



DESAIN ORGANISASI PENYIDIK PEGAWAI NEGERI SIPIL KEMENTERIAN ESDM



Penulis:

Sari Wardhani

Penyunting:

Ingki Rinaldi

Auriga Nusantara
auriga.or.id

©2022 Auriga Nusantara

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Metode Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
A. Teori Desain Organisasi	5
B. Kerangka Penyidikan	14
C. Desain Organisasi Penyidikan	19
D. Alternatif Desain Organisasi	20
BAB III STRUKTUR PENEGAKAN HUKUM KEMENTERIAN ESDM	22
A. Desain Organisasi Penegakan Hukum ESDM	22
B. Analisis SWOT Organisasi PPNS Kementerian ESDM	26
BAB IV MODEL TATA KELOLA PENEGAKAN HUKUM DI SEKTOR SDA	39
A. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	39
B. Kementerian Kelautan dan Perikanan	44
BAB V USULAN KELEMBAGAAN PPNS KEMENTERIAN ESDM	49
1. Penanganan Pelaporan/Pengaduan	53
2. Penyidikan	55
3. Pelacakan Aset, Penanganan Barang Bukti, dan Eksekusi (Labuksi)	55
4. Perampasan Hasil Tindak Pidana	56
BAB VI KESIMPULAN & SARAN	57
A. Kesimpulan	57
B. Saran dan Rekomendasi	58
DAFTAR PUSTAKA	60



Foto: Auriga

BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pengelolaan Sumber Daya Alam (SDA) di Indonesia sudah semestinya memberikan nilai tambah terhadap perekonomian masyarakat. Selain itu, harus pula mengacu pada prinsip-prinsip pelestarian lingkungan hidup sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 33 Undang-Undang Dasar (UUD) 1945. Tujuan tersebut juga menjadi misi Kementerian Energi Sumber Daya Mineral (Kementerian ESDM) yang memiliki tupoksi atau tugas pokok dan fungsi dalam pengelolaan sumber daya alam. Khususnya di sektor mineral dan batubara (minerba), minyak dan gas (migas), kelistrikan, dan energi terbarukan.

Indonesia memiliki potensi sumber daya alam yang relatif sangat melimpah, dibandingkan dengan negara lain. Di subsektor migas, cadangan minyak Indonesia saat ini tercatat 3,8 miliar barel. Selain itu, terdapat pula 74 cekungan yang belum dieksplorasi dan menyimpan potensi minyak 7,5 miliar barel. Cadangan gas tercatat 135,55 trillion standard cubic feet (TSCF). Cadangan gas tersebut tersebar di beberapa lokasi dengan kategori P1 atau terbukti, P2 (cadangan potensi), dan P3 (cadangan harapan). Besaran kandungan untuk masing-masing kategori tersebut adalah, P1 dengan cadangan 99,06 TSCF, P2 (21,26 TSCF), dan P3 (18,23 TSCF).¹

Di subsektor minerba, saat ini terdapat 39,89 miliar ton cadangan batu bara terbukti (proved ore reserve). Lalu, ada 2,76 miliar ton cadangan tembaga, yang setara dengan cadangan produksi bijih selama 39 tahun.

Lantas, 3,57 miliar ton cadangan nikel, dengan produksi tambang 17 juta ton bijih per tahun. Berdasarkan data produksi bijih per tahun di lokasi tambang itu, umur cadangan nikel diperkirakan selama 184 tahun.¹

Selain itu, terkandung 3 miliar ton cadangan logam besi. Cadangan tersebut diperkirakan berumur 769 tahun. Hal ini didasarkan pada tingkat produksi tambang yang menghasilkan 3,9 juta ton bijih besi dan pasir besi per tahun, serta 3,1 juta ton konsentrat besi per tahun.¹

Terdapat pula 2,4 miliar ton cadangan bauksit, dengan umur cadangan 422 tahun. Cadangan emas 1.132 ton Au dengan umur cadangan 28 tahun. Selanjutnya, 171.499 ton Ag cadangan perak, dengan umur cadangan 1.143 tahun. Tersimpan pula 1,5 juta ton cadangan timah, dengan umur cadangan 21 tahun.¹

Dalam subsektor Energi Baru Terbarukan (EBT), Indonesia memiliki potensi energi panas bumi 11 Gigawatt/GW, angin (60,6 GW), bioenergi (32,6 GW), air dan mikrohidro (94,3 GW), surya (207,8 Gigawatt peak/GWp), dan laut (17,9 GW). Indonesia memiliki total 442 GW potensi EBT. Namun persentase pemanfaatannya baru mencapai 2,1 persen atau setara 9 GW.

Kekayaan sumber daya alam Indonesia yang beragam, memiliki konsekuensi dalam pengelolaannya. Termasuk di dalamnya adalah aspek pengendalian dan pengawasan. Terkait hal tersebut, Kementerian ESDM memiliki tugas dan fungsi

- a. Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi;

- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan kebijakan di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi;
- f. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang energi dan sumber daya mineral;
- g. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral; dan
- h. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.²

Berkelindan dengan proses pengawasan terkait sektor Sumber Daya Mineral dan Energi, Kementerian ESDM memiliki Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS). Tugas PPNS adalah melaksanakan pengawasan, pengamatan, penelitian atau pemeriksaan (wasmatlitrik), serta penyidikan tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, pertambangan mineral dan batubara, dan panas bumi. Tugas tersebut sangat penting, karena berhubungan dengan hajat hidup orang banyak dan berkaitan dengan sumber daya alam serta lingkungan hidup.

PPNS diatur dalam Pasal 6 ayat (1) huruf b KUHAP (Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana), yaitu pegawai negeri sipil yang mempunyai fungsi dan wewenang sebagai penyidik. Kewenangan

PPNS diatur oleh peraturan perundangan yang melingkupi sektornya dan terbatas sepanjang yang menyangkut dengan tindak pidana yang diatur dalam undang-undang tersebut. Hal ini sesuai dengan pembatasan wewenang yang disebutkan dalam Pasal 7 ayat (2) KUHAP yang berbunyi, *“Penyidik Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud Pasal 6 ayat (1) huruf b mempunyai wewenang sesuai dengan undang-undang yang menjadi landasan hukumnya masing-masing dan dalam pelaksanaan tugasnya berada dibawah koordinasi dan pengawasan penyidik Polri.”*

Meskipun memiliki batas kewenangan, dalam sektor sumber daya mineral dan energi, fungsi PPNS Kementerian ESDM sangat strategis dan merupakan penyidik khusus. PPNS Kementerian ESDM dituntut memahami proses bisnis sektor sumber daya mineral dan energi secara lebih baik daripada penyidik dari lembaga lainnya. Hal ini sebagaimana amanat Undang-Undang (UU) Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi serta UU Nomor 3 Tahun 2020 tentang Perubahan UU Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara. Selain itu, UU Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan dan UU Nomor 21 Tahun 2014 tentang Panas Bumi. Termasuk juga, amanat dalam UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang cukup signifikan mengubah tata kelola dalam proses pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pengendalian, dan pengawasan bidang sumber daya mineral dan energi.

Perubahan tata kelola yang dimaksud di atas, pada bagian selanjutnya, cenderung semakin memengaruhi kinerja PPNS dalam melaksanakan tugas-tugas mereka di lapangan. Disebut semakin memengaruhi karena bahkan sebelum adanya UU Cipta Kerja, aspek-aspek pengawasan, pengamatan, penelitian atau pemeriksaan, dan penyidikan tindak pidana dalam kegiatan

usaha minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, pertambangan mineral dan batubara, dan panas bumi cenderung tidak bisa dilakukan secara efektif dan efisien. Ketiadaan struktur organisasi yang memadai menjadi latar belakangnya. Ancaman terhadap keberlanjutan lingkungan dan sumber daya alam yang bertalian dengan hajat hidup orang banyak menjadi kondisi yang relatif nyata dan cenderung tidak terhindarkan.

Selain karena dampak yang sebagian disebabkan oleh UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, kondisi yang berhubungan dengan performa PPNS Kementerian ESDM, dipengaruhi juga oleh desain organisasi yang ada. Struktur organisasi PPNS dalam Kementerian ESDM masih terpisah keberadaannya di setiap direktorat jenderal. Hal ini berdampak terhadap praktik penegakan hukum ESDM yang terfragmentasi serta tidak terwujud dalam sistem secara menyeluruh. Terjadi kesulitan bagi para PPNS untuk saling berkomunikasi dan berkolaborasi. Masing-masing PPNS berada dalam ruang masing-masing, baik secara fisik maupun mental, dengan pekerjaan yang terpisah. Mentalitas silo yang enggan berbagi informasi dan sumber daya cenderung tidak terhindarkan. Hal ini membuat penegakan hukum bidang ESDM sebagaimana amanat perundang-undangan tidak dapat dicapai secara efektif, sekalipun para PPNS Kementerian ESDM berdampingan dalam struktur organisasi.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Dari penjelasan di atas, dapat diidentifikasi terdapat masalah terkait proses, mekanisme, dan struktur kerja PPNS Kementerian ESDM. Selain itu, diketahui pula terjadi persoalan dalam tata kelola penegakan hukum di Kementerian ESDM yang tidak optimal.

Hal-hal tersebut, menghasilkan beberapa pertanyaan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kinerja PPNS Kementerian ESDM
2. Model tata kelola penegakan hukum di sektor SDA
3. Bagaimana sebaiknya model kelembagaan PPNS Kementerian ESDM

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan memberikan alternatif model tata kelola penegakan hukum di lingkungan Kementerian ESDM. Sehingga kinerja PPNS Kementerian ESDM dapat optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsi penyidikan. Dimulai dari tugas melakukan pengawasan, pengamatan, penelitian atau pemeriksaan (wasmatlitrik) hingga penyidikan tindak pidana. Termasuk di dalamnya adalah penyidikan tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, pertambangan mineral dan batubara, dan panas bumi.

Merujuk kepada tata kelola penegakan hukum di sektor lingkungan hidup dan kehutanan di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) serta penegakan hukum di sektor perikanan dan kelautan di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), penelitian ini akan mengelaborasi:

1. Kapasitas tata kelola penegakan hukum di Kementerian ESDM berdasarkan analisis SWOT (*strengths*/kekuatan, *weaknesses*/kelemahan, *opportunities*/peluang, *threats*/ancaman),
2. Pembelajaran dari praktik terbaik penegakan hukum yang dilakukan PPNS KLHK dan PPNS KKP,

3. Model kelembagaan PPNS yang sesuai dengan kondisi Kementerian ESDM.

D. METODE PENELITIAN

Metode kualitatif menjadi pilihan, menyusul kesesuaiannya untuk memenuhi tujuan penelitian ini. Metode kualitatif merupakan sebuah pendekatan untuk menjelajahi serta memahami makna dari individu atau kelompok sehubungan dengan masalah-masalah sosial dan yang dihadapi manusia. (Creswell, 2014)

Penelitian dengan metode kualitatif ini, menggunakan pula pendekatan deskriptif serta melakukan analisis terhadap faktor-faktor penting yang terkait dengan kelembagaan dan praktik penegakan hukum di bidang ESDM. Untuk melakukannya, desain riset studi pustaka diterapkan dalam penelitian ini.

Praktiknya dilakukan dengan melakukan kajian tentang faktor-faktor penting yang dimaksud, penelaahan mendalam terhadap peraturan perundang-undangan terkait, konsep dan teori organisasi, serta model tata kelola penegakan hukum. Tidak ketinggalan, praktik terbaik penegakan hukum yang dilakukan PPNS di KLHK dan KKP.

Secara lebih spesifik, akan dipetakan faktor-faktor yang menyebabkan kelemahan dan kekuatan penegakan hukum PPNS di lingkungan Kementerian ESDM. Caranya dilakukan dengan membandingkan model tata kelola penegakan hukum yang ada di KLHK dan KKP, serta dikaitkan dengan teori organisasi atau praktik terbaik model tata kelola penegakan hukum secara umum.

Konsultasi akhir penelitian dilakukan lewat *Focus Group Discussion* (FGD) bersama dengan PPNS Kementerian ESDM, Inspektorat Jenderal Kementerian ESDM, serta para pejabat terkait di Kementerian ESDM.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TEORI DESAIN ORGANISASI

Organisasi yang beragam seperti perbankan, perusahaan produk konsumen, layanan transportasi daring, platform media sosial, dan lembaga pemerintah memiliki karakteristik yang sama. Secara umum, organisasi didefinisikan sebagai

- (1) entitas sosial yang diarahkan pada tujuan;
- (2) dirancang sebagai sistem aktivitas yang terstruktur dan terkoordinasi dengan sengaja; dan
- (3) terkait dengan lingkungan eksternal (Daft, 2021).

Aspek utama organisasi adalah koordinasi orang dan sumber daya untuk secara kolektif mencapai tujuan yang diinginkan. Sebuah organisasi bukanlah sebuah bangunan atau seperangkat kebijakan dan prosedur. Organisasi terdiri dari orang-orang dan hubungan mereka satu sama lain. Sebuah organisasi ada ketika orang-orang berinteraksi satu sama lain untuk melakukan fungsi penting yang membantu mencapai tujuan. Interaksi tersebut mencakup penggunaan sumber daya organisasi, koordinasi aktivitas, berhubungan dengan para pemangku kepentingan, serta merespons kebutuhan untuk menanggapi perubahan di lingkungan eksternal.

Hal-hal tersebut melahirkan kebutuhan untuk mendesain organisasi. Pentingnya desain organisasi, terutama dikaitkan dengan kebutuhan untuk mengidentifikasi, memahami, memformulasikan, dan mengelola organisasi secara lebih terukur dan efektif. Termasuk di dalamnya

mengenai sejumlah isu yang berhubungan dengan bagaimana organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, mengatasi peningkatan ukuran dan kompleksitas, mengelola konflik internal dan koordinasi, serta membentuk budaya yang tepat untuk mencapai tujuan.

Desain organisasi memungkinkan organisasi mencapai tujuannya melalui energi orang-orang yang bekerja bersama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Desain organisasi, dengan demikian, harus bersifat fleksibel untuk merespons dengan tepat perubahan lingkungan. Namun di sisi lain, harus pula menyediakan struktur yang dibutuhkan untuk menjaga fungsi organisasi.

Proses dalam mendesain organisasi harus menjadi salah satu perhatian khusus yang didasarkan pada pertimbangan matang. Bukan sekadar menggambar struktur pada bagan organisasi atau memilah garis pelaporan, namun merupakan penilaian sistematis yang mencerminkan komposisi organisasi. Ini penting agar tujuan organisasi dapat tercapai, baik melalui cakupan fungsi yang terlihat maupun tak terlihat dalam kaitannya dengan arsitektur organisasi.

Secara prinsip dapat disimpulkan bahwa desain organisasi adalah proses yang disengaja untuk mengonfigurasi struktur, proses, sistem penghargaan, dan praktik orang untuk menciptakan organisasi yang efektif yang mampu mencapai tujuan dan strategi organisasi (Foster, 2018). Hal yang paling penting adalah, desain organisasi tidak dibuat semata-mata sebagai respons terhadap konteks dan keadaan saat ini. Namun, harus pula mampu memberi ruang untuk pengembangan kekuatan internal dan eksternal di masa berikutnya, serta bisa mengeliminasi kelemahan situasi internal untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Desain organisasi yang baik mesti memiliki kemampuan

untuk memandu organisasi pada situasi saat ini dengan situasi yang ingin dicapai di masa depan. Semuanya dengan mengacu kepada kinerja yang berkelanjutan dan fokus pada tujuan organisasi jangka panjang.

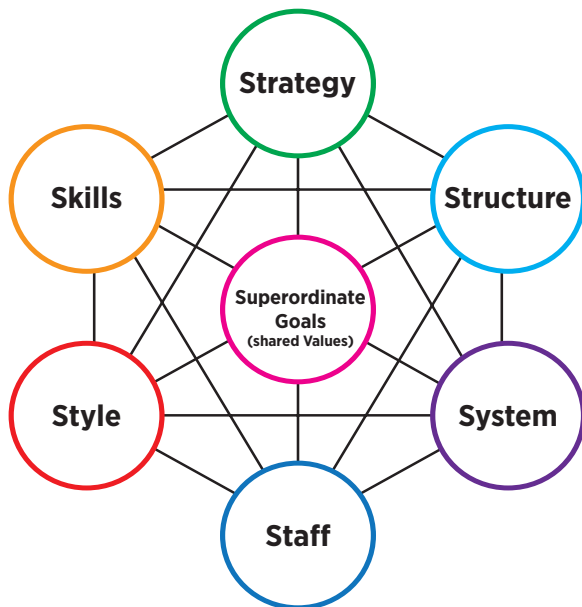
Foster (2018) juga menyatakan, bahwa dalam desain organisasi harus terdapat ketentuan berupa penghindaran perilaku berpolitik guna mendapatkan keuntungan jangka pendek dari pejabat yang berkuasa dalam pengaturan organisasi. Ketentuan tersebut memberikan wewenang bagi komponen organisasi untuk terlibat di dalam proses mendesain organisasi, membuat pilihan, memberikan alasan guna memeriksa implikasi, dan menentukan sarana yang digunakan untuk menjelaskan serta mengomunikasikan keputusan yang dibuat untuk memfasilitasi manajemen perubahan.

Pelibatan setiap unsur organisasi dalam proses pengambilan keputusan sebaiknya meliputi penilaian posisi organisasi terkait realitas organisasi saat ini, termasuk ancaman dan peluangnya serta kelemahan dan kekuatannya. Sehingga kerangka desain organisasi dapat memberikan gambaran dasar untuk kesepakatan posisi masa depan organisasi, ke mana arah organisasi dan seperti apa kesuksesan itu ketika dicapai. Termasuk di dalamnya adalah penetapan ukuran keberhasilan sehingga ada kejelasan tentang kondisi-kondisi tertentu tatkala organisasi mencapai tujuannya. Ini memberikan pedoman untuk menghasilkan peta jalan guna membawa organisasi dari tempatnya sekarang ke tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini, dipergunakan pendekatan 7S dari McKinsey untuk memahami kerangka desain organisasi dan model desain organisasi modern menurut Richard L. Daft.

1) Pendekatan 7S McKinsey.

Kerangka kerja 7S McKinsey pertama kali muncul sebagai model desain organisasi



McKinsey Framework.

Sumber: <https://biznewske.com/mckinsey-7s-framework-example/>

dalam Buku Peters and Waterman (1982) yang berjudul *In Search of Excellence*. Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman menjelaskan bahwa kerangka kerja 7S memetakan konstelasi faktor yang saling terkait dan memengaruhi kemampuan organisasi untuk berubah. Kurangnya suatu proses kerja di antara faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kemajuan yang signifikan di satu bagian organisasi akan sulit tanpa didukung kinerja di bagian lain. Dalam model McKinsey tersebut, tujuh area organisasi dibagi menjadi area 'lunak' dan 'keras.' Strategi, struktur, dan sistem adalah elemen 'keras' yang lebih mudah diidentifikasi dan dikelola jika dibandingkan dengan elemen 'lunak.' Di sisi lain, area 'lunak,' yang terdiri atas staf, gaya manajemen, keterampilan, dan nilai bersama, meskipun lebih sulit untuk dikelola, merupakan fondasi organisasi dan lebih mungkin untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kerangka kerja 7S McKinsey juga menjelaskan bahwa organisasi lebih dari sekedar struktur. Kerangka kerja 7S McKinsey memperkenalkan konsep multivariabel yang mencakup pemahaman holistik tentang hal-hal apa saja yang membentuk sebuah organisasi, yang terdiri dari:

- *Strategy.*

Rencana strategis yang dikembangkan oleh organisasi, yang menunjukkan keunggulan kompetitif, serta berisikan penetapan tujuan dan sasaran organisasi. Secara umum, strategi yang baik adalah strategi yang diartikulasikan dengan jelas, berjangka panjang, membantu mencapai keunggulan kompetitif dan diperkuat oleh visi, misi, dan nilai yang kuat. Kunci dalam model 7S bukanlah untuk melihat organisasi memiliki strategi, struktur, sistem, dan lain-lain yang hebat, tetapi untuk melihat apakah strategi tersebut selaras dengan elemen lainnya. Sekalipun terdapat strategi jangka pendek, yang secara umum tidak bersifat sebagaimana mestinya strategi ideal dengan karakteristik jangka panjangnya, namun strategi jangka pendek itu tetap harus bisa diselaraskan dengan enam elemen lainnya. Hal ini penting agar dapat memberikan hasil yang kuat pada bagian akhirnya.

- *Structure.*

Merancang cara organisasi terstruktur dalam hal jalur pelaporan sistem dan prosedur. Sistem dan prosedur dimaksud ialah tentang bagaimana karyawan terlibat dalam tugas dan aktivitas sehari-hari melalui teknologi, proses dan prosedur untuk memastikan pekerjaan diselesaikan dengan baik dan benar. Struktur mewakili cara divisi dan unit bisnis diorganisasikan dan mencakup informasi tentang siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Dengan kata lain, struktur adalah bagan organisasi perusahaan. Ini juga

salah satu elemen kerangka kerja yang paling terlihat dan mudah diubah.

- *Systems.*

Sistem adalah proses dan prosedur organisasi, yang mengungkapkan aktivitas organisasi sehari-hari dan bagaimana keputusan dibuat. Sistem adalah area organisasi yang menentukan bagaimana suatu proses bisnis dilakukan dan harus menjadi fokus utama bagi para pemimpin selama perubahan organisasi terjadi.

- *Shared Values.*

Nilai-nilai bersama adalah inti dari model 7S McKinsey. Berisikan norma dan standar yang memandu perilaku karyawan dan tindakan organisasi dan merupakan dasar dari setiap organisasi. Nilai-nilai bersama ini disebut sebagai “tujuan yang lebih tinggi” yang mencakup nilai-nilai inti organisasi, yang dapat diidentifikasi melalui budaya perusahaan dan pendekatan untuk melakukan pekerjaan.

- *Style.*

Gaya manajemen merupakan jenis manajemen dan gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh kepemimpinan tertentu di dalam organisasi. Hal itu berdampak terhadap tingkat pemberdayaan serta cara mengenai bagaimana wewenang dan kekuasaan didistribusikan ke seluruh organisasi. Gaya manajemen juga mewakili cara organisasi dikelola oleh manajemen puncak, bagaimana mereka berinteraksi, tindakan apa yang mereka ambil, dan nilai simbolisnya.

