

UNIVERSITAS INDONESIA

**PENINGKATAN KINERJA PETUGAS PENGAMANAN
DI LAPAS KLAS IIA NARKOTIKA JAKARTA**

TESIS

**NIXWANTO
0706192073**

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SECURITY
JAKARTA
DESEMBER 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENINGKATAN KINERJA PETUGAS PENGAMANAN
DI LAPAS KLAS IIA NARKOTIKA JAKARTA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister of Science

**NIXWANTO
0706192073**

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SECURITY
JAKARTA
DESEMBER 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Nixwanto

NPM : 0706192073

Tanda Tangan :

Tanggal : 17 Desember 2009

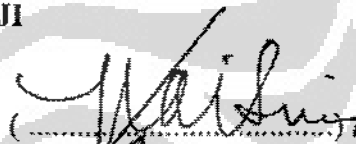
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Nixwanto
NPM : 0706192073
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian
Judul Tesis : Peningkatan Kinerja Petugas Pengamanan Di Lapas
Klas II A Narkotika Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Science pada Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Kekhususan Manajemen Security, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

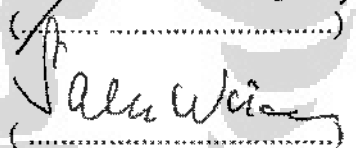
Pembimbing 1 : Prof. Dr. Payaman Simanjuntak

()

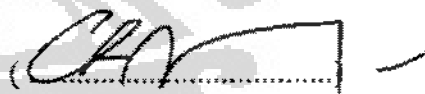
Pembimbing 2 : Dr. dr. Hadiman M.Sc

()

Penguji : Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono Psi

()

Penguji : Dr. Chandra Wijaya M.Si

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 17 Desember 2009

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis ingin menjabarkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Penulisan tesis ini disusun merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program Pascasarjana, Program Kajian Ilmu Kepolisian Kekhususan Manajemen Security, Universitas Indonesia.

Tesis ini membahas kinerja petugas pengamanan di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta, dikarenakan dapat bermanfaat sebagai sumbangan ilmu pengetahuan dibidang kinerja dan menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya. Hal ini sangat penting, karena kinerja tenaga petugas pengamanan sangat mempengaruhi kualitas pelayanan LAPAS itu sendiri dan Pemasarakatan pada umumnya.

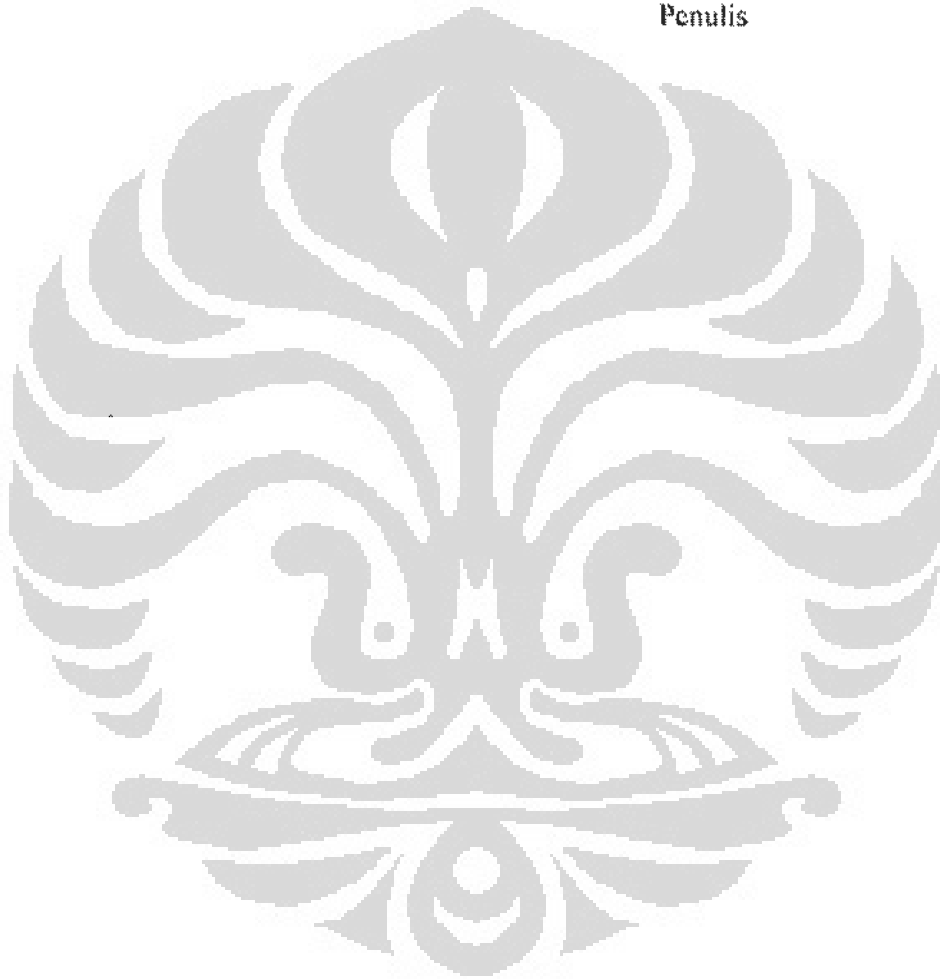
Dalam penyusunan tesis ini, penulis menghadapi cukup banyak hambatan tetapi akhirnya penulis dapat menyelesaikan berkat dukungan dari banyak pihak dalam bentuk doa, bimbingan dan bantuan baik materiil maupun spiritual dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Payaman J Simanjuntak. APU, sebagai dosen pembimbing 1 yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini;
2. Bapak Dr. dr. Hadiman. M.Sc, sebagai dosen pembimbing 2 yang juga telah memberikan bimbingan dan saran-saran yang sangat penting;
3. Ketua Sidang dan tim penguji, yang telah memberikan saran-saran untuk melengkapi penulisan tesis ini;
4. Seluruh dosen dan tim pengajar Program Kajian Ilmu Kepolisian. Universitas Indonesia untuk ilmu yang diberikan dan pengalaman yang dibagikan;
5. Seluruh petugas dan narapidana di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta atas kerjasamanya, dengan memberikan keterangan yang diperlukan;
6. Kedua orang tua dan seluruh keluarga atas bantuan, perhatian, semangat dan cinta mereka yang tulus.

7. Lies dan Firrel (istri dan anak) yang selalu menjadi penyemangat, untuk terus belajar menuntut ilmu;
8. Teman-teman KIK XIIB - UI atas keceriaan dan kekompakannya;
9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Jakarta, 17 Desember 2009

Penulis



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

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

Nama : Nixwanto

NPM : 0706192073

Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian/Kekhususan Manajemen Security

Jenis karya : Tesis

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

“Peningkatan Kinerja Petugas Pengamanan Di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 17 Desember 2009

Yang menyatakan

(Nixwanto)

ABSTRAK

Nama : Nixwanto
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian. Kekhususan Manajemen Security
Judul : Peningkatan Kinerja Petugas Pengamanan Di LAPAS
Klas IIA Narkotika Jakarta

Penelitian ini tentang peningkatan kinerja petugas pengamanan di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja petugas pengamanan di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta dan upaya-upaya yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja petugas pengamanan di LAPAS tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Hasil penelitian menyarankan bahwa perlu dilakukan koordinasi antara *user* dan pemegang kewenangan dalam hal rekrutmen pegawai, diadakan pendidikan dan pelatihan petugas pengamanan yang berkesinambungan, menyeimbangkan dengan tepat dan efektif antara *reward and punishment* serta dibuat standar kinerja untuk kemudian dibuat penilaian kinerja yang dituangkan dalam standar operasional yang transparan.

Kata kunci:

Kinerja, peningkatan kinerja, *reward and punishment*, petugas pengamanan.

ABSTRACT

*Name : Nixwanto
Study Program : Police Science Security Management
Title : Performance improvement of the guard prison at Jakarta
Narcotics Prison.*

This focus of this study is about increasing the work performance of guard prison at Jakarta Narcotics Prison. The purpose of this study is to know and study all factor that influence the guard prison performance at Jakarta narcotic prison and how to increase their performance. This research is qualitative. The research suggest that in employee recruitment program, the coordination is needed between the user and the holder of the authority. It is also suggested that the management should provide, continuous training and education for guard prison, balanced with appropriate and effective way of reward and punishment system, performance standards for performance assessment, and implement transparent operational standard

Key words:

Performance, increasing performance, reward and punishment, guard prison.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Pertanyaan Penelitian	7
1.4. Maksud Dan Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Dan Kegunaan Penelitian	7
1.6. Batasan Penelitian	8
1.7. Tata Urut Penulisan	8
II. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESA KERJA	10
2.1. Kajian Pustaka	10
2.1.1. Manajemen	10
2.1.2. Manajemen kinerja	13
2.1.3. Kepemimpinan	19
2.1.4. Kinerja	23
2.1.5. Penilaian Kinerja	28
2.1.6. Penghargaan dan Sanksi (<i>Reward and Punishment</i>)	
.....	34
2.1.7. Pengamanan	36
2.2. Hipotesa Kerja	40

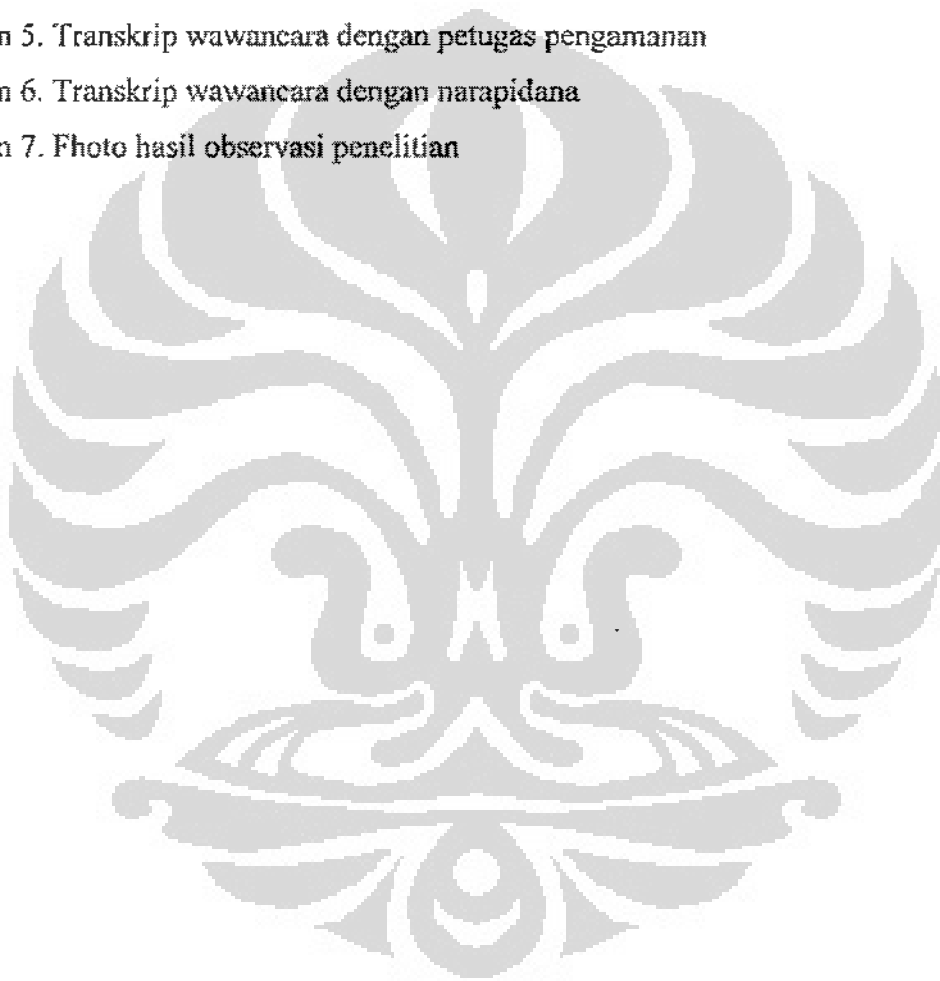
III. METODE PENELITIAN	42
3.1. Jenis Penelitian	42
3.2. Lokasi Penelitian	42
3.3. Kondisi LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta	43
3.3.1. Sumber Daya Manusia	46
3.3.1. Narapidana Di Lapas Narkotika Jakarta	49
3.4. Rencana Kerja Lapangan	54
3.5. Metode Pengumpulan Data	55
3.5.1. Study Pustaka	55
3.5.2. Observasi	55
3.5.3. Wawancara	55
3.6. Pelaksanaan Penelitian	56
3.7. Proses Analisis Data	56
IV. PEMBAHASAN	57
4.1. Kondisi Kinerja Dan Kondisi Keamanan LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta, Dilihat Dari Kepemimpinan, Kemampuan Individu Dan Sistem Organisasi	57
V. KESIMPULAN DAN SARAN	69
A. Kesimpulan	69
B. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	73

DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

Gambar 3.1.	Komposisi Kualifikasi SDM di LAPAS Narkotika	45
Gambar 3.2.	Jumlah Narapidana Per Tahun Berdasarkan Jenis Kasus	48
Gambar 3.3.	Prosentase Penyalahgunaan Narkoba Dunia (2008)	51
Gambar 4.1.	Perbandingan Petugas Pengamanan Dengan Narapidana	53
Tabel 3.1.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan	44
Tabel 3.2.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Kepangkatan.....	46
Tabel 3.3.	Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin.....	46
Tabel 3.4.	Jumlah pegawai berdasarkan jabatan.....	46
Tabel 3.5.	Jumlah narapidana per tahun	47
Tabel 3.6.	Jumlah Kasus Pelanggaran Narkoba di Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta Tahun 2006 – 2008	52

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman wawancara dengan KaKPLP
- Lampiran 2. Pedoman wawancara dengan petugas pengamanan
- Lampiran 3. Pedoman wawancara dengan narapidana
- Lampiran 4. Transkrip wawancara dengan KaKPLP
- Lampiran 5. Transkrip wawancara dengan petugas pengamanan
- Lampiran 6. Transkrip wawancara dengan narapidana
- Lampiran 7. Foto hasil observasi penelitian



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Proses Pemasyarakatan merupakan usaha pemerintah untuk membina orang-orang yang melakukan tindak pidana dan oleh hakim dijatuhi hukuman masuk penjara. Upaya ini dilakukan untuk mengembalikannya menjadi masyarakat yang baik. Pemikiran baru mengenai fungsi pemidanaan yang tidak sekedar penjara tetapi juga merupakan suatu usaha rehabilitasi dan reintegrasi warga binaan pemasyarakatan telah melahirkan suatu sistem pembinaan yang sejak 40 tahun yang lalu dinamakan sistem pemasyarakatan.

Berdasarkan Undang-Undang RI No. 12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan disebutkan bahwa Sistem Pemasyarakatan adalah suatu tatanan mengenai awal dan batas tata cara pembinaan warga binaan pemasyarakatan berdasarkan Pancasila yang dilaksanakan secara terpadu antara pembina dengan yang dibina dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas warga binaan pemasyarakatan dengan menyadari kesalahannya, memperbaiki diri, dan tidak mengulangi tindak pidana, sehingga dapat diterima kembali di lingkungan masyarakat, dapat aktif berperan dalam pembangunan, dan dapat hidup secara wajar sebagai warga negara yang baik dan bertanggungjawab.

Dengan demikian apabila seorang warga negara telah melakukan pelanggaran hukum/ tindak kejahatan dan atas dasar putusan hakim atau telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, sehingga dimasukkan ke dalam Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS) sebagai narapidana/warga binaan, dilihat dari aspek hukuman, maka seseorang tersebut sejak dimasukkan ke dalam lembaga pemasyarakatan menjadi beban negara dan harus diperlakukan secara wajar dan baik. Artinya negara wajib memenuhi kebutuhannya terutama kebutuhan yang paling mendasar yakni makan, minum, pakaian, perlengkapan tidur, pemeliharaan kesehatan dan lain-lain, serta negara juga wajib memberikan kebutuhan baik secara jasmaniah maupun rohaniyah, dan menyelenggarakan hak-haknya sesuai aturan yang berlaku.

LAPAS sebagai tempat hukuman perlu memenuhi standar kelayakan, Perserikatan Bangsa-Bangsa menetapkan, antara lain, bahwa setiap ruang sel harus dihuni sendiri, kamar mandi dan tempat buang hajat harus tersedia layak, pakaian harus bersih, serta makanan dan minuman harus sesuai dengan syarat-syarat kesehatan. Kenyataannya hampir semua LAPAS di Indonesia termasuk LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta belum memenuhi kondisi ideal tersebut.

LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta merupakan pelaksanaan dari kebijakan teknis dari Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dalam pembinaan narapidana khusus narkotika. Sehubungan hal tersebut Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia telah membentuk 13 unit Lembaga Pemasyarakatan Khusus Narkotika, melalui SK Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-04.PR.07.03 tahun 2003 tanggal 16 April 2003.

LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia Megawati Soekarno Putri pada tanggal 30 Oktober 2003. Lembaga Pemasyarakatan Narkotika memiliki bentuk bangunan yang spesifik dengan tingkat pengamanan maksimum (*Maximum Security*) yang diperuntukkan untuk narapidana kasus narkotika, supaya secara khusus dapat diberikan pembinaan dan rehabilitasi. Dengan daya tampung penghuni 1084 orang, pada saat penelitian dilakukan jumlah narapidana yang ada sebanyak 2435 orang. Dan jumlah pegawai yang ada baru 200 pegawai yang aktif bertugas dan telah terbagi dalam berbagai unit kerja. Untuk petugas pengamanan sebanyak 114 orang, jumlah ini termasuk anggota staf administrasi pengamanan. Petugas pengamanan terbagi menjadi empat waktu tugas atau disebut juga dengan Rupam (regu pengamanan). Setiap satu regu terdiri dari lebih kurang 17 orang petugas.

Dalam penulisan ini yang dibahas adalah kesatuan pengamanan LAPAS dikepalai oleh seorang Kepala Kesatuan Pengamanan LAPAS (Ka.KPLP) yang bertanggung jawab langsung kepada KaLAPAS dan mempunyai tugas mengkoordinasikan pelaksanaan tugas penjagaan (Regu Pengamanan) sesuai dengan jadwal jaga agar tercapai keamanan dan ketertiban di lingkungan LAPAS. Pelaksanaan pengamanan di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta dibagi menjadi 3 kelompok wilayah tugas keamanan, yaitu :

1. Wilayah tugas keamanan pengamanan dan pemeriksaan (Wasrik) bertanggung jawab dari halaman lingkungan kantor depan;
2. Wilayah tugas keamanan portir (petugas pintu utama) bertanggung jawab dari pintu masuk lingkungan luar ke dalam atau sebaliknya, keamanan portir ini bertugas melakukan pengeledahan barang masuk dan keluar atau sebaliknya, penerimaan dan pengeluaran tahanan dan warga binaan;
3. Wilayah tugas regu pengamanan dan jajaran staff kesatuan pengamanan LAPAS, bertanggung jawab dalam proses awal penempatan tahanan dan narapidana baru, serta pengawasan keamanan dan ketertiban di lingkungan blok.

Petugas penjagaan terbagi dalam 4 regu, penjagaan dilakukan selama 24 jam dan mengingat keterbatasan jumlah petugas jaga, maka pelaksanaan tugasnya dilakukan secara bergilir, dengan waktu yang ditetapkan adalah:

1. Hari pertama dan kedua melaksanakan tugas siang;
2. Hari ketiga dan keempat melaksanakan tugas pagi;
3. Hari kelima dan keenam melaksanakan tugas malam.

Pengamanan dilaksanakan dengan satu regu bertugas pada pagi hari, regu berikutnya bertugas sore hari, dan terakhir regu berikutnya bertugas malam hari, sedangkan regu yang lain mendapat waktu istirahat dua hari. Dengan regu kerja seperti itu, dibutuhkan kinerja petugas pengamanan yang tinggi.

Keamanan dan ketertiban Lembaga Pemasyarakatan merupakan pondasi sekaligus alat ukur keberhasilan suatu LAPAS. Parameter yang dapat dijadikan ukuran aman atau tertibnya suatu LAPAS meliputi tingkat pelarian narapidana atau tahanan, perkelahian, pemerasan, penganayiaan, unjuk rasa, pemberontakan, perjudian, perdagangan dan penyelundupan barang-barang terlarang (senjata, narkoba, dan obat terlarang lainnya). Oleh karena itu, LAPAS berupaya secara maksimal untuk dapat memantau, mencegah, dan menangkal gangguan kamtib tersebut.

Adi Sujatno (2009), menyebutkan bahwa filosofi yang menjadi dasar kinerja dari pelaksanaan sistem pemasyarakatan berpedoman pada sepuluh prinsip pemasyarakatan yang dikemukakan oleh DR Sahardjo, yaitu:

1. Orang yang tersesat harus diayomi dengan memberikan bekal hidup untuk menjadi warga yang baik dan berguna dalam masyarakat;
2. Penjatuhan pidana bukan tindakan balas dendam dari negara;
3. Tobat tidak dapat dicapai dengan penyiksaan melainkan dengan penyadaran dan bimbingan;
4. Negara tidak berhak membuat seseorang lebih buruk atau lebih jahat dari pada sebelum ia masuk lembaga pemasyarakatan;
5. Selama kehilangan kemerdekaan bergerak, narapidana harus dikenakan kepada masyarakat dan tidak boleh diasingkan dari padanya;
6. Pekerjaan yang diberikan kepada narapidana tidak boleh bersifat pengisi waktu atau hanya diperuntukkan bagi kepentingan jawatan dan kepentingan negara sewaktu saja;
7. Bimbingan dan pendidikan harus berdasarkan Pancasila;
8. Tiap orang adalah manusia dan harus diperlakukan sebagai manusia meskipun telah tersesat;
9. Narapidana hanya dijatuhi pidana kehilangan kemerdekaan;
10. Perlu didirikan Lembaga Pemasyarakatan atau Rumah Tahanan yang baru sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan program pembinaan dan memindahkan lembaga-lembaga yang ada di tengah kota ke tempat-tempat yang lebih sesuai dengan proses pemasyarakatan.

Untuk mencapai tujuan pemasyarakatan tersebut ditetapkan rumusan sasaran yang hendak dicapai berupa sasaran umum dan khusus. Sasaran umum pelaksanaan sistem pemasyarakatan yaitu :

1. Isi lembaga pemasyarakatan lebih rendah dari kapasitas;
2. Menurunnya secara bertahap dari tahun ke tahun angka pelanggaran dan gangguan keamanan serta ketertiban;
3. Meningkatnya secara bertahap jumlah narapidana yang bebas sebelum waktunya melalui asimilasi dan integrasi;
4. Semakin menurunnya dari tahun ke tahun angka residivis;
5. Semakin banyaknya jenis institusi yang sesuai dengan kebutuhan berbagai jenis/golongan warga binaan pemasyarakatan;

6. Secara bertahap perbandingan banyaknya narapidana yang bekerja di bidang industri dan pemeliharaan adalah 70:30;
7. Persentase kematian dan sakit warga binaan pemasyarakatan sama dengan persentase di masyarakat;
8. Biaya perawatan sama dengan kebutuhan minimal manusia Indonesia pada umumnya;
9. Unit pelaksana teknis pemasyarakatan dalam kondisi bersih dan terpelihara;
10. Semakin terwujudnya lingkungan pembinaan yang menggambarkan proyeksi nilai-nilai masyarakat ke dalam lembaga pemasyarakatan dan sebaliknya nilai-nilai subkultur penjara di dalam lembaga pemasyarakatan.

Keberhasilan dari pencapaian sasaran yang telah ditetapkan tergantung dari partisipasi terpadu dari pembina, yang dibina, dan masyarakat sehingga kinerja dari para pembina termasuk disini petugas pengamanan sangat diharapkan untuk dapat mempengaruhi hasil akhir dari tujuan pemasyarakatan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kinerja petugas pengamanan dilakukan sejak perekrutan dan penempatan petugas pengamanan berdasarkan standar baku dan dinilai berdasarkan kompetensi, profesionalitas serta integritas mereka, dengan demikian diharapkan petugas pengamanan yang ada benar-benar handal. Untuk memenuhi hal itu setiap petugas diberikan hal-hal seperti berikut:

1. Pelatihan keterampilan SAR (penyelamatan), pengendalian masa yang berkesinambungan guna membangun mental dan fisik petugas;
2. Pelatihan dasar-dasar pengamanan, penggunaan sarana keamanan dan bela diri praktis;
3. Pelatihan tentang narkoba dan bimbingan pemberian konseling;
4. Pelatihan pengetahuan tentang hakekat dan konsep pemasyarakatan;
5. Memberikan pendelegasian tugas dan wewenang yang jelas pada masing-masing petugas sesuai penempatannya;
6. Memberikan kesempatan kepada seluruh petugas untuk mengembangkan profesionalisme dan produktivitas setinggi mungkin untuk meningkatkan karir dengan pola *reward and punishment*;

7. Memberikan layanan kesehatan dan layanan psikolog, karena bekerja di LAPAS penuh resiko tertular penyakit dan tingkat stres yang tinggi.

Secara umum situasi dan kondisi di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta belum sesuai dengan kondisi yang diharapkan sesuai dengan pembentukannya, diantara penyebabnya adalah keterbatasan kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia serta keterbatasan fasilitas. Juga terdapat beberapa kesan/indikasi penurunan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, karena dianggap:

1. Kurang memahami apa yang harus dikerjakan dan mereka sering bertindak tidak sesuai dengan prosedur dan peraturan yang menjadi landasan operasional dan konseptual sistem masyarakat;
2. Berperilaku indisipliner seperti tidak masuk kantor dengan alasan sakit, masuk kantor terlambat, meninggalkan kantor pada jam kerja, menunda penyelesaian pekerjaan, berpakaian dinas tidak sesuai dengan aturan dan lain-lain;
3. Melaksanakan tugas hanya setelah ada perintah, sehingga ada kesan kalau petugas kurang berprakarsa, kurang inisiatif dan atau takut berbuat salah;
4. Kurangnya rasa tanggung jawab kerja dan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), paling banyak motivasi yang terbentuk karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*). Sehingga dalam pelaksanaan tugasnya yang dikedepankan adalah mencari uang untuk mencukupi kebutuhan pribadinya;
5. Keterbatasan peralatan terutama kamera pengawas serta alat mendeteksi narkoba yang diselundupkan baik melalui kunjungan atau melalui oknum petugas juga tidak dapat difungsikan dengan baik, selain karena masalah teknis, sumber daya untuk mengoperasikan alat-alat tersebut juga tidak dimiliki;
6. Belum diterapkan sistem *reward* untuk keberhasilan kerja dan *punishment* untuk kelalaian dalam melaksanakan tugas, yang berlaku bagi petugas.

Pada tesis ini penulis menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja petugas pengamanan di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta, dari hasil pembahasan tersebut penulis akan menarik kesimpulan dan mengajukan saran-saran untuk meningkatkan kinerja petugas pengamanan di LAPAS Narkotika Klas

IIA Jakarta. Berdasarkan latar belakang tersebut maka dalam penelitian ini penulis tertarik mengambil judul tesis : *Peningkatan Kinerja Petugas Pengamanan di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta.*

1.2. Rumusan Masalah

Keamanan di setiap LAPAS mempunyai potensi rentan dan rawan baik bagi narapidana sebagai penghuni maupun petugas. Walaupun sudah dalam pengawasan petugas pengamanan, di LAPAS masih sering terjadi pemerasan, penganayiaan, pungutan liar, perjudian, peredaran barang-barang terlarang seperti narkoba dan handphone. Disamping itu, penghuni LAPAS selalu punya potensi untuk melarikan diri maupun membuat kerusakan, untuk itu, profesionalisme dan kinerja para petugas pengamanan LAPAS termasuk di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta perlu terus-menerus ditingkatkan, supaya mampu mengatasi dan atau menghindarkan berbagai bentuk penyimpangan tersebut di dalam lingkungan LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta.

1.3. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana kondisi kinerja petugas pengamanan dan kondisi keamanan di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta sekarang ini ?
- b. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat peningkatan kinerja petugas pengamanan di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta ?

1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Memberi gambaran tentang kinerja petugas pengamanan dan permasalahannya dalam usaha peningkatan keamanan di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta.
- b. Untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja petugas pengamanan di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta.

1.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Manfaat dan kegunaan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

Universitas Indonesia

- a. Aspek praktis, menjadi masukan informasi dalam upaya meningkatkan kinerja staf pengamanan serta dalam meningkatkan keamanan LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta.
- b. Aspek teoritis, bagi akademis sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam pengembangan ilmu pemyarakatan dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya.

