian dilakukan analisa untuk melihat seberapa penting penyelesaian masalah tersebut bagi organisasi. Analisa dilakukan dengan metode APKL untuk melihat tingkat aktualitas masalah tersebut, problematika permasalahan tersebut bagi organisasi, berapa banyak yang terdampak permasalahan tersebut serta apakah realistis untuk diselesaikan.

Tabel 5. Hasil Analisa APKL

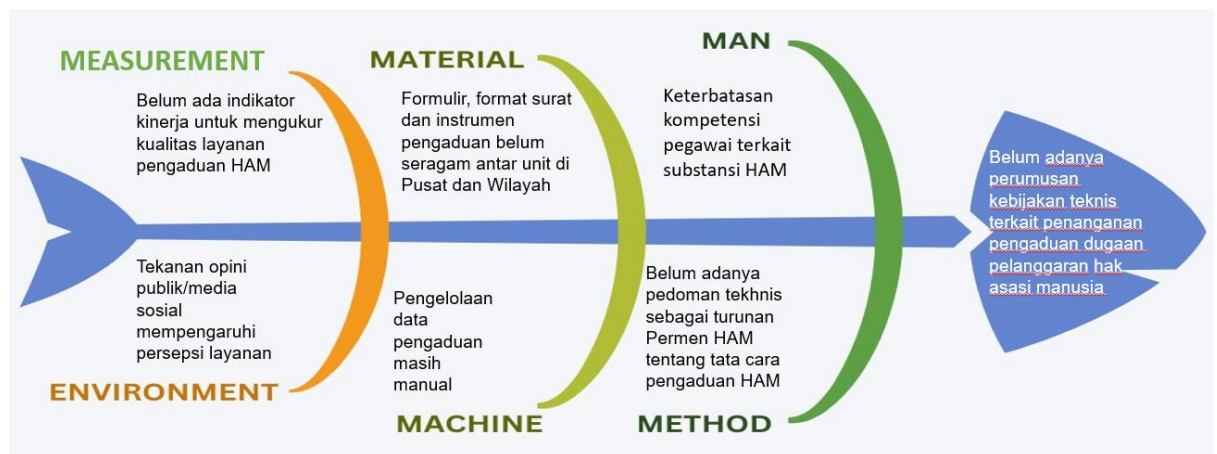
No	Isu	Faktor				Total	Peringkat
		A	P	K	L		
1	Belum adanya perumusan kebijakan teknis terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	5	4	5	4	18	I
2	Belum optimalnya pengelolaan pemeriksaan atas pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	5	4	4	4	17	II
3	Belum optimalnya penyusunan laporan hasil pemeriksaan dan/atau rekomendasi terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	5	4	3	3	15	III
4	Belum optimalnya pelaksanaan koordinasi dan komunikasi dalam penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia	4	4	3	3	14	IV

Keterangan:

A : Aktual (Isu sedang terjadi dan sedang hangat)
P : Problematik (memiliki dimensi masalah yang kompleks)
K : Kekhalayakan (menyangkut hajat hidup orang banyak)
L : Layak (masuk akal dan realistis)

Tabel di atas menunjukkan hasil analisa dengan metode APKL. Berdasarkan analisa tersebut terdapat permasalahan utama yang memenuhi kriteria penting untuk diselesaikan, yaitu: **belum adanya perumusan kebijakan teknis terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia**. Isu ini selanjutnya dilakukan analisis untuk mengetahui penyebabnya dengan menggunakan analisis fish bone.

Untuk mengetahui akar penyebab masalah dilakukan analisis dengan menggunakan metode *fishbone diagram*. *Fishbone diagram* adalah metode yang diperkenalkan oleh Profesor Kaoru Ishikawa dari Jepang pada tahun 1968 untuk membantu memecahkan suatu masalah pada setiap lapisan hingga potensi akar penyebab (*cause*) yang berkontribusi pada efeknya (*effect*). Seperti namanya, diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) adalah gambar serangkaian tulang ikan, dimana bagian kepala ikan berisi dengan hal yang dipengaruhi oleh berbagai penyebab yang nantinya ditulis di bagian tulang ikan. Bagian tulang ikan terdiri dari 6 (enam) unsur, 5M+1E yaitu: *Man*, *Material*, *Methods*, *Machines*, *Measurement*, dan *Environment*. Hasil analisis penyebab masalah Kualitas Kebijakan masih rendah dengan metode *diagram fishbone* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Analisis Fisbone

Hasil analisa akar penyebab masalah menggunakan metode fishbone menunjukkan bahwa penyebab masalah belum optimalnya penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia, sebagai berikut:

Tabel 6. Analisa akar penyebab masalah

No	Komponen	Permasalahan
1.	<i>Man</i> (Sumber Daya Manusia)	Keterbatasan Kompetensi pegawai/SDM terkait substansi HAM
2.	<i>Measurement</i> (Pengukuran)	Belum ada indikator kinerja untuk mengukur kualitas layanan pengaduan
3.	<i>Material</i> (Bahan)	Formulir pengaduan dan format surat penanganan belum seragam
4.	<i>Method</i> (Metode)	Belum adanya pedoman teknis dalam penanganan pengaduan
5.	<i>Machine</i> (Alat)	Pengelolaan data pengaduan masih manual
6.	<i>Environment</i> (Lingkungan)	Tekanan opini publik/media sosial mempengaruhi persepsi layanan

Berdasarkan hasil analisa penyebab masalah dilakukan penyusunan alternatif solusi sebagaimana dalam table berikut:

Tabel 7. Identifikasi Alternatif Pemecahan Masalah/Solusi

No	Komponen	Permasalahan	Alternatif Solusi
1.	Sumber Daya Manusia	Keterbatasan Kompetensi pegawai/SDM terkait substansi HAM	Diklat, <i>coaching</i> , <i>mentoring</i>
2.	Pengukuran	Belum ada indikator kinerja untuk mengukur kualitas layanan pengaduan	Penyusunan pedoman teknis penanganan pengaduan
3.	Bahan	Formulir pengaduan dan format surat penanganan belum seragam	
4.	Metode	Belum adanya pedoman teknis dalam penanganan pengaduan	
5.	Lingkungan	Tekanan opini publik/media sosial mempengaruhi persepsi layanan	
6.	Alat	Pengelolaan data pengaduan masih manual	Penyusunan database pengaduan secara digital

Untuk menentukan strategi solusi prioritas, selanjutnya akan digunakan Tapisan McNamara berdasarkan aspek Kontribusi (K), Biaya (B), dan keLayakan (L) diterapkan dalam mengatasi permasalahan kinerja organisasi.

Tabel 8. Strategi solusi prioritas dengan McNamara

No.	Alternatif Strategi	Aspek			Skor	Rank
		K	B	L		
1.	Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan HAM	5	5	5	15	1
2.	Diklat, <i>Coaching</i> , <i>mentoring</i>	5	3	4	12	2
3.	Penyusunan database pengaduan secara digital	4	3	3	10	3

Keterangan

K = kontribusi
B = biaya
L = layak

Skoring :

1 = tidak kontribusi, berbiaya sangat mahal, tidak layak
2 = kurang kontribusi, berbiaya mahal, kurang layak
3 = cukup kontribusi, cukup berbiaya, cukup layak
4 = berkontribusi, berbiaya rendah, layak
5 = sangat kontribusi, tidak berbiaya, sangat layak

Berdasarkan analisa McNamara tersebut dipilih **Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan HAM** yang mencakup tata cara dalam penanganan pengaduan dan penetapan mekanisme penanganan yang memuat indikator kinerja pelayanan pengaduan.

2. Terobosan/Inovasi

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan, penentuan isu prioritas dan analisis untuk menghasilkan alternatif strategi, maka terobosan inovasi yang akan dilaksanakan berupa penyusunan pedoman teknis penanganan pengaduan permasalahan Hak Asasi Manusia. Aksi perubahan yang akan dilakukan merupakan sebuah inovasi dalam upaya peningkatan tindak lanjut penanganan pengaduan HAM sebagaimana dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 9. Kriteria Inovasi

No	Kriteria Inovasi	Pemenuhan Kriteria
1	Nilai Tambah	Penyusunan pedoman teknis pengaduan HAM akan mendukung upaya peningkatan kualitas layanan publik pada Kementerian HAM
2	Kebaruan	Pedoman teknis pengaduan permasalahan HAM merupakan terobosan baru bagi Kementerian HAM
3	Dapat Direplikasi	Penyusunan pedoman teknis ini dapat dilakukan oleh pihak lain pada instansi yang berbeda
4	Bekelanjutan	Kegiatan ini dapat dilakukan secara terus menerus
5	Kesesuaian dengan Nilai Organisasi	Sejalan dengan nilai-nilai BerAKHLAK: • Berorientasi Pelayanan: mempermudah kinerja organisasi dan semua lini pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi penanganan pengaduan HAM • Akuntabel: menggunakan sumber daya dengan efektif dan efisien • Kompeten: dilakukan evaluasi berkala untuk meningkatkan kualitas pelayanan • Harmonis: sebagai prosedur dalam koordinasi pelaksanaan penanganan pengaduan • Loyal: untuk mengoptimalkan pelayanan kepada pimpinan • Adaptif: mudah dan cepat disesuaikan dengan dinamika perkembangan standar pelayanan pengaduan • Kolaboratif: dibangun dengan berkolaborasi berbagai unit kerja

2.2. TAHAPAN PERUBAHAN/MILESTONES

Untuk mendukung penyelesaian terobosan/inovasi dengan baik dan tepat waktu, diperlukan perencanaan pentahapan kegiatan. Sebagai pedoman pelaksanaan aksi perubahan dapat mencapai target, maka perlu disusun tahapan kegiatan atau milestone yang terbagi menjadi jangka pendek, menengah dan panjang. Berikut tahapan kegiatan atau milestone yang akan dilaksanakan selama aksi perubahan:

Tabel 10. Tahapan Kegiatan/Milestone Aksi Perubahan

TAHAPAN KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	OUTPUT	WAKTU
JANGKA PENDEK (s.d 2 BULAN)			
Perencanaan			
Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan	Menentukan waktu/penjadwalan konsultasi	- Dokumentasi/ notulensi hasil konsultansi	Minggu pertama Oktober 2025
	Melaksanakan konsultasi rencana implementasi aksi perubahan		
	Mencatat/Mendokumentasikan hasil konsultasi		
Pembentukan Tim Efektif	Menentukan tim efektif	- SK Tim Efektif	Minggu ke I Oktober 2025
	Menyusun uraian tugas dan tanggung jawab tim efektif		
	Menyusun SK Tim		
Rapat koordinasi dengan tim efektif	- Mempersiapkan undangan dan bahan rapat koordinasi	- Undangan rapat	Minggu ke II Oktober 2025
	- Internalisasi tugas dan tanggung jawab anggota tim, area dan tujuan aksi perubahan serta <i>timeline</i> pelaksanaan tugas	- Tercapainya kesepahaman pembagian tugas - Notulensi rapat	Minggu ke II Oktober 2025
Pelaksanaan			
Penyusunan draft pedoman teknis	- Melakukan identifikasi permasalahan yang akan diatur dalam pedoman teknis	- Dokumen proses bisnis	Minggu ke III Oktober 2025
	- Melakukan penyusunan draft awal	- Tersusunnya draft awal pedoman teknis	Minggu ke III Oktober 2025
	- Menerima masukan dari unit terkait	- Notulensi pertemuan	Minggu ke IV Oktober 2025
	- Melakukan penyusunan draft final berdasarkan masukan yang diterima	- Draft final pedoman teknis	Minggu pertama November
	- Melakukan konsultasi ke Pimpinan	- Dokumentasi rapat koordinasi	Minggu ke II November 2025
	- Mendapatkan persetujuan pimpinan atas Pedoman Teknis pengaduan HAM	- Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan	Minggu pertama Desember 2025

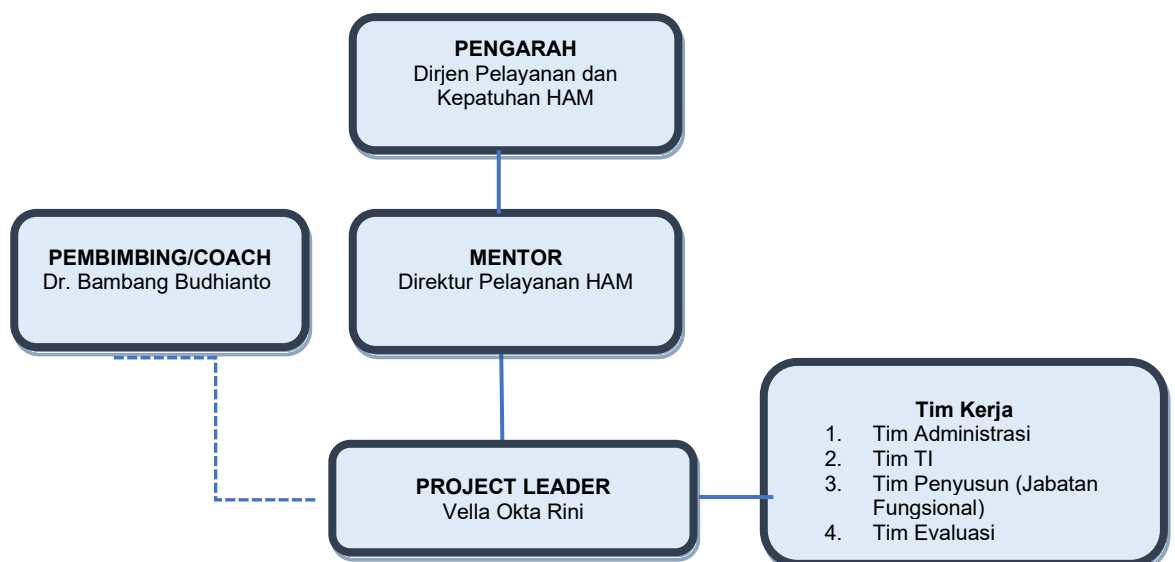
TAHAPAN KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	OUTPUT	WAKTU
		HAM	
	- Implementasi pedoman teknis penanganan pengaduan	- Laporan Monitoring	Desember 2025
KEGIATAN JANGKA MENENGAH (3 BULAN - 6 BULAN)			
Sosialisasi dan Bimbingan Teknis (Bimtek) kepada Unit terkait di Kantor Wilayah	- Melakukan sosialisasi dan bimtek kepada Kanwil Kementerian HAM	- Dokumentasi pertemuan	Januari s/d Maret 2026
	- Implementasi pedoman teknis penanganan pengaduan	- Laporan Monitoring	Juni 2026
KEGIATAN JANGKA PANJANG (6 BULAN - 1 TAHUN)			
Monitoring dan evaluasi implementasi	- Melakukan monitoring dan evaluasi implementasi penerapan Pedoman Teknis di Unit Pusat (Direktorat Pelayanan HAM) dan Wilayah (Kantor Wilayah).	- Pengembangan pedoman teknis	Januari s/d Desember 2026

2.3. SUMBER DAYA (PETA DAN PEMANFAATAN)

Proses implementasi Rancangan Aksi Perubahan memerlukan dukungan Sumber Daya dalam pelaksanaan tahapan kegiatan, yang terdiri sebagai berikut:

1. Struktur Tim Kerja Aksi Perubahan

Tim Kerja Aksi Perubahan disusun guna mendukung terlaksananya rancangan aksi perubahan sesuai dengan tujuan jangka pendek, menengah, dan Panjang. Komposisi tim kerja terdapat pada Gambar berikut:



Gambar 6. Struktur Tim Kerja

2. Pemetaan Stakeholders

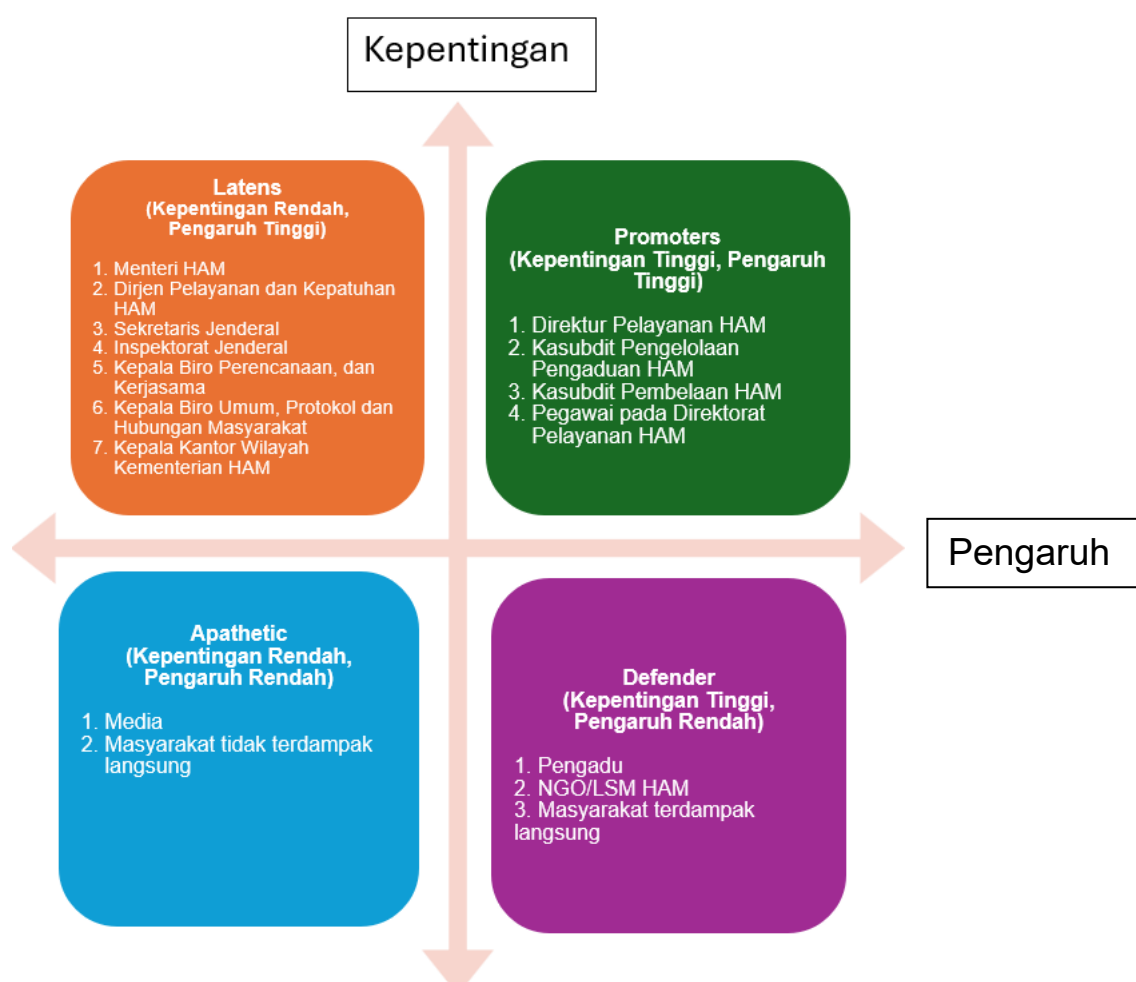
Pemetaan stakeholders bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan dan pengaruh berdasarkan perannya dalam aksi perubahan. Adapun pemetaan tersebut dapat dijelaskan dalam table berikut:

Tabel 11. Pemetaan Stakeholder

No	Stakeholder	Peran
Stakeholder Internal		
1.	Direktur Pelayanan HAM	Pengarah/Pimpinan yang memberikan dukungan penuh terhadap rancangan aksi perubahan guna tercapainya rencana kerja
2.	Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Pembinaan pengelolaan pengaduan HAM
3.	Kasubdit Pembelaan HAM	Memberikan dukungan penuh dalam aksi perubahan
4.	Pegawai pada Direktorat Pelayanan HAM	Penyelenggara pelayanan pengaduan
Stakeholder Eksternal		
1.	Menteri HAM	Tidak secara langsung memberikan dukungan terhadap rancangan aksi perubahan, tetapi keberhasilan aksi perubahan memengaruhi kinerja Kementerian HAM
2.	Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM	Bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pengaduan HAM di Tingkat Eselon I baik di Pusat maupun Wilayah
3.	Sekretaris Jenderal	Tidak secara langsung memberikan dukungan terhadap rancangan aksi perubahan, tetapi keberhasilan aksi perubahan memengaruhi kinerja SDM
4.	Inspektur Jenderal	Melakukan pengawasan internal terhadap kinerja pelayanan
5.	Kepala Biro Umum, Protokoler dan Humas	Bertanggungjawab pada peningkatan kompetensi dan kapabilitas pegawai melalui pelatihan dan turut mensosialisasikan kinerja pelayanan pengaduan HAM dalam fungsi kehumasan
6.	Kepala Biro Perencanaan dan Kerja Sama	Bertanggungjawab pada perencanaan program kegiatan dan hubungan kerja sama dengan lintas Kementerian/Lembaga, khususnya terkait sinergi penanganan pengaduan
7.	Kepala Kantor Wilayah Kementerian HAM	Penyelenggara pelayanan pengaduan di tingkat daerah

Selanjutnya, stakeholders tersebut dianalisis berdasarkan kepentingan (interest) dan kewenangan (power) yang dimiliki. *Stakeholders* dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok, yakni kelompok *Promoter*, *Latent*, *Defender*, dan *Apathetics*. Kelompok *Promoter* (high influence/high interest), yaitu kelompok stakeholder yang memiliki kepentingan dan kekuatan besar terhadap keberhasilan proyek perubahan. Kelompok *Latent* (high influence/low interest), yaitu stakeholder yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat langsung dalam proyek perubahan tetapi memiliki kekuatan jika dilibatkan dalam proyek perubahan. Kelompok *Defender* (low influence/high interest) yaitu stakeholder yang memiliki kepentingan pribadi dan menyuarakan dukungan tetapi kekuatan yang dimiliki kecil dalam proyek perubahan. Sedangkan kelompok *Apathetics* (low influence/low interest), yaitu stakeholder yang tidak peduli atau tidak memiliki ketertarikan dan memiliki pengaruh yang rendah terhadap proyek perubahan. Hasil pemetaan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 7. Peta *Stakeholder*



Tabel 12. Strategi Komunikasi Stakeholder

Kuadran	Penjelasan	Strategi Komunikasi
Promoter	Stakeholder yang memiliki kepentingan yang tinggi dan pengaruh besar terhadap aksi perubahan dan memiliki kekuatan untuk membantu keberhasilan aksi perubahan	Strategi komunikasi yang digunakan adalah yang akan meningkatkan dukungan dan minat promoters terhadap aksi perubahan ini (<i>closely managed strategy</i>), diantaranya: - Konsultasi secara reguler - Pelaporan berkala reguler - Diskusi / meminta arahan secara reguler
Defender	Stakeholder yang memiliki kepentingan tinggi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi aksi perubahan	Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan minat stakeholders terhadap aksi perubahan yaitu dengan: - Transparansi penanganan pengaduan
Latent	Stakeholder yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam aksi perubahan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi aksi perubahan	Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan pengaruh stakeholders agar mendukung aksi perubahan yaitu dengan: - Rapat rutin bulanan - Laporan reguler
Apathetics	Stakeholder yang tidak memiliki kepentingan maupun kekuatan untuk mempengaruhi aksi perubahan	Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan pengaruh stakeholders agar mendukung aksi perubahan yaitu dengan: - Sosialisasi dan penjelasan yang reguler (<i>keep informed</i>) - <i>Sharing</i>

2.4. MANAJEMEN RESIKO

Pada pelaksanaannya, aksi perubahan tidak dapat dipisahkan dari kemungkinan terjadinya permasalahan/risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan pada setiap milestonenya. Manajemen risiko merupakan identifikasi potensi masalah dan upaya untuk memitigasi agar risiko tersebut dapat diminimalisir. Identifikasi risiko pada kegiatan jangka pendek dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 13. Identifikasi dan Mitigasi Resiko

Kegiatan	Subkegiatan	Risiko	Tingkat Risiko	Dampak	Mitigasi
Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi	- Menentukan waktu/penjadwalan konsultasi - Melaksanakan konsultasi	Konsultasi terlambat/tertunda	Rendah	Target kegiatan lain mundur	Konsultasi dengan memanfaatkan teknologi

aksi perubahan	rencana implementasi aksi perubahan - Mencatat/ Mendokumentasikan hasil konsultasi				
Pembentukan Tim Efektif	- Menentukan tim kerja - Menyusun uraian tugas dan tanggung jawab tim kerja - Menyusun SK Tim	Penambahan beban kerja Tim	Sedang	Overload pekerjaan	Pembagian tugas proporsional dan terukur
Rapat koordinasi dengan tim efektif	- Mempersiapkan undangan dan bahan rapat koordinasi - Internalisasi tugas dan tanggung jawab anggota tim, area dan tujuan aksi perubahan serta timeline pelaksanaan tugas	Waktu kegiatan berubah	Rendah	Target kegiatan lain mundur	Penggunaan media daring
Penyusunan draft pedoman teknis	- Melakukan inventaris teknis yang akan diatur - Menyusun pedoman teknis pengaduan HAM	Kendala terkait waktu dan padatnya jadwal tim	Tinggi	Terhambatnya penyusunan pedoman, mundurnya jadwal aksi perubahan	Penjadwalan rinci, pembagian tugas penulisan, dan penggunaan sistem kolaborasi

2.5. STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Dalam rangka meningkatkan kualitas pencapaian tujuan, perlu dilakukan analisis guna mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Strategi pengembangan kompetensi terdapat pada tabel berikut:

Tabel 14. Strategi Pengembangan Kompetensi

Identifikasi Masalah dalam Tim Kerja	Sasaran	Strategi Pengembangan Kompetensi
Pemahaman yang kurang menyeluruh terhadap rancangan aksi perubahan,	Seluruh Tim Efektif	- Coaching secara rutin oleh mentor - Mentoring dari senior/ahli

kemanfaatan dan keberlanjutan aksi perubahan		terkait substansi aksi perubahan - Diskusi kelompok untuk memperdalam pemahaman
Kurangnya keterampilan teknis dalam penyusunan dokumen pedoman teknis pengaduan HAM	Anggota Tim Penyusun	- Pelatihan teknis (penyusunan pedoman, regulasi, SOP) - Benchmarking ke instansi/lembaga lain yang sudah memiliki pedoman serupa
Komunikasi dan koordinasi tim belum optimal	Seluruh Anggota Tim	Penggunaan platform digital untuk koordinasi (Zoom)
Keterbatasan waktu akibat beban kerja tambahan	Seluruh Tim Efektif	- Coaching tentang prioritas kerja - Supervisi berkala dari mentor untuk memastikan workload proporsional

2.6. STRATEGI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

Pemetaan sikap perilaku kepemimpinan diperlukan untuk mengetahui potensi diri dari project leader serta penilaian dari mentor untuk meningkatkan kemampuan mengelola diri guna mewujudkan tujuan aksi perubahan yang berkualitas. Hasil akhir nilai sikap perilaku merupakan nilai penggabungan assessment dari penulis dan mentor.

Gambar 8. Rekap Nilai Akhir

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA

Nama Peserta	: Vella Okta Rini	Nama Mentor	: Dr. Osbin Samosir, M.Si
NIP	: 198610142010012000	NIP:	: 197305042003121003
Jabatan	: Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Jabatan	: Direktur Pelayanan HAM
Instansi	: Kementerian HAM	Instansi	: Kementerian HAM
Program	: PKA Angkatan X Kementerian Pertanian		

	Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	8,17	8,00	8,00	8,06	Baik
Mentor	8,33	7,80	8,20	8,11	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8,28	7,86	8,14	8,09	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	

Keterangan Kualifikasi

9.99-10	Istimewa
7-8.99	Baik
5-6.99	Cukup
3-4.99	Kurang
1-2.99	Sangat Kurang

Akhir Sikap Perilaku
8,09
Kualifikasi: Baik

Gambar 9. Rekap Nilai Gabungan

REKAP NILAI GABUNGAN PESERTA DAN MENTOR						
Nama	:	Vella Okta Rini	Nama Mentor	:	Dr. Osbin Samosir, M.Si	
NIP	:	198610142010012000	NIP:	:	197305042003121003	
Jabatan	:	Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Jabatan	:	Direktur Pelayanan HAM	
Instansi	:	Kementerian HAM	Instansi	:	Kementerian HAM	
Program	:	PKA Angkatan X Kementerian Pertanian				
Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi	
Integritas	Tanggung jawab	8,5	8,5	8,50	Baik	
	Komitmen	8,5	8,5	8,50	Baik	
	Kedisiplinan	8	8	8,00	Baik	
	Kejujuran	8	8	8,00	Baik	
	Konsistensi	8	8,5	8,35	Baik	
	Pengambilan Keputusan Dilema	8	8,5	8,35	Baik	
	Rata-Rata	7,00	8,33	7,93	Baik	
Kerjasama	Kerjasama Internal	8	8	8,00	Baik	
	Kerjasama Eksternal	8	7,5	7,65	Baik	
	Komunikasi	8	8	8,00	Baik	
	Fleksibilitas	8	7,5	7,65	Baik	
	Komitmen dalam Tim	8	8	8,00	Baik	
	Rata-Rata	8,00	7,80	7,86	Baik	
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	8	8	8,00	Baik	
	Adaptabilitas	8	8	8,00	Baik	
	Pengembangan diri & org lain	8	8,5	8,35	Baik	
	Orientasi pada hasil	8	8,5	8,35	Baik	
	Inisiatif	8	8	8,00	Baik	
	Rata-Rata	6,67	8,20	7,74	Baik	
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		7,22	8,11	7,84	Baik	

BAB III LAPORAN AKSI PERUBAHAN

3.1. CAPAIAN AKSI PERUBAHAN DAN BUKTI PERBAIKAN KINERJA ORGANISASI

Tujuan jangka pendek dari aksi perubahan adalah terwujudnya pedoman penanganan pengaduan permasalahan HAM pada lingkup Direktorat Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM. Terdapat satu kegiatan jangka menengah yang dapat direalisasikan di jangka pendek yaitu Sosialisasi dan Bimtek ke Kantor Wilayah Kementerian HAM. Implementasi aksi perubahan pada jangka pendek telah dilaksanakan mulai tanggal 7 Oktober sampai dengan 8 Desember 2025 selama 60 hari kalender. Daftar realisasi kegiatan implementasi aksi perubahan kinerja organisasi “Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM” terdapat pada Tabel berikut:

Tabel 15. Capaian Aksi Perubahan dan Indikator Perbaikan Kinerja

Kegiatan	Output	Waktu		Capaian Realisasi (%)	Indikator Perbaikan Kinerja	Ket
		Rencana	Realisasi			
Perencanaan						
1. Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan	Dokumentasi / notulensi konsultasi	Minggu pertama Oktober 2025	9 Oktober 2025	100%	Kesesuaian arah perencanaan aksi perubahan dengan rekomendasi mentor	Bukti terlampir
2. Pembentukan Tim Kerja	SK Tim Kerja	Minggu ke I Oktober 2025	10 Oktober 2025	100%	Ketersediaan struktur tim yang jelas dan efektif	Bukti terlampir
3. Rapat Koordinasi dengan Tim Kerja	Notulensi Rapat	Minggu ke II Oktober 2025	14 Oktober 2025	100%	Peningkatan koordinasi dan pemahaman peran tim terhadap aksi perubahan	Bukti terlampir
Pelaksanaan						
4. Penyusunan konsep alur proses bisnis	Dokumen alur proses bisnis pelayanan pengaduan	Minggu ke III Oktober 2025	24 Oktober 2025	100%	Tersusunnya alur proses bisnis yang lebih sederhana,	Bukti terlampir