- *Staff.*

Staf merupakan populasi karyawan dalam

organisasi dan kemampuan sumber daya yang tersedia bagi organisasi untuk melaksanakan rencananya. Hal ini juga mencakup jenis dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan organisasi dan bagaimana mereka akan direkrut, dilatih, dimotivasi, dan diberi penghargaan. Dalam implementasinya dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

- *Skills.*

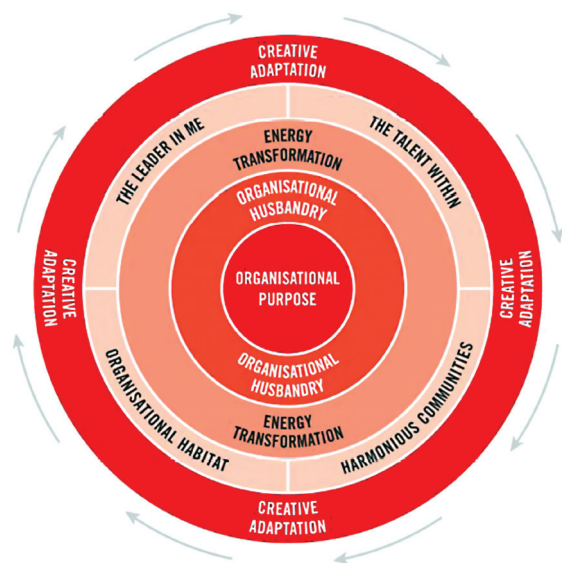
Hal ini merupakan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan yang bekerja untuk organisasi, yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Selama perubahan organisasi, sering muncul pertanyaan tentang keterampilan atau kompetensi apa saja dari karyawan yang benar-benar dibutuhkan organisasi untuk memperkuat strategi atau struktur barunya.

Model 7S didasarkan pada teori yang menjelaskan, agar sebuah organisasi dapat berkinerja baik, tujuh elemen ini perlu diselaraskan dan saling memperkuat. Model 7S dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi apa yang perlu diselaraskan ulang guna meningkatkan kinerja, atau untuk mempertahankan keselarasan dan kinerja selama terjadinya perubahan. Apa pun jenis perubahannya – restrukturisasi, proses baru, penggabungan organisasi, sistem baru, perubahan kepemimpinan, dan sebagainya – model 7S dapat digunakan untuk memahami bagaimana elemen-elemen organisasi saling terkait. Penggunaan model 7S memastikan dampak lebih luas dari perubahan yang dibuat dalam satu bidang dapat diperhitungkan.

2) *Model of Organizational Balance* atau Model Keseimbangan Organisasi.

Model Keseimbangan Organisasi oleh Foster (2017) dikenalkan sebagai kerangka kerja desain organisasi mengenai hubungan timbal balik dan interaksi yang khusus untuk proses-proses terkait manusia di dalam organisasi. Proses tersebut, dari perspektif desain organisasi, berdampak pada kinerja organisasi. Mempertimbangkan sifat holistik dari sebuah organisasi, setiap bagian dari kerangka kerja tersebut menggambarkan elemen proses manusia dari ekosistem organisasi, yang berinteraksi dengan elemen dan hasil lainnya yang bisa berdampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi.

Model Keseimbangan Organisasi menawarkan pendekatan desain organisasi dalam bisnis yang bersifat humanistik. Kerangka kerja organisasi beroperasi dengan manusia dalam sistem organisasi guna mengatasi hambatan, resistensi, dan kendala yang dialami. Tujuannya supaya hambatan, resistensi, dan kendala dimaksud dapat diselesaikan dan keberhasilan bisa direngkuh, yang lantas secara positif memengaruhi kinerja organisasi. Model Keseimbangan Organisasi yang bekerja di dalam sistem organisasi, didesain untuk keberhasilan kinerja. Model tersebut secara mandiri berusaha membantu para pemimpin organisasi untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang keseimbangan organisasi. Bagian-bagian yang terkait dengan Model Keseimbangan Organisasi sebagaimana digambarkan dalam ilustrasi di bawah ini.



Organizational Balance Model

Sumber: Foster, C. (2018) *Designing Learning and Development for Return on Investment*.

- *Organizational Purpose.*

Tujuan organisasi lebih dari sekadar untuk pusat organisasi, melainkan memberikan darah kehidupan ke seluruh sistem organisasi. Tujuan organisasi adalah menghubungkan, menyegarkan, memperbaiki, dan menghidupkan setiap elemen organisasi. Jika ada bagian dari organisasi terputus dari tujuan organisasi, bagian tersebut gagal berfungsi dengan baik, seperti halnya anggota tubuh manusia yang tidak mendapatkan suplai darah tubuh.

- *The Leader in Me.*

Tim kepemimpinan harus terdiri dari dua unsur yaitu pemimpin SDM (Sumber Daya Manusia) dan pemimpin keahlian. Tanpa kedua tipe pemimpin dalam tim kepemimpinan, keseimbangan organisasi tidak akan mungkin terjadi. Terlalu banyak penekanan pada dimensi kepemimpinan SDM membuat keunggulan kompetitif dari pengetahuan pemimpin keahlian tidak termanfaatkan. Sebaliknya,

terlalu banyak penekanan pada dimensi keahlian saja, keterlibatan tenaga kerja akan terganggu. Skenario yang digunakan harus seimbang untuk kinerja yang berkelanjutan.

- *The Talent within.*

Perlu dilakukannya identifikasi bakat dalam setiap individu melalui pembangunan kesadaran diri terhadap apa yang telah dilakukan untuk organisasi. Selain itu, apresiasi terhadap bakat yang dimiliki individu dalam melakukan pekerjaan, termasuk mendiskusikannya dengan dengan kolega terkait terhadap apa yang dihargai dari bakat tersebut. Setelah bakat diidentifikasi, maka organisasi dan individu perlu menginvestasikan sumber daya waktu dan anggaran untuk mengembangkan bakat-bakat yang ada.

- *Harmonious Communities.*

Dengan memanfaatkan bakat kolektif dari seluruh jaringan organisasi, dimungkinkan untuk menggunakan kohesi kelompok lintas fungsional guna menyelesaikan tugas-tugas yang terkait dengan organisasi. Jika karyawan mampu berkolaborasi dalam arti yang sebenarnya, mereka mungkin tidak hanya melakukan apa yang diperintahkan, tetapi mampu membentuk kelompok kohesif yang berpikir secara berbeda tentang apa yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Membangun hubungan rekanan (*building partnership*) adalah elemen penting dari proses ini, dan harus diberikan waktu sehingga hubungan yang dibangun berkualitas dan dapat dikembangkan.

- *Organizational Habitat.*

Struktur jaringan juga memungkinkan organisasi mencapai sinergi dan

memanfaatkan bakat individu dalam waktu dan tempat yang diperlukan, pada momen yang tepat. Dari perspektif karyawan atau individu, struktur jaringan akan meningkatkan kesempatan bagi individu untuk membangun dan mengembangkan kekuatan dan kompetensinya, meningkatkan keahlian dan mengeluarkan seluruh potensi bakat dalam organisasi secara keseluruhan.

- *Organizational Husbandry.*

Pengurusan secara organisasional harus dilihat dalam kerangka holistik dan solusi tidak dapat diambil secara parsial. Pemahaman secara luas terhadap sistem akan terhubung dengan solusi, dan dapat membantu pengambilan keputusan yang benar. Ini dilakukan dengan menghindari hal-hal yang tidak diinginkan atau melalui cara disadarinya kemungkinan konsekuensi yang tidak diinginkan dari keputusan yang dibuat terhadap generasi mendatang. Organisasi harus memiliki tanggung jawab dan menunjukkan komitmen terhadap seluruh ruang lingkup pengurusan dan dampaknya bagi kondisi sosial kemasyarakatan. Organisasi juga memiliki tanggung jawab untuk membantu individu guna mengeluarkan potensi dan menggunakan bakat mereka.

- *Creative Adaptation.*

Individu membutuhkan ruang dan waktu untuk berpikir guna menghasilkan inovasi dan kreativitas. Ruang dan waktu, merupakan dimensi paling esensial bagi setiap individu, untuk dapat mempertahankan keberlangsungan hidup mereka. Inovasi dan kreativitas, menjadi aspek-aspek fundamental yang penting agar individu-individu bisa terus melanjutkan keberlangsungan organisasi. Individu-individu di seluruh organisasi perlu diberdayakan guna menghabiskan waktu

untuk berpikir terhadap berbagai masalah yang mungkin terjadi. Sehingga ketika masalah terjadi, sudah ada jawaban atau solusi yang siap digunakan. Atau, setidaknya terdapat sejumlah pilihan yang bisa dilakukan untuk pengembangan organisasi lebih lanjut.

- *Energy Transformation.*

“Transformasi Energi” dalam konteks ini adalah tekad organisasi untuk berubah dengan cara yang positif agar menjadi unggul. “Transformasi energi” yang juga cenderung dapat dipahami sebagai energi untuk melakukan transformasi, terjadi melalui praktik yang berkelanjutan dengan melibatkan individu, kelompok, dan intervensi organisasi secara positif. Ini berarti, setiap tindakan organisasi dan individu merupakan kebutuhan dan menjadi kesadaran bersama. Ada perhatian dalam “transformasi energi” yang menuntut tanggung jawab dan akuntabilitas untuk hasil dengan kriteria kinerja tertentu yang lebih unggul.

- *Organizational Cycling.*

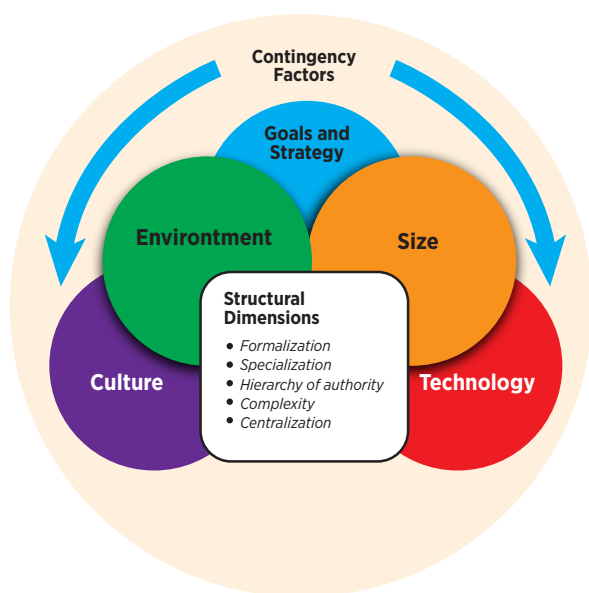
Siklus organisasi adalah proses menerima masukan dari lingkungan untuk mendukung proses berkelanjutan dari perubahan dan transformasi dengan menggabungkan semua elemen keseimbangan organisasi. Tujuannya untuk menggerakkan organisasi sehingga seimbang sebelum gangguan datang. Fokus utamanya terdapat di dalam proses perubahan terus menerus, namun tetap fokus pada desain kinerja melalui elemen SDM, kepemimpinan, dan pemberdayaan bakat individual. Siklus organisasi, dengan cara ini, tetap pada jalurnya dengan menyeimbangkan setiap elemen dalam menanggapi gangguan atau berbagai kekuatan eksternal guna menjaga organisasi tetap bergerak.

Model keseimbangan organisasi mempertimbangkan sifat holistik dari sebuah organisasi, dengan setiap bagian dari kerangka kerja organisasi menggambarkan interaksi elemen manusia dalam proses ekosistem organisasi. Masing-masing berinteraksi dengan elemen lain dan menimbulkan dampak positif atau negatif atas kinerja organisasi. Proses desain organisasi harus menjadi salah satu perhatian. Ini lebih dari sekadar menggambarkan hierarki pada bagan organisasi dan memisah lini pelaporan. Desain organisasi adalah kerangka sistematis penilaian dan komposisi organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, meliputi pula hal-hal yang tanwujud serta berwujud dalam kaitannya dengan arsitektur organisasi.

3) Pendekatan Model Interaksi.

Organisasi membentuk kehidupan individu yang menjadi anggotanya. Pendekatan ini menggambarkan bahwa ciri-ciri desain organisasi tertentu, menggambarkan kepribadian dan ciri-ciri anggotanya. Terdapat dua jenis fitur interaksi organisasi, yaitu dimensi struktural dan faktor kontingensi.

Dimensi struktural memberikan label untuk menggambarkan ciri-ciri internal organisasi yang menciptakan dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi. Sedangkan faktor kontingensi mencakup elemen lebih besar yang memengaruhi dimensi struktural, termasuk ukuran organisasi, teknologi, lingkungan, budaya, dan tujuan. Faktor kontingensi yang juga berarti kondisi ketidakpastian serta berada di luar jangkauan, menggambarkan pengaturan yang memengaruhi dan membentuk dimensi struktural. Dimensi struktural dan faktor kontingensi saling menunjang membentuk struktur organisasi dan proses kerja, seperti yang diilustrasikan dalam bagan berikut:



Model Interaksi.

Sumber: Dimention & Contingency factor of Organization (Daft, 2021)

Dimensi struktural dapat dijelaskan sebagai berikut:

- *Formalization.*

Berkaitan dengan jumlah dokumentasi tertulis dalam organisasi. Dokumentasi yang dimaksud meliputi prosedur, uraian tugas, peraturan, dan manual kebijakan. Dokumen tertulis ini menggambarkan perilaku dan aktivitas. Formalisasi sering diukur dengan hanya menghitung jumlah halaman dokumentasi dalam organisasi. Universitas besar, misalnya, cenderung memiliki tingkat formalisasi tinggi karena mereka memiliki beberapa jumlah aturan tertulis berkenaan dengan pendaftaran, penurunan dan penambahan kelas, himpunan mahasiswa, tata kelola asrama, bantuan keuangan, dan lain sebagainya. Sebaliknya, bisnis kecil milik keluarga mungkin hampir tidak memiliki aturan tertulis dan akan dipertimbangkan secara tidak resmi. Demikian halnya dengan lembaga pemerintah, akan memiliki berbagai standar peraturan dan

kebijakan, serta masalah penganggaran berkala yang memiliki standar formal.

- *Specialization.*

Hal ini dapat diartikan sejauh mana tugas-tugas organisasi dibagi lagi menjadi pekerjaan terpisah. Jika spesialisasi luas, setiap pegawai hanya melakukan serangkaian tugas yang sempit. Jika spesialisasi rendah, pegawai melakukan berbagai macam tugas dalam pekerjaan mereka atau dikenal sebagai *multitasking*. Spesialisasi terkadang disebut sebagai pembagian tenaga kerja. Kadangkala, tanpa dukungan budaya organisasi kerja yang baik, praktiknya memunculkan perilaku ego sektoral.

- *Hierarchy of Authority.*

Ini menjelaskan mengenai siapa melapor kepada siapa dan luasan rentang kendali untuk setiap manajer. Hierarki digambarkan oleh garis vertikal pada bagan organisasi, yang memuat kewenangan dan tanggung jawab di setiap lini. Hierarki juga terkait dengan rentang kendali, yakni jumlah pegawai yang melapor kepada supervisor atau atasan. Ketika rentang kendali sempit, hierarki cenderung tinggi. Ketika rentang kendali luas, hierarki otoritas akan lebih pendek.

Dalam konteks ini, penulis memberikan catatan bahwa sifat hubungan antara rentang kendalai dan hierarki relatif belum bisa ditentukan, apakah cenderung linier ataupun berbanding terbalik. Sebagian organisasi diketahui cenderung mengombinasikan struktur *flat* yang relatif tidak memiliki banyak lapisan pengelolaan dan struktur *tall* dengan relatif lebih banyak lapisan eksekutif. Terkadang hal itu membuat alur birokrasi menjadi tidak efektif.

- *Complexity*

Kompleksitas mengacu pada jumlah unit atau aktivitas departemen yang berbeda dalam sebuah organisasi. Kompleksitas organisasi dapat diukur dalam tiga dimensi, yaitu secara vertikal, horizontal, dan spasial. Kompleksitas vertikal adalah jumlah level dalam hierarki. Tingkat organisasi yang berbeda memiliki gudang pengetahuan dan keahlian yang berbeda. Kompleksitas horizontal adalah jumlah departemen atau spesialisasi pekerjaan horizontal yang ada di seluruh organisasi. Kompleksitas spasial adalah sejauh mana departemen dan personel organisasi tersebar secara geografis.

- *Centralization*

Sentralisasi merujuk artinya pada tingkat hierarki yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Ketika pengambilan keputusan dilakukan di tingkat atas, maka itu merupakan ciri organisasi terpusat. Ketika keputusan didelegasikan ke tingkat organisasi yang lebih rendah, artinya lebih terdesentralisasi. Contoh keputusan organisasi yang mungkin terpusat serta desentralisasi meliputi pengadaan barang dan jasa, penetapan tujuan, perekrutan pegawai, dan penentuan wilayah pemasaran.

Mendalami dimensi struktural saja tidak cukup membantu untuk memahami atau merancang organisasi dengan tepat. Hal itu mesti ditambah dengan keharusan untuk melihat faktor-faktor kontingensi. Termasuk di dalamnya adalah mengenai ukuran organisasi, teknologi organisasi, lingkungan eksternal, tujuan serta strategi, dan budaya organisasi.

- Ukuran organisasi dapat diukur baik secara keseluruhan maupun komponen tertentu. Misalnya seperti ukuran pabrik atau ukuran divisi. Karena organisasi adalah sistem sosial,

biasanya unit pengukurannya mengacu kepada jumlah SDM. Total penjualan atau total aset juga mencerminkan ukuran organisasi, tetapi hal-hal tersebut tidak menunjukkan ukuran SDM dalam sistem organisasi.

- Teknologi organisasi mengacu pada alat, teknik, dan tindakan yang digunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Hal ini menyangkut bagaimana organisasi benar-benar menghasilkan produk dan layanan untuk pelanggan. Di dalamnya termasuk sistem informasi digital dan penyediaan layanan lewat jaringan internet. Mekanisme perizinan daring, perakitan suatu produk, dan platform media sosial adalah contoh teknologi yang digunakan meskipun berbeda satu dengan yang lain.
- Lingkungan mencakup semua elemen di luar batas organisasi. Elemen kunci termasuk industri, regulator, pelanggan, pemasok, dan kebijakan keuangan. Elemen lingkungan yang paling memengaruhi organisasi seringkali adalah organisasi lain.
- Tujuan dan strategi organisasi menentukan tujuan dan teknik kompetisi yang membedakannya dari organisasi lain. Tujuan sering ditulis sebagai visi dan misi organisasi, sedangkan strategi adalah rencana tindakan yang menjelaskan alokasi sumber daya dan kegiatan untuk menangani lingkungan dan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dan strategi menentukan ruang lingkup operasi dan hubungan dengan pegawai serta para pemangku kepentingan organisasi.
- Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma kunci. Hal-hal ini menjadi dasar bagi organisasi dalam menjalankan operasi guna mencapai tujuan-tujuan bersama para pegawai di dalamnya. Nilai dan norma yang menjadi dasar itu mungkin berkaitan dengan perilaku etis, komitmen

terhadap pengembangan SDM, efisiensi, dan layanan pelanggan. Masing-masing menyediakan perekat untuk menyatukan setiap anggota organisasi. Misalnya saja, beberapa organisasi menerapkan percakapan terbuka dan langsung antara pegawai dan para direktornya pada pertemuan yang dilakukan sekali per minggu.

Model interaksi lebih menekankan pentingnya lima dimensi struktural dan lima faktor kontingensi yang saling bergantung. Faktor kontingensi tertentu akan memengaruhi tingkat capaian dari spesialisasi, formalisasi, dan sebagainya untuk organisasi. Misalnya ukuran organisasi yang besar, teknologi rutin, dan lingkungan yang stabil semuanya cenderung menciptakan organisasi yang memiliki formalisasi, spesialisasi, dan sentralisasi yang lebih besar juga. Perhitungan ihwal efisien dan tidaknya layanan dan produk organisasi, dipengaruhi oleh ada atau tidak adanya peraturan standar, kejelasan rantai komando dan komunikasi dari atasan kepada bawahan. Seringkali, peraturan dimaksud muncul dengan cara didikte dari atas, dengan komunikasi yang mengalir ke bawah sesuai rantai komando vertikal.

Perspektif interaksi antara dimensi struktural dan faktor kontingensi dengan demikian dapat memberikan banyak informasi tentang suatu organisasi dan tentang perbedaan antar organisasi. Dengan memahami dimensi struktural dan faktor kontingensi, perancangan suatu organisasi dapat diupayakan sedemikian rupa untuk mencapai kinerja dan efektivitas yang tinggi. Para pemimpin organisasi harus mampu menyesuaikan berbagai aspek organisasi sehingga perubahan masukan menjadi keluaran mampu memberikan nilai paling efektif dan efisien.

Efektivitas berarti sejauh mana organisasi mencapai tujuan. Termasuk di dalamnya adalah

pendefinisian tujuan, sebagaimana inovasi dan tantangan globalisasi, serta tolok ukur yang digunakan. Sedangkan efisiensi harus mengacu pada jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Para pemimpin organisasi harus mampu menyeimbangkan kebutuhan dan keperluan berbagai pemangku kepentingan dalam menetapkan tujuan. Selain itu, mengupayakan pula efektivitas yang mengindikasikan kinerja organisasi.

B. KERANGKA PENYIDIKAN

Pada dasarnya, investigasi adalah proses pengumpulan informasi dan analisis. Penyidik mengumpulkan fakta atau data, dan menafsirkan apa arti informasi tersebut (Sanders, 1997). Investigasi difokuskan melalui salah satu dari lima cara

- (1) sebagai hasil dari tindakan kriminal yang dilaporkan atau diamati;
- (2) sebagai hasil dari serangkaian tindak pidana yang memiliki pola yang sama dan/atau yang telah menarik perhatian dan kekhawatiran masyarakat umum;
- (3) sebagai hasil pengamatan seseorang dalam keadaan “mencurigakan;”
- (4) sebagai akibat dari keyakinan polisi bahwa seseorang sedang merencanakan kejahatan; dan
- (5) sebagai akibat dari keyakinan polisi bahwa seseorang memang penjahat.

Secara umum proses penyidikan dapat dimulai dari adanya pelaporan atau pengaduan. Pelaporan dan pengaduan menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan pemeriksaan dan melakukan perbaikan bila terjadi pelanggaran internal terhadap peraturan perundangan maupun tindak kecurangan (MacSuibhne and Bloch, 2022).

Hal ini sekalipun sudah ada tindakan pencegahan melalui program kepatuhan, namun tetap saja terdapat kemungkinan sejumlah fungsi pengendalian yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Program kepatuhan lebih ditujukan untuk pencegahan dan deteksi dalam rangka perbaikan internal organisasi. Terutama yang berhubungan dengan pelanggaran yang dilakukan pihak internal dan eksternal organisasi. Khususnya yang terkait dengan pelanggaran norma dan etika, pelanggaran keuangan, masalah dengan investor, penyuapan, dan masalah lainnya yang tidak pantas dari perusahaan.