1.6. Batasan Penelitian

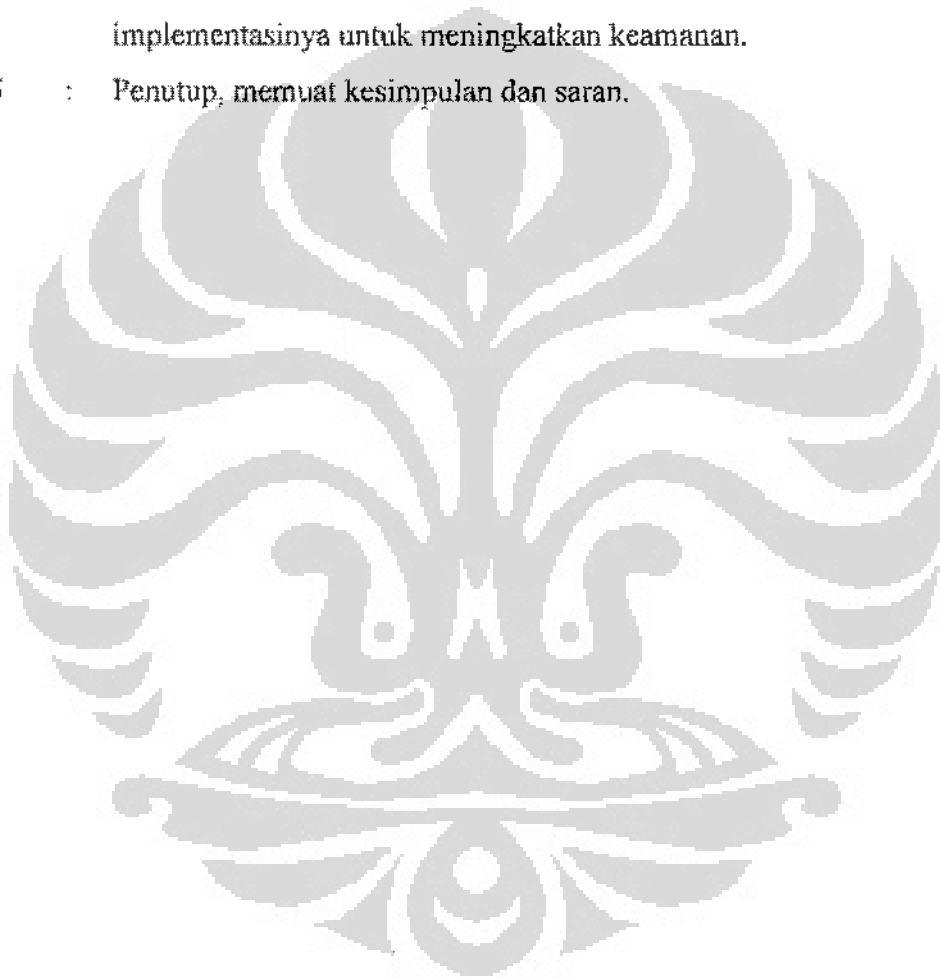
Penelitian ini dilakukan kepada Kepala LAPAS/ Ka.KPKLP, petugas pengamanan serta narapidana yang berada di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta.

1.7. Tata Urut Penulisan

Dalam pembuatan tesis ini, penulis membagi menjadi 5 bab, dengan tata urutan penulisan sebagai berikut :

- Bab 1 : Pendahuluan, memuat latar belakang masalah, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan
- Bab 2 : Kajian pustaka, memuat teori-teori yang digunakan dalam penulisan yang menjadi dasar dalam penganalisaan hasil penelitian dan hipotesa penelitian.

- Bab 3 : Metode penelitian, memuat, jenis penelitian, lokasi penelitian, rencana kerja lapangan, pelaksanaan penelitian, metode pengumpulan data dan tahap analisis
- Bab 4 : Hasil penelitian dan pembahasan, memuat uraian hasil penelitian yang telah dilaksanakan dan sumbangan, tambahan implementasinya untuk meningkatkan keamanan.
- Bab 5 : Penutup, memuat kesimpulan dan saran.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESA KERJA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Manajemen

Dalam mengartikan dan mendefinisikan manajemen terdapat beberapa pendekatan dan bermakna ketatalaksanaan dan atau pengurusan. Dari beberapa literatur, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian:

- a. Manajemen sebagai suatu proses;
- b. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia; dan
- c. Manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*).

Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut *Encyclopedia of The Social Science*, yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi. Manajemen suatu kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut manajer.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen. Pengertian manajemen sebagai suatu ilmu dan seni dari Chaster I Bernard dalam bukunya yang berjudul *The function of the Executive*, yang dikutip dari pengantar manajemen umum Universitas Gunadharma, bahwa manajemen yaitu seni dan ilmu. Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Teori X dan Y dari Mc Gregor dalam John M Ivancevich (2005) menyatakan, teori X mengarah pada suatu kumpulan asumsi-asumsi/anggapan-anggapan tentang sifat manusia dan hasil filsafat manajemen yang didasarkan

pada pemimpin dan mengawasi para pekerja melalui penggunaan otoritas formal. Pemanfaatan daya tarik dan daya rekat, dan pemeliharaan terhadap sistem pengawasan manajemen. Asumsi-asumsi spesifik Teori X adalah :

- a. Manusia rata-rata memiliki suatu perasaan tidak suka yang melekat terhadap pekerjaan dan akan menghindarinya jika dia bisa.
- b. Karena karakteristik manusia yang tidak suka bekerja, paling banyak orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, diancam dengan hukuman untuk mendapatkan mereka meneruskan upaya yang memadai ke arah prestasi/daya guna dengan petunjuk-petunjuk yang berhubungan secara organisasi.
- c. Manusia rata-rata lebih suka dipimpin, berharap terhindar dari tanggung jawab, secara relatif memiliki ambisi yang kecil, kebutuhan rasa aman adalah yang terpenting.

Symptoms of illness (gejala-gejala keadaan sakit), suatu bentuk perilaku, yang merupakan pencabutan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial dan kebutuhan yang mementingkan dirinya sendiri. Orang yang membutuhkan kenyamanan, pergaulan, kemerdekaan dan tidak mau dilarang-larang.

Teori Y Mengarah pada suatu kumpulan alternatif dari asumsi-asumsi tentang perilaku dan sifat manusia dan filsafat yang dihasilkan manajemen yang didasarkan pada penyatuan/penggabungan dan kontrol diri.

Asumsi-asumsi spesifik Teori Y dalam performance adalah :

- a. Upaya pengeluaran mental dan fisik dalam bekerja adalah sama dengan kebiasaan alamiah seperti bermain dan beristirahat.
- b. Kontrol eksternal dan ancaman hukuman tidak hanya bermaksud membawa untuk upaya ke arah tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi. Manusia akan menggunakan *self-directing* dan *self-kontrol* dalam menuju tujuan-tujuan yang telah mereka sepakati.
- c. Komitmen terhadap tujuan adalah suatu fungsi dari penghargaan atas prestasi mereka.
- d. Manusia rata-rata mempelajari, menurut keadaan yang sebenarnya, tidak hanya menerima tapi juga mencari tanggung jawab.

- e. Kapasitas untuk menggunakan daya imajinasi tingkat tinggi secara relatif, kecerdikan dan kreatifitas terhadap solusi masalah-masalah organisasional adalah terbuka lebar, tidak dibatasi, disebarkan kepada suatu populasi.
- f. Dibawah kondisi kehidupan industrial yang modern, kemampuan-kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanya sebagian yang dimanfaatkan.

Pada Teori X para manajer cenderung berpikir perihal kesepakatan gaji dimana para pekerja setuju menerima petunjuk dan kontrol eksternal sebagai penukar jumlah gaji yang pasti. Sedangkan pada Teori Y para manajer akan mengalihkan perhatian mereka untuk pengembangan sumber daya manusia, penyerahan tanggung jawab ke bawah dan melepaskan obsesi mereka melalui pengawasan.

Menurut Teori Y para manajer yang benar-benar percaya bahwa paling banyak para pekerja menginginkan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, secara aktif mencari tanggung jawab, kreatifitas dan pemecahan masalah, hentikan memandang para pekerja sebagai komoditas buruh yang bisa dibeli dan ditekan. Malah sebaliknya mereka melihat para pekerja sebagai aset-aset asli dalam membantu dalam memenuhi tanggung jawab milik mereka. Ada kesempatan untuk mengembangkan diri dan menunjukkan kemampuan mereka secara penuh melalui pekerjaan, yaitu membangun komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi, meningkatkan kepuasan dalam melakukan tugas dan mempertinggi prestasi kerja.

Siagian (2005), menjelaskan tentang manajemen sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan – kegiatan orang lain.

Manajemen di LAPAS melibatkan berbagai tingkatan hubungan, yaitu antar sesama petugas, antara petugas dengan narapidana, dan hubungan sesama narapidana. LAPAS merupakan sesuatu yang unik sebab menyangkut sejumlah besar orang yang terpaksa hidup dengan berbagai aturan mengikat yang sebenarnya mereka tidak pernah ingin untuk tinggal di dalamnya dan tidak sesuai

dengan keinginan mereka. Situasi inilah yang menimbulkan banyak tantangan dalam mengelola sebuah komunitas LAPAS, termasuk dalam hal keamanan, keselamatan, dan kenyamanan tempat tinggal. Dengan demikian maka perlu adanya pengelolaan keamanan, operasional kerja dan program rehabilitasi, pengelolaan bangunan, penegakan hukum dan peraturan, karena LAPAS berada pada sebuah situasi yang sangat penuh dengan tantangan. LAPAS membutuhkan suatu kondisi yang hampir sama dengan kondisi di luar LAPAS, antara lain seperti pelayanan kebutuhan sehari-hari, pemberian makan, kebutuhan kerja untuk hidup di luar komunitas maupun di dalam komunitas LAPAS

Seringkali pengelolaan LAPAS tidak sesuai dengan aturan dan prinsip-prinsip manajemen yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini menyebabkan pengoperasian LAPAS menjadi tidak memenuhi syarat yang benar. Dilulio (1992:22-23) mengemukakan bahwa, "Jika kebanyakan LAPAS mengalami kegagalan, hal itu dikarenakan mereka memiliki manajemen yang sakit, manajemen yang buruk, atau tidak ada manajemen sama sekali". Meskipun demikian, sekarang dan yang akan datang, karena banyak faktor yang meningkatkan perhatian publik dan meningkatnya tuntutan dalam pertanggung jawaban, maka hal ini menuntut LAPAS harus memperbaiki manajemennya agar terciptanya manajemen LAPAS yang efektif.

Dari definisi dan penjelasan tentang Manajemen di atas dapat diketahui bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen adalah inti dari administrasi, karena manajemen merupakan alat pelaksana utama dari administrasi dan dengan manajemen yang baik dan benar maka peningkatan mutu organisasi dapat dilakukan.

2.1.2. Manajemen Kinerja

Istilah manajemen kinerja dapat digunakan dalam berbagai cara. Untuk sebagian orang, istilah ini merujuk pada kinerja organisasi. Dalam batasan ini, manajemen kinerja mencakup konsep perencanaan visi, spesifikasi misi, pengembangan strategi, spesifikasi tujuan serta sasaran. Istilah ini juga mencakup pengukuran prestasi organisasi menuju tujuan yang telah dinyatakan.

Bagi beberapa orang yang lainnya manajemen kinerja merupakan rujukan individu dan tim kecil dalam pekerjaannya. Dalam batasan ini, istilah itu juga mencakup perencanaan, tetapi perencanaan bagi orang dan kelompok. Rencana ini tentu saja adalah bagian dari rencana organisasi yang lebih besar, adapula pengukuran, kerap disebut penilaian.

Menurut Ainsworth (2007: 37), mengatakan bahwa proses atau langkah-langkah dalam manajemen kinerja mencakup empat hal yaitu:

1. Perencanaan kinerja, menetapkan dan membuat kesepakatan tujuan dan target kinerja;
2. Telaah dan diskusi kinerja reguler, menelaah kemajuan menuju tujuan dan target;
3. Evaluasi kinerja, mengukur dan mengevaluasi kinerja menuju tujuan dan target serta mengidentifikasi dan memverifikasi kesenjangan dalam kinerja;
4. Tindakan korektif dan adaptif, mengembangkan strategi untuk menutup kesenjangan kinerja.

Pada langkah keempat Ainsworth (2007:43) menjelaskan bagaimana seharusnya semua pihak dapat sepakat terhadap yang akan dilaksanakan pada 12 bulan kedepan, yang mencakup:

1. Kehadiran pada program pelatihan tertentu;
2. Pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan;
3. Latihan dari seorang pakar;
4. Mengubah bagian rinci kerja atau menjelaskan peran;
5. Partisipasi dalam tim;
6. Penentuan alat, perlengkapan, sumber daya baru sehingga pekerjaan menjadi lebih baik;
7. Penjelasan lebih lanjut tentang tanggung jawab, tujuan dan target kerja;
8. Cakupan penghargaan yang lebih luas;
9. Konseling, mungkin mengenai aspek-aspek, gambaran yang lebih besar tentang suatu peran;

10. Kesepakatan bersama untuk mengembangkan karir dalam jangka panjang, untuk membantu para staf mencapai aspirasi kariernya;
11. Tindakan lainnya yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepercayaan diri staf.

Dengan menyertakan tindakan tertentu dari daftar diatas, rencana ini akan secara implisit menyelesaikan beberapa atau semua faktor model kinerja yang relevan. Rencana ini akan memberikan pertimbangan pada kejelasan peran, kompetensi, lingkungan dan nilai-nilai. Dengan keterlibatan dalam kepemilikan rencana tersebut, individu tersebut akan merasa memiliki minat yang kuat dan jelas pada rencana yang akan diwujudkan dalam tindakan dan mencapai hasil akhir yang sukses.

Menurut Armstrong (1998), Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didaya gunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya Armstrong (1998) berpendapat, bahwa manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut :

1. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama, dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
2. Sebuah proses, manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.

3. Saling pengertian, untuk meningkatkan kinerja setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tinggi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
4. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia. Manajemen kinerja mempunyai tiga fokus : pertama, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja efektif dengan siapa saja yang ada disekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan tim kerjanya. Dan ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya.
5. Pencapaian, Manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ruky (2004), manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.

3. Pembinaan karyawan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

Menurut Wherther and Davis, (1993:635) secara umum, Sumberdaya manusia dalam konteks manajemen adalah *"people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*, Sumberdaya manusia dalam organisasi akan berperan dalam kegiatan organisasi melalui kinerjanya dalam menjalankan tugas dan peran yang diembannya dalam organisasi. Wherther dan Davis (1993:10) juga mengatakan bahwa *"the purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and socially responsible way"*.

Oleh karena itu kontribusi Sumberdaya Manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam melaksanakan tugas dan perannya agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mereka dapat memberi sumbangan yang makin meningkat bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja Sumber Daya Manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Aspek Manajemen Sumberdaya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan/organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Robbin, 1999:8).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus

dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Dalam era yang penuh dengan perubahan, lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas. Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain Mathis (2002:4) menyimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perekonomian dan perkembangan teknologi;
2. Ketersediaan dan kualitas tenaga kerja;
3. Kependudukan dengan masalah-masalahnya;
4. Restrukturisasi organisasi.

Oleh karena itu mengelola sumber daya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam pencapaian tujuannya. Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja individu yang berperan dalam organisasi, yang pada gilirannya akan berdampak pada pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan kinerja sumber daya Manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yang luas dari mulai tujuan kemasyarakatan sampai tujuan personal, dalam hubungan ini upaya mengelola Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan upaya untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuannya dalam konteks peningkatan kontribusi kinerjanya bagi organisasi. Oleh karenanya, manajemen sumber daya Manusia sebagai salah satu bagian dari manajemen organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi. Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat penting peranannya

dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu yang bekerja di dalamnya.

Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pelayanan di LAPAS pada dasarnya berimplikasi pada perlunya LAPAS mempunyai sumber daya manusia untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan kinerja yang inovatif serta siap dan mampu dalam menghadapi ketatnya persaingan.

Pengembangan sumber daya manusia petugas pengamanan menjadi faktor yang akan sangat menentukan dalam mendorong kinerja petugas agar semakin meningkat. Peningkatan tersebut tidak hanya berimplikasi kuantitas namun juga kualitas mengenai bagaimana kinerja mereka dilaksanakan, dan dalam konteks perubahan dewasa ini kinerja inovatif menjadi suatu tuntutan yang makin mendesak untuk dapat dilaksanakan oleh setiap petugas LAPAS dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik dan pelayan masyarakat, sehingga dapat membuat narapidana yang bebas dari LAPAS menjadi kreatif dan inovatif sehingga mampu bersaing di era global dewasa ini. Dengan demikian upaya untuk terus mengembangkan kinerja petugas menjadi suatu yang berperan penting dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan, dan hal ini memerlukan keseriusan semua unsur terkait terutama politik pemerintah, apakah berpihak atau tidak dalam hal peningkatan kualitas LAPAS, khususnya LAPAS Narkotika Jakarta ini.

2.1.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang terkandung dalam organisasi yang mempunyai peran sebagai pengarah dan pengendali jalannya suatu perusahaan serta yang dapat mempengaruhi perilaku para pengikutnya (bawahan).

Kajian empirik dari Shoemaker (1999:2) menunjukkan bahwa lima praktek kepemimpinan yang dikonsepsikan oleh Kouzes dan Posner berhubungan dengan persepsi peran dan kepuasan kerja dari para pegawai. Kelima praktek kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kouzes dan Posner adalah:

1. Menantang Proses (*Challenging the process*), praktek ini melibatkan mencari solusi-solusi baru terhadap masalah-masalah, mencari kesempatan-kesempatan dan mendorong inovasi.
2. Menginspirasi sebuah visi bersama (*Inspiring a shared vision*), praktek ini melibatkan menciptakan dan mengkomunikasikan sebuah visi mendasar, menyertakan orang lain untuk berbagi visi tersebut.
3. Memberdayakan orang lain untuk bertindak (*Enabling another to act*), praktek ini melibatkan membangun kolaborasi dan kerjasama di dalam sebuah kelompok, memperkuat kemampuan orang lain untuk berkinerja.
4. Memodelkan cara atau memberi contoh (*Modelling the way*), praktek ini melibatkan menetapkan sebuah contoh, berperilaku dalam cara-cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang ditetapkan, merencanakan kesuksesan kecil, memungkinkan para pengikut mengalami kesuksesan nyata.
5. Mendorong semangat (*Encouraged the heart*), praktek ini melibatkan mengakui kontribusi-kontribusi, mengkomunikasikan pengharapan-pengharapan, menampung, dan mengkaitkan kinerja dengan imbalan-imbalan, merayakan keberhasilan.

Kajian Kouzes dan Posner (1987:281) dalam Shoemaker (1999) memberikan bukti empirik dengan mengungkapkan bahwa bila para pemimpin menggunakan kelima praktek tersebut secara konsisten, maka akan dilihat oleh orang lain sebagai orang yang:

1. Memiliki derajat kredibilitas pribadi yang lebih tinggi;
2. Lebih efektif dalam memenuhi tuntutan-tuntutan yang berkaitan dengan jabatan;
3. Lebih berhasil dalam mewakili unit-unit mereka pada manajemen level atas;

4. Memiliki tim-tim yang berkinerja tinggi.

Menurut Ainsworth (2007: 112) kepemimpinan adalah elemen penting dalam lingkungan manusia. Pemimpin memberikan visi tentang apa yang akan terjadi, hal ini membedakan mereka dari para manajer, walaupun sebenarnya seorang manajer juga merupakan seorang pemimpin, adapun ciri-ciri pemimpin atau yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah dia harus mampu:

1. Menciptakan visi;
2. Menjelaskan peran;
3. Mendukung orang lain;
4. Melibatkan orang lain;
5. Berkomunikasi dengan orang lain;
6. Menetapkan tujuan;
7. Memonitor;
8. Mampu membuat pemecahan masalah;
9. Mempunyai jejaring;
10. Membangun tim;
11. Mewakili kelompok;
12. Membangun komitmen dan;
13. Menjadi teladan.

Dan membuat semua faktor diatas benar dan menjaganya agar tetap benar, adalah bukan tugas yang mudah. Tanpa sistem dan sturktur yang jelas, organisasi tidak dapat berfungsi sama sekali.

Menurut Gibson (1991:364) Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Robbins (2002: 3) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Menurut U.S. Army Handbook (1973) yang dikutip oleh Clark (2005) dalam Adrianto Sugiarto Wiyono (2008) bahwa gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, implementasi rencana, dan memotivasi orang. Secara normal dan umum ada tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu:

1. *Gaya autokratik* digunakan ketika seorang pemimpin mengatakan kepada bawahannya tentang apa diinginkannya dan bagaimana cara menyelesaikannya, tanpa menerima saran dari para pengikutnya. Gaya ini bukan berarti seorang pemimpin yang suka berteriak-teriak dan menggunakan kata-kata yang kurang baik dan memimpin dengan ancaman serta menyalahgunakan kekuasaannya. Hal tersebut adalah bentuk dari gaya yang tidak profesional. Gaya autokratik biasanya digunakan pada kondisi tertentu.
2. Seorang pemimpin bergaya *partisipatif* atau *demokratis* melibatkan beberapa bawahannya dalam mengambil suatu keputusan. Meskipun demikian pemimpinlah yang mengelola dan memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan. Gaya ini biasanya digunakan apabila pemimpin memiliki sebagian informasi dan sebagian yang lain dimiliki oleh bawahannya.
3. Pada *gaya delegatif* pemimpin mengizinkan bawahannya untuk mengambil keputusannya sendiri. Bagaimanapun pemimpin tetap bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Hal ini dilakukan apabila bawahan memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi dan menentukan apa dan bagaimana yang harus dilakukan.

Dari pendekatan tersebut diketahui bahwa partisipasi dan pengawasan umum mengarahkan kepada produktivitas yang lebih baik dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan tanpa memperhatikan negara maupun budaya.

Pada awalnya, hampir seluruh LAPAS dijalankan dengan gaya manajemen autokratik. Pengawas, sipir, petugas memiliki kekuasaan mutlak terhadap segala hal di dalam LAPAS. Di dalam LAPAS seperti ini biasanya perasaan empati sulit muncul, banyak terjadi pelanggaran aturan, dan penyimpangan dedikasi dan kesetiaan pengawas. Seorang atasan yang autokratik akan melakukan pengambilan keputusan sendiri berdasarkan cara-cara yang kaku dalam manajemen. Karyawan tidak pernah dilibatkan dalam setiap pengambilan kebijakan. Narapidana sering diperlakukan dengan kasar dalam menerima berbagai hukuman. Hubungan antara karyawan dengan manajemen atau atasan

kurang bagus, karena karyawan cenderung memiliki pemikiran negatif kepada pihak manajemen.

Kebalikan dari gaya autokratif adalah gaya partisipatif. Sebuah manajemen dengan gaya ini membuat sedikit perbedaan mengenai derajat manusia. Pendekatannya difokuskan pada pengembangan yang didasarkan pada perspektif sumber daya manusia. Kontrol dari luar dan pemberian hukuman tidak terlalu sering dijalankan dalam mencapai tujuan organisasi. Orang akan dilatih untuk memimpin diri sendiri dan mengontrol diri sendiri serta menetapkan target dan tujuan yang hendak dicapainya. Komitmen terhadap hasil yang ingin dicapainya merupakan suatu imbalan dari setiap langkah yang telah dilaluinya. Rata-rata orang akan belajar sesuai dengan kondisi yang diharapkannya, mereka tidak hanya menerima tetapi akan mencari tanggung jawab dan akan berusaha dan berpikir keras untuk mengatasi setiap permasalahan organisasi.

2.1.4. Kinerja

Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, kita akan bertanya sejauh mana upaya-upaya yang telah dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja individu pegawainya. Apabila organisasi menginginkan kinerja individu pegawainya tinggi, organisasi harus mengevaluasi sejauh mana pula manajemen sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dari mulai perencanaan, perekrutan, pelatihan dan pengembangan sampai kepada pemutusan hubungan kerja. Kinerja pegawai sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yakni motivasi dan kemampuan (Albanese, 1978:216). Kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan tidak mungkin menghasilkan kinerja tinggi. Kemampuan dapat ditingkatkan melalui pengembangan pegawai dan motivasi harus selalu diberikan dalam praktek kepemimpinan.

Dalam kasus pertama, pegawai tahu apa yang akan dikerjakan tetapi tidak peduli, dan dalam kasus kedua pegawai bekerja keras tetapi tidak memiliki keterampilan. Albanese (1978: 219) menambahkan aspek penting lainnya yang mempengaruhi kinerja yakni persepsi peran dan faktor situasional. Menurutnya, faktor motivasi adalah penting karena ia merupakan aspek yang membuat pegawai

mau bekerja, faktor kemampuan juga penting karena ia merupakan aspek yang membuat pegawai dapat atau mampu bekerja, dan persepsi peran juga penting karena merupakan aspek yang membuat pegawai tahu mengenai apa yang akan dikerjakan, sedangkan faktor situasional seperti ketersediaan peralatan dan prasarana yang dapat diberikan oleh pimpinan juga tidak kalah pentingnya karena dapat mendukung kemampuan, motivasi dan persepsi peran.

Ruky (2004: 14) memberikan tiga arti utama dalam menentukan definisi tentang istilah kinerja atau prestasi guna menghilangkan kesalahpahaman dalam mendefinisikan istilah kinerja/prestasi. Istilah kinerja/prestasi sebenarnya pengalihan bahasa dari kata Inggris "*Performance*", ketiga arti tersebut:

1. Adalah "prestasi" yang digunakan dalam konteks atau kalimat yang menyatakan kecepatan misalnya "mobil yang sangat cepat" ("*High performance car*").
2. Adalah "pertunjukan" yang biasanya digunakan dalam kalimat-kalimat petunjuk misalnya pertunjukan tari-tarian rakyat (*Folkdance Performance*).
3. Adalah "pelaksanaan tugas" misalnya dalam kalimat sukses menyelenggarakan tugas dengan tepat waktu, tepat mutu dan tepat sasaran.

Sedangkan Lembaga Administrasi Negara dalam Sudarmayanti (2001: 50) menterjemahkan *performance* menjadi Kinerja, yang juga berarti prestasi kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Jadi kinerja (*performance*) adalah kemampuan setiap pegawai guna menghasilkan prestasi kerja yang unggul dalam bidang tugas masing-masing.

Mangkunegara (2001 : 67-68), "kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik . Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan

perkataan lain bila kinerja karyawan *individual performance* baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi *corporate performance* juga baik. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005: 1), "kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu". Sedangkan menurut Mathins dan Jackson (2002: 64) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan organisasi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan dan target organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik.

Taliziduhu dalam Adi Sudjatno (2007) penyisipan "in" pada kata kerja menjadi kinerja bermaksud menunjukkan bahwa hasil kerja disebut kinerja. Kemudian apakah kinerja sama dengan *performance*? Masih menurut taliziduhu jawabannya adalah bisa "ya" bisa "tidak". Ya jika kinerja diartikan sebagai proses karena kinerja seseorang adalah suatu hasil kerja seseorang berdasarkan standar kinerja yang telah ditentukan, tidak jika kinerja diterima sebagai *lingua franca* dengan arti hasil kerja. Kinerja dalam konteks proses merupakan cara atau metode dalam mengelola dengan mengatur segala tindakan yang dapat mencapai sasaran, karena keberhasilan dalam mencapai sasaran suatu pekerjaan ditentukan oleh kinerja.

Mulyadi dan Johny (1999:421) menyebutkan bahwa pada umumnya yang dipromosikan ke posisi manajerial tidak memahami perannya sebagai manajer. Seorang akan menghasilkan suatu kinerja jika memiliki sekaligus ketiga komponen kinerja yaitu;

1. Bakat dan Kemampuan (*traits and abilities*);
2. Motivasi untuk berusaha (*efforts*);
3. Persepsi yang jelas mengenai perannya (*Clear perception with its role*).

Setelah seorang dipromosikan sebagai Manajer, disamping umumnya ia tidak memiliki kompetensi manajerial, ia juga tidak memiliki persepsi yang jelas mengenai perannya sebagai manajer. Dengan demikian, dari ketiga komponen

penentu kinerja tersebut, hanya motivasi untuk berusaha yang dimiliki oleh manajer. Namun apakah artinya usaha, jika tidak difandasi dengan kompetensi dan persepsi mengenai peran. Tanpa kompetensi manajerial dan tanpa pemahaman memadai tentang perannya sebagai manajer, kondisi ini akan mengakibatkan seorang manajer melakukan banyak aktivitas namun tidak mampu menghasilkan nilai (*value*) bagi pemilik. Cook dan Phillip L. Hunsaker (2001: 162) mengatakan bahwa persepsi adalah penyeleksian, pengorganisasian dan penginterpretasian data yang berhubungan dengan panca indra. Orang tidak melihat objek sebenarnya, tetapi mereka percaya apa yang mereka persepsikan adalah benar. Persepsi kita adalah realita pribadi kita, tidak peduli apakah objektif atau tidak dan persepsi akan mempengaruhi perilaku.

Lebih lanjut Cook dan Phillip L. Hunsaker (2001: 254) mengatakan bahwa ada dimensi lain dari pekerjaan yang mempengaruhi sikap pekerja dengan kemauan mereka untuk berkinerja tinggi. Dimensi tersebut berkaitan dengan dimensi inti pekerjaan, karyawan merasa kompeten dalam mengendalikan pekerjaannya, mendorong inisiatif bertahan pada tugas yang penuh arti/dirasakan manfaatnya. Kondisi ini akan berpengaruh positif terhadap persepsi diri yang dipengaruhi oleh *self concept* yaitu bagaimana kita berfikir tentang diri kita sendiri atau melihat diri kita dalam sebuah peran, *self esteem* yaitu bagaimana kita secara umum merasa berguna atau perasaan diri bahwa kita berguna, dan *self efficacy* yaitu persepsi kita tentang kemampuan untuk berkinerja, hal ini akan mempengaruhi peningkatan kinerja dengan membentuk tiga kondisi psikologis. Kondisi psikologis tersebut akan berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja akan tetapi diawali dari persepsi tentang bagaimana pekerjaan tersebut pada masing-masing pegawai. Adapun ketiga kondisi psikologis tersebut adalah:

1. Persepsi pekerjaan penuh arti. Aktivitas pekerjaan yang dilakukan harus memiliki sasaran yang jelas, dipersepsikan penting dan bermanfaat. Persepsi ini dipengaruhi oleh pekerjaan yang memerlukan keterampilan tinggi, identitas tugas dan signifikansi tugas.
2. Persepsi tanggung jawab. Pegawai harus yakin bahwa secara pribadi mereka bertanggung jawab terhadap hasil dan usahanya akan mempengaruhi hasil. Persepsi ini dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan.

