



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN DI LEMBAGA
PEMASYARAKATAN (Fenomena Di Lembaga Pemasyarakatan
Wilayah DKI Jakarta, Tangerang Dan Bekasi)**

TESIS

TRIAWAN SUHENDRO

0706192136

**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
JAKARTA
DESEMBER 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN DI LEMBAGA
PEMASYARAKATAN (Fenomena Di Lembaga Pemasyarakatan
Wilayah DKI Jakarta, Tangerang Dan Bekasi)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

TRIAWAN SUHENDRO

0706192136

**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
JAKARTA
DESEMBER 2009**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**

PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Triawan Suhendro
NPM : 0706192136**

Tanda Tangan



Tanggal

: 23 Desember 2009

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Triawan Suhendro
 NPM : 0706192136
 Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian
 Konsentrasi : Manajemen Sekuriti
 Judul Tesis : Penerapan Manajemen Pengamanan Di Lembaga
 Pemasarakatan (Fenomena Di Lembaga Pemasarakatan
 Wilayah DKI Jakarta, Tangerang Dan Bekasi)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) Konsentrasi Manajemen Sekuriti Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

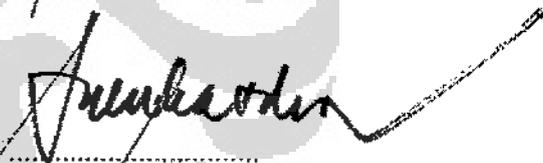
Ketua Sidang :
 Prof. Adrianus Meliala, Ph.D

:



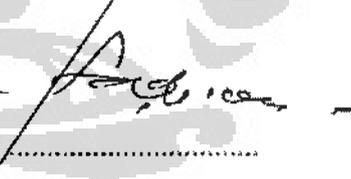
Pembimbing :
 Kombes Pol. Drs. P.H. Hutajulu, SH, MM:

:



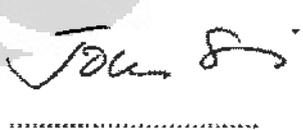
Penguji Ahli :
 Irjen Pol. (Purn) DR. Hadiman, dr, MBA :

:



Penguji Ahli :
 Drs. Johannes Sutoyo, MA

:



Ditetapkan di : Depok
 Tanggal : 23 Desember 2009

Universitas Indonesia

KATA PENGANTAR

Kita panjatkan puji dan sembah syukur kehadiran Tuhan yang memberikan rahmat, karunia, kekuatan dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini adalah merupakan tugas akhir yang dilaksanakan dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan Megister Sains (M.Si) pada Program Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian konsentrasi pada Manajemen Sekuriti.

Dengan segala kemampuan serta keterbatasan yang ada pada penulis, penyusunan tesis yang berjudul **"Penerapan Manajemen Pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan (Fenomena di Lembaga Pemasyarakatan Wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi)"** penulis usahakan dengan sebaik – baiknya.

Tesis ini dapat terselesaikan berkat dukungan banyak pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. DR. Sarlito W. Sarwono, Psi, selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.
2. Prof. Adrianus Meliala, Ph.D dan Bapak Kombes Drs. PM Hutajulu, SH, MM, M.Si, selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberi arahan, bimbingan, jalan, dorongan dan waktunya bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
3. Jenderal Pol. (Purn) Prof. Awaluddin Jamin, Prof. Marjono Reksodiputro, Prof. Payaman Simanjuntak, Irjen Pol (Purn) DR. Hadiman, Drs. Johannes Sutoyo, MA, Komjen Pol. (Purn) Ahwil Luthan, DR. Bibit Samad Rianto, Kombes Pol. DR. Ryoko Amelza Dahniel, M.Si serta para Dosen dan Guru Besar yang lainnya yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai selama perkuliahan pada Program pascasarjana UI.
4. Kepala BPSDM Dep. Hukum dan HAM RI serta Kepala Bidang Evaluasi beserta Staf yang telah memberikan kesempatan mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana UI.

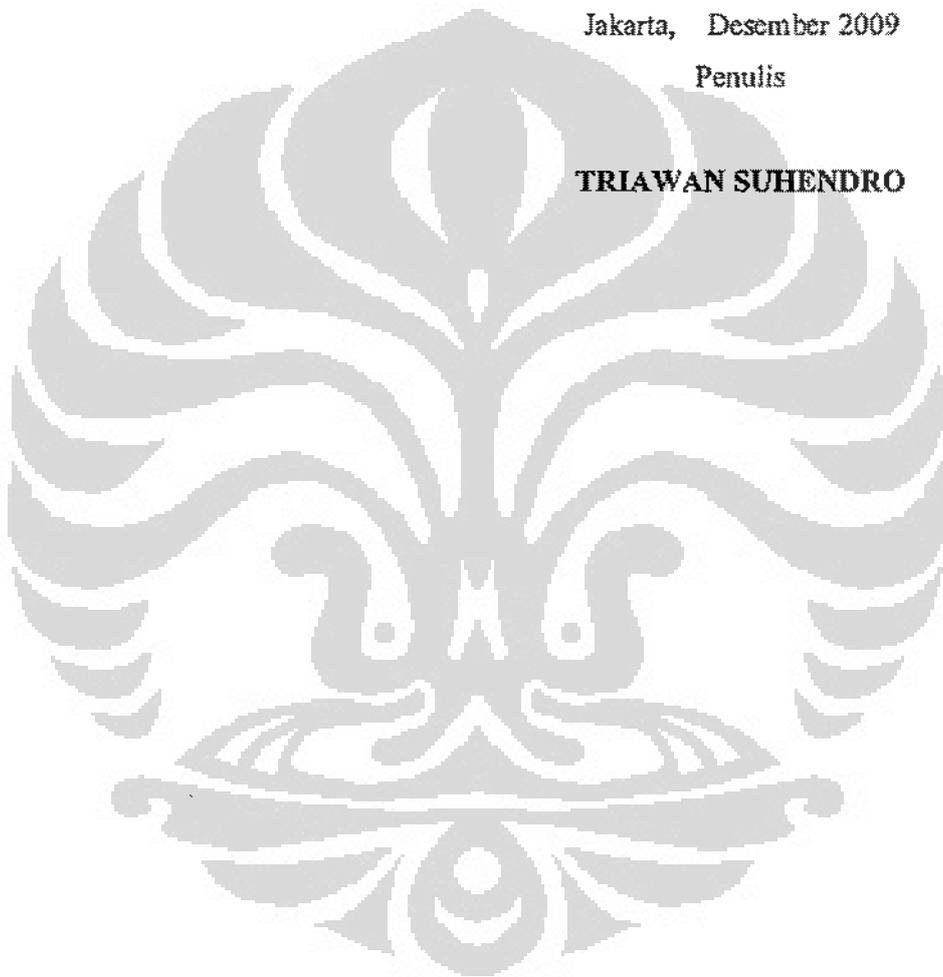
5. Direktur Jenderal Pemasyarakatan Bapak Untung Sugiyono, Sekretaris Direktorat Pemasyarakatan Bapak Dindin Sudirman, Kepala Bagian Kepegawaian Bapak Yuspahrudin, Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian Bapak Akbar Amnur yang memberikan dukungan bagi penulis dalam penyelesaian S2 ini.
6. Direktur Bina Kamtib Bapak Irsyad Bustami, Kasubdit Sarana Bina Kamtib Bapak Bambang Sumardiono dan Para Pejabat di Lembaga Pemasyarakatan, tempat penulis melakukan penelitian.
7. Para Pejabat dan Staf Sekretariat Pascasarjana UI, Kombes (Pol) Ida Ayu, Mas Banyu, Bu Sundari, Pa Zaidin dan sebagainya dan BPSDM Dep. Hukum dan HAM RI, Pa Padmono dan sebagainya yang telah membantu penulis dalam perkuliahan.
8. Bapak tercinta Drs. Aman Saragih Simarmata (Alm) dan Mama terkasih Usmelina br. Purba (Tutua Jonatan, Caren dan Deren), Isteri tercinta (Uli Marlina br Lingga) dan Anak-anak tersayang (Caren dan Deren Saragih Simarmata), Ka Ita, Lae Kamson Purba, Bang Feri, Ka Yani, Bang Posman Simarmata, Ka Lisa, Rini, Bapauda Kel. St. Matarudin Saragih Simarmata/br Purba (Binjai), Kel. St. Ramenson Saragih/br. Purba (Cilangkap), Bapakua Kel. Drs. AM. Simarmata/br Sembiring (Cempaka Putih) dan Tulang St. Arison Lingga/br. Munthe (Kalisari) yang selalu memberikan motivasi, nasehat, dukungan serta doa yang tak pernah putus buat Penulis.
9. Teman-teman tercinta, Mas Encup, Pa Shodiq, Mas Supriyadi, Zulkifli Bintang, Sigit, Aminulloh, Yoesiana, Erfan, Wahyudi, Hadi, Eries, Mila dan lain sebagainya dari kelas Kajian Ilmu Kepolisian UI angkatan XIIB, atas kebersamaan dan bantuan selama perkuliahan sampai dengan penyelesaian tesis ini.
10. Teman sejawat Misbah, Shanti, Medi, Yuni, Deni, Joni, Helmina, Bayu Irsahara, Mas Basuki, Bu Sugiyati, Pa Bambang Sutedjo, Mas Heru, Bu Nina, Mba Lis, Pa Najib Ulfa, Pa Garnadi dan sebagainya yang selalu memberikan semangat dan perhatiannya.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan secara moril maupun materiil buat Penulis.

Akhir kata, penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya buat Bapak, Ibu, rekan-rekan dan saudara-saudara yang mendukung serta membantu penulis didalam perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini. Tuhanlah yang membalas budi baik bagi pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini. Tuhan memberikan jalan dan berkat-Nya untuk kita semua. Amin.

Jakarta, Desember 2009

Penulis

TRIAWAN SUHENDRO



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Triawan Suhendro
NPM : 0706192136
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian
Konsentrasi : Manajemen Sekuriti
Jenis Karya : Tesis

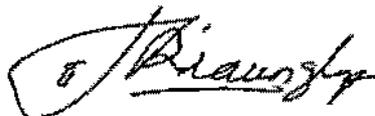
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN DI LEMBAGA
PEMASYARAKATAN (Fenomena Di Lembaga Pemasyarakatan Wilayah
DKI Jakarta, Tangerang Dan Bekasi)**

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 23 Desember 2009
yang menyatakan



(Triawan Suhendro)

Universitas Indonesia

ABSTRAKSI

Nama / NPM : TRIAWAN SUHENDRO / 0706192136
Program Studi : KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
Judul : PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN DI
LEMBAGA PEMASYARAKATAN (Fenomena Di
Lembaga Pemasyarakatan Wilayah DKI Jakarta,
Tangerang Dan Bekasi) + xvii + 168 Halaman +
44 Buku + 21 Dokumen + 2 Lain-lain + 6 Lampiran

Tesis ini membahas tentang penerapan manajemen pengamanan di beberapa Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi dengan fokus penelitiannya yakni kelengkapan alat-alat sarana (*tools*)/infrastruktur keamanan dan ketertiban (Kamtib) yang ideal di Lapas. Ruang lingkup penelitian adalah : (a) Pemenuhan kebutuhan infrastruktur Kamtib yang ideal di Lapas sehingga berjalan dengan efektif dan efisien, dan (b) Menganalisa kegiatan yang dibutuhkan untuk meningkatkan *performance* (kinerja) petugas pengamanan Lapas.

Pertanyaan penelitian : (a) Bagaimana penerapan manajemen pengamanan di dalam Lapas saat ini ? dan (b) Bagaimana penerapan manajemen pengamanan di Lapas yang ideal ?

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen, dimana dalam proses kegiatan memanfaatkan unsur-unsur *Man, Money, Machine dan Method* secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : penerapan manajemen pengamanan di Lapas saat ini masih tetap berlangsung, namun sangat terbatas, ini terbukti dengan masih minimnya jumlah infrastruktur Kamtib yang ada di Lapas. Hal ini sangat berdampak pada *performance*, kemampuan, serta kualitas kelembagaan Lapas, sehingga tingkat efektifitas dan efisiensi dalam pengawasan dan pengamanan di Lapas tidak maksimal.

Kesimpulannya yakni terdapatnya infrastruktur Kamtib yang minim di Lapas, sehingga mengakibatkan terbatasnya pengawasan dan pengamanan. Oleh sebab itu maka diperlukan penambahan infrastruktur Kamtib agar menjadi ideal. Hal ini dilakukan agar Lapas dapat melakukan pengawasan dan pengamanan yang efektif dan efisien, dalam rangka penerapan manajemen pengamanannya. Untuk melengkapi semuanya itu, maka penulis perlu memberikan dorongan dan masukan dalam bentuk rekomendasi yakni perlunya dibuatkan rencana dan strategi (rancang bangun) manajemen pengamanan di Lapas, perlunya adanya penguatan personel dan kelembagaan serta optimalisasi anggaran. Hal tersebut merupakan bagian penting dalam upaya menciptakan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pengawasan dan pengamanan di dalam Lapas.

Kata Kunci : Infrastruktur, Kinerja, Manajemen Pengamanan, Efektif, Efisien.

ABSTRACT

Name / NPM : TRIAWAN SUHENDRO / 0706192136
Study Program : POLICE SCIENCE STUDY
Title : THE APPLICATION OF SECURITY MANAGEMENT IN CORRECTIONAL INSTITUTIONS (The phenomenon several in correctional institutions of Jakarta, Tangerang and Bekasi) + xvii + 168 page + 44 Book + 21 Document + 2 Other + 6 Attachments

This thesis describes the application of security management at several correctional institutions of Jakarta, Tangerang and Bekasi area with the research focused on the completeness of security and orderliness infrastructure ideally at correctional institutions. The range of this research are: (a) Fulfill the needs of infrastructure security ideally at correctional institutions that can run effectively and efficiently, and (b) To analyze the required activities to improve the performance of security at correctional institutions.

Research questions: (a) How does the implementation of security management at correctional institutions nowadays? and (b) How does the implementation of security management in correctional institutions ideally?

The theory which used in this research is management theory, while utilize the elements Man, Money, Machine and Method (4M) in the activity.

The research method that used is a qualitative and quantitative approach. This method emphasizes the effort to analyzed data which resources from literature study and in-depth interviews to the interviewees in order to get the information completely and reliably, about the phenomena that associated with securityz order infrastructure that occurred at correctional institutions.

The results of research are : The Implementation of security management in still going on at correctional institutions nowday, but it is very limited, this is evidenced by lack of security and order infrastructure in correctional institutions. It affects to performance, capability and the quality of correctional institutions, so that the level of effectiveness and efficiency in the supervision and security at correctional institutions is not optimal.

The conclusion is lack of security and order infrastructure at correctional institutions, resulting limited of supervision and security. Therefore, it is needed to reform/improve the security and order infrastructure to make it ideal. This is to be done in order to make the supervision and security at correctional institutions effectinely and efficiently, in the application of security management. So that, the security officers have a motivation and concentration in doing their duty. To complete all these, the authors need to give support and feedback in the recommendations from that need to make a plane and strategies of security management at correctional institutions, the necessity of strengthening the institutional and personnel and also budget optimalization. It is an important thing in order to create the effectivity and efficiency of supervision and security implemetion in correctional institutions.

Keyword : Infrastructure, Performance, Security Management, Effective, Efficiency.

DAFTAR ISI

	hlm
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALISASI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vii
ABSTRAKSI.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Masalah Penelitian	11
1.3. Pertanyaan Penelitian	11
1.4. Asumsi.....	11
1.5. Tujuan Penelitian	11
1.6. Kegunaan Penelitian	12
1.7. Batasan Penulisan.....	13
1.8. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II : LANDASAN TEORI	15
2.1. Tori Manajemen	15
2.2. Manajemen Pengamanan	22
2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia	46
2.3.1. Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi	47
2.3.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	48
2.3.3. Pengadaan Pegawai	49
2.3.4. Kinerja (<i>Performance</i>) Pegawai.....	51

2.3.4.1. Unsur-Unsur Kinerja	52
2.3.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Produktifitas Kinerja.....	59
2.3.4.3. Penilaian dan Evaluasi Kinerja.....	67
2.4. Anggaran Pengamanan	69
2.4.1. Kompensasi.....	72
BAB III : METODE	75
3.1. Metode Pendekatan	75
3.2. Spesifikasi/Sifat Penelitian	77
3.3. Jenis Data	78
3.4. Sumber Data	78
3.4.1. Data Sekunder	78
3.4.1.1. Bahan Hukum Primer.....	79
3.4.1.2. Bahan Sekunder.....	80
3.4.1.3. Bahan Tertier.....	80
3.4.2. Data Primer.....	80
3.5. Teknik Pengumpulan Data	80
3.5.1. Studi Kepustakaan/Dokumen.....	81
3.5.2. Wawancara.....	81
3.5.3. Observasi.....	81
3.6. Analisis Data	81
3.7. Lokasi Penelitian	82
BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	83
4.1. Gambaran Umum Lembaga Pemasyarakatan Klas I	83
4.1.1. Unit Pelaksana Teknis Lembaga Pemasyarakatan Klas I	83
4.1.1.1. Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang.....	83
4.1.1.2. Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang	86
4.1.2. Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas I.....	90
4.2. Gambaran Umum Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA.....	91
4.2.1. Unit Pelaksana Teknis Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA.....	91

4.2.1.1. Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Khusus Narkotika Jakarta	91
4.2.1.2. Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba....	95
4.2.1.3. Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Bekasi.....	99
4.2.2. Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA .	103
BAB V : KONDISI RIIL PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN	104
5.1. Kemampuan Infrastruktur di Lapas.....	104
5.1.1. Kuantitas dan Kualitas Petugas Dalam Pengamanan.....	107
5.1.2. Sarana Fisik Dalam Tugas Pengamanan.....	107
5.1.3. Anggaran Pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan.....	108
5.2. Kekurangan Infrastruktur Di Lapas	110
5.2.1. Kuantitas dan Kualitas yang Minim dari Petugas Pengamanan.....	110
5.2.2. Kuantitas dan Kualitas Sarana Fisik yang Kurang.....	116
5.2.3. Anggaran Keamanan dan Ketertiban yang Minim.....	120
BAB VI : PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN YANG IDEAL DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN.....	123
6.1. Kuantitas dan Kualitas Petugas Pengamanan.....	125
6.2. Sarana Fisik Sebagai Pendukung Tugas Pengamanan.....	131
6.3. Anggaran Pengamanan.....	134
BAB VII : ANALISA PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN ANTARA KONDISI RIIL DENGAN KONDISI IDEAL.....	137
7.1. Kondisi Ideal Manajemen Pengamanan Lapas.....	138
7.1.1. Petugas Pengamanan	141
7.1.2. Sarana Fisik Keamanan dan Ketertiban.....	141
7.1.3. Anggaran Pengamanan.....	143
7.2. Kondisi Riil Manajemen Pengamanan Lapas	144
7.2.1. Kualitas dan Kuantitas Petugas Dalam Pengamanan.....	144
7.2.1.1. Jumlah Petugas Pengamanan Tidak Ideal.....	144
7.2.1.2. Kurangnya Pengembangan Kemampuan Petugas Pengamanan	145

7.2.1.3. Belum Terdapatnya Pedoman Ideal Pengamanan yang Baku.....	148
7.2.2. Penggunaan Sarana Fisik Kamtib yang Kurang Efektifitas dan Efisiensi.....	148
7.2.3. Minimnya Anggaran Untuk Manajemen Pengamanan Di Lembaga Pemasyarakatan.....	152
7.2.3.1. Kurangnya Anggaran Pengamanan.....	153
7.2.3.2. Belum Adanya Keseimbangan antara Anggaran Pengamanan Dengan Kebutuhan Pengamanan..	154
7.2.3.3. Tidak Adanya Anggaran Pengamanan Untuk Tanggap Darurat.....	154
7.2.3.4. Belum Terdapatnya Anggaran Khusus Lapas Dalam Rangka Untuk Meningkatkan Kemampuan Petugas Pengamanan.....	155
7.3. Analisa Atas Kondisi Ideal dan Kondisi Riil Manajemen Pengamanan Di Lapas.....	156
BAB VIII : PENUTUP.....	162
8.1. Kesimpulan	162
8.2. Rekomendasi.....	164
DAFTAR PUSTAKA.....	169
LAMPIRAN.....	175
DAFTAR PERTANYAAN.....	181

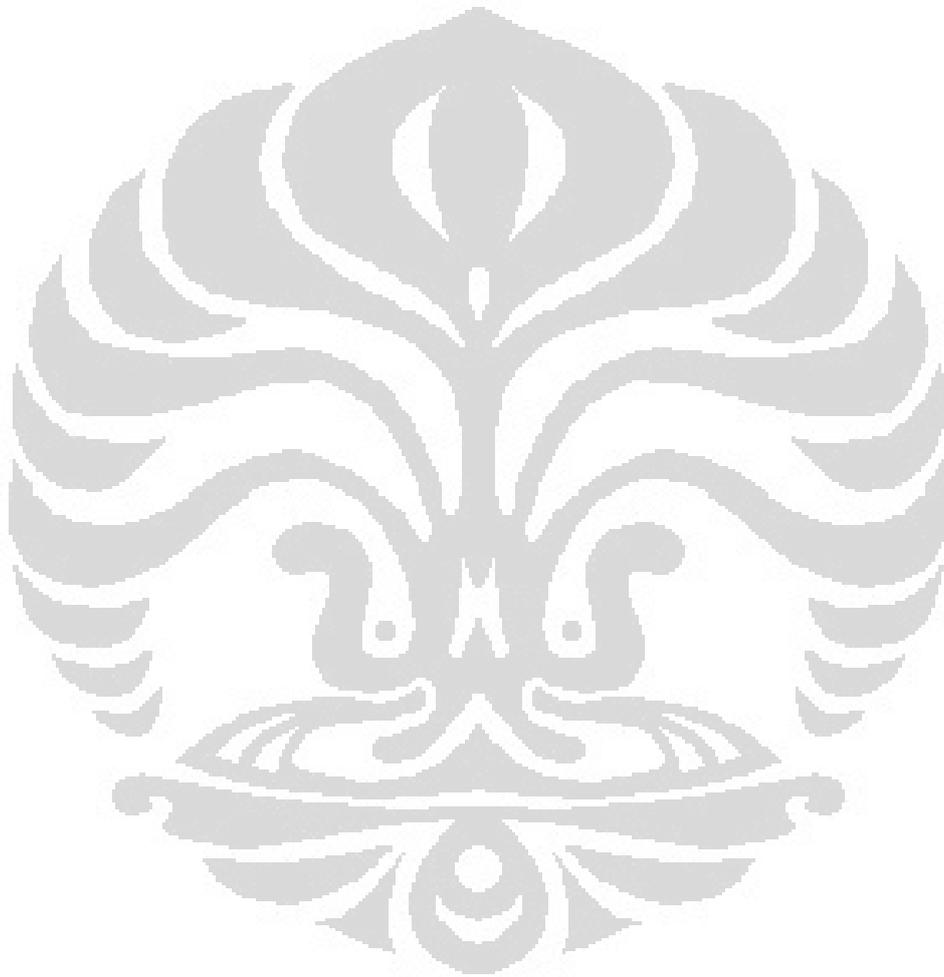
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Isi hunian di Lapas di UPT wilayah DKI Jakarta, Tangerang, Bekasi.....	3
Tabel 2.1.	Elemen-elemen sistem manajemen.....	17
Tabel 2.2.	Tingkat risiko, nilai dan besarnya tunjangan penerapan Pemasarakatan.....	74
Tabel 4.1.	Jumlah petugas Lapas Klas I Cipinang	84
Tabel 4.2.	Data Pegawai di Lapas Klas I Cipinang dilihat dari golongan pegawai bulan September.....	85
Tabel 4.3.	Keadaan Pegawai Lapas Klas I Cipinang berdasarkan jenis kelamin, pangkat dan tingkat pendidikan.....	85
Tabel 4.4.	Jumlah petugas Lapas Klas I Pria Tangerang.....	88
Tabel 4.5.	Data pegawai di Lapas Klas I Pria Tangerang dilihat dari golongan pegawai bulan September.....	88
Tabel 4.6.	Keadaan pegawai Lapas Klas I Pria Tangerang berdasarkan Jenis kelamin, pangkat dan tingkat pendidikan.....	89
Tabel 4.7.	Jumlah Petugas Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta.....	93
Tabel 4.8.	Data pegawai di Lapas Klas II A Narkotika Jakarta dilihat dari golongan pegawai bulan September.....	93
Tabel 4.9.	Keadaan Pegawai Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta berdasarkan jenis kelamin, pangkat dan tingkat pendidikan.....	94
Tabel 4.10.	Jumlah Petugas Lapas Klas IIA Salemba.....	97

Tabel 4.11.	Tabel jumlah pegawai dilihat dari golongan di lapas Klas IIA Salemba bulan September 2009.....	97
Tabel 4.12.	Keadaan pegawai Lapas Klas IIA Salemba berdasarkan jenis kelamin, pangkat dan tingkat pendidikan.....	98
Tabel 4.13.	Jumlah Petugas Lapas Klas II A Bekasi.....	101
Tabel 4.14.	Tabel jumlah pegawai dilihat dari golongan di Lapas IIA Bekasi bulan September 2009.....	101
Tabel 4.15.	Keadaan Pegawai Lapas Klas IIA Bekasi berdasarkan jenis kelamin, pangkat dan tingkat pendidikan.....	102
Tabel 5.1.	Jumlah petugas pengamanan di Lapas dalam satu regu.....	105
Tabel 5.2	Perbandingan petugas pengamanan dalam satu regu jaga dengan penghuni Lapas.....	111
Tabel 5.3.	Sarana fisik Kamtib yang tidak tersedia, rusak dapat diperbaiki dan rusak tidak dapat diperbaiki di Lapas wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi.....	117
Tabel 5.4.	Sarana fisik Kamtib yang tidak tersedia di Lapas wilayah DKI Jakarta, Tangerang, Bekasi.....	119
Tabel 6.1.	Jumlah ideal petugas dalam satu regu dengan penghuni.....	125
Tabel 7.1.	Jumlah sarana fisik Kamtib disesuaikan dengan kebutuhan Ideal di Lapas.....	142
Tabel 7.2.	Ketidakidealan petugas pengamanan dalam satu regu dengan penghuni lapas.....	145
Tabel 7.3.	Kebutuhan ideal dan jumlah sarana Kamtib di Lapas.....	150

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Skema Manajemen.....	16
Gambar 2.2.	Unsur-Unsur Pengamanan.....	29
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Lembaga Pemasarakatan Klas I.....	90
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Lembaga Pemasarakatan Klas IIA,	103



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Sarana Fisik Kamtib di Lapas Klas I Cipinang.....	169
Lampiran 2	Sarana Fisik Kamtib di Lapas Klas I Pria Tangerang.....	170
Lampiran 3	Sarana Fisik Kamtib di Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta....	171
Lampiran 4	Sarana Fisik Kamtib di Lapas Klas IIA Salemba.....	172
Lampiran 5	Sarana Fisik Kamtib di Lapas Klas IIA Narkotika Bekasi.....	173
Lampiran 6	Standar Ideal Kebutuhan Sarana Fisik Kamtib di Lapas.....	174



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam mewujudkan atau menciptakan kondisi yang aman terkendali, Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) sebagai tempat menampung penghuni (tahanan dan narapidana), harus berusaha dan berupaya untuk melakukan pengawasan secara intensif serta mampu memperkuat pengamanan didalam lingkungannya. Dengan melaksanakan pengawasan dan pengamanan tersebut, diharapkan masalah-masalah keamanan dan ketertiban (Kamtib) di Lapas dapat ditekan seminim mungkin dan dapat tertangani dengan cepat.

Kondisi aman terkendali merupakan wujud yang paling diinginkan dan diharapkan oleh semua pihak, baik buat pimpinan, petugas dan juga bagi masyarakat. Untuk menciptakan kondisi aman terkendali di Lapas, diperlukan sekali penerapan manajemen pengamanan yang ideal guna mendukung proses pengamanan didalam Lapas. Penerapan manajemen pengamanan yang ideal merupakan suatu kebutuhan yang mendasar bagi Lapas. Hal ini menjadi suatu tuntutan yang utama, karena Lapas tidak terlepas dari banyaknya persoalan-persoalan yang terkait dengan kehidupan penghuni didalam Lapas tersebut.

Persoalan penjara di dunia termasuk Lapas di Indonesia adalah bagaimana mengatur kehidupan penghuni dalam lingkungan yang serba terbatas dan menjaga keamanan dan ketertiban. Hal ini bukan pekerjaan mudah untuk mengatur kehidupan sehari-hari penghuni yang berasal dari berbagai latar belakang kehidupan, karakter, usia dan tindak pidana yang berbeda. Upaya Lapas dalam rangka mengatur kehidupan penghuni yaitu dengan tujuan agar penghuni dapat menjalankan pidananya dengan baik, tetap terjaga dan terpelihara kesehatan jasmani dan rohaninya, memperoleh kemampuan, pengetahuan, keterampilan, pemahaman agama, dan berubah perangnya seperti diharapkan masyarakat. Hal ini merupakan salah satu

dari 10 Prinsip Pemasyarakatan, yaitu negara tidak berhak membuat seseorang lebih buruk dari pada sebelum menjalani pidana.

Kebutuhan akan rasa aman dengan mendapatkan pengawasan dan penjagaan yang sangat ekstra bagi penghuni di Lapas sepatutnya menjadi perhatian khusus dari Lapas. Lapas dituntut untuk bisa menjaga, merawat dan bertanggungjawab akan kondisi dari para penghuni tersebut. Memang sangat berat keputusan yang harus diambil oleh seorang pimpinan apabila menghadapi kondisi tersebut. Jika keputusan tepat dan baik, hal itu merupakan masalah biasa, tetapi jika keputusan salah, akan mendapat kritikan-kritikan (DPM Sitompul, 2008:1). Kepala Lembaga Pemasyarakatan selaku pimpinan tertinggi (*top management*) selaku pembuat keputusan, hendaknya dengan cermat memperhatikan kondisi yang riil di lapangan terkait dengan pengamanan terhadap penghuni di Lapas.

Kondisi yang ada di Lapas adalah fenomena yang terjadi di semua Lapas. Ini terlihat dari permasalahan-permasalahan terkait keamanan yang kerap terjadi didalam Lapas antara lain : 1) Kasus perkelahian antar penghuni; 2) Pemerasan; 3) Pelarian; 4) Pemberontakan; 5) Keluar secara tidak sah; 6) Penemuan barang-barang terlarang (Departemen Kehakiman dan HAM RI, 2004: 3-4). Sementara itu jenis gangguan Kamtib tersebut antara lain adalah : 1) Pencurian, pemerasan dan pengancaman; 2) Perkelahian antar narapidana/anak didik pemasyarakatan (didalam/diluar kamar); 3) Pemberontakan dan perlawanan terhadap petugas; 4) Kebakaran; 5) Unjuk rasa dan mogok makan; 6) Pelarian perorangan atau massal, bencana alam (banjir, gempa bumi, angin topan); 7) Penyerangan dari luar Lapas; 8) Lain-lain gangguan keamanan dan ketertiban (Departemen Kehakiman dan HAM RI, 2003: 64-67).

Permasalahan-permasalahan yang mengakibatkan terganggunya keamanan dan ketertiban di Lapas yakni salah satunya disebabkan karena overkapasitas penghuni dalam Lapas. Dengan isi Lapas yang mengalami overkapasitas tersebut, maka ruang gerak dari penghuni didalam Lapas akan sangat terbatas dan akan menimbulkan serta menambah gesekan-gesekan

yang lebih besar lagi antar penghuni Lapas, sehingga dapat menimbulkan masalah-masalah keamanan dan ketertiban.

Isi hunian Lapas yang ada di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi saat ini mengalami overkapasitas. Kondisi ini sangat memprihatinkan, sehingga akan berdampak pada keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Di bawah ini akan diperlihatkan isi hunian Lapas di Unit Pelaksana Teknis (UPT) wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi bulan September 2009 yaitu :

Tabel 1.1
Isi Hunian Lapas di UPT wilayah DKI Jakarta, Tangerang, Bekasi

NO	U.P.T	KAPASITAS	ISI LAPAS
1	LAPAS KLAS I CIPINANG	1179	2833
2	LAPAS KLAS I PRIA TANGERANG	600	1364
3	LAPAS KLAS II.A NARKOTIKA JAKARTA	1084	2073
4	LAPAS KLAS II.A SALEMBA	224	679
5	LAPAS KLAS II.A BEKASI	450	1715
	JUMLAH	3537	8664

Sumber : Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan (KPLP)

Dari tabel diatas, terlihat bahwa isi Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi sudah bertambah 2 - 3 kali lipat dari kapasitas daya tampung Lapas yang sebenarnya. Hal ini terlihat dari tiap-tiap ruangan yang ditempati penghuni, dimana melebihi kapasitas isi ruangan. Dari semua ruangan, yang terdiri dari : 1) Ruangan besar yang idealnya ditempati 11 (sebelas) orang, kini diisi sebanyak 25 (dua puluh lima) orang; 2) Ruang sedang idealnya diisi 7 (tujuh) orang, kini diisi 13-15 orang; serta 3) Ruang kecil yang seharusnya ditempati 1 (satu) orang, kini diisi 3 (tiga) orang.

Dengan kondisi Lapas yang sangat padat ini, penderitaan yang dialami penghuni akan semakin bertambah. Akibat yang ditimbulkannya yakni dapat memicu terjadi pelanggaran-pelanggaran yang mengarah pada gangguan Kamtib yang dilakukan penghuni, sebagai dampak dari tidak terpenuhinya hak-hak dasarnya. Ini akan menambah rasa sakit pada penghuni setelah hilangnya beberapa hak yang melekat selama menjalani pidana, seperti yang diungkap Gresham Sykes (1984 : 215) yaitu kehilangan kebebasan (*The deprivation of liberty*), hilangnya pelayanan barang dan jasa (*The deprivation of goods and services*), hilangnya hubungan seksual dengan lawan jenis (*The deprivation of heterosexual relationship*) dan hilangnya rasa aman (*The deprivation of security*).

Permasalahan-permasalahan keamanan yang dapat terjadi di Lapas, mengajak jajaran pemasyarakatan untuk menyadari arti pentingnya penerapan manajemen pengamanan yang ideal. Penerapan manajemen pengamanan yang ideal, berguna untuk dapat mencegah, mengantisipasi dan mampu menangani permasalahan terkait keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Dengan penerapan manajemen pengamanan tersebut, diharapkan petugas mampu melakukan tindakan pencegahan dan penanggulangan segala bentuk ancaman dan gangguan Kamtib tersebut.

Selama ini kebijakan Kepala Lembaga Pemasyarakatan (Kalapas) selaku pimpinan tertinggi di Lapas dalam upaya memperhatikan kondisi yang ada di Lapas dengan mengambil tindakan yang kongkret untuk mengatasinya masih terbatas. Hal ini dapat terjadi bila Kalapas tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan atau ditambah lagi dengan keterbatasan alat-alat sarana (infrastruktur) yang dimiliki Lapas. Kondisi tersebut apabila tidak disikapi dengan sungguh-sungguh oleh *stakeholder* Lapas, akan menyebabkan lemahnya pengawasan. Jika kondisi tersebut terus menerus terjadi (ada pembiaran), maka tentunya akan menyebabkan permasalahan baru sehingga dapat mengganggu proses pengamanan di Lapas.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut, maka perlu dilakukan langkah-langkah melalui penerapan manajemen pengamanan yang ideal dan

bersifat komprehensif. Hal tersebut dilakukan agar pengamanan dapat berjalan dengan baik dan terpadu. Manajemen pengamanan yang ideal merupakan strategi awal guna melakukan tindakan pre-empti, preventif dan represif serta dapat berjalan secara berkesinambungan, cepat dan cermat. Upaya ini dilakukan guna mencegah setiap kemungkinan yang ada didalam Lapas. Sebagai contoh : penerapan manajemen pengamanan berguna untuk menghindari, mengatasi dan mencegah meluasnya masalah-masalah Kamtib yang ada didalam Lapas.

Jika tahapan-tahapan dalam penerapan manajemen pengamanan tidak dijalankan dengan baik, maka masalah-masalah yang terjadi didalam Lapas tidak dapat ditangani secara baik. Begitu juga dalam proses penanganannya pun berjalan sangat lamban. Jika hal ini terus-menerus "dibiarkan", maka proses pengamanan di Lapas, akan terganggu.

Selama ini, didalam penanganan masalah-masalah Kamtib di Lapas, selalu berpedoman pada prosedur tetap (protap) yang telah ada yakni Peraturan Penjagaan Lembaga Pemasyarakatan (PPLP). Selain berpedoman pada PPLP, Lapas dituntut juga memperhatikan standar pengamanan yang universal diberlakukan. Apabila ini konsisten diterapkan dan dipadupadankan pada Lapas, maka dapat tercipta penerapan manajemen pengamanan yang ideal dan profesional yang berguna menciptakan kondisi Lapas yang aman dan terkendali (kondusif).

Kemudian penerapan manajemen pengamanan yang ideal, harus memperhatikan infrastruktur keamanan dan ketertiban (Kamtib). Infrastruktur Kamtib tersebut terkait dengan alat-alat sarana Kamtib. Alat-alat sarana (infrastruktur) yang menunjang keamanan dan ketertiban tersebut terdiri dari 3 komponen yaitu : 1) Personel (petugas pengamanan); 2) Sarana fisik; dan 3) Anggaran (biaya) keamanan dan ketertiban (Hadiman, 2008). Infrastruktur Kamtib tersebut sangat penting dan berguna didalam pengamanan. Kegunaannya ini untuk memonitor atau mengawasi serta dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang terkait dengan keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Dengan ketersediaan infrastruktur Kamtib

tersebut, diharapkan saling mendukung (bersinergi). Infrastruktur Kamtib yang tersedia merupakan kunci utama didalam upaya pengamanan. Lapas sebaiknya memperhatikan serta menyediakan kebutuhan akan infrastruktur Kamtib tersebut guna mendukung keamanan dan ketertiban didalam Lapas.

Pada komponen personel, hendaknya petugas pengamanan dalam menjalankan tugas kedinasan, selaku Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 8 tahun 1974 huruf b tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pegawai harus memiliki kemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Oleh sebab itu, maka petugas pengamanan Lapas diharapkan mampu melakukan dan menjalankan tugas pengamanannya dengan baik dan profesional didasari dengan tanggungjawab dan dedikasi tinggi dalam tugas.

Kemampuan yang perlu dimiliki petugas pengamanan adalah kemampuan mengamati, mengawasi, mengarahkan serta membimbing para penghuni untuk mentaati peraturan yang ada didalam Lapas. Untuk menjalankan itu semua maka petugas harus memiliki kemampuan dalam dirinya yakni kedisiplinan, kecermatan, ketelitian dan ketanggapan yang merupakan kemampuan yang sebaiknya dimiliki oleh setiap petugas pengamanan.

Untuk melengkapi semuanya itu maka diperlukan sekali budaya pengamanan. Budaya pengamanan sebaiknya perlu dibangun pada diri setiap petugas pengamanan. Ini penting karena seseorang harus membangun keamanan bagi dirinya sendiri dalam berinteraksi. Demikian pula di Lapas, pengamanan diberlakukan dalam memberi jaminan rasa aman.

Budaya pengamanan dapat dibuktikan pada diri setiap petugas pengamanan dengan melihat kemampuannya dilapangan. Budaya pengamanan tersebut harus tertanam, terjaga dan terpelihara, sehingga keamanan di Lapas benar-benar kondusif. Selama ini, budaya pengamanan pada semua petugas pengamanan Lapas, masih belum sepenuhnya terlihat. Sebagai contoh : petugas pengamanan kerap kurang memperhatikan rasa

aman pada dirinya sendiri, ini terlihat dari pengetahuan, kemampuan serta peralatan yang dimiliki masih sangat sederhana dan terbatas. Hal ini dapat mengancam jiwa dari petugas pengamanan, karena kurang dibekali pengetahuan, kemampuan serta peralatan tersebut.

Membangun budaya pengamanan dalam diri petugas hendaknya terus ditumbuhkembangkan. Oleh sebab itu, untuk menumbuhkembangkan budaya pengamanan, maka Lapas harus mengembangkan budaya organisasi kuat. Budaya organisasi kuat (Vijung Sathe, 1985) adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku. Dengan budaya ini diharapkan perilaku petugas pengamanan dapat terjaga dan mampu dalam melakukan pengawasan dan pengamanan didalam Lapas.

Walaupun begitu kondisi yang sekarang dialami di Lapas yakni dengan minimnya jumlah personel di Lapas, membawa dampak besar pada keamanan. Sebagai contoh : kekurangan jumlah personel pengamanan di setiap Lapas membawa dampak pada kurangnya pengawasan petugas didalam mengawasi para penghuni. Disamping itu juga dengan minimnya personel pengamanan dapat menimbulkan efek psikologis bagi petugas jaga. Rasa khawatir dan kejenuhan "menghantui" petugas disetiap bertugas didalam pengamanan di Lapas. Kondisi yang tadinya kondusif, tiba-tiba bisa menjadi situasi yang tidak aman. Apabila situasi yang tidak aman tersebut terjadi, maka kondisi Lapas menjadi cepat berubah sehingga mencekam dan menjadi situasi yang tidak kondusif.

Kondisi yang tidak kondusif didalam Lapas, salah satunya disebabkan karena jumlah personel pengamanan yang kurang ideal dengan isi hunian didalam Lapas. Jumlah personel petugas pengamanan yang tidak sebanding dengan jumlah penghuni Lapas dapat menimbulkan masalah-masalah keamanan dan ketertiban.

Persoalan lain ialah masalah yang berkaitan dengan pengadaan pegawai, dimana sangat penting keberadaannya, sebab Lapas dengan personel pengamanan yang minim tersebut, membutuhkan sekali adanya penambahan petugas pengamanan. Namun sangat disayangkan, pengadaan

pegawai yang dilakukan guna menambah jumlah petugas pengamanan dan atau mengisi formasi yang lowong tersebut, belum memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk melakukan tugas-tugas pengamanan.

Kemudian penerapan manajemen pengamanan di Lapas juga hendaknya memperhatikan dan mengedepankan kelengkapan dan kelayakan (kuantitas dan kualitas) dari sarana fisik keamanan dan ketertiban (Kamtib). Apabila kelengkapan dan kelayakan dari sarana fisik Kamtib ini tidak terwujud maka penanganan masalah-masalah keamanan akan terganggu. Dengan demikian dapat berdampak pada kurangnya pengawasan, terbatasnya penanganan dan lemahnya pengamanan dari petugas itu sendiri.

Sarana fisik keamanan dan ketertiban yang ada di Lapas hingga saat ini, sungguh sangat memprihatinkan. Dari fakta yang ada di Lapas, terkait sarana fisik Kamtib, maka ada beberapa sarana yang tidak tersedia, tidak layak pakai (telah usang) dan tidak dapat berfungsi sehingga perlu penggantian atau penambahan dari sarana tersebut. Hal ini sangat serius karena terkait pengawasan, penanganan serta pengamanan penghuni didalam Lapas.

Selain personel dan sarana fisik Kamtib yang masih minim, jumlah anggaran Kamtib yang mendukung terciptanya situasi aman dan kondusif juga masih minim. Dengan adanya keterbatasan anggaran Kamtib tersebut, menyebabkan fungsi manajemen pengamanan tidak berjalan baik.

Dalam perspektif manajemen kinerja, efektifitas dan efisiensi kinerja dapat di dorong dengan adanya motivasi dan kompensasi. Kompensasi tersebut tentunya akan diberikan kepada karyawan/pegawai yang berprestasi baik. Disamping itu, guna memotivasi setiap pegawai untuk bisa bekerja lebih giat dan baik lagi, maka pegawai yang bersangkutan mendapatkan kompensasi dari setiap pekerjaan yang telah dijalankannya. Kompensasi ini berguna untuk memotivasi atau meningkatkan semangat kerja bagi pencapaian tujuan lembaga (Lapas). Untuk itu, penelitian ini dengan pendekatan manajemen kinerja, akan melihat persoalan manajemen pengamanan tersebut sudah berjalan dengan baik atau belum.

Ketidakefektifan di Lapas, juga ditentukan oleh sejauhmana mekanisme motivasi dan kompensasi berjalan dengan baik.

Adanya penghasilan lewat gaji yang adil dan layak untuk kesejahteraan, merupakan bagian dari motivasi tersebut. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 tahun 1998 bahwa Pegawai Negeri Sipil berhak mendapatkan gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawabnya. Selain gaji yang rutin diterima setiap bulan oleh petugas pengamanan selaku PNS, perlu juga adanya peningkatan kesejahteraan bagi petugas pengamanan yakni dalam hal pemberian tunjangan resiko.