	HAM				jelas, dan mudah diterapkan	
5. Penyusunan draft awal pedoman teknis	Dokumen draft awal pedoman teknis	Minggu ke IV Oktober 2025	5 November 2025	100%	Ketersediaan pedoman teknis sebagai standar kerja	Bukti terlampir
6. Permintaan masukan	Dokumen draft masukan dari Kanwil	Minggu ke IV Oktober 2025	21 November 2025	100%	Peningkatan kualitas pedoman teknis melalui validasi Kanwil	Bukti terlampir
7. Penyusunan draft final pedoman teknis	Dokumen Pedoman Teknis	Minggu pertama Desember 2025	28 November 2025	100%	Pedoman teknis final yang siap digunakan sebagai acuan kerja standar	Bukti terlampir
8. Sosialisasi dan Bimbingan Teknis (Bimtek) kepada Unit terkait di Kantor Wilayah	- Bahan Paparan - Daftar Hadir - Dokumentasi	Januari s/d Maret 2026	1 Desember 2025	100%	Peningkatan pemahaman SDM dan kesiapan implementasi pedoman teknis	Bukti terlampir
Evaluasi						
9. Evaluasi Implementasi	Data penanganan pengaduan	Januari s/d Desember 2026	28 November 2025	50%	Peningkatan kualitas dan kecepatan penanganan pengaduan berdasarkan hasil evaluasi	Bukti terlampir

Penjelasan kegiatan dari Tabel Capaian Aksi Perubahan secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

Tahap Perencanaan

1. Konsultasi dengan Mentor Terkait Rencana Implementasi Aksi Perubahan

Kegiatan ini telah dilaksanakan tanggal 9 Oktober 2025, merupakan tahap awal

yang dilakukan setelah seminar rancangan aksi perubahan kinerja organisasi, sehingga termasuk dalam tahapan perencanaan. Secara keseluruhan, konsultasi dengan mentor dilakukan secara reguler dan berkelanjutan, setiap minggunya hanya kegiatan awal ini menjadi titik tolak perjanjian kerja termasuk target capaian aksi perubahan. Tahapan yang telah dilakukan pada kegiatan ini meliputi:

- Menentukan waktu atau penjadwalan konsultasi dengan mentor
- Melaksanakan konsultasi rencana implementasi aksi perubahan
- Mencatat/mendokumentasikan hasil konsultasi

Output dari kegiatan ini adalah notulensi hasil konsultasi berupa catatan tindak lanjut kegiatan jangka pendek yang harus dicapai. Nilai dasar ASN BerAKHLAK yang telah diimplementasikan pada kegiatan ini meliputi:

- Berorientasi pelayanan, yang ditunjukkan dengan cara berkomunikasi dengan mentor sebagai upaya peningkatan kualitas layanan penanganan pengaduan. Melakukan konsultasi dengan bersikap saling menghormati dengan mengutamakan pada kepentingan organisasi.
- Akuntabel, dalam arti keputusan hasil konsultasi harus dapat dipertanggungjawabkan dan diimplementasikan, terutama terkait penjadwalan capaian milestones harus secara konsisten dilaksanakan.
- Harmonis ditunjukkan dengan menjaga hubungan baik, bersikap terbuka dan responsif terhadap saran dan masukan, memahami bahwa sebagai tim harus saling mendukung. Output pelaksanaan kegiatan pertama berupa notulensi kegiatan terdapat pada Gambar 11.

Gambar 12. Output Kegiatan Pertama Konsultasi dengan Mentor

NOTULENSI PERTEMUAN DENGAN MENTOR

PENYUSUNAN PEDOMAN TEKNIS PELAYANAN PENGADUAN PERMASALAHAN HAM

Tanggal : 9 Oktober 2025
Mentor : Dr. Osbin Samosir., M.Si
Project Leader : Vella Okta Rini, S.H., M.H

Hasil Notulensi

Pertemuan pertama dengan Mentor menindaklanjuti hasil dari Seminar Aksi Perubahan yang telah selesai dilaksanakan hari Senin, 6 Oktober 2025. Disusun rencana tindak lanjut dengan target yang harus dicapai sebagai berikut:

PROJECT TIMELINE AKSI PERUBAHAN		
No	Kegiatan	Waktu
1.	Pertemuan dengan Mentor	9 Oktober 2025
2.	Penyusunan Surat Keputusan Dirjen Pelayanan dan Kepatuhan tentang Tim Efektif	9 Oktober 2025
3.	Pertemuan Tim dalam rangka penyusunan rencana kerja dan pembagian tugas serta tanggungjawab Tim	14 Oktober 2025
4.	Penyusunan konsep alur proses bisnis	20-24 Oktober 2025
5.	Penyusunan draft awal pedoman teknis	27 Oktober - 7 November 2025
6.	Permintaan masukan draft pedoman teknis	10-21 November 2025
7.	Penyusunan draft final pedoman teknis	24-28 November 2025
8.	Sosialisasi dan Bimbingan Teknis (Bimtek) kepada Unit terkait	1-5 Desember 2025
9.	Pembuatan testimoni (video)	5-8 Desember 2025
10.	Finalisasi laporan	8-9 Desember 2025

Jakarta, 9 Oktober 2025

Project Leader,



Vella Okta Rini, S.H., M.H

2. Pembentukan Tim Kerja

Pembentukan tim kerja dilaksanakan pada tanggal 10 Oktober 2025 dan dilegalikan berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia Nomor PDK-02.HA.01.03 Tahun 2025 tentang Penetapan Tim Efektif Aksi Perubahan Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia, yaitu: (a) menentukan anggota tim kerja; (b) menyusun uraian tugas dan tanggung jawab tim kerja, (c) menyusun SK tim kerja; (d) pengesahan SK tim kerja oleh Dirjen Pelayanan dan Kepatuhan HAM. Output dari pembentukan tim kerja terdapat pada Gambar 12.

Gambar 13. Output Kegiatan Kedua SK Tim Kerja

 KEMENTERIAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAK ASASI MANUSIA KEMENTERIAN HAK ASASI MANUSIA NOMOR PDK-02.HA.01.03 Tahun 2025 TENTANG PENETAPAN TIM EFEKTIF AKSI PERUBAHAN DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAK ASASI MANUSIA DIREKTUR JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAK ASASI MANUSIA,		Menetapkan	MEMUTUSKAN	KELIMA	Surat Keputusan mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan akan diadakan perbaikan dan perubahan sebagaimana mestinya.	Lampiran Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia Nomor : PDK-02.HA.01.03 Tahun 2025 Tanggal : 10 Oktober 2025																																							
Menimbang a. bahwa dalam rangka mendukung pelaksanaan aksi perubahan yang berjudul "Penguatan Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengawasan Pemenuhan HAM" sebagai pemenuhan tugas Pemenuhan Kepemimpinan Administrator Angkasan X Tahun 2025, diperlukan penjaminan sebagai pelaksana untuk memastikan koordinasi, dan keterpaduan pelaksanaan secara aksi perubahan tersebut; b. bahwa demi kelancaran pelaksanaan kegiatan dimaksud pada huruf a perlu dibentuk Tim Efektif Aksi Perubahan; c. bahwa nama-nama yang tercantum dalam lampiran Surat Keputusan ini dipandang cakap dan kompeten untuk diangkat menjadi Tim Efektif Aksi Perubahan.		KESATU	Menunjuk dan mengangkat aparat yang namanya sebagaimana tercantum dalam Lampiran Surat Keputusan ini sebagai Tim Efektif Aksi Perubahan Pemenuhan Kepemimpinan Administrator Angkasan X Tahun 2025 Dalam Penyusunan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025 Tentang Tata Cara Pelayanan Pengawasan Pemenuhan HAM.	 Ditetapkan di Jakarta pada tanggal 10 Oktober 2025 DIREKTUR JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAK ASASI MANUSIA	TIM EFEKTIF AKSI PERUBAHAN DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAK ASASI MANUSIA <table><tr><th>NO</th><th>NAMA</th><th>JABATAN DALAM TIM</th><th>URAIAN TUGAS</th></tr><tr><td>1.</td><td>Munaf Rizal Manan</td><td>Pengarah</td><td>1. Memberikan arahan dan dukungan terhadap aksi perubahan. 2. Memberikan persetujuan atas hasil aksi perubahan.</td></tr><tr><td>2.</td><td>Osbin Samosir</td><td>Mentor</td><td>1. Memberikan arahan dan dukungan terhadap aksi perubahan secara keseluruhan. 2. Memberikan masukan saran dalam mengidentifikasi permasalahan. 3. Membantu Project Leader untuk mendapatkan sumber daya dalam pelaksanaan Aksi Perubahan. 4. Membantu Project Leader untuk menyelesaikan permasalahan atau hambatan Project Leader.</td></tr><tr><td>3.</td><td>Vita Oktia Rizki</td><td>Project Leader</td><td>1. Memastikan dan berkoordinasi pelaksanaan Aksi Perubahan. 2. Melakukan koordinasi dengan Kemitraan dan stakeholder untuk tujuan pemenuhan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025. 3. Mengingat dan melaksanakan Aksi Perubahan.</td></tr><tr><td>4.</td><td>Dhikri Harah</td><td>Tim Kerja</td><td>1. Melakukan proses administrasi terkait dengan laporan pemenuhan melalui surat undangan, koordinasi kegiatan, serta sarana dan prasarana. 2. Membantu Project Leader dalam proses pemenuhan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025.</td></tr><tr><td>5.</td><td>Taufiqurrahman</td><td>Penanggung Jawab</td><td>1. Membantu dalam proses koordinasi Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025.</td></tr><tr><td>6.</td><td>Rizki Nur Rizki</td><td>Tim Kerja</td><td>1. Membantu dalam penyusunan Laporan Aksi Perubahan.</td></tr><tr><td>7.</td><td>Tika Nur Rizki</td><td>Tim Kerja</td><td></td></tr><tr><td>8.</td><td>Steven Lio Tjandra</td><td>Tim Kerja</td><td></td></tr><tr><td>9.</td><td>Daffa Nur Rizki</td><td>Tim Kerja</td><td></td></tr></table>	NO	NAMA	JABATAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS	1.	Munaf Rizal Manan	Pengarah	1. Memberikan arahan dan dukungan terhadap aksi perubahan. 2. Memberikan persetujuan atas hasil aksi perubahan.	2.	Osbin Samosir	Mentor	1. Memberikan arahan dan dukungan terhadap aksi perubahan secara keseluruhan. 2. Memberikan masukan saran dalam mengidentifikasi permasalahan. 3. Membantu Project Leader untuk mendapatkan sumber daya dalam pelaksanaan Aksi Perubahan. 4. Membantu Project Leader untuk menyelesaikan permasalahan atau hambatan Project Leader.	3.	Vita Oktia Rizki	Project Leader	1. Memastikan dan berkoordinasi pelaksanaan Aksi Perubahan. 2. Melakukan koordinasi dengan Kemitraan dan stakeholder untuk tujuan pemenuhan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025. 3. Mengingat dan melaksanakan Aksi Perubahan.	4.	Dhikri Harah	Tim Kerja	1. Melakukan proses administrasi terkait dengan laporan pemenuhan melalui surat undangan, koordinasi kegiatan, serta sarana dan prasarana. 2. Membantu Project Leader dalam proses pemenuhan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025.	5.	Taufiqurrahman	Penanggung Jawab	1. Membantu dalam proses koordinasi Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025.	6.	Rizki Nur Rizki	Tim Kerja	1. Membantu dalam penyusunan Laporan Aksi Perubahan.	7.	Tika Nur Rizki	Tim Kerja		8.	Steven Lio Tjandra	Tim Kerja		9.	Daffa Nur Rizki	Tim Kerja	
NO	NAMA	JABATAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS																																										
1.	Munaf Rizal Manan	Pengarah	1. Memberikan arahan dan dukungan terhadap aksi perubahan. 2. Memberikan persetujuan atas hasil aksi perubahan.																																										
2.	Osbin Samosir	Mentor	1. Memberikan arahan dan dukungan terhadap aksi perubahan secara keseluruhan. 2. Memberikan masukan saran dalam mengidentifikasi permasalahan. 3. Membantu Project Leader untuk mendapatkan sumber daya dalam pelaksanaan Aksi Perubahan. 4. Membantu Project Leader untuk menyelesaikan permasalahan atau hambatan Project Leader.																																										
3.	Vita Oktia Rizki	Project Leader	1. Memastikan dan berkoordinasi pelaksanaan Aksi Perubahan. 2. Melakukan koordinasi dengan Kemitraan dan stakeholder untuk tujuan pemenuhan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025. 3. Mengingat dan melaksanakan Aksi Perubahan.																																										
4.	Dhikri Harah	Tim Kerja	1. Melakukan proses administrasi terkait dengan laporan pemenuhan melalui surat undangan, koordinasi kegiatan, serta sarana dan prasarana. 2. Membantu Project Leader dalam proses pemenuhan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025.																																										
5.	Taufiqurrahman	Penanggung Jawab	1. Membantu dalam proses koordinasi Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025.																																										
6.	Rizki Nur Rizki	Tim Kerja	1. Membantu dalam penyusunan Laporan Aksi Perubahan.																																										
7.	Tika Nur Rizki	Tim Kerja																																											
8.	Steven Lio Tjandra	Tim Kerja																																											
9.	Daffa Nur Rizki	Tim Kerja																																											
Mengingat 1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia; 2. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029; 3. Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2024 tentang Kementerian Hak Asasi Manusia; 4. Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hak Asasi Manusia; 5. Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hak Asasi Manusia.		KEDUA	1. Menetapkan dan mengkoordinasi pelaksanaan aksi perubahan yang berjudul "Penguatan Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengawasan Pemenuhan HAM" sebagai pemenuhan tugas Pemenuhan Kepemimpinan Administrator Angkasan X Tahun 2025, diperlukan penjaminan sebagai pelaksana untuk memastikan koordinasi, dan keterpaduan pelaksanaan secara aksi perubahan tersebut;																																										
		KETIGA	1. Menetapkan dan mengkoordinasi pelaksanaan aksi perubahan yang berjudul "Penguatan Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengawasan Pemenuhan HAM" sebagai pemenuhan tugas Pemenuhan Kepemimpinan Administrator Angkasan X Tahun 2025, diperlukan penjaminan sebagai pelaksana untuk memastikan koordinasi, dan keterpaduan pelaksanaan secara aksi perubahan tersebut;																																										
		KEEMPAT	1. Menetapkan dan mengkoordinasi pelaksanaan aksi perubahan yang berjudul "Penguatan Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengawasan Pemenuhan HAM" sebagai pemenuhan tugas Pemenuhan Kepemimpinan Administrator Angkasan X Tahun 2025, diperlukan penjaminan sebagai pelaksana untuk memastikan koordinasi, dan keterpaduan pelaksanaan secara aksi perubahan tersebut;																																										

Secara lebih rinci, stakeholders yang terlibat dalam tim kerja dan kewenangannya adalah sebagai berikut:

Tabel 16. Tim Kerja Aksi Perubahan

NO	NAMA	URAIAN TUGAS
1.	Pengarah: Munafrizal Manan Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia.	1. Memberikan arahan dan dukungan terhadap aksi perubahan. 2. Memberikan persetujuan atas hasil aksi perubahan.
2.	Mentor: Dr. Osbin Samosir., M.Si Direktur Pelayanan Hak Asasi	1. Memberikan arahan dan persetujuan terkait jenis perubahan rencana, dan pelaksanaan secara keseluruhan

	Manusia	Aksi Perubahan; - Memberikan masukan saran dalam mengidentifikasi permasalahan; - Membantu <i>Project Leader</i> untuk mendapatkan sumber daya dalam pelaksanaan Aksi Perubahan; - Membantu <i>Project Leader</i> untuk menyelesaikan permasalahan diluar kewenangan <i>Project Leader</i>.
3.	<i>Coach</i>: Dr. Bambang Budhianto	Memberikan pembimbingan, motivasi dan monitoring terhadap perkembangan implementasi aksi perubahan.
4.	<i>Project Leader</i>: Vella Okta Rini Kepala Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM	- Merencanakan dan berkoordinasi pelaksanaan Aksi Perubahan; - Melakukan kerja sama dan berkoordinasi dengan Kanwil dan <i>stakeholders</i> untuk tujuan sosialisasi Pedoman Tekhnis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025; - Memimpin dan melaksanakan Aksi Perubahan; - Melaporkan perkembangan Aksi Perubahan kepada mentor.
5.	Tim Kerja: - Ghufrohan Hanafi (Analisis Hukum Ahli Pertama pada Direktorat Pelayanan HAM) - Dermawanty Lumbantoruan (Analisis Hukum Ahli Pertama pada Direktorat Pelayanan HAM) - Taufiqurrahman (Perancang Perundang-undangan Ahli Pertama pada Direktorat Pelayanan HAM) - Rio Tambak Silaen (Analisis Hukum Ahli Pertama pada Direktorat Pelayanan HAM) - Felix jeremia A.B.T (Perancang Perundang-undangan Ahli Pertama pada Direktorat Pelayanan HAM) - Steven Leo Talenta Ginting (Penata Komputer Ahli Pertama pada Direktorat Pelayanan HAM) - Deffina Miranti C (Analisis Hukum Ahli Pertama pada Direktorat Pelayanan HAM)	- Melakukan proses administrasi terkait dengan rapat persiapan meliputi surat undangan, materi/paparan kegiatan, serta sarana dan prasarana; - Membantu <i>Project Leader</i> dalam proses penyusunan Pedoman Teknis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025; - Membantu dalam proses sosialisasi Pedoman Tekhnis Pelaksanaan Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Nomor 10 Tahun 2025; - Membantu dalam penyusunan Laporan Aksi Perubahan.