3. Persepsi pengetahuan akan hasil. Pekerja harus mendapat informasi secara teratur dan tepat waktu tentang seberapa baik ia melaksanakan tugasnya. Persepsi ini dipengaruhi oleh umpan balik pekerjaan.

Cook dan Phillip L. Hunsaker juga mengatakan dimensi inti pekerjaan yang menyenangkan menurut persepsi pegawai akan menghasilkan motivasi potensial positif yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Hasil kinerja tersebut diukur dengan adanya keterlibatan kerja, motivasi dan kepuasan pada tingkat pribadi dan kinerja pada tingkat pekerjaan. Manifestasi penting dari dimensi inti pekerjaan adalah kondisi yang menyenangkan.

Menurut Ainsworth (2007:4), kinerja berarti suatu hasil akhir, kinerja adalah titik akhir orang, sumberdaya dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu, entah produk yang kasatmata atau jasa yang kurang terlihat langsung. Sejauh interaksi ini memberikan hasil dalam tingkat dan mutu yang dkehendaki, pada level biaya yang disepakati, kinerja akan dinilai memuaskan, tinggi atau mungkin luar biasa. Sejauh hasil itu mengecewakan, apapun alasannya, kinerja akan dinilai rendah atau merosot. Sedangkan untuk kinerja individu lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan dan peran kepemimpinan. Koreksi/penilaian tersebut menuntut adanya diskusi dan umpan balik, yang merupakan faktor penting. Sehingga disimpulkan oleh Ainsworth (2007:28), kinerja adalah fungsi dari kejelasan peran, kompetensi, lingkungan, preferensi, penghargaan dan umpan balik.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh personil dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada personil, intensif, pengalaman kerja dan motivasi. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan sangatlah mempengaruhi kinerjanya, karena dengan pendidikan orang lebih mempunyai wawasan yang lebih luas dan umumnya tingkat pergaulannya

juga lebih luas. Selain itu kemampuan seseorang untuk berinisiatif dan berinovasi berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sebagaimana dikatakan oleh Mangkunegara (2001:67-68) bahwa Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang dipekerjaannya, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang dipekerjaannya. Oleh karena kriteria-kriteria itu penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur/dinilai, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan. Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh seorang pegawai, baik hasil secara kualitas ataupun kuantitas.

2.1.5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses pemeriksaan dan pengukuran kemampuan kerja, kepribadian serta prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan bagian integral dari program kerja organisasi atau organisasi. Masing-masing karyawan, khususnya pada penelitian ini adalah petugas pengamanan, akan dinilai prestasi kerjanya yaitu sejauh mana petugas pengamanan mampu memenuhi prestasi yang diharapkan organisasi. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis. Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manajemen dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Menurut Armstrong (1998) penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge, skill, expertise* dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisa lebih luas terhadap *attributes* dan perilaku individu. Dalam manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. *Attributes* terdiri dari *knowledge, skill, dan expertise*. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan

melalui peningkatan kinerja pelaku-pelakunya. Khususnya yaitu sebagai alat pengambil keputusan untuk memberikan kenaikan gaji, promosi, pembayaran bonus, proses pengangkatan karyawan, demosi, dan atau insentif serta penghargaan. Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan *observable*.
- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan di manapun.

Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yaitu:

- a. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
- b. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*).

Berbagai kajian organik publik Lyle M Spencer (1993) menyebutkan terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja antaranya :

- a. Sasaran yang dicapai
- b. Prestasi yang dihasilkan
- c. Gigih dalam mengatasi krisis
- d. Konsisten dengan nilai dan keyakinan
- e. Bertindak mandiri
- f. Berkomunikasi dengan baik
- g. Memperhatikan pendapat orang lain
- h. Memahami isu-isu yang mendasar
- i. Melakukan tindakan tidak untuk mempengaruhi
- j. Perduli

- k. Mentaati peraturan
- l. Ketepatan waktu dan bertindak dengan tenang.

Penilaian kinerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Siagian (1995: 225-226) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti, penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan, penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:

- a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
- b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
- c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;

- e. Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Menurut Mahmudi (2005: 21) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan salah satu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhi antaranya sebagai berikut:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Payaman (2005: 10) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan kedalam 3 kelompok, yaitu :

1. Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja, kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan kedalam beberapa golongan yaitu :

- Kemampuan dan keterampilan kerja, dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya.
- Pengembangan kemampuan dan keterampilan pegawai sangatlah diperlukan baik melalui pendidikan ataupun melalui pelatihan-pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari

investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

- Motivasi dan etos kerja, motivasi dan etos kerja sangat penting untuk mendorong semangat kerja, motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui pengorganisasian karyawan, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja

3. Dukungan manajemen

Kemampuan manajerial perusahaan atau pimpinan perusahaan juga sangat menentukan kinerja setiap individu yang akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan itu sendiri. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, antara lain perlu dilakukan :

- Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja
- Mendorong pekerja agar terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya
- Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan.

- Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan penyuluhan, pelatihan, atau pendidikan.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996: 342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja;
2. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya;
3. Menentukan promosi, transfer, dan demotion;
4. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal;
5. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai;
6. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai;
7. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia;
8. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif;
9. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai;
10. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Tujuan penilaian kinerja berdasarkan kesepuluh hal diatas adalah untuk dapat:

1. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem bukan sebagai pertimbangan penentuan *punishment* bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik;

2. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi/mutasi pegawai;
3. Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

Dari uraian beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhinya menurut Payman (2005: 10) dapat digolongkan dalam tiga kategori yaitu, Kompetensi/kemampuan individu, dukungan organisasi (sistem organisasi) dan dukungan manajemen (kepemimpinan).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang banyak menggunakan metode kuantitatif, bahwa yang sangat berperan mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi didalam pelaksanaan pekerjaannya, salah satunya yang ditulis oleh Tejo Harwanto (2005) dengan judul "Pengaruh persepsi kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan kelas II A narkotika Jakarta, program studi Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, FISIP-UI. Sedangkan Riana Etykawy (2005) dalam tulisannya membahas pengaruh motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja petugas pemsarakatan dirumah tahanan Negara kelas I Surakarta, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

2.1.6. Penghargaan dan Sanksi (*Reward and Punishment*)

Tema terakhir dari *human resources theory* (teori sumber daya manusia) antaranya dibahas oleh Daouglas MC Gregor dalam Robbins (1999: 127) mengemukakan pentingnya penghargaan/ganjaran yang pasti dan jelas sebagai pemotivasi/penyemangat, *rewards* itu terutama yang melekat dengan pekerjaan itu sendiri, *rewards* ini membawa pada suatu bentuk kebanggaan, rasa berprestasi, image diri yang memuncak dan mereka diterima sebagai kebutuhan pertumbuhan dan kebutuhan diri yang memuaskan. *Reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan

kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja. Tidak hanya dalam dunia kerja, dalam dunia pendidikan pun kedua hal ini kerap kali digunakan.

Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa meng-asosiasi-kan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain motivasi, *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.

Sejak dahulu sampai dengan saat ini aparaturnegara diberikan penghargaan untuk berbagai jenis sesuai dengan prestasinya. Seperti penghargaan untuk menghentikan kerusuhan di LAPAS, memadamkan kebakaran hingga pemberantasan jaringan pengedar narkoba di dalam LAPAS, namun banyak diantara penghargaan tersebut ditanggapi dingin karena bentuknya yang kurang memberi manfaat untuk meningkatkan kesejahteraan maupun pada jenjang karir. Puluhan tahun lalu, Abraham Maslow menenggarai tentang penghargaan sejenis itu yang hanya bisa dinikmati kelompok masyarakat mapan. Sementara jika dilihat dari pendapatan mayoritas aparaturnegara pemerintah saat ini, untuk menutup kebutuhan pokok saja tidak cukup. Intinya, kebutuhan akan sandang, pangan, papan lebih berarti dari sebuah penghargaan atas kesetiaan, prestasi dan darma bhakti yang diberikan. Untuk itu diperlukan usaha-usaha dari pemerintah untuk mengevaluasi kembali mengenai bentuk dan manfaat dari penghargaan rewards yang akan diberikan.

Sementara *punishment* diartikan sebagai hukuman atau sanksi. Jika *reward* merupakan bentuk *reinforcement* yang positif, maka *punishment* sebagai bentuk *reinforcement* yang negatif, tetapi kalau diberikan secara cepat, tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat pedagogis, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik. Pada dasarnya keduanya

sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya, hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Cita-cita pemasyarakatan yang baik dan berwibawa sulit terwujud jika tidak ada disiplin seluruh elemen pemasyarakatan. Disiplin petugas tidak akan pernah ada tanpa diawali dari petugas itu sendiri. Sudah banyak peraturan ditertibkan oleh ulah tidak disiplin, kenyataannya sebuah peraturan masih sukar sekali untuk tidak dilanggar ditengah gencarnya reformasi birokrasi. PP Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Disiplin Aparatur Pemerintah masih sangat sulit dilaksanakan secara konsekuen, hal ini dipengaruhi karena belum adanya ukuran produk kerja yang dihasilkan, beban kerja setiap unit tidak sama, jumlah pegawai terlalu besar akan tetapi tidak memenuhi standar, adanya tenggang rasa yang tebal sesama petugas (apabila ada pelanggaran dibiarkan saja), keteladanan dan kedisiplinan pimpinan menurun. Dari penerapan *reward and punishment* tersebut menunjukkan adanya kelemahan sistem organisasi yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja petugas dan menggambarkan rendahnya kompetensi petugas.

2.1.7. Pengamanan

Pengamanan berasal dari kata "aman". Dalam kamus Bahasa Indonesia, kata "aman" diartikan sebagai bebas dari bahaya, bebas dari gangguan, terlindungi atau tersembunyi, tidak dapat diambil orang, tidak meragukan, tidak mengandung risiko, tidak merasa takut dan khawatir. Dapat pula dikatakan keamanan didalam LAPAS adalah tumbuhnya harmonisasi perikehidupan didalam LAPAS tentunya, tanpa mengenyampingkan peraturan yang ada. Keamanan yang secara sederhana dapat dimengerti sebagai suasana bebas dari segala bentuk ancaman bahaya, kecemasan, dan ketakutan, sebagai kondisi tidak adanya ancaman fisik maupun psikis yang berasal dari luar maupun dari dalam.

Menurut Sheryl Stauruss (1980) dalam Hadiman (2009) menyatakan bahwa *"In its broadest sense, security is the prevention of losses of all kinds, from what ever cause"*. Dalam pengertian yang lebih luas keamanan dapat diartikan sebagai pencegahan terhadap adanya kerugian dari sebab apapun, baik kerugian secara fisik maupun non fisik, berwujud maupun tidak berwujud. Gangguan dalam bentuk fisik lebih mudah diketahui dan kerugiannya lebih mudah diketahui dan kerugiannya lebih mudah diperhitungkan. Gangguan yang bersifat non fisik, lebih sulit diketahui dan dihitung kerugiannya. Kerugian secara non fisik dapat menyangkut tentang perasaan, kesempatan, kenyamanan, kebebasan atau kemerdekaan seseorang atau nama baik. Supaya terhindar dari kerugian perlu dilaksanakan upaya pencegahan kerugian. Upaya pencegahan kerugian adalah segala daya dan upaya guna menghindari peristiwa atau kejadian yang tidak diinginkan. Kejadian yang tidak diinginkan merupakan suatu kejadian yang dapat menyebabkan kerugian secara fisik dan non fisik.

Keamanan dari sisi fisik bangunan LAPAS merupakan hal yang sangat penting, hal ini berperan untuk melindungi masyarakat dan mejaga narapidana itu sendiri agar dapat dengan baik menjalani hukumannya, oleh karena itu dinding atau pagar tinggi dan sistem deteksi menjadi sangat penting ketika membangun sebuah LAPAS. Tata letak, desain, dan usia dan tingkat pemeliharaan LAPAS memiliki dampak langsung terhadap tingkat keamanan. Meskipun desain fisik dan kategorisasi tahanan adalah elemen penting dalam keamanan, mereka tidak lengkap tanpa perlindungan petugas layanan. "Penting untuk menekankan bahwa fitur fisik dari sebuah lembaga dengan sendirinya akan sia-sia tanpa petugas yang terlatih dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugasnya.

Keberhasilan di suatu LAPAS saat ini biasanya hanya diukur dari sisi keamanan saja dalam artian tidak terjadi kerusuhan maupun pelarian berarti LAPAS tersebut dapat dikatagorikan baik walaupun fungsi yang lain tidak berjalann sesuai aturan, namun kemajuan zaman telah menuntut lebih dari sekedar hal tersebut selain menuntut pelayanan yang lebih baik, LAPAS juga dituntut untuk dapat menciptakan keamanan yang benar-benar sesuai dengan peraturan. Untuk menciptakan hal tersebut diperlukan kinerja petugas pengamanan yang

tinggi, khususnya dalam hal ini bagi petugas pengamanan di LAPAS Narkotika Jakarta yang dikedepankan sebagai LAPAS percontohan.

Petugas pengamanan LAPAS harus selalu siap berhadapan dengan individu yang sulit dan terganggu, yang kelakuannya sulit sekali diterka. Karena itu, petugas harus selalu waspada dan harus sering dilakukan rotasi dari pos yang tidak ada aktivitas ke tempat yang mempunyai aktivitas tinggi. Sesuatu yang tidak dapat diterka bisa menyebabkan stress, posisi petugas dan fungsinya di LAPAS bisa berdampak pada jenis dan beratnya stres yang harus dihadapi hal ini dapat berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Penelitian menunjukkan bahwa masalah "peran" dalam organisasi dilihat lebih penting oleh petugas dari pada masalah dengan para napi. Sumber lain adalah ketidakpuasan, ketika orang merasa tidak mempunyai pengaruh dalam keputusan yang diambil. Pada umumnya petugas LAPAS mempunyai pengaruh yang kecil dalam pembuatan kebijakan. Penelitian menunjukkan bahwa kurangnya partisipasi dalam membuat keputusan bisa menjadikan stres (David J. Cooke, 1990).

Aspek terakhir dari pekerjaan petugas LAPAS yang bisa menjadikan stres adalah ketidakpastian pekerjaan. Petugas LAPAS harus memperhatikan keamanan dan kesejahteraan napi. Bagi dunia luar, masyarakat bisa mempunyai pandangan yang negatif pada petugas LAPAS. Petugas dan keluarganya bisa dikucilkan di lingkungan tempat tinggalnya. Ini adalah beberapa faktor yang membuat LAPAS menjadi tempat bekerja yang penuh stres dan menjadikan pekerjaan petugas LAPAS kurang menyenangkan, sehingga motivasi dalam bekerja sangat kurang, tentunya hal ini akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

Buhler (2004:191), memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: "Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan". Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan".

Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena

setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

Meskipun kompleks, motivasi merupakan faktor yang menggerakkan manusia untuk bertindak. Perilaku pada umumnya didorong oleh kebutuhan dalam diri manusia untuk mendapatkan suatu imbalan. Hirarki kebutuhan menurut Maslow dalam Robbins (1998:127) bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi perilaku yang menuntut kebutuhan yang lebih tinggi. Teori hirarki kebutuhan menurut Maslow ini memberikan kontribusi yang signifikan bagi pendekatan behaviorial. Maslow berpendapat bahwa sangat perlu bagi seseorang untuk memutuskan situasi atau lingkungan dimana dirinya dapat diakui. Pendekatannya menekankan pada lima kebutuhan dasar manusia yang disusunnya berdasarkan tingkat kepentingannya, dimulai dengan kebutuhan dasar, kemudian kebutuhan akan rasa aman, rasa memiliki, penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika kebutuhan pada tingkat dasar telah terpuaskan, selanjutnya akan meningkat pada pemenuhan kebutuhan di atasnya.

Kebutuhan dasar adalah kebutuhan fisiologis, seperti kebutuhan mendapatkan makan, air, dan kenikmatan fisik lainnya. Ketika kebutuhan ini relatif sudah terpenuhi, maka orang akan mulai berusaha untuk mendapatkan rasa aman dalam suatu lingkungan tertentu. Orang akan mencari kesetabilan, kebebasan dari ketakutan dan kekacauan, perlindungan, dan dikelilingi oleh orang-orang yang dikenalnya. Setelah itu, kebutuhan dasar untuk menjadi suatu bagian dari keluarga dan kelompok, maka orang akan mulai untuk merasakan memberi dan menerima. Tidak ada orang yang ingin merasa sendiri dan ditolak. Biasanya orang akan mengharapkan penilaian yang positif terhadap dirinya. Manusia perlu penghargaan diri, kepercayaan diri, dan berprestasi. Mereka juga butuh untuk mendapatkan pengakuan, dianggap penting, dan penghargaan dari orang lain.

Bukanlah suatu pekerjaan mudah untuk selalu menjaga suatu LAPAS yang dihuni oleh para pelanggar hukum (narapidana) aman, tertib dan sehat huni, dan lebih khusus lagi tidak terjadinya pelarian, kerusuhan, peredaran narkoba dan pemerasan. Apalagi dilihat dari minimnya fasilitas keamanan, baik stuktur bangunan, sarana dan prasarana, serta kualitas dan kuantitas dari petugas pengamanan (regu pengamanan).

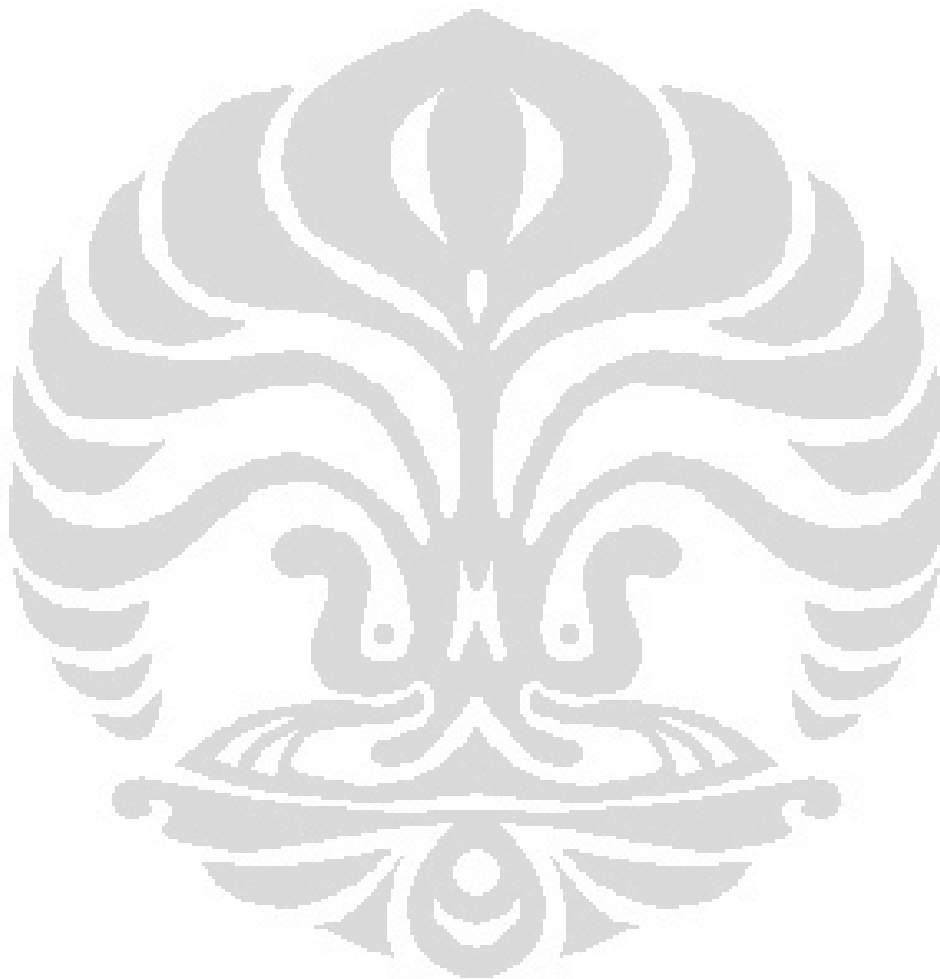
Guna melindungi setiap kegiatan yang berhubungan dengan pengamanan maka sudah seharusnya dibuat aturan-aturan yang tertulis sebagai pedoman pengamanan LAPAS, sehingga setiap pembuatan dalam pelaksanaan tugas mempunyai dasar hukum dan piranti pelaksanaan yang kuat, pada saat ini yang dimiliki antara lain baru berupa UU Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, yang tidak mengatur secara detail masalah petugas terutama dalam hal pengamanan serta Kep.Dirjen Bina Tuna Warga Nomor:dp.3.3/18/14 tahun 1974 tentang PPLP (Peraturan Penjagaan LAPAS). Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor: M-02.PR.08.10 Tahun 1983 tentang Pola Pembinaan Keamanan dan Ketertiban Departemen Kehakiman tentang Pengamanan, yaitu menjaga gedung dan seisinya baik sewaktu maupun sesudah jam kantor, menjaga kebersihan lingkungan, menjaga supaya tidak terjadi kericuhan, menjaga supaya jangan terjadi pelarian, menjaga tertibnya perikehidupan penghuni LAPAS.

2.2. Hipotesa Kerja

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah dijabarkan diatas dan dilihat dari teori-teori yang ada, maka terdapat tiga hal yang sangat berperan dalam menentukan kinerja petugas pengamanan di LAPAS Narkotika Jakarta yaitu :

1. Kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan motivasi/dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer;
2. Kemampuan individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;

3. Sistem organisasi, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kultur kinerja dalam organisasi serta perubahan lingkungan eksternal dan internal.



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri. Metode penulisan penelitian ini adalah deskriptif analitis, dengan pendekatan penelitian yuridis manajerial dengan tujuan menggambarkan fenomena sosial mengenai, orang-orang, aktivitas sosial, dan hubungan-hubungan yang terdapat di dalam objek penelitian ini, disertai interpretasi yang menginterpretasikan seluruh aspek-aspek kehidupan dan menggambarkan kompleksitas kehidupan tersebut.

Sedangkan jenis penelitian adalah studi kasus, dengan mengambil kasus di LAPAS Klas II A Narkotika Jakarta. Data dikumpulkan dan dinyatakan kedalam bentuk kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan. Sesuai dengan karakter tersebut, peneliti berusaha mendapatkan informasi yang selengkap mungkin mengenai pelaksanaan tugas-tugas pengamanan di LAPAS Narkotika Jakarta. Informasi diperoleh melalui kuisisioner dan wawancara mendalam terhadap informan.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di LAPAS Narkotika Jakarta. Alasan yang paling mendasar dari pemilihan lokasi penelitian ini adalah karena LAPAS Narkotika Jakarta merupakan LAPAS percontohan dengan standar *High Level Security*. Berdasarkan kerangka teori yang digunakan maka penelitian difokuskan kepada kinerja petugas pengamanan, keamanan bagi penghuni dan petugas LAPAS Narkotika yang akan menjadi acuan analisa.

3.3. Kondisi LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta

Perkembangan tindak pidana narkotika dan psikotropika yang semakin meningkat dewasa ini sudah menjadi bahaya serius yang mengancam kehidupan bangsa-bangsa di dunia pada umumnya, termasuk bangsa Indonesia mengingat

kecenderungan penyebaran yang bersifat transnasional. Salah satu tujuan dari pembentukan LAPAS Klas II A Narkotika Jakarta adalah memutus jaringan peredaran gelap narkotika di Indonesia. Dari tujuan tersebut dapat dilihat bahwa penggerak organisasi LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta merupakan orang-orang yang diharapkan dapat menjalankan peranan dan fungsi pemasyarakatan dengan baik dan benar, untuk itu perlu diadakan rekrutmen, seleksi dan penempatan bagi petugas LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta sehingga akan didapatkan pegawai yang sesuai dengan keinginan yang dapat menjalankan visi, misi dan sasaran. Pola penerimaan pegawai untuk ditempatkan di LAPAS Klas II A Narkotika Jakarta tak terlepas dari pola rekrutmen dan seleksi pegawai yang ditempatkan baik sebagai staf maupun yang menduduki jenjang jabatan.

Kedudukan LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI tanggal 26 Februari 1985 Nomor : M.01.PR.07.03 tahun 1985 adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis di bidang pemasyarakatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta. LAPAS dipimpin oleh seorang kepala, yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibantu oleh beberapa pejabat struktural yaitu :

1. **Kepala. Sub. Bagian Tata Usaha :**

Melakukan ketatausahaan kepegawaian dan rumah tangga sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka pelayanan administrasi dan fasilitatif di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta, membawahi 2 sub bidang yakni :

a. **Kepala Urusan Umum :**

Melakukan urusan tata persuratan, perlengkapan dan kerumahaan LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.

b. **Kepala Urusan Kepegawaian dan Keuangan :**

Melakukan urusan kepegawaian dan keuangan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

dalam kelancaran pelaksanaan tugas LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta.

2. Kepala Seksi Bimbingan Narapidana /Anak Didik :

Memberikan bimbingan narapidana/anak didik berdasarkan peraturan dan prosedur yang berlaku dalam rangka persiapan narapidana/ anak didik kembali kemasyarakatan, membawahi 2 sub bidang yakni :

a. Kepala Sub Seksi Registrasi :

Melakukan dan membuat pendataan statistik dan dokumen anak didik LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.

b. Kepala Sub Seksi Bimbingan Kemasyarakatan Perawatan :
Menyelenggarakan pembinaan mental / rohani dan fisik serta meningkatkan pengetahuan asimilasi serta perawatan narapidana / anak didik narkotika sesuai peraturan yang berlaku dalam rangka kelancaran tugas pemasyarakatan.

3. Kepala Seksi Kegiatan Kerja :

Mempersiapkan pelaksanaan bimbingan latihan kerja serta mengelola hasil kerja sesuai prosedur yang berlaku dalam rangka pembinaan keterampilan narapidana / anak didik sebagai bekal apabila kembali ke masyarakat, membawahi 2 sub bidang yakni :

a. Kepala Sub Seksi Bimbingan Kerja dan Pengelolaan Hasil Kerja :

Memberikan bimbingan latihan kerja dan mengelola hasil kerja sesuai prosedur yang berlaku dalam rangka pembinaan keterampilan narapidana / anak didik pemasyarakatan kasus narapidana dalam lingkungan LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta.

b. Kepala Sub Seksi Sarana Kerja :

Mempersiapkan, mengeluarkan dan menyimpan fasilitas, sarana / peralatan kerja berdasarkan kebutuhan dalam rangka pembinaan

narapidana / anak didik pemasyarakatan di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta.

4. Kepala Seksi Administrasi Keamanan dan Tata Tertib :

Mengkoordinasikan kegiatan administrasi keamanan dan tata tertib, mengatur jadwal tugas dan penggunaan perlengkapan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam rangka terciptanya suasana aman dan tertib di lingkungan LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta, membawahi 2 sub bidang yakni :

a. Kepala Sub Seksi Keamanan :

Menyelenggarakan tugas pengamanan dan ketertiban, mengatur atau membuat jadwal tugas dan penggunaan perlengkapan pengamanan sesuai peraturan dan petunjuk yang berlaku agar tercipta suasana aman dan tertib di lingkungan LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta.

b. Kepala Sub Seksi Pelaporan dan Tata Tertib :

Membuat laporan keamanan dan ketertiban berdasarkan data dan berita acara dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta.

5. Kepala Pengamanan LAPAS :

Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas penjagaan sesuai dengan jadwal jaga agar tercapai keamanan dan ketertiban di lingkungan LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta. Dalam melaksanakan pengamanan di LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta dibagi menjadi 3 kelompok wilayah tugas keamanan, yaitu : (1) wilayah tugas keamanan Wasrik bertanggung jawab dari halaman lingkungan kantor depan; (2) wilayah tugas keamanan portir bertanggung jawab dari pintu masuk lingkungan luar kedalam atau sebaliknya, keamanan portir ini bertugas melakukan pengeledahan barang masuk dan keluar atau sebaliknya, penerimaan dan pengeluaran tahanan dan warga binaan; (3) wilayah tugas regu pengamanan dan jajaran staff kesatuan pengamanan LAPAS, bertanggung jawab dalam proses awal penempatan tahanan dan narapidana baru, keamanan dan

Universitas Indonesia

ketertiban di lingkungan blok. Sedangkan petugas penjagaan terbagi dalam 4 regu.

3.3.1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu harus mendapat perhatian yang lebih dan terus menerus ditingkatkan kinerjanya. Dalam era globalisasi ini, organisasi membutuhkan SDM yang handal dan tangguh untuk dapat terus menerus meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat terutama meningkatkan keamanan di dalam LAPAS Narkotika ini.