Namun pada kenyataannya, kompensasi yang diberikan kepada petugas pengamanan masih dirasa kurang seimbang dengan resiko serta kebutuhan hidup sehari-hari petugas pengamanan. Pekerjaan yang dijalankan petugas pengamanan tersebut memiliki konsekuensi dan resiko. Resiko-resiko yang di hadapi didalam Lapas, antara lain terdiri dari 2 (dua) macam yakni : 1) Resiko Keselamatan, dalam hal ini keamanan jiwa petugas; 2) Resiko Kesehatan, banyak terjangkit penyakit yang mudah tertular antara lain : penyakit kulit, TBC, dan lain-lain.

Selama ini pemberian kompensasi tersebut belum disesuaikan dengan resiko, tugas dan tanggung jawab yang setiap saat dijalani oleh petugas pemasyarakatan. Dengan adanya penyesuaian ini maka petugas pengamanan dapat termotivasi dan bersemangat didalam bertugas. Dari hasil tersebut, dimaksudkan agar petugas pengamanan dapat meningkatkan kinerja (*performance*) disamping harus juga meningkatkan kemampuan (*skill*) dalam pengamanan.

Dalam konteks kebijakan, Pemerintah lewat Direktorat Jenderal Pemasyarakatan sebenarnya sudah mengeluarkan peraturan terkait pengamanan. Peraturan yang dikeluarkan tersebut adalah Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan No. E.22.PR.08.03 Tahun 2001 yaitu tentang Prosedur Tetap Pelaksanaan Tugas Pemasyarakatan. Peraturan tersebut merupakan standar pengamanan di Lapas.

Namun dalam pelaksanaannya masih ada ditemukan masalah-masalah terkait dengan pengamanan di Lapas. Ini dapat terlihat dengan banyaknya persoalan yang berada di tataran bawah (pelaksana) aturan tersebut. Persoalan tersebut disebabkan karena kurangnya pemahaman setiap petugas pengamanan dalam menjalankan tugas pengamanan karena kurangnya sosialisasi dan kesadaran serta masih minimnya pelatihan kemampuan diri setiap petugas didalam menjalankan tugas pengamanan, masih kurangnya koordinasi, masih kurangnya kemampuan petugas dalam menggunakan peralatan seperti senjata api, pentungan, tameng dan sebagainya. Kondisi ini merupakan fenomena yang terjadi pada Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, berkaitan dengan alat-alat sarana (infrastruktur) keamanan dan ketertiban yang kurang/terbatas. Dengan kekurangan/keterbatasan ini maka dapat mempengaruhi manajemen pengamanan dalam upaya-upaya menciptakan keamanan dan ketertiban didalam Lapas.

Dari penjelasan tersebut diatas, penulis bermaksud mencari dan mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen pengamanan di Lapas-Lapas yang menjadi obyek penelitian ini. Latar belakang ini menguraikan berbagai hal awal yang berkaitan dengan manajemen pengamanan yakni dengan berbagai persoalan terkait penerapan manajemen pengamanan yang ada di Lapas. Dari latar belakang masalah tersebut, secara sederhana didapat sebuah temuan awal yang berkaitan dengan ketidakefektifan manajemen pengamanan. Hal ini didasari pada sejauhmana upaya pencapaian tujuan Lapas dan hambatan-hambatan apa saja yang menyebabkan tujuan Lapas secara kelembagaan belum berjalan dengan optimal. Untuk itulah penelitian ini dilakukan untuk menjawab persoalan tersebut.

Oleh karena itu, penulis merasa tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut dan menuangkannya dalam bentuk penulisan tesis dengan judul : **“PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN (Fenomena Di Lembaga Pemasyarakatan Wilayah DKI Jakarta, Tangerang Dan Bekasi)”**

1.2. Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan diatas, maka masalah yang ada dalam penelitian ini berkaitan dengan Penerapan Manajemen Pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan (Fenomena Di Lembaga Pemasyarakatan Wilayah DKI Jakarta, Tangerang Dan Bekasi) dengan fokus terhadap ketersediaan alat-alat sarana (*tools*)/infrastruktur keamanan dan ketertiban, yang khususnya mendukung *performance* (kinerja) petugas pengamanan dan atau Lembaga Pemasyarakatan pada umumnya.

Oleh karena itu, ruang lingkup penelitian yang dilakukan adalah :

- a) Penilaian kebutuhan jumlah alat-alat sarana (*tools*)/infrastruktur keamanan dan ketertiban yang ada saat ini di Lapas?
- b) Melakukan perbandingan jumlah alat-alat sarana (*tools*)/infrastruktur keamanan dan ketertiban di Lapas antara kondisi ideal dengan kondisi riil di lapangan.
- c) Melakukan analisa persoalan dan kebutuhan alat-alat sarana (*tools*)/infrastruktur keamanan dan ketertiban di Lapas.

1.3. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana penerapan manajemen pengamanan di Lapas saat ini ?
2. Bagaimanan penerapan manajemen pengamanan di Lapas yang ideal ?

1.4. Asumsi

Bila penerapan manajemen pengamanan di Lapas ideal, maka pengawasan dan pengamanan bisa lebih maksimal sehingga dapat mencegah, mengantisipasi serta menangani masalah-masalah keamanan dan ketertiban yang ada didalam Lapas.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan ini adalah :

1. Mengetahui dan menganalisa penerapan manajemen pengamanan di Lapas saat ini;

2. Mengetahui dan menganalisa penerapan manajemen pengamanan yang ideal di Lapas.

1.6. Kegunaan Penelitian

1. Secara praktis, antara lain :
 - a. Sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan personel, sarana serta anggaran pengamanan yang efektif dan efisien di Lapas.
 - b. Sebagai masukan didalam pengambilan keputusan terutama terhadap manajemen pengamanan di Lapas.
 - c. Bahan rujukan dalam menetapkan manajemen pengamanan di Lapas.
2. Secara akademis, diharapkan dapat bermanfaat disamping dapat memberikan dan menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang didapat penulis dari kegiatan pengamatan, pencatatan dan penganalisaan permasalahan yang ada dalam penerapan manajemen pengamanan di Lapas; Selain itu, penulisan ini diharapkan bermanfaat dalam pengembangan Ilmu Pemasarakatan.

1.7. Batasan Penelitian

Pada penelitian ini, penulis membatasi pada permasalahan dalam penerapan manajemen pengamanan di Lembaga Pemasarakatan wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi dengan ketidakidealan akan kebutuhan jumlah dari alat-alat sarana (*tools*)/infrastruktur keamanan dan ketertiban (Kamtib) antara lain : jumlah personel petugas pengamanan, sarana serta anggaran keamanan dan ketertiban.

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pemasarakatan di wilayah Jakarta, Tangerang dan Bekasi yaitu di Lapas Klas I Cipinang, Lapas Klas I Pria Tangerang, Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta, Lapas Klas IIA Salemba, Lapas Klas IIA Bekasi. Wilayah ini merupakan barometer bagi Lapas-Lapas yang ada di Indonesia. Oleh karena itu maka penerapan manajemen pengamanan yang efektif hendaknya diupayakan untuk terus dijalankan oleh Kepala Lapas selaku *top management* sehingga harus mendapat perhatian khusus.

Berdasarkan kerangka teori yang digunakan maka penelitian ini difokuskan pada penerapan manajemen pengamanan terkait dengan alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib yang terdiri dari : personel petugas, sarana fisik, serta anggaran pengamanan yang berada di beberapa Lembaga Pemasyarakatan pada wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi.

1.8. Sistematika Penulisan

Pada penelitian Tesis ini disusun dalam 8 (delapan) bab, yang terdiri dari :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang masalah, masalah penelitian, rumusan penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini mengemukakan berbagai teori yang relevan dan berbagai pengertian manajemen, manajemen pengamanan, manajemen sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran pengamanan.

BAB III METODE

Dalam bab ini mengemukakan tentang metode.

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Dalam bab ini mengemukakan gambaran umum dari lokasi penelitian yakni Lapas Klas I dan Lapas Klas IIA serta struktur organisasi Lapas tersebut.

BAB V KONDISI RIIL PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN

Bab ini melihat kemampuan dan kekurangan dari alat-alat sarana (infrastruktur) kamtib di Lembaga Pemasyarakatan.

BAB VI PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN YANG IDEAL DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN

Dalam bab ini memuat tentang kuantitas dan kualitas petugas pengamanan, sarana fisik sebagai pendukung tugas pengamanan serta anggaran pengamanan.

BAB VII ANALISA PENERAPAN MENAJEMEN PENGAMANAN ANTARA KONDISI RIIL DENGAN IDEAL

Bab ini mengurai kondisi ideal manajemen pengamanan di Lapas, kondisi riil manajemen pengamanan Lapas serta analisa atas kondisi ideal dan kondisi riil manajemen pengamanan di Lapas.

BAB VIII PENUTUP

Dalam bab ini memuat kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teori meliputi teori manajemen dan manajemen pengamanan yang digunakan dalam penelitian ilmiah, dengan menekankan pada penerapan manajemen pengamanan di Lembaga Masyarakat (Lapas). Oleh karena itu maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Eksplorasi terhadap teori-teori yang dapat digunakan sebagai penuntun untuk memahami permasalahan yang akan diteliti.

2.1. Teori Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Pengertian Manajemen (R. Terry) adalah

Suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi yang saling berkaitan satu sama lainnya. Fungsi-fungsi manajemen tersebut, antara lain :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Menurut Stoner *Planning* adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

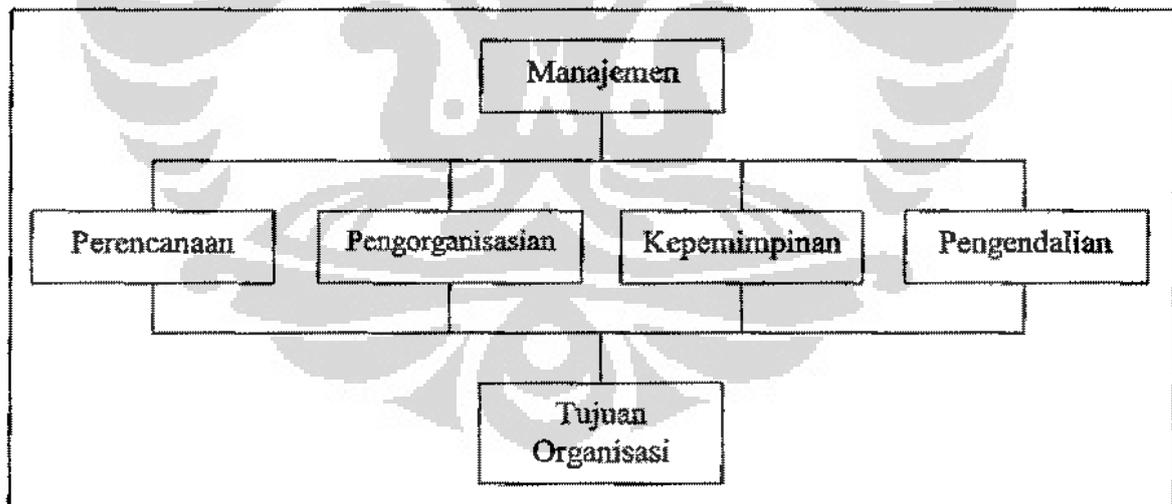
Pekerjaan *leading* meliputi lima kegiatan yaitu :

- a. Mengambil keputusan;
- b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan;
- c. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak;
- d. Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya; serta
- e. Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Gambar 2.1.
SKEMA MANAJEMEN



Dari gambar di atas, menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan yang terdiri dari proses dimana ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Guna sampai

pada tujuan, maka perusahaan senantiasa memperhatikan elemen-elemen sistem manajemen, seperti pada tabel 2.1. di bawah ini :

Tabel 2.1.
Elemen-elemen Sistem Manajemen

Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengawasan
Efektifitas: Rencana Program Pembiayaan Evaluasi Program Yang berjalan	Efektifitas Struktur Organisasi Sistem pendukung Pengambilan Keputusan	Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan	Sistem manajemen Pemeliharaan <i>Quality Control</i> Efektifitas Manajemen Pengoperasian

Sama halnya dengan manajemen di Lapas, dimana hingga saat ini, masih memiliki dan menjalani proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian tersebut yang mempunyai fungsi yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan dari organisasi di Lapas.

Sementara menurut Sarwoto mengatakan bahwa manajemen adalah satu proses kegiatan yang dengan memanfaatkan unsur-unsur *Man, Money, Machine* dan *Method* secara efisien mencapai sesuatu tujuan tertentu. Dalam mencapai tujuan organisasi tersebut maka dipergunakan alat-alat sarana (tools)/infrastruktur. Infrastruktur menurut Socrates yakni :

"In order to function it all, a person needs the facilities and arrangements available from community, security, institutions, and economic goods, and that these can only be available when individuals support the concepts of community and the responsibilities that it entails". (Dalam rangka fungsi semua itu, seseorang membutuhkan fasilitas dan pengaturan yang tersedia dari masyarakat, keamanan, lembaga, dan barang-barang ekonomi, dan bahwa ini hanya dapat tersedia bila individu mendukung konsep masyarakat dan tanggung jawab yang menyertainya).

Sistem infrastruktur adalah kumpulan sub-sistem infrastruktur atau kumpulan elemen infrastruktur yang saling berinteraksi untuk tujuan tertentu. Infrastruktur ini adalah sebuah usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan.

Unsur-unsur manajemen merupakan infrastruktur yang penting ada dalam organisasi. Unsur-unsur manajemen dari R. Terry dikenal dengan 6M yakni :

1. *Man* mengarahkan kepada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.
2. *Money*, merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
3. *Material*, terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
4. *Machine*, digunakan untuk memberi kemudahan dan menciptakan efisiensi kerja.

5. *Metode* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode saat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
6. *Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Dalam sebuah organisasi (perusahaan atau instansi) sudah pasti memiliki manajemen. Manajemen menurut Awaloedin Djamin (2007) dapat dibagi antara manajemen puncak (*Top Management*) yang disebut dengan *general manager* dan manajemen bidang tertentu (bidang substantif) seperti manajemen keuangan, manajemen personal juga manajemen pengamanan.

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi 3 tingkatan :

1. Manajer lini garis-pertama (*first line*) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain. misalnya : Kepala Regu Pengamanan (Karupam).
2. Manajer menengah (*Middle Manager*) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para

manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional. Misalnya : Kepala KPLP, Kepala Seksi, Kepala Bagian Tata Usaha.

3. Manajer Puncak (*Top Manager*) terdiri dari kelompok yang relative kecil, manager puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Misalnya : Kepala Lembaga Pemasarakatan

Bahwa manajemen digunakan dalam segala bentuk kegiatan baik kegiatan baik organisasi pemerintah maupun swasta, maka manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara yaitu tingkatan dalam organisasi dan lingkup kegiatan yang dilakukan. Ada tiga hal penting mengapa manajemen diperlukan :

1. Tujuan yang hendak dicapai baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi.
2. Mengembangkan antar tujuan yang berbeda dan saling bertentangan.
3. Mencapai efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan.

Ada dua konsep utama untuk mengukur prestasi kerja daripada manajemen, yaitu :

1. Efisiensi yaitu kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dicapai dengan menghitung tingkat ratio dari keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan dibandingkan dengan hasil atau pendapatan yang diterima dari tercapainya tujuan tersebut.
2. Efektifitas yaitu kemampuan guna memilih berbagai alternatif yang ada guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Segala upaya yang dilakukan dalam meraih tujuan organisasi harus dengan efektifitas penggunaan sumber daya yang efisien. Dan seiring dengan meningkatnya ukuran dan aktivitas organisasi juga akan semakin meningkatkan kegiatan pihak manajemen. Disamping itu, organisasi harus senantiasa menumbuhkan budaya organisasi kuat. Budaya organisasi kuat (Vijung Sathe, 1985) adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku. (Moh. Pabundu Tika,

2006:108). Organisasi dituntut memiliki pertanggungjawaban yang akan melaksanakan kegiatan, mengawasi dan mengevaluasi kinerjanya agar dapat dicapai hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan umum organisasi.

Di Lembaga Pemasyarakatan saat ini, dengan keterbatasan personel, peralatan dan peralatan serta anggaran, dituntut untuk dapat melakukan efektifitas dalam penggunaan sumber daya (baik personel, sarana serta anggaran) yang efisien didalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian kegiatan manajemen di Lapas akan semakin kompleks. Kegiatan ini antara lain adalah perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan adalah dimaksudkan untuk menetapkan lebih dahulu arah yang akan dituju organisasi dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Pengendalian adalah proses teratur yang membantu organisasi dalam melaksanakan rencana untuk meraih tujuan sehingga kinerja organisasi akan meningkat dan mampu bersaing. Proses ini terdiri dari mengukur dan mengevaluasi hasil aktual dengan rencana kerja dan mengambil tindakan korektif apabila dipandang perlu. Kemudian proses ini diimplementasikan melalui sistem pengendalian manajemen.

Didalam mewujudkan perencanaan terdapat sebuah sistem, dimana sistem ini merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota lainnya dalam organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi, dimana pengendalian manajemen ini difasilitasi oleh suatu sistem formal yang merupakan siklus aktivitas terus berulang. (Anthony & Govindarajan, 2002: 18).

Untuk memahami suatu sistem pengendalian manajemen dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dan proses pengendalian manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2002: 15-16), lingkungan pengendalian menggambarkan tentang lingkungan dan pengendalian manajemen tersebut berlangsung atau

lingkungan dimana sistem itu berada, yaitu meliputi karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses pengendalian manajemen, dengan fokus utama pada perilaku individu dalam organisasi dan penugasan tanggung jawab keuangan kepada sub unit organisasi yang berbeda (pusat pertanggungjawaban).

Karakteristik organisasi dapat berupa struktur organisasi atau keselarasan tujuan (*goal congruence*). Sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi aktivitas berikut : (1) Pemilihan program, (2) Penganggaran; (4) Operasi dan pengukuran; (5) Pelaporan dan analisa. Pentingnya sistem pengendalian manajemen dilaksanakan oleh organisasi, karena sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian yang baik berpengaruh pada cara maupun tujuannya; artinya tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. (Anthony & Govindarajan, 2002: 55).

Dengan adanya suatu sistem ini, berbagai ragam aktivitas dapat terkoordinir dan terarah menuju satu tujuan bersama. Dengan kebersamaan untuk mencapai tujuan oleh setiap unit kerja akan memberikan kekuatan pada organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal juga, sehingga kemudian dapat ditentukan langkah-langkah antisipasi yang meminimalkan kemungkinan terganggunya aktivitas dan usaha pencapaian tujuan. Sistem pengendalian manajemen mampu menyediakan informasi dalam struktur komunikasi yang memadai sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

2.2. Manajemen Pengamanan

Manusia sebagai makhluk individu maupun sosial, mempunyai kebutuhan-kebutuhan dasar yang harus terpenuhi. Menurut Maslow, kebutuhan dasar meliputi 3 (tiga) hal : pangan, sandang dan papan. Dalam situasi apapun dan kapanpun, ketiga kebutuhan tersebut wajib terpenuhi. Sementara itu menurut Hadiman (2008) kebutuhan dasar manusia yang

paling esensial yakni : 1) Kebutuhan makan, minum berkembang menjadi ilmu dasar Ekonomi; dan 2) Kebutuhan akan keamanan (sekuriti).

Pernyataan Hadiman (2008) mengenai kebutuhan akan rasa aman menjadi sesuatu yang sangat urgent. Untuk itu perlu kiranya penulis mengurai pengertian atau definisi dari keamanan (*security*). Keamanan berasal dari kata "aman" yang dalam terminologi kepolisian mengandung pengertian cukup komprehensif meliputi :

- Security* = aman dari gangguan atau ancaman yang dapat membahayakan;
- Safety* = selamat dari kecelakaan, bencana (bencana alam, bencana akibat ulah manusia, bencana sosial, dan sebagainya) atau marabahaya yang dapat mengancam keselamatan kehidupan individu, masyarakat, termasuk hana benda.
- Surety* = jaminan adanya kepastian suatu kegiatan dapat berlangsung lancar, aman dan tertib. Termasuk jaminan adanya kepastian hukum (*certency*).
- Peace* = suasana damai dan tentram jiwa.

Menurut Hadiman (2008), pengamanan dalam pengertian yang lebih luas diartikan sebagai pencegahan terhadap adanya kerugian dari sebab apapun, baik kerugian secara fisik maupun non fisik, berwujud maupun tidak berwujud. Mc. Crie (2001; 301) Keamanan (*security*) didefinisikan sebagai berikut : "*Security is defined as the protection of assets from loss.*" Keamanan adalah upaya untuk memberikan perlindungan terhadap aset-aset supaya tidak terjadi atau terhindar dari kerugian atau kehilangan.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa manajemen pengamanan adalah upaya pencegahan secara efektif dan efisien dari adanya kerugian dari suatu sebab apapun. Untuk memberikan perlindungan didalam Lapas, maka perlu diciptakan rasa aman di sekitarnya. Apabila rasa aman itu terpelihara dengan baik, maka pada akhirnya kehidupan penghuni didalam Lapas dapat berjalan dengan baik dan teratur. Menurut penulis, manajemen sekuriti (*security*) merupakan proses rangkaian kegiatan, yang dilakukan

pihak manajemen untuk menentukan dan mencapai tujuan pengamanan, dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya, agar terhindar dari gangguan dan ancaman yang dapat membahayakan.

Secara umum bidang pengamanan (*security*) terdiri atas (Awaloedin Djamin, 2007:59) : 1) *Physical Security*; 2) *Information Security*; 3) *Personnel Security*; 4) *Industrial Relations*; 5) *Community Development and Corporate Social Responsibility*. Bidang-bidang inilah yang sampai saat ini masih dipakai, didalami dan dipelajari.

Bidang-bidang tersebut diatas, sangat luas sekali dan sukar untuk dikuasai secara lengkap oleh satu orang, walaupun demikian, seorang manager security seharusnya mengetahui garis besar dari semua bidang tersebut. Kemudian seorang manager security tentu pula memiliki pengetahuan dan kemampuan dibidang manajemen kekhususan manajemen security. (Awaloedin Djamin, 2007:60).

Untuk memetakan tingkat resiko dalam pelaksanaan pengamanan, maka penting untuk diketahui peringkat-peringkat sekuriti pada berbagai objek vital. Dengan pengetahuan komprehensif tentang peringkat-peringkat sekuriti, maka dapat diambil kebijakan yang sesuai dengan persoalan yang sesungguhnya. Adapun level-level security (Hadiman, 2008) tersebut antara lain :

- Level I : *Minimum Security*, adalah sistem yang dirancang untuk menghalangi beberapa gangguan aktivitas dari luar yang syah, misalnya dengan menggunakan gembok.
- Level II : *Low Level Security*, adalah sistem yang dirancang untuk menghalangi dan mendeteksi beberapa gangguan aktivitas dari luar yang tidak syah, misalnya dengan *high security clock*.
- Level III : *Medium Security*, adalah sistem yang harus dirancang untuk menghalangi, mendeteksi dan menilai aktivitas gangguan dari dalam yang tidak syah, seperti pencurian yang mengarah

kepada konspirasi untuk melakukan *sabotase*, misalnya dengan menggunakan *advance remote alarm system*.

Level IV : *High Level Security*, adalah suatu sistem pemisahan yang dirancang untuk menghalangi, mendeteksi dan menaksir gangguan yang besar baik dari luar yang tidak syah maupun aktivitas gangguan dari dalam, misalnya dengan menggunakan CCTV

Level V : *Maximum Security*, adalah sistem yang dirancang untuk menghalangi, mendeteksi dan menilai serta menetralsir semua gangguan baik dari luar maupun aktivitas dari dalam, misalnya dengan menggunakan *sophisticated alarm system*.

Untuk melengkapi beberapa teori dan aturan teknis tentang pengamanan sebagaimana tersebut diatas, maka penting untuk diketahui dan dilaksanakan serta diperhatikan hal-hal apa saja yang harus dilakukan dalam manajemen pengamanan. Adapun bagian-bagian tersebut yang penting ada sebelum melaksanakan manajemen pengamanan (Hadiman, 2008) antara lain :

- a. Menyusun daftar-daftar pertanyaan yang terdiri dari :
 1. Ancaman apa saja yang kemungkinan terjadi ?
 2. Kapan akan terjadinya ?
 3. Dibagian mana/dimana kemungkinan terjadinya ?
 4. Siapa kemungkinan pelakunya ?
 5. Bagaimana kemungkinan proses peristiwanya ?
- b. Menyusun piranti-piranti lunak, antara lain :
 1. Membuat Format
 2. Membuat *Check List*
 3. Membuat Prosedur
 4. Membuat Deskripsi
 5. Membuat Jadwal
 6. Membuat Statistik dan Grafik.

Dengan terpenuhinya kedua hal tersebut diatas, maka penting kiranya diciptakannya sebuah konstruksi dari manajemen pengamanan. Masih menurut Hadiman (2008), konstruksi manajemen pengamanan paling tidak terdiri dari hal-hal sebagai berikut : a) Orang, kelompok, masyarakat dan negara dalam hidup mempunyai kepentingan; b) Ada hal-hal yang mengancam dan merugikan kepentingan tersebut. Hal-hal yang merugikan mulai dari yang biasa sampai dengan yang canggih; c) Kita berkepentingan mencegah agar hal-hal yang merugikan tersebut tidak terwujud (dari yang sederhana sampai dengan yang canggih).

Agar upaya-upaya dan realisasi dari konstruksi manajemen pengamanan dapat dilaksanakan dengan baik, maka perlu dilakukan langkah-langkah pengamanan sebagai berikut :

1. Mengamankan sebelum organisasi didirikan sehingga ada studi kelayakan (*feasibility study*) dan mengamankan sesudah organisasi didirikan.
2. Dalam organisasi yang baik harus ada kegiatan-kegiatan manajerial terkait sekuriti yakni :
 - a) Pembagian pekerjaan (*job discription*) yang jelas menurut tujuan, proses waktu ataupun lokasi.
 - b) Hubungan otoritas yang jelas.
 - c) Pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang jelas.
 - d) Ada kejelasan tanggung jawab masing-masing otoritas.
 - e) Kesatuan komando.
 - f) Kerjasama melalui pelatihan dan komunikasi.
 - g) Ada Job Analysis (Uraian Jabatan).
 - h) Penerimaan/rekrutmen pegawai melalui tahapan-tahapan :
 1. Penyaringan yang baik.
 2. Pendidikan yang baik.
 3. Penempatan yang baik.
 4. Perawatan yang baik.
3. Kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki seorang manajerial :
 - a) Kemampuan Teori-teori, Prinsip-prinsip, Taktik dan Teknik.

- b) Kemampuan *Human Relation* dan *Communication*.
- c) Kemampuan *Leadership* dan *Motivation*.
- d) Kemampuan *Environment Sensitivity* (Peka terhadap lingkungan)

Agar pengamanan dapat berjalan dengan maksimal, maka dibutuhkan upaya-upaya dalam rangka penanggulangan potensi kerawanan (Hadiman, 2008), yakni berupa :

- a. Penjagaan, yaitu kegiatan pengamanan yang bersifat pencegahan dengan memberikan perlindungan, pengayoman, pelayanan dan memelihara keselamatan jiwa dan harta benda dalam bentuk kegiatan menjaga keamanan di lingkungan suatu pos tetap, pos sementara atau pos mobil.
- b. Pengawalan, yaitu kegiatan pengamanan dalam bentuk kegiatan menjaga keamanan manusia atau benda yang menetap atau berpindah tempat, guna memberikan perlindungan, keselamatan jiwa dan harta benda yang dikawal.
- c. Patroli, yaitu kegiatan pengamanan yang bersifat bergerak, berpindah tempat atau melalui suatu route yang ditentukan untuk melakukan pengawasan guna mencegah terjadinya gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas) dan atau menindak gangguan Kamtibmas yang ditemukan.
- d. Kebijakan Pemerintah:
 1. Pengaturan sistem di setiap sektor agar dapat jaminan ketertiban dan ketentraman.
 2. Pengadaan sarana dan prasarana untuk mencegah terjadinya gangguan/kecelakaan bencana alam/bencana sosial.
- e. Rekayasa sosial (*social engineering*):
 1. Untuk mencegah terjadinya gangguan/kecelakaan/bencana.
 2. Pengadaan sarana mencegah bencana alam.

Dari pemaparan tersebut diatas, maka dapat dipahami mengapa diperlukan manajemen pengamanan (*Security*). Paling tidak ada beberapa alasan, mengapa manajemen pengamanan menjadi sangat diperlukan (Hadiman, 2008) antara lain : a) Bagi individu, kelompok dan organisasi

sangat membutuhkan pengamanan untuk keberadaannya; b) Dalam diri manusia terdapat naluri untuk melakukan pencapaian tujuan hingga dapat merugikan orang lain (manusia merupakan faktor utama); c) Untuk memperoleh bahan-bahan hidup demi keberadaannya persyaratan keberhasilan wujudnya mungkin dari terjadinya kerugian atau gangguan pengamanan; dan d) Ledakan penduduk, langka sumber hidup, butuh peningkatan kualitas dan kuantitas usaha untuk memenuhi kebutuhan sehingga terabaikan nilai-nilai hidup dalam mencapai tujuan.

Untuk memberikan evaluasi atas kinerja pengamanan, maka didalam pelaksanaannya dibutuhkan adanya penilaian keamanan. Penilaian keamanan adalah suatu proses untuk mengidentifikasi kelemahan/kekurangan yang mungkin terjadi pada sistim pengamanan (Hadiman, 2008). Oleh karena itu, penilaian keamanan mempunyai fungsi untuk mengurangi atau mitigasi kelemahan/kekurangan tersebut. Menurut Hadiman (2008) dengan melakukan penilaian keamanan maka diharapkan dapat terwujud/ terealisasi hal-hal sebagai berikut : a) Supaya nihil kejadian buruk (*Zero incident*); b) Supaya nihil kecelakaan (*Zero Accident*); c) Supaya nihil kehilangan Anggaran (*Zero Budget Loss*); d) Supaya nihil kehilangan Waktu (*Zero Time Loss*); dan e) Sehingga sesuai yang diinginkan (*Full Compliance*).

Untuk memberikan wawasan dan cara pandang mengenai manajemen pengamanan, ada sebuah teori dari Gion Green dan Raymond C. Fader, dimana pengamanan (*security*) dapat memberikan pengertian yang cukup komprehensif. Menurutnya, pengamanan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yakni :

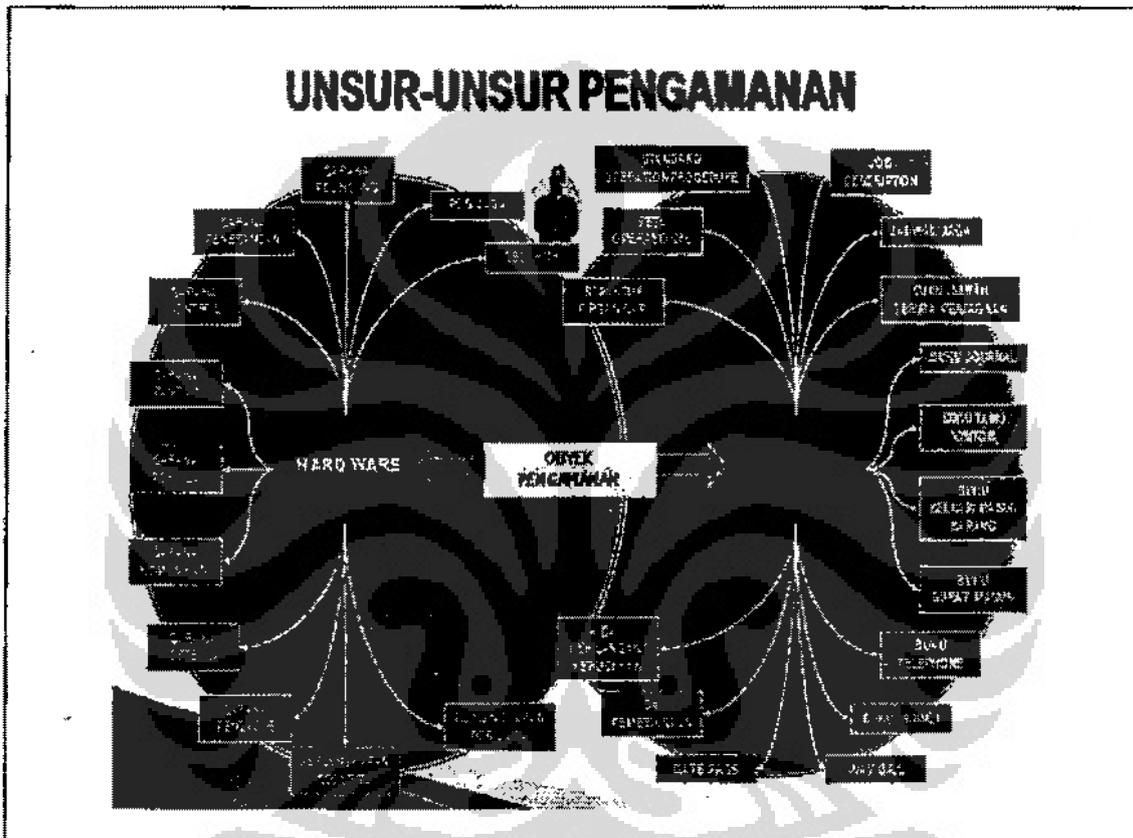
1. Pengamanan dilihat dari sudut pandang semantik dan filsafat.

Diartikan sebagai kestabilan lingkungan yang relatif terkendali dimana individu atau kelompok dapat mengejar tujuannya tanpa terganggu oleh sesuatu yang merugikan dan tanpa rasa takut mengalami kerusakan.

2. Pengamanan dari sudut pandang organisasi

Diartikan sebagai alat untuk mencapai keselamatan dan stabilitas, dikembangkan secara bertahap sepanjang sejarah peradaban barat, dibentuk oleh bermacam-macam pola kelembagaan dan budaya.

Gambar 2.2
Unsur-Unsur Pengamanan



Hal-hal tersebut di atas tentunya membutuhkan suatu dukungan yang terintegrasi antar seluruh unsur manajemen. Standar Manajemen Pengamanan didasarkan pada metode yang berlaku umum seperti Perencanaan-Penerapan-Pemeriksaan-Perbaikan. Hal tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Kebijakan, yakni menetapkan suatu arahan kerangka kerja sistem manajemen pengamanan dan komitmen dari seluruh tingkat manajemen untuk menerapkan sistem manajemen pengamanan;

2. Perencanaan, yakni menetapkan suatu sasaran dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai hasil sesuatu dengan kebijakan pengamanan organisasi;
3. Penerapan, yakni implementasi dari proses;
4. Pemeriksaan, yakni pemantauan dan pengukuran proses pelaksanaan dari kebijakan pengamanan, sasaran, peraturan dan persyaratan lainnya serta pelaporan dari hasil;
5. Peningkatan, yakni menetapkan tindakan untuk perbaikan berkelanjutan kinerja sistem manajemen pengamanan;

Banyak organisasi mengelola operasi mereka melalui pola suatu sistem dari proses dan interaksinya, dimana dapat menjadi acuan untuk pendekatan proses. Standar ideal manajemen pengamanan yakni membantu organisasi dalam mengelola secara efektif elemen-elemen sistem manajemen pengamanan yang dapat disatukan dengan persyaratan standar manajemen lainnya. Kemudian Standar ideal manajemen pengamanan dapat membantu organisasi untuk mencapai sasaran pengamanan.

Kunci sukses sistem manajemen pengamanan ini bergantung pada komitmen dari setiap tingkatan dan fungsi yang ada di organisasi, khususnya dari manajemen puncak. Standar manajemen pengamanan memungkinkan suatu organisasi untuk mengembangkan suatu kebijakan pengamanan, menetapkan sasaran dan proses untuk mencapai komitmen-komitmen dari kebijakan, melaksanakan kegiatan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan menunjukkan pemenuhan terhadap persyaratan-persyaratan dari standar sistem manajemen pengamanan ini. Secara keseluruhan tujuan dari standar manajemen pengamanan adalah untuk membantu dan meningkatkan pelaksanaan pengamanan yang baik, dan seimbang dengan kebutuhan sosial ekonomi.

Dalam penerapan manajemen pengamanan, harus melihat kemampuan dari pimpinan keamanan (Hadiman, 2008) yakni :

1. Kemampuan Teknik, yaitu kemampuan dan ketrampilan yang diberikan kepada orang agar dapat melakukan tugas.

2. Kemampuan Taktis, yaitu kemampuan dan ketrampilan yang diberikan kepada orang agar dapat melakukan tugas yang diberikan kepada orang untuk menghadapi ancaman yang ada saat ini, dengan kemampuan yang ada pada kita saat tersebut.
3. Kemampuan Strategi, yaitu kemampuan dan ketrampilan yang diberikan kepada orang agar dapat melakukan tugas untuk memprakirakan ancaman yang akan datang dan merencanakan penanggulangannya dengan apa yang ada pada saat ini dan yang mungkin dapat diadakan.

Dalam penerapan manajemen pengamanan, yang pertama kali dilakukan yakni dengan melakukan pencegahan (*prevention*) sedini mungkin sebelum terjadinya gangguan keamanan. Kegunaan dari upaya pencegahan tersebut (Hadiman, 2008) yakni : 1) Mengatasi kerentanan, kerugian, ancaman, kejahatan, kerusuhan dan lain-lain; 2) Berpikir *cost effective*; dan 3) Prinsip berpikir pada kepedulian untuk mencegah (*Security Awareness*). Dalam melakukan upaya pencegahan menurut Hadiman (2008) yakni dengan melakukan : a) Antisipatif yakni mencegah dengan ketentuan peraturan-peraturan (piranti lunak); b) Preemptif yakni mencegah dengan piranti keras (Petugas Pengamanan, CCTV, Gembok, Kunci, Anjing Pelacak dan sebagainya); dan c) Proaktif yakni mencegah dengan mencari penyebabnya.

Manajemen Pengamanan merupakan suatu proses rangkaian kegiatan untuk mengamankan agar sesuatu bebas dari gangguan fisik maupun psikis, kekhawatiran, resiko dan terwujudnya perasaan damai lahiriyah dan batiniah. Manajemen Pengamanan dijalankan agar suatu kegiatan individu, kelompok atau dunia usaha yaitu organisasi atau institusi pemerintahan dapat berjalan aman, tertib, teratur dan nyaman, sehingga sasaran organisasi atau organisasi dapat terpenuhi dan tercapai.

Kebutuhan akan rasa aman merupakan kebutuhan yang mutlak. Berbagai organisasi dan instansi pemerintah membutuhkan keamanan atau rasa aman. Kebutuhan akan keamanan mencakup kebutuhan jiwa manusia dan keamanan fisik gedung. Adanya ancaman dan gangguan keamanan dan

ketertiban yang berupa kekerasan dan kerusuhan di Lapas, harus bisa disikapi oleh pihak keamanan, sehingga keamanan hendaknya menjadi budaya dan merupakan hal yang vital dan penting dilingkungan Lapas.

Kebutuhan akan rasa aman dengan mendapatkan penjagaan yang sangat ekstra bagi penghuni di Lapas sepatutnya menjadi perhatian dari pembuat keputusan. Lapas diharapkan dapat berupaya untuk bisa menjaga, merawat dan bertanggungjawab akan kondisi dari para narapidana tersebut. Kepala Lembaga Pemasyarakatan selaku pimpinan tertinggi (*top management*) selaku pembuat keputusan di Lapas, hendaknya dengan cermat memperhatikan kondisi yang riil di lapangan terkait dengan pengamanan terhadap penghuni.

Dengan menerapkan manajemen pengamanan yang baik dengan terpenuhinya alat-alat sarana (infrastruktur) pengamanan dalam organisasi, sangat berguna untuk mengembangkan suatu kebijakan pengamanan, menetapkan sasaran dan proses untuk mencapai komitmen-komitmen dari kebijakan, melaksanakan kegiatan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan pemenuhan terhadap kebutuhan dari manajemen pengamanan ini. Secara keseluruhan tujuan dari manajemen pengamanan ini adalah untuk membantu dan meningkatkan pelaksanaan pengamanan yang baik dan profesional di Lapas.

Spesifikasi Standar Sistem Manajemen Pengamanan (Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia No. 24 tahun 2007, hal. 10)

- a. Elemen Satu; Pemeliharaan dan Pembangunan Komitmen.
 1. Manajemen puncak harus menetapkan kebijakan pengamanan dan struktur tanggung jawab. Kebijakan harus mencakup :
 - a) Sesuai dengan budaya dan skala risiko ancaman dari organisasi;
 - b) Mencakup komitmen untuk peningkatan berkelanjutan dalam manajemen dan kinerja organisasi;
 - c) Mencakup komitmen untuk memenuhi persyaratan peraturan perundangan dan persyaratan lainnya;
 - d) Menyediakan kerangka kerja untuk menyusun dan meninjau sasaran pengamanan;

Universitas Indonesia

- e) Mencakup komitmen untuk melibatkan komunitas sebagai instrumen pengamanan;
- f) Terdokumentasi, diterapkan dan dipelihara;
- g) Dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan menjadi tanggung jawab secara personal;
- h) Disediakan untuk pihak terkait;
- i) Ditinjau ulang secara berkala untuk memastikan kesesuaian dan kelayakannya bagi organisasi.

2. Manajemen puncak adalah penanggung jawab tertinggi untuk permasalahan keamanan dari sistem manajemen pengamanan. Manajemen puncak harus menunjukkan komitmen dengan cara :

- a) Menjamin ketersediaan sumber daya untuk menetapkan, menerapkan, memelihara, dan mengembangkan sistem manajemen pengamanan; Catatan: sumber daya termasuk sumber daya manusia dan keahlian khusus, infrastruktur organisasi, teknologi dan sumber daya finansial;
- b) Menetapkan wewenang, mengalokasikan tanggung jawab dan akuntabilitas dan mendelegasikan otoritas untuk mengefektifkan sistem manajemen pengamanan, wewenang, tanggung jawab, akuntabilitas dan otoritas harus terdokumentasi dan dikomunikasikan.

Organisasi harus menunjuk perwakilan dari anggota manajemen puncak dengan tanggung jawab khusus untuk permasalahan pengamanan yang memiliki tugas dan tanggung jawab : 1) Menjamin sistem manajemen pengamanan telah ditetapkan, diterapkan dan dipelihara sesuai dengan standar ini; 2) Menjamin laporan kinerja sistem manajemen pengamanan di presentasikan kepada manajemen puncak untuk ditinjau dan sebagai dasar untuk dilakukan pengembangan sistem manajemen pengamanan.

Catatan: Wakil manajemen puncak (seperti pada organisasi besar, anggota dewan atau komite eksekutif) dapat mendelegasikan

beberapa tugasnya kepada level yang lebih rendah, dimana akuntabilitas tidak dapat didelegasikan. Identitas wakil manajemen harus diketahui oleh semua orang yang bekerja untuk atau atas nama organisasi.

Semua tanggung jawab manajemen harus ditunjukkan dalam komitmen untuk meningkatkan kinerja sistem manajemen pengamanan. Organisasi harus menjamin semua pekerja yang bekerja untuk dan atau atas nama organisasi memiliki tanggung jawab terhadap aspek pengamanan di bawah kendali organisasi, termasuk ketaatan terhadap peraturan dan persyaratan pengamanan organisasi.

b. Elemen Dua; Pemenuhan Aspek Peraturan Perundangan Keamanan.

1. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara suatu prosedur untuk mengidentifikasi dan mendapatkan persyaratan-persyaratan peraturan perundangan dan persyaratan-persyaratan lainnya yang dapat diterapkan.
2. Organisasi harus memastikan bahwa pelaksanaan persyaratan peraturan perundangan dan persyaratan lainnya menjadi bagian tanggung jawab dalam penetapan, penerapan dan pemeliharaan sistem manajemen pengamanan.
3. Organisasi harus menjaga informasi tentang peraturan perundangan tetap terkini. Organisasi harus mengkomunikasikan informasi dari peraturan perundangan dan persyaratan lainnya kepada orang yang bekerja untuk dan atas nama organisasi serta pihak terkait lainnya.

c. Elemen Tiga; Manajemen Risiko Pengamanan.

Manajemen risiko pengamanan menyediakan kerangka kerja dan panduan praktis kepada petugas keamanan yang berkompeten tentang penerapan proses pengamanan yang spesifik yang disesuaikan dengan kondisi termasuk perbedaan karakteristik industri, letak geografis, perkembangan teknologi informasi dan lain-lain.