Perlu ditegaskan bahwa ada perbedaan yang mendasar dalam proses penyidikan yang dilakukan dalam rangka kepatuhan atau audit, dengan penyidikan dalam rangka penegakan hukum. Walaupun secara umum ada dua alasan utama mengapa organisasi memulai kegiatan penyidikan. Pertama, investigasi terkadang dimulai oleh auditor yang menemukan bukti pelanggaran saat melakukan pemeriksaan rutin, atau berdasarkan pengaduan serta permintaan khusus. Kedua, memang telah terjadi pelanggaran pidana berdasarkan peraturan perundang-undangan. Audit dilakukan untuk mengawasi proses bisnis dan individu guna memastikan dipatuhinya syarat dan ketentuan sesuai peraturan perundangan yang mengatur lingkup kerja mereka. Selama audit dalam rangka kepatuhan, masalah dapat diidentifikasi dan langkah-langkah bisa diambil untuk memperbaiki masalah. Sedangkan penyidikan dalam rangka investigasi penegakan hukum, dilakukan untuk mendapatkan bukti pelanggaran serta mengumpulkan barang bukti dengan tujuan akhir penuntutan atau tindakan penegakan hukum lainnya (Lombardi, 2013).

Mengacu kepada hukum acara pidana, penegakan hukum yang dimaksud adalah keseluruhan aturan hukum yang berkaitan dengan penyelenggaraan

peradilan pidana serta prosedur penyelesaian perkara pidana yang meliputi proses pelaporan dan pengaduan, penyelidikan, penyidikan, penuntutan, pemeriksaan disidang pengadilan, putusan dan pelaksanaan putusan pidana (Hamzah, 2008).

Dalam konteks penyidikan penegakan hukum, penyidik memiliki hak dasar untuk melakukan penggeledahan dan penyitaan terhadap sesuatu yang berpotensi menjadi bukti pelanggaran atau tindak pidana, untuk dapat diteruskan ke pengadilan. Mengutip Pedoman Pelaksanaan KUHP (Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana) yang dikeluarkan oleh Menteri Kehakiman pada tahun 1982 (dalam Makaro, 2004), tujuan dan hukum acara pidana adalah “untuk mencari kebenaran dan mendapatkan atau setidaknya mendekati kebenaran materiil, ialah kebenaran yang selengkap-lengkapnyanya dari suatu perkara pidana dengan menerapkan ketentuan hukum acara pidana secara jujur dan tetap dengan tujuan untuk mencari siapakah pelaku yang dapat didakwakan melakukan suatu pelanggaran hukum, dan selanjutnya meminta pemeriksaan dan putusan dari pengadilan guna menemukan apakah terbukti bahwa suatu tindak pidana telah dilakukan dan apakah orang yang didakwa itu dapat dipersalahkan.”

Terlepas dari ukuran organisasi serta mengacu kepadakewenangannya, sebagian besar organisasi harus memiliki prosedur investigasi. Prosedur ini seharusnya merupakan program formal yang terstruktur dan dijalankan oleh personel terlatih, atau seperti yang ditetapkan oleh organisasi. Masalah-masalah yang menyangkut etika bisnis dan masalah kepatuhan di sejumlah bidang seperti pelanggaran keuangan, hubungan dengan investor, penyuapan, dan praktik korupsi memiliki potensi terbesar adanya pengawasan dari pihak eksternal. Karena itulah, organisasi perlu memiliki kerangka kerja yang efektif untuk menerima

pengaduan dan melaksanakan investigasi secara efektif guna membantu organisasi mengurangi risiko pada tahap awal. Selain itu, berguna pula untuk mengelola masalah internal dan eksternal, serta meneruskan harapan karyawan dan publik tentang bagaimana organisasi mengelola masalah-masalah pelanggaran dan penegakan aturan kepada mereka yang terlibat.

Kerangka kerja dan alat untuk penyidikan harus mencerminkan nilai, filosofi, risiko, dan tujuan organisasi. Untuk membuat keputusan yang baik, organisasi harus cukup mendapatkan informasi. Organisasi mendapatkan informasi dari proses pengaduan dan penyelidikan. Keduanya menjadi proses yang berharga untuk menganalisis data, memperbaiki masalah sejak dini, dan menemukan kemungkinan solusi serta sebagai masukan organisasi didalam perbaikan sistem di masa mendatang.

Ada beberapa langkah dasar yang harus dilakukan ketika organisasi mempertimbangkan dan mengembangkan organisasi dalam program penyidikan, antara lain sebagaimana dikutip dari MacSuihne & Bloch (2021) berikut ini.

1. Mengidentifikasi sumber informasi. Kemungkinan sumber informasi berasal dari keluhan dan pengaduan. Organisasi harus mengatur kerangka investigasi dengan pemberian tugas kepada bagian penerima pengaduan dan laporan. Selain itu fungsi Etika dan Kepatuhan harus menciptakan atau memanfaatkan berbagai jalur pelaporan dan mendorong budaya pelaporan semacam *whistle blowing system*, sehingga organisasi dapat menentukan bagaimana dan di mana penanganan penyidikan dilakukan.

Informasi antara lain dapat bersumber dari *background check* baik karyawan ataupun mitra kerja, adanya pelaporan dari pihak internal atau eksternal, tinjauan atau hasil audit,

ketidaksesuaian laporan biaya, berita di media sosial, ataupun informasi dari aparat penegak hukum yang terkait dan lainnya.

2. Melakukan penilaian kompetensi penyidik. Selain mengidentifikasi sumber informasi utama, Organisasi harus mengetahui keahlian dan pengalaman orang-orang yang melakukan penyidikan. Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan untuk memastikan penyidiknya bertindak dengan cara yang konsisten sejak penanganan pengaduan atau informasi yang berpotensi penting dan bagaimana orang yang melapor dikelola. Setiap masalah dapat memiliki konsekuensi yang signifikan bagi organisasi dan reputasinya.
3. Merancang atau mengevaluasi kerangka investigasi, dengan memerhatikan profil risiko organisasi.
4. Memerhatikan filosofi organisasi dan tujuan strategis terkait investigasi serta hak dan harapan dari sisi saksi dan penyidik.
5. Mempertimbangkan fungsi manajemen risiko utama lainnya apakah ada kebijakan atau prosedur tambahan yang dibutuhkan, serta mengembangkan modul pelatihan atau dukungan implementasi penyidikan sesuai kebutuhan.
6. Mendesain kerangka kegiatan penyidikan dengan mempertimbangkan sumber daya dan mempertimbangkan manajemen perubahan.
7. Menerapkan struktur organisasi penyidikan yang dirancang, termasuk mengukur dan memantau efektivitasnya, serta beradaptasi dengan perubahan organisasi dan lingkungan sesuai kebutuhan.

Pada hakikatnya, dalam sistem peradilan pidana yang adil dan efektif, penyidikan atau investigasi tindak pidana adalah proses tat kala pelaku kejahatan, atau kejahatan yang dimaksud,

diidentifikasi melalui pengumpulan fakta atau bukti dan pembuktian. Investigasi dapat bersifat reaktif, yaitu diterapkan pada kejahatan yang telah terjadi, atau proaktif, yaitu menargetkan kriminal tertentu atau mencegah aktivitas kriminal di masa yang akan datang. Secara garis besar, United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) menggambarkan panduan kerangka penyidikan dalam enam aspek. Berikut ini adalah detailnya sebagaimana dikutip dari dokumen *Crime Investigation Criminal* yang dipublikasikan UNODC (2006).

1. Dua pendekatan dasar untuk mengelola investigasi penegakan hukum terkait dengan yurisdiksi. Pertama, terkait hukum perdata, yang tanggung jawab terkait penilaian bukti diberikan kepada petugas yudisial atau hakim. Kedua, investigasi adalah proses independen oleh penyidik yang dilakukan secara koordinatif dengan jaksa, sampai pada batas kasus dan terdakwa diserahkan untuk dituntut di pengadilan. Secara prinsip, prosesnya dilakukan dengan mengidentifikasi siapa yang melakukan tindak pidana dan mengumpulkan cukup bukti untuk memastikan keyakinan hakim dalam memutus perkara.
2. Dari sisi tahapan, terdapat fase prainvestigasi atau intelijen dan penyelidikan. Penyidik dibantu penyelidik bertanggung jawab atas fase prainvestigasi, yaitu tahap untuk mengidentifikasi apakah suatu pelanggaran atau tindak pidana benar-benar terjadi. Identifikasi dilakukan melalui pengumpulan informasi dasar dan data untuk memastikan jenis pelanggarannya, apakah dalam bentuk ringan (bersifat administratif) atau merupakan pelanggaran dan kejahatan serius. Prinsipnya, tata kelola penegakan hukum tunduk kepada hukum acara masing-masing negara.
3. Penyidik wajib mempertimbangkan keterbatasan waktu yang mungkin dimiliki seorang pelaku kejahatan atau status pembatasan dalam peraturan perundangan yang melingkupinya. Beberapa pelanggaran yang sangat serius tidak dapat dituntut setelah batas waktu yang ditentukan oleh undang-undang telah habis. Namun, di negara lain, terutama untuk kejahatan berat, mungkin tidak ada batas waktu yang ditetapkan oleh undang-undang sama sekali. Seseorang dapat didakwa bertahun-tahun setelah melakukan kejahatan sekalipun fakta baru (*novum*) atau bukti termutakhir baru saja terungkap dalam beberapa waktu belakangan.
4. Apa pun sistem investigasi yang dikembangkan atau diadopsi, terdapat nilai universal yang harus dipertahankan dalam setiap sistem peradilan pidana yaitu premis bahwa tersangka tidak bersalah sampai terbukti bersalah. Penyidik harus yakin bahwa kecurigaan mereka didasarkan pada suatu tujuan melalui evaluasi fakta dan pembuktian. Penyidik tidak boleh memutarbalikkan fakta agar sesuai dengan kecurigaan mereka.
5. Supaya fungsi dalam melakukan penyidikan pidana berjalan secara efektif, seorang penyidik harus memiliki kewenangan didalam melakukan investigasi kejahatan. Kewenangan tersebut, di antaranya adalah
 - (1)menahan seorang tersangka;
 - (2)mencari bukti, baik di tempat maupun pada orang melalui pengeledahan
merampas barang tersangka sebagai bukti;
 - (3)mewawancarai tersangka, saksi dan termasuk korban dengan teknis tertentu;
 - (4)mengumpulkan sampel, seperti sidik jari dan DNA (*Deoxyribonucleic acid/asam deoksiribonukleat*), dan mengambil foto;
 - (5)menjalankan prosedur identifikasi;
 - (6)menyimpan dan memelihara informasi pribadi dan rahasia;

- (7) melakukan penyamaran dan pembuntutan untuk mengamati orang serta menggunakan informan;
 - (8) melindungi dan memindahkan saksi;
 - (9) memiliki kewenangan membawa senjata dan upaya paksa; dan
 - (10) lain sebagainya.
6. Koordinasi, kolaborasi dan bantuan teknis antar sesama penegak hukum juga harus diperhitungkan dalam efektivitas penyidikan. Bantuan teknis secara strategis dapat mencakup pekerjaan investigasi untuk peningkatan kapasitas penyidik dalam hal implementasi dan pemantauan kerangka hukum yang relevan, termasuk kode etik dan/atau acara pidana. Termasuk dalam hal

adalah pengembangan kapasitas ilmu forensik baik terkait bukti digital maupun hal lainnya. Koordinasi dan kolaborasi juga mampu meningkatkan keterampilan dan standar investigasi, terutama di bidang-bidang spesialisasi seperti investigasi keuangan, kejahatan dunia maya, dan teknik wawancara. Selain itu, termasuk pula cara diperolehnya barang bukti yang tepat serta penanganan barang bukti yang tepat dan aman. Di dalamnya terkait pula dengan pengadaan peralatan serta peningkatan prosedur identifikasi, dan bahan pelatihan yang relevan.

Secara umum kerangka penyidikan dapat digambarkan dalam peta proses sebagai berikut:

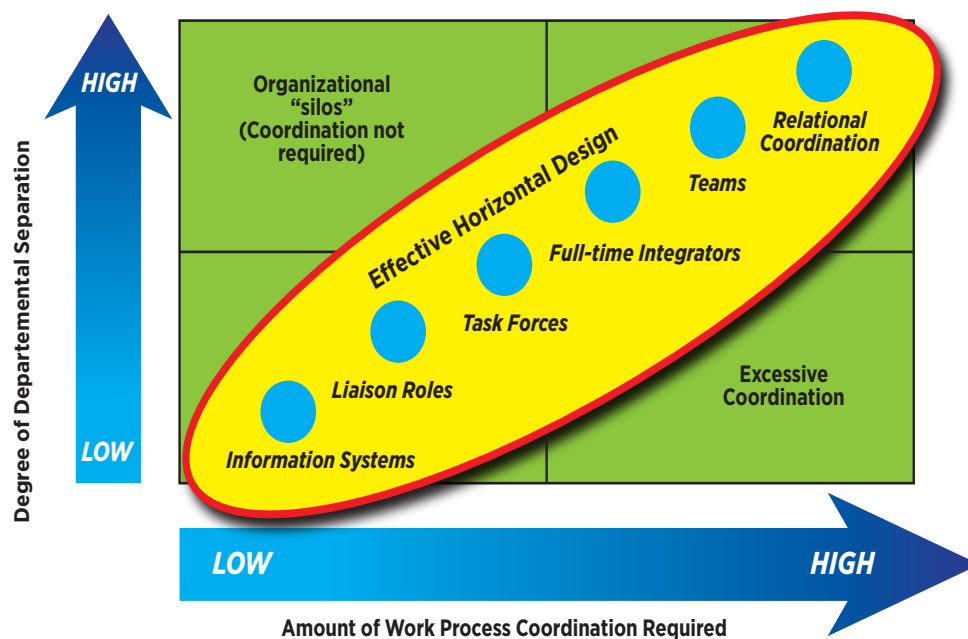


Kerangka Penyidikan
Sumber: Hasil olahan penulis

C. DESAIN ORGANISASI PENYIDIKAN

Menimbang rancangan organisasi dengan berbagai pendekatan, serta mengacu kepada alur proses kerangka penyidikan, setidaknya dapat disimpulkan bahwa organisasi penyidikan memerlukan struktur yang menghasilkan tingkat kecepatan dan kelincahan dalam lingkungan global untuk mendapatkan informasi data. Dengan memerhatikan 7S dan keseimbangan organisasi, diperlukan tim kerja lintas fungsi dan desain matriks untuk mencapai koordinasi dan fleksibilitas yang dibutuhkan. Tim kerja lintas

fungsi, misalnya, adalah bagian dari strategi yang digunakan oleh Biro Investigasi Federal (FBI) di Amerika Serikat untuk memerangi terorisme. Seperti organisasi lain, FBI harus menemukan cara untuk mendapatkan informasi pembuktian lebih banyak dengan sumber daya yang terbatas. Salah satunya adalah dengan teknik kolaborasi melalui kreasi *Flying Squads*, yang merupakan tim agen sukarelawan dan staf pendukung dari berbagai kantor yang siap beraksi ketika kantor FBI meminta bantuan di seluruh dunia (Daft, 2021).



Mekanisme Desain Horizontal dan Mekanisme Koordinasi
Sumber: Organization Theory and Design (Daft, 2021. Hl. 107)

Di sisi lain, sebagaimana dikutip dari laman [fbi.gov](https://www.fbi.gov), FBI memiliki *International Operations* dengan menempatkan sejumlah agen khusus dan personel lainnya di kantor-kantor mereka seluruh dunia (*overseas offices*). Strukturnya dikelola oleh *International Operations Division* di markas FBI di Washington D.C., Amerika Serikat. Dengan memerhatikan dimensi organisasi

baik struktural maupun kontingensi, situasi kompleksitas lingkungan saat ini menuntut setiap organisasi menggunakan berbagai alternatif struktural untuk membantu mereka mencapai tujuan dan menghadapi tantangan. Terutama yang berkaitan dengan lingkungan, teknologi, ukuran dan siklus hidup, serta budaya. Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM)

menjadi salah satu faktor kunci, guna memperkuat sistem komunikasi dan kolaborasi antar unit kerja agar tujuan organisasi tercapai. Tujuan tersebut, termasuk proses pengambilan keputusan secara sentralistik maupun desentralistik.

Ketika membangun koordinasi horizontal ke dalam struktur organisasi diperlukan peran aktif kepemimpinan lini. Peran tersebut guna membantu melatih dan membangun budaya keterampilan SDM untuk berinteraksi satu sama lain, menyelesaikan konflik lintas fungsi, membangun kepercayaan serta kredibilitas, dan dengan sengaja membina hubungan berdasarkan tujuan bersama daripada menekankan tujuan unit-unit kerja yang terpisah. Organisasi ini biasanya melibatkan gugus tugas, pengelolaan data informasi yang baik, dan personel diberikan kebebasan dari aturan kerja yang ketat sehingga mereka memiliki fleksibilitas untuk berinteraksi dan berkontribusi di tempat yang dibutuhkan. Penghargaan bagi personel didasarkan pada usaha dan prestasi tim. Tidak ada penyidik yang mampu menyelesaikan kasusnya secara tunggal, maka organisasi menciptakan peran lintas fungsi khusus yang juga membudayakan koordinasi lintas batas. Dalam konteks ini, organisasi, berikut proses pengambilan keputusannya, termasuk ke dalam bentuk yang desentralistik.

Sebaliknya jika diharapkan sistem komando harus dilakukan secara sentral, maka tingkat keterbatasan antarunit kerja memiliki konsekuensi terbentuknya mentalitas silo dan sedikit dalam berkoordinasi.

D. ALTERNATIF DESAIN ORGANISASI

Melalui bukunya *Theory and Organization Design*, Daft (2021) memberikan berbagai alternatif desain organisasi yang digambarkan melalui struktur. Organisasi efektif setidaknya mencakup tiga komponen kunci yaitu aktivitas,

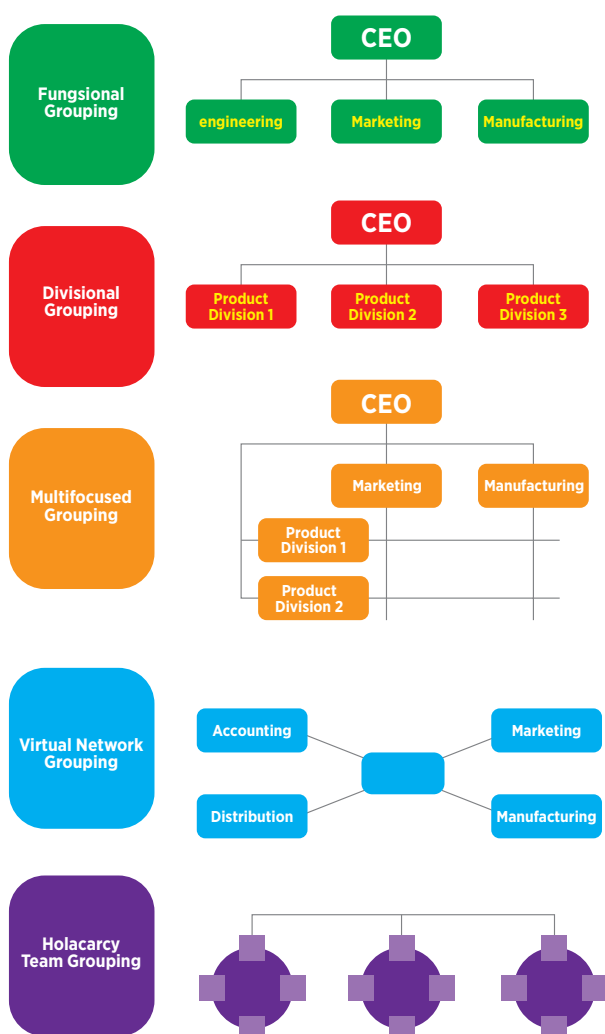
hubungan pelaporan, dan pengelompokan unit kerja. Ketiganya didasari nilai-nilai organisasi, misi, strategi organisasi, dan mempertimbangkan keunggulan kompetitif serta kompetensi inti organisasi dengan kompetensi SDM yang dimiliki sebagai cerminannya. Selain itu, memiliki pula sasaran operasional yang meliputi sasaran kinerja, sumber daya, pengembangan SDM, tujuan produktivitas, dan tujuan inovasi serta perubahan. Semuanya dengan tetap memerhatikan faktor kontingensi untuk mencapai tujuan organisasi.

Aktivitas adalah tugas-tugas yang dianggap penting secara strategis bagi organisasi, yang dapat diidentifikasi fungsinya untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Aktivitas dimaksud seperti perekrutan dan pelatihan karyawan oleh departemen sumber daya manusia, mendapatkan persediaan dan bahan mentah oleh departemen pembelian, membangun produk oleh departemen produksi, dan menjual produk oleh departemen penjualan.

Agar setiap aktivitas dan kegiatan memiliki sinergi hierarki untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan hubungan pelaporan. Hubungan pelaporan, yang sering disebut rantai komando, diwakili oleh garis vertikal pada bagan organisasi. Rantai komando harus menjadi garis wewenang tidak terputus yang menghubungkan semua orang dalam suatu organisasi. Garis wewenang ini menunjukkan siapa yang melapor kepada siapa. Keberadaan departemen dan hubungan pelaporan menentukan bagaimana SDM harus dikelompokkan ke dalam departemen atau unit kerja tertentu, serta menyediakan mekanisme untuk mengoordinasikan unsur-unsur organisasi menjadi satu kesatuan utuh.

Pilihan untuk mengelompokkan unit kerja atau departemen dapat merujuk pada beberapa jenis pengelompokan. Secara prinsip, hal tersebut akan memengaruhi SDM unit kerja karena mereka akan berbagi atasan yang sama,

sumber daya yang sama, dan bertanggung jawab bersama atas kinerja yang dihasilkan. Mereka juga diharapkan dapat melakukan identifikasi kebutuhan dan sumber daya, serta berkolaborasi satu sama lain. Jenis-jenis pengelompokan itu adalah pengelompokan fungsional, divisi pengelompokan, pengelompokan multifokus (matriks), pengelompokan jaringan virtual, dan tim *holacracy* (sistem desentralisasi penuh dengan tujuan yang sama). Hal-hal tersebut sebagaimana diilustrasikan dalam bagan di bawah ini.