Berikut ini adalah tabel jumlah pegawai LAPAS Narkotika, Jakarta berdasarkan jenjang pendidikan terakhirnya :

Tabel 3.1.
Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tahun	Jenjang Pendidikan			
	SLTA	D3	S1	S2
2005	87	31	35	7
2006	95	19	56	5
2007	100	12	79	19
2008	100	12	80	19
2009	70	16	87	16

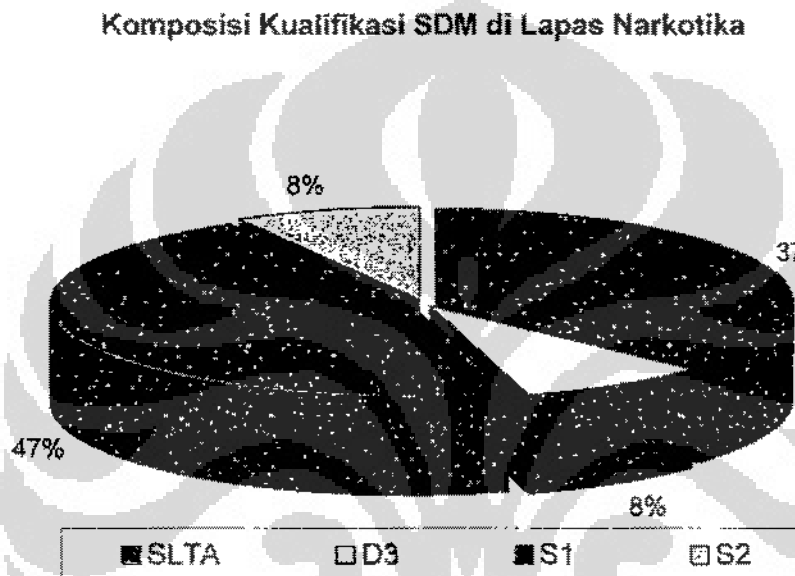
Sumber : Kepala Urusan Kepegawaian dan Keuangan LAPAS Narkotika Jakarta.
Catatan : Telah diolah kembali.

Dari pegawai yang berjumlah 190 orang tersebut yang bertugas sebagai petugas pengamanan sejumlah 66 orang petugas jaga, pada satu shift adalah 11 orang, yang kemudian terbagi dalam 4 blok yaitu A, B, C dan Pamsus. Sehingga masing-masing blok dijaga hanya oleh 2 orang petugas pengamanan. Masing-masing blok berisi \pm 700 orang narapidana, kecuali blok Pamsus yang hanya terdiri dari \pm 20 orang narapidana yang dijaga oleh satu petugas. Perbandingan antara penjaga dan yang dijaga ini sangatlah tidak sebanding, sehingga pastinya akan menimbulkan kerawanan terhadap pelaksanaan tugas-tugas pengamanan, dalam hal ini kinerja yang tinggi akan sangat dibutuhkan, guna mengantisipasi hal

Universitas Indonesia

tersebut dan bahkan sangat menentukan terhadap tercapainya pelaksanaan tugas pengamanan.

Diketahui bahwa secara keseluruhan LAPAS Narkotika Jakarta sampai dengan tahun 2009 ini telah memiliki sumber daya manusia atau pegawai berjumlah 190 orang, dengan prosentase komposisi kualifikasi pegawai sebagai berikut :



Gambar 3.1. Komposisi Kualifikasi SDM di LAPAS Narkotika.

Sumber : Kepala Urusan Kepegawaian dan Keuangan LAPAS Narkotika Jakarta.
Catatan : Telah diolah kembali.

Dapat diketahui bahwa kualitas pendidikan pegawai LAPAS Narkotika terus meningkat. Terlihat dari jumlah pegawai dengan jenjang pendidikan terakhir S1 sebanyak 47% atau >10% dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan SLTA. Dengan begitu bisa diharapkan LAPAS Narkotika dapat terus meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat seiring dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia didalamnya.

Selain itu untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas operasional organisasi maka LAPAS Narkotika Jakarta, maka dilakukan pembagian beban tugas dan tanggung jawab. Data jumlah pegawai dapat dilihat

Universitas Indonesia

dalam tabel berikut yang disesuaikan berdasarkan jenis kelamin, golongan dan jabatan/tempat melaksanakan pekerjaan:

Tabel:3.2.
Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Kepangkatan

No	Golongan	Jumlah
1	Golongan II	106
2	Golongan III	83
3	Golongan IV	1
	Jumlah total	190

Sumber : LAPAS Narkotika Jakarta 2009.

Tabel : 3.3.
Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin

No	Golongan	Jumlah
1	Laki – Laki	139
2	Perempuan	51
	Jumlah total	190

Sumber : LAPAS Narkotika Jakarta. 2009.

Tabel : 3.4.
Jumlah pegawai berdasarkan jabatan

No	Golongan	Jumlah
1	Pejabat Strutural	13
2	Staf Kepegawaian dan Keuangan.	11
3	Staf Urusan Umum.	10
4	Staf Registrasi.	7
5	Staf Bimbingan Kemasyarakatan dan Perawatan.	42
6	Staf Sarana Kerja.	4
7	Staf Bimbingan kerja dan Pengelolaan Hasil Kerja	1
8	Staf Kesatuan Pengamanan LAPAS.	19
9	Petugas penjagaan.	66
10	Staf Keamanan	5
11	Staf Pelaporan & Tatib	6
		190

Sumber : LAPAS Narkotika Jakarta 2009

3.3.2. Narapidana di LAPAS Narkotika Jakarta

Dari jumlah total narapidana dalam 6 (enam) tahun terakhir, terlihat peningkatan yang cukup signifikan. Namun di tahun 2009 ini mengalami

penurunan, dari hasil penelitian hal ini dikarenakan ada kebijakan yang diterapkan oleh KaLAPAS saat ini untuk berusaha mengurangi jumlah penghuni, hal ini disebabkan jumlah petugas pengamanan yang tidak sebanding dengan jumlah narapidana yang ada di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta saat ini.

Dibawah ini adalah tabel jumlah narapidana selama 6 (enam) tahun terakhir di LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta:

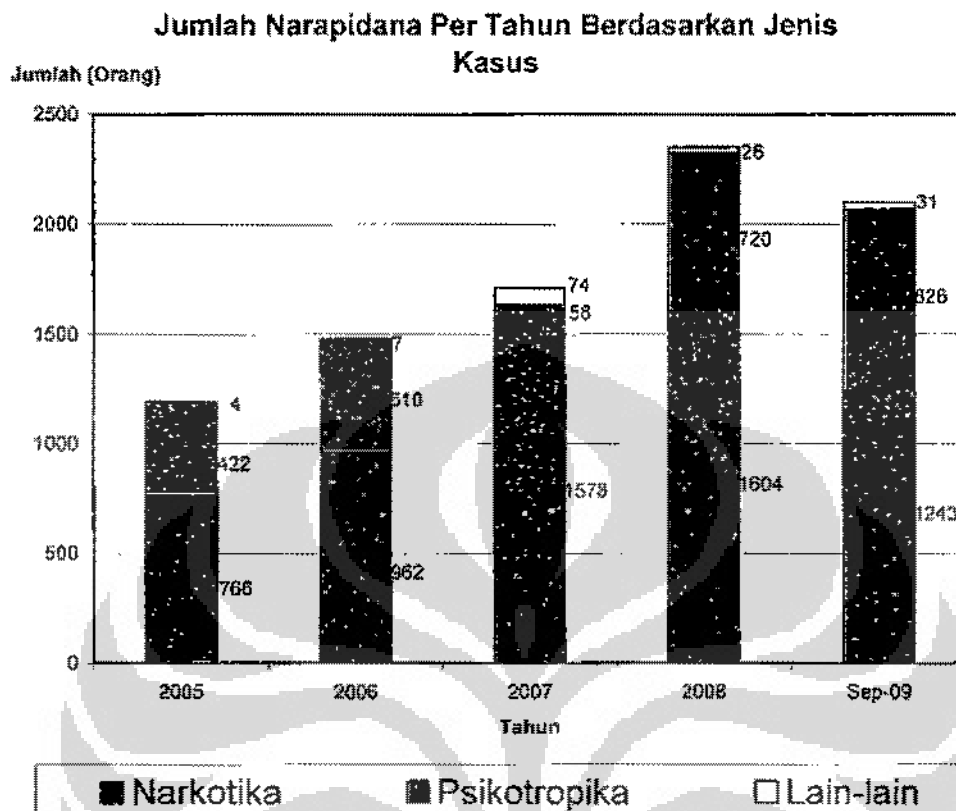
Tabel 3.5.
Tabel Jumlah Narapidana Per Tahun

Tahun	Jumlah (Orang)
2004	791
2005	1192
2006	1479
2007	2237
2008	2350
2009	2100

Sumber : Subsie Registrasi LAPAS Narkotika Jakarta.

Terlihat pada grafik diatas jumlah narapidana LAPAS Narkotika Jakarta setiap tahunnya selalu melebihi kapasitas, adapun daya tampung keseluruhan hanya 1084 orang narapidana. Adapun upaya sementara untuk mengatasi hal ini, hanya dengan mengandalkan bantuan dari sejumlah narapidana yang dianggap mempunyai pengaruh atau dapat mengendalikan rekan-rekannya sesama narapidana, sedangkan secara organisasi, adalah dengan meminta tambahan petugas kepada kantor wilayah, yang samapai dengan sekarang realisasinya belum dapat terwujud. Upaya lainnya KaLAPAS saat ini, berupaya menyamakan persepsi tentang pola pikir terhadap pelaksanaan tugas-tugas pengamanan.

Dan jika dibagi lagi berdasarkan kasusnya, maka dapat terlihat seperti pada grafik dibawah ini :



Gambar 3.2. Jumlah Narapidana Per Tahun Berdasarkan Jenis Kasus

Sumber : Subsist Registrasi LAPAS Narkotika Jakarta.

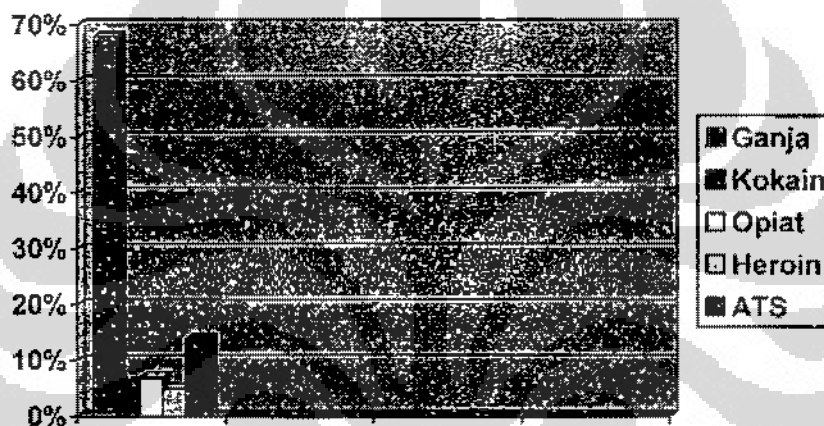
Catatan : Telah diolah kembali.

Menurut data dari BNN pada tahun 2007 Ganja (92%), Shabu (64%), Ekstasi (54%), obat penenang/barbiturat (52%), dan putau bubuk (32%) adalah jenis narkoba yang paling populer dipakai dikalangan responden. Jika dilihat dari jenis penyalahguna, ada perbedaan jenis narkoba yang populer dikalangan mereka, kecuali ganja. Misalkan, di pecandu suntik adalah putau bubuk, di pecandu bukan suntik & teratur pakai adalah shabu. Sekitar 83% dari responden pernah memakai lebih dari satu jenis narkoba (poly drugs). Para pecandu suntik (98%) lebih tinggi yang melakukan "poly drugs", dibandingkan pecandu bukan suntik dan teratur pakai (78%). Ganja (71%) masih tetap paling banyak disebut dalam pemakaian narkoba setahun terakhir. Jenis narkoba lainnya adalah shabu (38%), ekstasi (30%), obat penenang (28%), putau bubuk (15%) dan methadon (13%). Sayangnya, lebih dari separuh (61%) responden masih mempraktekan

penggunaan narkoba lebih dari satu jenis (poly drugs), terutama para pecandu suntik (87%) dalam setahun terakhir.

Sedangkan berdasarkan Laporan Narkoba Dunia (*World Drug Report*) dari UNODC (2005), dalam BNN (2007) jumlah penyalahguna narkoba di dunia sebesar 200 juta orang lebih (5% dari populasi dunia) yang terdiri dari : 160,9 juta orang (penyalahguna ganja), 34,1 juta (ATS), 13,7 juta orang (kokain), 15,9 juta orang (opiat) dan 10,6 juta orang (heroin).

Gambar 3.3
Prosentase Penyalahgunaan Narkoba Di Dunia



Sumber: BNN, 2007.

Catatan: Telah diolah kembali.

Meningkatnya jumlah tersangka setiap tahunnya diakibatkan makin luasnya perdagangan dan peredaran gelap narkoba. Bahkan Indonesia sekarang ini telah dijadikan sebagai tempat produksi. Walaupun para penegak hukum pelbagai pihak terkait telah berusaha menanggulangi permasalahan tersebut dengan banyaknya pelaku yang ditangkap dan dijebloskan ke dalam penjara baik itu pemakai, bandar maupun pengedar narkoba, namun tetap saja bisnis ini merebak dengan pesat, tidak terkecuali didalam LAPAS Narkotika Jakarta.

Hal ini juga menyebabkan banyaknya gangguan keamanan yang dilatarbelakangi narkoba, penyalahgunaan narkoba terjadi salah satunya diakibatkan dari lemahnya pengawasan petugas, jumlah yang tidak seimbang antara petugas dan penghuni, adanya narapidana khususnya bandar narkoba yang

Universitas Indonesia

mampu mengatur, mengendalikan peredaran narkoba di luar tembok dan mampu memberikan fasilitas yang inenggiurkan kepada oknum petugas, keterbatasan pengetahuan dari petugas dan sarana yang belum optimal yang mampu mendukung pelaksanaan tugas serta kinerja petugas yang masih rendah. Yang dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel : 3.6
Jumlah Kasus Pelanggaran Narkoba di LAPAS
Klas IIA Narkotika Jakarta Tahun 2006 - 2008

No	Tanggal	Lokasi	Penemuan	Jumlah
1.	20/01/2006	Blok A, No 207	Ganja	2 paket
2.	26/03/2006	Blok B, No 2052	Putauw	15 gram
3.	20/05/2006	Blok B, No 2050	Shabu-shabu	1 paket
4.	29/08/2006	Blok B, No 2065	Shabu-shabu	1 paket
5.	25/09/2006	Blok A, No 220	Shabu-shabu Alumunium foil Bong	1 paket 4 lembar 1 buah
6.	30/10/2006	Blok B, No 2019	Putauw	1 paket
		Blok C, No 118	Putauw Alumunium foil Bong	2 paket 1 lembar 4 buah
7.	07/11/2006	Blok C, lantai II	Shabu-shabu	1 paket
		Blok B, lantai I	Putauw	3 paket
8.	19/12/2006	Portir	Bong	1 buah
9.	20/12/2006	Blok B, No 2079	Putauw	1 paket
10.	22/12/2006	Blok Isolasi	Putauw	1 paket
11.	03/01/2007	Blok C, No 128	Shabu-shabu Alumunium foil Bong Timbangan narkoba	1 paket 1 lembar 2 buah 1 buah
12.	25/10/2007	Portir	Shabu-shabu	2 paket
13.	16/02/2007	Blok B, No 1005	Shabu-shabu	5 paket

Universitas Indonesia

		Blok C, No 313	Bong	1 buah
14.	27/08/2007	Blok A, No 316	Shabu-shabu	3 gram
15.	08/11/2007	Blok A, No 314	Ganja	1 paket

Sumber : LAPAS Narkotika Jakarta 2008.

Catatan: Telah ditotah kembali.

Selain narapidana kasus narkoba, LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta juga dihuni narapidana kasus lain seperti kasus teroris dan pembunuhan yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia dan warga negara asing. Sebenarnya LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta pada mulanya merupakan tempat bagi para narapidana tindak pidana narkoba terutama dengan katagori bandar, namun karena LAPAS Klas IIA Narkotika Jakarta juga merupakan LAPAS yang super maksimum tingkat pengamannya maka ditempatkan pula narapidana yang selain kasus narkoba dan kasus lain dianggap sangat berbahaya atau menarik perhatian masyarakat. Seharusnya pelaku pelanggaran hukum pertama kali harus dibedakan menurut kelompok usianya, yaitu antara anak dan orang dewasa, kemudian menurut jenis kasusnya dan lama hukumannya.

Apabila LAPAS dilihat hanya melaksanakan fungsi pemenjaraan, kondisi obyektif gedung-gedung LAPAS sekarang ini sangat tidak kondusif. Masalah kelebihan daya tampung, bentuk bangunan yang tidak disesuaikan dengan fasilitas pendukungnya, serta sarana dan prasarana pelaksanaan tugas yang tidak terpenuhi, sehingga menimbulkan masalah tersendiri. LAPAS selain menampung narapidana narkoba juga menampung tahanan dan narapidana kasus kriminal. Pencampuran narapidana ini pada gedung yang sama, seharusnya tidak perlu terjadi karena perkembangan bentuk kejahatan narkoba ini menyebabkan LAPAS juga menampung narapidana yang menderita penyakit yang mematikan seperti hiv/aids, sebagai akibat dari penyalagunaan narkoba. Narapidana seperti ini disamping merupakan sasaran pengamanan juga memerlukan perawatan dan penempatan secara khusus agar supaya penyakitnya tidak menular kepada narapidana lain. Dalam hal ini maka LAPAS juga harus berfungsi seperti Rumah Sakit, baik untuk rehabilitasi kecanduan narkoba, maupun perawatan penderita hiv/aids. Fungsi ini pada masa lalu tidak pernah terpikirkan akan dan harus

dilaksanakan oleh LAPAS. Namun pada masa sekarang menjadi salah satu tugas dan tanggung jawab dari LAPAS khususnya LAPAS Narkotika Jakarta.

Masih banyak lagi persoalan yang menjadi kendala dalam melaksanakan fungsi dan tugas- tugas pengamanan yang memang tidak terlepas dari fungsi bidang lain dalam LAPAS. Namun beberapa identifikasi masalah tersebut diatas merupakan permasalahan yang penting, dan ketika pemecahan masalah menyangkut perlunya dana yang cukup untuk mengelola dan membangun LAPAS, penyelenggara negara atau kebijakan politik pemerintah jarang sekali memikirkannya. Prinsip *cost and benefit* sering kali dijadikan tolok ukur utama dalam mengusulkan program-program untuk Pemasyarakatan kepada pemerintah. Dan tentu saja biaya penyelenggaraan dan pelaksanaan perawatan maupun pembinaan serta keamanan dalam prosen penghukuman guna menyadarkan kembali mereka yang tersesat agar dapat kembali kedalam masyarakat dengan baik, sebenarnya tidak akan dapat dihitung kalau hanya dari sisi ekonomi.

3.4. Rencana Kerja Lapangan

Dalam penelitian ini penulis menetapkan rencana kerja lapangan, dimana penulis mulai mengumpulkan data dan langsung berinteraksi pada bidang penelitian, yang berlokasi di LAPAS Narkotika Jakarta serta mendalami sumber data sekunder berupa buku, literatur, artikel maupun perundang – undangan yang menjadi dasar dalam penyusunan kerangka teori untuk menyempurnakan hasil penelitian. Adapun lamanya penelitian sebagaimana disampaikan Sugiyono (2007: 238) pada umumnya jangka waktu penelitian kualitatif cukup lama, karena tujuan penelitian kualitatif adalah bersifat penemuan. Namun demikian kemungkinan jangka penelitian berlangsung dalam waktu yang pendek, bila telah ditemukan sesuatu dan datanya sudah jenuh.

Dan tidak ada cara yang mudah untuk menentukan berapa lama penelitian kualitatif dilaksanakan sebagai mana dikutip dari Miles Mathew B ; Micheal Hubermann (1984) Pada umumnya penelitian dilaksanakan dalam tahunan. Tetapi lamanya penelitian akan tergantung pada keberadaan sumber data, interest dan tujuan penelitian dan bagaimana peneliti mengatur waktu yang digunakan dalam setiap hari atau tiap minggu.

Universitas Indonesia

3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam Penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

3.5.1. Study Pustaka

Study pustaka dilakukan untuk menentukan signifikansi penelitian dan juga sebagai acuan untuk membandingkan hasil penelitian dengan temuan – temuan lain dengan cara membaca buku-buku, kebijakan, peraturan dokumen, hasil penelitian, maupun tulisan-tulisan artikel yang mendukung dan berkaitan dengan tulisan ini.

3.5.2. Observasi

Observasi yang penulis lakukan adalah pengamatan terlibat langsung pada lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang obyek penelitian dan mendapatkan hal-hal yang tidak terungkap dalam wawancara.

3.5.3. Wawancara

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan beberapa orang informan yang dipilih secara acak, khususnya regu pengamanan. Wawancara dilakukan secara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara terstandar/terarah *directive interview* sebagaimana dikutip dari Paulin V Young, (1979-228). Dengan wawancara, peneliti mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Dalam prosedur pengumpulan data dengan wawancara ini, peneliti melakukan wawancara dengan informan yang terdiri dari :

1. Kepala pengamanan LAPAS Narkotika Jakarta, informan ini dipilih karena faktor kepemimpinan merupakan satu dari penentu tinggi atau rendahnya kinerja petugas pengamanan LAPAS Narkotika Jakarta.
2. Petugas pengamanan LAPAS Narkotika Jakarta, informan ini dipilih karena merupakan fokus penelitian/acuan dalam penulisan ini.
3. Narapidana LAPAS Narkotika Jakarta, informan ini dipilih karena merupakan objek dari pelaksanaan tugas pengamanan, dari hasil wawancara ini diketahui kinerja petugas pengamanan dan diharapkan dengan wawancara silang ini data yang didapat menjadi tidak subyektif.

3.6. Pelaksanaan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis telah merancang tahapan penelitian yang sistematis. Pada bulan April 2009 sampai dengan bulan agustus 2009 penulis pergunakan untuk mendalami sumber data sekunder berupa buku literatur, artikel, jurnal maupun perundang – undangan yang menjadi dasar dalam penyusunan kerangka teori. Penelitian penulis mulai dari bulan Juni 2009 sampai dengan dengan waktu penelitian yang tidak teratur tergantung dari kebutuhan untuk mencari data dan untuk menyempurnakan hasil penelitian.

3.7. Proses Analisis Data

Dalam analisis data kualitatif yang dilakukan adalah mencari dan menyusun secara sistematis, data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasikan serta diorganisasikan dan dipilih mana yang penting dan yang akan dipelajari serta dibuat kesimpulan ahir sehingga mudah dipahami dan dimengerti oleh diri sendiri maupun orang lain. Hal ini serupa sebagaimana yang disampaikan Robert. C Bogdan (1982) analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain

BAB IV PEMBAHASAN

Kondisi kinerja petugas pengamanan dan keamanan LAPAS Narkotika Jakarta saat ini, dari hasil penelitian terhadap narapidana dan petugas pengamanan masih dikategorikan rendah, hal ini dilihat dari masih banyaknya pelanggaran yang terjadi baik dari sisi petugas maupun narapidana, misalkan dari sisi petugas masih didapati petugas yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, terlibat narkoba dan pemerasan bahkan dari hasil wawancara ada juga oknum pejabat yang melakukan hal-hal tersebut. Dari hasil penelitian juga diketahui masih banyak barang-barang yang seharusnya dilarang di dalam LAPAS namun kenyataannya ditemui di dalam LAPAS, seperti peralatan bermain judi, handphone, laptop, ac, aquarium kaca, televisi, senjata tajam (pisau, gergaji, obeng, paku, silet), benda-benda tumpul (palu, obeng, balok kayu, batu besar, botol kaca), korek api gas, kompor (baik itu berupa rakitan maupun kompor gas kecil), uang dan bahkan narkoba serta alat-alat untuk menggunakannya. Hal ini bukan tidak diketahui oleh petugas pengamanan namun telah terjadi tukar menukar kepentingan dengan kata lain untuk mendapatkan hal tersebut narapidana harus membayar kepada petugas dan memang ada juga petugas yang kurang peduli dan tahu sama tahu saja.

Dari hasil penelitian, kondisi keamanan yang terbentuk hanyalah keamanan semu semata dalam artian aman namun tidak terjadi keteraturan atau ketertiban seperti yang diamanatkan oleh peraturan, yang penting tidak terjadi pelarian dan kerusuhan dianggap aman atau cukup baik. Pemikiran seperti ini terjadi juga pada LAPAS Narkotika Jakarta, padahal dengan pola pikir pimpinan seperti ini dapat menimbulkan dampak terhadap kualitas kinerja petugas pengamanan, misalkan didalam melaksanakan tugasnya, petugas pengamanan bekerja hanya sekedarnya saja, yang penting baginya hadir di LAPAS sudah cukup tanpa mengerjakan pekerjaan yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya, baginya lebih penting bagaimana cara memenuhi kebutuhan hidupnya, sebab tidak ada motivasi yang membuat mereka harus bekerja lebih, terutama motivasi dari

pimpinan. Hal ini sangat dibutuhkan guna membedakan mana petugas yang bekerja dengan baik dan mana petugas yang bekerja sedapatnya saja.

Sedangkan faktor-faktor yang menghambat peningkatan kinerja petugas pengamanan seperti dalam penelitian awal dan pembahasan pada bab sebelumnya sangat erat berkaitan dengan teori yang dikemukakan oleh Payaman (2005), yang mengemukakan mengenai kinerja serta faktor-faktor yang mendorong tinggi rendahnya kinerja karyawan yaitu kompetensi individu, kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor (Pengembangan kemampuan dan keterampilan pegawai, Motivasi dan etos kerja). Kemudian berikutnya adalah dukungan organisasi, dukungan organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui pengorganisasian karyawan, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja dan yang terakhir adalah dukungan manajemen atau kepemimpinan, kemampuan manajerial atau pimpinan perusahaan juga sangat menentukan kinerja setiap individu yang akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan itu sendiri, maka berdasarkan hasil penelitian bila dilihat dari teori tersebut, kondisi kinerja dan kondisi keamanan LAPAS Narkotika dapat peneliti gambarkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Baru 2 bulan terakhir saat dilakukan penelitian ini, telah terjadi pergantian Kepala Lembaga Pemasyarakatan (KaLAPAS) di LAPAS Narkotika Jakarta, sehingga masih sangat terasa perbedaan peralihan gaya kepemimpinan dari KaLAPAS yang lama ke gaya kepemimpinan KaLAPAS yang baru. Untuk kepemimpinan KaLAPAS saat ini berbeda dengan kepemimpinan KaLAPAS terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian terhadap petugas pengamanan, dapat diketahui bahwa peranan KaLAPAS saat ini dalam memberdayakan sumber daya yang ada sangat inovatif, kreatif dan melibatkan seluruh sumber daya yang ada. Tentunya hal seperti ini sangat menentukan agenda perubahan dan pengembangan organisasi serta kinerja seluruh staff di LAPAS. Gaya kepemimpinan seperti ini mendekati dengan gaya kepemimpinan *partisipatif* atau *demokratis* yaitu melibatkan beberapa bawahannya dalam mengambil suatu keputusan. Meskipun demikian pemimpinlah yang mengelola dan memiliki otoritas dalam

pengambilan keputusan (Wiyono, 2008). Akan tetapi kepemimpinan KaLAPAS saat ini kurang didukung oleh kepala kesatuan pengamanan LAPAS (KaKPLP) sekarang.

Dari hasil penelitian terhadap petugas pengamanan dan para narapidana mengenai kinerja KaKPLP, dapat diketahui bahwa KaKPLP yang baru, saat ini terkesan hanya menunggu perintah dari KaLAPAS, bahkan dalam hal tertentu tidak ada koordinasi dengan KaLAPAS dalam menentukan kebijakan pengamanan. Tingkat inisiatif dan kreatifitas KaKPLP dalam memotivasi petugas pengamanan untuk mencapai kinerja yang baik sangat rendah, ini terlihat dari kerjanya yang hanya menunggu perintah atasan. Serta adanya program-program yang baik dari KaKPLP terdahulu diubah dengan kebijakan yang kurang baik dan melanggar aturan oleh KaKPLP sekarang, salah satu contohnya yaitu pada saat penelitian ini dilakukan ditemukan perubahan fungsi blok pengamanan khusus menjadi blok khusus/eksklusif bagi narapidana. Dari hasil penelitian yang dilakukan, menyikapi hal ini KaLAPAS yang baru berusaha lebih memberdayakan staf pengamanan secara langsung, dalam hal tertentu KaLAPAS tidak memerintahkan KaKPLP namun langsung kepada staf pengamanan yang dianggap lebih mampu dan kompeten untuk menjalankan tugas-tugas pengamanan.

Sedangkan kepemimpinan KaLAPAS terdahulu, terlalu menyerahkan semua tugas pada bawahannya, sehingga terkesan kurang peduli terhadap apa yang dilakukan bawahannya, yang penting baginya LAPAS aman walaupun tidak tertib, terserah bagaimana cara bawahannya mencapai hal tersebut. Gaya kepemimpinan seperti ini sering disebut dengan gaya kepemimpinan delegatif (Wiyono (2008), dimana pimpinan mendelegasikan seluruh pelaksanaan tugas dengan pertanggung jawaban tetap pada pimpinan.