Dalam penerapannya dilakukan penilaian umum kondisi keamanan diharapkan dapat memberikan profit keamanan tempat kerja yang

meliputi penyediaan petugas yang berkompeten untuk mendukung dan menyediakan interpretasi dan petunjuk pedoman dimasa yang akan datang, serta saran pelaksanaan dan permasalahan yang sama disesuaikan dari situasi lingkungan istimewa termasuk perbedaan industri, area geografis, teknologi informasi dan lain-lain. Penjelasan pelaksanaan penilaian risiko keamanan secara umum:

1. Identifikasi risiko orang dan aset organisasi, aset termasuk orang, seluruh jenis properti, bisnis utama, jaringan dan informasi, orang termasuk karyawan, penyewa, tamu, vendor, pengunjung dan sesuatu yang langsung dan tidak langsung berhubungan atau terlibat dengan usaha. Properti termasuk aset yang tampak seperti uang tunai dan sesuatu yang bernilai lainnya serta aset tak tampak seperti kekayaan intelektual, prosen bisnis inti termasuk bisnis utama atau usaha yang menentukan, termasuk reputasi dan itikad baik. Jaringan termasuk sistem, infrastruktur, peralatan yang berkaitan dengan data, telekomunikasi dan aset komputer, informasi termasuk beragam data penting yang dimiliki;
2. Menentukan risiko kerugian dari peristiwa atau kerawanan. Risiko atau ancaman dari kejadian yang terjadi di lapangan, begitu juga kejadian yang telah terjadi atau kondisi khusus yang ada dalam lingkungan setempat. Hal itu juga akan menjadi dasar nilai intrinsik dari aset rumahan atau kondisi saat ini pada fasilitas atau kejadian. Suatu risiko kejadian dapat ditentukan melalui analisis kerawanan. Analisis kerawanan dapat menjadi pertimbangan untuk mengendalikan ancaman. Proses ini harus memperhatikan titik kelemahan dan membantu membuat kerangka kerja untuk analisa selanjutnya serta membuat pengendalian yang terukur;
3. Menetapkan peluang risiko kehilangan dan tingkat kekerapan dari suatu kejadian. Kekerapan suatu kejadian berhubungan dengan kebiasaan dari peluang kehilangan. Sebagai contoh jika ancaman keamanan di pusat perbelanjaan, kekerapan adalah jumlah kejadian yang terjadi setiap hari pada saat pusat perbelanjaan beroperasi.

Peluang risiko kehilangan adalah suatu konsep berdasarkan pertimbangan seperti kejadian seketika, kecenderungan, peringatan atau ancaman dan kejadian yang pernah terjadi di organisasi.

4. Menentukan dampak dari kejadian. Finansial, psikologikal dan berhubungan langsung dengan biaya yang muncul dari kehilangan dari aset yang tampak atau tak tampak dari organisasi;
5. Mengembangkan pilihan untuk mitigasi risiko. Menentukan identifikasi pilihan yang tersedia untuk mencegah atau mitigasi kerugian secara fisik, prosedur, aturan/logika atau yang berkaitan dengan operasional atau keuntungan dari organisasi;
6. Studi kelayakan terhadap pilihan implementasi yang telah ditentukan. Penerapan implementasi yang dipilih tanpa melakukan intervensi terhadap hal-hal mendasar yang berkaitan dengan operasional atau keuntungan dari organisasi;
7. Melaksanakan analisa biaya;
8. Rekomendasi akhir;
9. *Re-assessment*/penilaian ulang;
10. Sumber informasi untuk menetapkan kejadian risiko kehilangan:
 - a) Data statistik kejahatan dari polisis setempat;
 - b) Laporan kejahatan atau data yang dapat diperbandingkan;
 - c) Dokumen internal organisasi seperti laporan insiden keamanan;
 - d) Keluhan dari karyawan, pelanggan, tamu, pengunjung, dan lain-lain;
 - e) Gugatan dari masyarakat atas pengamanan yang tidak cukup;
 - f) Informasi intelijen dari pemerintah daerah, provinsi atau pusat tentang potensi ancaman;
 - g) Informasi dunia industri tentang kecenderungan tingkat keamanan;
 - h) Kondisi ekonomi secara umum;
 - i) Kondisi sekarang yang menimbulkan kejahatan,

d. Elemen empat; Tujuan dan sasaran.

1. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara sasaran disetiap fungsi dan tingkatan yang relevan dalam organisasi secara terdokumentasi;
2. Sasaran harus dapat diukur, dilaksanakan dan konsisten dengan kebijakan pengamanan, termasuk komitmen untuk mencegah terjadinya ancaman, memenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan dan persyaratan lainnya dan perbaikan berkelanjutan;
3. Pada saat menetapkan dan meninjau sasaran, organisasi harus memasukan tanggung jawab untuk memenuhi persyaratan peraturan perundangan dan persyaratan peraturan perundangan dan persyaratan lainnya, serta risiko pengamanan yang ada. Dan juga mempertimbangkan pilihan atas teknologi, kondisi keuangan, persyaratan operasi dan bisnis, serta gambaran dari pihak-pihak terkait;

e. Elemen Lima; Perencanaan dan Program.

Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara suatu program untuk mencapai sasaran pengamanan. Program tersebut harus memasukkan persyaratan minimum yang terdiri dari:

1. Penunjukkan penanggungjawab dan otoritas untuk mencapai sasaran pengamanan disetiap fungsi yang relevan dan tingkatan dalam organisasi;
2. Target waktu pencapaian sasaran dan target; Program tersebut harus ditinjau ulang secara periodik dan terencana, apabila diperlukan akan disesuaikan, untuk menjamin pencapaian sasaran pengamanannya. Program pengamanan harus relevan dengan hasil rekomendasi penilaian risiko pengamanan.

f. Elemen Enam; Pelatihan, kepedulian dan kompetensi pengamanan.

1. Organisasi harus memastikan bahwa setiap personel yang mempengaruhi kinerja pengamanan memiliki kompetensi berdasarkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang sesuai dan harus memelihara rekaman terkait;

2. Organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan risiko pengamanan dan sistem manajemen pengamanan. Pelatihan harus dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Evaluasi efektifitas pelaksanaan pelatihan harus dipelihara;
 3. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara prosedur untuk membuat personel sadar terhadap hal-hal:
 - a) Konsekuensi Pengamanan yang potensial atau telah terjadi di kegiatan operasi dan keuntungan dari peningkatan kinerja personel;
 - b) Kewajiban dan tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan pengamanan dan prosedur-prosedur dalam rangka memenuhi persyaratan sistem manajemen pengamanan, termasuk persyaratan untuk kesiapan menghadapi dan menanggapi keadaan darurat;
 - c) Konsekuensi potensial yang muncul dari prosedur operasi tertentu;
 4. Prosedur pelatihan harus ditetapkan untuk setiap tingkatan berbeda sesuai dengan:
 - a) Tanggung jawab, kemampuan dan keterampilan;
 - b) Risiko pengamanan;
- g. Elemen Tujuh; Konsultasi, komunikasi dan partisipasi.
1. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara suatu prosedur untuk:
 - a) Komunikasi internal kepada seluruh tingkatan dan fungsi yang ada dan personel yang bekerja untuk dan atas nama organisasi;
 - b) Menerima, mendokumentasikan dan menanggapi komunikasi yang relevan dari pihak luar yang terkait;
 - c) Partisipasi dari personel yang bekerja untuk dan atas nama;
 2. Organisasi dengan menyusun rencana untuk:
 - a) Keterlibatan dalam pengembangan dan peninjauan kebijakan, sasaran dan prosedur untuk mengendalikan risiko;

- b) Konsultasi perubahan yang menimbulkan implikasi terhadap risiko pengamanan;
 - c) Keterwakilan dalam masalah-masalah pengamanan;
3. Personel yang bekerja untuk dan atas nama organisasi harus diinformasikan kegiatan partisipasi untuk mereka, termasuk perwakilannya dalam masalah-masalah pengamanan;
 4. Organisasi harus berkoordinasi dengan pihak-pihak luar yang terkait, antara lain dengan Forum Kemitraan Polisi dan Masyarakat (FKPM) berkaitan dengan masalah-masalah isu keamanan masyarakat di sekeliling lokasi organisasi.
- h. Elemen Delapan; Pengendalian dokumen dan catatan.
1. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara suatu prosedur untuk:
 - a) Persetujuan kecukupan dokumen sebelum diterbitkan;
 - b) Peninjauan, pembaruan dan persetujuan ulang dokumen sesuai kebutuhan;
 - c) Memastikan bahwa setiap perubahan dan revisi terbaru dokumen telah diidentifikasi;
 - d) Memastikan bahwa dokumen yang digunakan tersedia dalam versi relevan sesuai penggunaannya;
 - e) Memastikan bahwa memiliki status yang teridentifikasi;
 - f) Memastikan bahwa dokumen-dokumen eksternal yang dibutuhkan telah ditentukan untuk perencanaan dan operasi dari sistem manajemen pengamanan dan diidentifikasi serta dikendalikan distribusinya;
 - g) PENCEPATAN penggunaan dokumen yang usang dan menetapkan identifikasi terhadap dokumen usang yang disimpan untuk berbagai tujuan.
 2. Organisasi harus menetapkan dan memelihara catatan yang dibutuhkan sebagai bukti pemenuhan persyaratan-persyaratan sistem

manajemen pengamanan, standar pengamanan dan hasil-hasil yang dicapai;

3. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara suatu prosedur untuk identifikasi, penyimpanan, perlindungan, penarikan, masa simpan dan pemusnahan catatan;

Catatan harus jelas pengesahan dan identifikasi serta mampu telusur. Dokumen yang dipersyaratkan sistem manajemen pengamanan dan standar pengamanan harus dikendalikan.

i. Elemen Sembilan; Penanganan keadaan darurat.

1. Organisasi harus memiliki prosedur untuk menghadapi keadaan darurat atau yang diuji secara berkala untuk mengetahui kehandalan pada saat kejadian yang sebenarnya. Pengujian prosedur secara berkala tersebut dilakukan oleh personel yang memiliki kompetensi dan untuk kegiatan, instalasi atau peralatan yang mempunyai potensi ancaman besar harus dikoordinasikan dengan instansi terkait yang berwenang;
2. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara suatu prosedur untuk:
 - a) Mengidentifikasi potensi terjadinya keadaan darurat;
 - b) Menangani situasi darurat;
 - c) Petunjuk pelaksanaan tim manajemen krisis.
3. Organisasi harus merespon situasi darurat dan mencegah atau menurunkan konsekuensi terhadap status keamanan. Dalam perencanaan penanganan keadaan darurat organisasi harus memasukkan tanggung jawab kepada pihak-pihak terkait;
4. Organisasi harus menguji secara berkala prosedur penanganan keadaan darurat agar tetap terlatih, pihak-pihak terkait selayaknya dilibatkan;
5. Organisasi harus meninjau ulang secara berkala dan sesuai kebutuhan, revisi dari prosedur dan perencanaan penanganan keadaan darurat dapat dilakukan setelah pengujian berkala dan setelah terjadinya keadaan darurat.

j. Elemen Sepuluh; Pengendalian operasi.

1. Organisasi harus merencanakan pengendalian kegiatan-kegiatan operasional, produk barang dan atau jasa yang dapat menimbulkan risiko gangguan keamanan. Hal ini dapat dicapai dengan mendokumentasikan, menerapkan, pengawasan, pemantauan dan evaluasi kebijakan standar keamanan bagi tempat kerja, perancangan tempat kerja dan bahan, infrastruktur fisik/ fasilitas, prosedur dan instruksi kerja.
2. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara prosedur:
 - a) Pengendalian operasi yang aplikatif untuk kegiatan-kegiatan yang ada, organisasi harus menyatukan pengendalian operasi tersebut kedalam keseluruhan sistem manajemen pengamanan;
 - b) Pengaruh persyaratan-persyaratan operasi dimana jika tidak dipenuhi dapat menimbulkan penyimpangan dari kebijakan pengamanan dan sarannya;
 - c) Pengendalian terkait identifikasi risiko ancaman dari kegiatan pembelian barang, peralatan dan jasa;
 - d) Pengendalian terkait identifikasi risiko ancaman dari kontraktor dan pengunjung yang ada di tempat kerja;
 - e) Prosedur terdokumentasi untuk menangani kondisi operasi yang tidak memenuhi persyaratan yang dapat menimbulkan penyimpangan kebijakan pengamanan dan sasaran;

k. Elemen sebelas; Pemantauan dan pengukuran kinerja pengamanan.

1. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara prosedur pemantauan dan pengukuran yang terkait dengan kinerja keamanan. Prosedur pemantauan harus mencakup hal-hal:
 - a) Pengukuran kualitatif dan kuantitatif sesuai kebutuhan organisasi;
 - b) Pemantauan berkala atas pencapaian sasaran kinerja pengamanan yang telah ditetapkan;

- c) Pemantauan atas efektifitas pengendalian pengamanan yang telah ditetapkan;
 - d) Pengukuran proaktif kinerja organisasi atas pemenuhan terhadap program manajemen, kriteria operasi dan persyaratan peraturan perundangan;
 - e) Pengukuran terhadap kinerja pemantauan yang dilakukan atas kejadian-kejadian ancaman pengamanan yang telah terjadi atau yang berpotensi;
 - f) Penyimpanan data dan hasil-hasil pemantauan dan dan pengukuran harus dapat digunakan untuk analisa terhadap tindakan koreksi dan pencegahan;
2. Jika terdapat peralatan yang dipersyaratkan untuk kegiatan pemantauan atau pengukuran, organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara prosedur untuk mangkalibrasi dan memelihara setiap peralatan tersebut.
 3. Catatan dari kegiatan kalibrasi dan pemeliharaan harus dikendalikan.
 4. Referensi: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)
1. Elemen Dua Belas; Pelaporan, perbaikan dan tindakan pencegahan ketidaksesuaian.
 1. Prosedur pelaporan informasi yang terkait dan tepat waktu harus ditetapkan untuk menjamin bahwa Sistem Manajemen Keamanan dipantau dan kinerjanya ditingkatkan:
 - a) Pelaporan identifikasi faktor korelatif sumber ancaman dan gangguan;
 - b) Pelaporan terjadinya kejadian berpotensi menimbulkan gangguan;
 - c) Pelaporan ketidak sesuaian, apabila telah terjadi gangguan yang menyebabkan kerugian;
 - d) Pelaporan kinerja keamanan tempat kerja.
 2. Prosedur pelaporan eksternal perlu ditetapkan untuk menangani:
 - a) Pelaporan yang dipersyaratkan peraturan perundangan;

- b) Pelaporan kepada pemegang saham, pemerintah dan masyarakat (khusus perusahaan publik).
3. Semua hasil temuan dari pelaksanaan pemantauan, audit dan tinjauan ulang sistem manajemen pengamanan harus didokumentasikan dan digunakan untuk identifikasi tindakan perbaikan dan pencegahan serta pihak manajemen menjamin pelaksanaannya secara sistematis dan efektif.
4. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara prosedur penanganan terkait dengan kondisi yang tidak sesuai dan mengambil tindakan perbaikan dan pencegahannya. Prosedur harus menentukan persyaratan-persyaratan mencakup:
 - a) Identifikasi dan memperbaiki ketidak sesuaian dan melakukan tindakan untuk menurunkan konsekuensi yang terjadi;
 - b) Penyelidikan ketidak sesuaian, menentukan penyebab dan mengambil tindakan untuk menghindari pengulangan kondisi yang sama;
 - c) Evaluasi kebutuhan untuk mengambil tindakan untuk mencegah timbulnya ketidak sesuaian dan menerapkannya dalam rangka menghindari kondisi yang sama;
 - d) Penyimpanan dan pengkomunikasian hasil-hasil tindakan perbaikan dan pencegahan yang telah dilakukan;
 - e) Peninjauan ulang efektifitas tindakan perbaikan dan pencegahan yang telah dilakukan;
5. Prosedur tersebut harus mempersyaratkan bahwa usulan seluruh tindakan perbaikan dan pencegahan harus ditinjau ulang melalui proses penilaian risiko sebelum diterapkan.
6. Organisasi harus memastikan bahwa setiap kebutuhan perubahan yang disebabkan tindakan perbaikan dan pencegahan adalah dibuat untuk dokumentasi sistem manajemen pengamanan.
7. Isi Laporan: Penanganan kejadian kepada Polres setempat.

m. Elemen Tiga Belas; Pengumpulan dan analisa data.

1. Organisasi harus menetapkan, menghimpun dan menganalisa data sesuai untuk memperagakan kesesuaian dan keefektifan sistem manajemen keamanan dan untuk menilai dimana perbaikan berkelanjutan sistem manajemen keamanan dapat dilakukan. Ini harus mencakup data yang dihasilkan dari pemantauan dan pengukuran dan dari sumber relevan lain.
2. Analisa data harus memberikan informasi yang berkaitan dengan :
 - a) Kondisi keamanan;
 - b) Potensi ancaman.
3. Organisasi harus melakukan pencatatan data dan informasi untuk menunjukkan kesesuaian penerapan Sistem Manajemen Pengamanan dan harus mencakup:
 - a) Persyaratan eksternal (peraturan perundangan) dan internal (indikator kinerja pengamanan);
 - b) Izin operasional pengamanan profesional;
 - c) Izin kerja bagi pekerja asing (tambahan *guidelines* untuk detail pekerja asing);
 - d) Risiko dan sumber gangguan yang meliputi keadaan mesin-mesin, alat kerja, serta peralatan lainnya, bahan-bahan dan sebagainya, lingkungan kerja, sifat pekerjaan, cara kerja dan proses produksi;
 - e) Kegiatan pelatihan aspek pengamanan;
 - f) Kegiatan inspeksi, kalibrasi dan pemeliharaan alat pengamanan;
 - g) Rincian gangguan, keluhan dan tindak lanjut;
 - h) Informasi mengenai pemasok dan kontraktor;
 - i) Audit dan peninjauan ulang Sistem Manajemen Pengamanan;
 - j) Pengolahan dan statistik.

n. Elemen Empat Belas; Audit sistem manajemen pengamanan.

Audit Sistem Manajemen harus dilakukan secara berkala untuk mengetahui keefektifan penerapan Sistem Manajemen Pengamanan. Audit harus dilaksanakan secara sistematis dan independen oleh

personel yang memiliki kompetensi kerja dengan menggunakan metodologi yang sudah ditetapkan. Frekwensi audit harus ditentukan berdasarkan tinjauan ulang hasil audit sebelumnya dan bukti sumber ancaman dan gangguan yang didapatkan di tempat kerja. Hasil audit harus digunakan oleh pengurus/penanggung jawab atau pengusaha dalam proses tinjauan ulang manajemen.

o. Elemen Lima Belas; Tinjauan manajemen.

1. Pimpinan organisasi harus melaksanakan tinjauan ulang Sistem Manajemen Pengamanan secara berkala untuk menjamin kesesuaian dan keefektifan yang berkesinambungan dalam pencapaian kebijakan dan tujuan keamanan.
2. Ruang lingkup tinjauan ulang Sistem Manajemen Pengamanan harus dapat mengatasi implikasi ancaman dan gangguan terhadap seluruh kegiatan bisnis, produk barang dan atau jasa termasuk dampaknya terhadap kinerja perusahaan.
3. Tinjauan ulang Sistem Manajemen Pengamanan harus meliputi :
 - a) Evaluasi terhadap penerapan kebijakan Pengamanan;
 - b) Tujuan, sasaran dan kinerja manajemen pengamanan;
 - c) Hasil temuan audit Sistem Manajemen Pengamanan;
 - d) Evaluasi efektivitas penerapan Sistem Manajemen Pengamanan dan kebutuhan untuk mengubah Sistem Manajemen Pengamanan sesuai dengan :
 - 1) Perubahan peraturan perundangan;
 - 2) Tuntutan dari pihak yang terkait dan pasar;
 - 3) Perubahan Produk dan kegiatan perusahaan;
 - 4) Perubahan struktur organisasi perusahaan;
 - 5) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
 - 6) Pengalaman yang didapat dari insiden gangguan yang terjadi;
 - 7) Pelaporan;
 - 8) Umpan balik dari pihak terkait termasuk masyarakat sekitar.

p. Elemen Enam Belas; Peningkatan berkelanjutan.

Organisasi harus terus menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen pengamanan melalui pemakaian kebijakan keamanan, tujuan keamanan, hasil audit, analisa data, tindakan koreksi dan pencegahan dan tinjauan manajemen.

2.3. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Agar pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia menjadi lebih jelas, maka akan diberikan beberapa definisi dari beberapa ahli sebagai berikut. Menurut Flippo (1996 : 1) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

"Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia, agar tercapai sasaran individu, organisasi dan masyarakat".

Hasibuan (1992 : 10) memberikan definisi tentang manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

"Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah :

"Suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya."

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik untuk menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia secara umum bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2007). Dalam kerangka reformasi birokrasi dalam organisasi pemasyarakatan aspek manajemen sumber daya manusia menjadi titik

perhatian utama yang menjadi pokok sehingga perlu adanya upaya untuk peningkatan kualitas petugas di Lapas.

Dalam kegiatan peningkatan kualitas petugas pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan maka dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sarana bagi manajemen dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar dapat memberikan gambaran mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, akan dikutip pendapat yang dikemukakan Simamora (1997 : 3) sebagai berikut :

"Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja".

2.3.1. Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset atau unsur yang paling penting diantara unsur-unsur organisasi lainnya. SDM penting dikarenakan mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi dan merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Disisi lain, SDM penting sebab merupakan penggerak terhadap sumber daya-sumber daya lain dalam organisasi. Untuk itu, perhatian terhadap SDM dalam organisasi sangat penting untuk dilakukan secara terus menerus.

Peran SDM yang sangat penting terhadap eksistensi dan kemajuan suatu organisasi telah menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan pemeliharaan SDM itu. Pemeliharaan terhadap SDM dilakukan melalui serangkaian program atau kegiatan yang bersifat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Lebih jauh upaya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan SDM adalah untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian kerja petugas. SDM yang cakap dan ahli dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya akan memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Prof Azhar Kasim (2002) "sekarang ini sifat hakikat pekerjaan dan organisasi di sektor modern adalah pekerjaan yang berbasis

pengetahuan (*knowledge based works*) dan kebutuhan sumber daya manusia juga berubah ke arah pekerja yang berpengetahuan (*knowledge workers*), karena itu pekerjaan yang bersifat rutin (*meanigless repetitive task*) mulai diganti dengan tugas pekerjaan yang menekankan pada inovasi dan perhatian (*innovation and carin*). Ketrampilan dan keahlian tunggal mulai ditinggalkan diganti dengan profesionalisasi dengan keahlian ganda. Disamping itu penugasan yang bersifat individual mulai berubah menjadi pekerjaan tim (*team work*).”

2.3.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagaimana umumnya, tujuan setiap organisasi, baik organisasi swasta maupun pemerintahan, akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efisien. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan kerja para pegawai, organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan pegawainya. Jadi, pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983 : 67-71).

Pengetahuan petugas di Lapas akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum tentang pengamanan, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Petugas pengamanan yang kurang memiliki kemampuan dan pengetahuan akan pengamanan maka akan menemukan kendala-kendala di lapangan. Kendala-kendala yang akan dialami petugas yang tidak cakap dan tidak profesional antara lain : petugas akan kurang siap dalam menghadapi kerusuhan atau huru-hara, petugas tidak bisa mengontrol penghuni dengan segala aktivitasnya, petugas tidak dapat mengantisipasi berbagai tindak perbuatan penghuni yang melanggar peraturan dan sebagainya. Oleh sebab itu maka, petugas pengamanan Lapas harus diperbaiki, dikembangkan dan diberikan bekal

pengetahuan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang dapat merugikan usaha-usaha didalam mencapai tujuan pengamanan dengan baik.

Kemampuan petugas pengamanan di Lapas merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan yang sebaiknya dimiliki oleh petugas pengamanan antara lain : bela diri, menembak, intelijen, komunikasi, kemampuan bernegosiasi dalam menghadapi konflik dan sebagainya. Pengetahuan dan keterampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap petugas terhadap pelaksanaan tugas pengamanan serta kekompakkan tim regu pengamanan juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu, pengembangan sikap dan mental sebaiknya diusahakan dalam pengembangan pegawai.

Bagi petugas baru atau petugas yang menghadapi pekerjaan baru semestinya tidak langsung ditempatkan diregu atau tetapi diberikan orientasi pengenalan akan lingkungan Lapas setelah mengenal lingkungan, barulah dapat di tempatkan pada regu. Pada regu pengamanan, petugas pengamanan harus memiliki kemampuan beradaptasi pada lingkungan Lapas (mengetahui wilayah sekeliling Lapas) terutama mengetahui para pegawai serta penghuni di Lapas. Karena dengan pengenalan akan keadaan Lapas maka orang tersebut akan lebih peka, cermat, teliti dalam memeriksa dan mengawasi setiap orang yang keluar masuk Lapas.

Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan yaitu pengetahuan, kemampuan maupun sikap petugas, akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan pendidikan dan pelatihan dan arahan dan petunjuk yang rutin dari atasan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode *assesment*, permainan, *sensitivity training* dan lain-lain.

2.3.3. Pengadaan Pegawai

Pada dasarnya pengadaan pegawai dimaksudkan untuk mengisi formasi yang lowong di setiap unit kerja baik ditingkat pusat maupun di

daerah. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan (Melayu Hasibuan, 2009 : 28). Pengadaan pegawai dilaksanakan dalam beberapa tahapan mulai dari tahap perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan calon pegawai negeri sipil hingga diangkat menjadi pegawai negeri sipil (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 98 tahun 2000).

Rekrutmen didefinisikan sebagai serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Ambar Teguh Sulistiyati dan Rosida, 2003). Rekrutmen pegawai masyarakatan saat ini secara terpusat dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM dimana dalam pelaksanaannya memaksimalkan peran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM. Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil telah mengatur mengenai syarat-syarat umum yang harus dipenuhi pelamar.

Ketentuan pra-kerja (*pre-employment*) mencakup peraturan menyangkut penyediaan tenaga kerja dan pelatihan tenaga kerja. Penyediaan, penyebaran dan penggunaan tenaga kerja menurut Payaman Simanjuntak (2003 : 238) dimaksudkan untuk :

- a. Menyediakan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang memadai.
- b. Menyebarkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga memberi dorongan ke arah penyebaran tenaga kerja yang efisien dan efektif.
- c. Mendayagunakan tenaga kerja secara penuh dan produktif untuk mencapai kemanfaatan yang sebesar-besarnya dengan menggunakan prinsip "tenaga kerja yang tepat pada pekerjaan yang tepat".

2.3.4. Kinerja (*performance*) Pegawai

Untuk menilai atau mengukur sejauh mana tingkat efektifitas dan produktifitas sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (dalam hal ini adalah Lapas) perlu dipahami secara komprehensif makna kinerja (*performance*) dan seluruh aspek-aspeknya. Arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999: 2).

Menurut Mangkunegara (2001 : 67), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja (Moh. Pabundu Tika, 2006 : 108) : 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan; 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai (motivasi, kecakapan, persepsi, peranan); 3) Pencapaian tujuan organisasi; dan 4) Periode waktu tertentu.

Elemen penilaian kinerja mencakup : 1) Perbaikan kinerja; 2) Pengembangan karyawan; 3) Kepuasan karyawan 4) Keputusan kompensasi; dan 5) Keterampilan berkomunikasi. Sementara perbaikan kinerja diukur dalam hal : kecepatan, kualitas, layanan dan nilai (Furtwengler Dale, 2002).

Bagi Lembaga Pemasyarakatan, kinerja dimaksud adalah hasil kerja Kepala Lembaga Pemasyarakatan beserta perangkatnya yang dicapai

dalam suatu periode tertentu. Dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia maka petugas pemasyarakatan harus diarahkan untuk lebih profesional, maka perlu disiapkan satu instrumen penilaian kinerja pegawai sebagai instrumen kontrol terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya. Instrumen ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur objektivitas terkait dengan kepentingan pembinaan karier pegawai, dimana usulan dan penetapan pemberian hukuman atau pemberian penghargaan terhadap petugas pemasyarakatan dapat dilakukan secara obyektif dengan syarat-syarat yang sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya masing-masing. Untuk melihat kinerja (*performance*) seorang pegawai didalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, maka dibawah ini akan dijabarkan dengan rinci.

2.3.4.1. Unsur-Unsur Kinerja

Untuk dapat memetakan persoalan yang berkaitan dengan kinerja sebagaimana yang terjadi di Lapas, perlu dipahami unsur-unsur kinerja (Dale Furtwengler, 2002.), antara lain :

1. Hasil-hasil dan fungsi pekerjaan;
2. Pencapaian tujuan organisasi;
3. Periode tertentu.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai (termasuk didalamnya motivasi, kecakapan, persepsi dan peranan);

Satu hal yang penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi adalah motivasi. Motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Melayu, 2001 : 140). Sedangkan (Mangkunegara, 2001:68), mengatakan bahwa :

“Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).”

Menurut Sedarmayanti (2001 : 66), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpuja di antara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi. Motivasi menurut Bernard Berendoom dan Gary A. Stainer (dalam Sedarmayanti, 2001 : 66), sebagai berikut :

“Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”

Faktor-faktor motivasi yang digunakan dikutip dari teori dua faktor Herzberg. Faktor-faktor motivasi tersebut antara lain :

1) Gaji (*Salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Menurut Robert W. Braid (dalam Timpe 1999:66)

Menurut Robert W. Braid program kompensasi yang baik mempunyai tiga ciri penting yaitu bersaing, rasional, berdasarkan performa. Meier (dalam As'ad, 1998 : 92), bahwa pendistribusian gaji didasarkan pada produksi, lamanya kerja, lamanya dinas dan besarnya kebutuhan hidup. Sedangkan menurut Ec. Alex Nitisenmito (dalam Saydam, 1996 : 174) agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a) Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
- b) Dapat mengikat karyawan agar tidak keluar dari perusahaan.
- c) Dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d) Selalu ditinjau kembali.
- e) Mencapai sasaran yang diinginkan.
- f) Mengangkat harkat kemanusiaan.
- g) Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2) Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya (Glueck, 1982 : 143). Tanggungjawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif (Dharma, 2000:7). Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu : melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (*feedback*). Supervisor dalam melaksanakan penilaian kinerja, menurut Stephen C. Harper (dalam Timpe, 1999 : 281)

“...pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja (*performance review and development PR&D*) lebih efektif dari sistem penilaian kinerja karena seorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, potensi karier, dan keberhasilan profesional setiap karyawan. Pendekatan PR&D mencakup penciptaan sasaran dan standar kinerja, mengkaji kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan sasaran yang telah ditentukan, mengaitkan imbalan dengan kinerja, membuat rencana pengembangan, dan menyepakati sasaran dan standar kinerja masa depan.”

3) Kebijakan dan Administrasi

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek (Soedjadi, 1997:4).

Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap karyawan, melalui partisipasi, para karyawan akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreatifitas untuk memecahkan persoalan (Zainun, 1995:2).

4) Hubungan Kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik itu ditempat kerja maupun diluar lingkungan kerja.

Menurut Indrawijaya (1988:125), bahwa kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai "*sounding board*" terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan. (Feldman dan Arnold, 1986 : 90).

5) Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Menurut Sumarni dkk (1995 : 198), bahwa dengan kondisi kerja yang nyaman, karyawan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari.

6) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi. (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. (Saydam, 1996:245). Melalui teknik pemerdayaan pekerjaan dapat menjadi sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja. (Grensing dalam Timpe, 1996:81).

7) Peluang untuk maju (*advance*)

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan (Saydam, 1996:246). Setiap karyawan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga

posisi yang lebih baik. Setiap karyawan menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Menurut Pigors dan Myers (1984 : 302) promosi merupakan kemajuan karyawan ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji. Ada beberapa alasan menurut Mosir (1987 : 175) perlunya promosi diprogramkan dengan baik oleh organisasi yaitu :

- a. Promosi adalah jenjang kenaikan pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan.
- b. Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai dan hal tersebut akan merupakan daya dorong bagi pegawai yang lain.
- c. Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti pegawai (*labor turnover*).
- d. Promosi dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan.
- e. Adanya peluang promosi membangkitkan kemauan untuk maju pada pegawai itu sendiri dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- f. Promosi dapat menimbulkan keunggulan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

8) Pengakuan/penghargaan (*Recognition*)

Seperti dikemukakan oleh Maslow, bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan *sense of belonging* (rasa ingin dihargai). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup

ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. (Saydam, 1996:247).

Menurut Simamora (1995:421), pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi non finansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

Menurut Soeprihanto (1998:35) : "Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya), sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

9) Keberhasilan (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya (Saydam, 1996:246). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

Menurut David McClelland bahwa tingkat "*needs of Achievement*" (n-Ach) yang telah menjadi naluri kedua merupakan kunci keberhasilan seseorang (dalam Siswanto, 1989:245).

Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10) Tanggung Jawab

Menurut Flipppo (1996:105), bahwa tanggung jawab adalah merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya.

Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar. (Saydam, 1996:248).

2.3.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Produktifitas Kinerja

Selain pengetahuan akan unsur-unsur kinerja, perlu juga dipahami bagaimana agar produktifitas sebuah organisasi dapat ditingkatkan, demikian juga peningkatan produktifitas tenaga kerja di Lapas. Menurut Payaman Simanjuntak (1985) ada tiga faktor yang mempengaruhi produktifitas tenaga kerja, antara lain :

1) Kualitas dan kemampuan fisik tenaga kerja;

Salah satu bentuk peningkatan kualitas dan kemampuan fisik pegawai adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Menurut Zainun (1996 : 73) pendidikan pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan SDM sebelum memasuki pasar kerja. Dengan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dalam proporsi tertentu diharapkan sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak

sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerjanya (Irianto, 2001 : 75), ia juga mengatakan bahwa nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan.

Menurut Siagian (1999 : 181-182), pertanyaan yang harus dihadapi oleh organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi bagi pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Dari pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mutlak diperlukan bagi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dalam masyarakat. Definisi dari pengembangan (*development*) itu sendiri adalah proses peningkatan keterampilan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan (Melayu Hasibuan, 2009:22).

Dari definisi pengembangan diatas maka pendidikan dan pelatihan berguna untuk menuntun dan memberi bekal kemampuan dan pengetahuan kepada karyawan/pegawai. Kalau melihat definisinya, pelatihan adalah (Bernardin & Russell, dalam Gomes, 2000 : 197).

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performan pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Sementara tujuan utama latihan (Manullang M dan Marihot, 2008) adalah :

1. Agar supaya masing-masing pengikut latihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien.
2. Agar pengawasan lebih sedikit.
3. Dapat cepat berkembang.
4. Menstabilisasi pegawai (untuk mengurangi *labour turn over*).

Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan keterampilan pegawai yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Pelatihan merupakan cara terpadu yang diorientasikan pada tuntutan kerja aktual, dengan penekanan pada pengembangan *skill*, *knowledge* dan *ability*.

Yoder (Mangkunegara, 2000 : 43) membedakan antara istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), dimana pelatihan ditujukan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Sementara itu Umar (2000 : 12), melihatnya dari segi waktu, dimana pelatihan (*training*) ditujukan pada kebutuhan saat ini untuk dapat menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku jabatan dimasa yang akan datang.

Pendidikan dan latihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku peserta yang berbentuk peningkatan kemampuan kognitif, afektif ataupun psikomotor. Dampak lain yang akan ditimbulkan adalah peningkatan produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, meningkatnya semangat kerja (Asnawi, 1999 : 119-120).

Pelatihan akan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila kebutuhan pelatihan itu dianalisis pada saat dan waktu yang tepat (Irianto, 2001 : 87). Karena pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi pada saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan (Gomes, 2000 : 198). Sedangkan menurut Tovey, analisis kebutuhan pelatihan merupakan upaya pemahaman analitis tentang situasi tempat kerja untuk secara spesifik menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dipenuhi sehingga dana, waktu dan segala usaha tidak terbuang percuma (dalam Irianto, 2001 : 87).

Selain peningkatan profesionalisme dan kompetensi bagi petugas pengamanan selaku Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilakukan pula penyempurnaan sistem Diklat antara lain melalui: (1) Perubahan

pola Diklat struktural yang dirumuskan dalam Peraturan Pemerintah baru pengganti Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.14 tahun 1994 yang menyatakan bahwa Diklat struktural dapat diikuti oleh PNS yang telah dan akan menjabat jabatan struktural. Dalam pelaksanaannya nanti akan diatur dengan keputusan Kepala LAN bahwa peserta Diklat struktural diprioritaskan bagi PNS yang telah menjabat, yaitu lebih dari 70 persen peserta di setiap kelas diperuntukkan bagi PNS yang telah menjadi pejabat struktural, sedangkan selebihnya diperuntukkan bagi PNS yang akan menjabat dengan tujuan memberikan peluang bagi atasan untuk membina kader yang sangat potensial dan segera diproyeksikan menjadi pejabat struktural. Dengan pola ini diharapkan tidak akan terjadi kelebihan stok alumni.

Diklat struktural dalam Peraturan Pemerintah (PP) baru pengganti Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.14 tersebut dikembangkan dan dilaksanakan berdasarkan standar kompetensi jabatan hasil rumusan BKN; (2) Diklat teknis dan Diklat fungsional, diperuntukkan bagi PNS untuk meningkatkan kemampuan teknis dan fungsional PNS agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi sehari-hari dalam bidang pekerjaan masing-masing secara maksimal. Dalam PP baru pengganti PP Nomor 14 tersebut juga dirumuskan bahwa jenis Diklat teknis dan Diklat fungsional ditentukan dan dilaksanakan oleh setiap instansi atas dasar relevansinya dengan standar kompetensi jabatan PNS masing-masing. Pengembangan dan penyelenggaraan diklat teknis dan Diklat fungsional sepenuhnya dilakukan oleh setiap instansi pemerintah pusat dan daerah baik secara sendiri-sendiri maupun bekerjasama dengan pihak lain termasuk bekerjasama dengan pihak penyelenggara Diklat swasta yang terakreditasi.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Petugas Pemasarakatan diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Departemen Hukum dan HAM (BPSDM). Ketentuan organisasi dan

tata kerja BPSDM diatur dalam Peraturan Menteri Hukum Dan HAM R.I Nomor: M.09-PR.07.10 tahun 2007 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Departemen Hukum Dan HAM RI, guna melaksanakan tugas dan fungsi Diklat dalam rangka pengembangan sumber daya manusia untuk seluruh unit kerja di Departemen Hukum dan HAM RI.

Jika diutamakan dengan pendekatan perbidang misalnya diharapkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pegawai pemasyarakatan lebih terarah dan dapat menunjang kekhususan masing-masing bidang. Yang dimaksud dengan pendekatan perbidang adalah spesifikasi pelaksanaan Diklat akan terbagi menjadi:

- a. Diklat Prajabatan adalah Diklat yang wajib ditempuh oleh Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Hukum dan HAM sebagai persyaratan untuk dapat diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil.
- b. Diklat Dalam Jabatan, yang meliputi:
 1. Diklat Pembentukan Petugas Pemasyarakatan; Diklat ini diadakan terkait dengan peningkatan status Petugas Pemasyarakatan sebagai jabatan fungsional penegak hukum oleh karena itu mereka yang ikut Diklat ini adalah Sarjana Hukum dan apabila lulus dari Diklat ini maka statusnya menjadi petugas Pemasyarakatan. Bagi mereka yang tidak berstatus fungsional penegak hukum maka sebutannya adalah pegawai Pemasyarakatan.
 2. Diklat Pimpinan; adalah Diklat yang dipersyaratkan bagi pegawai Pemasyarakatan yang akan diangkat maupun yang sudah menduduki jabatan Struktural di Organisasi Pemasyarakatan.
 3. Diklat Teknis Pemasyarakatan; adalah Diklat untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk

pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan wewenang Masyarakat yang meliputi Pelayanan, Pembimbingan, Pembinaan, Pengamanan dan Pengelolaan.

4. Diklat Tenaga Fungsional Lain; adalah Diklat yang dipersyaratkan untuk mencapai kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional tertentu seperti Dokter, Psikolog, Psikiater, Arsiparis, Bendahara dan lain-lain yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Masyarakat.

Dengan konsep tersebut maka diharapkan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi petugas masyarakat pada khususnya atau pegawai Departemen Hukum dan HAM pada umumnya. pembinaan personel pengamanan dapat dilakukan dengan melakukan tindakan-tindakan antara lain :

1. Pembinaan rutin yang terprogram dan berkelanjutan sangat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas *performance* petugas pengamanan meliputi pembinaan fisik, pembinaan mental & spiritual, kecakapan kesamaptaan.
 2. *Training* khusus peningkatan kemampuan dalam bertugas.
 3. *Training* khusus tentang "Program Saving Energy "
 4. Pelaksanaan monitor dan kontrol dari manajemen operasional guna meyakinkan pelaksanaan operasional keamanan di lapangan berjalan sesuai *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku.
 5. Pembinaan hubungan dengan lingkungan, tokoh masyarakat, dan aparat keamanan (TNI/Polri) setempat dalam membantu keamanan.
- 2) Faktor sarana pendukung peralatan produksi, teknologi dan sarana

Perlengkapan (sarana) kerja adalah seluruh infrastruktur sarana penunjang terlaksananya suatu pekerjaan atau proses

produksi. Sarana keamanan adalah semua jenis sarana yang digunakan pada Lapas, Rutan, Cabang Rutan, Bapas dan Rupbasan untuk menunjang sekaligus menjamin terciptanya situasi aman, tertib dan terkendali bagi Lapas, Rutan, Cabang Rutan, Bapas dan Rupbasan (Departemen Kehakiman dan HAM RI, 2002). Sarana fisik Kamtib yang memenuhi jumlah yang ideal, akan menjadi pendorong dan memberikan motivasi bagi petugas dalam pengawasan dan pengamanan Lapas.

Di Lembaga Pemasyarakatan, kelengkapan dari sarana fisik Kamtib sangat diperlukan didalam pengamanan. Hal ini dilakukan guna mendukung kinerja dari para petugas pengamanan di Lapas. Di samping ketersediaan dari sarana fisik keamanan, diperlukan juga kelengkapan yang lainnya yakni kegiatan pemeliharaan dan rehabilitasi sarana fisik Kamtib tersebut.

Sarana fisik Kamtib ini dimaksudkan untuk kelancaran pengamanan didalam Lapas. Dengan kelengkapan ini, diharapkan dapat mendukung kelancaran administrasi serta kegiatan operasional secara menyeluruh. Sarana keamanan yang memenuhi standar, akan menjadi pendorong dan memberikan motivasi bagi petugas pengamanan yakni berupa gairah dan semangat kerja, menumbuhkan kepercayaan diri dan menumbuhkan rasa hormat masyarakat terhadap hukum dan aparaturnya. Hal tersebut akan meningkatkan kewibawaan dan citra petugas pengamanan Lapas.

Dengan jumlah sarana fisik Kamtib yang ideal, dimana dapat memberikan manfaat dan kegunaan, maka Lapas hendaknya melakukan pembenahan dan menyesuaikan dengan kondisi ideal yang telah ditetapkan. Ketersediaan sarana fisik Kamtib yang telah menjadi standar dan telah ditentukan di Lapas. Macam sarana fisik Kamtib (Sesuai Pedoman Standarisasi ideal Sarana fisik keamanan dan ketertiban, Departemen Kehakiman dan HAM RI, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, 2002). antara lain :

- | | |
|---------------------|--------------------------------------|
| 1. Senjata Api | 14. Handy Talkie |
| 2. Amunisi (peluru) | 15. X-Ray |
| 3. Dakhura/PHH | 16. Gas Air Mata |
| 4. Tongkat Kejut | 17. Senter |
| 5. Control clock | 18. Almari |
| 6. Borgol | 19. Mantel / Jas Hujan |
| 7. Pentungan | 20. Pemadam Kebakaran |
| 8. Alarm System | 21. Hand Metal Detector |
| 9. Masker | 22. Charger Handy Talkie |
| 10. Fire Hidrant | 23. Lampu Penerangan |
| 11. Genset | 24. Closed Circuit Television (CCTV) |
| 12. Lonceng/Genta | 25. Kendaraan Operasional |
| 13. Kunci Gembok | 26. Anjing Pelacak. |

3) Faktor Supra Sarana (kebijakan pemerintah, profesionalitas manajemen kerja dan hubungan industrial).