Dalam pembentukan tim kerja, nilai dasar BerAKHLAK yang diterapkan, antara lain:

- Kompeten, nilai dasar ini ditunjukkan dengan penetapan tim kerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki untuk mengimplementasikan aksi perubahan. Meskipun demikian, gap kompetensi terkait pengembangan sistem dalam tim perlu untuk diminimalisir dalam bentuk *coaching*, *mentoring*, *benchmarking* dan belajar mandiri.
- Harmonis, nilai dasar harmonis ditunjukkan dengan peran *project leader* menjaga agar tidak terjadi benturan kepentingan, sehingga berupaya melibatkan stakeholders internal sebagai aktor kunci dalam aksi perubahan.
- Kolaboratif, melalui upaya mensinergiskan dari berbagai bidang, tidak hanya pada pelaksanaan pelayanan penanganan pengaduan, tetapi juga melibatkan bidang lain seperti tim IT, tata usaha, serta jabatan fungsional terkait.

3. Rapat Koordinasi dengan Tim Kerja

Kegiatan rapat koordinasi awal dengan tim kerja dilakukan segera setelah legalitas SK Tim Kerja selesai, yaitu pada tanggal 14 Oktober 2025. Setelah rapat koordinasi dengan tim kerja. Rapat koordinasi selanjutnya dilakukan secara reguler dalam pertemuan implementasi aksi perubahan setiap minggunya. Tujuan rapat koordinasi awal dengan tim kerja adalah untuk memberikan kesepahaman kegiatan dan tujuan dari aksi perubahan penyusunan pedoman teknis, kejelasan kewenangan, pembagian tugas dan target capaian. Output dari rapat koordinasi dengan Tim Kerja adalah notulensi terkait kesepahaman tugas dan wewenang dalam aksi perubahan.

Penerapan nilai BerAKHLAK pada kegiatan ini diwujudkan dalam tahapan pelaksanaannya, yaitu:

- Kompeten, dalam penyusun bahan rapat dipersiapkan dengan optimalisasi kompetensi, sehingga tim kerja dapat memahami alur pikir pencapaian tujuan. Selain itu project leader juga mendapatkan masukan dari tim kerja yang berpengalaman dan kompeten dalam penanganan pengaduan.
- Loyal, rapat koordinasi merupakan bentuk loyalitas terhadap SK Tim Kerja yang telah dilegalkan dengan kejelasan tugas dan kewenangan. Loyalitas tersebut diwujudkan dalam upaya pencapaian time line pelaksanaan tugas.
- Adaptif, nilai dasar adaptif merupakan kunci utama dalam melakukan perubahan. Pedoman teknis penanganan pengaduan HAM merupakan hal baru, yang membutuhkan respon cepat untuk melakukan adaptasi.

Gambar 14. Rapat Koordinasi Tim Kerja



Tahap Pelaksanaan

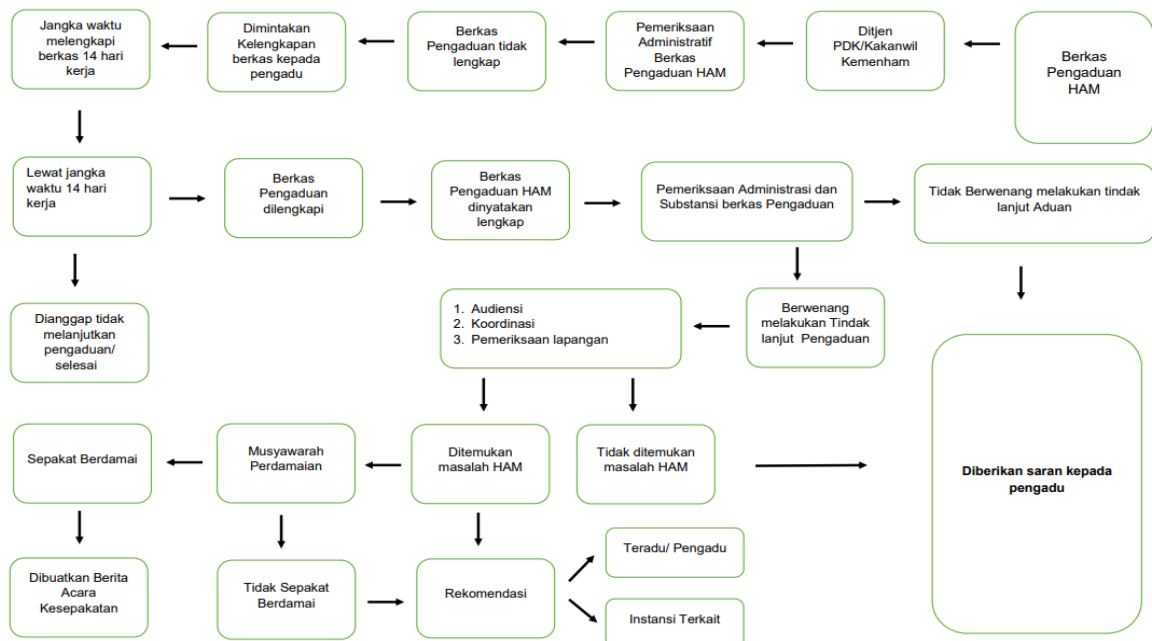
4. Penyusunan Konsep Proses Bisnis Pengembangan Sistem

Kegiatan ini direncanakan pada minggu ke III Oktober 2025, yang terealisasi pada 24 Oktober 2025. Stakeholders yang terlibat dalam penyusunan konsep proses bisnis adalah tim kerja yang dilakukan secara hybrid yaitu luring dan daring. Output dari kegiatan ini adalah alur proses bisnis penanganan pengaduan permasalahan HAM pada Direktorat Pelayanan HAM.

Implementasi nilai dasar BerAKHLAK pada kegiatan ini, sebagai berikut:

- Kompeten, kegiatan dilakukan dengan melibatkan seluruh Tim Kerja yang memiliki kompetensi di bidangnya. Project Leader beserta mentor menyampaikan konsep tindak lanjut penanganan pengaduan permasalahan HAM.
- Adaptif. Dalam pertemuan tersebut, project leader menerima saran-saran yang informatif untuk perbaikan penyusunan proses bisnis pengembangan sistem sebagai salah satu wujud nilai adaptif berdasarkan pengalaman yang dilakukan sehari-hari dalam penanganan pengaduan.
- Kolaboratif, wujud penerapan nilai ini yaitu dengan mengkolaborasikan ide dan gagasan dari berbagai pengalaman baik secara substansi pengaduan maupun teknis administrasi berkas pengaduan. Alternatif-alternatif gagasan pengembangan tersebut selanjutnya difiltrasi untuk menentukan kemungkinan yang terbaik. Output proses bisnis terdapat pada Gambar berikut.

Gambar 15. Proses Bisnis Alur Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM



5. Penyusunan Draft Awal Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan HAM

Penyusunan draft awal pedoman teknis pelayanan pengaduan permasalahan HAM dilaksanakan pada tanggal 27 Oktober – 7 November 2024. Pedoman ini berfungsi untuk memudahkan penyelenggara layanan dalam menindaklanjuti pengaduan permasalahan HAM. Draft awal ini disusun berdasarkan pengalaman dalam menindaklanjuti penanganan pengaduan. Output dari kegiatan ini adalah berupa draft awal pedoman teknis.

Adapun Nilai dasar BerAKHLAK yang diterapkan pada kegiatan ini antara lain:

- Berorientasi Pelayanan. Penyusunan draft awal pedoman teknis penanganan pengaduan permasalahan HAM dengan berdasar pada nilai yang berorientasi pelayanan terhadap Pengadu, sehingga menghasilkan panduan yang mudah dan praktis dalam memberikan pelayanan kepada Pengadu.
- Kompeten, disusun dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai sehingga di dalam pedoman teknis memenuhi unsur kejelasan, kemudahan, dan kebermanfaatan.
- Adaptif, artinya dalam penyusunan menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan dari stakeholders terkait. Perbaikan pedoman teknis akan terus dilakukan secara berkelanjutan berdasarkan masukan dari penyelenggara layanan.

6. Permintaan masukan

Permintaan masukan dalam penyusunan pedoman teknis penanganan pengaduan HAM merupakan elemen fundamental untuk memastikan bahwa pedoman yang dihasilkan benar-benar efektif, legitimate, dan berorientasi pada pelayanan. Melalui proses pengumpulan masukan dari penyelenggara layanan di Unit Pusat maupun Wilayah diharapkan penyusun pedoman dapat disusun secara komprehensif, khususnya terkait permasalahan yang sering muncul dalam penanganan pengaduan, termasuk hambatan administratif, kendala teknis, kebutuhan capaian kualitas layanan, serta dinamika di lapangan. Dengan kata lain, masukan ini membantu memastikan bahwa pedoman tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga dapat diterapkan secara praktis dengan partisipatif dan inklusif, sehingga mencerminkan prinsip HAM itu sendiri. Output dari kegiatan ini adalah dokumen masukan dari Kantor Wilayah Kementerian HAM.

Adapun Nilai dasar BerAKHLAK yang diterapkan pada kegiatan ini antara lain:

- Berorientasi Pelayanan. Penyusunan draft awal pedoman teknis penanganan pengaduan permasalahan HAM dengan berdasar pada nilai yang berorientasi pelayanan terhadap Pengadu, sehingga menghasilkan panduan yang mudah dan praktis dalam memberikan pelayanan kepada Pengadu.
- Akuntabilitas, dimana proses penyusunan pedoman dilakukan secara terbuka, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.
- Kolaboratif, proses penyusunan tidak hanya dilakukan oleh penyelenggara pada Unit Pusat saja, tetapi juga dengan melibatkan Kantor Wilayah yang melakukan pelayanan penerimaan dan penanganan pengaduan permasalahan HAM di daerah.

Gambar 16. Permintaan masukan Kantor Wilayah



7. Penyusunan Draft Final Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan HAM

Penyusunan draft final Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan HAM merupakan tahap puncak dalam proses perumusan standar pelayanan publik yang berorientasi pada perlindungan dan pemenuhan hak asasi manusia. Draft final ini bukan sekadar dokumen teknis, tetapi menjadi instrumen strategis yang memastikan bahwa seluruh mekanisme pengelolaan pengaduan HAM dapat berjalan secara konsisten, profesional, akuntabel, dan berkeadilan.

Pada tahap finalisasi ini, seluruh masukan baik dari internal yaitu Unit Pusat dan Kantor Wilayah telah dihimpun, diolah, diharmonisasi, dan disepakati. Selanjutnya juga telah mendapat masukan dan persetujuan dari pimpinan tingkat Eselon I (Dirjen Pelayanan dan Kepatuhan HAM). Dengan demikian, draft final mencerminkan konsensus kelembagaan yang kuat dan siap menjadi rujukan resmi dalam operasional pelayanan serta menciptakan pedoman yang tidak hanya sah secara administratif, tetapi juga legitim secara moral dan substantif. Output dalam finalisasi ini adalah Surat Edaran Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM Nomor PDK-03.OT.02.02 TAHUN 2025 tanggal 28 November 2025 tentang Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia.

Di sisi lain, penyusunan draft final mencerminkan implementasi menyeluruh dari nilai dasar BerAKHLAK yang menjadi pedoman perilaku ASN antara lain:

- Berorientasi Pelayanan, karena pedoman disusun untuk menghadirkan layanan pengaduan HAM yang responsif, mudah diakses, dan berpihak pada korban.

- Akuntabel, melalui penyusunan proses yang transparan, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.
- Kompeten, karena penyusunan draft final memerlukan kajian mendalam, pembelajaran praktik baik, serta peningkatan kapasitas teknis penyusun.
- Harmonis, dengan cara melibatkan dialog, menghormati masukan beragam pihak, dan mengedepankan komunikasi yang saling menghargai.
- Loyal, karena pedoman ini sejalan dengan mandat konstitusional untuk menghormati, melindungi, dan memenuhi HAM sebagai tugas utama negara.
- Adaptif, melalui penyempurnaan pedoman agar selaras dengan perkembangan isu HAM, teknologi pengaduan, dan kebutuhan masyarakat.
- Kolaboratif, yang tercermin dari sinergi antara pusat dan wilayah dalam menyempurnakan isi pedoman.

Gambar 17. Persetujuan draft final dari Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM



8. Sosialisasi/Bimbingan Teknis

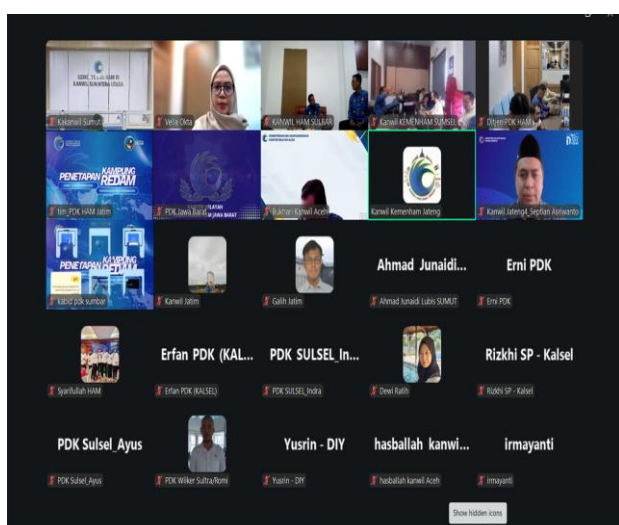
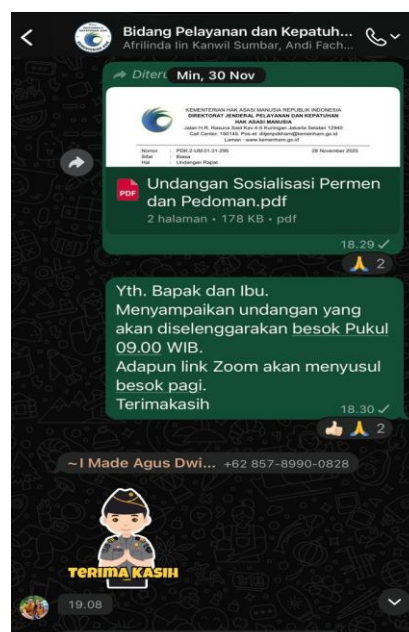
Sosialisasi/Bimbingan Teknis merupakan kegiatan jangka menengah yang dapat direalisasikan pada jangka pendek. Kegiatan ini terlaksana pada tanggal 1 Desember 2025, pukul 09.00 WIB – selesai yang secara hybrid yaitu luring dan daring melalui zoom meeting dengan mengundang penyelenggara layanan baik pada Unit Pusat maupun Kantor Wilayah Kementerian HAM di daerah. Kegiatan yang dibuka oleh Direktur Pelayanan HAM juga dihadiri oleh beberapa Kepala Kantor Wilayah. Adapun jumlah peserta yang hadir secara daring berjumlah 68 orang. Output dari kegiatan ini adalah tersosialisasikannya pedoman teknis pelayanan pengaduan permasalahan HAM.