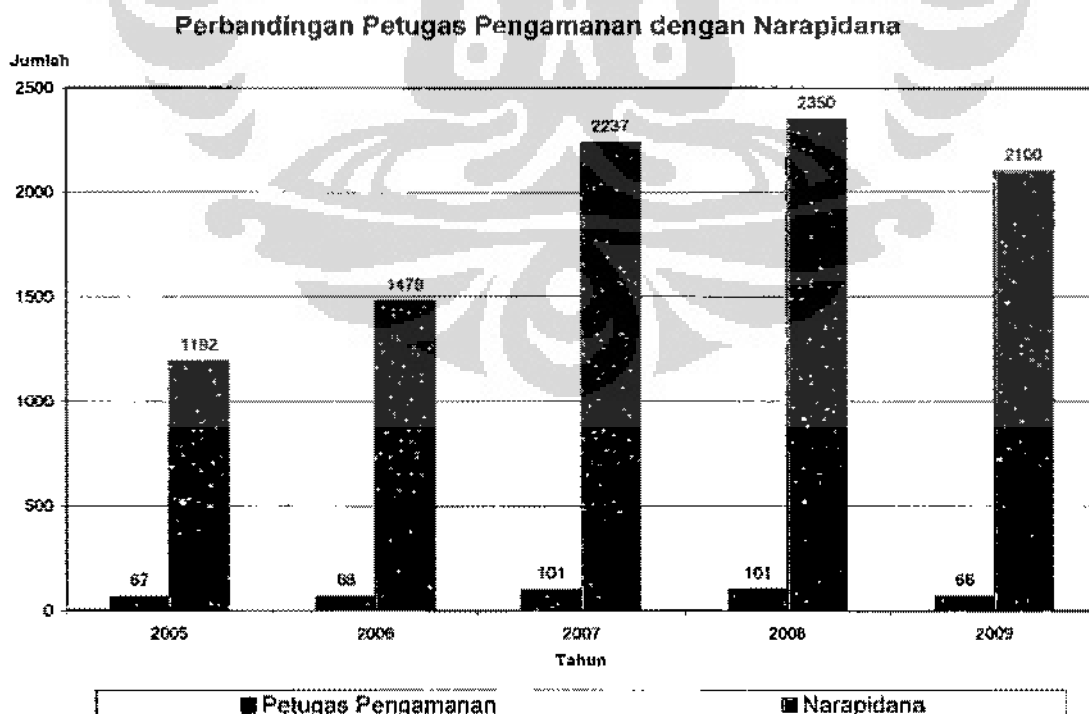
Namun hal ini diimbangi oleh kepemimpinan KaKPLP terdahulu, yang mampu memotivasi para staffnya dengan kegiatan yang kreatif baik dinas maupun diluar kedinasan serta sangat peduli terhadap semua kegiatan pengamanan dan petugas pengamanannya itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap narapidana mereka mengungkapkan bahwa jiwa kepemimpinan harus dimiliki oleh setiap petugas pengamanan guna

meningkatkan kualitas kerjanya dimana mereka setiap harinya harus mengatur seluruh narapidana yang total berjumlah 2100 orang di dalam LAPAS Narkotika, Jakarta. Mereka juga mengemukakan, pelaksanaan tugas pengamanan oleh para petugas pengamanan adalah yang paling berat di LAPAS. Hal ini dikarenakan tidak sebandingnya rasio antar petugas jaga dengan jumlah narapidana yang dijaga.

Pada saat penelitian dilakukan jumlah petugas jaga pada satu shift adalah 11 orang, yang kemudian terbagi dalam 4 blok yaitu A, B, C dan Pamsus. Sehingga masing-masing blok dijaga hanya oleh 2 orang petugas pengamanan. Masing-masing blok berisi \pm 700 orang narapidana, kecuali blok Pamsus yang hanya terdiri dari \pm 20 orang narapidana yang dijaga oleh satu petugas. Perbandingan anantara penjaga dan yang dijaga ini sangatlah tidak sebanding, sehingga pola kepemimpinan seorang petugas pengamanan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap tercapainya pelaksanaan tugas pengamanan.

Berikut perbandingan jumlah petugas pengamanan dengan narapidana yang direfleksikan kedalam bentuk grafik.



Gambar 4.1. Perbandingan Petugas Pengamanan Dengan Narapidana

Sumber : Kepala Urusan Kepegawaian dan Keuangan.
Catatan : Telah ditolah kembali.

Jiwa kepemimpinan setiap petugas pengamanan memang perlu mendapat perhatian serius, tentunya hal ini didapatkan melalui bagaimana kepemimpinan seorang KaLAPAS itu sendiri. Sedangkan yang dimaksud dengan jiwa kepemimpinan petugas pengamanan adalah cara dan usaha petugas pengamanan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan petugas pengamanan, narapidana, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja / berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara petugas pengamanan untuk "membuat" narapidana mau menaati peraturan yang ada di dalam LAPAS tanpa menimbulkan gangguan keamanan.

Sebagai pengelola keamanan, petugas pengamanan bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan keamanan dengan seluruh substansinya. Sedangkan KaLAPAS bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia/petugas pengamanan yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas keamanan. Ini sesuai dengan 10 prinsip pemasyarakatan.

Oleh karena itu, KaLAPAS sebagai pengelola keamanan secara keseluruhan mempunyai tugas mengembangkan kinerja para pegawainya. Terutama para petugas pengamanan ke arah profesionalisme yang diharapkan agar tercapai sasaran umum pelaksanaan sistem pemasyarakatan. Sebagai pemimpin formal, KaLAPAS bertanggung jawab atas tercapainya tujuan keamanan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan keamanan yang telah ditetapkan, maupun penciptaan iklim LAPAS yang kondusif secara keseluruhan.

Untuk mencapai sasaran umum pelaksanaan sistem pemasyarakatan, kendalanya adalah ketika terjadinya pergantian kepemimpinan. Apabila penggantinya tidak mempunyai satu visi yang sama akan mengakibatkan terjadi perubahan yang sangat nyata. Jika perubahan tersebut menjadi lebih baik tentunya itu yang diharapkan, namun ketika perubahannya justru kearah yang buruk

tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Hal ini disebabkan karena tidak adanya standar kerja yang ditetapkan di LAPAS Narkotika Jakarta.

2. Kemampuan Individu

Untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan di LAPAS, harus dimulai dari kemampuan masing-masing individu. Terutama kemampuan masing-masing petugas pengamanan dalam memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai petugas pengamanan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap petugas pengamanan dapat diketahui bahwa sebanyak 60% petugas pengamanan hanya mengerti secara umum atas tugas-tugas yang akan dilaksanakannya sebagai petugas pengamanan di LAPAS. Selebihnya telah mengerti dan memahami tugas dan beban kerja seorang petugas pengamanan dengan baik. Idealnya seluruh petugas pengamanan telah mengerti dan memahami tugas dan beban kerja mereka masing-masing, sehingga dapat menciptakan keamanan dan proses pembinaanpun dapat berjalan dengan baik sebagai tujuan utama dari sistem pemasyarakatan.

Ini dikarenakan sebelum mereka menempati posisinya, tidak semua petugas pengamanan mendapat pendidikan, pelatihan, pengarahan dan pemahaman tentang *job description* mereka. Masalah ini berawal dari proses perekrutan pegawai yang salah. Kantor Wilayah dan Departemen yang memiliki kewenangan untuk melakukan perekrutan pegawai, sebelum dilakukannya proses perekrutan tidak melakukan komunikasi terlebih dahulu dengan LAPAS. Komunikasi yang dimaksud disini adalah pengajuan dari LAPAS mengenai kriteria dan jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh LAPAS kepada Kantor Wilayah dan Departemen selaku pemegang kewenangan dalam proses perekrutan pegawai baru. Sehingga yang terjadi saat ini adalah pegawai yang ada pada dasarnya belum memiliki kriteria yang sesuai dengan yang dibutuhkan LAPAS.

Dari hasil penelitian dengan petugas pengamanan dan narapidana, dapat diketahui juga bahwa para petugas pengamanan belum mengerti tentang apa dan bagaimana yang seharusnya dilakukan. Mereka tidak paham *job descriptions* yang jelas untuk seorang petugas pengamanan. Hal ini dikarenakan pada umumnya mereka adalah lulusan SMU, tidak adanya penjelasan dan pelatihan khusus yang diterima sebelumnya tentang pelaksanaan dan pembagian tugas masing-masing,

mereka pada saat memulai bekerja hanyalah berdasarkan naluri saja dan beberapa dari mereka belajar dari senior-senior sebelumnya. Permasalahannya disini adalah bagaimana dengan senior yang kurang baik, pada umumnya akan ditiru oleh juniornya begitu seterusnya.

Menanggapi hal tersebut sudah seharusnya seorang pegawai sebelum ditempatkan menjadi petugas pengamanan maupun bagian yang lain, haruslah diberikan masa orientasi berupa pengenalan dan pemahaman *job descriptions* nya dan diadakan pelatihan yang tepat guna. Sehingga betul-betul siap mental dalam menghadapi tantangan serta hambatan yang terjadi dalam menegakkan keamanan didalam LAPAS yang penuh dengan keaneka ragaman budaya, tingkah laku, latar belakang kejahatan dan sifat narapidana. Kesiapan ini juga dapat mencegah petugas terbawa oleh budaya penjara yang relatif dipandang kurang baik. Selain itu bagi mereka yang bertugas sebagai staff biasa seharusnya sebelum ditempatkan menjadi staf biasa harus dimulai dari menjadi petugas pengamanan. Sehingga diharapkan nantinya saat mereka telah menjadi staff mereka telah memahami arti keamanan sehingga secara tidak langsung akan membantu tugas-tugas pengamanan.

Diketahui pula dari hasil penelitian terhadap petugas pengamanan, pendidikan dan pelatihan petugas pengamanan ini sudah dilakukan oleh KaKPLP terdahulu dan hasilnya cukup memuaskan. Hanya saja program ini kurang ditindaklanjuti pada saat kepemimpinan KaKPLP yang baru. Sebagai contoh adalah penyegaran kesamaptaan dan latihan menembak yang tidak berjalan lagi sejak kepemimpinan KaKPLP yang baru. Disini dapat diketahui bahwa program kerja KaKPLP lama yang dirasakan membawa dampak baik pada LAPAS tidak dilanjutkan oleh KaKPLP yang baru.

Hal serupa juga diungkapkan oleh petugas pengamanan yang lain, yang mengemukakan bahwa ketika mereka memulai pekerjaannya sebagai petugas pengamanan tidaklah memahami dengan baik bidang kerja yang diemban. Hal ini disebabkan karena tidak adanya pelatihan yang mereka terima diawal ketika mereka akan memulai pekerjaannya sebagai petugas LAPAS. Mereka memahami tugas ketika mereka sudah 2 - 3 tahun bekerja, dan itupun mereka dapat/peroleh dengan sendirinya. Oleh karena hal inilah kemampuan yang dimiliki petugas

pengamanan tidak mempunyai standar, kemampuan individu yang dimiliki bergantung bagaimana individu petugas tersebut mau belajar yang benar terhadap tanggung jawab, tugas pokok dan fungsinya selama proses pelaksanaan tugasnya.

Selain hal tersebut diatas, kemampuan seorang petugas pengamanan juga dipengaruhi oleh kreativitas kepemimpinan seorang KaLAPAS. Dibutuhkan seorang KaLAPAS yang memahami, kreatif dan inovatif untuk dapat menciptakan pendidikan maupun pelatihan sendiri guna memenuhi standard kebutuhan LAPAS. Sebab apabila hanya mengandalkan pendidikan dan pelatihan yang diberikan dari pusat, maka yang terjadi adalah seperti saat ini. Dimana tidak semua petugas mampu memahami hakekat tugas yang akan dilaksanakannya dan menimbulkan kesan yang penting masuk kerja tanpa tahu apa yang seharusnya dilakukan untuk menciptakan LAPAS yang kondusif.

Hal ini didukung juga dari hasil penelitian terhadap narapidana yang mengemukakan bahwa kreativitas kepemimpinan yang memadai sangat dibutuhkan. Kreativitas kepemimpinan ini dapat terlihat atau dapat muncul saat para pimpinan LAPAS mampu dan mau melakukan perubahan-perubahan tentang cara dan metoda yang mereka pergunakan untuk memanejemeni LAPAS untuk menuju lebih baik. Dicontohkan bagaimana seorang KaLAPAS mau membuka diri secara luas untuk mencari dan menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan pola pikir pengamanan LAPAS, sebab pada hakekatnya persoalan keamanan LAPAS bukanlah semata-mata menjadi tanggung jawab petugas pengamanan, melainkan tanggung jawab semua unsur yang terkait dengan proses pemasyarakatan.

3. Sistem Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian dengan petugas pengamanan berkaitan dengan sistem organisasi diketahui bahwa *reward and punishment* telah diterapkan di LAPAS Narkotika, Jakarta. Dicontohkan bila seorang petugas melakukan kesalahan kerja seperti membantu upaya pelarian, membantu / menyelundupkan narkoba kedalam LAPAS, mengorganisir peredaran narkoba dan perjudian didalam LAPAS, membiarkan terjadinya perkelahian maupun kerusuhan, tidak masuk kerja dan lain sebagainya, maka mereka akan segera

menerima *punishment* yang bisa berupa penurunan pangkat, penundaan pangkat, penundaan gaji berkala dan lainnya. Efek jera dari *punishment* yang diberikan ini sangat terasa bagi petugas pengamanan yang menerimanya.

Sedangkan saat mereka mencetak prestasi kerja seperti menggagalkan penyelundupan narkoba partai besar, menggagalkan upaya pelarian, mencegah terjadinya kerusuhan, mencegah terjadinya kebakaran, memberantas peredaran narkoba didalam LAPAS maupun perjudian, maka mereka hanya menerima *reward* berupa selebrar piagam penghargaan, yang terkesan kinerja baik mereka hanya dihargai dengan selebrar kertas. Ini dirasakan tidak ada manfaatnya untuk menunjang peningkatan hidup maupun karir mereka. Disaat *punishment* yang diberikan berupa penurunan pangkat namun saat mereka menerima *reward* tidak ada kenaikan pangkat atau sejenisnya. *Reward and punishment* memang telah diterapkan, namun antara *reward and punishment* itu tidak seimbang dan kadang kalanya tidak berlaku untuk semua pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dengan petugas pengamanan khusus berkaitan dengan *punishment*, dicontohkan, karena ada kasus pelarian beberapa orang petugas pengamanan mengalami penurunan pangkat dan penundaan kenaikan pangkat. Sedangkan petugas yang menggagalkan upaya pelarian maupun kerusuhan, hanya mendapatkan ucapan terima kasih saja. Dicontohkan pula petugas yang berkomitmen memberantas peredaran narkoba, dengan seringkali menggagalkan upaya penyelundupan narkoba kedalam LAPAS, maupun memberantas peredaran yang didalam LAPAS, yang mereka terima hanyalah piagam penghargaan yang kurang dirasakan manfaatnya, baik untuk karir mereka maupun peningkatan kehidupan.

Efek dari kurang dirasakan manfaat *reward* ini menumbuhkan rasa jenuh, rasa kurang peduli bahkan apatis terhadap hal-hal tersebut. Karena mereka berpikir untuk apa bersusah payah kalau hasilnya sama dengan mereka, petugas lain yang kerjanya biasa-biasa saja. Dalam artian tidak ada perbedaan perlakuan anatara petugas yang rajin dan petugas yang malas, petugas yang berprestasi dengan petugas yang santai saja dalam bekerja. Pada akhirnya ini akan mengakibatkan kinerja petugas rendah. Diketahui bahwa diterapkannya *reward* yang tidak tepat justru akan mengakibatkan menurunnya kinerja seseorang.

Karena pemberian reward yang bermanfaat bagi pegawai, dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditegaskan oleh Albanese (1978:216), kinerja pegawai sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yakni motivasi dan kemampuan. Kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan tidak mungkin menghasilkan kinerja tinggi. Kemampuan dapat ditingkatkan melalui pengembangan pegawai dan motivasi harus selalu diberikan dalam praktek kepemimpinan. Ia juga mengemukakan pentingnya persepsi peran, karena merupakan aspek yang membuat pegawai tahu mengenai apa yang akan dikerjakan, sedangkan faktor situasional seperti ketersediaan peralatan dan prasarana yang dapat diberikan oleh pimpinan juga tidak kalah pentingnya karena dapat mendukung kemampuan, motivasi dan persepsi peran.

Harapan mereka kedepan mengenai *reward and punishment* haruslah diterapkan dengan kepastian dan porsi yang seimbang, sehingga dapat memotivasi/menumbuhkan kinerja yang tinggi. Jika ada penurunan pangkat karena kerusuhan, peredaran narkoba maupun pelarian, kenapa tidak bisa ada kenaikan pangkat untuk upaya pencegahan kerusuhan, peredaran narkoba maupun pelarian. Seperti yang dikemukakan oleh Daouglas MC Gregor dalam Robbins (1999) dalam tema terakhir dari *human resources theory*, Daouglas mengemukakan pentingnya penghargaan / ganjaran yang pasti dan jelas sebagai pemotivasi / penyemangat, *rewards* itu terutama yang melekat dengan pekerjaan itu sendiri. *Rewards* ini membawa pada suatu bentuk kebanggaan, rasa berprestasi, image diri yang memuncak dan mereka diterima sebagai kebutuhan pertumbuhan dan kebutuhan diri yang memuaskan.

Sistem organisasi atau budaya organisasi di dalam LAPAS berdasarkan hasil penelitian terhadap pegawai dan narapidana masuk dalam kategori buruk. Pada umumnya disebabkan oleh buruknya kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia, sumber daya sarana prasarana termasuk keuangan. Dicontohkan pengelolaan sumberdaya manusia yang buruk di LAPAS Narkotika adalah tidak berjalannya rotasi/mutasi tugas antar bidang-bidang didalam LAPAS, walaupun ada hanya sedikit sekafi yang mengalami rotasi. Itupun

disebabkan hanya karena petugas tersebut bermasalah. Manajemen LAPAS seharusnya dengan rutin mengadakan rotasi maupun mutasi kerja, karena hal ini dapat mengurangi dampak buruk pergaulan di dalam LAPAS dicontohkan seperti stres dan kolusi dengan narapidana.

Pengelolaan yang baik akan menjadikan komitmen yang mempertahankan budaya yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, sedangkan pengelolaan yang tidak baik maka akan menumbuhkan budaya yang kurang baik pula. Seperti saat ini, yang ada adalah budaya penjara yang buruk. Beberapa contohnya yaitu perbedaan perlakuan bagi narapidana yang mempunyai uang dan yang tidak mempunyai uang, memberikan fasilitas bagi narapidana mantan pejabat, yang seharusnya tidak diperbolehkan oleh peraturan.

Pada tingkat paling operasional, petugas pengamanan adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan keamanan di dalam LAPAS. Petugas pengamanan diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan keamanan. Biasanya yang diberi tanggung jawab pengamanan adalah petugas yang dipandang baik dan cakap sebagai petugas pengamanan seperti sehat jasmani dan rohani, mempunyai integritas dan dedikasi tinggi terhadap tugas pengamanan, dan tanggap terhadap permasalahan yang terjadi. Dalam kenyataan, banyak di antaranya yang tadinya berkinerja sangat tinggi, menjadi berubah berkurang kinerjanya setelah menjadi petugas pengamanan. Umumnya mereka banyak terpengaruh oleh kuatnya budaya yang ada didalam LAPAS. Maka karena hal ini timbul-lah sikap-sikap tidak disiplin dan tenggang rasa yang keliru antara narapidana dengan petugas.

Dikatakan dan diketahui masih banyak barang-barang yang tidak seharusnya ada didalam LAPAS namun pada kenyataannya banyak terdapat didalam kamar hunian narapidana. Misalnya handphone, laptop, aquarium kaca, televisi, senjata tajam (pisau, gergaji, obeng, paku silet), benda-benda tumpul (palu, obeng, balok kayu, batu besar, botol kaca), korek api gas, kompor (baik itu berupa rakitan maupun kompor gas kecil), uang dan yang paling berbahaya adalah narkoba. Hal ini bukan tidak diketahui oleh petugas pengamanan namun karena ada budaya saling pengertian maka yang terjadi adalah munculnya ijin ilegal yang tentunya dengan adanya imbalan yang diberikan oleh narapidana (bisa berupa uang atau narkoba).

Budaya yang baik dan kuat adalah nilai bagi organisasi dan harus senantiasa dipegang oleh seluruh anggota organisasi, termasuk di sini adalah manajemen LAPAS. Sehingga diharapkan dengan budaya baik yang berjalan, terutama dalam pengamanan, akan memiliki nilai yang strategis dan dinamis didalam upaya meningkatkan mutu kinerja petugas pengamanan.

Kemudian upaya untuk menghilangkan budaya yang kurang baik tersebut, tentunya perlu komitmen pemimpin yang tegas dalam membina bawahannya. Dicontohkan pada saat penelitian dilakukan KaLAPAS mengadakan tes urine terhadap para pegawai, dan hasilnya ada beberapa orang pegawai yang positif memakai narkoba bahkan salah satunya adalah pejabat. Pegawai yang positif sebagai pengguna narkoba ditindak tegas dengan *punishment* yang setimpal.

Selain hal tersebut dapat juga dimulai dari kegiatan-kegiatan yang tidak formal, dimisalkan outbound atau *family gathering* yang dilakukan oleh semua komponen LAPAS. Kegiatan-kegiatan semacam ini akan menumbuhkan rasa kebersamaan. Dengan tumbuhnya rasa kebersamaan tentunya akan lebih mudah dalam melaksanakan program-program penghapusan budaya penjara yang kurang baik. Sebab tanpa kebersamaan dan kekompakan sangat sulit rasanya untuk menghilangkan budaya penjara yang buruk tersebut. Selain karena pengelolaan manajemen yang buruk tadi, budaya ini sebenarnya tumbuh juga dikarenakan oleh adanya motivasi yang berbeda dari setiap individu petugas, dan dengan kegiatan non formal secara bersama ini, motivasi individu tadi dapat sedikit dihilangkan untuk menjadi motivasi bagi organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Tingkat kinerja petugas pengamanan masih masuk kedalam kategori rendah dan ini mengakibatkan kondisi keamanan juga masih rendah, keamanan belum mampu diwujudkan seperti yang diharapkan oleh peraturan yang ada, karena diketahui masih banyak penyimpangan yang terjadi di dalam LAPAS, diketahui masih banyaknya barang-barang yang seharusnya dilarang di dalam LAPAS namun kenyataannya didapati ada di dalam LAPAS, masih banyak petugas yang mengadakan pungutan tidak resmi walaupun dengan alasan tidak ada paksaan dengan kata lain suka sama suka, masih banyak petugas yang mendapatkan hukuman disiplin, dan terlibat/memakai narkoba. Kondisi keamanan yang terbentuk hanyalah keamanan semu semata dalam artian aman namun tidak terjadi keteraturan atau ketertiban seperti yang diamanatkan oleh peraturan, yang penting tidak terjadi pelarian dan kerusuhan dianggap aman atau cukup baik, tentunya kondisi keamanan yang seperti ini adalah berawal dari kinerja petugas pengamanan yang masih rendah
2. Dari hasil penelitian kondisi keamanan terbentuk dari bagaimana kondisi kualitas kinerja petugas pengamanan itu sendiri. Sedangkan kinerja petugas pengamanan sangat ditentukan dari bagaimana faktor- faktor pendukung peningkatan kinerja pada LAPAS Narkotika Jakarta dikelola dengan baik atau tidak. Dalam pembahasan sebelumnya dari hasil penelitian, pada LAPAS Narkotika Jakarta, terdapat tiga faktor utama yang sangat mempengaruhi kualitas kinerja petugas yaitu:
 - a. Kepemimpinan, kepemimpinan adalah hal utama yang mampu memotivasi para bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik, motivasi yang diberikan mempunyai peranan yang dominan dalam

meningkatkan kinerja pegawai. Dengan seringnya terjadi pergantian kepemimpinan tentunya juga berpengaruh terhadap kebijakan yang akan dilaksanakan oleh bawahannya. Kebijakan yang diambil seringkali merubah situasi yang sudah baik atau bisa juga sebaliknya, hal ini disebabkan tidak adanya standar kerja pada LAPAS Narkotika maupun dalam memilih dan menetapkan pimpinan yang ada. Sehingga seringkali pimpinan yang ada tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk menghasilkan kinerja bawahan yang tinggi.

- b. Rendahnya kinerja petugas pengamanan juga dipengaruhi oleh kompetensi dari petugas yang buruk (hanya tamatan SMU dan tidak sesuai dengan kebutuhan LAPAS), kondisi ini diperburuk lagi dengan tidak adanya pelatihan maupun pendidikan yang menunjang tugas-tugas pengamanan, tidak adanya standar kinerja yang dibuat untuk dilakukan penilaian kinerja serta kondisi sosial dan ekonomis dari petugas pengamanan.
- c. Sistem organisasi di LAPAS Narkotika, Jakarta masih buruk, pada umumnya disebabkan belum berjalannya manajemen pengamanan / program kerja seperti yang diharapkan. Hal ini diketahui dari tidak berjalannya rotasi/mutasi tugas antar bidang-bidang didalam LAPAS, walaupun ada hanya sedikit sekali yang mengalami rotasi/mutasi, ini juga biasanya hanya dilakukan karena mereka bermasalah, bukan dengan maksud untuk penyegaran kondisi petugas tersebut. Kemudian dalam hal pemberian *reward and punishment* juga kurang dirasakan manfaatnya dan dirasakan kurang tepat guna, padahal diketahui *reward and punishment* adalah salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi petugas pengamanan di LAPAS Narkotika Jakarta.

B. Saran

Berpijak dari hasil penelitian dan kajian teori maka disarankan kepada manajemen LAPAS Narkotika Klas IIA Jakarta, khususnya kepada KaLAPAS untuk dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Membuat dan menetapkan standar kinerja yang kemudian dilakukan penilaian kinerja secara berkala. Sehingga untuk pegawai yang telah memiliki kompetensi dan kinerja yang paling baik dapat dipromosikan kejenjang karir yang lebih tinggi, baik menjadi KaLAPAS, KaKPLP atau pejabat lainnya, yang selanjutnya dituangkan dalam SOP yang transparan, dengan demikian diharapkan kepemimpinan yang tercipta adalah yang berkompentensi tinggi. Untuk menyusun pedoman penilaian kinerja, sebaiknya dibentuk suatu tim yang diberi penugasan secara khusus, dan melibatkan tim yang terdiri dari berbagai unsur dengan maksud hasil yang dicapai akan lebih objektif dan penghargaan pegawai terhadap pedoman penilaian juga lebih besar.