Sumber: Daft (2021) Adaptasi dari Nadler & Tushman, Strategic Organization Design (1988)

Pengelompokan fungsional menempatkan SDM untuk secara bersama-sama melakukan fungsi atau proses kerja serupa, atau membawa pengetahuan dan keterampilan serupa. Misalnya,

semua SDM yang mengerjakan analisis pelaporan, bekerja bersama di bawah penyelia analisis yang sama.

Pengelompokan divisi berarti pengorganisasian SDM berdasarkan hal-hal tertentu yang dihasilkan organisasi. Semua orang yang dibutuhkan untuk memproduksi pasta gigi—termasuk personel pemasaran, manufaktur, dan penjualan—dikelompokkan bersama di bawah satu manajer eksekutif.

Pengelompokan matriks berarti suatu organisasi mencakup dua atau lebih alternatif pengelompokan struktural secara bersamaan. Misalnya yang terkait penyelesaian kasus, dikerahkan SDM dari setiap fungsi yang terdiri dari analis, ahli digital forensik, pengelola data, penyidik, dan spesialis jejaring. Mereka bekerja dalam waktu yang sama untuk mempermudah organisasi mendapatkan hasil. Praktiknya dilakukan dengan menggabungkan karakteristik dari beberapa pilihan struktural.

Pengelompokan jaringan virtual adalah kelompok yang terhubung secara longgar dari komponen terpisah. Pada dasarnya, departemen atau unit kerja adalah organisasi terpisah yang terhubung secara elektronik untuk berbagi informasi dan penyelesaian tugas. Departemen dapat tersebar di seluruh dunia daripada ditempatkan bersama dalam satu lokasi geografis.

Pengelompokan tim *holacracy* adalah pendekatan terbaru untuk pengelompokan departemen. Dengan pendekatan ini, seluruh organisasi terdiri dari tim swakelola dan termasuk orang-orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas tertentu.

Setiap alternatif desain struktural memiliki kekuatan dan kelemahan yang signifikan. Pilihannya disesuaikan dengan dimensi kontingensi dan struktural yang dibutuhkan.

BAB III

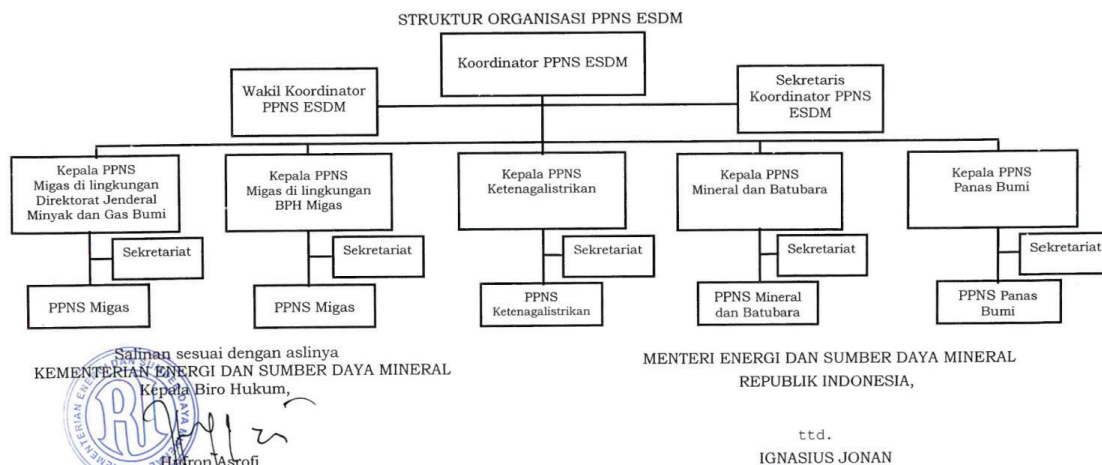
STRUKTUR PENEGAKAN HUKUM KEMENTERIAN ESDM

A. DESAIN ORGANISASI PENEGAKAN HUKUM ESDM

Kementerian ESDM mempunyai 4 (empat) bidang PPNS, yaitu

1. PPNS Minyak dan Gas Bumi;
2. PPNS Ketenagalistrikan;
3. PPNS Mineral dan Batu bara; dan
4. PPNS Panas Bumi.

Struktur Organisasi PPNS di lingkungan Kementerian ESDM diatur dalam Peraturan Menteri ESDM Nomor 31 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja PPNS di Kementerian ESDM, sebagaimana ditunjukkan bagan di bawah ini.



Struktur Organisasi PPNS KESDM

Sumber: Peraturan Menteri ESDM No 31 tahun 2016, tentang Organisasi dan Tata Kerja PPNS di Lingkungan Kementerian ESDM

Dari struktur organisasi di atas dapat dilihat rentang kendali yang cukup panjang, dengan keberadaan PPNS di empat bidang dimaksud masih berada di bawah lima unit organisasi direktorat jenderal. Secara koordinasi, PPNS pada masing-masing empat bidang dimaksud, dipimpin oleh seorang kepala PPNS. Kepala PPNS ini merupakan salah satu pejabat pimpinan tinggi pratama di unit organisasi yang ditunjuk oleh direktur jenderal terkait, dan dikoordinasikan oleh seorang koordinator.

Penjelasan berikut mengacu kepada Pasal 7 Permen (Peraturan Menteri) ESDM Nomor 31 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Penyidik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral. Koordinator PPNS di lingkungan Kementerian ESDM adalah Inspektur Jenderal Kementerian ESDM, yang memiliki tugas sebagai berikut:

1. melakukan koordinasi dengan direktur jenderal sesuai lingkup kewenangannya dalam rangka percepatan dan penguatan tugas dan wewenang PPNS ESDM,

2. melakukan koordinasi dan menjalin kerja sama dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia, kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia, Kejaksaan Agung, dan/atau kementerian/lembaga/instansi terkait lainnya dalam rangka:

- a. pelaksanaan tugas dan wewenang PPNS ESDM,
- b. penyediaan bantuan hukum terkait dengan gugatan sebagai akibat dari pelaksanaan tugas dan wewenang PPNS ESDM,
- c. penyelenggaraan kegiatan yang bertujuan mencegah terjadinya tindak pidana di bidang energi dan sumber daya mineral, dan
- d. penyiapan sarana dan prasarana, penganggaran kegiatan, peraturan maupun piranti lunak, serta tunjangan khusus PPNS ESDM.

3. melakukan kegiatan evaluasi bersama dengan Kementerian/Lembaga/ Instansi terkait lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas dan

wewenang PPNS ESDM,

4. mengusulkan kepada menteri energi dan sumber daya mineral mengenai kelembagaan PPNS ESDM, dan
5. melakukan koordinasi dengan direktur jenderal sesuai lingkup kewenangannya terkait rencana kegiatan perekrutan, penyeleksian, pemberhentian, pelatihan, dan pengembangan kompetensi PPNS ESDM.

Sekalipun terbagi menjadi empat bidang yang berbeda, tetapi pada dasarnya tugas dan wewenang kepala PPNS di Kementerian ESDM memiliki kesamaan. Adapun perbedaannya relatif hanya terletak pada ruang lingkup kerja yang mengikuti operasional Direktorat Jenderal (Ditjen) Kementerian ESDM. Masing-masing adalah Kepala PPNS Minyak dan Gas Bumi yang terbagi menjadi Kepala PPNS Migas di lingkungan Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi (Migas) dan Kepala PPNS di BPH (Badan Pengatur Hilir) Migas, Kepala PPNS Ketenagalistrikan, Kepala PPNS Pertambangan (Mineral dan Batubara/Minerba), dan Kepala PPNS Panas Bumi.

Tugas Kepala PPNS di setiap bidang meliputi:

- a. memberikan petunjuk atau arahan secara rinci dan jelas terkait kegiatan penyidikan, guna menghindari kesalahan dalam pelaksanaan tugas PPNS,
- b. menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam penyidikan secara profesional dengan melakukan koordinasi dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia, kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia, Kejaksaan Agung, dan kementerian/lembaga/instansi terkait,
- c. melakukan koordinasi dengan pihak internal maupun eksternal untuk kelancaran proses penyidikan,

d. menandatangani surat yang terkait dengan penyidikan, dan

- e. memberikan laporan pelaksanaan tugas setiap semester atau sewaktu-waktu apabila diperlukan kepada Koordinator PPNS ESDM dengan tembusan kepada direktur jenderal bidang terkait.

Adapun PPNS Kementerian ESDM, secara prinsip memiliki kewenangan sebagai berikut:

- a. melakukan pemeriksaan atas kebenaran laporan atau keterangan yang diterima berkenaan dengan tindak pidana dalam kegiatan usaha ESDM (minyak dan gas bumi, pertambangan, kelistrikan, serta energi terbarukan),
- b. melakukan pemeriksaan terhadap orang atau badan yang diduga melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha ESDM,
- c. memanggil orang untuk didengar dan diperiksa sebagai saksi atau tersangka dalam perkara tindak pidana kegiatan usaha ESDM,
- d. menggeledah tempat dan/atau sarana yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha ESDM,
- e. melakukan pemeriksaan sarana dan prasarana kegiatan usaha ESDM dan menghentikan penggunaan peralatan yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana,
- f. menyegel dan/atau menyita alat kegiatan usaha ESDM yang digunakan untuk melakukan tindak pidana sebagai alat bukti,
- g. mendatangkan orang ahli yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemeriksaan perkara tindak pidana dalam kegiatan usaha ESDM, dan
- h. menghentikan penyidikan perkara tindak pidana dalam kegiatan usaha ESDM.

Jumlah PPNS Kementerian ESDM juga masih terbatas, terutama jika dibandingkan dengan sektor wilayah yang menjadi kewenangannya. Masih-masing terdapat 13 orang PPNS Ditjen Migas dan 30 orang PPNS BPH Migas. Sementara PPNS Ditjen Minerba terdapat 27 orang, PPNS Ditjen Kelistrikan ada 33 orang, dan PPNS Ditjen Panas Bumi baru tersedia 1 orang.

Berdasarkan data hingga akhir tahun 2020, dari empat bidang PPNS yang dimiliki oleh Kementerian ESDM, baru PPNS Ketenagalistrikan yang menunjukkan performa baik. Salah satu bukti kinerjanya adalah penanganan sejumlah

perkara, dengan beberapa di antaranya bahkan sudah sampai pada tahap P21 atau hasil penyidikan dengan berkas perkara yang sudah lengkap. Sedangkan PPNS bidang lain baru sebatas pada tahap penyelidikan yang meliputi kegiatan pengawasan, pengamatan, penelitian, dan pemeriksaan (*wasmatlitrik*). Atau juga atau sekadar pengumpulan bahan keterangan (*pulbaket*).

Proses *wasmatlitrik* dilaksanakan sebelum dilakukan proses penyidikan atau dikeluarkannya SPDP (Surat Perintah Dimulainya Penyidikan):



Tata Kerja PPNS

Sumber: Permen ESDM No. 31 Th 2016 (diolah)

Dari proses tersebut di atas, terlihat bahwa posisi PPNS Kementerian ESDM tidak sepenuhnya independen karena hasil *wasmatlitrik* harus dilaporkan terlebih dahulu kepada direktur jenderal (dirjen) terkait. Dirjen adalah pihak yang berada di luar jalur penegakan hukum. Mekanisme ini potensial menimbulkan benturan kepentingan, menyusul kewenangan dirjen tertentu dalam mengampu operasional bidang terkait. Sementara proses *wasmatlitrik* yang dilakukan PPNS Kementerian ESDM berhubungan dengan adanya dugaan pelanggaran atau perkara di bidang yang dimaksud.

Diskusi dengan perwakilan PPNS Kementerian ESDM di setiap bidang dan Sekretaris Jenderal Kementerian ESDM beserta Wakil Koordinator PPNS Kementerian ESDM menghasilkan kesimpulan bahwa salah satu penyebab tidak optimalnya pelaksanaan fungsi dan tugas PPNS Kementerian ESDM, karena posisi yang masih berada di bawah fungsi bidang masing-masing. Koordinasi juga tidak bisa berjalan dengan baik. PPNS Kementerian ESDM masih melakukan rangkap jabatan. Pekerjaan rangkaian penyidikan sejak proses *wasmatlitrik* pun tidak maksimal, karena PPNS yang terkait masih terbebani tugas

dan tanggung jawab pada jabatan yang melekat. Hal ini membuat PPNS Kementerian ESDM tidak fokus pada proses penegakan hukum. Fungsi penyidikan hanya dijadikan sebagai “tugas tambahan,” sehingga menyebabkan pelaksanaan penegakan hukum tidak terlaksana dengan baik.

Sebagai catatan, kinerja PPNS Kelistrikan yang mampu melakukan penyidikan sampai tahap P21 dikarenakan performa Kepala PPNS dalam menjalankan fungsi penyidikan telah terjadi sebagaimana seharusnya. Performa tersebut, dihasilkan menyusul adanya *passion* yang dimiliki Kepala PPNS Kelistrikan, serta kemampuan dan kesadaran terhadap tanggung jawab penegakan hukum atas kasus-kasus yang terjadi di bidang kelistrikan. Kepala PPNS Kelistrikan juga berstatus sebagai seorang PPNS. Hal ini berbeda dengan Kepala PPNS Kementerian ESDM di bidang-bidang lainnya yang merangkap tugas dan fungsi sebagai PPNS dengan pekerjaan-pekerjaan bersifat operasional di direktorat masing-masing.

Mengacu kepada teori desain organisasi baik model keseimbangan organisasi, kerangka model 7S ataupun model interaksi, tampak bahwa penyidikan yang diampu PPNS Kementerian ESDM menjadi terkendala dalam proses pelaksanaannya. Pasalnya tujuan dan prinsip dasar penegakan hukum tidak didukung oleh komponen manajemen PPNS, sumber daya manusia dari sisi jumlah maupun kompetensi, serta sistem atau proses yang memadai. Struktur yang dibuat sekedar menunjukkan keberadaan PPNS sebagaimana termuat dalam peraturan perundangan yang melingkupinya. Namun struktur tersebut tidak teraktualisasi dalam fungsi maupun kinerjanya.

Tujuan penegakan hukum adalah mewujudkan rasa keadilan, kepastian hukum, dan kemanfaatan bagi masyarakat. Dalam bidang energi dan sumber daya mineral, menyusul luas wilayah dan kekayaan sumber daya alam Indonesia yang

melimpah, seharusnya Kementerian ESDM mampu melakukan penindakan terhadap pelanggaran hukum yang berhubungan dengan ruang lingkup kerjanya. Terutama dalam hal pengelolaan minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batu bara, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi. Khususnya lagi terhadap hal-hal yang berdampak bagi kerugian negara, masyarakat, lingkungan dan kesehatan. Terutama kerugian dalam bentuk material atau nonmaterial dan bersifat langsung maupun tidak langsung. Dalam proses tersebut, penegakan hukum yang dilaksanakan PPNS Kementerian ESDM harus mencerminkan aspek kepastian dan ketertiban hukum.

B. ANALISIS SWOT ORGANISASI PPNS KEMENTERIAN ESDM

Untuk mengidentifikasi isu-isu penting terkait PPNS Kementerian ESDM dilakukan analisis SWOT yaitu analisis terhadap variabel *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) di dalam organisasi PPNS Kementerian ESDM. Melalui analisis SWOT diperoleh pemetaan kondisi internal sebagai sumber kekuatan dan kelemahan organisasi, serta kondisi eksternal sebagai sumber peluang dan ancaman terkait kapasitas tata kelola penegakan hukum di Kementerian ESDM.

Strategi untuk meningkatkan kekuatan dengan mengurangi kelemahan serta mencari peluang dengan menghindari ancaman yang ada dapat diperoleh dari hasil analisis SWOT. Isu dan strategi hasil analisis SWOT, lantas akan dikaitkan dengan teori kerangka organisasi untuk mendapatkan struktur organisasi PPNS Kementerian ESDM yang sesuai dengan kebutuhan dan mewujudkan aspek kepastian dan ketertiban hukum. Khususnya dalam aspek pengelolaan serta pengawasan sumber daya energi dan mineral.



SWOT PPNS KESDM
Sumber: Hasil Kajian (diolah)

Berdasarkan analisis SWOT di atas, penting untuk bisa mengeliminasi kelemahan organisasi dengan memanfaatkan variabel kekuatan, sehingga pengaturan tata kelola PPNS di Kementerian ESDM lebih efektif. Terutama untuk menunjang operasional kerja penegakan hukum di bidang energi dan mineral. Penggunaan strategi memanfaatkan peluang yang ada, dengan mengoptimalkan kekuatan untuk mengendalikan ancaman yang timbul, dapat pula dilakukan sebagai salah satu mitigasi pelaksanaan tata kelola PPNS di Kementerian ESDM.

1. Analisis Kelemahan PPNS Kementerian ESDM

a. Struktur Kerja PPNS Terpecah per Direktorat Jenderal

Berdasarkan Peraturan Menteri (Permen) Nomor 31 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja PPNS di Lingkungan Kementerian ESDM, diketahui bahwa pengelolaan PPNS di Kementerian ESDM masih tercampur dengan fungsi operasional sehari-hari. Fungsi tersebut

berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi per direktorat bidang. Hal ini membuat tidak optimalnya peran dan fungsi PPNS Kementerian ESDM.

Koordinasi proses kerja penyidikan PPNS Kementerian ESDM, juga masih berada di bawah inspektorat jenderal yang memiliki tugas dan fungsi menyelenggarakan pengawasan internal di dalam lingkup kementerian. Sementara dari sisi kerangka penyidikan, sebagaimana dijelaskan Maguire (2003) dalam Newburn (2007),¹ memiliki karakteristik kerja sebagai berikut:

- menanggapi pengaduan kejahatan dari masyarakat, selain menghasilkan penyidikan sendiri (*case building*),
- fokus terhadap pelanggaran yang telah terjadi,
- tindak pidana yang sedang diselidiki sudah jelas sejak awal,

¹ Maguire, M. (2003) 'Criminal investigation and crime control', in T. Newburn (ed.) Handbook of Policing. Cullompton: Willan Publishing

- penyelidikan/penyidikan diarahkan untuk mengungkap ‘kebenaran’ tentang apa yang terjadi,
- dilakukan oleh penyidik (memiliki kompetensi dan kewenangan),
- keterampilan investigasi utama terletak pada menemukan dan menafsirkan ‘petunjuk’ untuk mencari tahu ‘siapa yang melakukan’ atau pelaku kejahatannya.

Karakteristik investigasi atau penyidikan sejalan dengan kewenangan penyidik dan PPNS sebagaimana diatur dalam KUHAP pasal 6 dan pasal 7, yakni melakukan pemeriksaan atas laporan atau pengaduan, pemeriksaan saksi, tersangka, dan atau ahli, melakukan penggeledahan, penyegelan, dan penyitaan, serta menghentikan penyidikan perkara. Ditilik dari sisi sistem peradilan pidana, penyidik merupakan aparaturnya penegak hukum pertama dalam proses penegakan hukum. Penyidik menempati posisi sebagai penjaga, yaitu melalui kekuasaan yang ada (*police direction*) sebagai awal mula proses pidana.

Bersamaan dengan karakteristik proses kerja dan kewenangan penyidik tersebut, maka struktur PPNS Kementerian ESDM seharusnya mengikuti proses bisnis penyidikan. Penyidik menjalankan tugasnya karena keahliannya sesuai dengan dimensi strukturalnya. Misalnya saja, eksistensi PPNS di sektor sumber daya alam sebagai penyidik spesialis yang dianggap memiliki kompetensi lebih khusus serta memahami kompleksitas proses bisnis bidang energi dan sumber daya mineral. Hal ini terutama jika dibandingkan dengan penyidik Polri (Kepolisian Negara Republik Indonesia) yang menangani bidang penyidikan secara umum dan luas. Tugas dan fungsi penyidikan tidak bisa menjadi pekerjaan sampingan yang dirangkap dengan tugas dan dan fungsi

lainnya. Idealnya terdapat keberadaan penyidik yang secara khusus didedikasikan untuk bertugas dan berfungsi sesuai tujuan jabatan dan pekerjaannya.

Supaya memudahkan penanganan penyidikan dan juga mengantisipasi adanya benturan kepentingan, akan lebih baik ada wadah khusus penegakan hukum secara terpisah dengan operasional kerja kementerian. Dalam hal ini, PPNS Kementerian ESDM bekerja secara khusus dan semata-mata sebagai penyidik untuk menjalankan penegakan hukum di sektor energi dan sumber daya mineral. Praktik itu dilakukan dengan koordinasi serta pengawasan yang dijalankan inspektorat. Selain itu, praktiknya dilakukan pula berdasarkan berbagai masukan, pengaduan, dan pelaporan yang berasal dari masyarakat terkait tindak pidana di dalam pengelolaan sektor energi.

b. Kompetensi PPNS Kementerian ESDM Belum Optimal

Sebagai penyidik, selain harus memiliki kewenangan juga kompetensi dalam hal teknis penyidikan dan memiliki pengetahuan terhadap bidang kewenangannya. Kompeten berarti berpengetahuan, berketerampilan, dan memiliki sikap kerja yang mendukung fungsi sebagai seorang penyidik. Hasil pemetaan kapasitas PPNS di Kementerian ESDM menunjukkan, terdapat beberapa temuan perlunya peningkatan kemampuan dan keterampilan teknis penyidikan diberikan kepada para penyidik. Termasuk di dalamnya adalah penanganan bukti elektronik dan kemampuan terkait penanganan tindak pidana pencucian uang. Hal-hal tersebut selain aspek pengetahuan dan kemampuan teknis sektor energi dan sumber daya mineral yang menjadi ruang lingkup kewenangannya. Sejalan dengan perkembangan hukum dan teknologi, maka pengetahuan hukum pidana

dan perdata hendaknya juga menjadi unsur kompetensi teknis utama.

Seorang penyidik juga dituntut untuk mampu melakukan koordinasi dalam sistem peradilan. Koordinasi tersebut baik yang terjadi antarpenyidik PPNS, koordinasi dengan koordinator PPNS yaitu Korwas (Koordinator Pengawas) PPNS dari Polri, dengan jaksa penuntut umum, maupun dengan pihak pengadilan. Koordinasi dan kolaborasi juga merupakan pilar-pilar penting dalam kerangka penyidikan. Koordinasi dan kolaborasi adalah cara untuk mendapatkan bantuan teknis, informasi intelijen, serta informasi dan data formal. Selain itu, juga berguna untuk peningkatan kemampuan penyidikan melalui pertukaran informasi antarpenyidik di setiap lembaga.