Faktor supra sarana dalam kebijakan yang berkaitan dengan Lapas dapat berupa Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, Undang-Undang Republik Indonesia No. 8 tahun 1974 jo Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 88 tahun 2006 tentang Turjangan Resiko Bahaya Keselamatan Dan Kesehatan, Keputusan Menteri

Kehakiman RI No. M-02.PR.08.10 Tahun 1983 tentang Pola Pembinaan dan Ketertiban Departemen Kehakiman, Keputusan Menteri Kehakiman RI No. M.07-PL.03.05 Tahun 1987 tentang Tata Cara Pengadaan, Penyimpanan, Penggunaan dan Pemeliharaan Senjata Api dilingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan No. E.22.PR.08.03 Tahun 2001 tentang Prosedur Tetap Pelaksanaan Tugas Pemasyarakatan, Keputusan Direktur Bina Tuna Warga No. DP.3.3/17/1 tanggal 27 Januari 1974 tentang Peraturan Penjagaan Lembaga Pemasyarakatan.

2.3.4.3 Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Sebelum dilakukannya evaluasi atas kinerja, maka penting dilakukannya penilaian atas kinerja yang telah dilaksanakan. Dalam hal ini adalah penilaian terhadap kinerja Lapas. Paling tidak ada 3 (tiga) kriteria dalam penilaian kinerja yang harus berimbang diantaranya adalah (Surya Dharma : 2009) : 1) Pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran; 2) Perilaku dalam pekerjaan sejauh mempengaruhi peningkatan kinerja; dan 3) Efektifitas sehari-hari.

Setelah itu melihat sejauhmana pencapaian tujuan organisasi, perlu dilaksanakannya sebuah evaluasi atas kinerja yang telah dilaksanakan. Lapas, sebagai sebuah organisasi tentunya harus melakukan evaluasi atas kinerjanya, sejauh mana pencapaian dari visi misi dan tujuan Lapas tersebut. Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi (Surya Dharma, 2009). Sementara itu, menurut Ivancervich (1992) Evaluasi kinerja mempunyai tujuan yaitu :

- Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha.

- **Pemberian Reward**
Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.
- **Motivasi**
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
- **Perencanaan SDM**
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
- **Kompensasi**
Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harusnya diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
- **Komunikasi**
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Agar evaluasi penilaian kinerja berjalan dengan efektif, maka harus melibatkan pihak yang dinilai dan penilai (Bernadin & Russell, 1993 : 399). Ada lima kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi penilaian kinerja (Dessler, 1997 : 17) yaitu :

- Faktor kejelasan, yakni waktu pelaksanaan, tujuan, siapa yang menilai, kriteria yang dinilai dan prosedur penilaian.
- Faktor motivasi, yakni dampak terhadap promosi, kompensasi, penghargaan dan keterlibatan penilai dan yang dinilai
- Faktor keadilan, yakni objektif penilai, penilai adalah orang yang tepat,
- Faktor *feedback* yakni, laporan/salinan hasil penilaian, hasil penilaian dibicarakan dengan karyawan,
- Faktor tindak lanjut, yakni pembinaan terhadap dosen yang kinerjanya kurang, evaluasi terhadap pedoman dan pelaksanaan penilaian.

Untuk memudahkan evaluasi, faktor-faktor tersebut di atas dapat dituangkan dalam bentuk pertanyaan atau kuesioner yang diisi oleh penilai. Berdasarkan hasil kuesioner tersebut, manajemen di Lapas dapat mengambil keputusan untuk memperbaiki keseluruhan penilaian, mulai dari alat ukur, proses penilaian sampai ke evaluasinya.

2.4. ANGGARAN PENGAMANAN

Adapun pengertian anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989 : 6), adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Pada dasarnya anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu mempererat kerja sama karyawan, memperjelas kebijakan dan merealisasikan rencana saja, tetapi juga dapat menciptakan keselarasan yang lebih baik dalam perusahaan dan keserasian tujuan diantara para manajer dan bawahannya.

Menurut Mulyadi (1993 : 438), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali (*at any cost*).

Anggaran menurut Munandar (2001 : 1), adalah "Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang." Anggaran sering pula disebut sebagai rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting karena segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam bentuk uang. (Umar Husein : 2002). Glenn A Welsch mendefenisikan anggaran sebagai berikut

"Profit planning and control may be broadly as de fined as sistematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management"

Menurut Sondang P Siagian (2008 : 56), Anggaran merupakan program kerja suatu organisasi untuk satu kurun waktu tertentu yang dinyatakan dalam jumlah uang. Jadi anggaran merupakan cermin dari komitmen manajemen terhadap usaha pencapaian sasaran yang telah ditentukan. Dengan anggaran ini tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sasaran yang telah ditentukan.

Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional.

Fungsi Manajemen adalah menyusun perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), koordinator (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*) terhadap orang dan barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan. Manajemen yang baik tidak ingin menghadapi periode yang akan datang dengan ketidakpastian. Menurut Munandar (2001 : 10), anggaran mempunyai kegunaan pokok yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja.
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapt didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kearah sasaran yang telah ditetapkan.
3. Sebagai alat pengawasan kerja
Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

Manfaat anggaran bagi perusahaan kegiatan perusahaan menurut Umar Husein (2002) yakni :

- Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan;
- Sebagai alat koordinasi kerja, alat pengawasan kerja dan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Dengan semua manfaat itu, diharapkan anggaran dapat membantu manajemen untuk melaksanakan dan mengendalikan operasional perusahaan. Penyusunan anggaran hendaknya optimal. Dengan kata lain, penyusunan anggaran harus realitis dan luwes, sehingga program yang direncanakan dapat dilaksanakan dan berjalan dengan baik dan lancar.

Namun dalam pelaksanaannya, masih ada ditemukan keterbatasan-keterbatasan dari anggaran tersebut. Keterbatasan dari anggaran terjadi karena hal-hal antara lain :

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidaktepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran sehingga mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi misalnya dapat berupa: laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung-jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan didalam anggaran.
4. Semua pihak didalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat

menggantikan fungsi manajemen dan "*judgement*" manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

2.4.1. KOMPENSASI

Kompensasi menurut Mutiara Panggabean (2004) adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kemudian kompensasi menurut Melayu Hasibuan (2009 : 22) dapat didefinisikan bahwa :

"Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*in direct*) uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan."

Dengan kompensasi tersebut, maka diharapkan kebutuhan hidup dari karyawan/pegawai dapat tercukupi. Sebab prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya. Layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya. (Melayu Hasibuan, 2009 : 22) Maka dengan telah tercukupinya kebutuhan tersebut, karyawan/pegawai dapat termotivasi dalam bekerja, sehingga diupayakan menghasilkan *performance* yang baik. Seperti yang dikemukakan Cascio (1995:330), supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat : a) Memenuhi kebutuhan dasar; b) Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal; 3) Mempertimbangkan adanya keadilan internal; dan 4) Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu

Indikator (Melayu Hasibuan, 2009:22) yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam organisasi antara lain: 1) Tujuan dan kemampuan; 2) Teladan pimpinan; 3) Balas jasa; 4) Keadilan; 5) Pengawasan melekat; 6) Sangsi hukuman 7) Ketegasan; 8) Hubungan kemanusiaan. Indikator diatas, dapat membantu melihat seberapa besar kompensasi yang adil dan layak untuk diberikan kepada pegawai.

Selain itu, petugas pengamanan Lapas selaku Pegawai Negeri Sipil (PNS), telah memperoleh gaji yang telah ditetapkan sesuai dengan golongan dan masa kerja. Struktur gaji Pegawai Negeri Sipil diatur dalam

Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2007 tentang Penyesuaian Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Nomor 66 tahun 2005 ke dalam Gaji Pokok PNS.

Selain gaji pemerintah juga memberikan tunjangan. Pada umumnya klasifikasi tunjangan dapat dibagi menjadi empat jenis (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2006), yakni :

- Tunjangan Jabatan Struktural yakni tunjangan jabatan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang diangkat dan ditugaskan secara penuh dalam jabatan struktural sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- Tunjangan Jabatan Fungsional yakni tunjangan jabatan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang diangkat dan ditugaskan secara penuh dalam jabatan fungsional sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- Tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan adalah Tunjangan Tenaga Kependidikan, Tunjangan Jabatan Anggota dan Sekretaris Pengganti Mahkamah Pelayaran, Tunjangan Jabatan Bagi Pejabat Tertentu yang Ditugaskan pada Badan Pemeriksa Keuangan, Tunjangan Hakim, Tunjangan Panitera, Tunjangan Jurusita dan Jurusita Pengganti, Tunjangan Pengamat Gunung api bagi Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II, dan tunjangan jabatan lain yang diberikan kepada, Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan tertentu berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- Tunjangan Umum yakni tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang tidak menerima tunjangan jabatan struktural, tunjangan jabatan fungsional, atau tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan.

Dalam butir menimbang Peraturan Pemerintah RI Nomor 21 tahun 2006 tentang Tunjangan Petugas Pemasarakatan disebutkan :

- a. Bahwa berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, petugas pemsarakatan merupakan jabatan fungsional;

- b. Bahwa pegawai negeri sipil yang diangkat dan ditugaskan sebagai petugas pemasyarakatan, perlu diberikan tunjangan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pekerjaannya;
- c. Bahwa sehubungan dengan hal tersebut pada huruf a dan huruf b dan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja pegawai negeri sipil yang bersangkutan serta sambil menunggu ditatanya jabatan fungsionalnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dipandang perlu mengatur tunjangan petugas pemasyarakatan dengan Peraturan Pemerintah (PP).

Disamping tunjangan pemasyarakatan, petugas pengamanan juga menerima tunjangan risiko bahaya keselamatan dan kesehatan yang merupakan kompensasi selama petugas menjalankan tugas pengamanan. Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan.

Tabel di bawah ini menunjukkan tingkat resiko, nilai dan besaran tunjangan penerapan pemasyarakatan yang diterima setiap pegawai pemasyarakatan termasuk petugas pengamanan lapas.

Tabel 2.2
TINGKAT RISIKO, NILAI DAN BESARNYA
TUNJANGAN PENERAPAN PEMASYARAKATAN

NO	TINGKAT RISIKO BAHAYA KESELAMATAN DAN KESEHATAN	BESAR NILAI	TUNJANGAN
1.	Tingkat I	700-800	Rp.600.000,00
2.	Tingkat II	500-699	Rp.450.000,00
3.	Tingkat III	300-499	Rp.350.000,00
4.	Tingkat IV	200-299	Rp.200.000,00

Sumber : Bagian Keuangan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan

BAB III METODE

Dalam penyusunan suatu karya ilmiah, metode penelitian merupakan unsur yang sangat penting dan mutlak (Ronny Hanitijo, 1994:20) Suatu metode penelitian yang baik haruslah ditunjang dengan pemahaman dan perencanaan yang matang dari ilmuwannya (Irmayanti M Budianto, 2005:69). Penelitian menurut Persons (1946) adalah pencarian atas sesuatu (*inquiry*) secara sistematis dengan menekankan bahwa pencarian ini dilakukan terhadap masalah-masalah yang dapat dipecahkan.

Menurut Singarimbun (1994:12) dalam bukunya Metode Penelitian Survey, LP3S dikatakan bahwa :

“Penelitian merupakan suatu proses yang panjang. Ia berawal pada minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya berkembang menjadi gagasan, teori, konseptualisasi, pemilihan metode penelitian yang sesuai dan seterusnya. Hasil akhirnya, pada gilirannya, melahirkan gagasan dan teori baru pula sehingga merupakan suatu proses yang tiada hentinya.”

Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa untuk menunjang suatu penelitian diperlukan metode yang sesuai sehingga gambaran yang lebih mendalam dan lengkap dari suatu obyek yang diteliti akan diperoleh dengan mudah. Demikian halnya dalam penulisan tesis ini, penelitian tentang penerapan manajemen pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan di beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT) di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, maka penelitian ini menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

3.1. Metode Pendekatan

Penelitian tentang penerapan manajemen pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan yang merupakan penelitian yang menitikberatkan pada kuantitas dan kinerja petugas pemasyarakatan secara keseluruhan dengan melakukan pengkajian-pengkajian yang meliputi *performance* petugas, kebutuhan akan sarana fisik Kamtib serta anggaran. Penelitian ini berusaha untuk menemukan titik keseimbangan antara kondisi Lapas saat ini dengan

kondisi yang ideal, terkait dengan alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dengan pendekatan deskriptif analisis. Dimana penulis mendeskripsikan fenomena-fenomena yang masih terus terjadi sampai saat ini didalam Lapas, pada wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi terkait dengan *performance*, sarana fisik dan anggaran pengamanan. Penulis juga akan mendeskripsikan ini semua secara lugas dan terperinci. Denzin dan Lincoln (1987) menyatakan pengertian penelitian kualitatif yakni :

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.”

Dalam penelitian kualitatif, metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen. Penelitian kualitatif dimanfaatkan untuk keperluan (Lexy J Moleong, 2009) :

1. Untuk keperluan evaluasi
2. untuk meneliti latar belakang fenomena yang tidak dapat diteliti melalui penelitian kuantitatif.
3. Digunakan untuk lebih dapat memahami setiap fenomena yang sampai sekarang belum banyak diketahui.
4. Digunakan oleh peneliti dengan maksud meneliti sesuatu secara mendalam.

Metode penelitian kualitatif ini menekankan pada upaya menganalisa data-data yang bersumber dari studi kepustakaan dan wawancara secara mendalam kepada narasumber guna mendapatkan informasi secara lengkap dan terpercaya, mengenai fenomena-fenomena terkait terbatasnya alat-alat sarana (infrastruktur) yang terjadi di Lapas tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat sejauhmana fenomena tersebut. Apakah mampu didalam pengawasan dan pengamanan Lapas secara keseluruhan, sehingga dapat menciptakan kondisi yang aman terkendali ?

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2008).

Pendekatan analisis kuantitatif terdiri atas perumusan masalah, menyusun model, mendapatkan data, mencari solusi, menguji solusi, menganalisis hasil dan mengimplementasikan hasil (Mudrajad Kuncoro, 2007). Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian di lapangan.

3.2. Spesifikasi/Sifat Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitis, yaitu penelitian yang memberikan data atau gambaran mengenai obyek dari permasalahan (Soerjono Soekanto dan Sri Mamudji, 1995:15). Menurut tingkat penjelasan/eksplanasi, penelitian ini dikelompokkan menjadi deskriptif dengan menjelaskan objek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Dikatakan deskriptif karena penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran aktual secara sistematis, faktual, aktual sesuai dengan fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena (Nasir, 1989 : 63).

Pada umumnya penelitian ilmiah dasarnya adalah deskriptif karena mendata atau mengelompokkan sederet unsur yang terlihat sebagai kegiatan ilmiah yang sebenarnya tidak sulit dilakukan. Dengan alasan itu sering kali perhatian peneliti kurang diberikan pada pembahasan tentang berbagai segi deskriptif dibandingkan dengan perhatian ekstrim yang diberikan pada kegiatan ilmiah lainnya (Black, 1992 : 7). Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji teori atau membangun teori, tetapi dalam batas untuk menjelaskan penerapan manajemen pengamanan yang ideal di Lapas.

3.3. Jenis Data

Menurut jenis data yang digunakan dalam penelitian maka penelitian ini menggunakan kombinasi data kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan secara bersamaan dengan tujuan untuk saling melengkapi gambaran hasil studi mengenai fenomena yang diteliti dan mempertajam analisis penelitian. Dari beberapa literatur, metode penelitian masyarakat menyebutkan bahwa pada umumnya penelitian-penelitian sosial menggunakan kombinasi analisis yaitu logika yang dikonstruksikan (kuantitatif) dan logika dalam praktek (kualitatif). Kombinasi kedua tipe digunakan walaupun proporsi dari masing-masing tipe logika tersebut bervariasi (Kaplan, 1964 : 3-13) sebagaimana dikutip oleh Neuman (1997:330).

3.4. Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terutama adalah data sekunder, yang sumbernya berasal dari perundang-undangan, karya tulis ilmiah, laporan penelitian, surat kabar, artikel dan situs internet. Di samping itu juga untuk mendukung data sekunder digunakan data primer yang sumbernya berasal dari narasumber atau responden, dalam hal ini pakar manajemen dan pakar manajemen pengamanan, Kepala Lembaga Pemasyarakatan, Kepala Bidang Keamanan dan Ketertiban dan Kepala KPLP serta Kepala Tata Usaha.

3.4.1. Data Sekunder

Menurut Prasetya Irawan (2004-87), data sekunder adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder biasanya diambil dari dokumen-dokumen seperti laporan, karya tulis orang lain, koran, majalah, web dan informasi dari "orang lain".

Data yang bersifat sekunder diperlukan dalam rangka mendukung kajian dan pengujian mengenai hipotesis yang diajukan didalam penelitian ini. Data Sekunder merupakan data yang diolah dan tersedia pada obyek penelitian di Lapas Klas I Cipinang, Lapas Klas I Pria Tangerang, Lapas

Klas IIA Narkotika Jakarta, Lapas Klas IIA Salemba dan Lapas Klas IIA Bekasi. Data sekunder yang terdiri atas :

3.4.1.1. Bahan Hukum Primer

Bahan hukum primer yaitu bahan hukum yang mengikat seperti :

- 1) Undang Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 1995 tentang Masyarakatan
- 2) Undang Undang Republik Indonesia No.8 Tahun 1974 jo Undang Undang Republik Indonesia No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- 3) Undang Undang Republik Indonesia No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- 4) Undang Undang Republik Indonesia No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- 5) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- 6) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 98 Tahun 2000 tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- 7) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- 8) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- 9) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.7 Tahun 1977 jo Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 66 Tahun 2005 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- 10) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 88 Tahun 2006 tentang Tunjangan Resiko Bahaya Keselamatan dan Kesehatan.
- 11) Keputusan Menteri Kehakiman RI No. M-02.PR.08.10 Tahun 1983 tanggal 7 Juni 1983 tentang Pola Pembinaan dan Ketertiban Departemen Kehakiman.

- 12) Keputusan Menteri Kehakiman RI No. M.07-PL.03.05 Tahun 1987 tentang tata Cara Pengadaan, Penyimpanan, Penggunaan dan Pemeliharaan Senjata Api dilingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan
- 13) Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M-02.KP.08.10 tahun 2006 tentang Tata Cara Penilaian dan Penetapan Nilai Tunjangan Resiko Bahaya Keselamatan dan Kesehatan
- 14) Keputusan Direktur Bina Tuna Warga No. DP.3.3/17/1 tentang Peraturan Penjagaan Lembaga Pemasyarakatan.
- 15) Keputusan Dirjen Pemasyarakatan No. E.22.PR.08.03 Tahun 2001 tentang Prosedur Tetap Pelaksanaan Tugas Pemasyarakatan.

3.4.1.2. Bahan Sekunder

Bahan sekunder yaitu berbagai karya ilmiah yang memberikan penjelasan mengenai hukum primer, seperti: Buku-buku, Hasil Penelitian, Jurnal, dan lain lain.

3.4.1.3. Bahan Tertier

Bahan tertier yaitu bahan yang memberikan petunjuk terhadap bahan primer dan sekunder, contohnya: Encyclopedia dan Kamus.

3.4.2. Data Primer

Data Primer adalah data yang diambil langsung, tanpa perantara dari sumbernya demikian menurut Prasetya Irawan (2004:86). Penulis mendapatkan data primer dengan cara melakukan wawancara mendalam dan melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas di tiap-tiap Lapas tersebut.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Mengumpulkan data merupakan pekerjaan yang paling penting dalam penelitian (Suharsini, 1992 :192). Untuk itu dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

3.5.1. Studi Kepustakaan/Dokumen

Studi kepustakaan/dokumen yaitu mengumpulkan, mengidentifikasi dan menganalisis bahan-bahan, baik bahan primer, bahan sekunder, maupun bahan tersier. Teknik pengumpulan data studi kepustakaan dilakukan dengan mencari sejumlah sumber baik dari: buku-buku, peraturan-peraturan yang terkait seperti Undang-Undang Republik Indonesia (UU), Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP), Keputusan Presiden Republik Indonesia (Keppres), artikel, surat kabar, situs internet dan lain-lain. Hal ini dimaksud untuk menggali data sekunder sebagai pedoman bagi penulis untuk melakukan penelitian.

- a. Bahan primer terdiri dari Undang-Undang tentang Pemasarakatan serta peraturan perundang-undangan terkait lainnya.
- b. Bahan sekunder terdiri dari karya tulis ilmiah dari para pakar dalam manajemen pengamanan, jurnal, laporan penelitian tentang perlindungan hak asasi manusia dalam pemidanaan dan pembinaan narapidana.
- c. Bahan tersier berupa ensiklopedi, kamus dan artikel dalam majalah atau surat kabar.

3.5.2. Wawancara

Wawancara dilakukan terhadap narasumber dan responden berdasarkan pedoman wawancara yang telah dibuat serta memenuhi kriteria tertentu yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, dimaksudkan untuk menggali informasi secara detail tentang penerapan manajemen pengamanan di Lembaga Pemasarakatan.

3.5.3. Observasi

Observasi yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang akan diteliti mengenai penerapan manajemen pengamanan di Lapas.

3.6. Analisis Data

Menurut jenis data yang digunakan dalam penelitian maka penelitian ini menggunakan kombinasi data kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan secara bersamaan dengan tujuan untuk saling melengkapi gambaran hasil

studi mengenai fenomena yang diteliti dan mempertajam analisis penelitian. Dari beberapa literatur, metode penelitian masyarakat menyebutkan bahwa pada umumnya penelitian-penelitian sosial menggunakan kombinasi analisis yaitu logika yang dikonstruksikan (kuantitatif) dan logika dalam praktek (kualitatif). Kombinasi kedua tipe digunakan walaupun proporsi dari masing-masing tipe logika tersebut bervariasi (Kaplan, 1964 : 3-13) sebagaimana dikutip oleh Neuman (1997:330).

Data yang diperoleh dalam upaya mengkaji permasalahan penelitian yang diajukan akan dianalisis secara kualitatif sesuai dengan spesifikasi/sifat penelitian ini. Analisis dilakukan secara normatif kualitatif karena penelitian ini merupakan penelitian normatif dengan kaidah-kaidah manajemen sebagai data utamanya.

3.7. Lokasi Penelitian

- Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang
- Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang
- Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Narkotika Jakarta
- Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Salemba
- Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Bekasi

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Didalam gambaran umum ini, penulis membedakan lokasi penelitian ini menjadi 2 (dua) bagian yakni : 1) Gambaran Umum Lembaga Pemasyarakatan Klas I (terdiri dari Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang dan Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang); dan 2) Gambaran Umum Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA (terdiri dari Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta, Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba dan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Bekasi).

4.1. GAMBARAN UMUM LEMBAGA PEMASYARAKATAN KLAS I

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Klas I, merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang fungsi utamanya adalah menampung para narapidana dari berbagai Lapas terlebih yang masa hukumannya tinggi. Lapas Klas I dipimpin oleh seorang Kepala Lembaga Pemasyarakatan yang memiliki jabatan esalon IIb.

4.1.1. Unit Pelaksana Teknis Lembaga Pemasyarakatan Klas I

4.1.1.1. Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang

Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang, didirikan oleh pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1918 seiring dengan diberlakukannya *Wet Boek van Strafrecht voor Nederlandsch Indie* yang pada awal berdirinya difungsikan sebagai pusat penampungan wilayah (*Gewestelijke Centralen*).

Lapas Klas I Cipinang terletak di Jalan Raya Bekasi Timur dan berada di lingkungan pemukiman penduduk yang relatif padat, dengan batas-batas sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Jalan Raya Bekasi Timur dan rel kereta
- b. Sebelah Selatan : Komplek rumah susun pegawai Lapas dan rumah penduduk.

- c. Sebelah Barat : Rumah Tahanan Klas I Cipinang
 d. Sebelah Timur : Jalan Cipinang Jaya

Pada awalnya Lapas Cipinang berdiri diatas lahan seluas kurang lebih 111.000 m², namun pada tahun 2002, Lapas Cipinang telah menjadi 3 (tiga) institusi, sehingga Lapas Cipinang sekarang ini hanya tersisa bangunan yang berdiri pada lahan seluas kurang lebih 40.000 m².

Beberapa bangunan yang ada saat ini seperti ruang bimbingan kerja, ruang kunjungan, mesjid, gereja, dapur dan rumah sakit adalah bangunan pengganti sementara yang merupakan bangunan semi permanen. Sedangkan blok hunian narapidana dari jumlah sebanyak 286 kamar, pada saat ini tersisa sebanyak 193 kamar. Keadaan ini menyebabkan berkurangnya kapasitas daya muat Lapas Cipinang dari kapasitas awal kurang lebih 1.789 orang. Jumlah kapasitas pada saat ini di Lapas Klas I Cipinang adalah 1.179 orang.

Dibawah ini disajikan keadaan pegawai Lapas Klas I Cipinang :

Tabel 4.1
 Jumlah Petugas Lapas Klas I Cipinang

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Pejabat Struktural	16
2.	Staf Umum	17
3.	Staf Kepegawaian	12
4.	Staf Keuangan	14
5.	Staf Bimkemas	21
6.	Staf Perawatan	31
5.	Staf Registrasi	18
6.	Staf Kegiatan Kerja	24
7.	Staf Administrasi Keamanan dan Ketertiban	27
8.	Staf KPLP	45
9.	Petugas Penjagaan	159
10.	P2U	20
Total		404

Sumber : Bagian Kepegawaian Lapas Klas I Cipinang

Tabel 4.2
Data Pegawai di Lapas Klas I Cipinang
Dilihat dari Golongan Pegawai Bulan September

U.P.T	GOL. IV	GOL. III	GOL. II	JUMLAH
LAPAS KLAS I CIPINANG	6	243	155	404

Sumber : Bagian Kepegawaian Lapas Klas I Cipinang

Tabel 4.3
Keadaan Pegawai Lapas Klas I Cipinang
Berdasarkan Jenis Kelamin, Pangkat dan Tingkat Pendidikan

No.	Gol/ Ruang	Jenis Pendidikan						Jumlah	Jenis Kelamin		Jumlah
		S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD		L	P	
1.	IV/e										
2	IV/d										
3	IV/c	1	-	-	-	-	-	1	1	-	1
4	IV/b										
5	IV/a	2	2	1	-	-	-	5	5	-	5
6	III/d	2	23	1	-	-	-	26	22	4	26
7	III/c	4	13	2	-	-	-	19	14	5	19
8	III/b	4	24	1	118	-	-	147	125	22	147
9	III/a	1	24	2	24	-	-	51	41	10	51
10	II/d	-	-	4	7	2	-	13	8	5	13
11	II/c	-	1	8	4	5	-	18	10	8	18
12	II/b	-	-	-	40	2	-	42	36	6	42
13	II/a	-	-	-	79	-	3	82	80	2	82
14	I/d										
15	I/c										
16	I/b										
17	I/a										
	Jumlah	14	87	18	273	9	3	404	342	62	404

Sumber : Bagian Kepegawaian Lapas Klas I Cipinang

Jumlah keseluruhan dari petugas KPLP Lapas Klas I Cipinang berjumlah 224 (dua ratus dua puluh empat) orang, antara lain :

1. Staf Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan yang berjumlah 45 (empat puluh lima) orang.
2. Regu Portir yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 5 (lima) orang.
3. Regu Pengamanan yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 40 (empat puluh) orang personel pengamanan.

4.1.1.2. Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang

Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang dibangun sejak tahun 1977 dari dana anggaran proyek secara bertahap sampai dengan tahun 1980. Didirikan berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Nomor J.S.4/12/20/76 tanggal 29 Desember 1976 terletak di Jalan Veteran Raya.

Kemudian pada tanggal 6 Desember 1982 diresmikan oleh Bapak Direktur Jenderal Pemasyarakatan. Luas tanah keseluruhan Lapas ini seluas 5 Hektar, sedangkan luas bangunannya 2,5 Ha. Kapasitas Lapas Klas I Pria Tangerang sebanyak 600 orang.

Adapun batasan-batasan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara : Jalan Veteran Raya.
- b. Sebelah Selatan : Lapas Wanita Tangerang dan Komplek pegawai Lapas Klas I Tangerang.
- c. Sebelah Barat : Komplek Pegawai LP Klas I Tangerang.
- d. Sebelah Timur : Komplek Pegawai LP Klas I Tangerang.

Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang saat ini terdiri dari 3 (tiga) gedung perkantoran dan 7 blok hunian. Dengan struktur bangunan sebagai berikut :

1. Gedung I, yang merupakan gedung utama terdiri dari 2 (dua) lantai yang fungsi utamanya sebagai ruang Kepala Lapas, administrasi

umum kepegawaian, bagian umum, Bendahara, KPLP, Registrasi dan Portir.

2. Gedung II terdiri dari 1 lantai, yaitu untuk ruangan kabid. Pembinaan, Kabid. Administrasi Kamtib, Kasi Bimpas, Kasi Perawatan, Rumah Sakit dan Poliklinik.
3. Gedung III terdiri dari 1 lantai, yaitu Kabid. Bimbingan Kerja, Kasi Sarana Kerja dan ruang dapur.
4. Blok A, jumlah kamar yang ada di blok A adalah 19 (sembilan belas) kamar. Kapasitas isi blok A adalah 93 orang. Isi Blok A adalah 158 orang.
5. Blok B, jumlah kamar yang ada di blok B adalah 19 (sembilan belas) kamar. Kapasitas isi blok B adalah 93 orang. Isi Blok B adalah 157 orang.
6. Blok C, jumlah kamar yang ada di blok C adalah 19 (sembilan belas) kamar. Kapasitas isi blok C adalah 93 orang. Isi Blok C adalah 244 orang.
7. Blok D, jumlah kamar yang ada di blok D adalah 9 (sembilan) kamar. Kapasitas isi blok D adalah 150 orang. Isi Blok D adalah 158 orang.
8. Blok E, jumlah kamar yang ada di blok E adalah 19 (sembilan belas) kamar. Kapasitas isi blok E adalah 93 orang. Isi Blok E adalah 111 orang.
9. Blok F, jumlah kamar yang ada di blok F adalah 19 (sembilan belas) kamar. Kapasitas isi blok F adalah 93 orang. Isi Blok F adalah 156 orang.
10. Menara Atas, yaitu penghuni yang baru masuk ditempatkan di menara atas. Kapasitas isi 50 orang. Isi Menara Atas 79 orang.
11. Menara Bawah, yaitu setelah penghuni ditempatkan di menara atas kemudian ditempatkan di menara bawah. Kapasitas isi 50 orang. Isi Menara Atas 49 orang.
12. Isolasi, yaitu untuk tempat isolir penghuni. Ada 2 (dua) kamar Isi 5 orang.

Dibawah ini penulis sajikan keadaan pegawai Lapas Klas I Pria Tangerang :

Tabel 4.4
Jumlah Petugas Lapas Klas I Pria Tangerang

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Pejabat Struktural	17
2.	Staf Umum	9
3.	Staf Kepegawaian	3
4.	Staf Keuangan	5
5.	Staf Binkemas	8
6.	Staf Perawatan	15
5.	Staf Registrasi	6
6.	Staf Kegiatan Kerja	11
7.	Staf Administrasi Keamanan dan Ketertiban	5
8.	Staf KPLP	16
9.	Petugas Penjagaan	84
10.	P2U	8
	Total	188

Sumber : Bagian Kepegawaian Lapas Klas I Pria Tangerang

Tabel 4.5
Data pegawai di Lapas Klas I Pria Tangerang
Dilihat dari Golongan Pegawai Bulan September

U.P.T	GOL. IV	GOL. III	GOL. II	JUMLAH
LAPAS KLAS I Pria Tangerang	3	97	86	188

Sumber : Bagian Kepegawaian Lapas Klas I Pria Tangerang

Tabel 4.6
Keadaan Pegawai Lapas Klas I Pria Tangerang
Berdasarkan Jenis Kelamin, Pangkat dan Tingkat Pendidikan

No.	Gol/ Ruang	Jenis Pendidikan						Jumlah	Jenis Kelamin		Jumlah
		S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD		L	P	
1.	IV/e										
2	IV/d										
3	IV/c	1	-	-	-	-	-	1	1	-	1
4	IV/b										
5	IV/a	-	2	-	-	-	-	2	2	-	2
6	III/d	2	8	-	-	-	-	10	8	2	10
7	III/c	1	8	-	1	-	-	10	7	3	10
8	III/b	1	5	1	47	-	-	54	47	7	54
9	III/a	-	7	-	21	-	-	28	25	3	28
10	II/d	-	-	4	7	1	-	12	9	3	12
11	II/c	-	-	5	9	6	-	20	19	1	20
12	II/b	-	-	-	20	7	-	27	26	1	27
13	II/a	-	-	-	23	1	-	24	23	1	24
14	I/d										
15	I/c										
16	I/b										
17	I/a										
Jumlah		10	30	10	128	15		188	166	21	188

Sumber : Bagian Kepegawaian Lapas Klas I Pria Tangerang

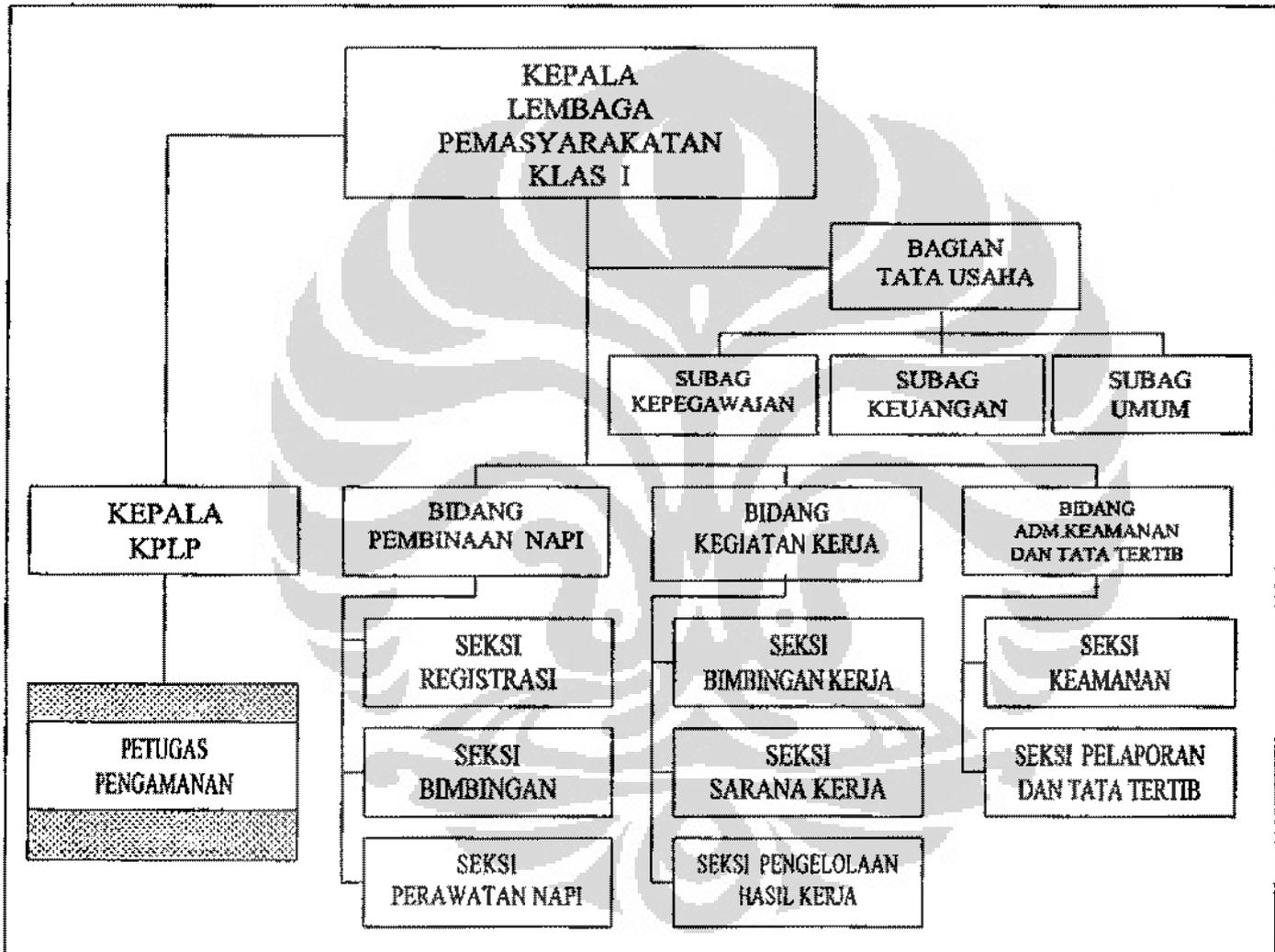
Jumlah keseluruhan dari petugas KPLP berjumlah 108 (seratus delapan) orang, antara lain :

1. Staf Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan yang berjumlah 16 (enam belas) orang.
2. Regu Portir yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 2 (dua) orang.

3. Regu Pengamanan yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 21 (dua puluh satu) orang personel pengamanan.

4.1.2. Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas I

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas I



Sumber : Bagian Kepegawaian Lapas Klas I

4.2. GAMBARAN UMUM LEMBAGA PEMASYARAKATAN KLAS IIA

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Klas II, merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang fungsi utamanya adalah menampung para narapidana dari berbagai Rutan. Lapas Klas II dipimpin oleh seorang Kepala Lembaga Pemasyarakatan yang memiliki jabatan esallon IIIa.

4.2.1. Unit Pelaksana Teknis Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA

4.2.1.1. Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Khusus Narkotika Jakarta

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta didirikan berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Nomor: M.04.PR.07.03 Tahun 2003 Tanggal 16 April 2003 terletak di Jalan Raya Bekasi nomor 170 A Jakarta Timur, dibangun diatas lahan seluas 27.213,72 m2 dengan kapasitas penghuni 1084 orang, Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta adalah Lembaga Pemasyarakatan yang memiliki karakteristik bangunan *maximum security*, sebelumnya merupakan bagian dari Lapas Klas I Cipinang dan kemudian dibangun Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta yang diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia Megawati Sockarnoputri, pada tanggal 30 Oktober 2003 merupakan salah satu Lembaga Pemasyarakatan yang berfungsi sebagai tempat pembinaan bagi narapidana tindak pidana narkotika dan psikotropika.

Adapun batasan-batasan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Jalan Raya Bekasi Timur dan rel kereta api
- b. Sebelah Selatan : Komplek rumah susun petugas LP Klas II A Narkotika Jakarta dan rumah penduduk.
- c. Sebelah Barat : Jalan Cipinang Latihan yang memisahkan antara Lapas Klas IIA Jakarta dengan Kantor Imigrasi Jakarta Timur.
- d. Sebelah Timur : Rumah Tahanan Klas I Cipinang.

Lapas Klas II A Narkotika Jakarta terdiri dari 3 (tiga) gedung perkantoran dan 4 blok hunian. Dengan struktur bangunan sebagai berikut:

- a. Gedung I, yang merupakan gedung utama terdiri dari 3 lantai yang fungsi utamanya sebagai administrasi umum kepegawaian.
- b. Gedung II terdiri dari 2 lantai, yaitu fungsi utamanya sebagai tempat pembinaan terhadap narapidana.
- c. Gedung III terdiri dari 2 lantai yaitu ruangan kepala kesatuan pengamanan beserta staf dan regu pengamanan. Gedung ini langsung menghadap ke blok penghuni dan fasilitas umum seperti tempat peribadatan dan balai latihan kerja.
- d. Blok A jumlah kamar yang ada di blok A adalah 60 (enam puluh) kamar, dengan tiap kamar isinya 7 (tujuh) orang. Kapasitas isi blok 420 (empat ratus dua puluh) orang. Blok A berlantai 3 (tiga). Penghuni lantai 2 dan lantai 3 Blok A biasanya dihuni oleh warga binaan kelas menengah dan atas, dilantai dasar dihuni oleh warga binaan pemasyarakatan yang mempunyai status sebagai tamping.
- e. Blok B dipakai sebagai tempat tutupan sunyi bagi warga binaan pemasyarakatan yang melakukan pelanggaran maupun membuat masalah di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta. Lamanya tutupan sunyi tergantung dari kebijakan dari Kepala Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan. Blok B juga dipakai untuk karantina warga binaan pemasyarakatan apabila warga binaan pemasyarakatan tersebut sakit parah dan supaya tidak menular maka warga binaan pemasyarakatan tersebut di karantina juga di Blok B lantai 3 (tiga) sayap kiri depan.
- f. Blok C berlantai 3 (tiga). Kapasitas isi 3 (tiga) orang = 48 (empat puluh delapan) kamar. Kapasitas isi 5 (lima) orang = 36 (tiga puluh enam) kamar. Kapasitas penghuni 324 (tiga ratus dua puluh empat) orang, Blok C di huni oleh warga binaan pemasyarakatan kelas menengah.

- g. Blok Isolasi mempunyai kapasitas 16 (enam belas) kamar, kapasitas isi kamar 1 (satu) orang. Saat ini Blok Isolasi hanya dihuni oleh 2 (dua) orang warga binaan pemasyarakatan. Mereka ditempatkan di Blok Isolasi karena mereka bukan kasus narkoba tetapi kasus yang menarik perhatian publik seperti GAM, kasus pembunuhan, korupsi, teroris dan bagi residivis.

Dibawah ini penulis sajikan keadaan pegawai Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta :

Tabel 4.7
Jumlah Petugas Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Pejabat Struktural	13
2.	Staf Umum	10
3.	Staf Kepegawaian dan Keuangan	11
4.	Staf Binkemaswat	42
5.	Staf Registrasi	7
6.	Staf Kegiatan Kerja	7
7.	Staf Administrasi Keamanan dan Ketertiban	9
8.	Staf KPLP	19
9.	Petugas Penjagaan	60
10.	P2U	6
	Total	190

Sumber : Urusan Kepegawaian dan keuangan Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta

Tabel 4.8
Data pegawai di Lapas Klas II A Narkotika Jakarta
Dilihat dari Golongan Pegawai Bulan September

U.P.T	GOL. IV	GOL. III	GOL. II	JUMLAH
LAPAS KLAS IIA Narkotika Jakarta	1	83	106	190

Sumber : Urusan Kepegawaian dan keuangan Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta

Tabel 4.9
Keadaan Pegawai Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta
Berdasarkan Jenis Kelamin, Pangkat dan Tingkat Pendidikan

No.	Gol/ Ruang	Jenis Pendidikan						Jumlah	Jenis Kelamin		Jumlah
		S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD		L	P	
1.	IV/e										
2	IV/d										
3	IV/c										
4	IV/b	1						1			
5	IV/a										
6	III/d	2	2					4			
7	III/c	4	6					10			
8	III/b	6	24	1	2			33			
9	III/a	3	31		2			36			
10	II/d		2	5				7			
11	II/c		4	10				14			
12	II/b		14	1	38			53			
13	II/a		4		28			32			
14	I/d										
15	I/c										
16	I/b										
17	I/a										
	Jumlah	16	87	17	70			190	139	51	190

Sumber : Urusan Kepegawaian dan keuangan Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta

Jumlah keseluruhan dari petugas KPLP Lapas II A Narkotika Jakarta berjumlah 66 (enam puluh enam) orang, antara lain :

1. Staf Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan yang berjumlah 19 (sembilan belas) orang.
2. Regu Portir yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 3 (tiga) orang.
3. Regu Pengamanan yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 14 (empat belas) orang personel pengamanan.

4.2.1.2. Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Salemba

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.04.UM.01.06 Tahun 1983 tentang Penetapan Lembaga Pemasyarakatan tertentu sebagai Rumah Tahanan Negara, maka Lembaga Pemasyarakatan Salemba bersama 24 Lembaga Pemasyarakatan lainnya yang berada diseluruh Indonesia yang mewakili 18 Kantor Wilayah Departemen Kehakiman (DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan DI Jogjakarta, Jawa Timur, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sumatera Barat, Riau, Sumatera Selatan Bengkulu, Jambi, Lampung, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Bali, NTT, NTB, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Utara, Timur-timor, Maluku, dan Irian Jaya) berubah status menjadi Rumah Tahanan Negara.

Pada tahun 2007 Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat dibagi menjadi dua bagian, yaitu Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat dan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan merupakan landasan hukum utama bagi berdirinya Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pemasyarakatan termasuk Lembaga Pemasyarakatan. Sesuai dengan isi pasal 1 (1) Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : M.01-PR.07.03 tahun 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan, Pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba dikukuhkan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor M.02-PR.07.03 Tahun 2007 tentang Pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba, Cibinong, Pasir Putih Nusakambangan, dan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Way Kanan, Slawi, Nunukan, Boalemo dan Jailolo tertanggal 23 Februari 2007. Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba sendiri resmi operasional pada tanggal 01 April 2008.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : M.01-PR.07.03 tahun 1985 tanggal 26 Februari

1985, Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan adalah Unit Pelaksana Teknis yang tugas pokoknya adalah untuk membina narapidana dan tahanan dengan menggunakan Sistem Pemasyarakatan. Dalam pasal 3 Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI tersebut, Lembaga Pemasyarakatan mempunyai fungsi antara lain : 1) Melakukan pembinaan terhadap tahanan/anak didik. 2) Memberikan bimbingan dan mempersiapkan sarana dan kerja. 3) Melakukan bimbingan sosial terhadap tahanan dan anak didik. 4) Melakukan urusan Tata Usaha dan Rumah Tangga.