Penerapan core values BerAKHLAK pada kegiatan ini, meliputi:

- Berorientasi Pelayanan, project leader bersama seluruh tim kerja mempersiapkan kegiatan dengan prinsip kehati-hatian dengan

- Kompeten. Nilai kompeten terwujud dalam profesionalisme melaksanakan persiapan, pelaksanaan hingga evaluasi. Bahan pemaparan disusun untuk meyakinkan manfaat dari pedoman teknis. Demikian halnya dengan tim IT mempersiapkan teknologi melalui zoom dan dokumentasi secara profesional.
- Kolaboratif. Nilai kolaboratif diwujudkan dalam mengundang penyelenggara layanan tidak hanya berasal dari Unit Pusat di Direktorat Pelayanan, tetapi juga Bidang Pelayanan dan Kepatuhan HAM Kantor Wilayah Kementerian HAM. Daftar hadir terlampir dalam link berikut: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1u_WHfkdm3viOd3kflZ0TBSJMIT9E430mNaqdny6Su2Y/edit?usp=sharing

 KEMENTERIAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL PELAYANAN DAN KEPAHAMAN HAK ASASI MANUSIA Jalan H.R. Rasuna Said Kav.4-5 Kuningan Jakarta Selatan 12940 Call Center: 160145, Pos-el: dirjendpdm@kemenham.go.id Laman: www.kemenham.go.id		
Nomor :	POK-UM/21-01-295	28 November 2025
Sifat :	Biasa	
Halat :	Undangan Rapat	
Yth: Bapak/ibu (terlampir)		
Di		
Tempat		
Direktorat Jenderal Pelayanan dan Kepahaman Hak Asasi Manusia pada Kementerian Hak Asasi Manusia Republik Indonesia memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelayanan, pengkajian, pembelajaran, dan penilaian hak asasi manusia dalam lingkup hukum, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan keamanan negara, dan bidang lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sehubungan dengan hal tersebut dan telah terbitnya Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pelayanan Pengaduan Pemerasamaan HAM, telah disusun pedoman teknis penanganan pengaduan HAM sebagaimana Surat Edaran Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepahaman HAM Nomor POK-03.07.02.02.24HUN 25 tentang Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Pemerasamaan HAM. Untuk itu, kami bermaksud mengundang Bapak/ibu dalam Sosialisasi/Bimbeling Teknis terkait Pelayanan Pengaduan Pemerasamaan HAM yang akan diselenggarakan pada:		
Hari/Tanggal :	Senin/ 01 Desember 2025	
Waktu :	Pukul 09.00 WIB - selesai	
Tempat :	Zoom Meeting (link Zoom menyusul)	
Agenda :	Sosialisasi/Bimbeling Teknis terkait Pelayanan Pengaduan di lingkup Didik Pelayanan dan Kepahaman HAM	
Mengingat pentingnya kegiatan tersebut, dimohon Bapak/ibu menghadiri kegiatan dimaksud tepat waktu. Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih. a.n. Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepahaman HAM Direktur Pelayanan Hak Asasi Manusia,  Dr. Osbin Samosir, M.Si		
Tembusan: Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepahaman Hak Asasi Manusia, Kementerian Hak Asasi Manusia Republik Indonesia		

[illegible]

9. Evaluasi Implementasi

Evaluasi terhadap implementasi belum sepenuhnya dapat terlihat mengingat Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan HAM baru diterbitkan pada akhir November 2025. Namun secara penanganan pengaduan dapat dilihat dari data jumlah surat keluar pengaduan yang tertangani dimana terdapat kenaikan persentase penanganan pengaduan setiap bulannya sebesar lebih dari 50% yang dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 17. Data Penanganan Pengaduan pada Kementerian HAM Tahun 2025

Periode	Pengaduan yang Diterima	Surat Tindak Lanjut
Januari	63	32
Februari	101	36
Maret	72	49
April	69	35
Mei	64	51
Juni	126	46
Juli	106	43
Agustus	64	38
September	78	29
Oktober	70	55
November	78	64
Jumlah	891	478

3.2. PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KINERJA

1. Membangun Integritas dan Akuntabilitas Organisasi

Aksi perubahan merupakan sarana pembelajaran kolektif dan individu berbasis pelaksanaan perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada saat mengimplementasikan aksi perubahan, telah diterapkan upaya membangun integritas dan akuntabilitas dengan berpegang teguh pada etika organisasi. Integritas merupakan kompetensi manajerial dan sosio kultural. Upaya membangun integritas dan akuntabilitas tersebut diwujudkan dalam:

- Surat Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia Nomor PDK-02.HA.01.03 Tahun 2025 tanggal 10 Oktober 2025 tentang Penetapan Tim Efektif Aksi Perubahan Di Lingkungan Direktoratb Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia. SK tersebut merupakan landasan dan pegangan tim kerja untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui tahapan jangka pendek, menengah dan panjang. Demikian halnya dari unsur pimpinan, SK sebagai wujud komitmen terhadap pencapaian tujuan aksi perubahan.
- Mendefinisikan tugas dan tanggung jawab tim kerja dalam wujud internalisasi. Team Leader melakukan komunikasi baik secara personal dan kelompok dengan tim kerja dalam mengimplementasikan kegiatan dalam milestone sehingga tepat waktu dan terukur. Langkah tersebut dilakukan melalui pertemuan/rapat langsung dengan tim dan ataupun informasi melalui whatsapp.

Pemaparan terkait target capaian juga disampaikan dalam pertemuan, sehingga tim kerja memiliki komitmen bersama bahwa penyusunan pedoman penanganan pengaduan permasalahan HAM merupakan aksi bersama untuk perbaikan kinerja organisasi Kementerian HAM.

- c. Wujud integritas dilakukan pada coaching dan mentoring. Coaching sebagai sarana pembimbingan, penggalan ide dan implementasi gagasan merupakan implementasi kepemimpinan integritas. Proses tersebut dilakukan secara berkelanjutan dengan hasil yang terukur dan dilakukan rutin minimal satu kali dalam seminggu. Mentoring dilakukan rutin antara project leader dengan mentor, dalam hal ini Direktur Pelayanan HAM.
- d. Upaya transparansi dan akuntabilitas dilakukan dengan melakukan identifikasi standar/prosedur/pedoman yang sudah tersedia/belum tersedia. Berdasarkan hal tersebut, dilakukan penyusunan alur proses penanganan pengaduan agar terjadi persamaan persepsi dan peningkatan pemahaman bersama. Wujud akuntabilitas juga dilakukan pada penyertaan bukti/dokumentasi setiap kegiatan dalam aksi perubahan sebagai bentuk pertanggungjawaban.

Pelaksanaan aksi perubahan kinerja organisasi merupakan wujud implementasi integritas dan akuntabilitas dengan titik kritisnya terdapat pada:

- a. Penerapan etika kepemimpinan; diwujudkan dalam bentuk keteladanan, konsisten terhadap komitmen pencapaian tujuan dalam setiap milestones aksi perubahan, menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK pada setiap kegiatan, serta melibatkan stakeholders dalam pengambilan keputusan.
- b. Manajemen dan pengawasan aktif; diwujudkan dalam bentuk perencanaan tindak lanjut setelah melaksanakan seminar rancangan aksi perubahan, mengorganisasikan sumber daya, mengimplementasikan kegiatan dan pengawasan. Hal tersebut didukung dengan adanya komunikasi efektif, pembelajaran penyelesaian masalah secara berkelanjutan, dan mengarahkan sumber daya untuk pencapaian tujuan aksi perubahan.
- c. Komponen pemilihan sumber daya manusia yang tepat; dalam hal tim kerja pemanfaatan sumber daya disesuaikan dengan ruang lingkup Pengembangan Sistem Informasi Penyelenggaraan Pelatihan yang meliputi sumber daya manusia di penyelenggaraan pelatihan, evaluasi pelatihan, kepegawaian, kehumasan, serta informasi teknologi. Hal tersebut penting sebagai sumber identifikasi permasalahan, sekaligus yang memiliki kewenangan dalam penyelesaian permasalahan dan perbaikan secara berkelanjutan.
- d. Proses yang efektif; proses implementasi aksi perubahan menjadi efektif dengan adanya manajemen risiko yang telah disusun, sehingga setiap potensi risiko dapat diminimalisir.
- e. Pelaporan yang profesional; internalisasi pada sumber daya tim kerja bahwa aksi perubahan adalah milik bersama, sehingga terjadinya pembagian tanggung jawab, pembuatan progres secara berkala serta review atas pelaporan yang telah disusun. Hal tersebut merupakan wujud dari penerapan akuntabilitas kinerja.

2. Pengelolaan Budaya Kerja (Pemanfaatan IT)

Tujuan pengelolaan dan pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia agar setiap orang sadar bahwa mereka dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Terdapat empat output yang ditargetkan terkait penguatan budaya kerja BerKHLAK, yaitu: 1) peningkatan indeks budaya BerAKHLAK dan *Employer Branding*; 2) *Baseline indeks* pengukuran *engagement* pegawai; 3) peningkatan indeks penilaian individu *core values* BerAKHLAK dalam SKP, dan 4) peningkatan indeks kepuasan stakeholders. Capaian peningkatan indeks kepuasan stakeholders merupakan dasar penetapan permasalahan utama dari pelaksanaan aksi perubahan seperti yang dijabarkan pada Analisa Fishbone.

Pengelolaan budaya kerja terkait pemanfaatan IT pada implementasi aksi perubahan terdapat pada pola komunikasi. Komunikasi secara langsung pada saat implementasi aksi perubahan pada dasarnya merupakan komunikasi yang ideal karena dapat meminimalisir hambatan fisik, hambatan bahasa dan pendengaran, serta perbedaan gaya komunikasi. Dalam pelaksanaannya, kendala melakukan komunikasi secara langsung dapat diatasi dengan pemanfaatan teknologi informasi, berupa penggunaan media whatsapp, whatsapp group dan zoom meeting.

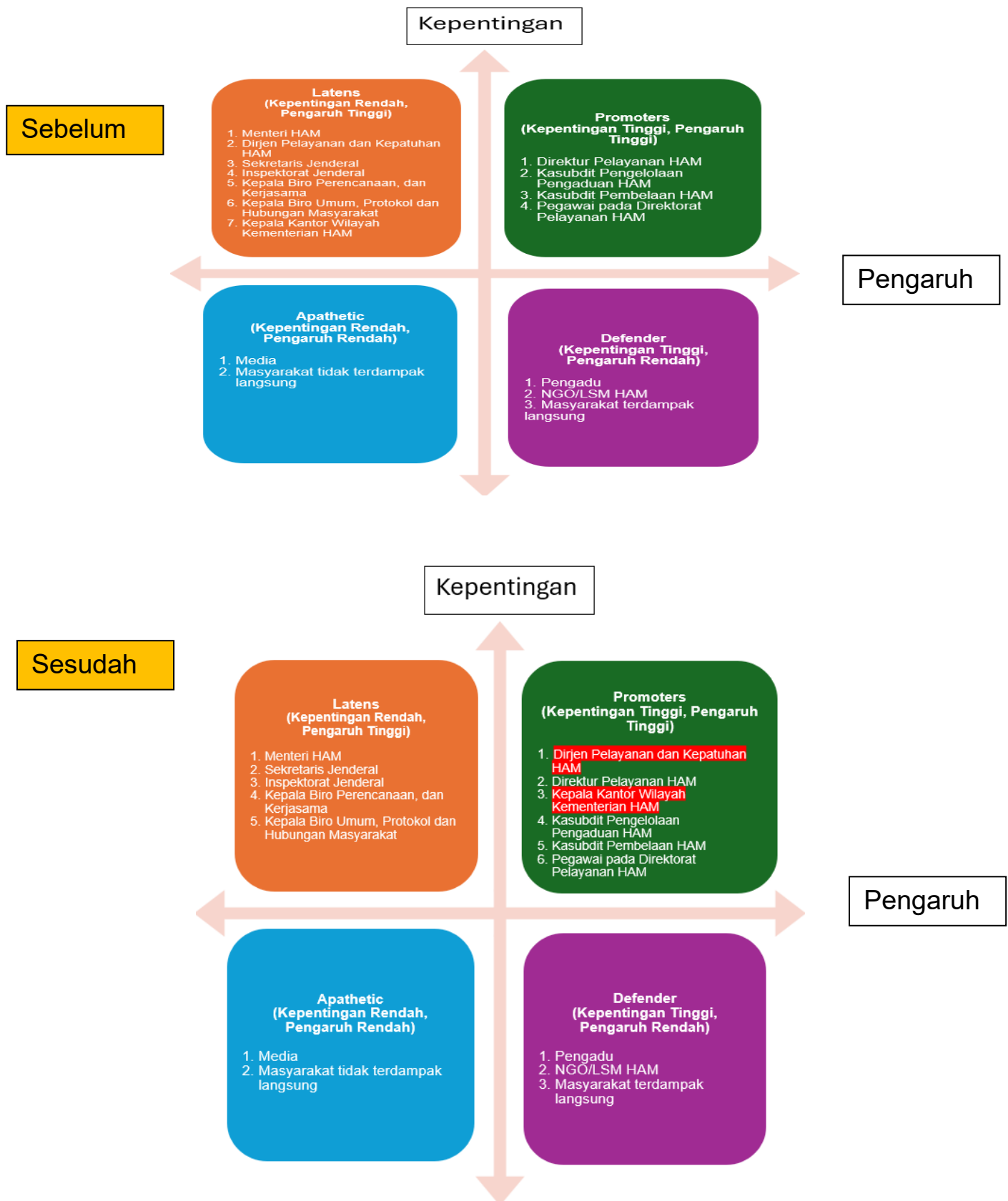
Penggunaan media whatsapp dan whatsapp group dapat meningkatkan efisiensi komunikasi, sarana efektif berbagi komunikasi, memperlancar proses coaching dan mentoring, menghemat waktu, meningkatkan komunikasi internal, dan meningkatkan kolaborasi dalam implementasi aksi perubahan. Penggunaan zoom meeting antara lain sebagai media sosialisasi, konsultasi, serta media pertemuan/rapat yang melibatkan pihak di luar.

3. Membangun Jejaring dan Kolaborasi

Jejaring kerja dalam organisasi diperlukan pada setiap tingkatan manajemen baik di tingkat atas, menengah maupun supervisor. Demikian halnya dalam aksi perubahan, jejaring menjadi hal penting karena tidak mungkin dapat berhasil tanpa berkolaborasi dengan stakeholders lain. Manfaat dari jejaring yang dibangun antara lain, aksi perubahan yang dilakukan dapat dimantapkan secara substansial, selain itu, diperoleh manfaat secara ekonomis dengan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya dan fasilitas yang ada. Hubungan jejaring kerja antara project leader dengan stakeholders internal dan eksternal serta antar stakeholders dilakukan dengan komunikasi baik dalam rapat pertemuan maupun informal sebagai berikut:

Implementasi aksi perubahan pada jangka pendek dapat berjalan sesuai target dengan upaya optimalisasi jejaring kerja dengan stakeholders internal dan stakeholders eksternal. Hal tersebut berdampak positif pada pergeseran stakeholders dengan strategi komunikasi yang telah diterapkan. Reposisi dan pergeseran stakeholders sebelum dan sesudah aksi perubahan dapat ditunjukkan pada Gambar berikut:

Gambar 11. Peta Stakeholders Sebelum dan Sesudah Aksi Perubahan



Berdasarkan Gambar 10 terkait peta stakeholders sebelum dan sesudah aksi perubahan, terdapat beberapa stakeholders yang mengalami perpindahan dari kuadran latents menuju kuadran promoters. Stakeholders tersebut terdiri dari Dirjen Pelayanan dan Kepatuhan HAM dan Kepala Kantor Wilayah Kementerian HAM. Pergeseran tersebut berwujud peningkatan ketertarikan (interest) terhadap aksi perubahan yang ditunjukkan dalam bentuk pernyataan dukungan atau testimoni.