Mengacu kepada kerangka desain organisasi, setiap komponen tata kelola PPNS di Kementerian ESDM harus seimbang. Keseimbangan tersebut mesti mewujudkan dalam struktur, proses, sistem, dan pengembangan SDM. Caranya melalui proses peningkatan keterampilan, sehingga tujuan dan strategi penegakan hukum yang didasari nilai-nilai organisasi Kementerian ESDM dapat tercapai.

Praktik penegakan hukum di bidang ESDM oleh PPNS ESDM, berdasarkan data kinerja, belum mencatatkan kontribusi signifikan. Terutama jika praktik penegakan hukum tersebut dibandingkan dengan PPNS KLHK. Praktis hanya PPNS Kelistrikan, di dalam ruang lingkup PPNS ESDM yang mencatatkan kontribusi cukup substantif.

Berdasarkan rekapitulasi data kasus tahun 2020 untuk kasus-kasus terkait lingkungan hidup sebagaimana amanat UU Perkebunan, Kehutanan, dan Pertambangan, diketahui terdapat 455 kasus. Penegakan hukum kasus-kasus tersebut telah dilakukan oleh penyidik

Polri dan PPNS Gakum (Penegakan Hukum) KLHK. Proses penegakan hukum itu setidaknya membuat 620 orang telah ditetapkan sebagai tersangka. Tren penetapan tersangka itu meningkat jika dibandingkan dengan tahun 2019, dengan jumlah 197 tersangka.

Di sisi lain tercatat 71 kasus terkait konflik di sektor pertambangan selama periode 2014-2019². Konflik tersebut terjadi tatkala masyarakat yang menolak izin usaha pertambangan melawan pihak perusahaan dan pemerintah. Jatim (Jaringan Advokasi Tambang) mencatat bahwa kasus-kasus terkait konflik di sektor pertambangan itu terjadi di lahan seluas 925.748 hektar. Kasus-kasus terbanyak, terjadi di provinsi Kalimantan Timur (14 kasus), Jawa Timur (8 kasus), dan Sulawesi Tengah (9 kasus). Kasus yang terkait konflik keberadaan tambang emas ada 23 kasus, batubara (23 kasus), dan pasir besi (11 kasus). Relatif belum ada catatan terkait proses penegakan hukum menyusul terjadinya kasus-kasus tersebut.

Terdapatnya kasus-kasus tersebut semestinya juga menjadi perhatian dari proses kerja PPNS Kementerian ESDM. Hal ini penting karena menjadi hal pokok untuk menunjang ketertiban hukum dan penegakan hukum yang berkeadilan di sektor sumber daya energi dan mineral.

² DA, Ady Thea. (2020, Januari 7). Jatim: Ada 71 Konflik Pertambangan Periode 2014-2019 (hukumonline.com) Diakses dari <https://www.hukumonline.com/berita/a/jatam--ada-71-konflik-pertambangan-periode-2014-2019-lt5e1431f6aa5a> pada 30 Januari 2022.

c. Dukungan Anggaran, Sarana, dan Prasarana

Mengacu kepada Peraturan Menteri Energi Dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Penyidik Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian ESDM, anggaran untuk kegiatan PPNS terbagi sesuai jenis kegiatannya sebagaimana disebutkan dalam pasal 36, yang meliputi

- a) pelaksanaan tugas pengawasan, pengamatan, penelitian atau pemeriksaan, dan penyidikan, serta pengadaan sarana dan prasarana PPNS ESDM dibebankan pada anggaran masing-masing unit organisasi;
- b) pelaksanaan rapat koordinasi, seminar, sosialisasi dan kegiatan pembinaan lainnya, serta pemantauan dan evaluasi kegiatan penyidikan PPNS ESDM dibebankan pada anggaran Inspektorat Jenderal;
- c) pemberian bantuan hukum bagi PPNS ESDM sebagai akibat dari pelaksanaan tugas dan fungsi PPNS ESDM dibebankan pada anggaran Sekretariat Jenderal KESDM; dan
- d) pelaksanaan kegiatan penyertaan pendidikan dan pelatihan bagi calon PPNS ESDM serta pengembangan kompetensi PPNS ESDM dibebankan pada anggaran Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ESDM dan/atau masing-masing unit organisasi.

Penganggaran yang terpisah-pisah ini cenderung tidak efektif karena kegiatan PPNS menjadi terbagi-bagi berdasarkan keputusan dari berbagai kepentingan. Penganggaran secara terpusat akan relatif lebih baik, dalam konteks dalam pengelolaan biaya dan/atau anggaran untuk kepentingan penegakan hukum sektor energi yang dipicu berdasarkan target KPI (*Key Performance Indicators*)

penyidikan. Penggunaan anggaran, dengan demikian, dapat terukur secara kuantitatif. Hasilnya pun, cenderung terlihat dalam hal pemberantasan tindak pidana sektor SDA, khususnya bidang energi dan minerba.

Berdasarkan formulasi 13 sasaran strategis yang tertuang dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Kementerian ESDM tahun 2020-2024, tidak ada satu pun yang mencantumkan agenda penegakan hukum. Penegakan hukum tampaknya belum dilihat sebagai agenda prioritas. Kondisi tersebut bisa dikategorikan sebagai kemunduran bila dibandingkan dengan Rencana Strategis Kementerian ESDM tahun 2015-2019, yang secara eksplisit menyebutkan agenda penegakan hukum sebagai sebuah strategi. Sekurang-kurangnya, hal itu disebutkan dalam sektor pertambangan.

Tidak dicantumkannya agenda penegakan hukum di dalam dokumen Renstra Kementerian ESDM 2020-2024 berdampak pada nihilnya alokasi anggaran. Pos anggaran terkait penegakan hukum cenderung hanya dialokasikan untuk mendorong terwujudnya kepastian hukum di sektor ESDM melalui penyusunan regulasi dan penanganan permasalahan hukum sektor ESDM yang diselenggarakan oleh biro hukum. Matriks anggaran yang terlampir pada dokumen renstra, tidak menyebutkan pos alokasi anggaran untuk pelaksanaan kewenangan penegakan hukum oleh PPNS yang tersebar di masing-masing direktorat jenderal.

Pada, Kementerian Keuangan telah menetapkan Arah Kebijakan Belanja Kementerian/Lembaga tahun anggaran 2021, yang menyebutkan bahwa salah satu prioritas dalam pengalokasian anggaran adalah pemenuhan tugas dan fungsi kementerian/ lembaga. Dalam konteks ini, keberadaan organisasi PPNS ESDM merupakan salah satu

pengejawantahan dari tugas dan fungsi yang melekat pada Kementerian ESDM.

Hal tersebut sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri ESDM Nomor 31 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja PPNS Kementerian ESDM yang menyebutkan, organisasi PPNS ESDM mempunyai tugas melakukan pengawasan, pengamatan, penelitian atau pemeriksaan, dan penyidikan tindak pidana sesuai lingkup kewenangannya. Tugas tersebut juga termasuk memberikan dukungan administratif dan teknis terkait pelaksanaan tugas PPNS ESDM.

Maka, dengan tidak dialokasikannya anggaran penegakan hukum dalam dokumen Renstra Kementerian ESDM 2020-2024, maka berarti pula terdapat tugas dan fungsi kementerian/ lembaga yang tidak dilaksanakan. Dengan demikian, selain isu kompetensi, pengalokasian dan pemenuhan anggaran juga menjadi menjadi hal penting untuk diprioritaskan dan dipatuhi guna mendorong agenda penegakan hukum oleh PPNS Kementerian ESDM.

d. Tidak solidnya Strategi Penegakan Hukum

Sektor energi dan sumber daya mineral masih menjadi salah satu penopang utama perekonomian Indonesia. Pada tahun 2015, produksi batu bara Indonesia menyentuh angka 462 juta ton. Tahun 2019 terjadi peningkatan signifikan dengan jumlah produksi 616 juta ton. Pada sektor mineral, produk olahan nikel di tahun 2015 tercatat 368 ribu ton. Tahun 2019, jumlah produksi olahan nikel meroket hampir enam kali lipat menjadi 1,9 juta ton. Penerimaan negara dari sektor migas juga menunjukkan peningkatan tajam. Tahun 2015 tercatat Rp. 78 triliun dan melonjak jadi Rp. 121 triliun di tahun 2019.

Kegiatan eksplorasi dan produksi di sektor energi dan sumber daya mineral diperkirakan akan terus bergulir. Pada rentang 2020-2024, produksi batu bara ditargetkan akan mencapai 3 miliar ton. Produksi bijih nikel pada rentang waktu yang sama diproyeksikan akan menyentuh angka 250 juta ton. Mengacu kepada dokumen Narasi RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) tahun 2020-2024, sasaran ekonomi makro di antaranya adalah perbaikan transformasi struktural melalui revitalisasi industri pengolahan, dengan salah satunya melalui hilirisasi pertambangan.³

Data komoditas migas dan pertambangan pada tahun 2020 menunjukkan Indonesia memiliki kekayaan sumber daya alam yang menjanjikan dalam pengolahan energi dan minerba. Hal ini sebagaimana digambarkan Dewan Energi tentang cadangan berbagai komoditas pada sektor energi dan sumber daya mineral per tahun 2020.⁴

Kekayaan komoditas migas dan pertambangan itu juga berhasil menarik penanaman modal yang cenderung terus meningkat. Kinerja investasi sektor pertambangan menunjukkan peningkatan yang signifikan di kuartal II tahun 2021, jika dibandingkan dengan periode yang sama (*year on year*) dengan tahun 2020. Peningkatan penyerapan investasi baik dari dalam maupun luar negeri serta nilai ekspor dalam periode tersebut, masing-masing sebesar US\$ 0,9 miliar dengan nilai ekspor meningkat hingga 95.4%.⁵ Peningkatan ekspor sendiri lebih banyak dipengaruhi faktor harga dari peningkatan *demand* mitra dagang.

³ Bappenas. 2019. RPJMN Indonesia tahun 2020-2024.

⁴ Disampaikan Dewan Energi pada Webinar: Transparansi Pemanfaatan Sumber Daya Alam kepada Publik Sebagai Upaya Good Governance, tanggal 7 Juli 2021 melalui platform Zoom.

⁵ Badan Kebijakan Fiskal. 2021. Tinjauan Ekonomi, Keuangan, & Fiskal SM 2 tahun 2021.



Hilirisasi SDA melalui Kawasan Industri di Luar Pulau Jawa dan Pembangunan Smelter



Keterangan:

9 Kawasan Industri Prioritas Nasional

10 Kawasan Industri Baru yang Dikembangkan

19 Kawasan Smelter

KI Teluk Bintuni difasilitasi dengan KPBU
KI Palu Rehabilitasi dan Rekonstruksi Pasca Gempa

Hilirisasi SDA melalui Kawasan Industri
Sumber: Narasi RPJMN tahun 2020-2024

Sehubungan dengan besaran nilai investasi dan keterkaitannya dengan kepentingan ekonomi makro, laju pembangunan dan investasi bidang energi serta sektor sumber daya alam penting untuk dijaga. Praktiknya dilakukan melalui jaminan kepastian hukum dan kesinambungan hilirisasi sumber-sumber daya energi dan mineral dengan penanggulangan terhadap pencemaran dan kerusakan SDA serta lingkungan hidup yang disebabkan oleh aktivitas pertambangan.

Sebagaimana dicanangkan pemerintah dalam dokumen Narasi RPJMN 2020 hingga tahun 2024, penanganan pencemaran dan kerusakan SDA dan lingkungan hidup harus dilaksanakan melalui beberapa hal. Di antaranya adalah penanganan pencemaran serta kerusakan di pesisir dan laut yang di dalamnya termasuk pengelolaan limbah hasil tambang, rehabilitasi hutan dan lahan bekas tambang atau lahan yang terkontaminasi limbah B3, serta penegakan hukum di sektor SDA dan lingkungan hidup. Akan tetapi, strategi penegakan hukum di sektor SDA cenderung tidak dimiliki

Kementerian ESDM. Sebagaimana disebutkan dalam bagian sebelumnya, hal ini berhubungan dengan Rencana Strategis (Renstra) Kementerian ESDM tahun 2020-2024 ihwal ketiadaan pos alokasi anggaran untuk pelaksanaan kewenangan penegakan hukum oleh PPNS Kementerian ESDM yang tersebar di masing-masing direktorat jenderal.

Padahal besarnya potensi energi dan sumber daya mineral yang ada di Indonesia perlu dibarengi strategi pengawasan dan penegakan hukum yang mumpuni. Strategi pengawasan dan penegakan hukum dimaksud tidak hanya mencakup proses bisnis penanganan kejahatan, namun juga penguatan kelembagaan organisasi.

Sebagaimana dijabarkan sebelumnya, dalam model organisasi 7S McKinsey, staf memiliki peran penting bagi organisasi. Terutama dalam hubungannya untuk melaksanakan rencana-rencana organisasi. Di dalamnya mencakup juga jenis dan jumlah pegawai yang dibutuhkan

organisasi. Lantas, bagaimana mereka direkrut, dilatih, dimotivasi, dan diberi penghargaan.

Karena itulah, luasnya cakupan kegiatan eksplorasi serta produksi energi dan sumber daya mineral yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia harus berimbang dengan jumlah PPNS Kementerian ESDM. Keberadaan PPNS tersebut, sebaiknya tidak hanya di masing-masing direktorat jenderal di tingkat pusat dengan jumlah relatif sedikit seperti yang terjadi saat ini. Idealnya, PPNS ESDM dihimpun dalam satu wadah direktorat jenderal tersendiri. Keberadaan direktorat jenderal khusus bagi PPNS ESDM, diharapkan bisa memberikan jaminan peningkatan kualitas dan kuantitas PPNS untuk menangani dugaan pelanggaran dan pelanggaran hukum di sektor energi dan sumber daya mineral.

SUMBER DAYA ALAM INDONESIA

KOMODITAS	CADANGAN (TERBUKTI & POTENSIAL)	UMUR CADANGAN*)
MINYAK BUMI	4,2 MILIAR BAREL	9 TAHUN
GAS BUMI	62,4 TCF	18 TAHUN
BATUBARA	38,8 MILIAR TON	69 TAHUN

KOMODITAS (dalam Juta Ton)	BIJIH		LOGAM	
	SUMBER DAYA	CADANGAN	SUMBER DAYA	CADANGAN
TEMBAGA	14.796	2.632	63,69	23,79
NIKEL	11.784	4.595	170,02	71,99
KOBALT	2.996	725	4,15	1,07
TIMBAL	4000	76	91,35	2,02
BAUKSIT	3.878	2.869	1.356,24	740,29
TIMAH	10.785*	2.292*	2,89	2.233
EMAS PRIMER	14.964	3.566	13,33	0,005
PERAK	7.569	2.851	0,08	0,013

Cadangan Sumber Daya Alam Indonesia

Sumber: Paparan Sejarah dan Perkembangan Eiti Di Indonesia
(Dewan Energi Nasional, 2021)

2. Analisis Kekuatan PPNS Kementerian ESDM

Hal-hal lain yang perlu dielaborasi selain mitigasi kelemahan-kelemahan tersebut di atas adalah kekuatan dari kondisi saat ini yang dimiliki oleh Kementerian ESDM. Beberapa di antaranya seperti dituliskan di bawah ini.

a. Kewenangan PPNS ESDM

Sekalipun terdapat pergeseran sanksi pelanggaran menjadi *ultimum remedium* yakni pemidanaan sebagai alternatif terakhir dan cenderung mengutamakan sanksi administratif, namun PPNS Kementerian ESDM tetap memiliki kewenangan melakukan penyidikan dan penindakan pelanggaran di sektor energi, migas dan minerba. Kewenangan tersebut bisa dioptimalkan lewat peningkatan kapasitas PPNS yang berhubungan dengan kompetensi proses bisnis pengelolaan energi, migas dan minerba. Khususnya terkait perizinan berusaha berbasis risiko serta kewajiban-kewajiban pemiliki IUP (Izin Usaha Pertambangan) pascatambang, berikut jenis-jenis sanksi dan upaya paksa pemerintah.

Pada dasarnya tugas dan wewenang PPNS di Kementerian ESDM memiliki kesamaan meski terbagi menjadi empat bidang yang berbeda. Perbedaannya relatif terjadi bagi PPNS Kelistrikan dan PPNS Minerba, terutama yang berhubungan dengan pemeriksaan dan penangkapan atau penahanan. Tabel di bawah ini memetakan sejumlah kesamaan serta perbedaannya.

	UU Migas	UU Kelistrikan	UU Minerba	UU Panas Bumi
	UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 22 TAHUN 2001 TENTANG MINYAK DAN GAS BUMI	UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 30 TAHUN 2009 TENTANG KETENAGA-LISTRIKAN	UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 03 TAHUN 2020 jo UU No 4 2009 TENTANG MINERBA	UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 21 TAHUN 2014 TENTANG PANAS BUMI
Pemeriksaan pelaporan	Melakukan pemeriksaan atas kebenaran laporan atau keterangan yang diterima berkenaan dengan tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi.	Melakukan pemeriksaan atas kebenaran laporan atau keterangan berkenaan dengan tindak pidana dalam kegiatan usaha ketenaga listrik.	Melakukan pemeriksaan atas kebenaran laporan atau keterangan berkenaan dengan tindak pidana dalam kegiatan usaha pertambangan.	Melakukan pemeriksaan atas kebenaran laporan atau keterangan yang diterima berkenaan dengan tindak pidana dalam perusahaan panas bumi.
Pemeriksaan terhadap orang dan/atau badan	Melakukan pemeriksaan terhadap orang atau badan yang diduga melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi.	Melakukan pemeriksaan terhadap setiap orang yang diduga melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha ketenaga listrik.	Melakukan pemeriksaan terhadap orang atau badan yang diduga melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha pertambangan.	Melakukan pemeriksaan terhadap orang atau badan yang diduga melakukan tindak pidana dalam perusahaan panas bumi.
Pemeriksaansaksi atau tersangka	Memanggil orang untuk didengar dan diperiksa sebagai saksi atau tersangka dalam perkara tindak pidana kegiatan usaha minyak dan gas bumi.	Memanggil orang untuk didengar dan diperiksa sebagai saksi atau tersangka dalam perkara tindak pidana kegiatan usaha ketenaga listrik.	Memanggil dan/atau mendatangkan secara paksa orang untuk didengar dan diperiksa sebagai saksi atau tersangka dalam perkara tindak pidana kegiatan usaha pertambangan.	Memanggil orang untuk didengar dan diperiksa sebagai saksi atau tersangka dalam perkara tindak pidana perusahaan panas bumi.

	UU Migas	UU Kelistrikan	UU Minerba	UU Panas Bumi
Penggeledahan	Menggeledah tempat dan/atau sarana yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi.	Menggeledah tempat yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha ketenagalistrikan.	Menggeledah tempat dan/ atau sarana yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana dalam kegiatan usaha pertambangan.	Menggeledah tempat dan/atau sarana yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana dalam perusahaan panas bumi.
	Melakukan pemeriksaan sarana dan prasarana kegiatan usaha minyak dan gas bumi dan menghentikan penggunaan peralatan yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana.	Melakukan pemeriksaan sarana dan prasarana kegiatan usaha ketenagalistrikan dan menghentikan penggunaan peralatan yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana.	Melakukan pemeriksaan sarana dan prasarana kegiatan usaha pertambangan dan menghentikan penggunaan peralatan yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana.	Melakukan pemeriksaan sarana dan prasarana perusahaan panas bumi dan menghentikan penggunaan peralatan yang diduga digunakan untuk melakukan tindak pidana.
Penyegelan dan/ atau penyitaan	Menyegel dan/ atau menyita alat kegiatan usaha minyak dan gas bumi yang digunakan untuk melakukan tindak pidana sebagai alat bukti.	Menyegel dan/ atau menyita alat kegiatan usaha ketenagalistrikan yang digunakan untuk melakukan tindak pidana sebagai alat bukti.	Menyegel dan / atau menyita alat kegiatan usaha pertambangan yang digunakan untuk melakukan tindak pidana sebagai alat bukti.	Menyegel dan/ atau menyita alat perusahaan panas bumi yang digunakan untuk melakukan tindak pidana sebagai alat bukti.
Mendatangkan ahli	Mendatangkan orang ahli yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemeriksaan perkara tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi.	Mendatangkan tenaga ahli yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemeriksaan perkara tindak pidana dalam kegiatan usaha ketenagalistrikan.	Mendatangkan dan/ atau meminta bantuan tenaga ahli yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemeriksaan perkara tindak pidana dalam kegiatan usaha pertambangan.	Mendatangkan orang ahli yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemeriksaan perkara tindak pidana dalam perusahaan panas bumi.

	UU Migas	UU Kelistrikan	UU Minerba	UU Panas Bumi
Menghenti kan penyidi kan	Menghenti kan penyidikan perkara tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi.	--	Menghentikan penyidikan perkara tindak pidana dalam kegiatan usaha pertambangan.	Menghenti kan penyidikan perkara tindak pidana dalam pengusahaan panas bumi.
Menangkap / menahan pelaku	--	Menangkap dan menahan pelaku tindak pidana di bidang ketenaga listrikan berdasarkan peraturan perundang- undangan.	Dapat menangkap pelaku tindak pidana dalam kegiatan usaha pertambangan.	--

Komparasi Tugas dan Fungsi PPNS ESDM

Sumber: Undang-Undang Nomor 22 / 2001 tentang Minyak Dan Gas Bumi; Undang-Undang Nomor 30 / 2009 tentang Ketenagalistrikan; Undang-Undang Nomor 03/ 2020 Joto UU Nomor 4/ 2009 tentang Minerba; Undang-Undang Nomor 21 / 2014 tentang Panas Bumi. (diolah)

Kewenangan PPNS Kementerian ESDM dalam menangani tindak pidana sektor energi dan sumber daya sebenarnya sangat memadai. Sebagai contoh, dalam UU Minerba disebutkan bahwa PPNS Minerba memiliki kewenangan penangkapan. Adapun tindakan-tindakan dengan dugaan pelanggaran hukum yang dapat ditangani oleh PPNS Minerba antara lain:

- penambangan tanpa izin,
- pemegang IUP (Izin Usaha Pertambangan), IUPK (Izin Usaha Pertambangan Khusus), IPR (Izin Pertambangan Rakyat), atau SIPB (Surat Izin Penambangan Batuan) yang dengan sengaja menyampaikan dengan tidak benar atau menyampaikan keterangan palsu,
- mempunyai IUP atau IUPK pada tahap kegiatan eksplorasi tetapi melakukan kegiatan operasi produksi,
- menampung, memanfaatkan, melakukan pengolahan dan/ atau pemurnian, pengembangan dan/atau pemanfaatan,

pengangkutan, penjualan mineral dan/atau batu bara yang tidak berasal dari pemegang IUP, IUPK, IPR, SIPB,

- pemegang IUP, IUPK, IPR, atau SIPB yang memindahtangankan IUP, IUPK, IPR, atau SIPB.