Adapun batasan-batasan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Salemba adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Jalan Raya Percetakan Negara, Balai POM, Penyehatan lingkungan Depkes.
- b. Sebelah Selatan : Jalan Percetakan Negara II dan rumah penduduk.
- c. Sebelah Barat : Jalan Percetakan Negara V dan rumah penduduk.
- d. Sebelah Timur : Rumah Tahanan Negara Jakarta Pusat.

Lapas Klas IIA Salemba saat ini terdiri dari 4 (empat) gedung perkantoran dan 1 blok hunian. Dengan struktur bangunan yaitu :

- a. Gedung I, yang merupakan gedung utama terdiri dari 3 lantai yang fungsi utamanya sebagai ruang Kepala Lapas, administrasi umum kepegawaian, dan Kegiatan kerja.
- b. Gedung II terdiri dari 2 lantai, yaitu untuk ruangan KPLP, Administrasi Keamanan dan Ketertiban, Binadik dan Poliklinik.
- c. Gedung III terdiri dari 1,5 lantai, yaitu ruang dapur.
- d. Gedung IV terdiri dari 3 lantai, yaitu untuk blok hunian narapidana.

Sampai saat ini proyek pembangunan Lapas Klas IIA Salemba baru menyelesaikan satu blok hunian Type 7 (kapasitas 7 orang/sel), namun telah difungsikan terhitung tanggal 01 April 2008, untuk operasional maka kantor sementara menggunakan kantor lama Rutan

Salemba yang nantinya akan dijadikan museum Pemasyarakatan. Kondisi bangunan Lapas Salemba yang ada saat ini hanya 2 unit gedung kantor, 1 blok hunian dan 1 bangunan yang difungsikan sebagai dapur, 1 pos Ka.Rupam, 1 unit ruang kunjungan, 1 unit ruang P2U. Dapur Lapas Salemba sudah berfungsi melayani menu makanan bagi WBP sejak tanggal 07 April 2008. Adapun kapasitas blok hunian WBP terdiri dari 3 lantai dengan jumlah kamar 32 buah yang terdapat di lantai 2 dan lantai 3, sedangkan lantai 1 difungsikan sementara sebagai penampungan pada sayap kiri dan pada sayap kanan difungsikan sebagai sarana ibadah, perpustakaan dan bengkel kerja Lapas.

Dibawah ini penulis sajikan keadaan pegawai Lapas Klas IIA Salemba :

Tabel 4.10
Jumlah Petugas Lapas Klas IIA Salemba

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Pejabat Struktural	14
2.	Staf Umum	6
3.	Staf Kepegawaian dan Keuangan	3
4.	Staf Bimkemaswat	45
5.	Staf Registrasi	7
6.	Staf Kegiatan Kerja	7
7.	Staf Administrasi Keamanan dan Ketertiban	4
8.	Staf KPLP	5
9.	Petugas Penjagaan	63
10.	P2U	16
	Total	170

Sumber : Urusan Kepegawaian dan keuangan Lapas Klas IIA Salemba

Tabel 4.11
Tabel Jumlah Pegawai Dilihat dari Golongan
Di Lapas Klas IIA Salemba Bulan September 2009

U.P.T	GOL. IV	GOL. III	GOL. II	JUMLAH
LAPAS KLAS IIA SALEMB	1	32	137	170

Sumber : Urusan Kepegawaian dan keuangan Lapas Klas IIA Salemba

Tabel 4.12
Keadaan Pegawai Lapas Klas IIA Salemba
Berdasarkan Jenis Kelamin, Pangkat dan Tingkat Pendidikan

No.	Gol/ Ruang	Jenis Pendidikan						Jumlah	Jenis Kelamin		Jumlah
		S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD		L	P	
1.	IV/e										
2	IV/d										
3	IV/c										
4	IV/b	1	-	-	-	-	-	1	1	-	1
5	IV/a										
6	III/d	-	2	-	-	-	-	2	2	-	2
7	III/c	2	3	-	-	-	-	5	3	2	5
8	III/b	7	12	-	1	-	-	20	8	12	20
9	III/a	-	5	-	-	-	-	5	3	2	5
10	II/d	-	-	-	1	-	-	1	-	1	1
11	II/c	-	-	21	-	-	-	21	11	10	21
12	II/b										
13	II/a	-	-	-	115	-	-	115	100	15	115
14	I/d										
15	I/c										
16	I/b										
17	I/a										
	Jumlah	10	22	21	117			170	128	42	170

Sumber : Urusan Kepegawaian dan keuangan Lapas Klas IIA Salemba

Jumlah keseluruhan dari petugas keamanan Lapas Klas IIA Salemba berjumlah 84 (delapan puluh empat) orang, antara lain :

1. Staf Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan (KPLP) yang berjumlah 5 (lima) orang.
2. Regu Portir yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 4 (empat) orang.
3. Regu Pengamanan yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 16 (enam belas) orang personel pengamanan.

4.2.1.3. Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Bekasi

Pembangunan Lembaga Pemasyarakatan Bekasi di mulai pada tahun 1980, dimana proyek pembangunannya ditangani oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Sumber pembiayaan didanai oleh anggaran pembangunan berupa Daftar Isian Proyek (DIP). Pelaksanaan pembangunan berlangsung secara bertahap, diawali dengan pembebasan tanah milik masyarakat Desa Duren Jaya Bekasi Timur, Kabupaten Bekasi.

Pelaksanaan pembangunan berakhir pada tahun 1984, dengan luas lahan 31.725 m², bangunan Lapas menempati tanah seluas : 4.783 m². Berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis sejak 1 Januari 1987. Lokasi Lapas pada awalnya berada di wilayah Kabupaten Bekasi. Kemudian seiring perkembangannya, saat ini menjadi bagian Daerah Tingkat II Kota Bekasi. Tepatnya berdiri di Jalan Pahlawan nomor 1, Bekasi Timur Kota Bekasi.

Lapas Klas IIA Bekasi mempunyai peran ganda yang sangat penting dalam melaksanakan tugasnya, karena selain dihuni oleh warga binaan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap (Narapidana) terdapat pula tahanan (tidak mempunyai kekuatan hukum) sehingga di Lapas ini memiliki tugas ganda yaitu membina narapidana dan memberikan pelayanan dan perawatan kepada tahanan, dengan tujuan Pemasyarakatan yaitu memberikan bekal hidup berupa pengetahuan dan keterampilan agar dapat kembali ketengah-tengah masyarakat dengan tidak melanggar hukum.

Adapun batasan-batasan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Bekasi adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Jalan Komplek pejabat dan pegawai Lapas Bekasi dan Perumnas III Bekasi Timur.
- b. Sebelah Selatan : Perumahan penduduk dan rel kereta api.
- c. Sebelah Barat : Perumahan Vila Indah.
- d. Sebelah Timur : Rumah penduduk dan kolam penampungan.

Lapas Klas IIA Bekasi terdiri dari 2 (dua) gedung perkantoran dan 4 blok hunian. Dengan struktur bangunan sebagai berikut:

1. Gedung I, yang merupakan gedung utama terdiri dari 2 lantai yang fungsi utamanya sebagai ruang Kepala Lapas, administrasi umum kepegawaian, registrasi, ruang Kepala KPLP, ruang bagian umum, ruang Kepala regu pengamanan, portir dan kantin.
2. Gedung II terdiri dari 1 lantai, yaitu sebagai ruang pembinaan dan perawatan terhadap narapidana, ruang staf KPLP, Ruang keamanan dan ketertiban, aula, poliklinik, ruang koperasi.
3. Blok A digunakan sebagai tempat penampungan para tahanan. Jumlah kamar yang ada di blok A adalah 26 (dua puluh enam) kamar. Kapasitas isi blok A adalah 105 orang. Isi Blok A adalah 497 orang.
4. Blok B dipakai sebagai tempat warga binaan pemasyarakatan yang terkait dengan kasus narkoba dan psikotropika. Blok B Jumlah kamar yang ada di blok B adalah 26 (dua puluh enam) kamar, Kapasitas isi blok B adalah 105 orang. Isi Blok B adalah 367 orang.
5. Blok C sebagai tempat warga binaan pemasyarakatan dengan kasus-kasus kriminal (non narkoba). Jumlah kamar yang ada di blok C adalah 29 (dua puluh sembilan) kamar, Kapasitas isi blok A adalah 135 orang. Isi Blok A adalah 428 orang. Dekat blok C tersedia rumah ibadah yakni Gereja dan Masjid.
6. Blok D sebagai tempat warga binaan pemasyarakatan dengan kasus-kasus kriminal dan narkoba. Jumlah kamar yang ada di blok D adalah 19 (sembilan belas) kamar, Kapasitas isi blok D adalah 105 orang. Isi Blok A adalah 341 orang.
7. Ruang Isolasi sebagai tempat untuk mengisolir penghuni yang melakukan pelanggaran. Memiliki 4 (empat) kamar, kapasitas isi kamar 4 (empat) orang. Isi ruang isolasi adalah 11 orang.
8. Gazeling sebagai tempat penampungan anak-anak. Memiliki 3 (tiga) kamar, kapasitas isi 9 (sembilan) orang. Isi ruang gazeling adalah 52 orang.

9. Poliklinik sebagai tempat rawat inap penghuni yang menderita sakit, Memiliki 1 (satu) kamar, kapasitas isi 4 (empat) orang. Isi ruang poliklinik adalah 11 orang.
10. Dapur sebagai tempat memasak untuk keperluan makan/minum penghuni. Memiliki 1 (satu) ruang, kapasitas isi 6 (enam) orang. Isi ruang dapur adalah 12 orang.

Dibawah ini disajikan keadaan pegawai Lapas Klas IIA Bekasi :

Tabel 4.13
Jumlah Petugas Lapas Klas II A Bekasi

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Pejabat Struktural	14
2.	Staf Umum	7
3.	Staf Kepegawaian dan Keuangan	7
4.	Staf Bimkemaswat	29
5.	Staf Registrasi	9
6.	Staf Kegiatan Kerja	8
7.	Staf Administrasi Keamanan dan Ketertiban	7
8.	Staf KPLP	4
9.	Petugas Penjagaan	44
10.	P2U	8
	Total	137

Sumber : Urusan Kepegawaian dan keuangan Lapas Klas IIA Bekasi

Tabel 4.14
Tabel Jumlah Pegawai Dilihat dari Golongan
Di Lapas IIA Bekasi Bulan September 2009

U.P.T	GOL. IV	GOL. III	GOL. II	JUMLAH
LAPAS KLAS IIA BEKASI	1	108	28	137

Sumber : Urusan Kepegawaian dan Keuangan Lapas Klas IIA Bekasi

Tabel 4.15
Keadaan Pegawai Lapas Klas IIA Bekasi
Berdasarkan Jenis Kelamin, Pangkat dan Tingkat Pendidikan

No.	Gol/ Ruang	Jenis Pendidikan						Jumlah	Jenis Kelamin		Jumlah
		S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD		L	P	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	IV/e										
2	IV/d										
3	IV/c										
4	IV/b	1	-	-	-	-	-	1	1	-	1
5	IV/a										
6	III/d	2	3	-	-	-	-	5	3	2	5
7	III/c	1	16	1	-	-	-	18	9	9	18
8	III/b	-	11	1	40	-	-	52	36	16	52
9	III/a	-	10	1	22	-	-	33	20	13	33
10	II/d	-	-	-	14	-	-	14	13	1	14
11	II/c	-	1	1	9	-	-	11	11	-	11
12	II/b	-	-	-	2	-	1	3	2	1	3
13	II/a										
14	I/d										
15	I/c										
16	I/b										
17	I/a										
Jumlah		4	41	4	87		1	137	95	42	137

Sumber : Urusan Kepegawaian dan Keuangan Lapas Klas IIA Bekasi

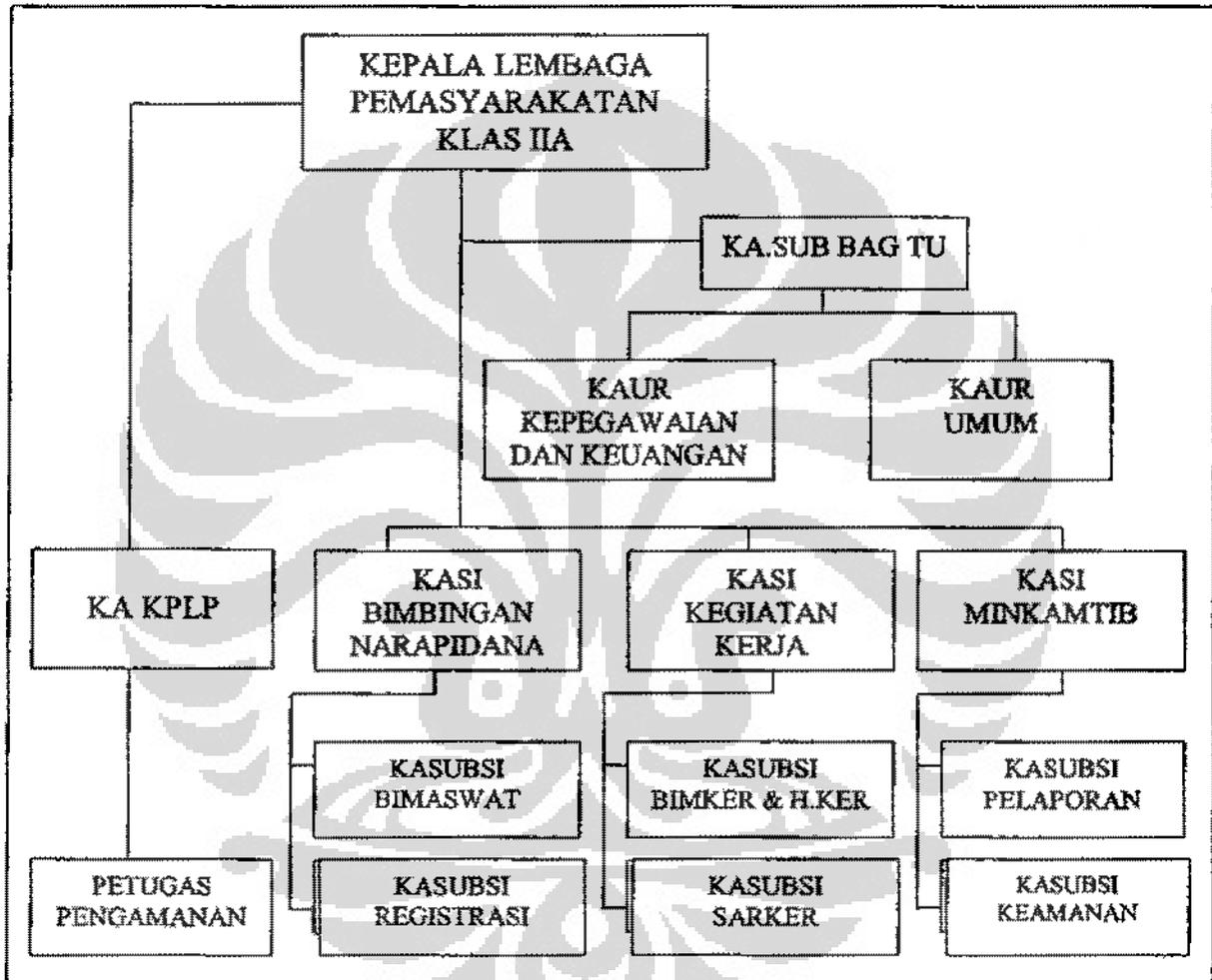
Jumlah keseluruhan dari petugas keamanan Lapas Klas IIA Bekasi berjumlah 56 (lima puluh enam) orang, antara lain :

1. Staf Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasarakatan yang berjumlah 4 (empat) orang.
2. Regu Portir yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 2 orang.

3. Regu Pengamanan yang terdiri dari 4 (empat) regu, satu regu terdiri dari 11 (sebelas) orang personel pengamanan.

4.2.2. Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA



Sumber : Urusan Kepegawaian Lapas Klas IIA

BAB V
KONDISI RIIL PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN
DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN

5.1. KEMAMPUAN INFRASTRUKTUR DI LAPAS

Dalam penerapan manajemen pengamanan di Lapas, unsur yang perlu diperhatikan dan menjadi modal dalam pengamanan adalah adanya infrastruktur di Lapas. Infrastruktur yang ada di Lapas yakni tersedianya alat-alat sarana keamanan dan ketertiban (Kamtib) antara lain; personel petugas, sarana serta anggaran pengamanan. Didalam Lapas, unsur pengamanan tersebut saling terkait dan merupakan alat pendukung dalam proses pengamanan di Lapas. Kemampuan dari unsur manajemen pengamanan yang ada di Lapas saat ini antara lain :

5.1.1. Kuantitas dan Kualitas Petugas Dalam Pengamanan

Keberadaan personel petugas pengamanan dilihat dari segi kuantitas merupakan sesuatu hal yang sangat penting. Dimana kuantitas itu menunjukkan jumlah petugas pengamanan yang mampu untuk melaksanakan tugas-tugas pengamanan. Disamping kuantitas, manajemen pengamanan juga harus memperhatikan kualitas atau kemampuan dari petugas pengamanan itu sendiri. Kuantitas dan kualitas petugas pengamanan Lapas merupakan pegangan dan keandalan pengamanan didalam Lapas. Keberadaannya pun harus seiring sejalan untuk saling melengkapi. Oleh sebab itu, Lapas harus memiliki kemampuan untuk menyelaraskan kedua hal tersebut untuk dapat mengatasi masalah-masalah keamanan dalam Lapas.

Dalam Tabel 5.1 dibawah ini, merupakan jumlah petugas pengamanan dalam satu regu, di beberapa Lapas wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, di bulan September 2009.:

Tabel 5.1
Jumlah Petugas Pengamanan di Lapas Dalam Satu Regu

NO	U.P.T	PETUGAS PENGAMANAN DALAM 4 REGU	PETUGAS PENGAMANAN DALAM SATU REGU
1	LAPAS KLAS I CIPINANG	179	45
2	LAPAS KLAS I PRIA TANGERANG	92	23
3	LAPAS KLAS IIA NARKOTIKA JAKARTA	67	17
4	LAPAS KLAS IIA SALEMBA	72	18
5	LAPAS KLAS IIA BEKASI	52	13
	JUMLAH	462	116

Sumber : Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan

Dengan jumlah personel petugas pengamanan yang ada saat ini, Lapas harus berusaha untuk tetap eksis dan mampu mengatasi segala macam kemungkinan yang dapat mengganggu stabilitas keamanan dan ketertiban di wilayahnya. Hal ini telah dibuktikan dan ditunjukkan oleh petugas pengamanan yang diberi tugas untuk menjaga dan mengawasi keadaan didalam Lapas sehingga mereka mampu menciptakan situasi aman dan kondusif.

Dalam pelaksanaan pengamanan, strategi yang ditempuh untuk mengatur tugas petugas pengamanan di Lapas ditempuh dengan beberapa cara, sebagaimana pernyataan Masudi, Kepala KPLP Lapas Klas IIA Salemba :

"Ya kita atur pos-posnya, kita utamakan pos yang penting-penting dulu. Kita atur yang menurut prioritas, mana yang paling penting yakni sekitar blok, untuk paste harus ada yang stand-by terus, pos atas juga harus kita jaga. Memang petugasnya ngepas lah, ngepas betul. Setiap paste juga ada yang jaga." (Wawancara : 25 September 2009)

Kemudian kemampuan (*skill*) petugas pengamanan saat ini dalam pengawasan terhadap penghuni masih bisa diandalkan. Kemampuan petugas pengamanan sangat diperlukan dan diutamakan didalam Lapas, yang berguna memelihara tertib dan amannya Lapas. Kemampuan pengamanan dari petugas tersebut senantiasa dipelihara dan dijaga di setiap Lapas, agar mampu meredam gejolak yang ada didalam Lapas. Kemampuan yang ada dalam diri setiap petugas pengamanan di Lapas tidak hanya dilihat dari pendekatan keamanan saja, tetapi setiap sosok petugas masyarakatan harus memiliki naluri untuk melakukan tindakan dan pendekatan yang lebih bersifat kekeluargaan. Pendekatan ini, ternyata menjadi fenomena yang terjadi, selama penulis mengunjungi Lapas, yang kemudian menjadi andalan bagi Lapas didalam pengamanan. Pendekatan kekeluargaan ini, sebenarnya sudah lama ada dan berlangsung secara turun temurun. Seperti yang penulis dapatkan jawaban dari Rony, Kepala KPLP Lapas Bekasi :

"Kita melakukan pendekatan-pendekatan khusus kepada tahanan maupun narapidana bukan saja lewat pendekatan keamanan saja tapi melalui pendekatan kekeluargaan, pendekatan personal, pendekatan sosial di Lapas ini. Kita sudah melakukan tindakan kesana." (Wawancara : 26 September 2009)

Untuk mendukung supaya keamaan dalam Lapas dapat berjalan kondusif, maka perlu diberikan pelatihan-pelatihan khusus bagi petugas pengamanan, antara lain : pelatihan dasar pengamanan dan kesamaptaaan. Sebagaimana yang pernyataan Kalapas Klas I Pria Tangerang, Wawan Hendrawan :

"Ya sementara mereka bagus, kalau menurut saya sementara karena mereka telah dapat pelatihan-pelatihan kesamaptaaan kecuali kalau memang ada beberapa calon pegawai negeri yang memerlukan, tetapi mereka belum masanya, tetapi mereka sekarang sudah bisa membangun didalam." (Wawancara : 28 September 2009)

Sebagai sebuah kenyataan bahwa eksistensi atas kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh petugas pengamanan, mendorong adanya mekanisme *reward* dan *punishment* didalam Lapas. *Reward* merupakan

salah satu indikasi terhadap kompetensi dan prestasi yang diraih. *Reward* dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian (promosi) jabatan. Dengan demikian maka petugas pengamanan akan termotivasi untuk selalu meningkatkan kompetensinya, dengan harapan ada peningkatan karir di kemudian hari. Namun demikian mekanisme *punishment* harus tetap dijalankan, selain untuk membuat jera petugas yang melakukan pelanggaran atau tindakan menyimpang, *punishment* berfungsi untuk menjaga agar sistem peningkatan kompetensi dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Disinilah arti penting sebuah kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap petugas pengamanan. Hal ini sebagaimana keterangan dari Kalapas Klas IIA Narkotika Jakarta, Ibnu Chuldun :

"Dukungan dalam peningkatan kompetensi bagi petugas sebenarnya telah dilakukan. Salah satu bentuk dukungannya adalah memberikan kesempatan kepada petugas yang berprestasi atau memiliki kompetensi yang baik didalam tugas pengamanan, untuk menduduki jabatan tertentu. Misalnya : dia diangkat menjadi kepala regu pengamanan, wakil karupam, kasubsi dan sebagainya." (Wawancara : 30 September 2009)

5.1.2. Sarana Fisik Dalam Tugas Pengamanan

Sarana fisik keamanan dan ketertiban (Kamtib) yang tersedia di Lapas wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, untuk saat ini sudah dirasa mencukupi. Hal ini dapat di lihat pada lampiran 1 sampai dengan lampiran 5. Dari sarana fisik Kamtib yang ada sekarang ini di tiap-tiap Lapas, masih ada beberapa yang dapat difungsikan dan layak digunakan oleh petugas pengamanan. Sarana fisik Kamtib diharapkan mampu untuk mengatasi segala masalah keamanan serta siap sedia bila sewaktu-waktu digunakan jika dibutuhkan oleh petugas pengamanan dalam rangka meredam gejala dan gangguan yang timbul didalam Lapas. Sementara itu terkait dengan sarana fisik Kamtib ini, Kepala KPLP Lapas Klas I Tangerang Heru Prasetyo menyatakan bahwa :

"Kondisi sarana bagus semua, bisa dipakai. Baik kemarin yang telah diberikan senjata api buatan pindad kita dapat, kemudian tongkat gas, bagus semua. Saya pikir sudah standar peralatan itu didalam pengamanan." (Wawancara : 28 September 2009)

Apabila jumlah sarana fisik Kamtib yang tersedia terbatas (minim), maka Lapas lewat petugas pengamanan melakukan upaya persuasif kepada penghuni dan senantiasa mengutamakan kekompakkan dalam regu pengamanan. Hal ini sebagaimana pernyataan Heru Prasetyo, KPLP Lapas Klas I Tangerang :

"Ya saya bilang tadi itu bahwa dengan peralatan dan perlengkapan seadanya bagaimana caranya kita bisa menciptakan suasana Lapas aman ini, ya persuasif aja kita pada warga binaan, kemudian kekompakkan regu dalam hal penanganan."
(Wawancara : 28 September 2009)

Pemakaian sarana ini dapat dilakukan apabila petugas pengamanan memiliki pengetahuan dan kemampuan didalam penggunaan sarana tersebut. Ada beberapa peralatan-peralatan yang perlu mendapatkan keahlian khusus sebelum menggunakannya seperti misalnya keahlian menggunakan senjata api, x-ray, CCTV dan sebagainya.

Sebagai sarana penunjang dan infrastruktur terlaksananya suatu pekerjaan, sarana fisik Kamtib perlu mendapatkan perawatan dan pemeliharaan yang rutin. Sebab dengan perawatan dan pemeliharaan sarana fisik Kamtib yang rutin tersebut, maka kualitas dari sarana fisik Kamtib tersebut dapat terjaga dengan baik. Masudi, Kepala KPLP Klas IIA Salemba memberi keterangan yakni :

"Mungkin seperti senjata api yang tidak sering dipakai dan tidak digunakan mungkin bisa berkarat, tinggal perawatannya saja yang rutin harus dilakukan Kemudian sarana fisik Kamtib yang lainnya, juga harus kita rawat. Untuk peralatan PHH mungkin tidak ada perawatan khusus, jadi tetap stand by saja." (Wawancara : 25 September 2009)

5.1.3. Anggaran Pengamanan di Lembaga Masyarakat

Anggaran (biaya) untuk personel pengamanan, telah diakomodir oleh Direktorat Jenderal Masyarakat (pemerintah). Selain menerima gaji setiap bulannya, diberikan juga tambahan penghasilan yaitu berupa tunjangan masyarakat sebesar Rp. 200.000,- (*dua ratus ribu*), atau sesuai dengan ringnya (tingkat resiko).

Apabila kita melihat tugas dan tanggung jawab dari petugas pengamanan dalam mengamankan Lapas, merupakan tugas yang sangat berat. Dimana dalam bertugas, banyak menemui permasalahan terkait dengan masalah keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Permasalahan-permasalahan yang dihadapi petugas pengamanan, antara lain : menangani keributan, perselisihan, keonaran, perkelahian, kerusuhan, pemberontakan dan lain-lain. Semuanya itu mengarah pada gangguan keamanan dan ketertiban didalam Lapas.

Oleh sebab itu maka, terkait dengan tingkat resiko tinggi yang diterima khususnya oleh para pegawai di lapangan (Lapas) Direktorat Jenderal Pemasyarakatan telah memperhatikan itu semua, sehingga lahirlah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2006 yang memberikan tunjangan resiko bahaya keselamatan dan kesehatan kepada para pegawai pemasyarakatan terlebih petugas pengamanan, yang berguna untuk memotivasi petugas pengamanan didalam tugas dan tanggung jawabnya di lapangan. Petugas pengamanan yang selalu berhubungan atau melakukan kontak langsung ke penghuni Lapas, mendapatkan tunjangan resiko ini sebesar Rp. 450.000,00 (*empat ratus lima puluh ribu rupiah*) untuk resiko bahaya keselamatan dan kesehatan tingkat II dan Rp. 600.000,00 (*enam ratus ribu rupiah*) untuk resiko bahaya keselamatan dan kesehatan tingkat I. Tunjangan resiko tersebut harus dilihat dari besaran nilai untuk tiap-tiap tingkatan resiko bahaya keselamatan dan kesehatan seperti pada tabel 2.1.

Kemudian anggaran untuk pemeliharaan sarana fisik Kamtib di Lapas saat ini yakni sebesar Rp. 5.000.000,- (*lima juta rupiah*). Anggaran yang telah penulis dapatkan ini, merupakan sub anggaran untuk penyelenggaraan operasional dan pemeliharaan kantor. Dengan demikian, sub anggaran tersebut selain digunakan untuk pemeliharaan alat-alat sarana fisik Kamtib, juga untuk membiayai pemeliharaan sarana kantor lainnya seperti AC, telepon, komputer, genset dan sebagainya. Untuk mengantisipasi kekurangan anggaran perawatan dan pemeliharaan sarana fisik Kamtib ini, maka Lapas berusaha untuk mensiasatinya, yakni dengan

cara mengupayakan perbaikan sarana yang sangat penting saja (memakai skala prioritas). Seperti yang diungkapkan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Lapas Bekasi, Ujang Sumantri yang menyatakan bahwa :

"Dalam perbaikan, kita pakai skala prioritas, mana yang kira-kira yang paling penting dan sangat mendesak, itu kita lakukan. Namanya alat pengamanan itu lumayan mahal harganya, sehingga kalau anggaran rutin yang digunakan... memang itu sangat sulit. Itu kebanyakan dari kita didalam menerima alat-alat pengamanan itu di drop baik dari kantor wilayah maupun dari ditjen, seperti yang belum lama ini datang ke kita bahwa kita diberikan dua buah alat-alat detektor itu dari biro umum. Khusus untuk pembelian alat pengamanan, tidak ada, paling untuk sekedar perbaikan-perbaikan.... baru itu saja." (Wawancara : 26 September 2009)

Kemudian pernyataan Masudi, Kepala KPLP Lapas Klas IIA Salemba didalam upaya mengatasi anggaran pemeliharaan sarana fisik Kamtib, yaitu ditempuh dengan jalan :

"Ya itu tadi untuk memperbaiki itu, kita swadaya..swadaya sendiri. Kita coba upayakan bagaimana caranya. Yang penting kita jalan. Sebenarnya biaya pemeliharaan itu saya rasa itu ada tapi saya tidak tahu itu. Kekurangan pemeliharaan sarana dan anggaran yang ada dengan upaya-upaya swadaya untuk menanggulangi kekurangan anggaran atau mengcover anggaran yang kurang." (Wawancara : 25 September 2009)

5.2. KEKURANGAN INFRASTRUKTUR DI LAPAS

Kekurangan infrastruktur yang ada didalam Lapas saat ini, tidak lepas dari minimnya kuantitas alat-alat sarana (infrastruktur) keamanan dan ketertiban (Kamtib) yang dimiliki Lapas, serta kualitas yang masih dirasa kurang. Dengan kurang terpenuhinya infrastruktur di Lapas akan menambah beban dan permasalahan didalam Lapas.

Keadaan ini sangat tidak menguntungkan bagi Lapas, karena Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi dengan kondisi yang overkapasitas tersebut, sangat memerlukan keberadaan alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib tersebut sesuai dengan kebutuhan di Lapas. Untuk melihat kondisi dan jumlah dari alat-alat sarana Kamtib yang sangat terbatas tersebut, maka diuraikan data-data sebagai berikut di bawah ini :

5.2.1. Kuantitas dan Kualitas yang Minim Dari Petugas Pengamanan

Jumlah personel pengamanan pada Lapas saat ini, masih terasa sangat kurang dan jauh dari yang diharapkan. Ini terlihat dari perbandingan (komposisi) petugas dalam satu regu jaga dengan jumlah penghuni, dimana perbandingan tersebut masih sangat besar. Perbandingan yang cukup besar ini mempengaruhi proses pengawasan dan pengamanan Lapas secara keseluruhan. Perbandingan jumlah petugas dengan penghuni Lapas saat ini dapat dilihat di tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Perbandingan Petugas Pengamanan
Dalam Satu Regu Jaga Dengan Penghuni Lapas

NO	U.P.T	PETUGAS PENGAMANAN	PETUGAS PENGAMANAN DIBAGI 4 REGU	ISI LAPAS	KAPASITAS	PERBANDINGAN PETUGAS DALAM SATU REGU JAGA DENGAN PENGHUNI
1	LAPAS KLAS I CIPINANG	179	45	2833	1179	1 : 63
2	LAPAS KLAS I PRIA TANGERANG	92	23	1364	600	1 : 59
3	LAPAS KLAS IIA NARKOTIKA JAKARTA	67	17	2073	1084	1 : 122
4	LAPAS KLAS IIA SALEMBA	72	18	679	224	1 : 38
5	LAPAS KLAS IIA BEKASI	52	13	1715	450	1 : 132
	JUMLAH	462	116	8664	3537	1 : 75

Sumber : Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan (KPLP)

Apabila dilihat perbandingan jumlah petugas pengamanan dengan jumlah isi hunian di Lapas tersebut diatas sungguh sangat ironis. Jumlah petugas pengamanan terlalu minim untuk melakukan pengawasan terhadap penghuni Lapas yang ada saat ini.

Dengan jumlah petugas pengamanan yang minim saat ini di Lapas, sangat berpotensi menimbulkan kerawanan, sebab pengawasan dari petugas pengamanan sangat terbatas. Oleh sebab itu, maka Lapas selain menggunakan tenaga petugas pengamanan, juga menempuh langkah pengamanan dengan melibatkan staf pegawai Lapas. Hal ini dilakukan guna membantu/memback-up tugas regu pengamanan Lapas, sehingga jumlah personel dapat terakomodir. Seperti pernyataan dari Kalapas Klas I Tangerang :

“Personel ya namanya personel ya kalau kita lihat dengan jumlah penghuni ya... mungkin saya rasa masih kurang. Karena kita kalau tidak salah satu banding empat empat narapidana. Sekarang saja personel yang ada sekarang dua puluh, sedangkan isi berapa seribu.. diatas seribu kan! Jadi dirasa sangat kurang. Ya, kalau memang ada kekurangan ya kita mengambil dari tenaga staf untuk penggantian.” (Wawancara : 28 September 2009)

Hal ini disebabkan jumlah penghuni yang bertambah terus menerus setiap saat (tidak sebanding dengan yang bebas), sementara jumlah petugas tetap atau sedikit mengalami penambahan. Apabila perbandingan jumlah petugas dengan penghuni tersebut sangat besar, maka akan menimbulkan permasalahan-permasalahan terkait keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Keadaan tersebut tentunya akan menciptakan kerawanan didalam Lapas. Telah nyata bahwa sumber-sumber dari gangguan Kamtib itu berawal dari overkapasitas pada Lapas.

Dari tabel 5.2 diatas, terlihat isi hunian Lapas saat ini sudah melampaui kapasitas daya tampung (overkapasitas). Hal ini terjadi pada semua Lapas yang ada pada 5 (lima) lokasi di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi yang telah peneliti datangi. Kondisi overkapasitas ini salah satunya ada di Lapas Klas IIA Salemba. Sebagaimana penjelasan Wawan Hendrawan, Kepala KPLP Salemba yakni :

“Hunian di Lapas Klas IIA Salemba ini sudah melebihi kapasitas daya tampung, kebetulan di kita hanya 1 blok saja, sehingga ruangan tersebut di padati oleh penghuni. Contohnya ruangan kecil yang kapasitas 1 diisi 3 orang, sedang 3 diisi 5 sampai tujuh orang, dan besar kapasitas 7 diisi 12-17 orang. Jadi sudah overkapasitaslah.” (Wawancara : 25 September 2009)

Dengan kondisi yang sudah overkapasitas (padat) ini, sangat berpotensi untuk terjadinya berbagai macam persoalan, sebab kondisi ini rawan terhadap gangguan keamanan dan ketertiban di Lapas. Hal ini disebagaimana yang disampaikan Joni Riyanto, komandan regu jaga II di Lapas Klas IIA Bekasi :

“Saat ini Lapas Bekasi isinya sudah sangat padat. Dengan padatnya penghuni ini dapat menimbulkan gesekan antar penghuni. Gesekan-gesekan ini bermula dari yang kecil misalnya tersinggung karena kena sikut yang tidak disengaja temannya saat tidur, tersiram saat mencuci, saat mengambil makanan atau air dan sebagainya. Hal tersebut bisa berubah menjadi perselisihan dan keributan antar penghuni didalam blok atau kamar. Belum lagi kalau ada saling ejek antar blok atau antar kamar dari penghuni, bisa mengakibatkan keributan, yang kalau tidak bisa ditangani, dapat mengakibatkan kerusakan antar penghuni.” (Wawancara : 26 September 2009)

Jika dilihat, isi ruangan Lapas yang padat saat ini, memang sangat mengkhawatirkan pengamanannya di Lapas. Sudah semua ruangan di Lapas mengalami peningkatan isi hunian, antara lain : 1) Ruang Besar yang diperuntukkan untuk 11 (sebelas) orang, kini diisi sebanyak 25 (dua puluh lima) orang; 2) Ruang Sedang seharusnya diisi 7 (tujuh) orang, kini diisi 13-15 orang; serta 3) Ruang Kecil yang hanya ditempati 1 (satu) orang, kini diisi 3 (tiga) orang. Hal ini menyebabkan kepadatan yang luar biasa didalam Lapas. Kondisi Lapas saat ini, tidak lepas dari tingginya tindak kejahatan dimana para pelaku tersebut diproses lewat pengadilan. Dengan adanya hal tersebut, akibatnya Lapas-Lapas di wilayah Jakarta, Tangerang dan Bekasi ini mengalami kepadatan yang tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan Heru Prasetyo, Kepala KPLP Lapas Klas I Tangerang :

“Karena tindak kejahatan ini demikian tinggi akhirnya tempat-tempat yang sudah dipersiapkan dan diperkirakan cukup ternyata jauh dari cukup khususnya di daerah daerah Jawa terjadi overload, tidak manusiawi lagi sebetulnya untuk menampung orang-orang tersebut. Karena kamar untuk 1 orang ditempati 3 orang, kamar yang harusnya untuk 7 orang ditempati 13-15 orang, yang idealnya 11-13 ditempati sampai 25 orang kalau dilihat dari sisi HAMnya itu tidak akan masuk, tapi mau dikemanakan lagi, cuma hanya di Lapas.” (Wawancara : 28 September 2009)

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa kebutuhan akan petugas pengamanan di Lapas saat ini, belum terpenuhi. Dengan kondisi Lapas yang overkapasitas ini mengakibatkan seorang petugas pengamanan harus mengawasi 60 – 70 orang penghuni. Keterbatasan jumlah personel mengakibatkan pelaksanaan pengamanan didalam Lapas menjadi tidak ideal. Hal ini sebagaimana yang disampaikan Direktur Jenderal Pemasyarakatan, Untung Sugiyono dalam wawancara yang telah penulis lakukan. Adapun pernyataan beliau sebagai berikut :

“...Yang terjadi sekarang untuk pengamanan itu, sangat tidak ideal, kenyataan di lapangan sekarang satu petugas pengamanan Lapas mengawasi antara 60 sampai 70 orang...” (Wawancara : 3 Desember 2009)

Kemudian pernyataan yang disampaikan Irsyad Bustaman, Direktur Bina Keamanan dan Ketertiban Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, juga sejalan dengan apa yang diutarakan Direktur Jenderal Pemasyarakatan terkait dengan personel petugas pengamanan yang minim di tiap-tiap Lapas :

“Kalau kita mau lihat personel pengamanan yang ada sekarang masih belum ideal. Kita tahu, bahwa jumlahnya masih jauh dari yang kita harapkan. Disamping itu juga kualitas atau kemampuan petugas, masih sangat minim sekali, ini terkait dengan pendidikan dan pelatihan yang sangat kurang dilakukan oleh petugas pengamanan.” (Wawancara : 3 Desember 2009)

Kemudian faktor bangunan yang ada di Lapas saat ini, juga tidak lagi representatif dan ideal untuk ukuran sebuah Lapas, sehingga tidak mencukupi untuk dilakukan pengawasan Lapas yang maksimal oleh petugas pengamanan secara keseluruhan. Seperti area bangunan Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta yang luas, tidak sebanding dengan jumlah petugas dalam mengawasi seluruh area Lapas tersebut. Hal ini sebagaimana yang diutarakan Ibnu Chuldun, Kalapas Narkotika Jakarta :

“Tapi melihat struktur bangunan, yang pasti tidak mencukupi. Di menara pos atas harus diisi 4, bloknya ada 4, poskonya ada 2 kemudian di satgas P2Unya paling tidak 4 di wasrit itu 3, di halaman 2. jumlah ini tidak sebanding, kita disini satu regu 13 orang, artinya bahwa kalau kita lihat jumlah petugas pengamanan

dengan bentuk bangunan ini, itu tidak sebanding, kurang. Kenapa kurang, karena satu blok itu ada 3 lantai. Idealnya setiap blok itu 2 orang petugas harusnya satu blok itu 6 kali 3 blok jadi 18 orang.. Itu baru bloknnya saja. Terbayangkan kekurangan tenaga pengamanan. Itu tidak mungkin dipenuhi semua karena formasinya sedikit.” (Wawancara : 30 September 2009)

Disamping faktor jumlah, tingkat keamanan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas personel pengamanan dalam pengawasannya. Perlu diketahui bahwa sampai dengan saat ini, kemampuan dan pengetahuan dari petugas pengamanan masih terbatas. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kepala Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta :

“Kalau berbicara kualitas petugas, yang pasti mereka ini belum semua mendapatkan pendidikan dan pelatihan tentang pengamanan, apa itu kesamaptaan atau menembak dan sebagainya. Yang memang dibutuhkan. Ini sangat berpengaruh, mereka diangkat menjadi pegawai, belum dididik menjadi petugas masyarakatan apalagi dijuruskan sebagai para petugas pengamanan yang notabenenya pekerjaan itu tidak mudah sehingga mereka tidak memiliki skill yang sesuai dengan tugas dan fungsi pengamanan.” (Wawancara : 28 September 2009)

Dengan luasnya area Lapas dan banyaknya penghuni serta minimnya jumlah petugas pengamanan, menyebabkan sulitnya untuk mendeteksi dan menangani keseluruhan area didalam Lapas. Untuk itu dibutuhkan kemampuan dan keahlian yang sepatutnya dimiliki oleh petugas pengamanan. Kemampuan yang perlu dimiliki tersebut antara lain kemampuan mengawasi, memata-matai (intelijen), bela diri, menembak dan sebagainya. Disamping itu, petugas pengamanan harus juga memiliki keahlian khusus lainnya seperti keahlian bernegosiasi, mendeteksi barang-barang bawaan, mempergunakan sarana fisik Kamtib dan sebagainya.

Saat ini, kemampuan dan keahlian tersebut belum sepenuhnya dimiliki oleh petugas pengamanan di tiap-tiap Lapas. Kemampuan dan keahlian ini belum bisa dibuktikan sehingga belum dapat diandalkan pada masing-masing regu pengamanan. Hal ini didukung pada sebuah fakta bahwa dimasing-masing regu masih terdapat beberapa petugas pengamanan yang belum pernah atau tidak rutin melakukan pendidikan

dan pelatihan dibidang keamanan dan ketertiban Lapas. Semuanya ini, terkait dari penerimaan awal pegawai yang akan bertugas pada regu pengamanan, yang langsung ditempatkan di Lapas, tanpa diberi bekal pendidikan dan pelatihan pengamanan terlebih dahulu. Keterangan ini sebagaimana yang telah disampaikan oleh Kepala KPLP Lapas IIA Narkotika Jakarta, Heru Yuswanto yang menyatakan bahwa :

"Kemampuan dari petugas mungkin kurang ya, kita hanya menerima petugas itu, kita terima mentah dari kantor pusat ini hanya droping petugas. Misalnya petugas pengamanan, lulusan SMA, lulus tes keterima di PNS drop di UPT-UPT. Mereka tidak mengerti tupoksinya apa yang harus dibekali sebagai petugas pengamanan di Lapas. Karena kita petugas pengamanan minimal harus menguasai bela diri, senjata api, alat-alat PHH, Pusdalmas itu harus dikuasai. Selama ini pegawai baru, setelah diterima langsung didroping. Jadi terima petugas yang masih minim pengetahuan pengamanan." (Wawancara : 28 September 2009)

Kemudian juga, regu pengamanan di masing-masing Lapas, tidak pernah mengadakan pelatihan khusus untuk kerjasama tim dalam upaya penanggulangan kerusuhan. Seperti yang disampaikan pejabat disemua Lapas tersebut, bahwa sampai saat ini, kegiatan-kegiatan pelatihan simulasi penanggulangan kerusuhan di Lapas untuk regu belum ada.