Secara garis besar, strategi komunikasi yang dilakukan terhadap stakeholders adalah sebagai berikut:

Tabel 18. Strategi Komunikasi Dalam Aksi Perubahan

Kelompok Stakeholder	Strategi Komunikasi
Promoters	- Mengadakan rapat internal reguler untuk koordinasi pelaksanaan aksi perubahan yang dikondisikan setiap minggunya. - Laporan rutin - berkala - Meminta arahan secara informal - Evaluasi perkembangan aksi perubahan secara berkelanjutan
Latens	- Melakukan sosialisasi pentingnya “Pedoman Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM” bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan - Diskusi terkait peran penting stakeholders ini agar dapat meningkatkan minatnya dan bergeser pada kuadran latens
Defenders	Tetap memberikan informasi terkait pedoman penanganan pengaduan permasalahan HAM untuk keberlanjutan aksi perubahan karena kelompok ini dapat menyuarakan pendapatnya pada komunitas/organisasi lain
Aphatetics	Mengkomunikasikan dengan memberikan penjelasan bahwa aksi perubahan dapat mempercepat, mempermudah penyelenggaraan pelayanan pengaduan.

3.3. MANFAAT AKSI PERUBAHAN

Berdasarkan capaian aksi perubahan, manfaat yang diperoleh baik secara internal dan eksternal, sebagai berikut:

Bagi Organisasi Kementerian Hak Asasi Manusia:

Manfaat ekonomi:

- Penghematan biaya penanganan pengaduan HAM secara cepat dan terarah, yaitu dalam bentuk biaya penanganan pengaduan yang dapat dihemat dan beban kerja pegawai yang dapat ditekan dengan adanya acuan standar kualitas pelayanan publik yang meningkat (cepat, responsif, akuntabel). Aksi perubahan

ini diestimasi akan menghemat biaya perjalanan dinas hingga Rp360.000.000 (tiga ratus enam puluh juta rupiah) per tahun.

- b. Penghematan batas waktu tindak lanjut penanganan pengaduan dari yang tidak mempunyai batas waktu menjadi maksimal 14 hari kerja.

Manfaat substansi:

- a. Pedoman yang dibuat dapat menjadi acuan baku sebagai standarisasi proses kerja, sehingga seluruh unit yang menangani pengaduan dapat dilaksanakan secara seragam.
- b. Proses menjadi lebih cepat dan tertata karena alur kerja, peran, dan tahapan sudah jelas, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan mengurangi tumpang tindih antar unit.
- c. Memperkuat integritas lembaga dalam penanganan isu HAM.
- d. Mempertahankan mutu penanganan kasus melalui mekanisme evaluasi yang terstruktur.
- e. Mengurangi potensi maladministrasi, penyalahgunaan wewenang, dan kelalaian.

Bagi *project leader*, manfaat aksi perubahan antara lain:

- a. Adanya pedoman membantu *project leader* mengarahkan tim sesuai standar yang sama dalam hal tugas, timeline, dan output yang lebih jelas, sehingga pengawasan lebih efektif.
- b. Meningkatkan kemampuan kepemimpinan dalam beradaptasi dan menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul (mitigasi risiko) dalam mencapai tujuan.
- c. Dengan pedoman resmi yang sistematis membuktikan bahwa penanganan pengaduan dikelola secara profesional, sehingga akan berdampak dalam memperoleh sumber daya tambahan (anggaran, SDM, waktu).
- d. Standar kinerja menjadi lebih mudah diukur karena sudah ada indikator dan prosedur jelas yang akan mempermudah dalam penyusunan laporan periodik, audit internal, dan evaluasi kinerja.

Bagi Stakeholders Eksternal, manfaat yang diperoleh antara lain

- a. Mekanisme pengaduan yang jelas membuat stakeholder percaya bahwa pengaduan permasalahan HAM ditangani secara serius.
- b. Pengadu akan mendapat kepastian tentang hak, proses, batas waktu, serta mekanisme tindak lanjut, sehingga dapat mengurangi risiko pengabaian atau penanganan pengaduan.
- c. Stakeholder eksternal seperti Komnas HAM, LPSK, Kepolisian, atau LSM dapat bekerja lebih selaras karena pedoman menjelaskan alur dan peran antar pihak.

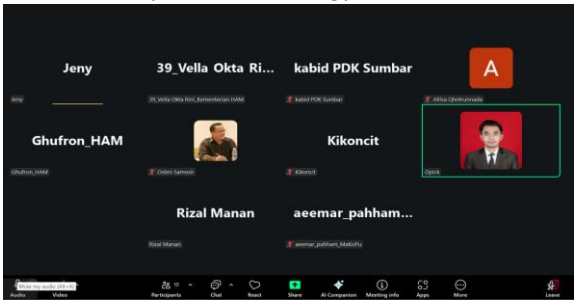
3.4. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DALAM AKSI PERUBAHAN

Pembentukan tim kerja dan analisis stakeholders yang terdampak dari pelaksanaan aksi perubahan berimplikasi pada kebutuhan kompetensi baru untuk pencapaian tujuan.

Pembentukan tim kerja dan analisis stakeholders yang terdampak dari pelaksanaan aksi perubahan berimplikasi pada kebutuhan kompetensi baru untuk pencapaian tujuan. Identifikasi kebutuhan tersebut menjadi kewenangan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian HAM selaku bagian yang bertugas

dalam pengembangan kompetensi. Adapun dalam kurun waktu Oktober terdapat beberapa pelatihan yang diselenggarakan PPSPDM melibatkan penyelenggara layanan penanganan pengaduan dan anggota Tim Kerja Aksi Perubahan antara lain Diklat Penyusunan Peraturan Perundang-Undangan tanggal 15-18 Oktober 2025 diikuti oleh 1 anggota Tim Kerja dan Diklat Mediator bersertifikat tanggal 19-22 Oktober 2025 diikuti sebanyak 2 (dua) orang penyelenggara layanan pada Direktorat Pelayanan HAM.

Tabel 19. Strategi Pengembangan Kompetensi

Gap Kompetensi	Sasaran	Strategi Pengembangan Kompetensi
Pemahaman yang kurang menyeluruh terhadap rancangan aksi perubahan, kemanfaatan dan keberlanjutan aksi	Seluruh Tim Kerja	Melakukan sosialisasi internal aksi perubahan Penyusunan Pedoman Teknis dilanjutkan dengan mentoring dan coaching berkelanjutan. 
Kurangnya keterampilan teknis dalam penyusunan dokumen pedoman teknis pengaduan HAM	Anggota Tim Penyusun	Pelatihan teknis penyusunan pedoman dan regulasi (Diklat Penyusunan Perancang Peraturan Perundang-undangan berperspektif HAM) bagi Tim Kerja. 
Komunikasi dan koordinasi tim belum optimal	Seluruh Anggota Tim	Penggunaan platform digital untuk koordinasi (Zoom Meeting) 

Keterbatasan waktu akibat beban kerja tambahan	Seluruh Tim Efektif	Coaching tentang prioritas kerja Supervisi berkala dari mentor untuk memastikan workload proporsional
--	---------------------	--



Berdasarkan hasil pelaksanaan pelatihan, coaching, dan mentoring kepada Tim Kerja dalam rangka mendukung aksi perubahan telah memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kapasitas serta kualitas output yang dihasilkan baik dalam penyusunan pedoman teknis maupun implementasi pelaksanaan isi pedoman. Anggota Tim memiliki peningkatan kemampuan menjadi lebih profesional, terampil, dan siap melaksanakan aksi perubahan secara efektif, sehingga mendukung terwujudnya perbaikan kinerja organisasi secara menyeluruh.

3.5. DUKUNGAN MATA PELATIHAN PILIHAN DENGAN AKSI PERUBAHAN

Terdapat tiga mata pelatihan pilihan yang dipelajari guna mendukung aksi perubahan Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM, yaitu:

1. Mata Pelatihan Pengelolaan Konflik Kepentingan

Mata Pelatihan Pengelolaan Konflik Kepentingan memiliki keterkaitan kuat dan langsung dengan penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM, karena proses perumusan kebijakan ini berlangsung dalam ekosistem yang penuh dinamika kepentingan dan sensitif terhadap *issue fairness* serta objektivitas. Kemampuan pemimpin dalam mengenali, mengendalikan, dan menavigasi konflik kepentingan sangat menentukan objektivitas, kredibilitas, dan efektivitas pedoman yang dihasilkan. Dengan kompetensi ini, diharapkan dalam penyusunan Pedoman Teknis mampu:

- menjaga integritas kebijakan,
- memprioritaskan kepentingan korban dan masyarakat,
- mencegah dominasi kepentingan tertentu,
- menciptakan mekanisme pengaduan yang adil, transparan, dan berorientasi HAM.

Pada akhirnya, pengelolaan konflik kepentingan tidak hanya meningkatkan kualitas penyusunan pedoman, tetapi juga memastikan implementasi di lapangan berjalan mulus, diterima semua pihak, dan mendukung peningkatan pelayanan publik di bidang HAM.

Gambar 19. Sertifikat Pelatihan Pengelolaan Konflik Kepentingan



2. Mata Pelatihan Membina Kerjasama Tim

Mata Pelatihan Membina Kerja Sama Tim memiliki hubungan langsung dan strategis dengan penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM karena proses penyusunannya membutuhkan sinergi, kolaborasi, koordinasi, dan komunikasi efektif antar berbagai pihak di dalam organisasi. Dengan keterampilan membina kerja sama tim, maka akan mampu mengelola dinamika kelompok, memfasilitasi kolaborasi produktif, memediasi perbedaan, serta menggerakkan seluruh anggota tim menuju tujuan bersama.

Keterampilan ini tidak hanya mempercepat proses perumusan pedoman, tetapi juga memastikan bahwa pedoman yang dihasilkan adalah hasil pemikiran kolektif yang berkualitas, memiliki legitimasi kuat, dan mudah diimplementasikan karena dipahami dan didukung oleh seluruh unit terkait. Dengan demikian, kerja sama tim menjadi fondasi penting dalam menghasilkan pedoman teknis pengaduan HAM yang komprehensif, humanis, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Gambar 20. Sertifikat Pelatihan Membina Kerja Sama Tim



3. Mata Pelatihan Pilihan Hak Asasi Manusia Berperspektif Gender Dan Inklusi Sosial

Mata pelatihan Hak Asasi Manusia Berperspektif Gender dan Inklusi Sosial memiliki keterkaitan langsung dengan Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM karena penyusunan pedoman tersebut tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga harus menjamin penyelenggaraan

layanan yang adil, setara, dan inklusif bagi semua warga negara. Pelatihan ini dapat memberi kerangka analisis yang memungkinkan penyusun pedoman untuk mengidentifikasi kerentanan kelompok tertentu, menghilangkan potensi bias, menyediakan perlakuan khusus bagi korban kekerasan atau diskriminasi, serta memperkuat akuntabilitas layanan pengaduan. Dengan kompetensi ini, pedoman teknis yang disusun menjadi lebih humanis, selaras dengan prinsip non-diskriminasi, responsif terhadap kebutuhan khusus kelompok rentan, serta mencerminkan prinsip-prinsip HAM yang berkeadilan.

Gambar 21. Sertifikat Pelatihan Hak Asasi Manusia Berperspektif Gender dan Inklusi Sosial



3.6. DISEMINASI DAN PUBLIKASI PERUBAHAN

Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM merupakan salah satu langkah strategis dalam memperkuat kualitas pelayanan publik di bidang hak asasi manusia. Pedoman ini tidak hanya menjadi acuan operasional bagi petugas dalam menindaklanjuti pengaduan, tetapi juga mencerminkan komitmen institusi untuk menjaga prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, non-diskriminasi, serta perlindungan terhadap kelompok rentan. Agar pedoman teknis ini dapat diimplementasikan secara konsisten dan memberikan dampak nyata, diperlukan proses diseminasi dan publikasi.

Diseminasi dan publikasi pedoman teknis penanganan pengaduan HAM merupakan langkah penting untuk memastikan seluruh pihak memahami perubahan yang dilakukan dalam proses layanan pengaduan. Melalui diseminasi yang terarah, pegawai dan unit kerja dapat menjalankan prosedur baru secara konsisten. Diseminasi berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh jajaran organisasi memahami perubahan yang dilakukan, termasuk alur kerja baru, standar pelayanan, dan mekanisme koordinasi yang ditetapkan. Melalui strategi diseminasi dan publikasi yang efektif, pedoman teknis tidak hanya berhenti pada dokumen kebijakan, tetapi benar-benar menjadi instrumen yang hidup, digunakan, dan dipatuhi di seluruh lini pelayanan. Adapun kegiatan yang telah dilakukan antara lain:

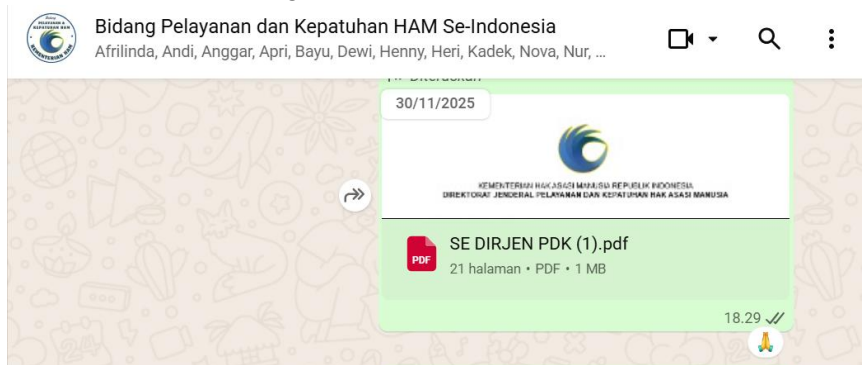
1. Penyebaran Dokumen Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM Melalui Group WhatsApp (WAG)

Penyebaran dokumen pedoman dilakukan dalam bentuk file PDF melalui intranet/WhatsApp group Bidang Pelayanan dan Kepatuhan Se Indonesia. WhatsApp Group dipilih sebagai kanal publikasi cepat dan efektif karena sifatnya

yang langsung, mudah diakses, dan sehari-hari digunakan oleh aparaturnya maupun mitra kerja.

Manfaat Penyebaran via WAG:

- Akses cepat terhadap dokumen pedoman, baik dalam bentuk PDF, infografis, atau ringkasan prosedur.
- Efisiensi distribusi, memungkinkan seluruh anggota grup menerima dokumen secara serentak tanpa batasan lokasi.
- Mengurangi hambatan birokrasi, karena informasi dapat disebarkan secara informal namun tetap resmi.
- Memudahkan tindak lanjut, seperti pengingat implementasi, klarifikasi aturan, dan diskusi teknis singkat antarunit.