Seperti halnya UU Minerba, UU Migas juga memberikan penjabaran mengenai jenis kejahatan yang dapat ditangani oleh PPNS Migas. Dalam perkembangannya, beberapa delik mengalami perubahan setelah diundangkannya UU Cipta Kerja, khususnya terkait besaran dan lama hukuman. Jenis kejahatan yang dapat ditangani oleh PPNS Migas antara lain:

- eksplorasi dan/atau eksploitasi tanpa memiliki perizinan berusaha atau kontrak kerja sama,
- kegiatan usaha hilir tanpa perizinan berusaha yang mengakibatkan timbulnya korban/ kerusakan terhadap kesehatan, keselamatan, dan/atau lingkungan,

- penyalahgunaan pengangkutan dan/atau niaga bahan bakar minyak, bahan bakar gas, dan/atau *liquefied petroleum gas* (LPG/gas minyak cair) yang disubsidi pemerintah.

Besarnya kewenangan penanganan tindak pidana ini belum diimplementasikan secara optimal oleh PPNS Kementerian ESDM. Nihilnya penanganan perkara hingga tahap P21 oleh PPNS ESDM, khususnya sektor minerba dan migas, menjadi cerminan belum optimalnya implementasi kewenangan tersebut.

Padahal, tindak kejahatan di bidang energi dan sumber daya mineral terus terjadi dari tahun ke tahun. Dari data yang disampaikan oleh Bareskrim (Badan Reserse Kriminal) Polri, terdapat 1.384 kasus pertambangan ilegal yang ditangani dari tahun 2013-2017. Di dalam sektor migas, terdapat 404 kasus penyalahgunaan bahan bakar yang terjadi selama 2019. Data tersebut mencerminkan besarnya kebutuhan penanganan kasus yang sejalan dengan kewenangan yang dimiliki PPNS Kementerian ESDM.

b. Efektivitas Proses Pengawasan dari Inspektorat Jenderal

Inspektorat jenderal adalah unsur pengawas dalam kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan internal di lingkungan kementerian. Proses pengawasan internal oleh Inspektorat Jenderal di Kementerian ESDM sudah efektif untuk bisa mendorong hal-hal yang sifatnya penindakan hukum. Tugas Inspektorat Jenderal Kementerian ESDM adalah sebagai berikut

1. penyusunan kebijakan teknis pengawasan intern di lingkungan kementerian;
2. pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, tinjauan, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;

3. pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan menteri;
4. penyusunan laporan hasil pengawasan di lingkungan kementerian;
5. pelaksanaan administrasi inspektorat jenderal.

Inspektorat Jenderal Kementerian ESDM juga sudah memiliki KPI dengan empat sasaran strategis yaitu

1. mewujudkan aparat pengawas internal pemerintah yang profesional dan independen, setara dengan *Level Internal Audit - Capability Model (IA-CM) Level 3*;
2. mengimplementasikan sistem pengendalian intern pemerintah pada setiap jenjang organisasi di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
3. terwujudnya *good and clean government*; dan
4. mewujudkan wilayah bebas korupsi di Lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Salah satu indikator untuk mengukur terwujudnya *good and clean government* di lingkup Kementerian ESDM adalah persentase penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan. Kegiatan ini dimaksudkan sebagai lanjutan dari pelaksanaan pemeriksaan untuk mengetahui sejauh mana pihak yang diperiksa (*auditee*) telah menindaklanjuti rekomendasi hasil pengawasan sesuai peraturan perundang-undangan. Pada tahun 2019, proses monitoring lanjutan ini berhasil mencapai 96,27 persen penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan, atau melebihi target yang dicanangkan, yakni 65 persen.

Di samping itu, guna mendorong pengawasan yang efektif Inspektorat Jenderal Kementerian ESDM berkomitmen penuh untuk menjalankan penanganan pengaduan masyarakat melalui

kerjasama dengan Polri. Implementasinya dilakukan melalui nota kesepahaman (MoU/ *Memorandum of Understanding*) antara Menteri ESDM dengan Kapolri, dengan Nomor: 1.PJ/05/MEM/2019 dan Nomor: B/3/I/2019.

Kerja sama melalui nota kesepahaman tersebut, antara lain menyepakati akan dilakukannya penguatan peran APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah). Praktiknya, setiap pengaduan masyarakat yang masuk ke Polri akan terlebih dahulu diaudit oleh APIP. Penguatan peran PPNS juga didorong melalui kerjasama terkait pemberian bantuan dalam proses penyelidikan dan ketentuan kewenangan pelaksanaan proses penyidikan. Ketentuan kewenangan itu di antaranya menyebutkan, bahwa dalam perkara yang sama, pihak yang lebih dahulu menerbitkan Sprindik (Surat Perintah Penyidikan) berhak menindaklanjuti perkara tersebut.

Lebih lanjut, pada tanggal 19 September 2019, ditandatangani perjanjian kerja sama antara Inspektur Jenderal Kementerian ESDM dengan Kabareskrim (Kepala Badan Reserse Kriminal) Polri. Perjanjian kerja sama itu memiliki ruang lingkup

- a. penegakan hukum tipikor bidang ESDM;
- b. penegakan hukum tindak pidana kegiatan bidang ESDM;
- c. pertukaran data dan informasi; dan
- d. peningkatan kapasitas SDM.

c. Mekanisme koordinasi dengan Korwas Polri

Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak Kementerian ESDM, disampaikan bahwa

antara inspektorat sebagai pengampu Koordinator PPNS Kementerian ESDM sudah sering bekerja sama dengan Korwas PPNS Polri. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan SDM PPNS Kementerian ESDM, yang juga termaktub di dalam naskah kerja sama antara Inspektur Jenderal Kementerian ESDM dengan Kabareskrim Polri.

Kolaborasi dan koordinasi ini hendaknya bisa terus dipertahankan saat nantinya telah dibuatkan wadah atau organisasi khusus bagi PPNS Kementerian ESDM. Wadah tersebut kelak, idealnya berupa direktorat jenderal tersendiri. Wadah ini berfungsi sebagai platform pertukaran informasi dan peningkatan teknis penyidikan PPNS Kementerian ESDM melalui koordinasi dengan penyidik Polri. Selain itu hal lain yang dapat mendorong struktur penegakan hukum di Kementerian ESDM adalah menggunakan sejumlah peluang yang ada. Di antaranya seperti kolaborasi dengan PPNS sektor Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup (SDA-LH) guna penanganan perkara terpadu melalui *multi-door approach*, atau lewat pendekatan multi-rezim hukum. Selain itu, dapat pula memanfaatkan informasi nasional, misalnya aplikasi sistem informasi *One Map* maupun data-data pendukung lainnya yang bisa dipergunakan dalam kerangka kerja sama.

BAB IV

MODEL TATA KELOLA PENEGAKAN HUKUM DI SEKTOR SDA

Model tata kelola penegakan hukum yang relatif memiliki kapasitas PPNS memadai, yaitu di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) serta Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), dipaparkan dalam penelitian ini sebagai bahan perbandingan. PPNS KLHK dan PPNS KKP juga berkonsentrasi di sektor sumber daya alam. Perbandingan ini dilakukan untuk memudahkan pemahaman ihwal pelaksanaan proses kerja penyidikan dalam pengaturan organisasi serta tata kerja penegakan hukum di Kementerian ESDM.

A. KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN

PPNS KLHK berada dibawah Direktorat Jenderal Penegakan Hukum Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Ditjen Gakkum LHK) yang merupakan unsur pelaksana pada KLHK. Ditjen Gakkum LHK dibentuk awal Juli 2015. Tujuannya untuk memperkuat kualitas lingkungan hidup serta melestarikan lingkungan hidup dan kehutanan di seluruh Indonesia melalui proses penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan.

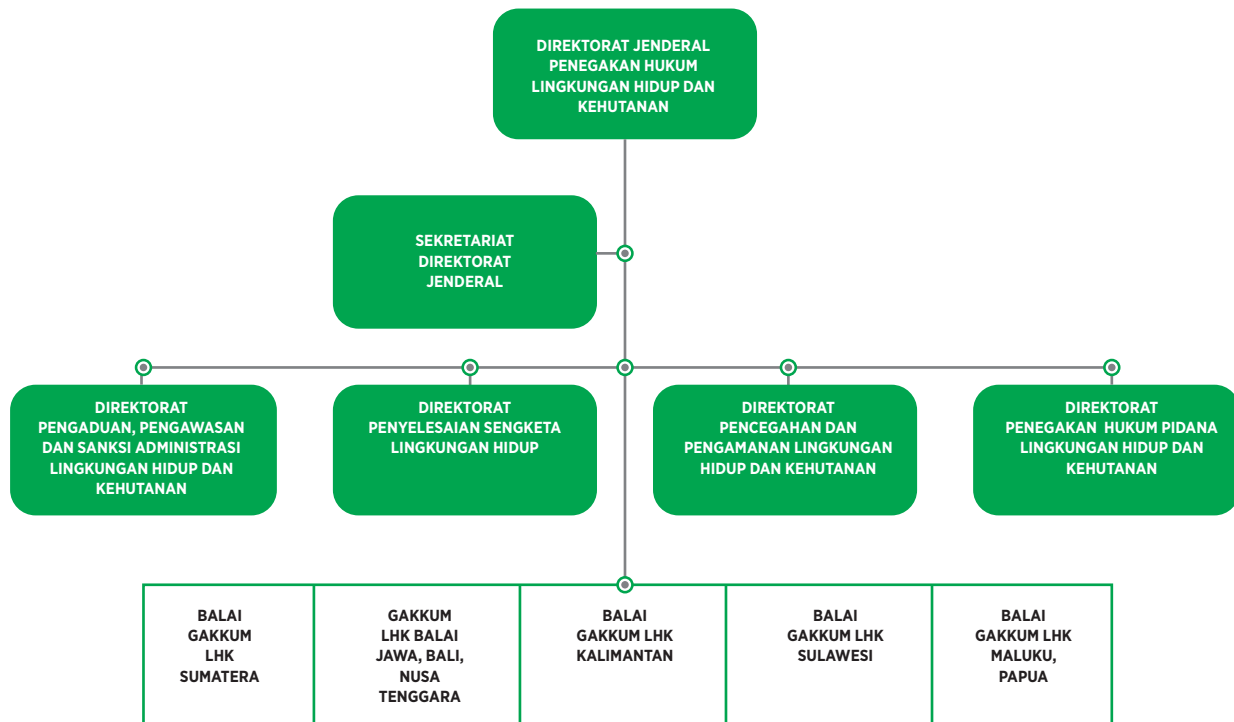
Tugas pokok Ditjen Gakkum LHK adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penurunan gangguan, ancaman, dan pelanggaran hukum lingkungan hidup dan kehutanan. Tugas pokok tersebut berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 16 Tahun 2015 tentang Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan Permen LHK Nomor 18 Tahun 2015 yang berhubungan dengan (*juncto*) Permen LHK Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Fungsi Ditjen Gakkum LHK adalah

1. perumusan kebijakan di bidang penyelenggaraan pencegahan, pengawasan, pengamanan, penanganan pengaduan, penyidikan, penerapan hukum administrasi, perdata, dan pidana dalam ranah lingkungan hidup dan kehutanan, serta dukungan operasi penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan;
2. pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan pencegahan, pengawasan, pengamanan, penanganan pengaduan, penyidikan, penerapan hukum administrasi, perdata, dan pidana dalam ranah lingkungan hidup dan kehutanan, serta dukungan operasi penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan;
3. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang penyelenggaraan pencegahan, pengawasan, pengamanan, penanganan pengaduan, penyidikan, penerapan hukum administrasi, perdata, dan pidana dalam ranah lingkungan hidup dan kehutanan, serta dukungan operasi penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan;
4. koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan pencegahan, pengawasan, pengamanan, penanganan pengaduan, penyidikan, penerapan hukum administrasi, perdata dan pidana dalam ranah lingkungan hidup dan kehutanan, serta dukungan operasi Gakkum LHK;
5. pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan penyelenggaraan pencegahan, pengawasan, pengamanan, penanganan pengaduan, penyidikan, penerapan hukum administrasi, perdata dan pidana dalam ranah lingkungan hidup dan kehutanan, serta dukungan operasi penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan di daerah;
6. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pencegahan, pengawasan, pengamanan, penanganan pengaduan, penyidikan, penerapan hukum administrasi, perdata, dan pidana dalam ranah lingkungan hidup dan kehutanan, serta dukungan operasi penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan;
7. pelaksanaan administrasi Ditjen Gakkum LHK; dan
8. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh menteri.

Sesuai Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.18/MENLHK-II/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Ditjen Gakkum LHK terdiri dari satu sekretariat dan empat direktorat. Ditjen Gakkum LHK juga serta dibantu oleh lima Balai Pengamanan dan Penegakan Hukum (Balai Gakkum) LHK. Kelima Balai Gakkum ini bertujuan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi Ditjen Gakkum LHK di seluruh wilayah Republik Indonesia. Balai Gakkum berfungsi sebagai unit pelaksana teknis pengamanan dan penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan di wilayah yang dimaksud.

Balai Gakkum LHK merupakan unit pelaksana teknis pengamanan dan penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan di bawah koordinasi Ditjen Gakkum LHK. Balai Gakkum LHK bertanggung jawab kepada Dirjen GAKKUM LHK. Cakupan wilayah lima balai tersebut meliputi Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Jawa, Bali, dan Nusa Tenggara, serta Maluku dan Papua sebagaimana digambarkan struktur organisasi di bawah ini.



Struktur Organisasi Dirjen Gakkum KLHK

Sumber: Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.18/MENLHK-II/2015 (diolah)

Struktur tersebut menggambarkan alur proses yang dicerminkan melalui jalur koordinasi bidang. Di dalamnya terkait pengaduan, pengawasan terhadap ketaatan perizinan, serta penerapan sanksi administrasi bidang lingkungan hidup dan kehutanan. Lantas, dilakukan pencegahan dan pengamanan lingkungan hidup dan kehutanan. Selain itu, juga berupa tindakan represi berupa tindakan hukum pidana maupun lewat penyelesaian sengketa di luar pengadilan atau melalui pengadilan.

Balai Gakkum KLHK memiliki fungsi melaksanakan kegiatan

- (i) pencegahan dan pengamanan hutan;
- (ii) penegakan hukum pidana lingkungan hidup dan kehutanan;
- (iii) penegakan hukum administrasi lingkungan hidup dan kehutanan; dan

(iv) penegakan hukum perdata lingkungan hidup.⁶

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Ditjen Gakkum KLHK mengacu kepada peraturan perundangan yang melingkupinya yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 5 tahun 1990 tentang Konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistem
2. Undang-Undang Nomor 41 tahun 1999 tentang Kehutanan
3. Undang-Undang Nomor 18 tahun 2013 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Perusakan Hutan
4. Undang-Undang Nomor 32 tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup

⁶ Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.83/Menlhk/Setjen/Kum.1/7/2018 Tentang Tata Hubungan Kerja Pelaksanaan Penegakan Hukum Bidang Lingkungan Hidup dan Kehutanan Di Daerah.

5. Undang-Undang Nomor 27 tahun 2006 tentang Penataan Ruang
6. Undang-Undang Nomor 4 tahun 2009 tentang Mineral dan Batu Bara
7. Undang-Undang Nomor 21 tahun 2014 tentang Panas Bumi
8. Undang-Undang Nomor 39 tahun 2014 tentang Perkebunan
9. Undang-Undang Nomor 1 tahun 2014 tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil
10. Undang-Undang Nomor 8 tahun 2010 tentang PPTP Pencucian Uang

Terkait tindak pidana, setidaknya ada tiga jenis tindak pidana yang menjadi ruang lingkup penegakan hukum Balai Gakkum KLHK. Masing-masing yaitu, tindak pidana di bidang lingkungan hidup, bidang kehutanan, serta bidang konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya. Kewenangan PPNS KLHK mengacu kepada tugas dan tanggung jawab serta kewenangan yang diberikan UU Nomor 5 Tahun 1990 tentang Konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistemnya, UU Nomor 41 Tahun 1990 tentang Kehutanan, UU Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, dan UU Nomor 18 Tahun 2013 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Perusakan Hutan. Selain itu, mengacu pula kepada Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2004 tentang Perlindungan Hutan, dengan aturan teknis yang kemudian diperbaharui dalam UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja beserta peraturan pemerintah terkait sebagai turunannya.

Instrumen penegakan hukum lingkungan hidup dan kehutanan yang digunakan, disesuaikan dengan tingkat toleransi kerusakan lingkungan hidup. Penegakan hukum yang dimaksud berupa pendekatan secara lunak (*soft approach*) hingga pendekatan secara keras (*hard approach*).

Berdasarkan pendekatan-pendekatan tersebut di atas, penggunaan instrumen penegakan hukum meliputi empat pendekatan di bawah ini.

1. Pendekatan hukum administrasi dalam hal pengawasan perizinan lingkungan dan penerapan sanksi administrasi.
2. Pendekatan pengamanan dan pemulihan kawasan melalui operasi pengamanan dan pemulihan kawasan hutan.
3. Pendekatan hukum perdata dalam hal penyelesaian sengketa lingkungan hidup di luar pengadilan dan melalui pengadilan.
4. Pendekatan hukum pidana.

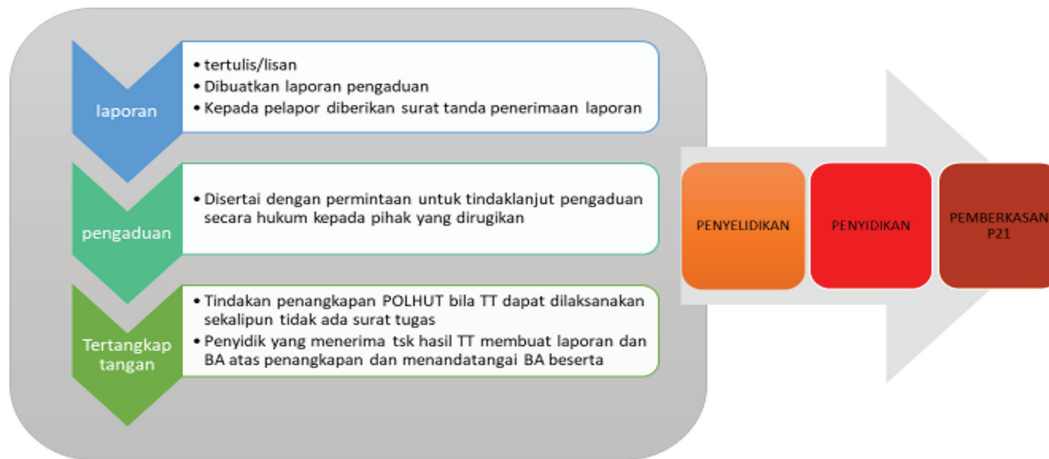
Kejahatan di sektor kehutanan dan sumber daya alam merupakan kejahatan lintas sektor. Oleh karena itu penanganannya harus dilakukan dengan kerjasama antar instansi yang terkait serta menggunakan *multi-door approach* atau pendekatan multi-rezim hukum. Artinya keterbatasan peraturan perundang-undangan yang satu dapat diisi dengan peraturan perundang-undangan yang lain dengan menelusuri pidana asal, pidana terkait, serta tindak pidana lain yang menyertai.

Pendekatan multi-rezim hukum memiliki keunggulan antara lain, seperti disebutkan di bawah ini.

1. Bertujuan membangun koherensi antara penyelidikan, penyidikan, dan penuntutan.
2. Memaksimalkan efek jera dan pertanggung-jawaban dari pelaku.
3. Mencegah pelaku lolos dari jerat hukum akibat jangkauan hukum yang terbatas.
4. Pengejawantahan teknik *follow the money* untuk mengembalikan kerugian negara dan teknik *follow the suspects* guna menjerat pelaku tindak pidana.

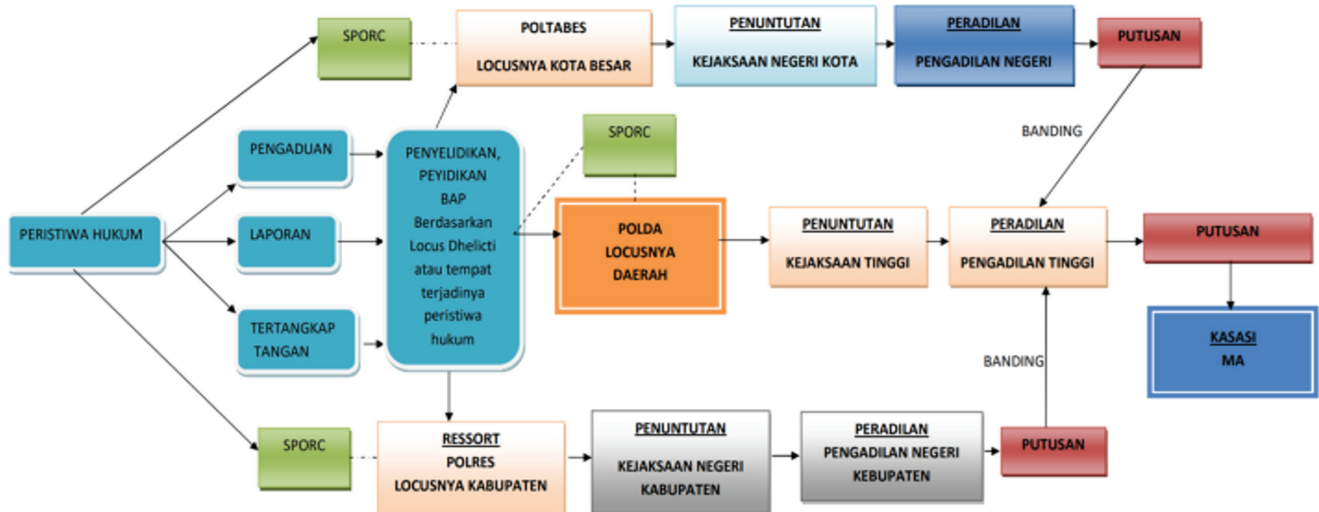
Pada prinsipnya penanganan tindak pidana LHK dimulai dari laporan, pengaduan masyarakat, serta kejadian tertangkap tangan. Gambar di

bawah ini menjelaskan alur penanganan tindak pidana dimaksud.