5.2.2. Kuantitas dan Kualitas Sarana Fisik yang Kurang

Sarana fisik keamanan dan ketertiban yang ada di Lapas hingga saat ini, sungguh sangat memprihatinkan. Dari fakta yang ada di Lapas, terkait sarana fisik Kamtib, maka ada beberapa sarana yang jumlahnya minim, tidak tersedia, tidak layak pakai (telah usang) dan tidak dapat berfungsi sehingga perlu penggantian atau penambahan dari sarana tersebut. Hal ini sangat serius karena terkait pengawasan, penanganan serta pengamanan penghuni didalam Lapas. Sebagaimana yang disampaikan Haviluddin, Kalapas Klas I Cipinang :

"Sangat..sangat kurang. Terutama peralatan mengenai senjata api. Senjata api itu ada sebagian sudah rusak, ada pelurunya yang sudah lama. Ada senjata api yang sudah puluhan tahun pelurunya tidak ada. Kedua peralatan untuk PHH, tidak sebanding dengan jumlah petugas yang ada. Kalaupun ada sekarang ini hanya satu berbanding seperempat dari petugas yang ada. Sangat..sangat

kurang. kemudian juga peralatan untuk mendeteksi barang-barang benda tajam. Kalau sekarang metal detector dan x-ray. Ini hanya untuk barang-barang yang dilewati pengunjung. Setelah selesai berkunjung, kita lakukan secara manual dengan pengeledahan.”
(Wawancara : 30 September 2009)

Kemudian persoalan lain terkait dengan sarana fisik Kamtib adalah kualitas dari sarana tersebut. Dari penelusuran penulis, bahwa masih ada beberapa sarana fisik Kamtib yang rusak, sehingga tidak dapat berfungsi atau dipergunakan oleh petugas pengamanan. Apabila sarana fisik ini tidak segera diperbaiki, maka akan berdampak pada proses pengamanan di Lapas.

Dengan kondisi tersebut diatas, maka pemakaian sarana fisik keamanan dan ketertiban (Kamtib) di Lapas masih belum maksimal. Ketidakmaksimalan ini dapat terlihat antara lain : 1) Tidak tersedianya beberapa sarana fisik Kamtib; 2) Kondisi sarana fisik Kamtib yang rusak dan memerlukan perbaikan; 3) Kondisi sarana fisik Kamtib yang rusak tidak dapat diperbaiki. Data sarana fisik keamanan dan ketertiban yang rusak dapat terlihat dari data dibawah ini :

Tabel 5.3

Sarana Fisik Kamtib Yang Tidak Tersedia, Rusak Dapat Diperbaiki Dan Rusak Tidak Dapat Diperbaiki di Lapas wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi

NO	U.P.T SARANA FISIK KAMTIB	LAPAS KLASI CIPINANG	LAPAS KLAS I PRIA TANGERANG	LAPAS KLAS IIA NARKOTIKA JAKARTA	LAPAS KLAS IIA SALEMBA	LAPAS KLAS IIA BEKASI
1	SENJATA API	2*	#	#	#	1*
2	CCTV	11^	1^	#	x	x
3	X-RAY	#	x	1^	x	x
4	GAS AIR MATA	5*	#	#	#	#
5	CHARGER HT	4*	#	#	#	#
6	PEMADAM KEBAKARAN	#	1^	#	#	#
7	CONTROL CLOCK	12*	x	x	x	1*
8	MANTEL/JAS HUJAN	#	#	#	#	3^
9	ANJING PELACAK	x	x	x	x	x

Sumber : Bagian Keamanan dan Ketertiban Lapas

Keterangan :

= Tersedia ^ = Jumlah Sarana yang Rusak dapat diperbaiki
 x = Tidak tersedia * = Jumlah Sarana yang Rusak tidak dapat diperbaiki

Dari tabel 5.3 tersebut diatas, dapat diketahui bahwa sarana fisik Kamtib di beberapa UPT (Lapas) tersebut masih terbatas didalam penggunaannya. Apalagi sarana fisik Kamtib tersebut sudah dalam kondisi rusak/tidak dapat dipergunakan lagi serta beberapa dari sarana fisik Kamtib, belum tersedia. Hal tersebut kemudian menjadi faktor penghambat didalam proses pengamanan di Lapas. Kelemahan dari sarana fisik Kamtib tersebut, sebagaimana diungkapkan Ali Syahbana, Kepala KPLP Lapas Klas I Cipinang :

“Apabila terjadi kerusakan sarana ini, kita yang memperbaiki. Kalaupun misalnya adanya proses biasanya lama. Makanya saya coba tangani, bila sarana HT ada dan kita punya repiter dan ternyata repiter kita rusak. Nah, kita upayakan untuk berfungsi kembali. Kalau kita melalui prosedur yang sebenarnya, kan kita harus lapor dulu ke ditjen, kapan jadinya. Sementara ini sarana ini sangat dibutuhkan kan, siap sedia paling tidak, akhirnya inisiatif kita bersama, swadaya, kita upayakan itu repiter kita perbaiki dan itu bukan menjadi kendala. Karena yang kita pikirkan ‘kan kepentingan kegunaannya. Akhirnya sekarang sudah berfungsi.”
 (Wawancara : 28 September 2009)

Jumlah sarana fisik Kamtib yang tersedia di Lapas saat ini, belum disesuaikan dengan volume peningkatan penghuni didalam Lapas, sehingga tidak sebanding. Ketidaksebandingan itu dikarenakan karena kurangnya perhatian dari stekholder Lapas, tentang kondisi dan jumlah sarana fisik Kamtib yang terbatas dan minim di Lapas Bekasi saat ini. Jumlah sarana fisik Kamtib yang minim ini dikemukakan Ujang Sumantri, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Lapas Bekasi selaku Pelaksana Harian Kalapas :

“Dukungan alat pengamanan saat ini, memang sangat-sangat minim di Lapas. Ini bisa kita lihat jumlah senjata yang sangat terbatas kemudian untuk sarana anti huru-hara cuma ada sebelas, alat detektor yang berfungsi hanya ada dua buah. Sangat-sangat minim sekali, jadi ketiga komponen itu diharapkan bersinergi. Itu bisa terjadi kalau Lapas itu atau tindak kejahatan itu tidak tinggi.”
 (Wawancara : 26 September 2009)

Selain itu, kendala yang dihadapi Lapas saat ini yakni dengan tidak tersedianya beberapa sarana fisik kamtib. Dari beberapa sarana fisik Kamtib yang belum tersedia di Lapas wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, hampir semuanya sangat vital dan penting. Penyediaan sarana fisik Kamtib tersebut, sangat membantu petugas didalam pengawasan dan pengamanan didalam Lapas. Ketidakterersediaan sarana fisik Kamtib yang ada di Lapas, terlihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 5.4
Sarana Fisik Kamtib yang Tidak Tersedia di Lapas
Wilayah DKI Jakarta, Tangerang, Bekasi

NO	U.P.T SARANA KAMTIB	LAPAS KLAS I CIPINANG	LAPAS KLAS I PRIA TANGERANG	LAPAS KLAS IIA NARKOTIKA JAKARTA	LAPAS KLAS IIA SALEMBA	LAPAS KLAS IIA BEKASI
1	CCTV				X	X
2	X-RAY		X		X	X
3	GAS AIR MATA			X	X	
4	HAND METAL DETECTOR				X	
5	TONGKAT KEJUT				X	
6	ALAT PEMADAM KEBAKARAN				X	
7	CONTROL CLOCK		X	X	X	
8	KENDARAAN OPERASIONAL			X	X	
9	BORGOL RANTAI				X	
10	ANJING PELACAK	X	X	X	X	X

Sumber : Bagian Keamanan dan Ketertiban Lapas

Sarana fisik Kamtib yang masih belum dimiliki oleh beberapa Lapas antara lain, seperti X-ray belum tersedia di Lapas Klas I Pria Tangerang, Lapas Klas IIA Salemba dan Lapas Klas IIA Bekasi. Padahal, X-ray tersebut merupakan alat yang sangat vital dalam upaya mendeteksi isi bawaan dari petugas dan pengunjung Lapas. Sementara itu penggunaan

anjing pelacak yang keberadaannya menjadi sangat penting sebagai alat bantu pendeteksian barang-barang terlarang dalam bentuk penciuman seperti narkoba belum dapat difasilitasi Lapas.

Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan dilapangan (di beberapa Lapas di wilayah Jakarta, Tangerang dan Bekasi) ditemukan adanya indikasi bahwa sarana fisik Kamtib belum tersedia dan tidak memadai. Berbagai hal yang terkait dengan kekurangan atau belum memadainya sarana fisik Kamtib antara lain : volume/jumlah sarana fisik Kamtib yang tersedia saat ini belum sebanding dengan tingkat hunian Lapas, masih terdapatnya sarana fisik Kamtib yang rusak serta sarana fisik yang belum tersedia di masing-masing Lapas. Kemudian ditambah lagi dengan persoalan klasik yaitu overkapasitas yang selalu dinamis dan berkembang didalam Lapas.

Dengan demikian maka kebutuhan akan sarana fisik Kamtib tersebut memang sangat diperlukan di Lapas guna menjangkau pengawasan dan pengamanan di seluruh area di masing-masing Lapas.

5.2.3. Anggaran Keamanan dan Ketertiban yang Minim

Alokasi anggaran keamanan dan ketertiban (pengamanan) di Lapas yang tercatat dalam DIPA masih sangat terbatas. Keterbatasan anggaran Kamtib tersebut telah diajukan dan dilaporkan baik lisan maupun tulisan (sesuai pernyataan Kalapas Klas I Cipinang) kepada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI, untuk ditindaklanjuti guna dilakukan upaya peningkatan anggaran. Hal ini dilakukan agar Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI dapat merespon dan menindaklanjuti laporan serta keluhan masing-masing Lapas terkait anggaran keamanan dan ketertiban di Lapas. Namun hal tersebut sampai saat ini, belum juga mendapatkan tanggapan berarti. Seperti anggaran yang diterima tahun 2008 hampir sama dengan anggaran tahun 2009.

Kemudian persoalan yang lain terkait anggaran yakni anggaran untuk pemeliharaan sarana fisik Kamtib. Anggaran pemeliharaan sarana fisik Kamtib ini sudah termasuk dengan anggaran pemeliharaan lainnya

seperti *service* komputer, AC dan lain sebagainya (pemeliharaan inventaris kantor). Jumlah anggaran pemeliharaan inventaris kantor keseluruhan di Lapas pertahunnya hanya sebesar Rp. 5.000.000,- (*lima juta rupiah*). Dengan anggaran pemeliharaan sarana fisik kantib yang tersedia hanya tersedia sebesar itu, memang dirasa sangat kurang ini karena kebutuhan akan pemeliharaan tersebut memerlukan biaya yang tidak sedikit. Ini sesuai pernyataan Heru Prasetyo, Kepala KPLP Klas IIA Narkotika Jakarta :

"Ada tapi sangat minim, lima juta satu tahun untuk merawat seluruh baik senjata api, perawatan kantor, Gedung, Komputer, AC, PHH alat-alat yang lain. Itu sangat-sangat kurang" (Wawancara : 30 September 2009)

Selain persoalan anggaran terlebih anggaran pengamanan, yang masih minim, disisi lain penghasilan yang diterima petugas pengamanan masih dirasa kurang. Penghasilan yang didapat petugas pengamanan selain gaji yakni tunjangan resiko dan insentif jaga malam. Hal ini sebagaimana diungkapkan Awaludin, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Klas IIA Salemba terkait masalah anggaran yakni :

"....anggaran untuk mendukung proses pengamanan yang sedang berjalan ada yaitu salah satunya tunjangan resiko dan insentif jaga malam yaitu permalam jaga satu orang sebesar lima belas ribu." (Wawancara : 25 September 2009)

Penghasilan yang diterima setiap petugas pengamanan tidak sesuai dengan beban kerja dan resiko yang diterima. Apalagi dengan melihat beban kerja yang sedemikian berat, dimana petugas pengamanan harus menghadapi banyak permasalahan didalam Lapas dan melakukan kontak langsung dengan para penghuni. Dengan kondisi tersebut, maka petugas harus mencari tambahan untuk mencukupi kebutuhan baik didalam maupun diluar Lapas, sehingga tidak konsentrasi didalam pekerjaan (tugas kedinasan) seperti yang diungkapkan, Joni Riyanto, Komandan Regu Jaga Lapas Bekasi :

"Ya kalau kita lihat penghasilan yang kita terima, memang dirasa masih kurang, apalagi kebutuhan sekarang ini. Memang tidak sebanding tanggung jawab dan resiko yang kita terima dengan penghasilan yang diberikan tersebut. Paling kita cari tambahanlah"

untuk mencukupi kebutuhan rumah tangga kita. Itu satu-satunya cara untuk menutupi kekurangannya (penghasilan). Memang sih dampaknya mengganggu kedinasan kita, kayak anggota yang datang terlambat atau tidak masuk karena ada orderan tapi alasannya sakit, Masuk kantor tapi nggak ngurusin kerjanya, malah ngurusin besukan.” (Wawancara : 26 September 2009).

Dari fakta ini dapat diketahui bahwa jumlah penghasilan yang didapat petugas pengamanan belum sebanding dengan resiko yang mereka hadapi. Penghasilan yang diterima tersebut, masih dirasa kurang. Menurut Bibit Samad Rianto (2006:280), ketidakcukupan penghasilan mereka akan berpengaruh pada konsentrasi mereka kepada tugasnya. Sebagai contoh untuk kebutuhan di Jakarta saja, pendapatan yang diterima tersebut masih dalam tingkatan pemenuhan kebutuhan dasar saja, seperti : biaya kontrakan rumah, makan, transportasi, pendidikan, kesehatan. Sementara untuk menabung (*saving*) masih terasa sulit.

Jika dilihat jumlah yang diperoleh petugas pengamanan (penghasilan) dalam sebulan, dengan tugas, tanggung jawab serta resiko yang dihadapi, tentunya tidak relevan dan tidak ideal. Penghasilan yang diterima tidak mencukupi untuk kebutuhan dari petugas pengamanan itu sendiri. Hal itu seiring dengan yang diungkapkan Kepala Lapas Klas I Cipinang, Haviluddin yang menyatakan bahwa :

“Yang ada sekarang ini selain gaji antara lain insentif, uang tunjangan resiko, uang kopi jaga malam. Kalau kita lihat kebutuhan Jakarta saat ini, tidak akan cukup. Perlu ada peningkatan tunjangan resiko, tunjangan jaga malam dan insentif guna lebih termotivasi petugas. Kira-kira yang wajarlah karena apa, dengan gaji yang terbatas, posisi rumah dengan tempat kerja kan jauh-jauh....mereka harus ngontrak, sesuai dengan penghasilan, mereka mampu mengontrak di tempat yang jauh, akhirnya untuk itu saja tidak cukup. Itu artinya sebaiknya ada peningkatan gaji dan tunjangan khusus pengamanan.” (Wawancara : 30 September 2009)

Oleh sebab itu, maka anggaran keamanan dan ketertiban tersebut perlu ada dan senantiasa terpenuhi sesuai dengan kebutuhan akan pengamanan didalam Lapas. Dengan ketersediaan anggaran pengamanan tersebut, upaya-upaya peningkatan keamanan dan ketertiban, akan selalu ada ditengah-tengah Lapas.

BAB VI
PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN YANG IDEAL
Di LEMBAGA PEMASYARAKATAN

Manajemen pengamanan merupakan suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengamankan agar sesuatu bebas dari gangguan baik fisik maupun psikis, kekhawatiran, resiko dan terwujudnya perasaan damai lahiriyah dan batiniah. Manajemen pengamanan dijalankan agar suatu kegiatan baik individu, kelompok atau dunia usaha yaitu organisasi atau institusi pemerintahan dapat berjalan aman, tertib, teratur dan nyaman, sehingga sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Manajemen pengamanan Lapas dalam pelaksanaannya dilakukan dengan menyelenggarakan pengamanan oleh satuan petugas pengamanan. Dalam penerapan pengamanan tersebut, maka diharapkan mampu untuk : (1) Mencegah dan melawan segala tindakan yang melanggar aturan hukum (2) Mengamankan situasi, dan (3) Berjalan sesuai dengan prosedur tetap yang baku. Keamanan menjadi faktor penting dalam mendukung kegiatan para petugas dan penghuni didalam Lapas.

Dalam manajemen pengamanan, kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan keamanan dan ketertiban (Kamtib), perlu sekali diperhatikan dan penting untuk segera dipenuhi. Sebab pengamanan itu, tidak lepas dari ketersediaan dan kelengkapan dari alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib tersebut. Kemudian secara rutin alat-alat sarana tersebut perlu dievaluasi dan dianalisa guna melihat sejauhmana tingkat keefektifan serta perkembangannya. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Peter Latimer, di Negara Bagian New South Wales, Australia :

"Departemen pemasyarakatan kami sangat terfokuskan atas kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan keamanan. Kami secara rutin selalu menganalisa peralatan-peralatan keamanan yang sekiranya ada di jual. Kami juga mengadopsi sistem-sistem keamanan yang jika dibutuhkan di departemen kami. Semua petugas kami, harus melakukan latihan menembak sekali dalam setahun. Dimana akan dinilai, untuk melihat apakah dia mampu dalam menggunakan senjata api. Dan setiap saat kami melakukan pergantian antara jenis dari senjata api yang digunakan. Petugas harus dilatih dan harus bisa menggunakan senjata baru tersebut." (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Dalam sistem pengamanan di Lapas, perlu senantiasa untuk terus diperhatikan dan diulas, oleh seluruh *stakeholder* Lapas. Sebab sebuah Lapas senantiasa memerlukan keamanan yang selalu dinamis. Hal ini disampaikan Peter Latimer, Kepala Lapas Negara Bagian New South Wales, Australia yakni :

"Saya berbicara terutama di negara New South Walas, kita memiliki sistem yang sangat baik, dimana kami mengulas sistem tersebut. Dan menerapkan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur baru yang menerima tantangan yang baru. Karena bisnis dari masyarakatan cepat sekali berubah disegala bagian didunia, dan dibutuhkan untuk keterbukaan. Dan dibutuhkan bagi masyarakatan untuk lebih efektif dan lebih efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Karena saat ini kami lebih banyak menerima kritikan-kritikan dari pihak-pihak luar." (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Untuk menciptakan keadaan yang kondusif, maka Lapas harus senantiasa melakukan kerjasama dan koordinasi diantara bagian pengamanan dan pembinaan yang ada didalam Lapas. Hal ini diutarakan Kepala Sub Bagian Tata Usaha selaku Pelaksana tugas Kalapas Bekasi, Ujang Sumantri yang menyatakan bahwa :

"Kondisi Lapas yang kondusif itu apabila pengamanan dan pembinaan itu ibarat mata uang sisi satu pengamanan sisi lainnya pembinaan, yang tidak bisa dipisahkan. Ketika kedua ini tidak bisa saling mengisi, maka akan pecah Lapas ini. Nah di Lapas Bekasi ini cukup baik, pengamanan dan pembinaan cukup tertata baik, artinya kerjasama dan koordinasi diantara pengamanan dan pembinaan cukup berjalan. Untuk membuktikannya, bisa kita lihat, kalau sering terjadi perkelahian, pembunuhan, hal-hal yang tidak patut kerusuhan, berarti ada yang fungsinya tidak jalan. Ketika itu dilihat kondusif/baik berarti dua sisi ini berjalan." (Wawancara : 26 September 2009)

Di Lapas hendaknya mencermati, mengedepankan serta mengupayakan penerapan manajemen pengamanan (*security*) yang baik dan profesional, sebab dalam pengamanan di wilayahnya, pasti mengharapkan kondisi-kondisi yang aman terkendali. Ada istilah dalam manajemen pengamanan yang diberikan oleh Hadiman (2008) yakni "Aman itu mahal, tetapi lebih mahal lagi kalau tidak aman". Lapas hendaknya melihat manfaat dari manajemen pengamanan ini, sebab lebih baik mengeluarkan biaya pengamanan yang disesuaikan dengan kebutuhan (mahal) daripada mengeluarkan biaya yang tinggi (lebih mahal) apabila terjadi gangguan keamanan dan ketertiban didalam Lapas.

Dengan menerapkan manajemen pengamanan yang baik yakni dengan terpenuhinya infrastruktur di Lembaga Pemasyarakatan yakni alat-alat sarana Kamtib dalam organisasi, maka sangat mendukung manajemen dalam mengembangkan suatu sistem dan kebijakan pengamanan, menetapkan sasaran dan proses untuk mencapai komitmen-komitmen dari kebijakan, melaksanakan kegiatan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan pemenuhan terhadap kebutuhan dari manajemen pengamanan tersebut. Secara keseluruhan tujuan dari manajemen pengamanan adalah untuk membantu dan meningkatkan pelaksanaan pengamanan yang baik dan profesional di Lapas serta menciptakan keadaan yang baik dan kondusif didalamnya.

6.1. KUANTITAS DAN KUALITAS PETUGAS PENGAMANAN

Ketersediaan petugas pengamanan yang ideal sangat dibutuhkan, sebab jumlah petugas pengamanan yang ideal diharapkan akan mampu mengatasi masalah-masalah keamanan dan ketertiban yang ada di Lapas. Oleh sebab itu jumlah petugas pengamanan yang ideal dalam tiap-tiap Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi sebaiknya terpenuhi. Tabel 6.1 dibawah ini merinci jumlah petugas pengamanan yang ideal :

Tabel 6.1
Jumlah Ideal Petugas Pengamanan Dalam Satu Regu Dengan Penghuni

NO	U.P.T	ISI LAPAS	PETUGAS PENGAMANAN DALAM SATU REGU IDEAL (1 : 25)
1	Lapas Klas I Cipinang	2833	113
2	Lapas Klas I Pria Tangerang	1364	54
3	Lapas Klas IIA Salemba	679	27
4	Lapas Klas IIA Narkotika Jkt	2073	82
5	Lapas Klas IIA Bekasi	1715	68
	JUMLAH	8664	344

Sumber : Hadiman, Perbandingan Jumlah Personel Pengamanan yang Ideal, 2008

Dari data tersebut diatas, maka dapat dilihat komposisi petugas pengamanan yang ideal. Dengan perbandingan yang ideal (1 : 25) ini, maka Lapas memiliki kekuatan (*power*) penuh untuk dapat melakukan upaya-upaya pengawasan dan pengamanan secara maksimal. Hal ini juga dilakukan oleh Lapas di Negara Bagian New South Wales, Australia dengan memakai perbandingan yang mendekati sangat ideal (1 : 6) tergantung pada fasilitas yang tersedia (sesuai tingkatan). Sebagaimana yang dikemukakan Peter Latimer :

"Di Australia, 1 petugas untuk 6 penghuni rasionya satu banding enam (1:6). tentunya ini akan bergantung pada fasilitas yang tersedia. Dimana kami memastikan untuk peningkatan petugas di penjara dengan tingkat maksimum sekuriti. Dan juga bisa memotong jumlah dari petugas yang berada di Lapas dengan pengamanan minimum." (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Kebutuhan akan petugas pengamanan tersebut menjadi penting, sebagai bentuk kesesuaian isi hunian dengan petugas yang ada saat ini ditiap-tiap Lapas. Untuk mengarah pada jumlah petugas yang ideal, maka dibutuhkan penyesuaian jumlah personel petugas pengamanan di Lapas. Dengan adanya hal tersebut diatas, tentunya akan mendukung proses pengawasan dan pengamanan di Lapas. Sebagai realisasinya ialah petugas pengamanan dalam satu regu, harus mencapai perbandingan yang ideal untuk pengamanan didalam Lapas.

Perbandingan yang mendekati ideal di Lapas disampaikan Direktur Jenderal Pemasyarakatan yakni 1 : 30 yang dapat ditempuh melalui 2 pendekatan. Adapun pernyataan Untung Sugiyono, Direktur Jenderal Pemasyarakatan sebagai berikut :

"...Ada 2 pendekatan antara petugas pengamanan dengan isi yang kedua petugas dengan pos-pos yang diisi, dua pendekatan ini idealnya satu petugas berbanding 30 petugas." (Wawancara : 3 Desember 2009)

Dengan adanya perbandingan yang mendekati ideal tersebut diatas, maka manajemen di Lapas dapat mengetahui dan mengukur kekuatan dari personel petugas pengamanannya tersebut. Apabila kekuatan petugas pengamanan ditiap-tiap Lapas mengarah pada yang ideal, maka penanganan

masalah-masalah Kantib khususnya dalam upaya penanggulangan masalah-masalah keamanan dan ketertiban (berkaitan dengan tingkat resiko besar) didalam Lapas akan dapat teratasi dengan baik. Dalam komposisi petugas pengamanan yang ideal tersebut, tentunya dapat menambah bentuk-bentuk pengawasan dari para petugas pengamanan.

Komposisi petugas pengamanan yang ideal, sangat terkait dengan pengadaan pegawai untuk formasi petugas pengamanan. Pengadaan pegawai harus sesuai dengan kebutuhan serta pola rekrutmen yang mengacu pada kualitas (pengetahuan, kemampuan dan *performance*) bagi calon pegawai tersebut. Oleh sebab itu setiap calon pegawai, idealnya memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang pengamanan terlebih dahulu sebelum melakukan tugas-tugas di Lapas.

Dalam pengamanan, unsur personel petugas pengamanan sangat diperlukan, hal ini didasarkan bahwa eksistensi personel pengamanan merupakan alat penggerak, motor sekaligus ujung tombak dalam membuat sebuah keputusan penting khususnya dalam proses pengamanan ditapangan secara langsung. Apabila setiap petugas pengamanan memiliki kecakapan, keterampilan dan sudah terlatih dalam menghadapi setiap persoalan yang muncul di Lapas, maka tugas-tugas pengamanan dapat dijelankannya dengan lebih baik.

Pada umumnya, dalam setiap tujuan organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai (petugas) memiliki kemampuan, keahlian dan dedikasi penuh sehingga dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan kerja petugas pengamanan Lapas, maka manajemen Lapas harus menjalankan usaha-usaha dalam rangka pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai bertujuan untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan maupun

sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983 : 67-71).

Dalam pelaksanaan pengamanan di Lapas, kualitas terkait kemampuan (*skill*) merupakan prasyarat utama yang harus dimiliki oleh seluruh petugas pengamanan. Petugas pengamanan harus menempuh pendidikan dan pelatihan terlebih dahulu agar memiliki kualitas dan kematangan dalam tugas-tugasnya kelak dalam pengamanan. Hal ini senada dengan yang disampaikan Untung Sugiyono, Direktur Jenderal Pemasyarakatan :

"Kualitas yaitu setiap pegawai itu masuk didik lewat pendidikan dasar tentang tugas-tugas pengamanan (kesamaptaan) minimal mereka tahu tata cara, aturan dan prosedur pengamanan. Pada zaman kepenjaraan dulu, untuk kursus pendidikan dasar kepenjaraan ujiannya saja satu bulan diulang-ulang, belum pendidikannya bisa enam sampai sembilan bulan untuk didik." (Wawancara : 3 Desember 2009)

Kemampuan ini menjadi sangat penting karena terkait erat dengan pengamanan di Lapas. Peningkatan kemampuan petugas pengamanan diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). Dalam pelaksanaan Diklat terkait dengan proses pengamanan di Lapas, paling tidak harus mengikuti Diklat-Diklat, antara lain; menembak, bela diri, mempergunakan sarana keamanan, komunikasi, intelijen, mengatasi keadaan darurat dan sebagainya. Pelatihan-pelatihan tersebut sudah dijalankan dan dilaksanakan secara rutin di Lapas Negara Bagian New South Wales, Australia sebagaimana pernyataan dari Peter Latimer :

"Kami terus meningkatkan kemampuan dari petugas-petugas kami dengan memberikan terus pelatihan. Ada pelatihan-pelatihan seperti bela diri dan juga penggunaan senjata api dan lain sebagainya, bagi petugas pengamanan, yang dilakukan secara rutin. Dan juga untuk melatih dan melakukan suatu perencanaan dalam mengatasi keadaan-keadaan darurat yang terjadi didalam Lapas." (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Sebagai sebuah catatan, bahwa apabila petugas pengamanan tidak memiliki kemampuan yang memadai dalam hal pengamanan, hal tersebut akan berakibat fatal terhadap proses pengamanan di Lapas. Oleh sebab itu,

untuk meminimalisir kesalahan/pelanggaran yang dilakukan petugas, maka menjadi sangat penting untuk ditingkatkannya kemampuan-kemampuan teknis dalam pengamanan.

Sebagai tindaklanjut dari hal tersebut diatas, maka perlu adanya mekanisme pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Apabila pendidikan dan pelatihan tersebut tidak terealisasi, maka keamanan dan ketertiban menjadi hambatan sekaligus ancaman didalam Lapas. Hal ini disampaikan Ibnu Chuldun, Kepala Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta :

"Petugas pengamanan yang tidak terdidik dan terlatih bukan hanya menjadi penghambat dalam proses pengamanan tapi menjadi ancaman. Kalau petugas tidak tahu cara mengamankan kunci gembok bagaimana, menyelesaikan perselisihan diantara warga binaan tidak tahu, bisa-bisa dia yang disuruh mengedarkan obat, itu bahayanya." (Wawancara : 30 September 2009)

Kemampuan dan pengetahuan yang di dapat lewat Diklat, senantiasa dibangun, dipelihara dan dijaga terus oleh petugas pengamanan, agar kemampuan tersebut berguna untuk meredam gejolak yang ada didalam Lapas. Hal ini merupakan aset yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dijaga oleh manajemen Lapas. Oleh sebab itu, maka penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tentang pengamanan, sebaiknya harus fokus dan konsen terhadap pembinaan kepada petugas pengamanan. Hal ini dilakukan karena pendidikan dan pelatihan petugas pengamanan berkaitan langsung dengan pengamanan yang berkesinambungan didalam Lapas. Seperti yang telah diterapkan di Lapas Negara Bagian New South Wales, Australia, oleh Peter Latimer yakni :

"Kami sangat fokus untuk melatih para petugas pengamanan. Karena hal tersebut sangat penting. Pelatihan tersebut berguna untuk mengupdate kemampuan dari para petugas pengamanan setiap saat. Dan bagi Departemen untuk terus melihat daerah-daerah dimana perlu dilakukan pelatihan lebih bagi petugas-petugas kami." (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Dalam rangka membentuk petugas pengamanan yang berkualitas dalam hal kemampuan dan pengetahuan, salah satu aspek yang penting ialah dimulai dari pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dengan pola

rekrutmen yang profesional, yang nantinya akan diposisikan pada regu pengamanan Lapas. Perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil tersebut harus melalui seleksi ketat baik tertulis, lisan maupun melalui tes kesehatan dan kemampuan. Hal ini berguna untuk melihat sejauhmana kemampuan dan pengetahuan bagi CPNS tersebut.

Setelah melalui tahap tersebut diatas, maka CPNS tersebut, idealnya tidak langsung ditempatkan pada regu penjagaan Lapas, melainkan harus dididik dan dilatih terlebih dahulu lewat Diklat-Diklat yang terkait pengamanan. Mereka sebaiknya “ditempa” diberi bekal pengetahuan, pengalaman dan kemampuan (*skill*) didalam Diklat tersebut. Hal ini senada dengan yang disampaikan Haviluddin, Kepala Lapas Klas I Cipinang :

“.....Untuk mendidik pegawai baru, biayanya besar, harusnya pusdiklatlah yang punya tugas. Kita contoh kepolisian, terima polisi langsung sekolah bintangara 6 bulan, selesai mereka di didik, lalu ditempatkan. Mereka semua sudah siap pakai baik menggunakan senjata api, menghadapi huru hara dan sebagainya. Kita kan tidak. Idealnya seperti di polisi, setelah menerima SK digodok dulu 6 bulan di pusdiklat.” (Wawancara : 30 September 2009)

Dengan diberikannya bekal pendidikan dan pelatihan bagi calon pegawai tersebut, maka sangat berguna untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman tentang pengamanan. Sebagaimana juga yang telah diterapkan di Lapas Negara Bagian New South Wales, Australia. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Peter Latimer :

“Cara-kami untuk merekrut petugas di Australia, kami melihat paling tidak level dari SMA, kami tidak memiliki batasan dari usia, kami melatih semua petugas kita selama sebelas minggu. Lalu kami melakukan pelatihan lebih lanjut kepada para petugas tersebut baik di lapangan ataupun yang di akademik. Dimana kami memberikan banyak kursus-kursus bagi tingkatan-tingkatan petugas yang berbeda. Kami memiliki beberapa kursus manajemen yang baik, dimana para petugas tersebut bisa mendapatkan kualifikasi setingkat dengan diploma.” (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Pengetahuan petugas akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Petugas yang kurang memiliki

pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja dengan tidak maksimal. Sebab petugas tersebut tidak dapat melakukan tindakan pengamanan yang semestinya sesuai *Standard Operating Procedure* (SOP).

Disamping itu, petugas pengamanan harus memiliki wibawa dan keberanian didalam menghadapi tugas-tugas pengamanan. Kemampuan, dibawa serta keberanian tersebut harus melekat didalam diri mereka. Hal ini dimaksudkan agar tugas-tugas pengawasan dan pengamanan dapat berjalan dengan baik. Kemampuan-kemampuan seperti diatas merupakan kemampuan yang melekat dalam diri petugas pengamanan dalam menjaga dan mengawasi wilayahnya.

Kemudian hal yang tidak kalah pentingnya ialah petugas pengamanan hendaknya memiliki mental yang baik dalam pelaksanaan pengamanan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Masudi, Kepala KPLP Lapas Klas IIA Salemba dalam mengurai kemampuan (*skill*) dan mental petugas pengamanan di Lapas :

"Peningkatan skill keamanan mereka, itu yang perlu sebenarnya. Kalau peralatan canggih secanggih apapun kalau mentalnya atau personel skillnya nggak mumpuni gak mendukung percuma juga. Tetap kita personel dulu. Skill dulu yang paling utama manusia dulu. Contohnya untuk senjata api saja ya itu tidak didukung oleh keahlian dia menggunakan senjata api saja tetapi juga didukung oleh mental. Mereka kalau tidak didukung mental yang baik, bisa bahaya tuh." (Wawancara : 25 September 2009)

6.2. SARANA FISIK SEBAGAI PENDUKUNG TUGAS PENGAMANAN

Kebutuhan akan sarana fisik Kamtib merupakan hal yang penting yang harus diperhatikan dalam pengamanan di Lapas. Kebutuhan ini didasari atas pertimbangan bahwa didalam menjaga penghuni didalam Lapas, keberadaan sarana tersebut sedemikian penting, disamping personel petugas dan anggaran. Sarana fisik Kamtib, dimana sebagai alat, menjadi andalan petugas dalam proses pengamanan didalam Lapas. Sarana fisik Kamtib ini merupakan sarana dan prasarana pendukung guna mengantisipasi, menanggulangi, menghadapi serta meredam segala macam gangguan Kamtib yang ada didalam Lapas.

Ketersediaan dari sarana fisik Kamtib di Lapas, idealnya harus senantiasa lengkap dan memadai disesuaikan dengan kebutuhan. Standar ideal kebutuhan sarana Kamtib ini dapat dilihat pada lampiran 6. Kelengkapan dari sarana fisik Kamtib tersebut harus mempertimbangkan juga area/letak dari Lapas, jumlah personel petugas pengamanan serta isi hunian Lapas tersebut. Kemudian sarana fisik Kamtib tersebut harus memiliki kualitas dan kemampuan untuk digunakan dalam pengawasan dan pengamanan didalam Lapas. Hal tersebut tentu saja penting dan berguna untuk memonitor, mengawasi, mengantisipasi serta menangani setiap peristiwa yang berhubungan dengan pengamanan didalam Lapas. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kalapas Negara Bagian New South Wales, Australia, Peter Latimer, pernyataannya sebagai berikut:

“Peralatan keamanan kami sudah memadai, kami memiliki standar atas peralatan keamanan yang harus dimiliki di Lapas-Lapas Negara Bagian New South Wales. Ini adalah peralatan-peralatan yang mampu untuk mengatasi masalah-masalah keamanan yang ada didalam Lapas.” (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Sarana fisik Kamtib, menjadi hal yang penting dalam pelaksanaan manajemen pengamanan. Adapun manfaat sarana fisik Kamtib, selain membantu pelaksanaan pengamanan, juga dapat menurunkan tingkat pelanggaran dan gangguan keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Seperti yang dikemukakan Dardiansyah, Kalapas Klas IIA Salemba :

“Sarana Kamtib sangat berguna untuk membantu dan mempermudah petugas pengamanan dalam pelaksanaan pengawasan dan pengamanan didalam Lapas ini. Jika Lapas tidak memiliki sarana tersebut, maka sangat mengganggu kerja dari petugas pengamanan itu sendiri. Karena sarana Kamtib itu adalah pegangan dari petugas.” (Wawancara : 25 September 2009)

Pemakaian sarana fisik Kamtib ini dapat dilakukan dengan efektif apabila petugas pengamanan memiliki pengetahuan dan kemampuan didalam operasionalisasi (penggunaan) sarana tersebut. Ada beberapa peralatan-peralatan yang perlu mendapatkan keahlian khusus sebelum menggunakannya, seperti misalnya senjata api yang digunakan oleh petugas yang memiliki keahlian memakai senjata, keahlian menggunakan x-ray, keahlian menggunakan alat pemadam kebakaran, CCTV dan sebagainya.

Kondisi sarana fisik Kamtib di Lapas juga sebaiknya dalam keadaan yang baik, serta dalam jumlah yang ideal sehingga pengamanan di Lapas dapat mencapai yang maksimal. Hal ini dimaksudkan agar petugas mampu mempergunakan semua sarana tersebut dengan baik. Dengan kemampuan ideal yang dimiliki para petugas pengamanan, diharapkan tercipta kondisi dimana petugas siap sedia apabila terjadi gangguan keamanan dan ketertiban didalam Lapas serta mampu mengatasinya. Terkait dengan masalah kondisi sarana fisik Kamtib didalam Lapas, Kepala KPLP Lapas Klas I Tangerang, Wawan Hendrawan menyatakan sebagai berikut :

"Kondisi sarana bagus semua, bisa dipakai. Baik kemarin yang telah diberikan senjata api buatan pindad kita dapat, kemudian tongkat gas, bagus semualah. Saya pikir sudah standar peralatan itu didalam pengamanan." (Wawancara : 28 September 2009)

Agar sarana fisik Kamtib tersebut dapat terus digunakan, maka dibutuhkan perawatan dan pemeliharaan. Perawatan dan pemeliharaan dari sarana fisik Kamtib perlu rutin dilakukan sehingga kualitasnya tetap terjaga. Oleh sebab itu perawatan dan pemeliharaan hendaknya mendapatkan perhatian dari manajemen pengamanan, sehingga dapat berguna untuk mendukung proses pengamanan.

Apabila ini tidak terjadi atau tidak mendapat perhatian, maka sarana fisik Kamtib tersebut akan berkurang kegunaannya. Sebagai contohnya ialah; senjata api, apabila senjata api tersebut tidak dibersihkan selongsongannya dan tidak diberi oli, maka akan menemui masalah-masalah untuk digunakan. Masalah tersebut antara lain seperti macet pemicunya dan lain-lain. Oleh sebab itu, seyogyanya pimpinan memprioritaskan peningkatan perawatan dan pemeliharaan sarana fisik tersebut.

6.3. Anggaran Pengamanan

Dalam menjaga agar kelancaran pengamanan didalam Lapas tetap berlangsung, maka diperlukan sebuah anggaran (biaya) untuk menunjang kebutuhan di Lapas. Anggaran (biaya) itu diantaranya diperuntukkan didalam membiayai personel petugas pengamanan, pengadaan dan pemeliharaan sarana fisik Kamtib. Anggaran pengamanan Lapas, hendaknya

tersedia dan sebaiknya memadai, sebab anggaran tersebut diperuntukkan guna mengawasi, mengamankan serta menangani keadaan di Lapas. Hal ini juga senada dengan apa yang disampaikan Peter Latimer, tentang anggaran pengamanan di Lapas Negara Bagian New South Wales, Australia, yaitu :

"Anggaran pengamanan Lapas yang tersedia di Negara Bagian New South Wales sudah cukup memadai dan menurut kami dalam menjalani manajemen sekuriti di Lapas sudah cukup ideal dengan terpenuhinya anggaran pengamanan di Lapas kami." (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Adapun pengertian anggaran, menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989 : 6), adalah sebagai berikut : "Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan". Pada dasarnya anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu mempererat kerja sama karyawan, memperjelas kebijakan dan merealisasikan rencana saja, tetapi juga dapat menciptakan keselarasan yang lebih baik dalam organisasi dan keserasian tujuan diantara para atasan dan bawahannya.

Anggaran keamanan dan ketertiban juga terkait dengan kondisi dan keadaan petugas pengamanan Lapas. Dengan tersedianya sub anggaran Kamtib buat kesejahteraan petugas pengamanan tersebut, maka berguna untuk menambah motivasi dan inovasi kepada petugas untuk menjalankan tugas-tugas kedinasannya dengan baik dan bertanggung jawab. Anggaran ini yakni berupa kompensasi yang diberikan kepada petugas pengamanan dikaitkan dengan resiko yang dihadapinya didalam Lapas.

Seiring dengan perkembangan zaman sekarang ini, dengan banyaknya kebutuhan-kebutuhan hidup, hendaknya dilakukan upaya-upaya untuk peningkatan penghasilan bagi petugas pengamanan. Dengan upaya peningkatan tersebut, dapat membantu petugas pengamanan untuk pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari. Hal itu seiring dengan yang diungkapkan Havaluddin, Kepala Lapas Klas I Cipinang :

"Yang ada sekarang ini selain gaji antara lain insentif, uang tunjangan resiko, uang kopi jaga malam. Kalau kita lihat kebutuhan Jakarta saat ini, tidak akan cukup. Perlu ada peningkatan tunjangan"

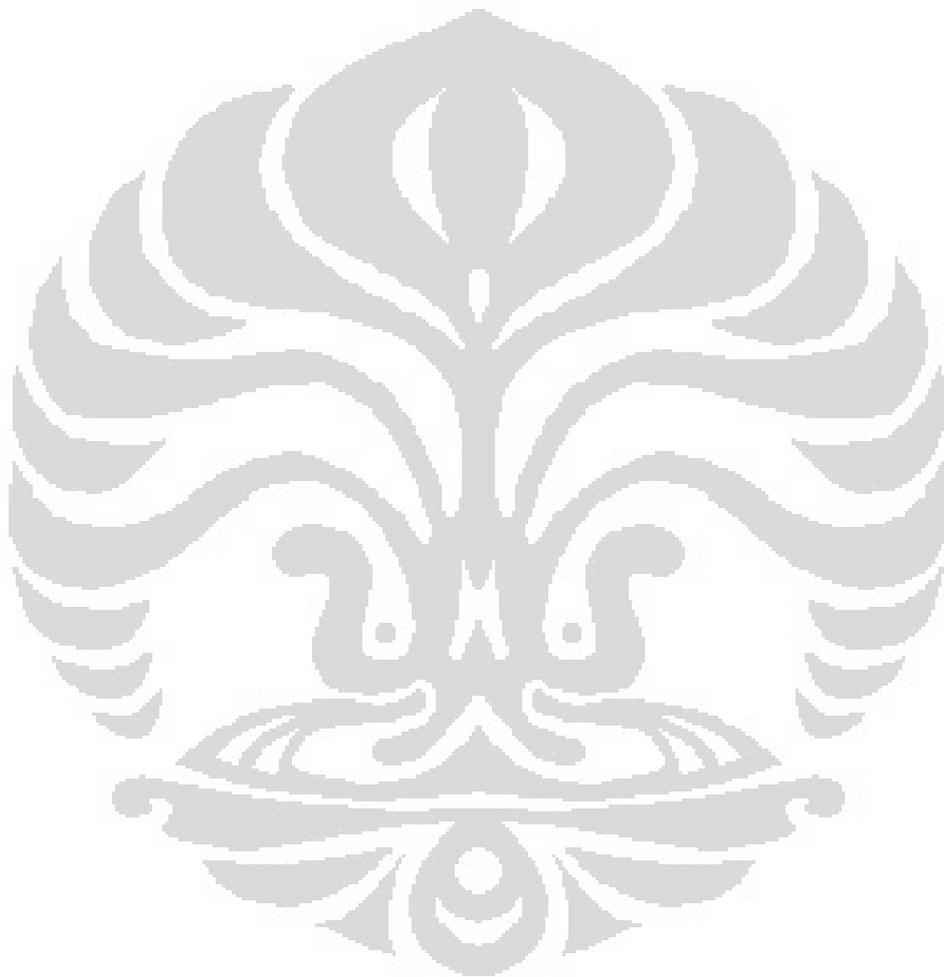
resiko, tunjangan jaga malam dan insentif guna lebih termotivasi petugas. Kira-kira yang wajarlah karena apa, dengan gaji yang terbatas, posisi rumah dengan tempat kerja kan jauh-jauh. Nah seharusnya tinggal dekat LP ini. Sekarangkan tidak ada rumah dinas, mereka harus ngontrak, sesuai dengan penghasilan, mereka mampu ngontrak di tempat yang jauh, akhirnya untuk itu saja tidak cukup. Itu artinya sebaiknya ada peningkatan gaji dan tunjangan khusus pengamanan.” (Wawancara : 30 September 2009)

Disamping anggaran bagi petugas pengamanan, anggaran (biaya) seyogyanya dipergunakan guna mendukung terciptanya sarana fisik Kamtib yang handal dan layak untuk digunakan (operasi). Oleh sebab itu, maka program perawatan, pemeriksaan dan pemeliharaan sarana fisik Kamtib, menjadi prioritas penting dalam rangka mengantisipasi setiap gangguan keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Sarana fisik Kamtib yang handal dan layak untuk dioperasikan merupakan hasil proses perawatan dan pemeliharaan yang terencana, terpadu dan mengacu kepada persyaratan dan standar teknis pengamanan.