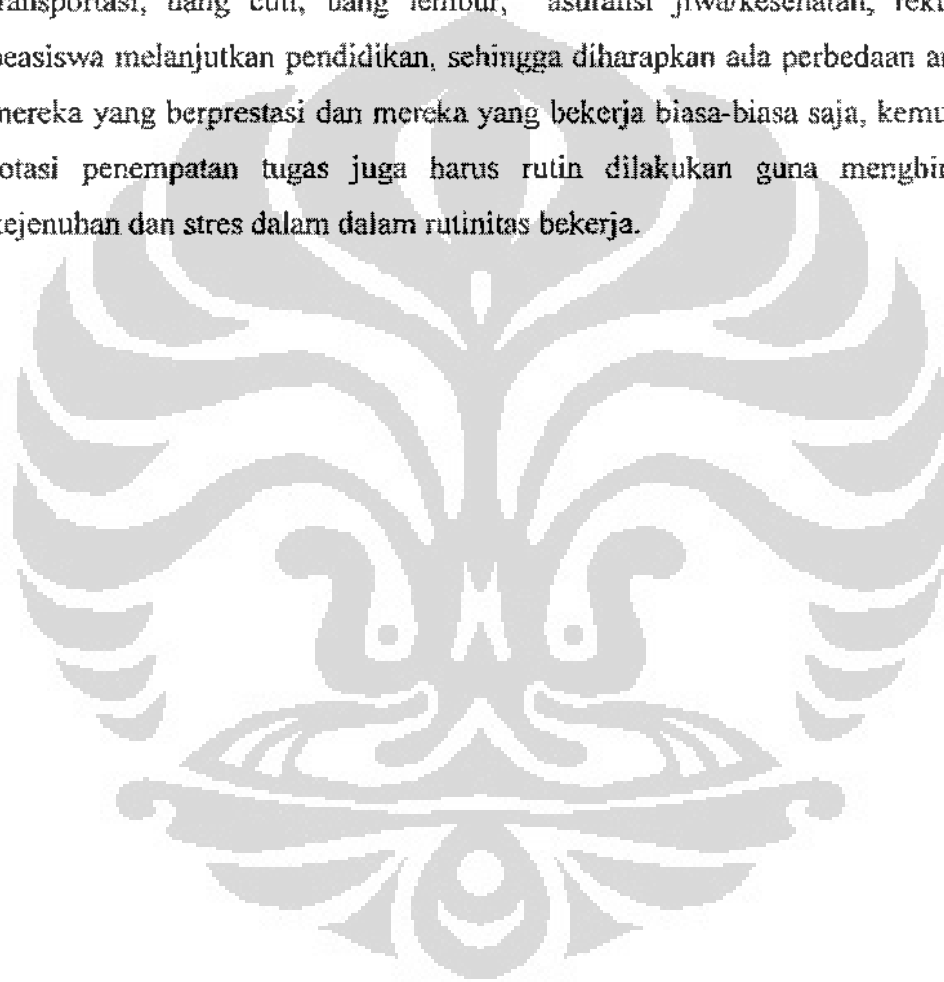
Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar kinerja ialah sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan yang dinilai, praktis, mempunyai standar. Untuk dapat memenuhi unsur-unsur di atas, beberapa langkah-langkah berikut ini dapat dilakukan:

- a. Memakai uraian pekerjaan (*job description*) petugas pengamanan. Apabila belum memiliki uraian pekerjaan, maka *job description* dapat diambil dari beban kerja yang diwajibkan bagi petugas pengamanan dan wawancara dengan atasan langsung (KaLAPAS) mengenai apa saja yang menjadi beban dan tanggung jawab tugas pengamanan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tugas pengamanan kemudian dibuat kriteria yang akan dinilai. Misalnya, kehadiran, penyelesaian tugas tepat waktu, kedisiplinan dalam bekerja. Selain kriteria penilaian, kriteria yang menjadi faktor pengurang juga perlu dipertimbangkan, misalnya pada saat seorang petugas mendapat Surat Teguran atau Surat Peringatan. Uraian pekerjaan atau hasil wawancara dengan atasan langsung (KaLAPAS) juga berfungsi untuk menentukan bobot atau persentase kriteria yang akan dinilai;

- b. Agar mudah dipahami oleh penilai maupun petugas yang dinilai, langkah berikutnya ialah membuat petunjuk teknis. Petunjuk teknis berisi uraian secara rinci dan jelas setiap kriteria yang dinilai. Penilaian kinerja perlu dilaksanakan secara formal dengan menentukan periode penilaian dan waktu penilaian;
 - c. Setelah pedoman penilaian selesai disusun, langkah berikutnya ialah mengadakan sosialisasi kepada petugas dan penilai. Selain sosialisasi, setiap petugas dibagikan pedoman penilaian. Sehingga mereka dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Agar sosialisasi berjalan dengan efektif, antara petugas dan penilai sebaiknya sosialisasinya dipisah. Sosialisasi untuk penilai sebaiknya juga disertakan latihan menilai sehingga pada saat menilai tidak terjadi kesalahan;
 - d. Hasil penilaian kinerja petugas juga harus jelas tujuannya. Misalnya tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk menentukan kenaikan gaji, promosi dan pengembangan karir, mutasi, mengikuti program pelatihan sampai dengan hukuman disiplin dan pemberhentian sebagai pegawai.
2. Melakukan komunikasi / koordinasi terlebih dahulu dengan pemegang kewenangan dalam proses rekrutmen agar disesuaikan dengan kebutuhan LAPAS, sehingga pegawai yang nantinya diterima untuk bekerja di LAPAS Narkotika Jakarta adalah mereka yang handal dan siap pakai. Kemudian disarankan juga untuk dapat lebih memotivasi para petugas pengamanan untuk dapat bekerja dengan baik. Misalnya dengan memberikan *training* khusus dari seorang *motivator* handal kepada para petugas pengamanan. Dan perlu diadakan pendidikanan pelatihan petugas pengamanan yang diadakan berkala dan tepat guna, baik sebelum maupun sesudah bekerja, misalkan Pelatihan keterampilan SAR (penyelamatan), pengendalian masa yang berkesinambungan guna membangun mental dan fisik petugas, pelatihan dasar-dasar pengamanan, penggunaan sarana keamanan dan bela diri praktis, pelatihan tentang narkoba dan bimbingan pemberian konseling, pelatihan pengetahuan tentang hakekat dan konsep pemasyarakatan. Dengan hal-hal tersebut diharapkan mereka memahami dengan baik *job description*-nya

sebagai petugas pengamanan di LAPAS, sehingga diharapkan dapat menjalankan tugasnya dengan baik;

3. Ketidak seimbangan yang terjadi antara *reward and punishment* selayaknya diperbaiki karena hal ini merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja petugas pengamanan. Pengembangan sistem *reward dan punishment* yang tepat dan efektif, misalkan dengan memberikan bonus diluar gaji, uang transportasi, uang cuti, uang lembur, asuransi jiwa/kesehatan, rekreasi, beasiswa melanjutkan pendidikan, sehingga diharapkan ada perbedaan antara mereka yang berprestasi dan mereka yang bekerja biasa-biasa saja, kemudian rotasi penempatan tugas juga harus rutin dilakukan guna mengindari kejenuhan dan stres dalam rutinitas bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT, Gramedia Pustaka Utama.
- Adi sujatno. (2007). *Pencerahan dibalik penjara, pengaruh kepemimpinan dan motivasi kalapas terhadap peningkatan kinerja petugas pemsayarakatan*. Warta Pemsayarakatan nomor 25 tahun VIII Juni 2007.
- , (2009). *Pencerahan Dibalik Penjara 1*. Diakses melalui http://www.ditjenpas.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=178&Itemid=9
- Ainsworth, Murray., Neville S., Anne M. (2007). *Managing Performance, managing People* (Tanto Supriyanto, penerjemah.). Jakarta: PT, Bhuana Ilmu Populer.
- Albanese, Robert. (1978). *Managing: Toward Accountability for Performance*. Richard D. Irwin, Inc., Illinois: Homewood.
- Armstrong, M. (1998). *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives ple, England.
- Bernard, Chaster I. *The function of the Executive*. Diakses tanggal 20 Agustus 2009. [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar manajemen u mum/Bab_1.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar manajemen umum/Bab_1.pdf).
- BNN, (2007). *Kumpulan Hasil-Hasil Penelitian Penyalahgunaan Dan Peredaran Gelap Narkoba Di Indonesia Tahun 2003—2006*. Puslitbang dan info lakhar. Jakarta: BNN.
- Bogdan, Robert C. (1982). *Qualitative Research For Educatin; An Introduction to Theory and Methods*. Boston London : Allyn and Bacon Inc.
- Buhler, Patricia. (2004). *Alpha Teach Yourself Management Skills* (Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Penerjemah.), edisi Pertama. Jakarta: Prenada.
- Clark, Donald R. (2004). *Leadership Styles*. Diakses tanggal 20 Agustus 2009. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>.
- Cook, Curtis W, and Hunsaker L, Phillip, (2001). *Management and Organizational Behavior* (3th ed.). Mc Graw- Hill, Irwin, New York San Francisco: Boston Burr Ridge.

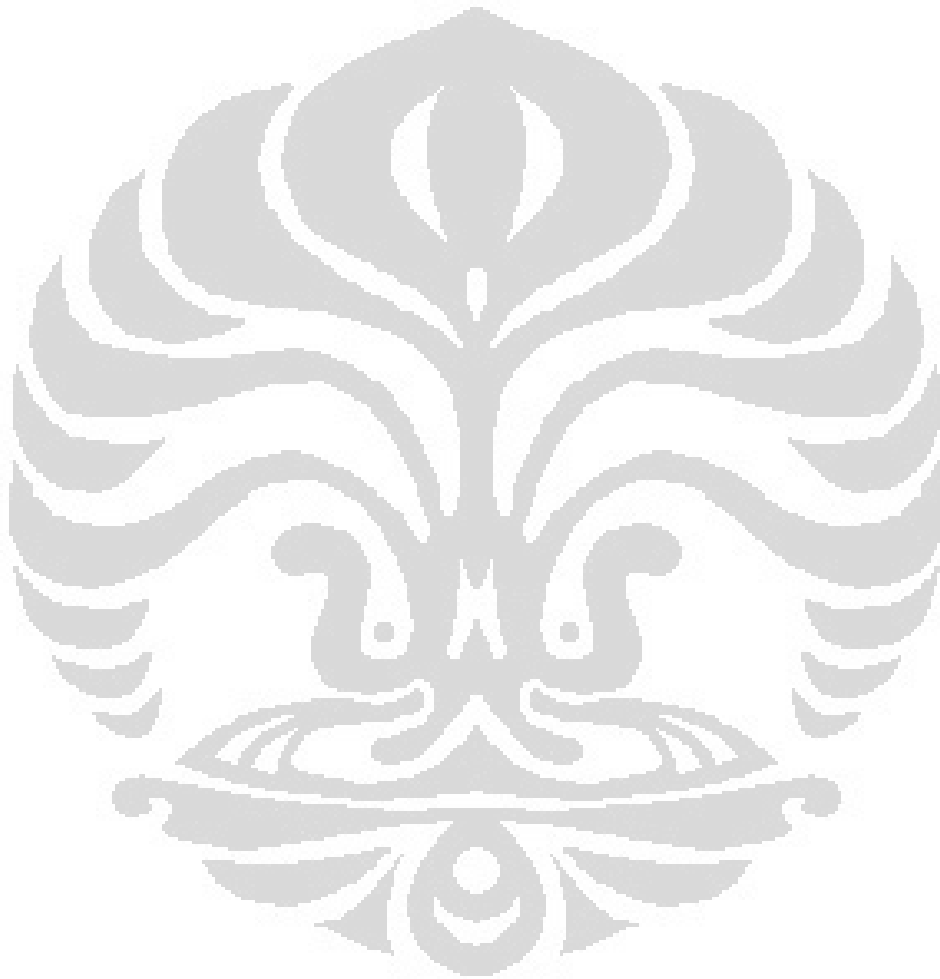
- Cooke, David J., Pamela J., Roulledge. (1990). *Psychology in Prison*. London and New York (Harry Tunggal, penerjemah.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Davis, Keith. Werther, William B. (1993). *Organization Behavior* (Agus Dharma, penerjemah.). Jakarta: Erlangga.
- Dilulio, John I. Jr. (1992). *Courts, corrections, and the Constitution, the impact of judicial intervention on prisons and jails*. Oxford :University Press US. Versi digital 3 Nov 2008. Diakses tanggal 10 agustus 2008. <http://books.google.co.id/books?id=OlokVxOCPH0C&pg=PA22&dq=John+J.+Dilulio.+J.+1992.+Courts,+corrections,+and+the+Constitution#v=onepage&q=&f=false>.
- Gibson, James L., John M Ivancevich and James H Donely. (1991). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. (Djoerban Wahid, penerjemah.). Jakarta: Erlangga. Diakses tanggal 10 Agustus 2009. www.cokroaminoto.wordpress.com/2007/05/27/membangun-kinerja-melalui-peningkatan-kemampuan-karyawan.
- Etykawaty, Riana. (2004). *Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Petugas Pemasarakatan Di Rumah Tahanan Negara Kelas I Surakarta* (Tesis). di akses melalui http://eprints.ums.ac.id/827/1/Artikel_2_Riana_E_2.pdf.
- Hadiman. (2008). *Manajemen Sekuriti Fisik*. Jakarta: Bahan Kuliah Program Pascasarjana KIK UI.
- Harwanto, Tejo. (2005). *Pengaruh Persepsi Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lembaga Pemasarakatan Klas II A Narkotika Jakarta* (Tesis). FISIP-UI.
- Ivancevich, John., M Robert Konopaske dan Michael T. Matesson. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Vols 1, 7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik, MaUPP*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara. Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis R.L dan Jackson J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Miles, Mathew B., Micheal Hubermann. (1984). *Qualitative Data Analysis ; A Sourcebook of New Methods*. London : Sage Publications, Beverly Hills.
- Mulyadi dan Setyawan, Johni. (1999). *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, edisi ke.1, Yogyakarta: Aditya Media.

- Rahmanto I. (2002). *Penilaian Kinerja dan Imbalan : Suatu Alternatif Keluar Dari Krisis*. Diakses 26 April 2009. <http://www.Feupak.web.id>.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (1999). *Behavior Organization* (12th ed.). (Diana Agelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid, penerjemah.). Jakarta: Salemba Empat.
- , (2002). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Vol 2, 8th ed.). Versi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prehallindo.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Depok: Fakultas Ekonomi UI.
- Siagian, Sondang P. (2005). *Fungsi – fungsi Manajeria*. Jakarta : Bumi Aksara.
- , (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas*. Cetakan pertama. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Shoemaker, E Mary. (1999). *Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople*, *Jurnal of personal Selling & Sales Management*, Volume XIX, Number 4, (Fall 1999, Pages 1-19).
- Spencer, Lyle M. (1993). *Competence At Work*. New York. Wiley.
- Sugiyono. (2007). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sudarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan ke dua, Bandung: Mandar Maju.
- Utomo, Tri Widodo W. (2007). *Sistem Penilaian Melalui DP3*. Diakses pada tanggal 10 agustus 2009 melalui situs http://www.geocities.com/mas_tri/sistemDP3.pdf.
- Universitas Indonesia. (2008), *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Universitas Indonesia*. Depok: Universitas Indonesia.
- Young, Paulin V. (1979). *Scientific Social Survey and Reaserch*. New York, Prestice Hall of India.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasarakatan.
- Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No: M.04.PR.07.03 tahun 2003 tentang pembentukan Lembaga Pemasarakatan Narkotika Pematang Siantar, Lubuk Linggau, Bandar

Lampung, Jakarta, Bandung, Nusakambangan, Madiun, Pamekasan,
Martapura, Bangli, Maros, dan Jayapura.

Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor: M-02.PR.08.10
Tahun 1983 tentang Pola Pembinaan Keamanan dan Ketertiban
Departemen Kehakiman tentang Pengamanan.

Kep.Dirjen Bina Tuna Warga Nomor:dp.3.3/18/14 tahun 1974 tentang PPLP
(Peraturan Penjagaan Lembaga Pemasarakatan).



WAWANCARA KaLAPAS/KaKPLP

A. Indikator : Kemampuan individu

1. Langkah apa yang telah bapak lakukan dalam melaksanakan pembelajaran organisasi (*learning organization*) pada LAPAS yang bapak pimpin baik di tingkat pejabat struktural, maupun jajaran staf?
2. Kebijakan apa yang telah bapak laksanakan agar masing-masing sumber daya manusia yang ada di LAPAS yang bapak pimpin memiliki keahlian pribadi sehingga terjadi proses pembelajaran terus menerus untuk melakukan klarifikasi dan memperdalam visi pribadinya, memfokuskan energinya, membangun kesabaran dan berpandangan realistis secara obyektif terhadap tuntutan masyarakat dewasa ini terhadap pelayanan yang diberikan LAPAS?
3. Strategi apa yang bapak terapkan di LAPAS agar tercipta suasana harmonis antar penghuni lapas, kesadaran pemahaman diri dan kemampuan memahami segala sesuatu tentang orang lain agar tercipta dialog yang baik dan bernilai pembelajaran untuk pengembangan pelayanan di LAPAS?
4. Sistem kerja seperti apa yang bapak terapkan agar seluruh petugas pengamanan memiliki kesadaran berfikir sistem (*system thinking*) sehingga totalitas dalam pekerjaan dapat bersifat lebih besar/utama dari pada mementingkan kepentingan bagian atau pribadi?
5. Bagaimana langkah bapak dalam menciptakan pembelajaran tim (*team learning*) agar dapat memaksimalkan potensi SDM sehingga dapat mengesampingkan egonya, memiliki tanggung jawab dan meleburkan diri pada visi dan misi LAPAS yang bapak pimpin?

B. Indikator : Kepemimpinan

1. Kapan visi dan misi LAPAS terakhir disempurnakan dan siapa yang berkompeten dalam penetapan tersebut, sejauh mana keterlibatan bapak?
2. Strategi apa yang telah bapak laksanakan untuk mengoperasionalkan visi dan misi tersebut selama bapak menjabat Kalapas?
3. Bagaimana bapak mengkoordinasikan dan menyeraskan sumber daya yang ada untuk merealisasikan visi dan misi LAPAS tersebut?
4. Landasan apa yang bapak gunakan sebagai dasar mengambil keputusan untuk peningkatan pengamanan LAPAS yang mengedepankan HAM, layanan pada masyarakat dan perbedaan individu yang ada di LAPAS?

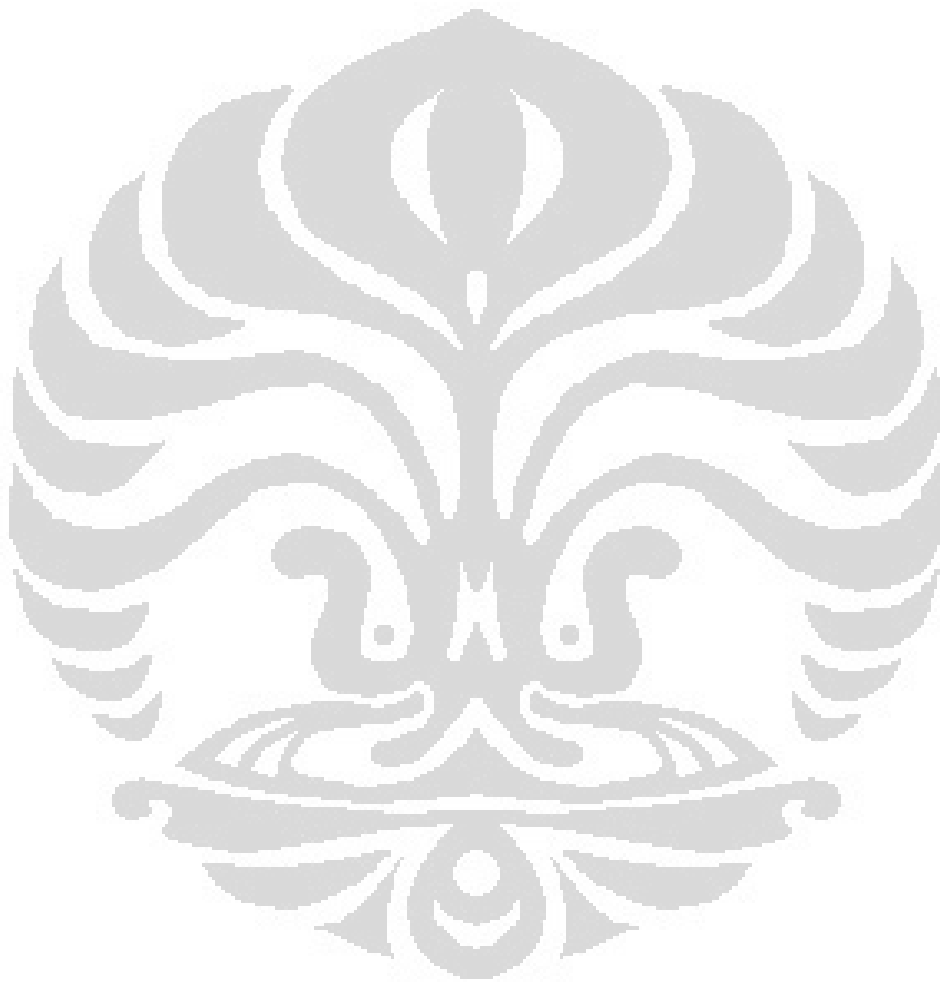
5. Bagaimana bapak memberdayakan sumber daya yang ada di LAPAS agar tercipta team work yang cerdas dan kompak, memusatkan perhatian pada pengamanan dan mendorong kegiatan-kegiatan kreatif dengan menerapkan manajemen berbasis pengamanan untuk mewujudkan LAPAS yang sesuai dengan cita-cita Pemasarakatan?

C. Indikator : Sistem organisasi

1. Bagaimana upaya bapak dalam menciptakan suasana LAPAS/ lingkungan kerja, agar tidak dalam rutinitas yang dapat menimbulkan kejenuhan ?
2. Bagaimana cara bapak dalam menganalisis dan memahami permasalahan di LAPAS agar dapat mengambil keputusan secara bijaksana ?
3. Bagaimana prosedur penempatan petugas pengamanan di LAPAS yang bapak pimpin ?
4. Langkah apa yang bapak lakukan dalam upaya mengembangkan strategi pengamanan yang profesional ?
5. Bagaimana strategi bapak dalam menciptakan kesadaran kepada seluruh komponen LAPAS bahwa setiap harapan/tujuan yang akan dicapai adalah keterpaduan antara komponen dan tujuan sehingga harus bekerja secara sistematis, serasi antara waktu dan tindakan ?
6. Bagaimana strategi komunikasi yang bapak laksanakan untuk mengkomunikasikan adanya kebijakan baru di LAPAS dalam upaya pengembangan Pelayanan LAPAS kepada seluruh komponen LAPAS, dalam hal ini kepada petugas pengamanan?
7. Bagaimana upaya bapak untuk menyelesaikan perbedaan pendapat dan konflik yang terjadi di LAPAS baik pada jajaran pejabat struktural, petugas maupun Narapidana sehingga menjadikan konflik tersebut menjadi potensi untuk mengembangkan manajemen LAPAS yang lebih baik?
8. Bagaimana strategi bapak dalam mengelola keamanan LAPAS, mengelola prestasi petugas, mengelola perubahan, dan mengelola kemitraan LAPAS dengan masyarakat/stekholder ?
9. Menurut bapak sejauh mana pelaksanaan *reward and punishment* dirasakan manfaatnya bagi peningkatan kinerja petugas pengamanan saat ini?

(Lanjutan)

10. Melihat pengalaman sebelumnya sebenarnya apa yang menjadi kendala dan masalah terbesar dalam meningkatkan kinerja petugas pengamanan?



WAWANCARA PETUGAS PENGAMANAN

Maksud diadakannya penelitian ini adalah sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister of science dari Universitas Indonesia. Demi tercapainya tujuan ini, peneliti berharap Bapak/Ibu menjawab pertanyaan ini dengan jujur. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan semata-mata hanya akan digunakan untuk kepentingan penulisan tesis ini. Peneliti juga mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya untuk menjawab pertanyaan ini dan tidak lupa peneliti mohon maaf apabila terdapat pertanyaan yang kurang berkenan. Adapun cara pengisian pertanyaan berikut dengan memberi tanda x pada salah satu pilihan yang tersedia, kemudian dapat juga menuliskan alasan saudara bila merasa masih kurang tepat.

Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : L/P
4. Pendidikan :

Daftar Pertanyaan:

1. Setelah saudara diangkat menjadi petugas pengamanan apakah saudara memahami seluruh tugas dan beban kerja yang akan anda hadapi?
 - a. Tidak mengerti
 - b. Mengerti secara umum
 - c. Mengerti dan memahami secara baik tugas-tugas pengamanan
 - d. Sangat memahami tugas pengamanan dan mampu menjalankannya dengan baik
2. Apabila anda diberikan beban tugas yang berat dan tanggung jawab yang lebih besar dari saat ini, apakah anda laksanakan dan anda nikmati ?
 - a. Tidak melaksanakan dan tidak menikmati
 - b. Melaksanakan tapi tidak menikmati
 - c. Melaksanakan tapi tidak dengan sungguh-sungguh

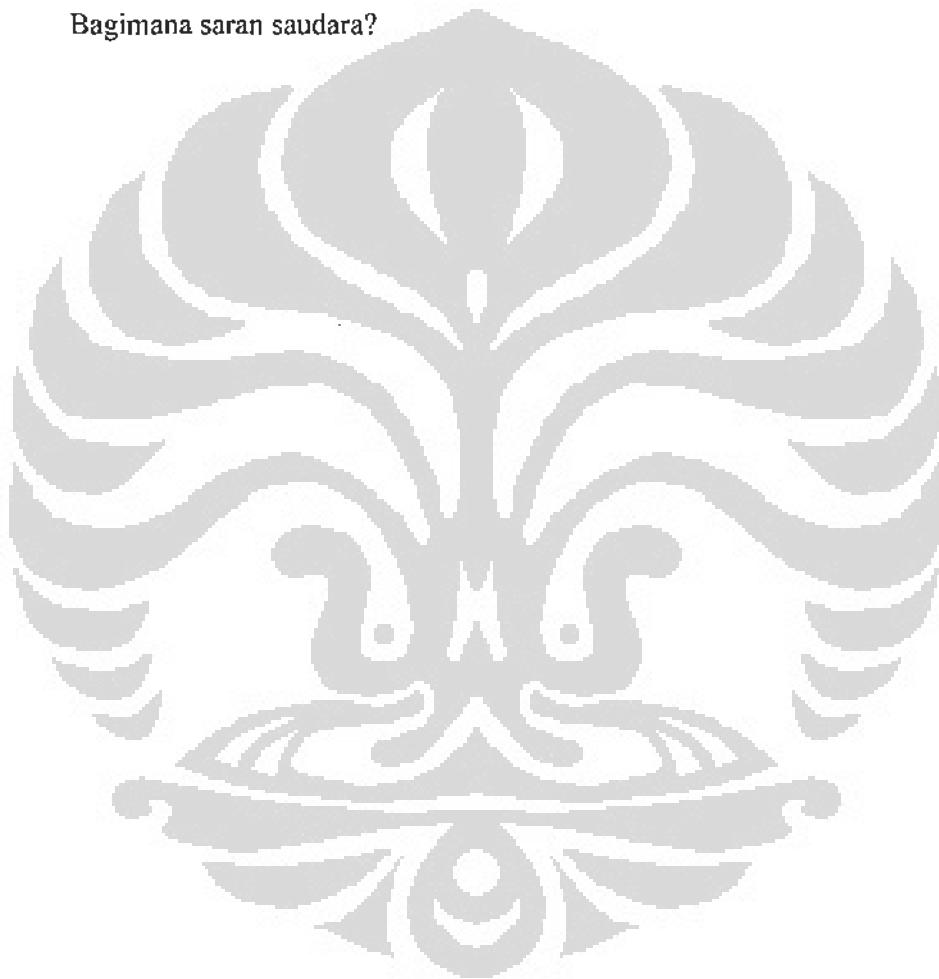
- d. Melaksanakan dengan sungguh-sungguh
 - e. Melaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab
3. Dalam pelaksanaan tugas saudara apakah senantiasa teliti serta diadakan cek ulang/memeriksa kembali pekerjaan yang telah diselesaikan sebelum pekerjaan tersebut diperiksa pemimpin/diserah terimakan pada petugas selanjutnya?
 - a. Tidak teliti dan tidak pernah periksa kembali
 - b. Teliti sehingga tidak perlu diperiksa kembali
 - c. Selalu teliti.
 - d. Selalu teliti dan selalu diperiksa kembali
 4. Menurut saudara bagaimana dengan kemampuan, kesedian bekerja secara proaktif, kreatif dan inovatif, untuk meningkatkan pengamanan LAPAS Narkotika Jakarta?
 - a. Tidak diperlukan dan tidak mendukung
 - b. Diperlukan tapi tidak mendukung
 - c. Diperlukan dan cukup mendukung
 - d. Sangat diperlukan dan sangat mendukung
 5. Bagaimana sikap saudara terhadap perintah atasan dan perubahan aturan kebijakan ketika perubahan pimpinan dalam pelaksanaan tugas pengamanan ?
 - a. Tidak mampu memobilisasi, menyetaraskan dan melaksanakan karena menyimpang dari peraturan.
 - b. Mampu memobilisasi, menyetaraskan dan melaksanakan
 - c. Mampu memobilisasi, menyetaraskan dan melaksanakan serta mampu menjelaskan pada rekan kerja yang lain
 - d. Mampu memobilisasi, menyetaraskan dan melaksanakan serta mampu menjelaskan pada rekan kerja yang lain dan menjalankannya dengan baik karena sesuai dengan peraturan
 6. Bagaimanakah tindakan pemimpin ketika terdapat pegawai yang melakukan kesalahan kerja?
 - a. Pemimpin memberi hukuman kepada pegawai.

- b. Pemimpin mendiskusikan penyelesaian masalah yang terjadi tetapi tetap memberikan hukuman kepada pegawai.
 - c. Tidak bereaksi karena merupakan hal biasa.
 - d. Pemimpin bersama pegawai menyelesaikan masalah dengan musyawarah.
 - e. Pemimpin menyerahkan penyelesaiannya kepada pegawai
7. Bagaimanakah perlakuan pimpinan yang anda terima ketika sedang melaksanakan tugas pekerjaan?
- a. Pemimpin melakukan pengawasan pekerjaan yang ketat.
 - b. Pemimpin memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada pegawai tetapi dalam pengawasan
 - c. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - d. Bawahan memiliki kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan.
8. Menurut saudara bagaimana kebijakan manajemen Lapas dalam peningkatan sumberdaya petugas pengamanan di Lapas Narkotika Jakarta saat ini?
- a. Sangat tidak mendukung
 - b. Kurang mendukung
 - c. Mendukung
 - d. Sangat mendukung
 - e. Sangat mendukung dan memotivasi untuk pengembangan wawasan
9. Bagaimana dengan sistem kerja/ budaya kerja organisasi yang ada di Lapas Narkotika dalam pengambilan keputusan masalah pengamanan?
- a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin
 - b. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan.
 - c. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
 - d. Pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.

10. Menurut saudara apakah kebijakan-kebijakan dari manajemen Lapas seperti pendidikan dan pelatihan khusus dalam hal pengamanan sudah cukup dan dapat saudara rasakan manfaatnya dalam menunjang tugas-tugas saudara?
 - a. Sangat kurang dan kurang bermanfaat
 - b. Kurang namun bermanfaat
 - c. Biasa saja
 - d. Cukup namun kurang menunjang tugas pengamanan
 - e. Sangat cukup dan sangat menunjang tugas pengamanan
11. Bagaimana dengan upaya manajemen Lapas menumbuhkan semangat kerja dan rasa tanggung jawab yang tinggi akan tugas pengamanan yang berorientasi pada kepentingan organisasi bukan atas kepentingan seseorang maupun pribadi?
12. Dalam saudara menjalankan tugas sehari-sehari tentunya pernah terjadi konflik baik itu dengan sesama petugas maupun dengan Narapidana, bagaimana upaya penyelesaiannya?
 - a. Tidak diselesaikan
 - b. Diselesaikan sendiri ditempat dengan pihak yang bermasalah
 - c. Diselesaikan dengan bantuan pihak lain
 - d. Diselesaikan dengan cara bermusyawarah melalui suatu forum
13. Didalam saudara melaksanakan tugas tentunya tidak akan berhasil tanpa ada komunikasi baik/bekerja sama dengan unit lain yang ada di Lapas, apakah komunikasi/kerja sama mendukung tugas-tugas pengamanan ?
 - a. Tidak mendukung
 - b. Mendukung
 - c. Tidak ada pengaruhnya
 - d. Mendukung dan selalu memberikan masukan yang bermanfaat
 - e. Sangat mendukung dan sangat bermanfaat
14. Menurut saudara bagaimana dengan penerapan *reward and punishment* di Lapas Narkotika ini, sejauhmana dirasakan efeknya/manfaatnya bagi petugas pengamanan?