Gambar 22. Penyebaran Dokumen melalui Group Whatsapp Bidang Pelayanan dan Kepatuhan Se Indonesia

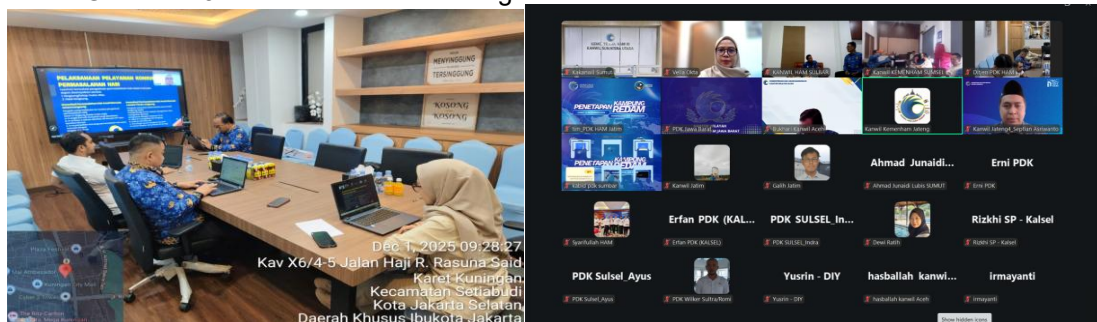
2. Sosialisasi Pedoman Teknis

Sosialisasi penyampaian Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM dilakukan kepada penyelenggara layanan di Kantor Wilayah Kementerian HAM seluruh Indonesia melalui zoom meeting, yang bertujuan untuk:

- a. Menjelaskan isi pedoman secara menyeluruh, termasuk alur pengaduan, mekanisme verifikasi, koordinasi antarunit, dan monitoring evaluasi.
- b. Menghilangkan persepsi berbeda antarpegawai sehingga pelaksanaan layanan pengaduan lebih seragam dan terstandar.
- c. Memberikan ruang diskusi dan tanya jawab agar kendala implementasi dapat diidentifikasi lebih dini.
- d. Membangun komitmen dan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap pedoman yang disusun.

Output yang diharapkan, yaitu Peserta yang hadir dapat memahami perubahan kebijakan, mampu menerapkan pedoman dalam tugas harian, dan menyebarkan informasi ini di unit kerjanya masing-masing.

Gambar 23. Sosialisasi dan Bimbingan Teknis Pedoman Teknis



3.7. KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN

Tujuan utama milestones jangka pendek adalah tersusunnya Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM yang telah berhasil dicapai. Keberlanjutan aksi perubahan diperlukan untuk memastikan pedoman teknis tidak hanya dibuat, tetapi benar-benar menjadi budaya kerja baru dalam penanganan pengaduan HAM. Target kegiatan selanjutnya di jangka menengah dan jangka panjang, yaitu:

TAHAPAN KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	WAKTU
Jangka Menengah (3 bulan – 6 bulan)		
Sosialisasi dan Bimbingan Teknis (Bimtek) kepada Unit terkait di Kantor Wilayah	- Melakukan sosialisasi dan bimtek kepada Kanwil Kementerian HAM	Januari s/d Maret 2026
	- Implementasi pedoman teknis penanganan pengaduan	Juni 2026

Kegiatan jangka menengah antara lain:

- Pelaporan Rutin Implementasi Pedoman, dimana setiap unit penyelenggara layanan diwajibkan menyampaikan laporan implementasi berupa jumlah pengaduan yang diterima, jenis pengaduan, tindak lanjut yang dilakukan, hambatan dan kebutuhan dukungan serta penerapan alur pedoman teknis.
- Supervisi atau Pendampingan Teknis dari Pusat, berupa konsultasi daring ataupun pendampingan lapangan bila memungkinkan. Pendampingan ini memastikan unit pusat dan wilayah memiliki pemahaman yang sama dan tidak berjalan sendiri-sendiri.
- Forum Koordinasi antara Pusat–Wilayah. Forum ini memastikan komunikasi pusat–wilayah tetap hidup dan produktif. Kegiatan ini dapat berupa koordinasi rutin (via Zoom/Teams) ataupun WAG maupun koordinasi langsung.
- Coaching/mentoring terkait pelaksanaan penanganan pengaduan permasalahan HAM.

TAHAPAN KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	WAKTU
Jangka Panjang (6 bulan - 1 tahun)		
Monitoring dan evaluasi implementasi	- Melakukan monitoring dan evaluasi implementasi penerapan Pedoman Teknis di Unit Pusat (Direktorat Pelayanan HAM) dan Wilayah (Kantor Wilayah).	Januari s/d Desember 2026

Kegiatan jangka panjang antara lain:

- pelaksanaan pelatihan rutin baik teknis maupun substantif.
- diskusi rutin dengan menghadirkan narasumber ahli dalam bidang hukum dan HAM untuk membantu memberikan pencerahan dalam penanganan pengaduan.

- Kolaborasi dengan Bagian Pusat Data Informasi (Pusdatin) terkait pengembangan aplikasi pengaduan.
- Melakukan pengembangan pada sistem aplikasi pengaduan berbasis web.
- Mengintegrasikan sistem dengan database internal untuk mempercepat verifikasi dan analisis kasus.
- Pembaruan pedoman yang menyesuaikan dengan regulasi baru atau perkembangan isu HAM.

Melalui integrasi kebijakan, penguatan kapasitas pegawai, kolaborasi dengan berbagai pihak, pembaruan pedoman, serta digitalisasi layanan pedoman ini akan terus berkembang dan memberikan manfaat optimal bagi masyarakat. Dengan demikian, hasil aksi perubahan tetap relevan, berdaya guna, dan mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik yang adil, responsif, dan berbasis HAM.

Gambar 25. Surat Pernyataan Dukungan Keberlanjutan Aksi Perubahan



**SURAT PERNYATAAN
DUKUNGAN KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN
PKA X TAHUN 2025**

1. Peserta Pelatihan

Nama : Vella Okta Rini, S.H., M.H.
 Jabatan : Kepala Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan,
 Hak Asasi Manusia
 Instansi : Kementerian Hak Asasi Manusia

Adalah peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan ke X di Balai Besar Pelatihan Kepemimpinan, Manajemen dan Kepemimpinan, Pertanian, di Kementerian Pertanian.

2. Pejabat Pembina Kependidikan

Kami yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Osbin Samosir, M.Si
 Jabatan : Direktur Pelayanan Hak Asasi Manusia
 Instansi : Kementerian Hak Asasi Manusia

Menyatakan bahwa Aksi Perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X merupakan produk pembelajaran individu yang menjadi salah satu indikator penanganan pengaduan. Aksi Perubahan ini akan diimplementasikan pada Direktorat Pelayanan HAM dalam milestone jangka panjang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan segala konsekuensinya.

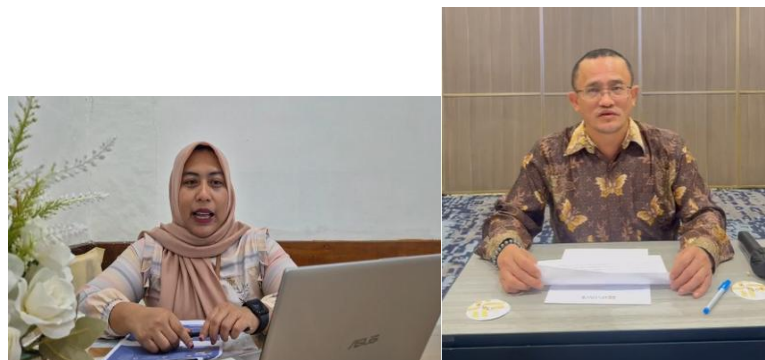
Jakarta, 03 Desember 2025
 Direktur Pelayanan HAM



Dr. Osbin Samosir, M.Si

Testimoni dukungan berasal dari pimpinan dan Kantor Wilayah Kementerian HAM atas keberlanjutan aksi perubahan.

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1CjOq6Ay_vqrxpWA5apoUO30ioSsm4dy3



Gambar 24. Testimoni Dukungan

3.8. HASIL PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

Hasil dari penilaian sikap perilaku sebelum implementasi aksi perubahan menunjukkan bahwa komponen yang harus ditingkatkan adalah “Mengelola Perubahan” pada subkomponen adaptabilitas dan inisiatif. Sebagai project leader, kemampuan adaptabilitas sangat penting untuk mengatasi hal-hal sebagai berikut: (a) perbedaan ide atau pola kerja, yang membutuhkan pikiran terbuka dari berbagai sudut pandang, (b) penambahan atau perubahan tanggung jawab karena hadirnya kebijakan dan sistem baru yang berkorelasi terhadap cara kerja baru, (c) perubahan pada prioritas kerja untuk memenuhi standardisasi capaian kinerja organisasi, (d) perubahan strategi sebagai wujud respon perubahan lingkungan eksternal organisasi. Adaptabilitas berkaitan erat dengan proses pengambilan inisiatif sebagai solusi menghadapi perubahan. Inisiatif menstimulasi secara proaktif untuk menyampaikan ide yang dimulai dari mengidentifikasi masalah, dan berusaha mencari solusi tanpa harus diarahkan. Hasil rekap dan nilai akhir sikap perilaku peserta setelah aksi perubahan terdapat pada Gambar berikut:

Gambar 26. Rekap Gabungan Sikap Perilaku Setelah Aksi Perubahan

Sebelum

REKAP NILAI GABUNGAN PESERTA DAN MENTOR

Nama	: Vella Okta Rini	Nama Mentor	: Dr. Osbin Samosir, M.Si
NIP	: 198610142010012000	NIP:	: 197305042003121003
Jabatan	: Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Jabatan	: Direktur Pelayanan HAM
Instansi	: Kementerian HAM	Instansi	: Kementerian HAM
Program	: PKA Angkatan X Kementerian Pertanian		

Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab	8,5	8,5	8,50	Baik
	Komitmen	8,5	8,5	8,50	Baik
	Kedisiplinan	8	8	8,00	Baik
	Kejujuran	8	8	8,00	Baik
	Konsistensi	8	8,5	8,35	Baik
	Pengambilan Keputusan Dilema	8	8,5	8,35	Baik
	Rata-Rata	7,00	8,33	7,93	Baik
Kerjasama	Kerjasama Internal	8	8	8,00	Baik
	Kerjasama Eksternal	8	7,5	7,65	Baik
	Komunikasi	8	8	8,00	Baik
	Fleksibilitas	8	7,5	7,65	Baik
	Komitmen dalam Tim	8	8	8,00	Baik
	Rata-Rata	8,00	7,80	7,86	Baik
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	8	8	8,00	Baik
	Adaptabilitas	8	8	8,00	Baik
	Pengembangan diri & org lain	8	8,5	8,35	Baik
	Orientasi pada hasil	8	8,5	8,35	Baik
	Inisiatif	8	8	8,00	Baik
	Rata-Rata	6,67	8,20	7,44	Baik
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		7,22	8,11	7,84	Baik

REKAP NILAI GABUNGAN PESERTA DAN MENTOR

Nama	: Vella Okta Rini	Nama Mentor	: Dr. Osbin Samosir, M.Si
NIP	: 198610142010012000	NIP:	: 197305042003121003
Jabatan	: Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Jabatan	: Direktur Pelayanan HAM
Instansi	: Kementerian HAM	Instansi	: Kementerian HAM
Program	: PKA Angkatan X Kementerian Pertanian		

Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab	8,5	9	8,85	Baik
	Komitmen	9	9	9,00	Istimewa
	Kedisiplinan	8	8	8,00	Baik
	Kejujuran	8	8	8,00	Baik
	Konsistensi	8	9	8,70	Baik
	Pengambilan Keputusan Dilematis	8	8,5	8,35	Baik
	Rata-Rata	7,07	8,58	8,13	Baik
Kerjasama	Kerjasama Internal	8	8	8,00	Baik
	Kerjasama Eksternal	8	8	8,00	Baik
	Komunikasi	9	9	9,00	Istimewa
	Fleksibilitas	8	8	8,00	Baik
	Komitmen dalam Tim	8	8	8,00	Baik
	Rata-Rata	8,20	8,20	8,20	Baik
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	8	8	8,00	Baik
	Adaptabilitas	9	9	9,00	Istimewa
	Pengembangan diri & org lain	8	8,5	8,35	Baik
	Orientasi pada hasil	8	9	8,70	Baik
	Inisiatif	8	8	8,00	Baik
	Rata-Rata	6,83	8,50	8,00	Baik
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		7,37	8,43	8,11	Baik

Keterangan Kualifikasi

9-9,99

Istimewa

7-8,99

Baik

5-6,99

Cukup

3-4,99

Kurang

1-2,99

Sangat Kurang

Sesudah

Sesudah

Gambar 27. Rekap Akhir Sikap Perilaku

Sebelum					Sesudah				
REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA					REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA				
Nama Peserta	: Vella Oktia Rini	Nama Mentor	: Dr. Osbin Samosir, M.Si		Nama Peserta	: Vella Oktia Rini	Nama Mentor	: Dr. Osbin Samosir, M.Si	
NIP	: 198610142010012000	NIP:	: 197305042003121003		NIP	: 198610142010012000	NIP:	: 197305042003121003	
Jabatan	: Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Jabatan	: Direktur Pelayanan HAM		Jabatan	: Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Jabatan	: Direktur Pelayanan HAM	
Instansi	: Kementerian HAM	Instansi	: Kementerian HAM		Instansi	: Kementerian HAM	Instansi	: Kementerian HAM	
Program	: PKA Angkatan X Kementerian Pertanian				Program	: PKA Angkatan X Kementerian Pertanian			
Nilai Komponen					Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen		Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan
Peserta	8,17	8,00	8,00	8,06	Baik	Peserta	8,25	8,20	8,20
Mentor	8,33	7,80	8,20	8,11	Baik	Mentor	8,58	8,20	8,50
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8,28	7,86	8,14	8,09	Baik	Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8,48	8,20	8,41
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik		Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik
Keterangan Kualifikasi					Keterangan Kualifikasi				
9.99-10	Isimewa				9.99-10	Isimewa			
7-8.99	Baik				7-8.99	Baik			
5-6.99	Cukup				5-6.99	Cukup			
3-4.99	Kurang				3-4.99	Kurang			
1-2.99	Sangat Kurang				1-2.99	Sangat Kurang			
Akhir Sikap Perilaku					Akhir Sikap Perilaku				
				8,09					8,36
				Kualifikasi:					Kualifikasi:
				Baik					Baik
REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:					REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:				
Isimewa	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal penguatan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi				Isimewa	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal penguatan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi			
Baik	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pimpinan pengawas				Baik	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pimpinan pengawas			
Cukup	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pimpinan pengawas				Cukup	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pimpinan pengawas			
Kurang	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas				Kurang	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas			

Gambar 27 menunjukkan nilai akhir sikap perilaku peserta yang mengalami peningkatan dari nilai sebelumnya. Hasil pengembangan Strategi yang dilakukan untuk pengembangan potensi diri terkait daya adaptabilitas dan inisiatif adalah:

- Melakukan identifikasi metode atau tata kerja yang sudah tidak relevan dengan kondisi organisasi saat ini untuk dicari inisiatif perbaikan/pembaharuan;
- Terlibat pada kegiatan pembelajaran yang menstimulasi proses berpikir kreatif, dengan ruang lingkup yang lebih luas pada organisasi sektor publik;
- Terlibat dalam tim kerja pada substansi kebidangan yang dikuasai untuk membangun kepercayaan diri mengambil inisiatif keputusan;
- Melakukan pembelajaran pada aspek standar operasional prosedur, dan kepemimpinan transformasional pada aspek peningkatan kemampuan komunikasi interpersonal untuk dapat menggerakkan anggota tim berdasarkan inisiatif kerja.

BAB IV PENUTUP

4.1. KESIMPULAN

Penyusunan pedoman teknis pengaduan HAM merupakan salah satu langkah strategis dalam memperkuat tata kelola pelayanan publik berbasis hak asasi manusia. Proses ini tidak hanya berorientasi pada penyediaan dokumen teknis, tetapi juga pada peningkatan kualitas layanan, transparansi, serta akuntabilitas Kementerian HAM. Pedoman ini memberikan standarisasi yang jelas mengenai proses penerimaan, verifikasi, analisis, tindak lanjut, hingga penyelesaian pengaduan baik di tingkat pusat maupun wilayah.