Sehubungan dengan program perawatan, pemeriksaan dan pemeliharaan sarana fisik Kamtib, maka sebaiknya dilakukan secara rutin guna melihat kesiapan dari sarana fisik Kamtib tersebut. Untuk melakukan itu semua, maka diperlukan anggaran (biaya) yang benar-benar mendukung didalam program tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan ketersediaan anggaran yang maksimal, tanpa adanya upaya penghematan biaya perawatan. Apabila itu tidak terpenuhi, maka akan mengganggu proses perawatan sarana fisik Kamtib. Hal ini sebagaimana yang disampaikan Kalapas Negara Bagian New South Wales, Australia, Peter Latimer :

“Secara rutin peralatan keamanan tersebut diperbaiki atau diganti atas keperluan yang kami butuhkan. Kami secara rutin mengulas semua sistem keamanan yang ada. Dan jika ada kebutuhan lebih, maka akan diberikan kepada mereka (Lapas). Kami tidak mencoba menghemat dalam kaitannya dengan keamanan. Akan selalu ada peralatan keamanan yang mencukupi untuk petugas keamanan kami untuk menghadapi masalah keamanan didalam Lapas.” (Wawancara : 30 Oktober 2009)

Perawatan dan pemeliharaan ini dilakukan guna menjaga kondisi dari sarana fisik Kamtib tersebut sehingga dapat terpelihara. Hal ini tidak lepas dengan anggaran yang perlu disediakan oleh pemerintah.



BAB VII

ANALISA PENERAPAN MANAJEMEN PENGAMANAN ANTARA KONDISI RIIL DENGAN IDEAL

Dalam memberikan analisa yang komprehensif terkait dengan pelaksanaan manajemen pengamanan di Lapas, maka harus dilihat sejauhmana tingkat efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaannya tersebut. Apakah terjadi inefisiensi atau tidak. Yang kedua adalah bagaimana atau sejauhmana *performance* atau kinerja dari pada petugas pengamanan Lapas tersebut.

Untuk itu perlu diketahui pengertian dari efisiensi. Efisiensi secara umum adalah kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dicapai dengan menghitung tingkat ratio dari keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan dibandingkan dengan hasil atau pendapatan yang diterima dari tercapainya tujuan tersebut. Perlu juga dipahami definisi inefisiensi yang dalam wikipedia berarti pemborosan, pembaziran, ketidakefisienan.

Dalam pendekatan teori ekonomi, sebuah sistem ekonomi (manajemen) dikatakan tidak efisien (inefisiensi) apabila tidak memenuhi tiga kriteria berikut: pertama, *tidak ada yang bisa dibuat menjadi lebih makmur tanpa adanya pengorbanan*; kedua, *tidak ada keluaran yang dapat diperoleh tanpa adanya peningkatan jumlah masukan*; dan yang terakhir ialah *tidak ada produksi bila tanpa adanya biaya yang rendah dalam satuan unit*. Sebagai kesimpulan bahwa efisiensi hanya dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia.

Selanjutnya hal yang tidak kalah penting ialah berkaitan dengan *performance/kinerja* pegawai/petugas pengamanan Lapas. *Performance* sangat penting, dalam konteks ini berguna untuk mengetahui sejauhmana kinerja yang telah dilakukan oleh para petugas pengamanan di Lapas. Secara umum *performance* atau kinerja berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan

secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999 : 2).

Menurut Mangkunegara (2001 : 67), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Bagi Lembaga Pemasarakatan, kinerja dimaksud adalah hasil kerja Kepala Lembaga Pemasarakatan beserta seluruh jajaran dibawahnya yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

Dalam mendukung analisa yang dilakukan, penulis sedikit mengurai kembali pointer-pointer penting yang berkaitan dengan pelaksanaan pengamanan di Lapas. Pertama, *kondisi ideal pengamanan Lapas*; kedua, *kondisi riil pengamanan Lapas*; dan yang ketiga ialah *analisa atas kondisi ideal dan kondisi riil manajemen pengamanan di Lapas*.

7.1. KONDISI IDEAL MANAJEMEN PENGAMANAN LAPAS

Manajemen pengamanan merupakan upaya pencegahan secara efektif dan efisien dari adanya kerugian dari suatu sebab apapun (Hadiman, 2008). Untuk dapat memberikan perlindungan didalam Lapas, maka perlu diciptakan rasa aman disekitarnya. Untuk mengetahui bahwa pelaksanaan manajemen pengamanan telah berjalan dengan baik, paling tidak ada beberapa indikator yang harus ada didalamnya antara lain efektif, efisien dan ekonomis. Kategorinya ialah efektif/efisien tidaknya kegiatan pengamanan yang telah dilaksanakan di beberapa Lapas, kedua keterandalan dalam laporan keuangan, dan yang ketiga adalah ketaatan pada peraturan dan ketantuan yang berlaku (buku Diklat sistem pengendalian manajemen BPKP, 2007).

Dalam realisasinya dilapangan, manajemen pengamanan dikatakan telah dilaksanakan apabila melakukan hal-hal sebagai berikut : 1) seluruh petugas pengamanan Lapas, dari top manajer sampai yang terbawah mematuhi dan taat dengan kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen pengamanan; 2) pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien (tidak mengalami inefisiensi). Prinsipnya ialah memperoleh keluaran atau hasil yang maksimal dengan pengeluaran tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan hasil minimal.

Secara teknis ukuran keberhasilan manajemen pengamanan di Lapas secara umum ialah seluruh *stakeholder* yang ada didalam Lapas, baik penghuni, pengunjung, pegawai Lapas itu sendiri maupun orang-orang yang berhubungan langsung dengan Lapas, bebas dan terhindar dari gangguan fisik maupun psikis, kekhawatiran, resiko dan terwujudnya perasaan damai lahiriyah dan batiniah selama didalam Lapas. Pengamanan Lapas dijalankan agar suatu kegiatan individu maupun kelompok yang melakukan kegiatan didalam Lapas, dapat berjalan aman, tertib, teratur dan nyaman, sehingga sasaran dan tujuan Lapas dapat terpenuhi dan tercapai.

Bentuk kongkrit sebuah Lapas dikatakan berhasil dalam menjalankan fungsi manajemen dengan baik (*ideal*) antara lain ditunjukkan dengan tidak terjadinya atau rendahnya tindakan pelanggaran-pelanggaran atau masih dalam batas kewajaran, antara lain: 1) Kasus perkelahian antar penghuni; 2) Pemerasan; 3) Pelarian; 4) Pemberontakan; 5) Keluar secara tidak sah; 6) Penemuan barang-barang terlarang (Departemen Kehakiman dan HAM RI, 2004:3-4). Kemudian minimnya gangguan keamanan dan ketertiban tersebut antara lain adalah : 1) Pencurian, pemerasan dan pengancaman; 2) Perkelahian antar narapidana/Anak Didik Pemasarakatan (didalam/diluar kamar); 3) Pemberontakan dan perlawanan terhadap petugas; 4) Kebakaran; 5) Unjuk rasa dan mogok makan; 6) Pelarian perorangan atau massal, bencana alam (banjir, gempa bumi, angin topan); 7) Penyerangan dari luar Lapas; 8) Lain-lain gangguan keamanan dan ketertiban (Departemen Kehakiman dan HAM RI, 2003: 64-67).

Dalam menjalankan fungsi manajemen, hendaknya memperhatikan unsur-unsur manajemen. Dimana unsur-unsur manajemen ini memegang peranan penting dalam penerapan manajemen. Unsur-unsur manajemen tersebut terdiri dari : *Men, Machine, Money* dan *Method*.

Sebelum pada penyediaan unsur-unsur manajemen, maka pimpinan Lapas (Kalapas) sebaiknya menyusun daftar-daftar pertanyaan yang terdiri dari :

1. Ancaman apa saja yang kemungkinan terjadi ?
2. Kapan akan terjadinya ?
3. Dibagian mana/dimana kemungkinan terjadinya ?
4. Siapa kemungkinan pelakunya ?
5. Bagaimana kemungkinan proses peristiwanya ?

Selanjutnya melakukan penyusunan piranti-piranti lunak, antara lain:

- a) Membuat Format;
- b) Membuat *Check List*;
- c) Membuat Prosedur;
- d) Membuat Deskripsi;
- e) Membuat Jadwal; dan
- f) Membuat Statistik dan Grafik.

Hal tersebut diatas dilakukan guna melihat sejauhmana perkembangan dari kondisi lapas serta kelengkapan pengamanan yang ada. Tahapan-tahapan ini harus selalu dilalui oleh seorang Pimpinan Lapas (Kalapas), agar penerapan manajemen pengamanan dapat berjalan dengan baik dan profesional. Seorang pimpinan Lapas juga harus rutin melihat kebutuhan-kebutuhan apa saja yang kurang didalam pengamanan. Apabila terjadi kekuranglengkapan dari unsur-unsur manajemen, sebaiknya dibuatkan *check list* untuk membantu memantau unsur-unsur manajemen tersebut.

Unsur-unsur manajemen merupakan alat-alat sarana (infrastruktur) keamanan dan ketertiban. Infrastruktur tersebut hendaknya tersedia lengkap dan dioptimalkan semaksimal mungkin, sehingga penerapan manajemen pengamanan dapat berjalan dengan baik. Dengan pemenuhan alat-alat sarana (infrastruktur) ini, maka dapat berdampak pada kemampuan Lapas dalam pengawasan dan pengamanan yang maksimal.

Untuk melihat gambaran tentang pemenuhan kebutuhan ideal tentang alat-alat sarana (infrastruktur) kamtib pada Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi maka dapat diuraikan di bawah ini :

7.1.1. Petugas Pengamanan

Perbandingan yang sangat ideal menurut Hadiman (2008) adalah jumlah petugas pengamanan dengan isi hunian adalah satu orang petugas mengawasi 5 orang penghuni (1 : 5) dan untuk idealnya satu petugas mengawasi 25 orang penghuni (1 : 25).

Sementara itu pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi petugas pengamanan perlu rutin dilaksanakan guna mengevaluasi kinerja petugas dalam satu tahun. Dengan adanya Diklat tersebut ditujukan untuk mengasah kemampuan dan pengetahuan yang harus dimiliki petugas sehingga mampu mengaplikasikannya di lapangan.

Dengan perbandingan jumlah petugas pengamanan dan pemenuhan pendidikan dan pelatihan tersebut diatas, maka pencapaian dalam pelaksanaan manajemen pengamanan dapat berjalan dengan maksimal. Sehingga pengawasan dan pengamanan guna mencapai hasil/tujuan tersebut dapat berjalan baik dan profesional.

7.1.2. Sarana Fisik Keamanan dan Ketertiban

Sarana fisik keamanan dan ketertiban merupakan sarana pelengkap yang digunakan petugas pengamanan dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pengamanan di dalam Lapas. Sarana fisik tersebut senantiasa tersedia lengkap dan dalam kondisi yang baik. Dengan adanya sarana fisik tersebut, dimaksudkan agar tugas-tugas yang dilaksanakan petugas pengamanan dapat berjalan baik dan lancar.

Untuk melihat sarana fisik Kamtib yang ideal di tiap-tiap Lapas, maka perlu dilakukan perbandingan dari isi hunian Lapas saat ini (proses penelitian ini berlangsung), maka dapat dilihat dari tabel 7.1 dibawah ini :

Tabel 7.1
Jumlah Sarana Fisik Kamtib Disesuaikan Dengan Kebutuhan Ideal Di Lapas

NO	JENIS BARANG	JUMLAH IDEAL KEBUTUHAN SARANA FISIK KAMTIB		SARANA KEAMANAN LAPAS YANG IDEAL		PERBANDINGAN PENGHUNI DAN JUMLAH BARANG Patokan Penghuni 1500 orang
		LAPAS KLAS I (600-1500 penghuni)	LAPAS KLAS IIA (200 – 600 penghuni)	LAPAS KLAS I CIPINANG/ TANGERANG	LAPAS KLAS II A NKTKA JKT/ SALEMBA/ BEKASI	
1.	Senjata Api	99	49	188 / 90	138 / 45 / 114	1 : 15
2.	Amunisi (peluru)	4500	3500	8499 / 4.092	6219 / 2037 / 5145	3 : 1
3.	Dakura/ PHH	35	25	67 / 32	49 / 16 / 40	1 : 42
4.	Handy Talkie	15	10	28 / 13	20 / 7 / 17	1 : 100
5.	Charger	15	10	28 / 13	20 / 7 / 17	1 : 100
6.	Control Clock	28	17	53 / 25	39 / 12 / 32	1 : 53
7.	Kunci Gembok Cadangan	25	20	47 / 22	34 / 11 / 28	1 : 60
8.	Lonceng/Genta	6	5	11 / 5	8 / 3 / 7	1 : 250
9.	Lampu Penerangan	24	18	45 / 22	33 / 10 / 27	1 : 62
10.	Kendaraan Operasional	4	4	7 / 3	5 / 2 / 4	1 : 375
11.	Pemadam Kebakaran	30	20	56 / 27	41 / 41 / 34	1 : 50
12.	CCTV	25	15	47 / 22	34 / 11 / 28	1 : 60
13.	Almari	3	2	6 / 3	4 / 2 / 3	1 : 500
14.	Hand Metal Detector	7	4	13 / 6	9 / 3 / 8	1 : 214
15.	Tongkat Kejut	15	10	28 / 13	20 / 7 / 17	1 : 100
16.	Borgol	115	70	217 / 104	159 / 52 / 131	1 : 13
17.	Pentungan	150	66	283 / 136	207 / 67 / 171	1 : 10
18.	Gas Air Mata	75	33	141 / 68	103 / 33 / 85	1 : 20
19.	Senter	20	14	37 / 18	27 / 9 / 22	1 : 75
20.	X-ray	3	2	6 / 3	4 / 2 / 3	1 : 500
21.	Fire Hidrant	10	6	18 / 9	13 / 4 / 11	1 : 150
22.	Mantel / Jas Hujan	25	20	47 / 22	34 / 11 / 28	1 : 60

23. Masker	35	25	67/32	49/16/40	1 : 42
24. Genset	3	2	6/3	4/2/3	1 : 500
25. Alarm System	3	2	6/3	4/2/3	1 : 500
26. Anjing Pelacak	3	2	6/3	4/2/3	1 : 500

Sumber : Pedoman Standarisasi Sarana fisik keamanan dan ketertiban, Departemen Kehakiman dan HAM RI, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, 2002.

Kebutuhan ideal akan sarana fisik Kamtib, disesuaikan dengan kapasitas isi Lapas pada tiap-tiap Lapas. Penulis contohkan pada Lapas Klas I Cipinang, isi idealnya sebanyak 1.179 orang penghuni dan Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta sebanyak 1.084 orang penghuni, maka sepatutnya terpenuhi jumlah kebutuhan sarana fisik Kamtib yang ideal ditiap-tiap Lapas Klas I dan Klas IIA (seperti terlihat pada tabel 7.3). Apabila isi hunian sekarang ini bertambah banyak seperti di Lapas Klas I Cipinang terisi 2.833 penghuni dan Lapas Klas IIA Narkotika Jakarta terisi 2.073 penghuni, maka harus ada penambahan sarana fisik Kamtib di Lapas tersebut.

7.1.3. Anggaran Pengamanan

Anggaran pengamanan merupakan salah satu alat untuk membiayai keperluan-keperluan pengamanan di dalam Lapas. Dengan adanya anggaran pengamanan tersebut dapat mendorong dan memotivasi manajemen dalam rangka perencanaan, penggerakan dan pengarahan guna peningkatan kinerja dari organisasi Lapas. Anggaran itu sendiri menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989 : 6) adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Pada dasarnya anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu mempererat kerjasama karyawan, memperjelas kebijakan dan merealisasikan rencana saja, tetapi juga dapat menciptakan keselarasan yang lebih baik dalam organisasi dan keserasian tujuan diantara para atasan dan bawahannya.

Anggaran pengamanan ini hendaknya dipergunakan untuk keperluan yang nyata di lapangan, yang mendukung proses pengawasan dan pengamanan didalam Lapas. Keperluan-keperluan yang nyata mendukung proses pengamanan antara lain kesejahteraan petugas (tunjangan resiko, jaga malam), pemeliharaan, suku cadang, pelatihan dan tindakan darurat.

Kebutuhan akan anggaran di Lapas dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Oleh sebab itu hendaknya dapat disikapi dan dipenuhi oleh *stakeholder* Lapas, sehingga memberikan “energi” di dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan dan pengamanan di Lapas.

7.2. KONDISI RIIL MANAJEMEN PENGAMANAN LAPAS

Setelah melakukan penelitian, baik dalam bentuk kunjungan lapangan, wawancara dengan para *stakeholder* masyarakat, hasil kajian data, dan data pendukung lainnya, dapat ditemukan kondisi riil terkait dengan pelaksanaan manajemen pengamanan di Lapas yang terdiri atas infrastruktur keamanan dan ketertiban di Lapas. Ada tiga persoalan penting yang penulis temukan selama penelitian dilaksanakan. Pertama adalah, persoalan sumber daya manusia, sarana fisik Ketertib dan yang terakhir adalah berkenaan dengan anggaran.

7.2.1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia Petugas Pengamanan

7.2.1.1. Jumlah Petugas Pengamanan Tidak Ideal

Personel petugas pengamanan pada Lapas saat ini, masih terasa kurang ideal dengan yang diharapkan. Ini terlihat dari perbandingan (komposisi) petugas dalam satu regu jaga dengan jumlah penghuni di 5 (lima) Lapas yang ada di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi. Jumlah ideal petugas pengamanan untuk dapat dilihat pada tabel 7.1 berikut ini :

Tabel 7.2
Ketidakidealan Petugas Pengamanan Dalam
Satu Regu Dengan Penghuni Lapas

NO	U.P.T	ISI LAPAS	PERBANDINGAN PETUGAS PENGAMANAN DENGAN PENGHUNI SAAT INI		PETUGAS PENGAMANAN DALAM SATU REGU SAAT INI	
						IDEAL 1 : 25
1	Lapas Klas I Cipinang	2833	1 : 63	45	113	
2	Lapas Klas I Pria Tangerang	1364	1 : 59	23	54	
3	Lapas Klas IIA Salemba	679	1 : 38	18	27	
4	Lapas Klas IIA Narkotika Jkt	2073	1 : 122	17	82	
5	Lapas Klas IIA Bekasi	1715	1 : 132	13	68	
	JUMLAH	8664	1 : 75	116	344	

Sumber : Hadiman, Perbandingan yang Ideal dalam Pengamanan, 2008

Berikut ini merupakan contoh dampak dari personel petugas pengamanan yang tidak ideal : kasus kerusuhan yang terjadi di Lapas Cipinang (2007), kejadian pembunuhan di Lapas Bekasi (2009) dan sebagainya. Apabila ditelusuri maka personel pengamanan di Lapas tidak mampu mengawasi dan menanggapi kejadian tersebut, dikarenakan personel petugas yang tidak ideal (kurang personel). Selain itu juga, dengan minimnya personel petugas pengamanan tersebut, maka pihak Lapas kerap meminta bantuan kepada pihak kepolisian untuk menanggapi kejadian-kejadian dalam skala besar di Lapas.

7.2.1.2. Kurangnya Pengembangan Kemampuan Petugas Pengamanan

Tingkat kemampuan (*skill*) dan pengetahuan menjadi modal penting yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing petugas pengamanan. Kemampuan ini menjadi tumpuan guna mengamankan situasi dan kondisi didalam Lapas. Kemampuan dan pengetahuan dari

petugas yang ada di Lapas saat ini baru sebagian saja yang dimiliki, sementara sebagian lagi masih belum dipunyai.

Dalam penelitian dilapangan banyak ditemukan pegawai/calon pegawai (CPNS) yang sudah ditempatkan dalam regu pengamanan Lapas namun belum mempunyai kemampuan dan pengetahuan dalam hal pengamanan di Lapas. Kemampuan dan pengetahuan mereka masih sangat minim terutama dalam soal pengamanan didalam Lapas. Selama ini mereka hanya belajar mengenal tehnik dan cara pengamanan secara otodidak. Hal ini berdampak pada minimnya teknik penguasaan pengamanan didalam Lapas oleh para petugas pengamanan yang baru tersebut. Hal Ini sebagaimana yang disampaikan Heru Yuswanto, Kepala KPLP Lapas IIA Narkotika Jakarta :

"Kemampuan dari petugas mungkin kurang ya...kita hanya menerima petugas dengan kondisi mentah. Misalnya petugas pengamanan, lulusan SMA, lulus tes keterima di PNS drop di UPT-UPT. Mereka tidak mengerti tupoksinya apa yang harus dibekali sebagai petugas pengamanan di Lapas. Karena kita petugas pengamanan minimal harus menguasai bela diri, senjata api, alat-alat anti huru-hara, pusedalmas itu harus dikuasai. Selama ini pegawai baru, setelah diterima langsung didroping. Jadi terima petugas yang minim pengetahuan pengamanan."
(Wawancara : 30 September 2009)

Dari sini dapat dilihat bahwa belum semua petugas pengamanan di Lapas mendapatkan pendidikan dan pelatihan khusus yang berkaitan dengan pengamanan yang seharusnya menjadi kompetensi wajib yang harus dimiliki. Selama ini penyelenggaraan pelatihan-pelatihan pengamanan adalah Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM dimasing-masing Propinsi. Pelatihan yang diberikan tersebut telah menjadi program utama di Departemen Hukum dan HAM RI khususnya bagi petugas pengamanan di Lapas. Namun kenyataannya, pelatihan-pelatihan tersebut masih kurang merata diberikan kepada petugas pengamanan. Selain itu pelatihan pengamanan tersebut belum menjadi agenda rutin untuk diselenggarakan, biasanya hanya satu sampai dua kali dalam satu tahun.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, pendidikan dan pelatihan yang seharusnya ada dan menjadi kompetensi dasar bagi petugas pengamanan belum semua dilaksanakan. Pelatihan yang belum ada meliputi pelatihan dalam penanganan gangguan keamanan dan ketertiban, pelatihan menembak, pelatihan tentang teknik bernegosiasi dengan komunikasi apabila terjadi gangguan keamanan, pelatihan mendeteksi barang-barang terlarang dan pelatihan tentang intelegensi.

Sementara itu Lapas sampai saat ini, belum pernah menyelenggarakan kegiatan-kegiatan ujicoba dalam penanganan masalah-masalah keamanan dan ketertiban. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan simulasi penanganan masalah-masalah keamanan, seperti kerusuhan dan pemberontakan. Dengan melakukan simulasi penanganan masalah-masalah keamanan tersebut, maka petugas pengamanan dapat mengetahui, memahami dan menerapkannya didalam penanganan masalah-masalah keamanan.

Apabila simulasi penanganan masalah-masalah keamanan ini rutin dilakukan, diharapkan dapat memberikan bekal pengetahuan dan pengalaman untuk setiap petugas pengamanan untuk selalu mawas diri, siap sedia, sigap dan tangkas dalam menghadapi segala macam masalah-masalah yang terkait dengan keamanan dan ketertiban didalam Lapas. Menurut penulis, "kemampuan dan pengetahuan tiap-tiap personel pengamanan apabila terus menerus dibangun, merupakan kekuatan yang besar didalam pengamanan."

Dari penjelasan diatas, terindikasi bahwa terdapat beberapa kompetensi dasar tentang keamanan dan ketertiban di Lapas yang belum dimiliki/dikuasai oleh petugas pengamanan. Persoalan tersebut terjadi karena minimnya pelatihan-pelatihan yang menunjang peningkatan kemampuan dan pengetahuan dalam pengamanan. Menurut referensi yang ada, kemampuan dan pengetahuan merupakan bagian integral dan sangat urgen yang harus dikuasai oleh petugas pengamanan namun

dalam realitasnya pelatihan tersebut belum maksimal untuk dilaksanakan.

7.2.1.3. Belum Terdapatnya Pedoman Ideal Pengamanan yang Baku

Setelah penulis melakukan penelitian dilapangan, penulis belum menemukan pedoman ideal pengamanan yang baku sebagai acuan Lapas dalam menjalankan manajemen pengamanan. Karena belum adanya pedoman atau aturan baku yang dikeluarkan sehingga berdampak kepada belum adanya idealisasi yang disepakati dan digunakan bersama dalam pengamanan di Lapas.

Dalam penelusuran pustaka, penulis belum menemukan aturan/pedoman tentang pengamanan yang khusus mengatur pengamanan dalam Lapas. Hal ini dapat dilihat dari belum seragamnya penerapan manajemen pengamanan oleh tiap-tiap Lapas yang penulis kunjungi. Adapun yang penulis temukan masih bersifat umum.

7.2.2. Penggunaan Sarana Fisik Kamtib yang Kurang Efektifitas dan Efisiensi

Ketersediaan sarana fisik keamanan di Lapas, sangat mendukung dalam pelaksanaan tugas bagi petugas pengamanan. Dalam pelaksanaan tugas, sarana fisik Kamtib ini digunakan setiap saat atau dipergunakan sewaktu-waktu apabila diperlukan untuk pengamanan.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, dapat diketahui bahwa sarana fisik Kamtib di Lembaga Pemasyarakatan pada wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, masih relatif terbatas. Keterbatasan ini akibat jumlah yang kurang serta kondisi sarana fisik yang rusak serta belum tersedianya beberapa item sarana fisik Kamtib tersebut.

Sarana fisik Kamtib yang perlu mendapatkan penambahan antara lain : senjata api, amunisi, gas air mata dan dakhura yang digunakan apabila terjadi kerusuhan atau pelarian penghuni. Kemudian ketidaktersediaan beberapa sarana fisik Kamtib sebagaimana terlihat di bab V, menjadi kendala dalam proses pengamanan di Lapas.

Jika kita lihat kekurangan beberapa sarana fisik yang ada di Lapas, faktor yang membuat kurang tersedianya jumlah sarana fisik Kamtib yakni keterbatasan anggaran untuk pengadaan sarana pengamanan. Sebagai contoh : kebutuhan pengadaan X-Ray, CCTV, Anjing Pelacak dan sebagainya. Hal ini dikarenakan sarana fisik pengamanan tersebut membutuhkan anggaran pengadaan biaya yang besar. Oleh karena itu jumlah sarana fisik Kamtib di Lapas saat ini, masih dirasa kurang. Kekurangan itu dikarenakan jumlah sarana fisik Kamtib yang ada saat ini, tidak sebanding dengan isi hunian didalam Lapas.

Selain jumlah sarana fisik keamanan dan ketertiban yang masih kurang (belum ideal), Lapas juga dihadapkan pada persoalan sarana fisik pengamanan yang tidak lagi efektif dan efisien untuk digunakan. Hal ini dikarenakan oleh kondisi dari beberapa sarana fisik Kamtib yang hingga saat ini pun, sudah rusak atau tidak layak pakai. Jumlah dan kondisi beberapa sarana fisik Kamtib tersebut, sampai dengan saat ini belum ada penanganan yang baik. Kondisi yang demikian tentunya akan membuat proses pengamanan di Lapas akan terganggu. Fakta yang ada ini penulis dapatkan dari penjelasan dari Havaluddin, Kalapas Klas I Cipinang yang menyatakan bahwa :

"Kondisi sarana fisik Kamtib, saat ini memang sangat kurang. Terutama senjata api, dimana sebagian sudah rusak, ada pelurunya yang sudah lama. Ada senjata api yang sudah puluhan tahun pelurunya tidak ada pengantian-pengantiannya. Yang kedua peralatan untuk PHH, tidak sebanding dengan jumlah petugas yang ada. Kemudian juga peralatan untuk mendeteksi barang-barang benda tajam itu. Kalau sekarang metal detector dan x-ray. Ini hanya untuk barang-barang yang dilewati pengunjung. Setelah narapidana berkunjung, nah itu hanya kita lakukan secara manual dengan pengeledahan saja." (Wawancara : 30 September 2009)

Dengan kondisi dari beberapa sarana fisik Kamtib yang rusak tersebut, maka dapat menyebabkan pengawasan dan pengamanan dari petugas pengamanan tidak optimal. Dengan kondisi tersebut, maka penggunaan sarana fisik keamanan dan ketertiban di Lapas menjadi tidak efektif dan efisien.

Kebutuhan sarana fisik Kamtib pada Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, masih belum sepenuhnya memenuhi jumlah kebutuhan yang ideal. Hal ini dapat terlihat dari jumlah sarana fisik Kamtib yang ada di Lapas saat ini, yang masih kurang ideal dibandingkan dengan kebutuhan yang seharusnya dipenuhi pada masing-masing Lapas tersebut. Ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 7.3
Kebutuhan Ideal dan Jumlah Sarana Fisik Kamtib Di Lapas

NO	JENIS BARANG	KEBUTUHAN IDEAL SARANA KAMTIB		SARANA FISIK KAMTIB DI LAPAS		SATUAN
		LAPAS KLAS I (600-1500 penghuni)	LAPAS KLAS IIA (200 - 600 penghuni)	LAPAS KLAS I CIPINANG/ TANGERANG	LAPAS KLAS II A NKTKA JKT/ SALEMBA/ BEKASI	
1.	Senjata Api	99	49	112 / 49	32 / 2 / 18	Pucuk
2.	Amunisi (peluru)	4500	3500	10.944 / 6.552	2.431 / 20 / 3.189	Butir
3.	Dakdur / PHH	35	25	15 / 6	7 / 12 / 4	Buah
4.	Handy Talkie	15	10	39 / 5	8 / 9 / 9	Unit
5.	Charger	15	10	15 / 5	8 / 9 / 6	Buah
6.	Control Clock	28	17	79 / -	- / - / 1	Buah
7.	Kunci Gembok Cadangan	25	20	100 / 100	85 / 30 / 100	Buah
8.	Lonceng/Genta	6	5	1 / 1	6 / 3 / 6	Buah
9.	Lampu Penerangan	24	18	2 / 20	7 / 5 / 7	Buah
10.	Kendaraan Operasional	4	4	2 / 2	- / - / 3	Unit
11.	Pemadam Kebakaran	30	20	10 / 1	2 / - / 2	Buah
12.	CCTV	25	15	17 / 1	8 / - / -	Unit
13.	Almari	3	2	6 / 2	5 / 2 / 2	Buah
14.	Hand Metal Detector	7	4	20 / 3	4 / - / 2	Unit
15.	Tongkat Kejut	15	10	4 / 9	6 / - / 2	Buah
16.	Borgol	115	70	338 / 39	60 / 25 / 30	Buah

17.	Pentungan	150	66	20 / 25	15 / 15 / 20	Buah
18.	Gas Air Mata	75	33	27 / 13	- / - / 5	Buah
19.	Senter	20	14	4 / 6	24 / 2 / 2	Buah
20.	X-ray	3	2	1 / -	1 / - / -	Unit
21.	Fire Hidrant	10	6	5 / 5	5 / 3 / -	Buah
22.	Mantel / Jas Hujan	25	20	2 / 2	10 / 6 / 3	Buah
23.	Masker	35	25	- / -	- / - / -	Buah
24.	Genset	3	2	2 / 2	1 / 1 / 1	Buah
25.	Anjing Pelacak	3	2	- / -	- / - / -	Ekor

Sumber : Pedoman Standarisasi Sarana fisik keamanan dan ketertiban, Departemen Kehakiman dan HAM RI, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, 2002.

Dari Tabel 7.3 diatas, terlihat bahwa masih terdapat jumlah sarana fisik Kamtib yang masih kurang ideal di lima Lapas pada wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi ini. Kebutuhan akan sarana fisik Kamtib saat ini, masih jauh dari yang diharapkan dalam manajemen pengamanan. Dalam manajemen pengamanan, sarana-sarana pengamanan harus lengkap tersedia dan disesuaikan dengan kebutuhan dilapangan sehingga memenuhi standar kebutuhan ideal dalam pengamanan (Hadiman, 2008).

Dengan adanya beberapa sarana fisik Kamtib di Lapas saat ini, yang jumlahnya masih belum sesuai dengan kebutuhan yang ideal di Lapas, maka terjadi kesenjangan. Kesenjangan tersebut terlihat antara jumlah sarana fisik Kamtib yang tersedia di Lapas saat ini dengan jumlah yang ideal. Oleh sebab itu maka perlu sekali adanya penyesuaian jumlah sarana fisik Kamtib tersebut dengan kebutuhan pengamanan di Lapas.

Untuk mengatasi kekurangan sarana fisik Kamtib tersebut, maka manajemen Lapas telah menempuh upaya untuk mengoptimalkan jumlah sarana fisik Kamtib tersebut melalui usulan kebutuhan akan sarana fisik Kamtib tersebut. Semua usulan telah diberikan kepada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM, namun hanya sebagian saja yang

teralisasi, sebagian lagi masih menunggu proses. Hal ini seperti yang disampaikan kembali oleh Haviluddin, Kalapas Klas I Cipinang :

“Ini kan selalu kita usulkan, dalam raker pertemuan sudah kita sampaikan. Kenyataannya sampai sekarang masih begini terus. Memang sih, ada sebagian sarana keamanan tersebut yang sudah bisa terealisasi namun sebagian lagi masih menunggu.”
(Wawancara : 30 September 2009)

7.2.3. Minimnya Anggaran Untuk Manajemen Pengamanan Di Lembaga Masyarakat

Anggaran merupakan rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.” (Munandar, 2001:1). Anggaran pengamanan di Lapas saat ini masih terbatas, sehingga berdampak kepada terganggunya proses pengawasan dan pengamanan para penghuni.

Kondisi anggaran sepatutnya disesuaikan dengan kebutuhan keamanan dan ketertiban yang vital dan mendesak di Lapas. Apabila anggaran pengamanan berada dibawah kabutuhan di Lapas (minim), maka akan berdampak proses pengamanan di Lapas. Apalagi alokasi anggaran pengamanan untuk sub-sub tidak nyata disebutkan di daftar DIPA, maka akan menimbulkan ketidakjelasan (kerancuan) dalam pelaksanaannya. Seperti contoh : sub alokasi anggaran perawatan sarana fisik Kamtib disatukan dengan perawatan inventaris kantor lainnya. Akibatnya pemeliharaan sarana fisik Kamtib tidak akan maksimal. Hal Ini sebagaimana diungkapkan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Klas IIA Salemba, Awaludin terkait masalah anggaran yakni :

“Jika anggaran pengamanan, memang tidak ada disebutkan di daftar DIPanya. Anggaran biaya perawatan sarana ada, yaitu perawatan gedung, untuk perawatan senjata itu dimasukkan didalam perawatan inventaris kantor yang besarnya paling enam juta setahun. Itu total untuk perawatan semua inventaris. Termasuk senjata kalau misalnya rusak, anggaran itu yang dipakai, jika dananya habis ya sudah dibiarkan saja.”
(Wawancara : 25 September 2009).

7.2.3.1. Kurangnya Anggaran Pengamanan

Anggaran pengamanan yang terealisasi di Lapas saat ini sangat terbatas. Anggaran pengamanan berhubungan dengan biaya operasional pengamanan didalam Lapas. Sementara operasional pengamanan, membutuhkan anggaran yang cukup guna mengatasi masalah-masalah keamanan didalam Lapas. Anggaran pengamanan yang tersedia saat ini belum mencerminkan kebutuhan Lapas yang sangat besar.

Salah satu item dalam anggaran yang diajukan Lapas lewat DIPA adalah adanya sub anggaran penyelenggaraan operasional dan pemeliharaan peralatan kantor. Anggaran keamanan dan ketertiban yang diajukan Lapas hanya terealisasi sebesar Rp 5.000.000,- (*lima juta rupiah*) untuk setiap tahunnya. Biaya untuk keamanan dan ketertiban tersebut masih jauh dari kebutuhan yang diperlukan di Lapas.

Untuk menanggulangi masalah-masalah keamanan didalam Lapas, diperlukan biaya pengamanan yang mencukupi. Biaya yang dikeluarkan tergantung besar kecilnya masalah. Apabila masalah keamanan itu kecil, biaya pengamanannya pun sedikit atau tanpa biaya. Tetapi jika masalah-masalah keamanan itu besar, maka untuk mengatasi masalah tersebut, Lapas harus mengeluarkan biaya yang cukup besar. Biaya yang dikeluarkan antara lain : Biaya untuk menyediakan bala bantuan keamanan, biaya untuk logistik dan lain sebagainya

Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran sehingga mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Oleh karena itu maka anggaran keamanan dan ketertiban didalam Lapas sudah seharusnya disesuaikan dengan kondisi dan asumsi kebutuhan dari Lapas ke depan.

7.2.3.2. Belum Adanya Keseimbangan Antara Anggaran Pengamanan Dengan Kebutuhan Pengamanan

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwasanya belum ada kesesuaian antara anggaran pengamanan dengan beban/kebutuhan pengamanan di Lapas. Anggaran kebutuhan pengamanan ini sudah diinventarisir, diajukan dan dilaporkan ke Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI, namun belum ada realisasi dalam rangka peningkatan anggaran pengamanan yang signifikan (sesuai dengan kebutuhan pengamanan).

Sebagai gambaran saja, untuk Lapas dengan kondisi yang sedikit mengalami gangguan keamanan dan ketertiban maka biaya keamanan dan ketertiban tersebut sangat kecil untuk dikeluarkan. Begitu juga apabila kondisi gangguan Kamtib itu besar, maka membutuhkan sekali biaya yang besar. Dampak dari ketidaksesuaian tersebut ialah Lapas mengalami kesulitan dalam penanganan gangguan keamanan didalam Lapas, sehingga perlu meminta bantuan pihak kepolisian dengan konsekuensi mengeluarkan biaya tambahan.

7.2.3.3. Tidak Adanya Anggaran Pengamanan Untuk Tanggap Darurat

Dalam pengamanan didalam Lapas saat ini, anggaran dalam pengamanan untuk tanggap darurat belum tersedia. Anggaran ini sebenarnya berguna untuk mengantisipasi keadaan yang darurat didalam Lapas. Keadaan yang darurat dalam Lapas, antara lain : kerusuhan massal dan pemberontakan dari penghuni, kebakaran, banjir, gempa bumi dan sebagainya. Keadaan darurat ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari manajemen di Lapas.

Salah satu contoh yakni penanganan masalah-masalah keamanan dan ketertiban yang besar seperti kerusuhan massal dan pemberontakan penghuni, Lapas memerlukan personel petugas pengamanan yang cukup besar. Dalam menghadapi masalah tersebut, kekuatan petugas pengamanan yang tersedia sekarang di Lapas tidak ideal dengan jumlah

penghuni, apabila mereka melakukan kerusuhan atau pemberontakan tersebut.

Apabila itu terjadi, maka pihak Lapas perlu meminta bantuan. Upaya-upaya yang dilakukan pihak Lapas untuk meminta bantuan antara lain *droping* petugas pengamanan tambahan dari Lapas itu sendiri, apabila hal ini dirasa kurang, maka pejabat Lapas dapat meminta bantuan pihak kepolisian. Bantuan petugas pengamanan yang dikerahkan tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi keadaan darurat tersebut.

Untuk penanganan keadaan darurat tersebut, Lapas selaku pihak yang meminta bantuan, harus juga menyiapkan segala kebutuhan dari petugas pengamanan, baik logistik makanan dan minuman serta jasa kepada petugas yang memberi bantuan tersebut. Selama ini dana tersebut tidak tersedia dalam DIPA, dikarenakan keterbatasan anggaran. Dana yang selama ini dikeluarkan untuk kebutuhan tanggap darurat tersebut berasal dari swadaya Lapas.

Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa selama ini belum ada anggaran tanggap darurat di Lapas. Idealnya Lapas memiliki sub anggaran pengamanan yang berupa anggaran pengamanan untuk tanggap darurat. Hal tersebut menyebabkan pihak manajemen Lapas harus menyediakan biaya yang diperuntukkan bagi pihak luar yang diminta bantuannya dalam pengamanan situasi atau keadaan darurat.

Dengan tidak adanya anggaran yang tersedia dalam rangka mengantisipasi keadaan darurat tersebut, maka akan menciptakan ketidakpekaan dan ketidaktanggapan petugas pengamanan dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan keadaan darurat didalam Lapas. Dengan ketidakpekaan dan ketidaktanggapan petugas pengamanan tersebut, maka akan berdampak pada efisiensi dan efektifitas dari petugas pengamanan didalam penanganan masalah-masalah yang berkaitan dengan keadaan darurat.

7.2.3.4. Belum Terdapatnya Anggaran Khusus Lapas Dalam Rangka Untuk Meningkatkan Kemampuan Petugas Pengamanan

Kemampuan beberapa petugas pengamanan dalam rangka menjaga keamanan dan ketertiban didalam Lapas saat ini, masih sangat terbatas. Keterbatasan tersebut dikarenakan oleh minimnya anggaran yang diterima oleh setiap Lapas yang akan digunakan untuk peningkatan kemampuan petugas pengamanan. Dengan tidak adanya anggaran untuk peningkatan kemampuan petugas pengamanan, maka akan berdampak pada kualitas petugas itu sendiri.

Selama ini, pelatihan-pelatihan pengamanan hanya diikuti dan dilaksanakan petugas pengamanan apabila ada pemanggilan saja. Apabila ditelik, bahwasanya untuk melakukan kegiatan tersebut tidak mesti dilakukan dilingkungan luar Lapas saja. Didalam lingkungan Lapas sendiripun bisa digunakan sebagai ajang untuk menambah wawasan, pengetahuan, keahlian yang mengarahkan petugas untuk dapat memiliki kemampuan. Kegiatan-kegiatan yang bisa dilakukan di lingkungan Lapas, seperti : Bela diri, simulasi gangguan Kamtib, dan sebagainya.

Kemandirian Lapas sangat diperlukan untuk dapat melakukan kegiatan tersebut. Namun yang sangat disayangkan disini adalah anggaran untuk peningkatan kemampuan petugas pengamanan khusus buat lapas, belum ada. Dengan tidak adanya anggaran tersebut, maka kemampuan dari petugas pengamanan tidak dapat terasah secara terus menerus. Akibatnya menghambat peningkatan performa petugas dalam pengawasan dan pengamanan di dalam Lapas.

7.3. ANALISA ATAS KONDISI IDEAL DAN KONDISI RIIL MANAJEMEN PENGAMANAN DI LAPAS

Setelah melewati proses pengamatan dan penelitian di beberapa Lapas wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi, dapat diketahui tiga hal pokok dalam konteks manajemen pengamanan. Pertama, kondisi ideal pengamanan Lapas, kedua, kondisi riil pengamanan Lapas, dan yang ketiga,

ialah analisa atas kondisi ideal dan kondisi riil manajemen pengamanan di Lapas.

Dari persoalan tersebut diatas, terbukti bahwasanya belum ditemukan kesesuaian dari kondisi riil yang ada di lapangan (Lapas) untuk mencapai kondisi ideal pengamanan Lapas. Hal tersebut terjadi dikarenakan :

1. Kurangnya atau terbatasnya jumlah petugas pengamanan di Lapas.
Persoalan ini menyebabkan terbatasnya pengawasan dan pengamanan di lingkungan Lapas.
2. Belum terpenuhinya program-program pendidikan dan pelatihan .
Selama ini pendidikan dan pelatihan yang seharusnya menjadi kompetensi dasar bagi petugas pengamanan Lapas, belum semuanya dilaksanakan. Hal ini berakibat pada minimnya kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh para petugas pengamanan.
3. Keterbatasan sarana fisik pengamanan
Dari hasil penelitian, ditemukan dua persoalan yang terkait dengan sarana fisik Kamtib di Lapas. Pertama adalah jumlah sarana yang minim dan yang kedua adalah tingkat efektifitas sarana fisik yang rendah (masih terdapat sarana fisik pengamanan yang penting dalam kondisi rusak atau tidak dapat dipakai)
4. Keterbatasan anggaran pengamanan yang diterima
Minimnya anggaran yang diterima Lapas untuk program-program pengamanan.
5. Belum terdapatnya pedoman ideal pengamanan yang baku di Lapas.
Belum adanya pedoman ideal pengamanan ini yang telah penulis teliti. Hal tersebut menyebabkan belum/tidak adanya standar umum yang menjadi acuan bersama dalam pengamanan di tiap-tiap Lapas.