Alur Penanganan Tindak Pidana KLHK
Sumber: KUHAP dan UU Kehutanan (diolah)

Secara umum, alur penegakan hukum yang dilakukan oleh PPNS KLHK berdasarkan tempatnya (*locus*) dapat digambarkan sebagai berikut.



Mekanisme Penyelesaian Kasus Kejahatan Kehutanan
Sumber: Bahan Ajar Kompetensi Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas (PKTBT) CPNS KLHK tahun 2019

Catatan: SPORC adalah Satuan Polisi Kehutanan Reaksi Cepat, yang turut berperan dalam proses penegakan hukum di bidang LHK.

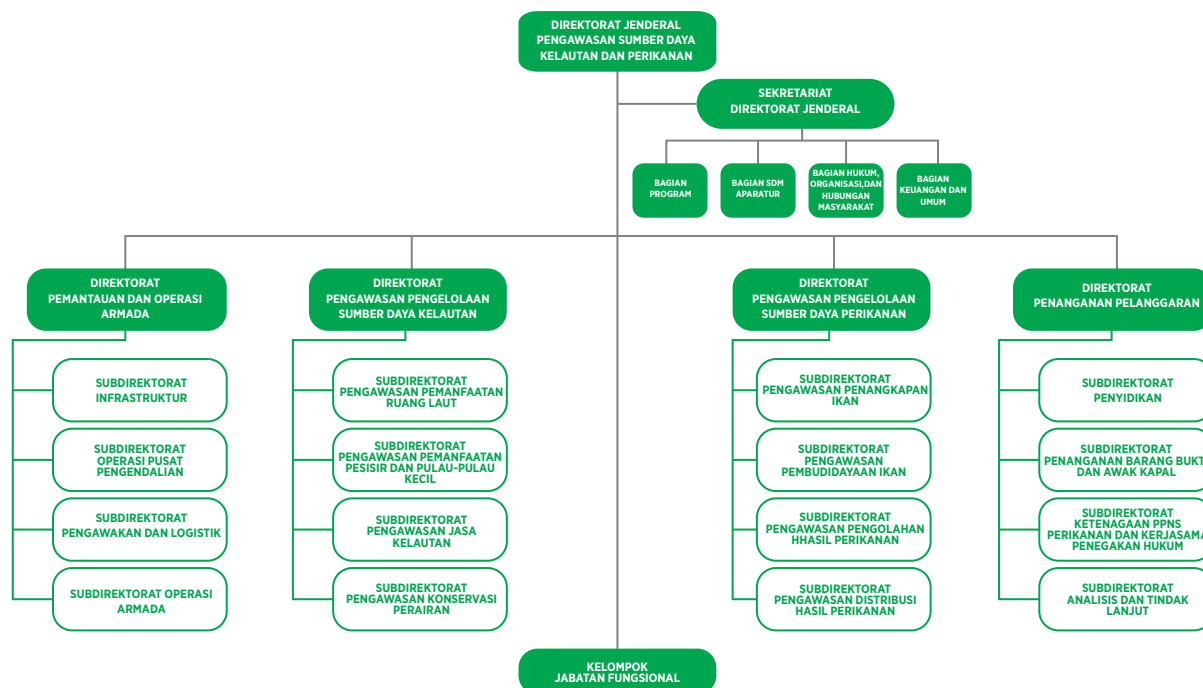
B. KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (Ditjen PSDKP) merupakan unsur pelaksana di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) Republik Indonesia yang berada di bawah Menteri Kelautan dan Perikanan. Ditjen PSDKP juga bertanggung jawab kepada Menteri Kelautan dan Perikanan. Berdasarkan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 6 Tahun 2017 tentang Organisasi Tata Laksana Kementerian Kelautan dan Perikanan, Ditjen PSDKP memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengawasan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan.

Ditjen PSDKP menyelenggarakan fungsi

1. perumusan kebijakan di bidang penyelenggaraan pengawasan penangkapan ikan, pengawasan usaha budidaya, pengawasan penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, dan pengawasan pengelolaan ruang laut, penyelenggaraan operasi kapal pengawas, pemantauan dan peningkatan infrastruktur sumber daya kelautan dan perikanan, serta penanganan tindak pidana kelautan dan perikanan;
2. pelaksanaan kebijakan dibidang penyelenggaraan pengawasan penangkapan ikan, pengawasan usaha budidaya, pengawasan penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, dan pengawasan pengelolaan ruang laut, penyelenggaraan operasi kapal pengawas, pemantauan dan peningkatan infrastruktur sumber daya kelautan dan perikanan, serta penanganan tindak pidana kelautan dan perikanan;
3. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang penyelenggaraan pengawasan penangkapan ikan, pengawasan usaha budidaya, pengawasan penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, dan pengawasan pengelolaan ruang laut, penyelenggaraan operasi kapal pengawas, pemantauan dan peningkatan infrastruktur sumber daya kelautan dan perikanan, serta penanganan tindak pidana kelautan dan perikanan;
4. pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang penyelenggaraan pengawasan penangkapan ikan, pengawasan usaha budidaya, pengawasan penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, dan pengawasan pengelolaan ruang laut, penyelenggaraan operasi kapal pengawas, pemantauan dan peningkatan infrastruktur sumber daya kelautan dan perikanan, serta penanganan tindak pidana kelautan dan perikanan;
5. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan dibidang penyelenggaraan pengawasan penangkapan ikan, pengawasan usaha budidaya, pengawasan penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, dan pengawasan pengelolaan ruang laut, penyelenggaraan operasi kapal pengawas, pemantauan dan peningkatan infrastruktur sumber daya kelautan dan perikanan, serta penanganan tindak pidana kelautan dan perikanan;
6. pelaksanaan administrasi Ditjen PSDKP; dan
7. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh menteri.

Berdasarkan Pasal 538 Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 6 Tahun 2017, Ditjen PSDKP terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat Pemantauan dan Operasi Armada, Direktorat Pengawasan Pengelolaan Sumber Daya Kelautan, Direktorat Pengawasan Pengelolaan Sumber Daya Perikanan, Direktorat Penanganan Pelanggaran, dan Kelompok Jabatan Fungsional. Struktur organisasi Ditjen PSDKP dapat digambarkan lewat bagan di bawah ini.



Struktur Organisasi Ditjen Pengawasan SDKP
Sumber: Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 6 Tahun 2017

Penanganan pelanggaran serta penyidikan tindak pidana kelautan dan perikanan berada dibawah koordinasi Direktorat Penanganan Pelanggaran KKP. Direktorat ini mempunyai tugas melaksanakan perumusan serta pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, kriteria, pemberian bimbingan teknis maupun supervisi serta evaluasi, dan pelaporan di bidang penanganan pelanggaran. Fungsi Direktorat Penanganan Pelanggaran antara lain

1. penyiapan perumusan kebijakan di bidang penyidikan, penanganan barang bukti dan awak kapal, ketenagaan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) perikanan dan kerja sama penegakan hukum, serta penyiapan tindak lanjut;
2. penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang penyidikan, penanganan barang bukti dan awak kapal, ketenagaan PPNS perikanan dan kerja sama penegakan hukum, serta penyiapan tindak lanjut;
3. penyiapan penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang penyidikan, penanganan barang bukti dan awak kapal, ketenagaan PPNS

perikanan dan kerja sama penegakan hukum, serta penyiapan tindak lanjut;

4. penyiapan pelaksanaan pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang penyidikan, penanganan barang bukti dan awak kapal, ketenagaan PPNS perikanan dan kerja sama penegakan hukum, serta penyiapan tindak lanjut;
5. penyiapan evaluasi dan pelaporan di bidang penyidikan, penanganan barang bukti dan awak kapal, ketenagaan PPNS perikanan dan kerja sama penegakan hukum, serta penyiapan tindak lanjut; dan
6. pelaksanaan urusan tata usaha dan kerumah-tanggaan direktorat.

Direktorat Penanganan Pelanggaran terdiri atas Subdirektorat Penyidikan, Subdirektorat Penanganan Barang Bukti dan Awak Kapal, Subdirektorat Ketenagaan Penyidik Pegawai Negeri Sipil Perikanan dan Kerja Sama Penegakan Hukum, serta Subdirektorat Analisis dan Tindak Lanjut dan Subbagian Tata Usaha.⁷

⁷ Pasal 620 Peraturan Menteri KKP Nomor 7 Tahun 2017

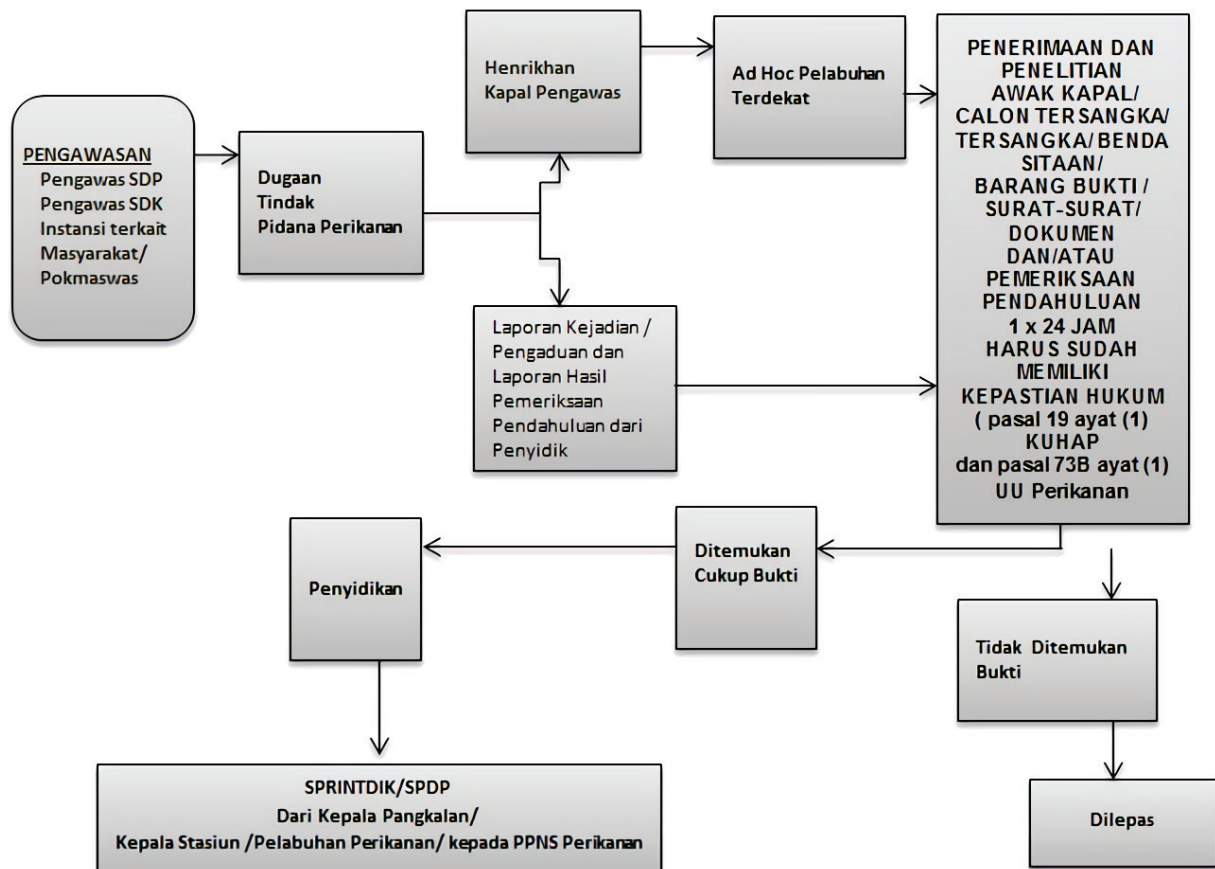


Struktur Organisasi Direktorat Penanganan Pelanggaran
Sumber: Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 6 Tahun 2017

Kewenangan PPNS KKP dalam penyidikan tindak pidana di bidang perikanan didasarkan pada ketentuan Pasal 73 ayat (1) UU Nomor 31 Tahun 2004 tentang Perikanan. Kewenangan itu berisikan ketentuan bahwa penyidikan tindak pidana di bidang perikanan di wilayah pengelolaan perikanan Negara Republik Indonesia dilakukan oleh Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Perikanan, Penyidik Perwira Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL), dan/atau Penyidik Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Pasal 73 ayat (2) dan ayat (3) UU Nomor 45 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2004 Tentang Perikanan, menyatakan bahwa PPNS Perikanan berwenang melakukan penyidikan terhadap tindak pidana di bidang perikanan yang terjadi di Zona Ekonomi

Eksklusif Indonesia (ZEEI) dan yang terjadi di pelabuhan perikanan.

Pelaksanaan tugas dan kewenangan PPNS diatur lebih lanjut dalam Keputusan Dirjen PSDKP Nomor 372/DJ-PSDKP/2011 tentang Petunjuk Teknis Penyidikan Tindak Pidana Perikanan. Petunjuk teknis ini sebagai dasar acuan pemeriksaan pendahuluan, penerimaan dan penelitian perkara perikanan yang diserahkan oleh kapal pengawas perikanan. Dalam petunjuk teknis tersebut juga diatur proses penyidikan yang meliputi surat perintah tugas, surat perintah penyidikan, surat pemberitahuan dimulainya penyidikan, pemanggilan, penangkapan, penahanan, penggeledahan, penyitaan, pemeriksaan, dan pengaturan secara *in absentia*.



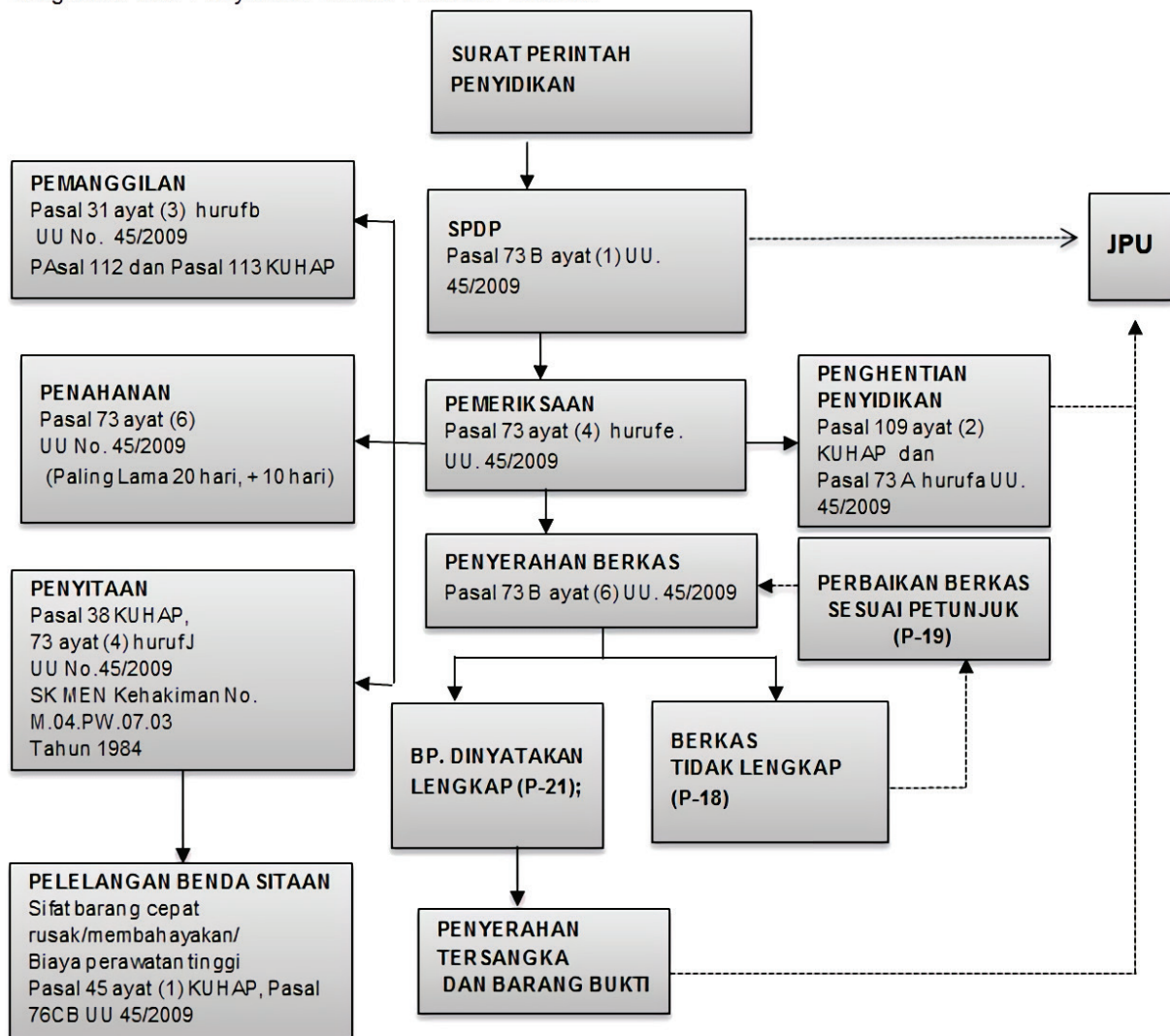
Alur Pengawasan dan Penegakan Hukum Perikanan
Sumber: Keputusan Dirjen PSDKP Nomor 372/DJ-PSDKP/2011

Catatan:Henrikhanadalahakronimmenghentikan, memeriksa, membawa dan menahan kapal. Ini merupakan serangkaian tindakan dalam rangka pengawasan dan penegakan hukum di bidang perikanan.

Petunjuk Teknis (Juknis) Penyidikan Tindak Pidana Perikanan, selain mengatur teknis penyidikan yang mengarah pada operasi tangkap tangan, juga

mengatur kegiatan pemeriksaan pendahuluan dari penyidik. Praktik ini sebagaimana terjadi dalam kegiatan penyelidikan yang dilakukan kepolisian maupun kejaksaan. Alur proses penyidikan mulai dari terbitnya Sprindik (Surat Perintah Penyidikan) sampai dengan penyerahan tersangka dan barang bukti kepada JPU (Jaksa Penuntut Umum) digambarkan sebagai berikut.

Diagram 2 Alur Penyidikan Tindak Pidana Perikanan



Alur Teknis Penyidikan Tindak Pidana Perikanan
Sumber: Keputusan Dirjen PSDKP Nomor 372/DJ-PSDKP/2011

BAB V USULAN KELEMBAGAAN PPNS KEMENTERIAN ESDM

Proses perizinan untuk konsensi pertambangan dan energi, dalam pelaksanaannya di lapangan, terkait erat dengan proses pengawasan dan pengendalian perizinan. Peran penegakan hukum ESDM, dengan demikian, menjadi penting terutama tatkala harus memberikan efek jera atas setiap pelanggaran. Tujuannya untuk memberikan aspek kepastian dan ketertiban hukum demi tercapainya tata kelola yang benar. Di samping itu, proses penegakan hukum mensyaratkan independensi dan terwujudnya akuntabilitas publik. Kapasitas dan tanggung jawab PPNS Kementerian ESDM sebagai penyidik juga termasuk di dalam syarat tersebut.

Hal lain yang menjadi pertimbangan dalam menyusun kelembagaan penegakan hukum Kementerian ESDM adalah tren atau arah litigasi strategis yang semakin berkembang. Di dalamnya terkandung berbagai inisiatif penegakan hukum baru, yang antara lain dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

Inisiatif Penegakan Hukum	Perkembangan dan Arah ke Depan
Penguatan penjeratan dan pertanggungjawaban pidana terhadap pelaku korporasi	Beberapa kasus kejahatan SDA-LH ditangani dengan pertanggungjawaban korporasi. Perma (Peraturan Mahkamah Agung) Nomor 13 Tahun 2016 memperkuat arah politik hukum penanganan tersebut. Akan tetapi perlu sinergi dengan kebijakan pemerintah lain misalnya terkait identifikasi pemilik manfaat (Perpres Nomor 13 Tahun 2018).

Inisiatif Penegakan Hukum	Perkembangan dan Arah ke Depan
Perampasan aset hasil tindak pidana untuk kasus SDA-LH	Putusan Mahkamah Konstitusi terkait UU Nomor 8 Tahun 2010 memberikan peluang bagi PPNS SDA-LH untuk menggunakan pidana pencucian uang dan menerapkan perampasan aset hasil tindak pidana secara efektif.
Pemulihan kerusakan lingkungan pasca pemedanaan	Saat ini, upaya pemulihan kerusakan yang didasarkan dari proses peradilan secara strategis banyak terkendala persoalan kebijakan dalam esksekusi putusan maupun pengelolaan dana dari penegakan hukum.
Kolaborasi penegak hukum untuk menggunakan pendekatan multi instrumen hukum	Upaya membangun kolaborasi penegak hukum dalam penanganan peristiwa pidana diharapkan dapat memberikan penguatan terhadap tujuan yang berusaha dicapai penegak hukum. Meskipun inisiatif ini dalam banyak hal terkendala persoalan kewenangan, kelembagaan, kapasitas, dan penganggaran, namun contoh-contoh baiknya dapat ditemukan dalam beberapa kasus.
Penguatan kelembagaan penegakan hukum PPNS SDA-LH	Kajian penilaian kebutuhan menunjukkan ketimpangan kewenangan dan struktur kelembagaan PPNS yang menjadi tantangan dalam kolaborasi antara penegak hukum.

Perkembangan Inisiatif Penegakan Hukum
Sumber: Dari berbagai dokumen (diolah)

Menimbang kondisi-kondisi tersebut di atas dan mengacu kepada kerangka kerja 7S McKinsey, dengan memetakan konstelasi faktor yang

saling terkait yang dapat memengaruhi kinerja penegakan hukum Kementerian ESDM, maka dapat diusulkan kerangka kerja sebagai berikut.