(Lanjutan)

- a. Tidak diterapkan dengan sungguh-sungguh
 - b. Diterapkan namun tidak berlaku untuk semua petugas
 - c. Diterapkan namun kurang dirasakan manfaatnya dalam menunjang karir/pangkat
 - d. Diterapkan dan sangat dirasakan manfaatnya untuk karir/pangkat
15. Belajar dari pengalaman yang sudah-sudah, sebenarnya apa yang menjadi kendala dalam peningkatan kinerja petugas pengamanan? Bagaimana saran saudara?



WAWANCARA DENGAN NARAPIDANA

Maksud diadakannya penelitian ini adalah sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister of science dari Universitas Indonesia. Demi tercapainya tujuan ini, peneliti berharap Bapak/Ibu menjawab pertanyaan ini dengan jujur, identitas dan jawaban Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan semata-mata hanya akan digunakan untuk kepentingan penulisan tesis ini. Peneliti juga mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya untuk menjawab pertanyaan ini dan tidak lupa peneliti mohon maaf apabila terdapat pertanyaan yang kurang berkenan. Adapun cara pengisian pertanyaan berikut dengan memberi tanda x pada salah satu pilihan yang tersedia, kemudian dapat juga menuliskan alasan saudara bila merasa masih kurang tepat.

Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan :

Daftar Pertanyaan :

1. Dapatkah saudara menceritakan pengalaman saudara terkait dengan pelaksanaan tugas pengamanan oleh petugas di LAPAS Narkotika selama berada disini?
2. Bagaimana menurut saudara dengan pelaksanaan pengamanan disini, apakah manajemen LAPAS senantiasa melakukan hal-hal yang dapat menciptakan keamanan semua penghuni LAPAS?
 - a. Tidak ada karena keamanan adalah tugas dan tanggung jawab petugas pengamanan.
 - b. Ada akan tetapi kurang didukung oleh semua unsur LAPAS yang lain

- c. Ada dan didukung oleh semua unsur LAPAS yang lain, karena penciptaan keamanan merupakan tanggung jawab bersama
3. Bagaimana sikap petugas pengamanan terhadap status saudara sebagai narapidana, apakah sangat menghargai dan mendukung saudara agar dapat kembali ke masyarakat dengan baik?
- sangat kurang
 - kurang
 - biasa saja
 - baik dan memotivasi
 - sangat baik dan memotivasi
4. Lalu bagaimana dengan kedisiplinan petugas pengamanan, apakah mereka selalu bekerja tepat waktu dan senantiasa berpakaian dinas resmi sesuai peraturan?
- tidak tepat waktu dan berpakaian semauanya
 - tepat waktu tetapi berpakaian semauanya
 - kadang-kadang
 - tepat waktu dan berpakaian dinas resmi
 - sangat tepat waktu dan selalu berpakaian dinas resmi
5. Bagaimana dengan kemampuan, sikap petugas pengamanan untuk dapat menjadi tauladan dan contoh yang baik bagi narapidana?
- sangat kurang
 - kurang
 - biasa saja
 - baik dan dapat menjadi panutan
 - sangat baik dan dapat menjadi panutan
6. Apabila ada teman saudara yang melakukan kesalahan dan atau melanggar aturan, bagaimana sikap petugas keamanan menyelesaikannya?
- Tidak peduli yang penting tidak menimbulkan gejolak yang besar
 - Kurang peduli sehingga masalahnya diserahkan saja ke petugas lain
 - Biasa saja, karena hal tersebut sudah biasa terjadi di LAPAS

- d. Perduli dengan memberikan teguran dan berkoordinasi dengan kepala keamanan LAPAS
 - e. Sangat perduli, tegas dan segera berkoordinasi dengan petugas lainnya agar tidak memicu masalah yang lain.
7. Bila terjadi perselisihan antar narapidana maupun dengan petugas bagaimana kecepatan dan kemampuan petugas pengamanan menyelesaikannya?
- a. sangat lambat
 - b. lambat
 - c. biasa saja
 - d. cepat
 - e. cepat dan memuaskan
8. Menurut saudara, apakah petugas pengamanan dalam memberikan informasi, perintah dan saran selalu jelas dan mudah dimengerti oleh narapidana sehingga tidak terjadi salah paham ?
- a. Selalu tidak jelas
 - b. tidak mudah dimengerti.
 - c. memaksakan kehendak
 - d. Jelas dan dimengerti.
 - e. Selalu jelas dan dimengerti
9. Menurut saudara bagaimana dengan sikap petugas pengamanan yang sering menyalahgunakan wewenangnya misalnya mengadakan pungutan liar, pemukulan dengan berbagai macam alasan?
- a. Sering karena gajinya kurang
 - b. Kadang-kadang kalau petugasnya sedang stres
 - c. Tidak pernah karena selalu diawasi pimpinan
 - d. Tidak pernah ada karena semua petugas mempunyai kedisiplinan yang tinggi
10. Bila saudara sedang mengalami masalah atau sedang sakit pada saat malam hari, bersediakah petugas pengamanan mendengarkan keluhan saudara dan atau meminta kepada atasan untuk membawa anda ke dokter LAPAS?

(Lanjutan)

- a. sangat tidak peduli dan mengacuhkan
- b. peduli tapi tidak ada tindakan
- c. biasa saja
- c. peduli dan berkoordinasi dengan atasan
- d. sangat peduli dan segera berkoordinasi dengan atasan

11. Keamanan didalam Lapas tentunya menjadi harapan semua komponen yang ada di dalam Lapas, bagaimana saran saudara/harapan saudara kedepan terhadap pelaksanaan pengamanan saat ini ?



Transkrip hasil wawancara dengan Kepala Pengamanan

LAPAS Narkotika Jakarta an. Heru Y, Amd.IP, M.Si

Pertanyaan pertama pak, tentang lapas dilihat sebagai suatu organisasi, tentunya juga harus ada pemahaman tentang lapas sebagai organisasi yang diberikan kepada seluruh anggota pengamanan, bahwa pekerjaan mereka ini bukanlah pekerjaan individu tetapi merupakan pekerjaan bersama atau team dalam organisasi ini, hasilnya-pun tentunya adalah untuk bersama, untuk organisasi, bagaimana bapak menerapkan hal ini kepada mereka?

“Yang pertama saya mencoba memberikan pemahaman kepada mereka tentang dasar-dasar organisasi khususnya lapas narkotika, yang saya lakukan setiap kali brifing maupun dalam mengambil apel, saya mencoba memasukakan pemahaman bahwa lapas narkotika ini, adalah bukan milik kalapas atau kepala pengamanan tetapi milik kita bersama, organisasi kita bersama yang harus kita bangun dan mau diarahkan kemana lapas narkotika ini, karena keberhasilan lapas ini, keberhasilan dalam pengamanan ini adalah suatu system yang saling terkait satu dengan bidang yang lainnya, jadi lapas ini dimiliki oleh semua anggota pengamanan bukan kalaps atau kepala pengamanan”.

Kemudian pak terkait dengan misi pribadi yang tentunya pasti dimiliki oleh setiap petugas pengamanan, menanggapi hal tersebut bagaimana upaya bapak menciptakan agar misi pribadi tadi bermanfaat untuk kepentingan kantor atau organisasi, sebab seperti kita ketahui bahwa ada sebagian petugas datang hanya untuk mencari uang tambahan atau ada juga yang menjadi petugas hanya untuk mendapat gaji saja sehingga ketika bekerja tidak ada yang dilakukan /hanya diam saja, nah upaya bapak dalam hal ini bagaimana?

“Saya coba kalau untuk mereka yang mempunyai misi pribadi, yang jelas mereka datang niat datang kekantor untuk yang seperti dikatakan tadi untuk mencari uang, saya ambil sisi positifnya, sisi positifnya apa, kehadiran petugas pengamanan untuk datang bekerja ke lapasa narkotika, satu itu nilai positif yang baik, karena untuk dia datang saja sudah bagus, nah setelah datang nanti kita rubah, kita kasi pengertian. Jadi positifnya mereka datang kelapas untuk membantu tugas-tugas pengamanan. Mungkin satu sisi dia punya misi untuk hal-hal pribadi, seperti kata

bapak tadi untuk mencari uang, nanti kita upayakan menyamakan persepsi mereka. Kalau mereka hanya mementingkan pribadi bukan organisasi atau regu pengamanan menimbulkan hal negative dalam arti kekompakan mereka tidak ada. Jadi sisi positifnya mereka datang kelapas untuk bekerja walaupun dibalik itu adaniat pribadi, namun kita upayakan untuk organisasi terlebih dahulu”.

Kemudian pak terkait masalah sumber daya yang dimiliki, kan berbeda-beda ada yang dari akip, sarjana maupun smu, tentunya hal ini memiliki dan menentukan peran yang berbeda-beda, bagaimana bapak mengelola sumber daya yang ada ini terkait dengan pengamanan sehingga mampu mencapai visi kemaanan yang bapak pimpin?

“Jadi organisasi itu tidak dimiliki oleh satu bidang dalam hal ini pengamanan. Ada tugas-tugas atau bidang- bidang yang tidak perlu ditangani oleh lulusan sarjana, atau tidak harus ditangani seorang diploma. Misalnya cukup ditangani oleh seorang lulusan sma seperti dia harus naik menara, menjaga pintu utama itu tidak harus sarjana, karena tugasnya hanya pengawasan dan pengamanan, tapi ada job-job sendiri misalnya dia karupam memang disitu kita tempatkan minimal lulusan d3 atau sarjana yang bias manage atau mengatur, memimpin teman2nya dalam suatu oragnisasi kecil yaitu regu pengamanan, dan menempatkan pos-pos mana yang harus di isi”

Jadi dengan kata lain cara bapak memanfaatkan sdm itu adalah dengan latar belakang mereka baru kemudian bapak memutuskan mereka menempati posisi mana?

“Mungkin dengan demikian, dengan bacgroun itu, sarjana juga menentukan kepangkatan mereka dan keahlian dasar mereka. Dasar-dasar kesamaptaan, karena pada dasarnya mereka yang tamatan sma belum tentu memiliki dasar-dasar kesamaptaan”.

Kemudian pak terkait dengan masalah lapas, masalah lapas ini pada umumnya adalah tempat bekerja yang semacam rutinitas dengan tingkat kejenuhan atau stress yang tinggi, bagaimana upaya-upaya bapak dalam mengatasi hal ini?

“Untuk diorganisasi atau secara pribadi?

Untuk secara sisi unsur pengamanannya pak...

(Lanjutan)

“Untuk sisi kecilnya dipengamanan, karena tugas mereka seperti jaga, mengawasi dan mengamankan tiap berapa bulan sekali kita mengadakan dinamika kelompok atau mungkin apel bersama yang sudah pernah dilaksanakan sebelumnya. Nah dinamika kelompok itu, mereka akan mengeluarkan permasalahan-permasalahan didalam melaksanakan tugas, jadi disetiap regu pengamanan mempunyai masalah dalam menjalankan tugasnya akan dipecahkan bersama. Dan mungkin selain dinamika kelompok kita juga mengadakan refreasing-refreasing dalam arti kegiatan olahraga bersama”.

Terkait dengan pergantian kepemimpinan kalapas, terkadang setiap kalapas mempunyai kebijakan yang berbeda dengan kalapas terdahulu terutama dalam hal pengamanan, bagaimana upaya bapak menjelaskan dan mensoialikan hal ini kepada anggota pengamanan yang bapak pimpin?

“Sebenarnya pada prinsipnya kebijakan kalapas yang baru dengan yang lam apada prinsipnya tidak jauh berebeda, karena kita masih mementingkan ada protap atau prosedur yang ada, seandainya kebijakan itu tidak sesuai dengan protap atau prosedur yang ada toh mau tidak mau yang lain tidak akan melaksanakan kebijakan tersebut dan kemungkinan juga kalapas tidak akan membuat kebijakan yang tidak sesuai dengan protap”.

Kemudian terkait *reward and punishment* sebagai salah satu cara untuk memotivasi pegawai agar lebih semangat, seperti kita ketahui saat ini banyak sekali punishment untuk pegawai yang telah dilaksanakan seperti penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat untuk membantu pelarian napi namun untuk yang berprestasi dalam hal mencegah terjadinya pelarian narapidana hampir tidak ada kecuali hanya ucapan terima kasih, bagaimana seharusnya hal ini di lapas narkotika menurut bapak?

“Kita berusaha memberikan reward atau punishment, karena menurut saya reward and punishment akan efektif untuk meningkatkan kinerja petugas pengamanan contoh kalau ada petugas ada yang melanggar peraturan disiplin diberikan punishment, mungkin sebelumnya mereka dilarang masuk areal gedung tiga hanya berada diareal gedung satu untuk mengikuti apel pagi dan apel siang saja, yang punishment contoh kemarin menggagalkan pelarian atau menemukan barang-barang terlarang seperti narkoba kita kan berusaha

(Lanjutan)

memberikan reward kepada mereka berupa ucapan atau penghargaan dari kalapas kepada mereka atau berupa piagam penghargaan atau sertifikat, mungkin nilainya tidak berarti tapi itu dapat menjadi contoh teladan bagi petugas yang lain dan bisa dikenang selama dia bekerja. Itu penghargaan yang dapat kami berikan”.

Pertanyaan terakhir pak, melihat pengalaman dari sebelumnya apa yang menjadi masalah atau kendala dalam upaya meningkatkan kinerja untuk lebih baik lagi?

”Pertama kendalanya adalah sumber daya manusianya yang terbatas karena sampai saat ini kita hanya mengikuti kebijakan dari kantor pusat dalam pengadaannya, yang kedua kendalanya adalah setiap petugas pengamanan yang baru tidak dibekali kemampuan khusus dalam hal pengamanan seperti kesamaptaan, karena yang kita ketahui penerimaan pegawai dari kantor pusat menerima dari basic sma, smk yang ditempatkan dalam tugas regu pengamanan hal ini akan menghambat tugas pengamanan, yang ketiga setiap petugas yang baru untuk dididik menjadi punya keahlian khusus dikenamanan contoh bisa menembak, beladiri, kesamaptaan itu dengan anggaran yang terbatas dari kantor pusat jadi tidak semua petugas pengamanan mempunyai kesempatan untuk mendapat pendidikan tersebut”.

Berarti dengan kata lain sebenarnya tidak sesuai perekrutan dengan kebutuhan lapas itu sendiri,

”Iya betul.

Kemudian bagaimana upaya yang dilakuakn lapas dalam menyikapi hal ini atau pihak lapas hanya menerima saja, upaya yang pernah kita lakukan?

”Pada prinsipnya kita menerima saja petugas yang ditempatkan dilapas narkotika upaya tambahan mungkin kita kan menambah pengetahuan dasar tentang pengamanan, mungkin diberikan pelatihan khusus dalam beberapa hari seperti pbb, latihan pengenalan senjata, beladiri dan hal-hal lain yang penting dalam menunjang tugas pengamanan”.

**Transkrip hasil wawancara dengan petugas pengamanan
an. David (Karupam)**

Pertanyaan pertama ketika saudara pertama kali bekerja di lapas dan menjadi seorang petugas pengamanan, apakah saudara memahami tentang apa yang harus dikerjakan dalam melaksanakan pengamanan atau saudara mengetahui tugas-tugas pengamanan justru dalam proses anda bekerja?

"Jujur kalau saya pertama kali ketika ditempatkan sebagai petugas pengamanan tidak tahu sama sekali tentang cara-cara pengamanan, namun secara umumnya saya tahu, kemudian setelah terjadinya proses bekerja baru saya tahu"

Apakah dari pihak manajemen lapas tidak ada pelatihan khusus sebelum menempati tugas pengamanan

"Sepanjang yang saya tahu, waktu pertama kali ada semacam mapenaling, jadi hanya secara umum tentang bidang-bidang tugas pengamanan seperti ini, pembinaan seperti ini, jadi kalau pelatihan secara khusus tidak ada"

Jadi dengan kata lain kemampuan yang dimiliki petugas pada saat awal bekerja tidak ada, bekerja hanya berdasarkan nalurinya saja

"Iya, jadi dia belajar dari apa yang dilihat dan apa yang dialami saja, jadi bekal dari diri dia sendiri sebenarnya apa, tidak ada"

Kemudian harapan saudara kedepan tentang ini, supaya ketika mereka bertugas sudah benar-benar paham tugasnya, jadi tidak belajar dari seniornya, ia kalau seniornya baik, kalau seniornya buruk apa tidak mungkin yang mengikutinya lebih buruk, kedepannya menurut saudara bagaimana?

"Kalau menurut saya harus ada pelatihan mengenai tugas-tugasnya yang akan dilaksanakan, jadi setelah dia mengetahui, memahami sehingga dia bisa melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya"

Terkait dengan kepemimpinan, sedikit banyaknya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap pengembangan kemampuan individu anggotanya, bagaimana tanggapan saudara?

"Kalau saya lihat yang selama ini penempatan pegawai tidak sesuai dengan lamanya bekerja dan pangkatnya sehingga pekerjaan yang

dilakukan tidak maksimal, adapun yang diangkat hanya berdasarkan *like or dislike*”

Sampai saat ini masih terjadi hal seperti itu?

”Masih, masih terjadi, misalnya kita lihat ada pegawai yang pangkatnya sudah cukup dan bekerja baik namun masih naik pos atau hanya menjadi staf biasa”

Menurut saudara bagaimana dengan penerapan *reward and punishment* di Lapas Narkotika ini, sejauhmana dirasakan efeknya/manfaatnya bagi petugas pengamanan?

”Yang saya alami dan saya rasakan dalam hal *reward and punishment* ini tidak ada perbedaan antara petugas yang rajin dengan petugas yang kurang rajin, kalupun ada reward yang diberikan hanya berupa ucapan terima kasih saja, sehingga saya lihat lama kelamaan petugas pengamanan ini terutama yang saya pimpin menjadi malas”

Maksud saudara yang penting masuk saja?

”Dengan kata lain bisa dibilang begitu, walaupun ada beberapa tetap eksis terhadap tugasnya, namun yang saya lihat lebih banyak mengikuti atau terbawa pergaulan seperti narapidana”

Maksudnya

”Iya mereka yang tadinya rajin dan tidak pernah berbuat nakal, sekarang terpengaruh narapidana dengan ikut-ikutan mengkonsumsi narkoba, bermain judi”

Apakah tidak saudara tegur atau atasan saudara ketahui untuk dibina

”Saya sendiri sudah seringkali mengingatkan, namun semua itu menurut saya tetap bagaimana pimpinan”

Bagaimana dengan sistem kerja/ budaya kerja organisasi yang ada di Lapas Narkotika, yang terkadang ada anggapan sebagian masyarakat menilai negatif?

”Berhubungan dengan budaya kerja yang dianggap negatif tersebut, harus mampu disesuaikan dengan fasilitas pendukung, terlebih akalu saya lihat dengan fasilitas yang dimiliki lapas ini seharusnya petugas mampu untuk menghilangkan anggapan tersebut, cuman ada juga beberapa bagian atau petugas yang berbuat tidak baik, hal ini disebabkan juga narapidana yang

begitu banyak tidak sesuai dengan jumlah petugasnya, sehingga sulit untuk dimaksimalkan”

Kembali masalah kepemimpinan menurut saudara bagaimana dengan kepemimpinan yang ada saat ini?

“Kalau menurut saya kepemimpinan saat ini cukup baik, karena kalau saya lihat kalapas saat ini lebih sering turun lapangan sehingga dia mengetahui sesungguhnya kondisi yang terjadi di lapangan, dengan ini keputusan keputusan yang diambil lebih tepat dan cepat”

Kalau kepemimpinan kepala pengamanan sendiri bagaimana?

“Kalau saya lihat saat ini di overlapping, jadi dalam pengambilan keputusan dia lambat, jadi sepertinya tidak ada dia melaksanakan tugas tentunya, jadi kita selalu langsung kepada kalapas”

Jadi sebenarnya saat ini ada mata rantai struktural yang terputus,

“Iya benar”

yang seharusnya ke kepala pengamanan dulu namun karena respon yang diberikan lambat sehingga langsung ditanggapi dan diambil alih oleh kalapas

“Iya “

Pertanyaan terakhir, belajar dari pengalaman saudara apa yang menjadi harapan saudara atau upaya dalam meningkatkan kinerja petugas, sehingga dapat menciptakan kondisi lapas yang juga aman?

“Menurut saya sesuai dengan pengalaman saya, seharusnya sebelum penempatan tugas harus diberikan pengetahuan dan pemahaman tentang tugas-tugas yang akan dilaksanakan, yang kedua bekerja sebagai petugas pengamanan terus selama bertahun-tahun tentunya akan menimbulkan kejenuhan, sehingga menurut saya perlu ada rotasi tugas yang rutin”

Selama ini memang tidak ada rotasi tugas tersebut?

“Ada namun jumlahnya ahanya sedikit sekali dan itupun hanya untuk orang-orang tertentu dan atapun mereka yang terkena masalah didalam(Blok hunian narapidana) sehingga diperkejakan tidak untuk menjadi petugas pengamanan”.

**Transkrip hasil wawancara dengan petugas pengamananan
an. Seno Hartowo (Karupam)**

Pertanyaan pertama ketika saudara pertama kali bekerja di lapas dan menjadi seorang petugas pengamananan, apakah saudara memahami tentang apa yang harus dikerjakan dalam melaksanakan pengamananan atau saudara mengetahui tugas-tugas pengamananan justru dalam proses anda bekerja?

"Sebelumnya, sebelum saya menjadi petugas LAPAS, belum ada pemberitahuan dan pengarahan untuk penempatan sebagai apa dan sebagai apa karena di tempatkan di UPT-UPT dan di penempatan itu kita diberitahu oleh jajaran KPLP lalu yang mana mrk memberitahu kita, diberitahu sbg anggota pengamananan bahwa ada apel penghuni yg mana d blok A terdapat ratusan jumlah penghuni dihitung per kepala. Dan bila tidak lengkap akan dilapaorkan ke komandan"

Jadisecara garis besarnya anda belum memahami tugas-tugas pengamananan ketika memulai bekerja?

"Iya"

Terkaht hal tersebut apakah ada dari manajemen lapas saat ini untuk mentraining petugas guna memahami akan tugas-tugasnya sehingga didalam bekerja bisa maksimal menurut saudara bagaimana?

"Selama ini dari manajemen lapas narkotika, yang sudah ada yaitu penerapan bagi peagwaai --pegawai baru, diberikan pelatihan samapta seperti baris berbaris, pengenalan senjata api"

Menurut pendapat saudara apakah pelatihan yang diberikan sepertei tersebut mamapu berrmanfaat dan menunjang tugas-tugas pengamananan

"Tya cukup membantu, karena selama ini, petugas pengamananan itu tidak mengetahui tentang senjata apai dengan benar dan bagaiomana cara menggunakannya, sebab apabila ada kerusuhan atau bagaimana pegawai lapas ini yang masih baru dapat dan tahu cara menggunakan senjata api ini"

Kemudian terhadap motivasi pegawai yang berbeda-beda, karena pada dasarnya setiap orang bekerja akan mempunyai motivasi pribadinya tinggal seberapa besar presentasinya saja, nah selama ini apakah ada upaya lapas untuk mengurangi motivasi bekerja yang sifatnya untuk pribadi menjadi motivasi untuk kebersamaan, bagaimana menurut saudara?

“Sekarang ini, kepemimpinan yang di pimpin oleh pak ibnu telah berusaha menyamakan misi terutama mengenai warung-warung liar yang pada umumnya dimodali oleh petugas. pada saat ini diberantas dan dijadikan warung-warung yang dikoordinir oleh lapas dengan mengikitsertakan pihak luar dalam pengelolaannya”

Bagaimana dengan upaya dari kepala pengamanannya sendiri?

“Sekarang ini kalau dari kepala keamanan masalah atribut sudah disamakan”

Bukan maksud saya dari segi kepemimpinannya sendiri bagaimana atau kepala pengaman saat ini hanya mengikuti apa yang diperintahkan kepala lapas saja tanpa mempunyai kreatifitas sendiri dalam menyamakan misi anggotanya dalam bekerja?

“Sementara ini hanya mengikuti saja”

Jadi apa kata kalapas lah yang dia laksanakan dan tidak ada inisiatif sendiri

“Iya, tidak, tidak”

Kemudian terkait dengan budaya yang ada di penjara, yang seharusnya yang namanya budaya itu adalah yang baik, terlepas dari itu petugas yang mempengaruhi narapidana maupun narapidana yang mempengaruhi petugas, apakah ada upaya untuk mengurangi atau menghilangkan anggapan tersebut?

“Sementara ini kalapas sudah memberikan peringatan kepada petugas yang melanggar, melanggar koridor yang ada di penjara , karena dia memamakia narkoba, dan sementara ini sudah di tes urine dan sudah di kenakan sanksi supaya mereka tidak mengulangi lagi”

Sangsi seperti apa itu?

“Saya tidak tahu untuk yang pejabat, namun untuk anggota regu pengamanan, dia dikenakan surat peringatan dan dilarang masuk keareal dalam lapas”

Jadi ada pejabat juga yang ikut mengguankan narkoba?

“Yang saya dengar begitu”

Kemudian masalah reward and punisment atau pengahragaan dan hukuman seharusnya diberikan secara seimbang, seperti seorang bisa diturunkan pangkat karena membantu upaya kerusuhan seharusnya buat mereka yang mengatasi kerusuhan pun harusnya ada kenaikan pangkat nah hai semacam ini bagaimana didalam lapas narkotika ini?

“Selamama ini terkait masalah reward and punishment itu yang saya lihat hanya penghargaan bagi mereka yang menangkap narapida yang menggunakan narkoba dan pada mereka diberikan kertas aja ya, piagam lah semacam piagam penghargaan”

Menurut saudara bagaimana dengan manfaatnya, terutama dalam menunjang karir saudara?

“Kalau dilihat dari sisi saya itu hanya selembat kertas saaja ya, sebagai kebanggaan diri saya pribadi tapi tidak untuk menunjang karir, tidak seperti di kepolisian kan naik pangkat yach klo tidak salah”

Jadi menurut saudara kedepannya mengenai masalah ini bagaimana?

“Ya diberikan jabatan atau bagaimanalah supaya dia didalam bekerja semakin benar getu pak, bukan malah yang tadinya benar malah lambat laun jadi gak benar”

Terkait dengan upaya meningkatkan kinerja petugas pengamanan dalam upaya membuat kondisi lapas yang aman, sebenarnya apa yang menjadi kendala-kendalanya

“Maksudnya bagaimana saya kurang paham”

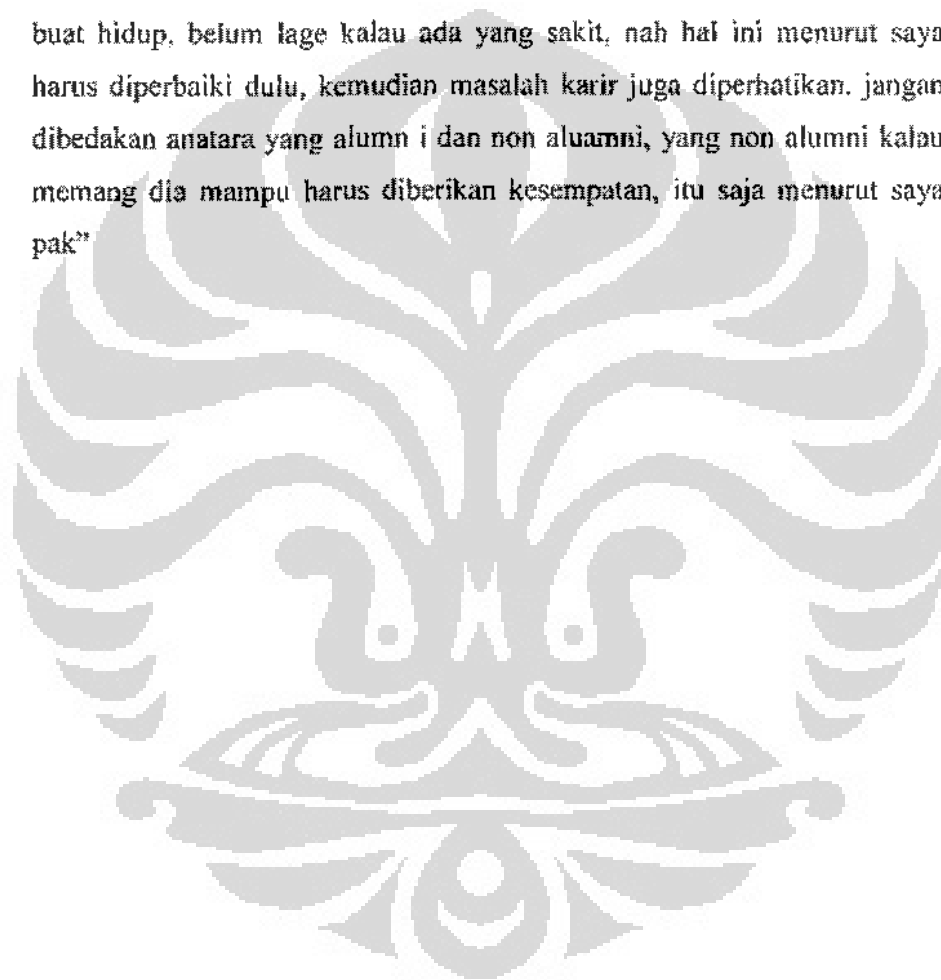
Kondisi didalam seperti adanya handphone, narkoba, perjudian, pemukulan ini kan karena kinerja petugas ppengamanan masih rendah, nah ada gak upaya untuk mengurangi hal tersebut?