Kekurangan alat-alat sarana (infrastruktur) keamanan dan ketertiban di Lapas, memang nyata terjadi. Ini menjadi persoalan mendasar yang menyebabkan manajemen pengamanan di Lapas tidak berjalan dengan maksimal. Seperti yang disampaikan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan, Untung Sugiyono terkait infrastruktur yang ada di Lapas :

"Itu kalau dari aspek manajemen men, money matrial. Mennya dari kualitas dan kuantitas kurang, money (anggaran) untuk sarana dan prasarana untuk kegiatan prosedur dan lain-lain kurang, matrial (sarana dan prasarana) belum sesuai standar ideal keamanan yang diperlukan." (Wawancara : 3 Desember 2009)

Dalam manajemen, alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib yang mendukung pengamanan, harus senantiasa tersedia dengan baik dan cukup. Infrastruktur ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Sehingga apabila ada yang kurang dari komponen infrastruktur tersebut, maka akan mengganggu dan berpengaruh pada komponen yang lainnya.

Untuk mengetahui sejauhmana sebuah kegiatan manajemen pengamanan berhasil atau dapat berjalan sesuai dengan rencana, maka harus dilihat sejauhmana tingkat keefektifan dan efisiensinya. Menurut pengertian efisien, setiap organisasi dikatakan efektif apabila mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar, dicapai dengan menghitung rasio dari keluaran (*output*) dan masukan (*input*).

Apabila melihat perbandingan antara kondisi ideal dengan kondisi yang riil saat ini, maka dengan pendekatan teori efisiensi, pelaksanaan manajemen pengamanan di Lapas selama ini belum berjalan dengan maksimal (tidak efisien dan efektif). Ketidakefisienan tersebut dikarenakan adanya 5 (lima) temuan diatas. Artinya ialah belum semua kegiatan yang direncanakan dapat berjalan dengan baik, atau bahkan belum sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut pengertian efisien, setiap organisasi dikatakan efektif apabila mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar, dicapai dengan menghitung rasio dari keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Apabila melihat perbandingan antara kondisi ideal dengan kondisi yang riil saat ini, maka dengan pendekatan teori efisiensi, pelaksanaan manajemen pengamanan di Lapas selama ini belum berjalan dengan maksimal (tidak efisien dan efektif). Ketidakefisienan tersebut dikarenakan adanya 5 (lima) temuan diatas.

Persoalan lainnya adalah terkait dengan *performance* (kinerja) pegawai. *Performance* juga menjadi salah satu tolak ukur prestasi kerja para petugas pengamanan Lapas. Setelah ditempuh penelitian ini di Lapas, dapat digambarkan bahwa belum semuanya *performance* (kinerja) pegawai, berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Berikut ini merupakan *performance* para petugas pengamanan yang berhasil dicapai, antara lain :

1. Tingkat pelarian maupun pelanggaran penghuni dapat ditekan serendah mungkin, walaupun dengan segala keterbatasan yang ada, sebagaimana diuraikan dalam enam persoalan tersebut diatas.
2. Inovasi petugas pengamanan dalam manajemen pengamanan dengan melakukan pendekatan kekeluargaan, personal maupun pendekatan sosial.

Namun demikian, dengan melihat realitas dilapangan masih banyak terjadi hal-hal yang menyebabkan *performance* kerja tidak dapat tercapai dengan baik, antara lain:

1. Pelanggaran-pelanggaran didalam Lapas, baik yang dilakukan oleh penghuni sendiri, maupun oknum-oknum petugas pengamanan.
2. Selain itu keributan yang masih kerap terjadi didalam Lapas.
3. Banyaknya laporan masyarakat tentang masih terjadinya komersialisasi dalam penggunaan fasilitas Lapas.
4. *Performance* sebagian petugas pengamanan Lapas yang menjadikan penghuni hanya sebagai obyek semata.
5. Marak terjadinya pungutan liar yang dilakukan oleh oknum petugas pengamanan

Dari beberapa persoalan tersebut diatas, menyebabkan *performance* (kinerja/prestasi) kerja tidak dapat dicapai dengan baik. Secara singkat dapat diketahui bahwa selama ini, manajemen pengamanan di Lapas (dari penelitian yang telah dilakukan), belum berjalan dengan efektif dan efisien. Persoalan kedua ialah kinerja pegawai yang berkaitan dengan prestasi pegawai belum sepenuhnya dicapai. Hal tersebut dikarenakan oleh hambatan pencapaian *performance* (prestasi) yang terdiri dari lima persoalan tersebut.

Tentunya dengan latar belakang dan bentuk yang berbeda dalam tiap-tiap Lapas yang penulis teliti. Akhirnya, secara substansial, sistem pengendalian manajemen pengamanan Lapas (yang penulis teliti) masih belum memenuhi dua E, yakni Efektif dan Efisien atau masih terjadi Inefisiensi.

Guna mengatasi Inefisiensi didalam Lapas tersebut, maka Pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Pemasyarakatan sebagai penentu kebijakan mempunyai peran strategis untuk memfasilitasi suatu sistem manajemen pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan (*correctional institution safety management system*), yang meliputi pengelolaan dan pengendalian manusia, informasi, organisasi, peralatan dan anggaran pengamanan. Hal ini dapat dijabarkan lagi menjadi upaya-upaya di Lapas untuk mampu melakukan penerapan manajemen pengamanan yang baik yaitu dengan perencanaan, organisasi, pengarahan, dan kontrol yang cermat dan tanggap. Misalnya : guna meningkatkan pengamanan di Lapas selain perencanaan strategi pengamanan, maka sangat penting juga dikedepankan kelengkapan alat-alat sarana (infrastruktur) kamtib. Sebab dengan kelengkapan alat-alat sarana kamtib ini, dapat mampu mendukung perencanaan strategi pengamanan di dalam Lapas. Dengan demikian, maka Top Manajemen dalam organisasi Lapas dapat menjalankan fungsi-fungsi yaitu : selalu solid didalam pengamanan, dapat mengarahkan seluruh komponen yang ada untuk bisa bersinergi dan selalu mawas serta siap siaga dalam menghadapi masalah-masalah keamanan serta senantiasa melakukan pengawasan ke lapangan.

Oleh sebab itu, harus ada skala prioritas dalam rangka mewujudkan manajemen pengamanan yang baik dan profesional. Pengawasan dapat menjadi salah satu prioritas yang dapat dilaksanakan dalam rangka suksesnya penerapan manajemen pengamanan. Pada manajemen pengamanan, Lapas dikatakan ideal apabila telah memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan penerapan manajemen pengamanan, terlebih lagi hal-hal yang menyangkut alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib. Eksistensi, kuantitas serta kualitas alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib tersebut, menjadi kebutuhan mendasar setiap Lapas. Selain memberi

manfaat dalam pelaksanaannya, dapat juga dipakai untuk mengetahui seberapa besar kekuatan yang dimiliki sebuah pengamanan didalam sebuah Lapas. Oleh karena itu Lapas dikatakan ideal dalam penerapan manajemen pengamanan apabila telah mempunyai dan memenuhi kebutuhan dasarnya tersebut.

Penerapan manajemen pengamanan yang ideal merupakan syarat mutlak terpenuhinya infrastruktur kamtib yang ada di Lapas. Dengan penerapan manajemen pengamanan yang ideal ini, menunjukkan adanya konsistensi dan eksistensi dari *performance* kelembagaan Lapas, sehingga Lapas memiliki integritas dan jati diri untuk dapat melakukan pengamanan di dalam Lapas.



BAB VIII PENUTUP

8.1. KESIMPULAN

Sebelum pada kesimpulan, maka terlebih dahulu harus dilihat hal-hal yang positif dan negatif dari penerapan manajemen pengamanan yang ada di Lapas saat ini yakni :

1. Hal-hal positif, antara lain :
 - a. Pengawasan dan pengamanan dapat dilaksanakan walaupun dengan kekurangan dan keterbatasan alat-alat sarana (infrastruktur) keamanan dan ketertiban.
 - b. Tingkat pelanggaran didalam Lapas dapat diminimalisir walaupun dengan segala keterbatasan.
 - c. Terdapatnya penghuni Lapas yang kooperatif kepada petugas, sehingga meringankan beban pekerjaan petugas pengamanan.
 - d. Adanya dukungan dari pimpinan terkait dengan manajemen pengamanan di Lapas.
 - e. Adanya bantuan pengamanan dari pihak luar (kepolisian)
 - f. Adanya dukungan dari pemerintah daerah yang diwujudkan dalam bentuk sarana dan prasarana bagi pengamanan di Lapas baik moril maupun matriil.
2. Hal-hal negatif, antara lain:
 - a. Kurang idealnya jumlah petugas pengamanan di Lapas. Persoalan ini menyebabkan terbatasnya pengawasan dan pengamanan di lingkungan Lapas.
 - b. Keterbatasan sarana fisik Kamtib di masing-masing Lapas. Dari hasil penelitian, ditemukan dua persoalan yang terkait dengan sarana fisik Kamtib di Lapas. Pertama adalah jumlah sarana yang minim dan yang kedua adalah tingkat efektifitas sarana fisik yang rendah (masih

terdapat beberapa sarana fisik Kamtib yang vital dalam kondisi rusak atau tidak dapat dipakai).

- c. Keterbatasan anggaran pengamanan yang diterima untuk program-program pengamanan di Lapas.
- d. Masih terbatasnya program-program pendidikan dan pelatihan. Selama ini pendidikan dan pelatihan yang seharusnya menjadi kompetensi dasar bagi petugas pengamanan Lapas, belum sepenuhnya dilaksanakan. Hal ini berakibat pada minimnya kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh para petugas pengamanan.
- e. Belum adanya pedoman ideal pengamanan yang baku di Lapas yang penulis temukan selama dalam penelitian. Hal tersebut menyebabkan belum/tidak adanya standar ideal yang menjadi acuan bersama dalam pengamanan di tiap-tiap Lapas.

Dengan melihat hal-hal positif dan negatif dalam penerapan manajemen pengaman Lapas tersebut, maka penulis dapat memberi jawaban atas pertanyaan penelitian sebagaimana yang tertulis dalam bab I. Kedua pertanyaan penelitian tersebut adalah :

1. Bagaimana penerapan manajemen pengamanan di Lapas saat ini ?
2. Bagaimana penerapan manajemen pengamanan di Lapas yang ideal ?

Dari 2 (dua) pertanyaan tersebut dapat memberikan jawaban bahwa :

1. Penerapan manajemen pengamanan di Lapas saat ini banyak menemui persoalan-persoalan (kendala). Hal ini terkait dengan ketidakefektifan alat-alat sarana (infrastruktur) kamtib yang ada di Lapas saat ini. Apabila dilihat dari segi kuantitas, alat-alat sarana (infrastruktur) keamanan dan ketertiban di lapas saat ini masih kurang dan terbatas. Disamping itu, kualitas dari alat-alat sarana (infrastruktur) tersebut juga masih rendah. Hal ini disebabkan karena kurangnya *responsibility* dari *stakeholder* lapas terkait kurang/rendahnya kuantitas dan kualitas alat-alat sarana keamanan dan ketertiban tersebut. Kondisi ini akan berdampak besar pada penerapan manajemen pengamanan di lapas, yakni kurangnya

pengawasan/*span of control* terlalu luas serta terbatasnya penanganan gangguan kamtib dari petugas pengamanan.

2. Penerapan manajemen pengamanan yang ideal merupakan faktor penunjang yang mendukung proses pengamanan yang baik didalam Lapas. Salah satu indikasinya adalah optimalisasi alat-alat sarana (infrastruktur) kamtib. Dengan optimalisasi ini, maka membantu manajemen dalam membuat suatu rencana dan strategi dalam upaya pengamanan didalam Lapas. Selama ini ketersediaan alat-alat sarana kamtib sangatlah minim dan terbatas, sehingga mengakibatkan keterbatasan pengawasan dan pengamanan di Lapas (kesenjangan). Oleh sebab itu, maka ketersediaan alat alat sarana kamtib yang ideal menjadi penting dalam rangka meningkatkan pengawasan, pengamanan serta *performance* (kinerja) petugas lapas, guna mencapai keefektifan dan keefisienan.

8.2. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, yang terdiri atas temuan dan analisa serta teori yang ada, berikut ini merupakan rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para *stakeholder* di Lapas untuk dapat melakukan upaya-upaya guna menyelesaikan berbagai persoalan di Lapas, khususnya yang berkaitan dengan manajemen pengamanan. Upaya-upaya tersebut antara lain bagaimana melengkapi alat-alat sarana (infrastruktur) Kamtib sesuai dengan kuantitas dan kualitas kebutuhan akan keamanan dan ketertiban yang ideal. Oleh sebab itu guna mendukung manajemen pengamanan yang baik dan profesional tersebut, maka penulis memberikan sumbangsih pemikiran atau masukan dalam bentuk rekomendasi sebagai berikut :

1. Perlunya dibuatkan rencana dan strategi, rancang bangun manajemen pengamanan khusus Lapas.

Persoalan pengamanan khususnya dalam Lapas menjadi sesuatu yang sangat dinamis. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa Lapas merupakan miniatur kehidupan manusia dimana semua hal yang dilakukan oleh

masyarakat, juga dilakukan didalam Lapas. Untuk itu dibutuhkan adanya manajemen khusus Lapas. Hal ini didasari bahwa Lapas mempunyai keunikan dan kekhasan sendiri didalamnya. Oleh karena itu perlunya dibuatkan aturan-aturan teknis manajemen pengamanan. Aturan atau pedoman tersebut, nantinya harus dapat menjadi acuan seluruh Lapas yang ada di Indonesia dalam penerapan manajemen pengamanan. Dengan hal tersebut, akan muncul pedoman tentang manajemen pengamanan Lapas yang ideal untuk digunakan secara nasional. Walaupun demikian, tidak menutup kemungkinan dalam pengembangan maupun inovasinya, disesuaikan dengan persoalan yang ada pada masing-masing Lapas. Guna menunjang semua itu, maka perlu dibuatkan pedoman ideal pengamanan yang baku di Lapas. Pekerjaan ini merupakan kebijakan yang merupakan domain para petinggi Departemen Hukum dan HAM RI khususnya dilingkungan Pemasarakatan. Sebagai pertimbangan kenapa rekomendasi penyusunan rencana dan strategi, rancang bangun manajemen khusus Lapas perlu dibuatkan, sebab setelah penulis melakukan penelitian di Lapas yang ada di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi sebagai barometer Lapas-Lapas yang ada di Indonesia, belum ditemukannya keseragaman pada masing-masing Lapas dalam penerapan manajemen pengamanan, sehingga terkesan masing-masing Lapas berjalan sendiri-sendiri.

2. Perlu adanya penguatan personel

Sebagai solusi atas keterbatasan personel, perlu dilakukannya hal-hal sebagai berikut sebagai upaya penguatan personel pengamanan Lapas, antara lain :

- Perlu segera dilakukan penambahan petugas pengamanan menuju perbandingan yang ideal 1 : 25 (Hadiman, 2008). Hal ini dilakukan agar Lapas dapat melakukan pengawasan dan pengamanan yang efektif dan efisien didalam penerapan manajemen pengamanannya.
- Secara rutin dan kontinyu khususnya bagi seluruh petugas pengamanan untuk melakukan pendidikan dan pelatihan khusus

pengamanan. Hal ini dilakukan guna memberikan evaluasi secara berkala untuk melihat sejauhmana perkembangan kemampuannya, sehingga kompetensi dasar seorang petugas pengamanan dapat terpenuhi.

- Pentingnya peningkatan kesejahteraan bagi petugas pengamanan agar menjadi ideal. Perlu diketahui bahwa gaji/kesejahteraan petugas Lapas selama ini masih rendah, sementara mitra kerja Lapas yakni kepolisian, kejaksaan maupun pengadilan mulai Tahun 2010 sudah akan mendapatkan gaji berbasis kinerja/remunerasi. Hal ini tentunya akan menyebabkan kesenjangan antara pegawai Lapas dengan kepolisian, kejaksaan maupun pengadilan dilapangan menjadi nyata.

3. Perlu adanya penguatan kelembagaan

- Perlu adanya kebijakan penambahan Lapas, sebagai salah satu solusi mengatasi overkapasitas.
- Perlunya rehabilitasi dan renovasi Lapas. Hal ini dilakukan dalam upaya mengantisipasi terjadinya masalah-masalah keamanan akibat overkapasitas didalam Lapas, tanpa mengurangi isi hunian. Saat ini, beberapa Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi seperti yang penulis datangi seperti Lapas Klas I Tangerang, Lapas Klas IIA Bekasi dan Lapas Klas IIA Salemba perlu dilakukan rehabilitasi dan renovasi akan bangunan Lapas tersebut, sehingga mencapai kapasitas ideal.
- Pentingnya adanya kebijakan tentang pemindahan (operan) penghuni. Ada beberapa bangunan Lapas di wilayah DKI Jakarta, Tangerang dan Bekasi sudah melalui tahap rehabilitasi dan renovasi. Tetapi kondisinya saat ini, masih tetap mengalami overkapasitas. Guna mengatasi masalah kepadatan yang ada di Lapas tersebut, maka perlu dilakukan upaya pemindahan (operan) penghuni ke Lapas-Lapas yang belum mengalami overkapasitas. Apabila Lapas-Lapas lain juga mengalami overkapasitas, maka perlu dipertimbangkan untuk melakukan pembangunan Lapas baru. Pembangunan Lapas baru ini dilakukan guna menampung penghuni

dari Lapas-Lapas yang mengalami overkapasitas, sehingga isi hunian Lapas-Lapas yang mengalami overkapasitas tersebut dapat kembali sesuai dengan isi kapasitas normal Lapas.

- Perlu menjalin hubungan dan kerjasama dengan pemerintah daerah setempat. Kerjasama ini berusaha untuk saling mencari dan memberikan solusi terbaik atas persoalan di Lapas.
- Perlu upaya membangun komunikasi dan kerjasama yang efektif dengan kepolisian dalam rangka peningkatan kemampuan pengamanan petugas Lapas. Hal ini didasari karena polisi memiliki kemampuan, sumber daya yang lebih, sehingga manajemen Lapas perlu membangun sinergisitas dengan pihak kepolisian.
- Meminta para pejabat masyarakatan untuk membuka ruang bagi seluruh *stakeholder* Lapas, untuk saling bekerjasama dan mencari solusi atas pengamanan dalam Lapas, baik dengan pemerintah/instansi terkait, organisasi masyarakat, pihak swasta, maupun lembaga swadaya masyarakat. Tentunya keterbukaan ini khusus untuk mereka yang benar-benar serius dalam keinginan membantu persoalan keamanan dan ketertiban didalam Lapas.
- Pentingnya memberikan kesempatan dalam karier kepada petugas. Artinya adalah semua petugas Lapas mempunyai kesempatan yang sama dalam menduduki jabatan-jabatan tertentu di Lapas. Tentu saja dengan kemampuan dan kompetensi yang harus melekat dan dimilikinya.
- Menjadikan Lapas sebagai lembaga/birokrasi yang terbuka, transparan, akuntabel, *responsibility*, sesuai dengan amanat, cita-cita dan tujuan reformasi birokrasi.

4. Optimalisasi anggaran

- Perlunya penambahan anggaran untuk manajemen pengamanan. Penambahan tersebut seyogyanya perlu ada, salah satunya untuk peremajaan sarana fisik pengamanan yang rusak/usang. Selain itu

dapat digunakan untuk biaya perawatan dan pemeliharaan sarana fisik pengamanan Lapas yang selama ini masih rendah.

- Penambahan anggaran bagi penelitian dan pengembangan, khususnya bagi penelitian tentang bagaimana pengamanan Lapas dilaksanakan secara ideal. Dengan adanya dukungan dana yang memadai, maka akan menumbuhkan semangat khususnya bagi para pegawai untuk melakukan penelitian.



Lampiran 1

SARANA FISIK KAMTIB DI LAPAS KLAS I CIPINANG

NO	SARANA KEAMANAN LAPAS	ADA	TIDAK ADA	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Senjata Api	√	-	112	2 rusak
2.	Amunisi (peluru)	√	-	10944	Baik
3.	Dakura/ PHH	√	-	15	Baik
4.	Handy Talkie	√	-	39	Baik
5.	Charger	√	-	15	4 rusak tidak dapat dipakai
6.	Control Clock	√	-	79	12 Rusak / tidak dapat dipakai
7.	Kunci Gembok	√	-	550	Baik
8.	Lonceng/Genta	√	-	1	Baik
9.	Lampu Penerangan	√	-	2	Baik
10.	Kendaraan Operasional	√	-	2	Baik
11.	Pemadam Kebakaran	√	-	10	Baik
12.	CCTV	√	-	17	11 rusak
13.	Almari	√	-	6	Baik
14.	Hand Metal Detector	√	-	20	Baik
15.	Tongkat Kejut	√	-	4	Baik
16.	Borgol	√	-	338	Baik
17.	Pentungan	√	-	20	Baik
18.	Gas Air Mata	√	-	27	5 rusak, tidak dapat digunakan
19.	Senter	√	-	4	Baik
20.	X-ray	√	-	1	Baik
21.	Fire Hidrant	√	-	5	Baik
22.	Mantel / Jas Hujan	√	-	2	Baik
23.	Genset	√	-	2	Baik
24.	Anjing Pelacak	-	√	-	

Sumber : Keamanan dan Ketertiban Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang

Lampiran 2

SARANA FISIK KAMTIB DI LAPAS KLAS I PRIA TANGERANG

NO	SARANA KEAMANAN LAPAS	ADA	TIDAK ADA	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Senjata Api	√	-	49	3 rusak/ tidak dapat diperbaiki
2.	Amunisi (peluru)	√	-	6552	Baik
3.	Dakura/ PHH	√	-	6	Baik
4.	Handy Talkie	√	-	5	Baik
5.	Charger	√	-	5	Baik
6.	Control Clock	-	√	-	
7.	Kunci Gembok	√	-	600	Baik
8.	Lonceng/Genta	√	-	1	Baik
9.	Lampu Penerangan	√	-	20	Baik
10.	Kendaraan Operasional	√	-	2	Baik
11.	Pemadam Kebakaran	√	-	1	Rusak
12.	CCTV	√	-	1	Rusak
13.	Almari	√	-	2	Baik
14.	Hand Metal Detector	√	-	3	Baik
15.	Tongkat Kejut	√	-	9	Baik
16.	Borgol	√	-	39	Baik
17.	Pentungan	√	-	25	Baik
18.	Gas Air Mata	√	-	13	Baik
19.	Senter	√	-	6	Baik
20.	X-ray	-	√	-	
21.	Fire Hidrant	√	-	5	Baik
22.	Mantel / Jas Hujan	√	-	2	Baik
23.	Genset	√	-	2	Baik
24.	Anjing Pelacak	-	√		

Sumber : Keamanan dan Ketertiban Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang

Lampiran 3

SARANA FISIK KAMTIB DI LAPAS KLAS IIA NARKOTIKA JAKARTA

NO	SARANA KEAMANAN LAPAS	ADA	TIDAK ADA	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Senjata Api	√	-	32	Baik
2.	Amunisi (peluru)	√	-	2431	Baik
3.	Dakura/ PHH	√	-	7	Baik
4.	Handy Talkie	√	-	8	Baik
5.	Charger	√	-	8	Baik
6.	Control Clock	-	√	-	
7.	Kunci Gembok Cadangan	√	-	85	Baik
8.	Lonceng/Genta	√	-	6	Baik
9.	Lampu Penerangan	√	-	7	Baik
10.	Kendaraan Operasional	-	√	-	
11.	Pemadam Kebakaran	√	-	2	Baik
12.	CCTV	√	-	8	Baik
13.	Almari	√	-	5	Baik
14.	Hand Metal Detector	√	-	4	Baik
15.	Tongkat Kejut	√	-	6	Baik
16.	Borgol	√	-	60	Baik
17.	Pentungan	√	-	15	Baik
18.	Gas Air Mata	-	√	-	
19.	Senter	√	-	24	Baik
20.	X-ray	√	-	1	Rusak
21.	Fire Hidrant	√	-	5	Baik
22.	Mantel / Jas Hujan	√	-	10	Baik
23.	Genset	√	-	1	Baik
24.	Anjing Pelacak	-	√	-	

Sumber : Keamanan dan Ketertiban Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta

Lampiran 4

SARANA FISIK KAMTIB DI LAPAS KLAS IIA SALEMBA

NO	SARANA KEAMANAN LAPAS	ADA	TIDAK ADA	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Senjata Api	√	-	2	Pinjaman Rutan Salemba
2.	Amunisi (peluru)	√	-	20	Pinjaman Rutan Salemba
3.	Dakura/ PHH	√	-	12	Baik
4.	Handy Talkie	√	-	9	Baik
5.	Charger	√	-	9	Baik
6.	Control Clock	-	√	-	
7.	Kunci Gembok	√	-	430	Baik
8.	Lonceng/Genta	√	-	3	Baik
9.	Lampu Penerangan	√	-	5	Baik
10.	Kendaraan Operasional	-	√	-	
11.	Pemadam Kebakaran	-	√	-	
12.	CCTV	-	√	-	
13.	Almari	√	-	2	Baik
14.	Hand Metal Detector	-	√	-	
15.	Tongkat Kejut	-	√	-	
16.	Borgol	√	-	25	Baik
17.	Pentungan	√	-	15	Baik
18.	Gas Air Mata	-	√	-	
19.	Senter	√	-	2	Baik
20.	X-ray	-	√	-	
21.	Fire Hidrant	√	-	3	Baik
22.	Mantei / Jas Hujan	√	-	6	Baik
23.	Genset	√	-	1	Baik
24.	Anjing Pelacak	-	√	-	

Sumber : Keamanan dan Ketertiban Lembaga Pemasyarakatan IIA Salemba

Lampiran 5

SARANA FISIK KEAMANAN DI LAPAS KLAS IIA BEKASI

NO	SARANA KEAMANAN LAPAS	ADA	TIDAK ADA	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Senjata Api	√	-	18	1 rusak/ tidak dapat diperbaiki
2.	Amunisi (peluru)	√	-	3189	Baik
3.	Dakura/ PHH	√	-	4	Baik
4.	Handy Talkie	√	-	9	Baik
5.	Charger	√	-	6	Baik
6.	Control Clock	√	-	1	Rusak / tidak dapat dipakai
7.	Kunci Gembok	√	-	550	Baik
8.	Lonceng/Genta	√	-	6	Baik
9.	Lampu Pencerangan	√	-	7	Baik
10.	Kendaraan Operasional	√	-	3	Baik
11.	Pemadam Kebakaran	√	-	2	Baik
12.	CCTV		√	-	
13.	Almari	√	-	2	Baik
14.	Hand Metal Detector	√	-	2	Baik
15.	Tongkat Kejut	√	-	2	Baik
16.	Borgol	√	-	30	Baik
17.	Pentungan	√	-	20	Baik
18.	Gas Air Mata	√	-	5	Baik
19.	Senter	√	-	2	Baik
20.	X-ray	-	√	-	
21.	Fire Hidrant	-	√	-	
22.	Mantel / Jas Hujan	√	-	3	Kondisi Rusak
23.	Genset	√	-	1	Baik
24.	Anjing Pelacak	-	√		

Sumber : Keamanan dan Ketertiban Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Bekasi

Lampiran 6
STANDAR IDEAL KEBUTUHAN SARANA FISIK KAMTIB LAPAS

NO	JENIS BARANG	STANDAR IDEAL KEBUTUHAN		SATUAN
		LAPAS KLAS I	LAPAS KLAS IIA	
1.	Senjata Api	99	49	Pucuk
2.	Amunisi (peluru)	4500	3500	Butir
3.	Dakura/ PHH	35	25	Buah
4.	Handy Talkie	15	10	Unit
5.	Charger	15	10	Buah
6.	Control Clock	28	17	Buah
7.	Kunci Gembok Cadangan	25	20	Buah
8.	Lonceng/Genta	6	5	Buah
9.	Lampu Penerangan	24	18	Buah
10.	Kendaraan Operasional	4	4	Unit
11.	Pemadam Kebakaran	30	20	Buah
12.	CCTV	25	15	Unit
13.	Almari	3	2	Buah
14.	Hand Metal Detector	7	4	Unit
15.	Tongkat Kejut	15	10	Buah
16.	Borgol	115	70	Buah
17.	Pentungan	150	66	Buah
18.	Gas Air Mata	75	33	Buah
19.	Senter	20	14	Buah
20.	X-ray	3	2	Unit
21.	Fire Hidrant	10	6	Buah
22.	Mantel / Jas Hujan	25	20	Buah
23.	Masker	35	25	Buah
24.	Genset	3	2	Buah
25.	Nomor Telepon Penting	5	3	Buah
26.	Anjing Pelacak	3	2	Ekor

Sumber : Pedoman Standarisasi Sarana Keamanan dan Ketertiban, Departemen Kehakiman, 2002

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistriyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*: Jakarta, 2003.
- Budianto M Irmayanti, *Realitas dan Objektivitas : Refleksi Kritis Atas Cara Kerja Ilmiah*, Wedatama Widya Sastra, Jakarta, 2005.
- BPKP, *Buku Diklat Sistem Pengendalian Manajemen*, 2007.
- Creswell, JW, *Educational Research: Planning Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, New Jersey : Merrill Prentice Hall.
- Departemen Kehakiman dan HAM RI, *Gangguan Keamanan dan Ketertiban*, Jakarta, 2004.
- Dharma Surya, *Manajemen Kinerja ; Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Cetakan kedua, Yogyakarta 2009.
- Djamin Awaloedin, *Tantangan dan Kendala Menuju Polri yang profesional dan Mandiri*, PTIK Press, Jakarta, 2007.
- Furtwengler Dale, *Penilaian Kinerja*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2002.
- Glenn A. Welsch, *Budgeting Profit Planning and Control*, fourth edition, prentice hall of India Private Limited, New Delhi, 1981.
- Gresham Sykes, *The Paints of Imprisonment, Order Under Law*, Reading in Criminal Justice, Robert C Gulberston, Wareland Press, Inc. Prospect Height, Illinois, 1984.
- Ghony Djunaidi HM, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, PT. Bina Ilmu, Surabaya, 2007.

- Hadiman, *Makalah Kuliah Manajemen Pengamanan*, Kajian Ilmu Kepolisian Angkatan XIIB, Jakarta, 2008.
- Hasibuan Melayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Asara, hal. 194, Edisi revisi, Jakarta, 2009.
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, GP Persada, Cetakan pertama, Jakarta, 2009
- Kuncoro Mudrajad, *Metode Kuantitatif : Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, STIM YKPN, Yogyakarta, 2007.
- LIPI, Editor Priyono Tjiptohenjanto, Laila Najib, *Pengembangan Sumber Daya Manusia : diantara peluang dan tantangan*, LIPI Press, Jakarta, 2007.
- Manullang M., *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia Jakarta, 1983, hal 15-16
- Manullang M dan Marihot, AMH, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Cetakan keempat 2008
- Moleong.J.Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, cetakan 26, Bandung, 2009.
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2009.
- Mulyasa, *Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, Cetakan ketiga, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003
- Nazir Moh, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2006.
- Noe. A Raymond, Hollenbeck, R. John, Gerhart. B and Wright. MP : *Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage*, Third Edition, USA, 1999

- Oey Liang Lee. *Pengertian Manajemen*, Balai Pustaka Administrasi, UGM, Bulletin, Yogyakarta, 2000.
- Rianto Bibit Samad, *Pemikiran Menuju Polri yang Profesional, Mandiri, Berwibawa dan Dicintai Rakyat*, PTIK Press dan Restu Agung, Jakarta, 2006.
- Richard W. Snarr. *Introduction To Corrections*. Dubuque: Brown & Benchmark Publisher, 1996.
- Rivai, Achmad, *Sumber Daya Manusia Berkualitas*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003.
- Robbins, Stephen dan Mary coulter, *Management*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall, 2007.
- Ronny Hanitjo, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1994.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi*, PT Refika Aditama, Cetakan ketiga, Jakarta, 2009.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT Refika Aditama , Jakarta, 2007.
- Senge, Peter M., & Richard Ross & Bryan Smith & Charlotte Robert & Art Kleiner, *Strategi dan Alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran*, Interakasara, Batam Center, Batam, 2001.
- Siagian P Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Cetakan ke 16, Jakarta, 2008.
- Simanjuntak J Payaman, *Manajemen Hubungan Industrial*, PT. Sinar Multi Press, Jakarta, 2003.
- Simanjuntak J Payaman, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit FE UI, Jakarta, 1985.

- Sitompul DPM, *Beberapa Tugas dan Wewenang Polri*, CV Aoudie, Jakarta, 2005
- Soerjono Soekanto dan Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif Suatu Tinjauan Singkat*, Radja Grafindo Persada, Jakarta, 1995.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, CV Alfabeta, Jakarta, 2008.
- Suma'mur, *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*, Haji Masagung, Jakarta, 1989.
- Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Cetakan Pertama, 2009.
- Spencer and spencer, *Competence At Work*, John Wiley & Sons Inc, New York, 1993.
- Tika Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006.
- Umar Husein, *Evaluasi Kinerja Perusahaan : Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002
- Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Penerbit Andi, hal. 149.2003

DOKUMEN-DOKUMEN

- Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 tahun 1995 tentang Pemasarakatan
- Undang-Undang Republik Indonesia No.8 tahun 1974 jo Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-Undang Republik Indonesia No.17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Republik Indonesia No.1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 tahun 2000 tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 98 tahun 2000 tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 9 tahun 2003, tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2007 tentang Penyesuaian Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.7 tahun 1977 jo Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 66 tahun 2005 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 88 tahun 2006 tentang Tunjangan Resiko Bahaya Keselamatan dan Kesehatan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 tahun 2000 tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. M-02.PR.08.10 tahun 1983 tanggal 7 Juni 1983 tentang Pola Pembinaan dan Keterlibatan Departemen Kehakiman.

Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. M.07-PL.03.05 tahun 1987 tanggal 23 Juni 1987 tentang tata Cara Pengadaan, Penyimpanan, Penggunaan dan Pemeliharaan Senjata Api dilingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan

Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia No. 24 tahun 2007 tentang Sistem Manajemen Pengamanan Organisasi, Perusahaan dan/atau Instansi/Lembaga Pemerintah

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. M-02.KP.08.10 tahun 2006 tentang Tata Cara Penilaian dan Penetapan Nilai Tunjangan Resiko Bahaya Keselamatan dan Kesehatan

Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan No. E.22.PR.08.03 tahun 2001 tentang Protap Pelaksanaan Tugas Pemasyarakatan.

Keputusan Direktur Bina Tuna Warga No. DP.3.3/17/1 tentang Peraturan Penjagaan Lembaga Pemasyarakatan..

Prosedur Tetap Tugas Pemasyarakatan, Jenis Gangguan Keamanan dan Ketertiban Gangguan Keamanan dan Ketertiban, Departemen Kehakiman dan HAM RI : 2004.

Prosedur Tetap Tugas Pemasyarakatan, Jenis Gangguan Keamanan Dan Ketertiban di Lembaga Pemasyarakatan (Departemen Kehakiman dan HAM RI : 2003)

Surat Kabar

Simanjuntak, J. Payaman, *Kualitas SDM Indonesia*, Surat Kabar Republika Edisi, 1999.

DAFTAR PERTANYAAN KEPADA KEPALA LAPAS

1. Bagaimana penyelenggaraan manajemen sekuriti di lapas saat ini ?
2. Bagaimana kondisi personil pengamanan di lapas ini ? Apakah sudah cukup jumlah personil pengamanan dalam satu regu ?
3. Bagaimana Bapak mensiasati jumlah personil yang kurang di lapas dalam mengamankan lapas ?
4. Bagaimana teknik dan strategi serta kebijakan apa yang bapak ambil dalam pengamanan lapas ?
5. Apa yang menjadi penghambat pengamanan di lapas ?
6. Apa yang menjadi keunggulan dari lapas saat ini di dalam pengamanan ?
7. Bagaimana Bapak mensikapi, peralatan dan perlengkapan yang minim/kurang layak tersebut ?
8. Bagaimana kesejahteraan petugas pengamanan saat ini ?
9. Apakah kesejahteraan tersebut sudah cukup atau masih kurang ?
10. Apakah ada anggaran pengamanan di lapas ? dan diperuntukkan untuk apa saja ?
11. Bagaimana Bapak mensiasati anggaran pengamanan yang minim di lapas ?

DAFTAR PERTANYAAN KEPADA KEPALA KPLP

1. Berapa isi penghuni lapas saat ini ?
2. Berapa kapasitas yang ideal di lapas ini ?
3. Berapa blok yang ada di lapas ini ?
4. Berapa regu pengamanan di lapas ini ?
5. Berapa petugas pengamanan di dalam satu regu ?
6. Apakah sudah cukup jumlah personil pengamanan dalam satu regu ?
7. Bagaimana Bapak mensiasati jumlah personil yang kurang di lapas dalam mengamankan lapas ?
8. Bagaimana kemampuan/skill personil pengamanan saat ini ?
9. Apakah kemampuan/skill petugas pengamanan saat ini sudah cukup mampu untuk mengamankan lapas ?

10. Apakah semua petugas pengamanan telah diberikan pelatihan dasar pengamanan ?
11. Bagaimana Bapak mensikapi, apabila ada beberapa petugas yang tidak menjalani tugas pengamanan ?
12. Bagaimana teknik dan strategi bapak dalam mengamankan lapas ?
13. Apa yang menjadi faktor penghambat pengamanan di lapas ?
14. Apa yang menjadi keunggulan dari lapas saat ini di dalam pengamanan ?
15. Bagaimana kondisi peralatan dan perlengkapan pengamanan di lapas saat ini?
16. Apakah peralatan dan perlengkapan pengamanan tersebut sudah lengkap tersedia ?
17. Apakah semua peralatan dan perlengkapan tersebut masih layak untuk dipergunakan ?
18. Peralatan dan perlengkapan apa yang masih kurang tersedia di lapas ini ?
19. Bagaimana Bapak mensikapi, peralatan dan perlengkapan yang minim/kurang layak tersebut ?
20. Apa yang menjadi kelemahan (ketidakunggulan) dari peralatan dan perlengkapan tersebut ?
21. Apa ada peralatan dan perlengkapan yang baik atau memiliki keunggulan yang tersedia di lapas saat ini ?
22. Apakah ada biaya perawatan dan perbaikan dari peralatan dan perlengkapan tersebut ?
23. Bagaimana kesejahteraan petugas pengamanan saat ini ?
24. Apakah kesejahteraan tersebut sudah cukup atau masih kurang ?
25. Apakah ada anggaran pengamanan di lapas ?
26. Bagaimana penyelenggaraan manajemen sekuriti di lapas saat ini ?

DAFTAR PERTANYAAN KEPADA KEPALA TATA USAHA

1. Bagaimana sejarah berdirinya lapas Klas IIA Bekasi ?
2. Dimana lapas ini berdiri (batasan-batasannya) ?
3. Ada berapa gedung yang ada di lapas ini ?
4. Apa fungsi-fungsi tiap-tiap gedung tersebut ?

5. Berapa jumlah petugas lapas ini ?
6. Berapa pegawai yang bergolongan 2,3,4 di lapas ini ?
7. Berapa pegawai yang tamatan SD, SMP, SMU, D3, S1 dan S2 ?
8. Bagaimana struktur organisasi di lapas ini ?
9. Apakah anggaran tersedia cukup di lapas ini? Dan dipergunakan untuk apa saja ?
10. Apakah anggaran untuk pengamanan di lapas sudah ada (memadai)? Apabila belum, Bagaimana Bapak mensiasati anggaran pengamanan yang minim di lapas ini ?
11. Apakah ada biaya perawatan dan perbaikan dari peralatan dan perlengkapan tersebut ?

**DAFTAR PERTANYAAN KEPADA PETER LATIMER
(KEPALA LAPAS NEW SOUTH WALAS, AUSTRALIA)**

1. Bagaimana menurut anda kondisi lapas ada di Australia saat ini ?
2. Bagaimana menurut anda penerapan manajemen sekuriti di lapas Australia saat ini ?
3. Apakah lapas di Australia sudah memenuhi standar keamanan yang baik dan professional ? Apabila sudah memenuhi standar keamanan, kira-kira apa saja yang tersedia di sana ?
4. Bagaimana menurut anda perimbangan perbandingan antara jumlah petugas pengamanan dengan penghuni di dalam lapas Australia? Berapa perbandingan yang idealnya ?
5. Bagaimana kemampuan dan pengetahuan petugas keamanan lapas Australia saat ini ? Kemampuan dan pengetahuan yang seperti apa yang idealnya ?
6. Bagaimana sarana dan prasarana (peralatan) pengamanan yang ada di lapas Australia ? Apakah sudah cukup baik dan mampu mengatasi masalah-masalah keamanan ? Dan bagaimana ketersediaan peralatan keamanan tersebut, apakah sudah ideal ?
7. Bagaimana menurut anda, anggaran pengamanan di lapas Australia ? Apakah anggaran pengamanan lapas yang tersedia di Negara anda sudah ideal dalam menjalani manajemen sekuriti di lapas ?

8. Bagaimana penerapan manajemen sekuriti di lapas yang ada di Australia dikaitkan dengan personil keamanan, peralatan dan perlengkapan keamanan serta anggaran pengamanan ?

**DAFTAR PERTANYAAN KEPADA DIREKTUR JENDERAL
PEMASYARAKATAN**

1. Dari data yang ada di lapangan, ditemukan banyak persoalan terkait keberadaan alat-alat sarana (infrastruktur) kamtib di lapas antara lain jumlah petugas pengamanan dan sarana fisik yang kurang ideal? Bagaimana bapak mensikapi serta kebijakan apa yang bapak ambil guna menyelesaikan persoalan tersebut?
2. Terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) petugas pengamanan, kebijakan apa yang bapak tempuh untuk meningkatkan SDM tersebut ?
3. Motivasi adalah salah satu unsur pencapaian kinerja (*performance*), terkait dengan hal tersebut, kebijakan apa yang bapak ambil untuk menciptakan motivasi khususnya bagi petugas pengamanan? Bagaimana pendapat Bapak, apabila kesempatan dalam karier sebagai salah satu bentuk motivasi ?
4. Upaya apa yang dilakukan dalam rangka peningkatan kesejahteraan petugas pengamanan lapas ?
5. Apa solusi bapak terkait dengan rendahnya anggaran khususnya disektor-sektor pengamanan ?
6. Kebijakan apa yang Bapak ambil baik jangka pendek atau jangka panjang dalam upaya pelaksanaan manajemen pengamanan lapas yang ideal?
7. Terkait dengan pelaksanaan manajemen pengamanan, bagaimana pendapat Bapak dengan kebijakan Menteri Hukum dan HAM RI yang memperbolehkan wartawan secara terbuka untuk meliput ke dalam lapas ?

DAFTAR PERTANYAAN KEPADA DIREKTUR KEAMANAN DAN KETERTIBAN

1. Dari data yang ada di lapangan, ditemukan banyak persoalan terkait keberadaan alat-alat sarana (infrastruktur) kamtib di lapas antara lain jumlah petugas pengamanan dan sarana fisik yang kurang ideal? Bagaimana bapak mensikapi serta kebijakan apa yang telah bapak ambil guna menyelesaikan persoalan tersebut?
2. Terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) petugas pengamanan, kebijakan apa yang bapak sudah tempuh untuk meningkatkan SDM tersebut ?
3. Motivasi adalah salah satu unsur pencapaian kinerja (*performance*), terkait dengan hal tersebut, kebijakan apa yang bapak ambil untuk menciptakan motivasi khususnya bagi petugas pengamanan?
4. Upaya apa yang dilakukan dalam rangka peningkatan kesejahteraan petugas pengamanan lapas ?
5. Apa solusi bapak terkait dengan rendahnya anggaran khususnya disektor-sektor pengamanan ?
6. Sejauhmana kerjasama yang dibangun dengan pihak-pihak luar (eksternal) dalam rangka mendukung manajemen pengamanan?
7. Apa yang menjadi persoalan mendasar yang menyebabkan manajemen pengamanan tidak berjalan dengan maksimal ?
8. Unsur-unsur apa yang tepat untuk mengatasi berbagai persoalan yang diakibatkan tidak maksimalnya manajemen pengamanan di lapas (contohnya kerusakan, perselisihan dsb) ?
9. Kebijakan apa yang Bapak ambil baik jangka pendek atau jangka panjang dalam upaya pelaksanaan manajemen pengamanan lapas yang ideal?