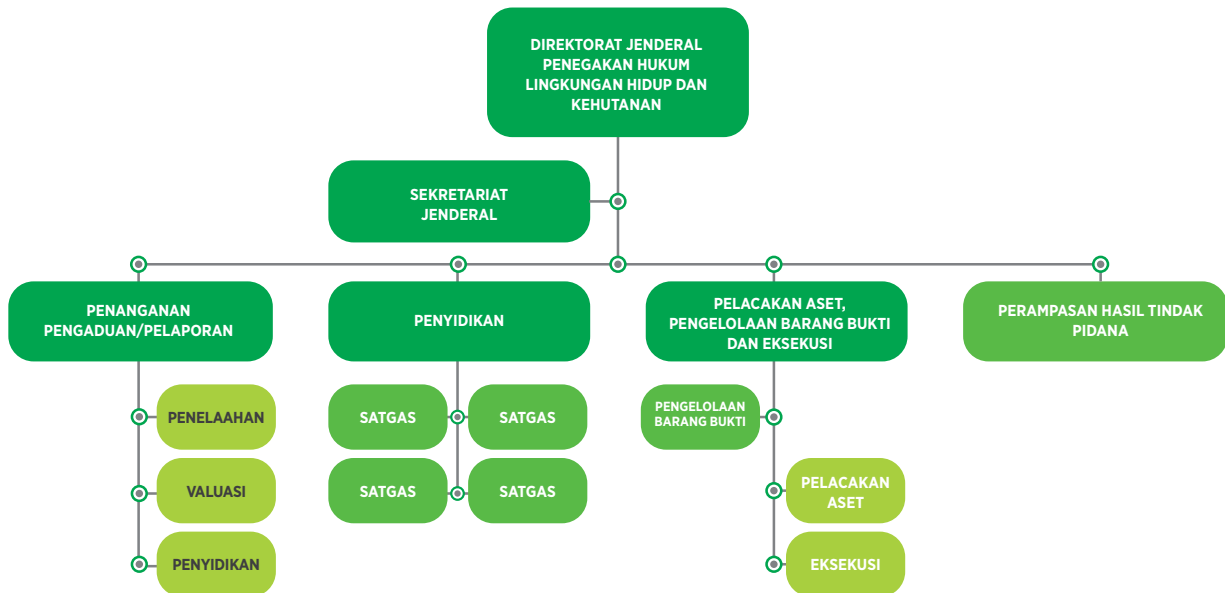
<i>Strategy</i>	Penegakan hukum bidang ESDM dilaksanakan secara efektif dan efisien yang memberi efek jera bagi pelaku pelanggaran atau pidana. Penegakan hukum dilakukan secara lintas koordinasi antarlembaga sektor SDA dengan pelibatan masyarakat, dan bertujuan untuk pemulihan lingkungan yang terdampak kegiatan penambangan.
-----------------	---

<i>Structure</i>	<p>Dimensi struktur harus dialokasikan dengan tujuan keluaran penegakan hukum bidang ESDM. Personel akan dikelompokkan berdasarkan unit kerja fungsional yang mengacu kepada bisnis proses penyidikan sebagai kerangka kerja alur pelaporan dan rentang kendali.</p> <p>Idealnya struktur penegakan hukum diampu unit kerja khusus setingkat eselon satu. Atau, sekurang-kurangnya tidak terpisah-pisah namun menjadi satu kesatuan dalam unit kerja besar sebagai unit penyidikan PPNS Kementerian ESDM.</p>
<i>Systems</i>	<p>Proses dan prosedur organisasi harus terukur melalui penyusunan prosedur operasi standar penyidikan dan <i>service level agreement</i> penegakan hukum bidang ESDM. Termasuk di dalamnya adalah tata kelola berbasis resiko. Harus ada target kinerja yang ditetapkan mengikuti dimensi struktur dengan mempertimbangan kontingensi lingkungannya.</p>
<i>Shared Values</i>	<p>Norma dan nilai, atau budaya organisasi yang ditetapkan bersama untuk penegakan hukum bidang ESDM. Misalnya integritas, nihil konflik kepentingan, dan lain sebagainya.</p>
<i>Style</i>	<p>Gaya kepemimpinan yang berdampak pada tingkat pemberdayaan staf dengan mengedepankan transparansi, akuntabilitas dan inovatif. Selain itu, memungkinkan juga terjadinya praktik kerja lintas sektor untuk keefektifan proses penyidikan.</p>
<i>Staff</i>	<p>Secara prinsip harus dapat menyelenggarakan manajemen sumber daya manusia yang handal dan berbasis kompetensi. Penyelenggaraannya mengacu kepada peraturan perundangan kepegawaian bagi kelembagaan kementerian.</p>
<i>Skills</i>	<p>Terdapatnya keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan organisasi untuk memperkuat strategi dan struktur. Di dalamnya berhubungan dengan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi aktual dari PPNS terkait di bidang kelistrikan, pertambangan, migas dan panas bumi. Terutama yang berhubungan dengan pembuktian, termasuk penanganan bukti elektronik dan penanganan TPPU (Tindak Pidana Pencucian Uang) sektor ESDM.</p>

Usulan Kerangka Kerja 7S KESDM
Sumber: Hasil Kajian

Kelembagaan penegakan hukum ESDM, dengan mempertimbangkan berbagai kondisi tersebut di atas, dapat diusulkan sebagaimana bagan di bagian ini. Bagan tersebut juga didasarkan pada tindak lanjut pelaporan serta pengaduan dan/atau hasil audit investigasi oleh inspektorat

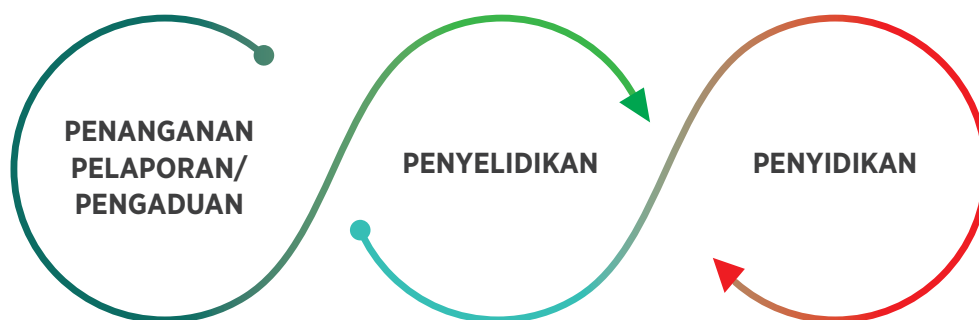
jenderal. Proses dimulainya penyidikan dari adanya indikasi tindak pidana bidang ESDM serta adanya tindak pidana tambahan guna pemulihan lingkungan, turut pula menjadi pertimbangan bagan dimaksud di bawah ini.



Usulan Struktur Organisasi PPNS KESDM
Sumber: Hasil Kajian

Struktur kelembagaan penegakan hukum Kementerian ESDM dalam mengelola aspek-aspek penyidikan di sektor energi harus dapat menciptakan rentang kendali dan terjaminnya prosedur kerja penyidikan. Struktur itu juga juga mesti menjamin ketersediaan proses peningkatan

kapasitas personel PPNS dalam kinerja penyidikan. Hal-hal tersebut terwujud melalui keseimbangan nilai-nilai organisasi sebagai dasar perilaku kerja dan pemenuhan target kinerja penyidikan untuk sektor energi yang berkeadilan.



Alur Penanganan Perkara
Sumber: Hasil Kajian

Secara umum proses bisnis penyidikan yang diampu oleh PPNS Kementerian ESDM dalam struktur proses kerja tersebut terdiri dari

- 1) penanganan pelaporan terkait tindak pelanggaran;
- 2) penyelidikan atas hasil telaah penanganan laporan; dan
- 3) penyidikan guna menemukan tersangka tindak pidana sektor energi dan mineral melalui dukungan pelacakan aset, pengelolaan barang bukti, dan eksekusi dari hasil tindak pidana ESDM sesuai proses penetapan putusan pengadilan.

1. PENANGANAN PELAPORAN/ PENGADUAN

Proses bisnis penanganan pelaporan atau pengaduan memiliki tujuan untuk melakukan pemeriksaan atas kebenaran laporan atau keterangan dalam pengaduan. Laporan atau

pengaduan tersebut berkenaan dengan tindak pidana dalam kegiatan usaha minyak dan gas bumi, mineral dan batu bara, kelistrikan dan energi terbarukan.

Dalam proses penanganan pelaporan atau pengaduan tersebut dilakukan verifikasi dan penelaahan terhadap laporan pengaduan melalui pengumpulan bahan keterangan (pulbaket) secara proaktif lewat penyelidikan. Bila diperlukan, dilakukan koordinasi lintas direktorat internal dan institusi eksternal. Praktik tersebut dilakukan sehingga menghasilkan rekomendasi terkait indikasi tindak pidana di sektor energi untuk dilanjutkan ke tahap penyidikan. Proses penanganan pelaporan dapat dilakukan berdasarkan laporan atau pengaduan dari pihak eksternal Kementerian ESDM maupun berdasarkan hasil audit inspektorat dan informasi internal Kementerian ESDM.

Proses penanganan laporan dimaksud, dapat digambarkan dalam bagan berikut ini.



Alur Penanganan Pelaporan Tindak Pidana
Sumber: Hasil Kajian

Rekomendasi hasil penanganan pelaporan atau pengaduan yang tidak memiliki indikasi tindak pidana dapat dilimpahkan kepada inspektorat dan/atau dikoordinasikan kepada direktorat jenderal di bidang terkait. Khususnya jika laporan atau pengaduan itu terkait masalah pelaksanaan kinerja dan keuangan internal lingkungan Kementerian ESDM. Pelimpahan dan koordinasi dilakukan dalam rangka pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan perusahaan, keteknikan, keselamatan kerja, lingkungan, dan pembangunan sarana dan prasarana tertentu. Selain itu, terkait juga dengan pengelolaan PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak). Penting untuk diperhatikan bahwa kegiatan pengendalian tidak selalu perlu ditindaklanjuti dengan instrumen hukum pidana. Berbagai alat pematuhan lain, seperti penjatuhan sanksi administratif bahkan gugatan perdata bisa dipergunakan. Bersamaan dengan sanksi administratif yang dapat dijatuhkan langsung sebagaimana ketentuan yang berlaku di bidang energi dan sumber daya mineral, gugatan perdata dapat juga diterapkan pada kasus-kasus tertentu yang memiliki dimensi kerugian bagi negara atau kerusakan lingkungan.

Bahkan, mungkin pula pelaku dikenakan akumulasi penjatuhan sanksi, misalnya pidana sekaligus administratif. Mengingat ranah PPNS ESDM tidak meliputi undang-undang yang mengatur di bidang lingkungan hidup, kolaborasi dan koordinasi dengan kementerian lain penting untuk dapat dilakukan dan dipertimbangkan sebagai salah satu instrumen pengendalian selain pemidanaan. Melalui gugatan perdata lingkungan, kegiatan usaha pertambangan yang merusak lingkungan dapat digugat secara perdata dan pemulihan dapat diupayakan.

Dalam proses pulbaket proaktif lewat proses penyelidikan, proses penyelidikan dilakukan sebagai serangkaian tindakan untuk mencari dan menemukan suatu peristiwa yang diduga sebagai tindak pidana guna menentukan dapat atau tidaknya dilakukan penyidikan sesuai peraturan perundangan. Pendalaman hasil pulbaket dilakukan dalam proses kerja penyelidikan dengan tujuan untuk mendapatkan “bukti permulaan” atau “bukti yang cukup” sehingga dapat dilakukan tindak lanjut penyidikan. Tahap ini prinsipnya mendapatkan informasi tambahan dengan mencari dan menemukan jejak berupa keterangan dan bukti-bukti suatu peristiwa yang diduga merupakan tindak pidana.⁸

Dalam proses penyelidikan tersebut, dimungkinkan pelaksanaan tindakan hukum lainnya yang diperlukan dalam penanganan dugaan tindak pidana sektor energi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Termasuk di dalamnya adalah koordinasi dan kolaborasi dengan instansi lain terkait pendalaman kasus. Penyelidikan dapat dilakukan secara terbuka, yaitu dengan menggunakan keterangan-keterangan, data informasi atau bukti permulaan yang didapatkan secara mudah serta tidak akan mengganggu dan menghambat proses penyelidikan selanjutnya. Penyelidikan secara tertutup dilakukan tatkala terdapat hal-hal yang apabila dilakukan secara terbuka dapat menghalangi proses penyelidikan. Apabila tidak cukup bukti, maka proses penyelidikan dihentikan, namun apabila bukti-buktinya cukup dan memenuhi unsur-unsur tindak pidana, maka dari proses penyelidikan ditingkatkan ke proses penyidikan.



Alur Penyidikan Perkara

Sumber: Hasil Kajian

2. PENYIDIKAN

Penyidikan adalah serangkaian tindakan penyidik dalam hal dan menurut cara yang diatur dalam undang-undang untuk mencari serta mengumpulkan bukti untuk membuat terang tentang tindak pidana yang terjadi dan guna menemukan tersangka. Serangkaian kegiatan dalam penyidikan adalah mencari dan mengumpulkan barang bukti, melakukan penindakan, penahanan, penyitaan, pemeriksaan, pemberkasan, penyerahan berkas perkara kepada kejaksaan berikut barang bukti dan tersangka.

Karena proses penyidikan adalah tindakan dalam proses investigasi untuk pengumpulan bukti-bukti guna menemukan fakta atau mengungkap tindak pidana untuk memastikan siapa, apa, di mana, bagaimana, dan mengapa tindak kejahatan itu dilakukan, maka diperlukan kemampuan penyidik yang handal terkait teknis pembuktian. Salah satunya sejalan dengan perkembangan teknologi informasi, para PPNS harus mampu menangani bukti elektronik (*digital evidence*) serta melakukan pelacakan aset (*asset tracing*). Sehingga dugaan bahwa orang atau beberapa orang tertentu, atau kejahatan korporasi, yang dinyatakan melakukan pelanggaran pidana dapat dibuktikan melalui teknis pembuktian akurat di pengadilan. Apabila berdasarkan hasil

pemeriksaan terkait tindak pidana ternyata tidak memenuhi unsur tindak pidana maka penyidikan dihentikan dan dikeluarkan SP3 (Surat Perintah Penghentian Penyidikan).

3. PELACAKAN ASET, PENANGANAN BARANG BUKTI, DAN EKSEKUSI (LABUKSI)

Untuk mendukung efektivitas fungsi penyidikan, diperlukan kegiatan pelacakan atas harta kekayaan milik tersangka dan/atau pihak terkait lainnya. Harta kekayaan tersebut diketahui atau patut diduga hasil dan/atau digunakan dalam melakukan tindak pidana di sektor energi dan sumber daya mineral dan/atau tindak pidana pencucian uang. Fungsi lainnya adalah untuk pengelolaan barang bukti hasil sitaan dan eksekusi. Termasuk berfungsi pula untuk melakukan penyelenggaraan tata kelola administrasi persuratan dan pelaporan atas permintaan dan pembukaan pemblokiran aset tersangka, analisis dan tata kelola penyimpanan, perawatan dan pengamanan terhadap barang bukti yang dititipkan dalam proses penyelidikan dan pengamanan barang bukti yang disita dalam proses penyidikan. Selain itu, melakukan

pengelolaan aplikasi sistem informasi dan data terkait kegiatan pelacakan aset, pengelolaan barang bukti, dan eksekusi.

4. PERAMPASAN HASIL TINDAK PIDANA

Fungsi perampasan hasil tindak pidana adalah untuk melakukan analisis dan penetapan tindak lanjut terkait dengan pasal pidana tambahan berupa

- a) perampasan barang yang digunakan dalam melakukan tindak pidana;
- b) perampasan keuntungan yang diperoleh dari

tindak pidana; dan/atau

- c) kewajiban membayar biaya yang timbul akibat tindak pidana.

Berkoordinasi dengan direktorat labuksi, direktorat perampasan hasil tindak pidana ber-kosentrasi pada pelaksanaan pidana tambahan. Khususnya yang terkait pembayaran dana dalam rangka pelaksanaan kewajiban reklamasi dan/atau pascatambang yang menjadi kewajiban pelaku pidana.



Foto: Zainal/Mongabay

BAB VI

KESIMPULAN & SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa faktor yang memengaruhi kinerja PPNS Kementerian ESDM. Faktor paling mendasar adalah pentingnya kemauan dari pengelola organisasi di dalam melakukan penegakan hukum sektor ESDM. Selain diperlukannya upaya terintegrasi antara pencegahan dan pengawasan dari Kementerian ESDM, juga sangat penting dilakukannya upaya represif sehingga tidak ada kesan bahwa banyaknya pelanggaran di sektor energi dan minerba karena masalah pembiaran dari pemerintah.

Penguatan kuantitas dan kualitas personil PPNS Kementerian ESDM juga harus dilakukan, termasuk sarana prasarannya. Kelembagaan atau struktur organisasi penegakan hukum sektor ESDM juga harus didesain kembali sehingga mencegah adanya benturan kepentingan, sejalan dengan peningkatan kapasitas SDM PPNS Kementerian ESDM. Adanya kolaborasi dengan institusi lain dalam sektor SDA-LH, termasuk pelibatan masyarakat terkait pelaporan dan pengaduan diharapkan dapat memperkuat kinerja PPNS Kementerian ESDM.

Usulan kelembagaan penegakan hukum ESDM adalah mengadakan jabatan setingkat eselon satu, sehingga memungkinkan perumusan kebijakan, penetapan, dan penyelenggaraan penanganan tindak pidana dan penegakan hukum sektor energi menjadi lebih mandiri dan berkualitas. Hal tersebut diperlukan agar sekaligus dapat melakukan pengembangan dan inovasi dalam penegakan hukum sektor energi.

Apabila pembentukan unit kerja setingkat eselon satu tidak dimungkinkan, setidaknya terdapat satu wadah khusus bagi penegakan hukum yang independen dan dilepaskan dari operasional direktorat terkait. Praktik ini juga untuk mengakomodir kebutuhan penegakan hukum bidang ESDM dalam satu kesatuan. Termasuk di dalamnya adalah kebutuhan untuk mewadahi upaya optimalisasi kapasitas PPNS secara keseluruhan, sehingga tidak ada lagi sektor-sektor yang beroperasi dengan mentalitas silo, yang sebagian contohnya berupa pemisahan antara PPNS Minerba atau PPNS Kelistrikan atau PPNS Migas. Sehingga alih-alih terpisah, masing-masing sektor bekerja dalam menjadi satu kesatuan sebagai PPNS Kementerian ESDM yang mampu melakukan penegakan hukum di sektor energi dan minerba.

Untuk memudahkan arus kerja penegakan hukum, diusulkan terdapat empat unit kerja yang mengacu kepada fungsi penyidikan, yaitu

- (1) unit Pengaduan/Pelaporan yang berfungsi untuk menindaklanjuti pelaporan indikasi tindak pidana energi dengan melakukan pengumpulan bahan keterangan dan penyelidikan;
- (2) unit Penyidikan, yang berfungsi menjalankan penyidikan dari hasil penyelidikan;
- (3) unit Pelacakan Aset dan Pengelolaan Barang Bukti serta Eksekusi (Labuksi) yang berfungsi sebagai pendukung dalam pengumpulan bukti dan tata kelola barang bukti; dan
- (4) unit Perampasan Tindak Pidana yang berfungsi memastikan bahwa sanksi pidana tambahan dapat diselesaikan yaitu kewajiban reklamasi dan pasca tambang serta kepastian penerimaan bukan pajak.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

Perubahan kelembagaan harus dilakukan secara berproses, baik dari segi administrasi atau peraturan perundangan yang mendukung. Proses itu termasuk pembangunan kapasitas secara organisasi yang terwujud dalam pembuatan sistem prosedur operasional. Selain itu, penguatan manajemen SDM, yang dalam hal ini peningkatan kapasitas PPNS dari sisi kompetensi dan jumlah personel. Kesiapan kesiapan sarana dan prasarana, termasuk anggaran keuangan dan fasilitas kerja juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Perencanaan yang matang, sejalan dengan transformasi Kementerian ESDM guna terwujudnya penegakan hukum di sektor energi yang berkeadilan cenderung diperlukan.

Sejalan dengan pengembangan organisasi, perlu dilakukan koordinasi yang bersifat konsultatif dengan pihak Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Koordinasi tersebut diperlukan agar kelembagaan penegakan hukum sektor energi dapat terselenggara. Termasuk di dalamnya adalah menimbang wacana status penyidik sebagai jabatan fungsional yang sedang dilaksanakan oleh Kementerian Hukum dan HAM.

Sejalan dengan proses konsultatif, perlu disiapkan juga sarana dan prasarana, khususnya perhatian terhadap politik anggaran dalam penegakan hukum sektor energi. Modus operandi tidak hanya terjadi dalam pertambangan ilegal (*illegal mining*) atau pengeboran ilegal (*illegal drilling*), namun juga tindak pidana pencucian uang yang diindikasikan terjadi di sektor energi. Penanganannya memerlukan kompetensi personel PPNS ESDM dan juga dukungan sarana teknologi tingkat tinggi dalam proses penyidikan sehingga dapat mengimbangi kecanggihan modus operandi yang dipergunakan.

Pada prinsipnya, tahapan strategi awal adalah melalui pemanfaatan peluang yang ada. Ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan internal dan mereduksi kelemahan organisasi. Tujuannya

untuk menghilangkan kemungkinan ancaman yang terjadi dari sisi eksternal Kementerian ESDM terkait pembangunan kapasitas PPNS.



Foto: Auriga

DAFTAR PUSTAKA

Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fourth Edition. Sage.

Daft, R.L. (2021). *Organization Theory & Design, Thirteenth Edition*.

Foster, C.L. (2018). *Organization Design : Theory and Practice*, Business Expert Press. at: <https://www.researchgate.net/publication/325757303>

----- (2017). *Designing Learning and Development for Return on Investment*, Business Expert Press.

Hamzah, Andi. (2008). *Hukum Acara Pidana*. Jakarta: Sinar Grafika, hlm. 4.

Jurevicius, O. (2013) *McKinsey 7s Model*. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>. Diakses pada tanggal 19 November 2021.

Lombardi, Paula. (2013). *Inspections vs Investigations: Do You Know the Difference*. Siskinds Law Firm. <https://www.siskinds.com/inspections-v-investigations-do-you-know-the-difference/>. Diakses pada tanggal 18 November 2021.

MacSuihbne, V. & Bloch, MC. (2021). *Investigation and Response: Creating an Organizational Investigations Program and Conducting Effective Workplace Investigations*.

Maguire, M. (2003). *Criminal investigation and crime control*, in T. Newburn (ed.) *Handbook of Policing*. Cullompton: Willan Publishing

Makaro, MT. (2004). *Hukum Acara Pidana dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

UNODC. (2006). *Crime Investigation Criminal*, New York: United Nation.

Artikel

DA, Ady Thea. (2020, Januari 7). *Jatam: Ada 71 Konflik Pertambangan Periode 2014-2019* (hukumonline.com) Diakses dari <https://www.hukumonline.com/berita/a/jatam--ada-71-konflik-pertambangan-periode-2014-2019-lt5e14311f6aa5a> pada 30 Januari 2022

Overseas Offices. *Crime and terror have gone global. And so have we.* (fbi.gov). Diakses dari <https://www.fbi.gov/contact-us/legal-attache-offices> pada Selasa, 5 Juli 2022, pukul 07.32 WIB.



Foto: Auriga