Melalui identifikasi masalah, pemetaan stakeholder, analisis risiko, dan strategi pengembangan kompetensi, diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai tantangan dan solusi yang harus ditempuh. Dukungan dari stakeholder promotor, keterlibatan defender, strategi pendekatan kepada stakeholder laten, serta pemantauan kelompok apathetic menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi. Selain itu, strategi pengembangan kompetensi melalui coaching, mentoring, pelatihan teknis, dan penguatan komunikasi tim memastikan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap rancangan aksi perubahan, kemanfaatan, serta keberlanjutannya. Dengan mitigasi risiko yang terencana dan pembagian peran yang proporsional, tim kerja dapat lebih efektif dalam menyelesaikan target.

Dengan demikian, diharapkan pedoman teknis penanganan pengaduan HAM dapat disusun dan diimplementasikan secara efektif, konsisten, dan berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan pengaduan HAM dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap Kementerian HAM sebagai institusi yang melaksanakan penghormatan, perlindungan, pemenuhan, pemajuan, dan penegakan hak asasi manusia.

4.2. REKOMENDASI

Aksi perubahan ini didasari oleh upaya peningkatan kualitas penanganan pengaduan, sehingga dalam keberlanjutannya membutuhkan komitmen kuat dan dukungan dari seluruh stakeholders terkait. Saran tindak lanjut dari aksi perubahan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan monitoring implementasi penerapan Pedoman Teknis di Unit Pusat dan Wilayah sebagai Jaminan keberlanjutan aksi perubahan.
2. Melakukan sosialisasi berkelanjutan kepada seluruh pegawai pusat dan wilayah melalui workshop, bimtek, dan penyebaran dokumen digital.
3. Melakukan pelatihan kompetensi HAM, komunikasi efektif, analisis kasus, dan literasi digital secara terjadwal.
4. Memperkuat koordinasi lintas unit, baik internal maupun eksternal, agar penanganan pengaduan bersifat holistik.
5. Melakukan review dan pembaruan pedoman secara berkala agar tetap relevan dengan kebutuhan, dinamika hukum, teknologi, dan isu HAM.

LAMPIRAN



FORM PERSETUJUAN MENTOR
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
ANGKATAN X TAHUN 2025

Nama Peserta : Vella Okta Rini., S.H., M.H
Nomor Daftar Hadir : 39
Instansi : Kementerian Hak Asasi Manusia
Jabatan : Kepala Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM

Nama Mentor : Dr. Osbin Samosir., M.Si
NRP : 197305042003121003
Instansi : Kementerian Hak Asasi Manusia
Jabatan : Direktur Pelayanan HAM
Nomor Handphone : 085284957122
Gagasan Perubahan : Penyusunan Pedoman Tekhnis Penanganan Pengaduan
Permasalahan HAM Untuk Mengurangi Jumlah
Pengaduan Yang Belum terselesaikan

Disetujui Oleh:

Mentor,
Direktur Pelayanan HAM

Dr. Osbin Samosir., M.Si
197305042003121003

**LEMBAR PERSETUJUAN COACH TENTANG MATA PELATIHAN PILIHAN
PKA ANGKATAN X TAHUN 2025**

Nama Peserta : Vella Okta Rini., SH., M.H.
 NIP : 198610142010012023
 NDH : 39
 Instansi : Kementerian Hak Asasi Manusia
 Nama Coach : Dr. Bambang Budhianto
 NIP : 196105261985031002

No	Mata Pelatihan	Jam Pelajaran	Materi Pembelajaran	Tanda Tangan Coach
1	Pengelolaan Konflik Kepentingan	(2 JP)	Pengelolaan Konflik Kepentingan	
2	Membina Kerjasama Tim	(5 JP)	Dinamika Kelompok Membangun Kepercayaan dalam Tim Mengelola Konflik Komunikasi Efektif dalam Tim	
3	Hak Asasi Manusia Berperspektif Gender Dan Inklusi Sosial	(2 JP)	Hak Asasi Manusia Berperspektif Gender dan Inklusi Sosial	

**LAPORAN KEGIATAN PESERTA PELATIHAN
JANGKA PENDEK**

1. Nama Peserta : Vella Okta Rini
 2. Instansi : Kementerian HAM
 3. Aksi Perubahan : Penyusunan Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM Untuk Mengurangi Jumlah Pengaduan Yang Belum terselesaikan



Minggu	Tahapan Strategis	Kegiatan Utama	Sub Kegiatan	Output yang diharapkan	Pelaksana	Ceklist Pelaksanaan Kegiatan	Keterangan
Jangka Pendek (2 bulan)							
1.	Inisiasi Program dan Pembentukan Tim	Konsultasi Mentor	Melakukan konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan	Persetujuan awal pimpinan untuk membentuk Tim efektif dan susunan anggota Tim	Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Terlaksana	Bukti Terlampir
		Pembentukan Tim Efektif	Menyusun SK Tim Efektif Aksi Perubahan	SK Tim Efektif	Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Terlaksana	
2.	Koordinasi Tim	Rapat Penyusunan Rencana Kerja	- Menyusun rencana kerja - Pembagian tugas dan tanggungjawabTim	- Menetapkan Rencana kerja - Pembagian tugas dan tanggungjawab	Tim Efektif	Terlaksana	Bukti Terlampir
3.	Penyusunan draft pedoman teknis	Rapat penyusunan draft pedoman teknis	Identifikasi permasalahan yang akan diatur dalam	- Alur penanganan kasus	Tim Efektif	Terlaksana	Bukti Terlampir

			pedoman teknis	- Kendala administrasi dan teknis			
4.		Penyusunan draft awal pedoman teknis	Menyusun draft awal pedoman teknis	- Draft awal Pedoman Teknis Penanganan Pengaduan Permasalahan HAM	Tim Efektif	Terlaksana	Bukti Terlampir
5.		Permintaan masukan draft pedoman teknis	Meminta masukan draft pedoman teknis	- Masukan perbaikan draft pedoman teknis	Tim Efektif	Terlaksana	Bukti Terlampir
6.		Melakukan penyusunan draft final berdasarkan masukan yang diterima	Menyusun draft final berdasarkan masukan	- Draft final pedoman teknis	Tim Efektif	Terlaksana	Bukti Terlampir
7.		Melakukan konsultasi ke Pimpinan	Komunikasi dan diskusi dengan Pimpinan	- Masukan perbaikan Pimpinan	Project Leader	Terlaksana	Bukti Terlampir
8.		Mendapatkan persetujuan pimpinan atas Pedoman Teknis pengaduan HAM	Menyusun perbaikan dan masukan pimpinan	- Surat Edaran Dirjen Pelayanan dan Kepatuhan HAM	Tim Efektif	Terlaksana	Bukti Terlampir
9.		Melakukan sosialisasi dan bimtek kepada Kanwil Kementerian HAM		- Publikasi kepada Penyelenggara layanan di Pusat maupun Wilayah	Tim Efektif	Terlaksana	Bukti Terlampir



KEMENTERIAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PELAYANAN DAN KEPATUHAN HAK ASASI MANUSIA

Yth. 1. Direktur Pelayanan
2. Kepala Kantor Wilayah Kementerian HAM Seluruh Indonesia

SURAT EDARAN
NOMOR : PDK-03.OT.02.02 TAHUN 2025

TENTANG
PEDOMAN TEKNIS PELAYANAN PENGADUAN PERMASALAHAN
HAK ASASI MANUSIA

I. Latar Belakang

Kementerian Hak Asasi Manusia Republik Indonesia merupakan Kementerian yang diberi kewenangan sebagai perwakilan pemerintah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hak asasi manusia, sebagaimana amanat Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2024 tentang Kementerian Hak Asasi Manusia. Dalam pemberian pelayanan HAM di Kementerian HAM dilaksanakan oleh Direktorat Pelayanan HAM pada Direktorat Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan HAM, yang salah satu tugas dan fungsinya melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia dan pemenuhan hak asasi manusia sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pelayanan dan Kepatuhan Hak Asasi Manusia.

Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM pada Direktorat Pelayanan HAM selanjutnya mempunyai tugas memberikan pelayanan dalam hal merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis terkait penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia, pemenuhan hak para korban pelanggaran hak asasi manusia, dan pelaksanaan advokasi hak asasi manusia. Sejak terbentuknya Kementerian Hak Asasi Manusia, Direktorat Pelayanan HAM maupun Kantor Wilayah Kementerian HAM telah menerima pengaduan permasalahan HAM dari masyarakat. Menindaklanjuti pengaduan tersebut, pada 3 Oktober 2025 telah terbit Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia. Selanjutnya diperlukan suatu pedoman pelaksanaan bagi penyelenggara layanan yang merupakan aturan turunan dari Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2025 sebagai dasar aturan yang diharapkan dapat memberikan layanan kepada seluruh lapisan masyarakat dalam rangka pelaksanaan kewajiban pemerintah dalam Penghormatan, Pelindungan, Pemajuan, Penegakan, dan Pemenuhan HAM sebagaimana ketentuan Pasal 28I ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 jo. Pasal 8 jo. Pasal 71 Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia

c. Pemantauan Isu Aktual Permasalahan Hak Asasi Manusia

VI. Penutup
Demikian Surat Edaran ini untuk dijadikan pedoman dan dilaksanakan sebaik-baiknya.



Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 28 November 2025
DIREKTUR JENDERAL,

MUNAFRIZAL MANAN

Tembusan:
1. Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia;
2. Wakil Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia;
3. Sekretaris Jenderal Kementerian Hak Asasi Manusia;
4. Inspektur Jenderal Kementerian Hak Asasi Manusia.

II. Dasar Hukum

Dasar hukum yang mendasari Layanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia, meliputi:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Pasal 28I ayat (4);
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia;
3. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
5. Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2024 tentang Kementerian Hak Asasi Manusia;
6. Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hak Asasi Manusia;
7. Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hak Asasi Manusia;
8. Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia.

III. Maksud dan Tujuan

Pedoman Teknis Pelaksanaan Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia disusun sebagai pedoman bagi penyelenggara Pelayanan pada Kementerian Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam melaksanakan kegiatan Pelayanan Pengaduan baik di tingkat Pusat maupun Wilayah.

Tujuan dari Pedoman Teknis Pelaksanaan Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia ini untuk memudahkan pelaksanaan tugas dan menjadi pedoman kerja bagi penyelenggara pengaduan pada Direktorat Pelayanan HAM dan Kantor Wilayah Kementerian HAM dalam melakukan pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia.

IV. Ruang Lingkup

Ruang Lingkup Pelaksanaan Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia meliputi:

- a. Pelayanan Konsultasi Permasalahan Hak Asasi Manusia;
- b. Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia;
- c. Pemantauan Isu Aktual Permasalahan Hak Asasi Manusia.

V. Isi Surat

Menindaklanjuti upaya peningkatan penanganan pengaduan dugaan pelanggaran hak asasi manusia, perlu dilakukan penyusunan Pedoman Teknis Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia dengan memuat:

- a. Pelayanan Konsultasi Permasalahan Hak Asasi Manusia;
- b. Pelayanan Pengaduan Permasalahan Hak Asasi Manusia;

Pedoman lengkap dapat diunduh dalam Gdrive <https://drive.google.com/drive/u/0/home>

REKAP NILAI GABUNGAN PESERTA DAN MENTOR

Nama	: Vella Okta Rini	Nama Mentor	: Dr. Osbin Samosir, M.Si		
NIP	: 198610142010012000	NIP:	: 197305042003121003		
Jabatan	: Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM	Jabatan	: Direktur Pelayanan HAM		
Instansi	: Kementerian HAM	Instansi	: Kementerian HAM		
Program	: PKA Angkatan X Kementerian Pertanian				
Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab	8,5	9	8,85	Baik
	Komitmen	9	9	9,00	Istimewa
	Kedisiplinan	8	8	8,00	Baik
	Kejujuran	8	8	8,00	Baik
	Konsistensi	8	9	8,70	Baik
	Pengambilan Keputusan Dilemati	8	8,5	8,35	Baik
	Rata-Rata	7,07	8,58	8,13	Baik
Kerjasama	Kerjasama Internal	8	8	8,00	Baik
	Kerjasama Eksternal	8	8	8,00	Baik
	Komunikasi	9	9	9,00	Istimewa
	Fleksibilitas	8	8	8,00	Baik
	Komitmen dalam Tim	8	8	8,00	Baik
	Rata-Rata	8,20	8,20	8,20	Baik
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	8	8	8,00	Baik
	Adaptabilitas	9	9	9,00	Istimewa
	Pengembangan diri & org lain	8	8,5	8,35	Baik
	Orientasi pada hasil	8	9	8,70	Baik
	Inisiatif	8	8	8,00	Baik
	Rata-Rata	6,83	8,50	8,00	Baik
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		7,37	8,43	8,11	Baik
Keterangan Kualifikasi					
9.99-10	Istimewa				
7-8.99	Baik				
5-6.99	Cukup				
3-4.99	Kurang				
1-2.99	Sangat Kurang				

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA

Nama Peserta : Vella Okta Rini NIP : 198610142010012000 Jabatan : Kasubdit Pengelolaan Pengaduan HAM Instansi : Kementerian HAM Program : PKA Angkatan X Kementerian Pertanian	Nama Mentor : Dr. Osbin Samosir, M.Si NIP: : 197305042003121003 Jabatan : Direktur Pelayanan HAM Instansi : Kementerian HAM
---	--

	Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub
Peserta	8,25	8,20	8,20	8,22	Baik
Mentor	8,58	8,20	8,50	8,43	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8,48	8,20	8,41	8,36	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	

Keterangan Kualifikasi

9.99-10	Istimewa
7-8.99	Baik
5-6.99	Cukup
3-4.99	Kurang
1-2.99	Sangat Kurang

Akhir Sikap Perilaku
8,36
Kualifikasi: Baik

REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:	
Istimewa	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal pengayaan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi
Baik	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal pendalaman sikap perilaku dalam jabatan pimpinan pengawas
Cukup	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas
Kurang Sangat Kurang	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaiknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas

CURRICULUM VITAE



Vella Okta Rini, S.H.,M.H

NIP. 198610142010012023

Kontak

☎ 082122028352

✉ vellaokta31@gmail.com

📍 Kp. Rawaterate RT.009
RW.001 No. 84, Kecamatan
Cakung, Jakarta Timur

Pengalaman Tim

- Penyelidik Pembantu dalam Tim Ad Hoc Penyelidikan Pelanggaran HAM yang berat Peristiwa di Provinsi Aceh (2013-2015)
- Sekretaris dalam Tim Pendataan Eks Anak-anak Timor Timur yang Dipindahkan dari Timor Timur ke Indonesia (2013-2017)
- Anggota Tim Asistensi Spesial Raporteur Kebebasan Beragama dan Berkeyakinan Komnas HAM pada Desk Kebebasan Beragama dan Berkeyakinan (2014-2017)
- Anggota pada Tim Ad Hoc Tindak Lanjut Hasil Penyelidikan Peristiwa Pelanggaran HAM yang Berat. (2018-2022)
- Anggota Tim Penyelidikan pada berbagai peristiwa dugaan pelanggaran HAM

Riwayat Jabatan

- 2010 - 2022 : Pemantau Aktivitas HAM, pada Subkomisi Pemantauan dan Penyelidikan, Komnas HAM RI
- 2022 - 2004 : Penata Mediasi Sengketa HAM Ahli Muda, pada Tim Kerja Dukungan Mediasi HAM, Komnas HAM RI
- 2023 - 2024 : Ketua Sub Tim Kerja Dukungan Penanganan Kasus Mediasi, Komnas HAM RI
- 2025 - sekarang : Kepala Subdirektorat Pengelolaan Pengaduan HAM, Kementerian HAM RI

Pendidikan

- 2004 - 2008 : Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Magelang
- 2018-2020 : Magister Hukum Universitas Jayabaya

Pelatihan

- Blended Learning Course on the Equal Status and Human Rights of Women, oleh Raoul Wallenberg Institute of Human Rights and Humanitarian Law (RWI) tahun 2013.
- Diklat Penyelidik HAM, Pusdikreskrim Mabes POLRI tahun 2015
- Short Course Human Rights Leadership to Influence Policy, yang diselenggarakan Australia Award Indonesia (AAI) – The University of New South Wales (UNSW) tahun 2021.