“Kalau dilihat dari sisi saya, yach petugas pengamanan disini bekerjanya tidak sesuai antara beban kerja dengan gaji mereka, mungkin kalau gajinya naik atau cukup untuk hidup layak baru hal-hal tersebut dapat dan bisa dihilangkan, ini mungkin lho yach, tidak dijamin juga seh”

(Lanjutan)

Pertanyaan terakhir untuk secara keseluruhan seharusnya manajemen lapas ini dapat menciptakan kondisi lapas yang kondisi kemanan relatif aman baik bagi petugas sehingga mereka bekerjapun tenang tidak was-was maupun dari sisi narapidanan sendiri, tidak ada kerusuhan maupun rasa tertekan, nah menurut saudara seharusnya bagaimana?

“Ya kalau dari sisi saya yang pertama adalah masalah kesejahteraan. pegawai penjara ini kan seperti bapak alami sendiri, apa iya gaji cukup buat hidup, belum lage kalau ada yang sakit, nah hal ini menurut saya harus diperbaiki dulu, kemudian masalah karir juga diperhatikan. jangan dibedakan antara yang alumni dan non alumni, yang non alumni kalau memang dia mampu harus diberikan kesempatan, itu saja menurut saya pak”



**Transkrip hasil wawancara dengan petugas pengamananan.
an. Supranyoto (Petugas Blok)**

Pertanyaan pertama ketika saudara pertama kali bekerja di lapas dan menjadi seorang petugas pengamananan, apakah saudara memahami tentang apa yang harus dikerjakan dalam melaksanakan pengamananan atau saudara mengetahui tugas-tugas pengamananan justru dalam proses anda bekerja?

“Untuk pendidikan khusus sebagai petugas pengamananan sebenarnya belum ada namun setelah, ditempatkan dan menjalani bekerja dalam beberapa tahun ini baru saya mengerti dengan belajar sendiri”.

Apa bila saudara diberikan tugas yang bukan menjadi tanggung jawab asaudara, bagaimana anda menyikapi hal ini?

“Kalau untuk tugas-tugas yang pernah saya terima hanya berupa pengawalan, dan saja nikmati saja, saya jalankan saja sesuai perintah, karena memenag ada pejabat yang seperti itu”

Maksudnya seperti itu?

“Ya itu memberikan tugas yang bukan tugas-tugas dinas..sudah biasa hal itu”.

Kemudian menurut saudara bagaimana dengan loyalitas, kemampuan individu, berperan aktif, apakah hal-hal ini menunjang menciptakan kondisi keamanan atau justru malah menciptakan masalah?

“Untuk masalah loyalitas saya rasa perlu, sangat perlu, apalagi didalam penjara sini. Dalam pekerjaan sebenarnya harus ada loyalitas, loyalitas dalam bekerja. Namun kan yang terjadi lain loyalitas yang ada justru kepada pejabatnya, sehingga yach itu klo loyalitas kepada yang kurang bener maka itu bisa membuat kacau aturan”.

Apakah hal semacam ini terjadi disini?

“Klo dari sisi saya, ya, hal itu terjadi disini”

Misalnya dalam hal apa, bisa anda contohkan?

“Misalkan seperti kejadian bebrapa minggu yang lalau ketika saya dinas malam, komandan menyuruh saya membukakan kamar seorang

narapidana di luar jam buka keong, saya tanya, katanya ini sudah acc kepala pengamanan”.

Untuk apa narapidana tersebut dibukakan

“Yach itu saya kurang setuju, ternyata napi tersebut di bon oleh napi lain untuk dipaksa membayar utang, keterkaitan masalah jual beli narkoba”.

Dipaksanya tersebut seperti apa?

“Napi yang dibon tersebut dipukuli oleh napi yang ngebon tersebut”

Dan petugas disana ada, melihat hal tersebut, kenapa tidak di cegah?

“Kan sudah acc kepala pengamanan, lagian napi ini mempunyai uang bnayak dan koneksinya pun banyak di lingkungan penjara”.

Ooo begitu.

Pertanyaan berikutnya terkait denga kebijakan atasan,kan seiring terjadinya pergantian kepemimpinan biasanya juga dilringi dengan pergantian kebijakan, mungkin pemimpin yang satu berbeda dengan pimpinan yang lain, menurut saudara bagaimana?

“Menurut yang terjadi disisni sudah beberapa klai berganti-pimpinanan, yang ada semuanya berbeda dalam hal kebijakan, namun tetap kita ikutin aja apa yang menjadi kebijakan pimpinan tersebut”.

Walaupun misalnya tidak sesuai aturan?

“Yach mau bagaimana lage kitakan hanya bawahan, paling banter kita hanya kasih masukan kepada komandan jaga, yach intinya bisa-bisa kita aja”.

Kemudian terkait masalah hukuman disiplin. Kepada pegawai yang punya masalah narkoba, jarang masuk, nah pimpinan yang sekarang ini bagaimana sikapnya dalam hal tersebut?

“Kalau pimpinan saat ini untuk menangani masalah tersebut lebih dibicarakan secara kekeluargaan, ditegur dan dinasehati kemudian baru setelah tidak bisa dinasehati lagi baru ada tindakan-tindakan yang lainnya”.

Dari yang saudara ketahui apakah sudah ada upaya-upaya lapas saat ini untuk meningkatkan kualitas petugas pengamaman, sehingga mampu menciptakan kondisi keamanan yang betul.

Sementara ini ada berupa diklat-diklat, seperti diklat narkoba, kesamaptaan”

Dalam hal ini apakah semua petugas menerima hal tersebut?

“Untuk sekarang belum semua”

Dari yang saudara tau kenapa hal tersebut terjadi?

“Saya kurang tau juga, kan tergantung, bagian kepegawaian”.

Kemudian kebijakan didalam penegakan pengamaman ini kan akan bersinggungan juga dengan bidang lain yang ada disini, nah terkait persinggungan seperti hal ini bagaimana menurut saudara upaya megatasinya?

“Yang seperti, yang namanya manusia yach gak pernah sama, sehingga pasti ada persinggungan, namun selam tidak terlalu mengganggu tugas pengamaman yach tidak masalahlah, tanpa bermaksud melanggar pertauran yang ada disini”

Kemudian terhadap motivasi pegawai yang berbeda-beda, karena pada dasarnya setiap orang bekerja akan mempunyai motivasi pribadinya, apakah ada upaya lapas untuk mengurangi motivasi bekerja yang sifatnya untuk pribadi menjadi motivasi untuk kebersamaan dalam berorganisasi, bagaimana menurut saudara?

“Untuk motivasi orang berangkat dari rumah itu sebenarnya bagaimana bentuknya,modelnya”

Yach misalnya bagaimana membuat kegiatan yang mampu menumbuhkan kebersamaan, sehingga mampu mnciptakan rasa saling memiliki terhada lapas ini.misalnya refresing keluarga bersama, nah sekarang ini bagaimana?

“Untuk saat ini, sudah berkurang, kegiatan semacam itu sudah tidak ada, tidak seperti dulu, mungkin yang ada saat ini adalah dari pribadi masing-masing ataupun per regu saja, yang berinisiatif untuk menciptakan kebersamaan dalam regu itu sendiri”

Jadi menurut saudar hal tersebut sangat penting?

“Sebenarnya hal itu sangat sangat penting, disamping kita untuk mengenal kita diluar kantor,kan klo didalam kantor kita terbatas karena pangkat atau jabatan ssedangankan kalo diluar kan lebih terbuka”.

Untuk masalah apabila ada perselisihan baik itu sesama petugas, maupun narapidana dengan petugas ataupun narapidana dengan narapidana, dari yang saudara ketahui bagaimana upaya menyelesaikan hal tersebut?

“Untuk permasalahan yang terjadi dengan sesama pegawai yach diselesaikan dengan penengahnya kepala pengamanan atau kalapas. Sedangkan untuk dengan narapidana yach dibicarakan dengan wali bloknya”.

Wali blok ini sifatnya seperti apa?

“Wali blok ini petugas juga, dari staff kesatuan pengamanan, yang ditunjuk oleh kepala pengamanan untuk bertanggung jawab, mengkoordinir masalah-masalah yang terjadi didalam blok”.

Kemudian terkait masalah penerapan *reward and punishment*, dan hal ini menurut saya sangat penting bila seorang bisa diturunkan pangkat karena pelanggaran kan seharusnya ada juga yang naik pangkat karena menggagalkan pelanggaran, nah menurut saudara sendiri bagaiman? Dan sejauh mana manfaat *reward and punishment* yang saudara rasakan?

“Kalau untuk kenaikan pangkat yang selama ini saya dengar belum ada, namun untuk penurunan pangkat dalam kasus pelanggaran atau yang lainnya sudah banyak terjadi, cuman untuk kenaikan pangkat buat pegawai yang berprestasi belum ada kenaikan secara khusus”.

Jadi menurut saudara saat ini belum ada manfaatnya

“Untuk saat ini yach gak ada manfaatnya, cuman ada manfaat untuk penurunan aja kenaikannya belum ada”.

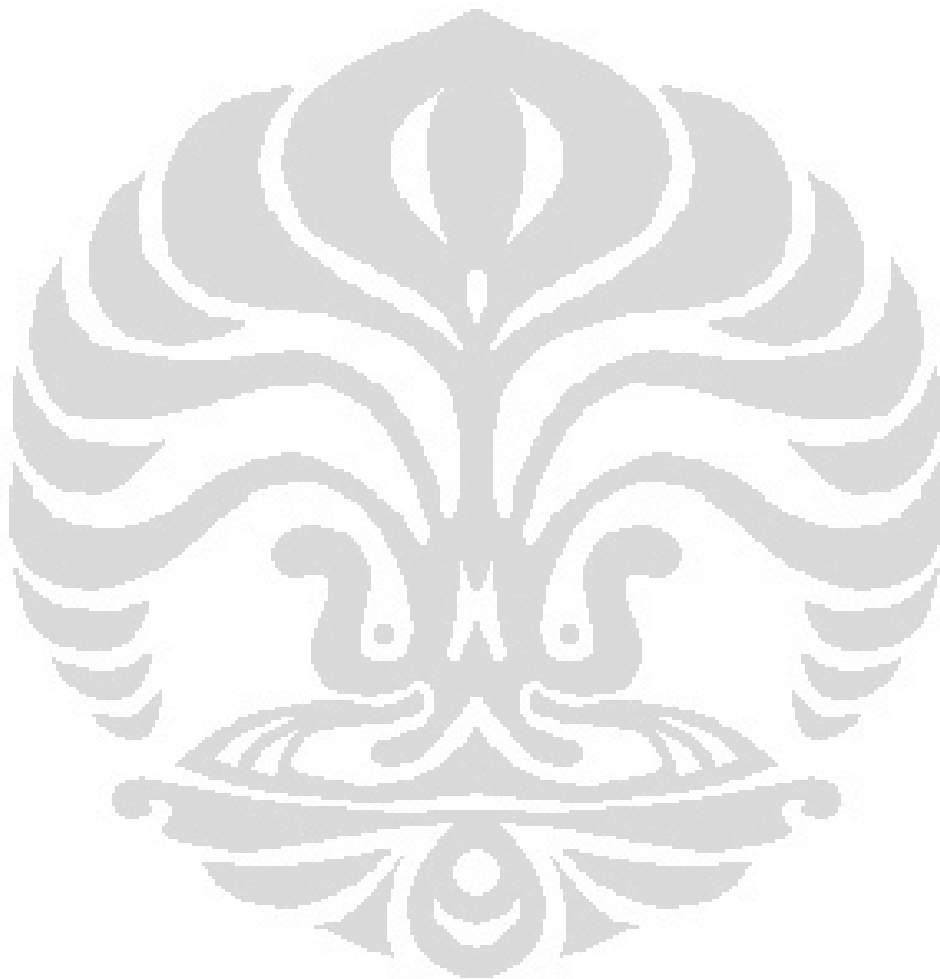
Pertanyaan terakhir, menurut saudara dalam menciptakan keamanan disini, tapi bukan keamanan diukur dari pelanggaran saja, namun lebih luas, yaitu anda maupun narapidana merasa tenang berada di lingkungan sini terutama dalam bekerja, apakah ada saran-saran dari saudara?

“Melihat kondisi saat ini, menurut saya yach yang paling baik adalah pendekatan, jadi anggaplah narapidana ini sebagai teman atau saudara kita, sehingga mereka pun tidak akan berbuat ulah yang tidak-tidak”.

Kalau dari sisi pegawainya sendiri bagaimana, saya maksud begini kinerja pegawainya bagaimana harapan kedepannya?

(Lanjutan)

“Menurut saya yach memang perlu ditingkatkan, jangan ada pilih-pilih, kalau salah yach ditindak tegas, kalau kerjanya benar yach diperhatikan jugalah karimnya, jangan seperti saat ini yang jadi ya itu-itu aja”.



**Transkrip hasil wawancara dengan petugas pengamananan.
an. Budianto (Petugas Blok)**

Pertanyaan pertama ketika saudara pertama kali bekerja di lapas dan menjadi seorang petugas pengamananan. apakah saudara memahami tentang apa yang harus dikerjakan dalam melaksanakan pengamananan atau saudara mengetahui tugas-tugas pengamananan justru dalam proses anda bekerja?

“Sebelumnya kita masuk masih awam, karena kita kan latar belakang pendidikannya SMA, yang mana tidak pernah ada pelajaran untuk mengarahkan kita akan bekerja dimana, dan ternyata setelah lulus kita mendapat pekerjaan di LP, sama sekali tidak terlintas kan. Dan LP yang pada dasarnya intinya berkaitan dengan keamanan yang harus diutamakan atau diprioritaskan, makanya dari pihak UPT diadakan orientasi seperti samapta, lingkungan, trus yang berkaitan dengan keamanan lah pokoknya”.

Hal hal semacam itu mendukung tugas-tugas pengamananan?

“Iya secara langsung punya tujuan untuk peningkatan keamanan”

Terkait dengan pemberian tugas yang diluar tanggung jawab saudara sebagai petugas pengamananan bagaimana saudara menyikapinya?

“Kalau saya apa yang menjadi tugas inti saya laksanakan terlebih dahulu, apabila sudah selesai kemudian kalau maseh ada waktu baru tugas tersebut saya lakukan, saya rasa pimpinanpun lebih tau mana tugas yang penting dan mana yang tidak terlalu penting”.

Dalam anda melaksanakan tugas apakah anda senantiasa memperhatikannya secara detail dan cermat atau hanya yang penting-penting saja, hanya yang terlihat saja, yang penting atasan kita melihat saya bekerja, sebab terkadang bekerja menjadi paste blok banyak sekali pekerjaan yang tidak ada didalam peraturan penjagaan, seperti menjaga kebersihan dll, menurut saudara bagaimana?

“Kalau menurut diri pribadi saya, yang saya lakukan, namanya kita bekerja harus mengenal situasi disekitar kerja kita, membuat kenyamanan kerja pribadi, bahkan teman, jadi apabila hal tersebut tidak tercapai kita harus ciptakan, contoh kongkrit apabila sekitar kita terlihat kotor, kan kita

tinggal menyuruh tampung saja untuk membersihkannya kan gampang, tapi yach ada saja temen kita yang cuek getu, tapi bagi saya pribadi kan lebih enak kalau tempat kerja kita bersih, rapi”.

Klo dari pihak lapas, ada tidak upaya-upaya agar semua petugas dapat menjadi seperti anda, mmepunyai perilaku seperti saudara?

“Pada dasarnya akan kembali ke individu masing-masing. Cuma dari pihak lapas atau pimpinan kan selalu mengevaluasi situasi tempat kita jaga, kalau memang ada sesuatu atau apalah getu [pasti dibicarakan misalnya melalui apel”.

Kemudian terkait dengan pergantian pimpinan tentunya juga ada kebijakan-kebijakan yang berubah, menyikapi hal tersebut menurut saudara bagaimana?

“Kalau saya kembali ke individu masing-masing, kalau pimpinan kan pasti punya pola, karakter yang mana, pada dasarnya mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk pekerjaannya, cuman mungkin cara menyampaikannya dan cara kita mnerimanya saja yang lain, kalau saya pribadi walaupun ada teman yang mengatakan KaLAPAS ini begini-begini saya sikapi saja dengan bekerja yang baik, buat nyaman dan enjoy”.

Kepemimpinan terdahulu dengan yang sekarang bagaimana?

“Tentunya masing-masing ada kekurangan dan kelebihan, untuk yang sekarang lebih cenderung ke optimalisasi dalam pelayanan, karena dari pihak dirjen sendiri mencanangkan BUTERPAS itu kan, kalau yang dulu juga ada tapi pendekatannya yang penting, lebih mengutamakan keamanan, kalau yang sekarang klo setelah kita aman kenapa pelayanan tidak bisa dibuat kan getu, mulai pelayanan terhadap penghuni, terhadap pegawai, saya rasa semua punya corak masing-masing, tapi pastinya mereka berusaha semaksimal mungkin, penghuni terpenuhi kebutuhannya petugaspun bekerja dengan tenang dan nyaman”

Terkait dengan kebijakan pimpinan terhadap petugas yang terlibat narkoba dan pelanggan lainnya, sikap pimpinan bagaimana?

“Kalau akhir-akhir ini yang saya lihat kalau ada teman kita yang diduga begitu KaLAPAS mencari bukti, misalnya dengan tes urine, apabila terbukti langsung dialih tugaskan dari tugas pengamanan yang bersentuhan

langsung dengan narapidana yaitu keluar, ke area gedung satu, biasanya dibagian umum, sehingga tidak berhubungan langsung dengan narapidana”.

Kemudian bagaimana dengan kebijakan dari manajemen LAPAS, terkait upaya peningkatan kebersamaan, kerjasama dan sumber daya manusia petugas petugas pengamanan sehingga kinerjanya tinggi dan menghasilkan kondisi keamanan LAPAS yang utuh ?

Kalau setahu saya kalau KaKPLP terdahulu, seperti ada latihan menembak, latihan bersama, apel bersama, outbound, refreking, yang tidak hanya bagi petugas pengamanan tapi petugas bidang lain juga, sebenarnya walaupun itu Cuma refreking tapi pasti akan membawa misi kantor juga, sebab dalam kegiatan tersebut kita akan bercerita dan berbagi pengalaman dengan yang lainnya.

Kalau sekarang sendiri bagaimana?

“Yang saya rasakan hampir tidak ada lagi kegiatan seperti itu”

Padahal menurut saya hal tersebut penting

“Saya rasapun begitu, hal-hal semacam itu penting, salah satunya untuk membuat pegawai itu kompak, dan insting-insting kemananan dapat terbentuk, sebab kemanan itu mutlak, intinya selain, disamping itu ada pembinaan dan pelayanan, nah sebaiknya petugas-petugas administrasi pada bagian tersebut sebelum ditempatkan ditempat itu harus di keamanan dulu, sebab saya lihat insting untuk keamanan mereka kurang , sehingga terkadang mengganggu keamanan, apabila mereka ditempatkan dikeamanan dulu mereka akan mengerti juga terkait tugas-tugas pengamana, sehingga dalam berperilaku akan memikirkan juga dampaknya terhadap keamanan”.

Kemudian masalah reward and punishment atau penghargaan dan hukuman seharusnya diberikan secara seimbang, didalam lapas narkotika ini sendiri bagaimana kemanfaatan hal ini?

“Yang saya ketahui masalah rewardnya, ya, kelihatannya sekedarnya saja, kalau punishmentnya sering, ya rewardnya selembor kertas gitu aja”

Jadi menurut saudara hal tersebut kurang bermanfaat?

“Ya keliatannya gitu”

Harusnya menurut anda bagaimana?

“Yach kalau ada penurunan pangkat karena terlibat, menyelundupkan narkoba harusnya kan ada juga kenaikan pangkat untuk yang bisa menangkap atau menggagalkan itu, biar balance kan”.

Pertanyaan terakhir dari pengalaman sebelumnya tentang petugas pengamanan, kan petugas pengamanan ini yang paling banyak berhubungan dengan narapidana sehingga terkadang timbul banyak masalah, apakah ada saran dari saudara dalam hal ini agar tercapai keamanan dan kenyamanan dalam bekerja seperti yang saudara katakan tadi?

“Kalau dari diri saya, sebenarnya harus dibenahi dari individunya masing-masing, cuman kalau sudah menjadi suatu kelompok atau organisasi kerja, maka akan menjadi tanggung jawab organisasi atau pimpinan dalam hal ini KaKPLP, pola dari kerja anak buah harus kita pelajari, dan karakternya kita bentuk dan kita sesuaikan dengan tugas apa yang pantas diberikan, kalau pegawainya sudah kita klopkan kan kerjanya akan sama, setelah itu kembali ke dalam pembinaan narapidana, pembinaan narapidana kan harus ada keamanan yang menunjang, saya rasa apabila keamanan sudah tercapai maka akan lebih mudah untuk melakukan pembinaan, sehingga kalau hal ini tercapai maka akan dapat mewujudkan LAPAS Narkotika ini yang nyaman dan aman untuk bekerja”.

**Transkrip hasil wawancara dengan petugas pengamananan.
an. Fani Andika (Staf KaKPLP)**

Pertanyaan pertama ketika saudara pertama kali bekerja di lapas dan menjadi seorang petugas pengamananan, apakah saudara memahami tentang apa yang harus dikerjakan dalam melaksanakan pengamananan. bagi saudara yang lulusan AKIP sendiri bagaimana? atau saudara mengetahui tugas-tugas pengamananan justru dalam proses anda bekerja?

“Sepanjang dan sepengetahuan saya, setiap petugas yang baru ditempatkan di LAPAS narkotika ini, tidak diberikan pemahaman dan pengetahuan tentang tugas-tugas pokok pengamananan di sini, jadi kita yach learning by doing saja, jadi kita melihat cara senior bekerja ya kita ikuti saja pola kerjanya”.

Klo seniornya bagus berarti ikut bagus dan klo seniornya buruk kita ikut buruk bisa dibilang begitu?

“Ya kita kan punya batasan moral masing-masing, jadi ya tergantung pada orangnya, bagaimanan dia memahami, bagaimana dia seharusnya bertindak”.

Terkait dengan masalah tersebut, apakah dari pihak manajemen LAPAS sudah ada upaya nyata untuk merubah hal tersebut?

“Sepanjang saya bekerja di LAPAS Narkotika ya dan ditempatkan di bagian pengamananan, sebelumnya sudah ada, cuman kan kalo bertugas dibagian pengamananan ini kan pemimpin adalah figur yang kita lihat, figur yang kita lihat bagaimana cara bekerjanya, benar atau tidak. Sebenarnya arah kesana untuk kepemimpinan sebelumnya sudah ada, tapi untuk kepemimpinan saat ini seperti dilepas begitu saja, jadi bagaimana, bagaimana koki itu meramu ya sesuai selera masing-masing, nah kita sebagai staf hanya mengikuti bagaimana pola kerja mereka”.

Jadi terkait dengan masalah pimpinan dan kepemimpinan ini klo dilihat dari KaLAPAS atau KaKPLnya yang mana berperan untuk hal tersebut?

“Klo KaLAPAS kan hanya secara umum saja, tapi yang lebih berperan didalam kan seharusnya KaKPL, mau bagaimananya didalam”

Kemudian masalah image budaya buruk yang ada di penjara, masyarakat kan menganggapnya begitu, apakah masih ada dan masih berlangsung disini, serta bagaimana upaya manajemen LAPAS untuk mengikis hal tersebut?

“Seharusnya yang namanya budaya itu kan yang baik ya, namun pada kenyataannya budaya yang buruk itu masih ada, oleh karena itulah saat ini KaLAPAS membuat suatu program pelayanan, yang dapat dilihat langsung dan dirasakan langsung oleh masyarakat luar, yang nanti selanjutnya akan menyentuh pada bidang pengamanan juga”

Kemudian masalah reward and punishment atau penghargaan dan hukuman seharusnya diberikan secara seimbang, didalam lapas narkotika ini sendiri bagaimana, kemudian manfaat yang dirasakan terhadap hal tersebut sejauh mana?

“Pada umumnya ya sama seperti di LAPAS-LAPAS lain, paling banter yach hanya piagam saja, untuk pemberian hal yang lain sepertinya tidak pernah ada, dalam artian mungkin dalam bentuk materi maupun jenjang karir, karena kembali kepada sistem kepegawaian kita, belum ada terobosan untuk itu, terutama bagi mereka yang kerjanya baik, yang pada akhirnya klo memang pada dasarnya mereka bekerja ikhlas yach akan tetap baik, tapi kalau tidak, inilah yang merubah sebagaimana pegawai bekrjanya biasa-biasa saja. Tapi sebaiknya bentuk reward itu lebih ke bagaimana pimpinan memanusiakan anak buahnya lah, jadi sckecil apapun hasil kerjanya akan memberikan kontribusi bagi organisasi”

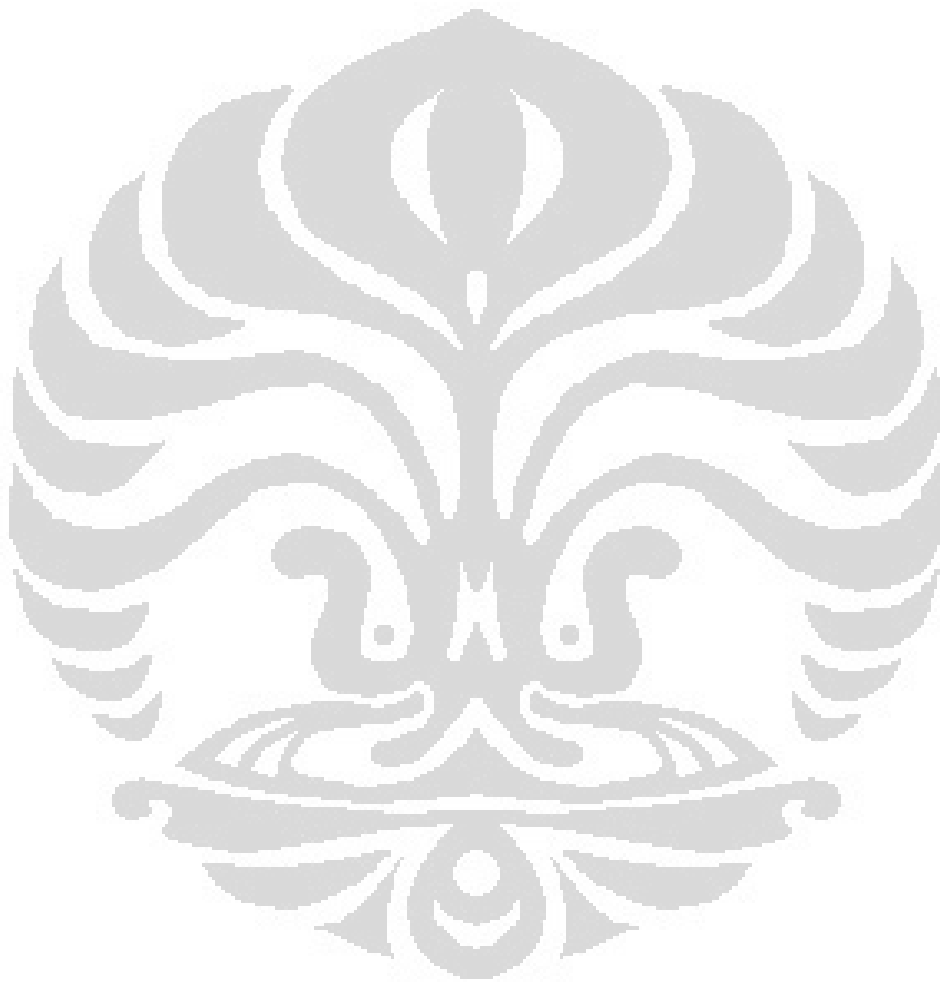
Reward and punishment ini juga bisa menimbulkan dampak yang tidak baik bila penerapannya pun kurang baik, nah apakah ada upaya dari LAPAS Narkotika ini untuk mengurangi dampak tersebut, contohnya petugas rajin jadi malas, stress karena karirnya biasa saja padahal sudah bekerja dengan baik, menurut saudara bagaimana?

“Selama saya disini, sebelumnya ada, pada kepemimpinan terdahulu ada, seperti kita diberikan refreasing mengikuti outbound dan wisata keluarga”

Pertanyaan terakhir belajar dari pengalaman saudara terdahulu adakah saran saudara agar LAPAS ini dapat menjadi benar-benar aman, aman yang sesungguhnya, sehingga semua komponen yang ada didalam LAPAS ini mendapatkan ketenangan didalam menjalankan fungsinya masing-masing?

(Lanjutan)

“Kalau menurut saya pribadi, pengertian aman itu kan tenang, tentram, tidak ada gangguan dan ini memang diperlukan strategi penempatan petugas yang baik dan benar, dicoba lebih menumbuhkan semangat kebersamaan untuk organisasi, ya melalui kegiatan-kegiatan yang tidak formal justru malah hal ini menurut saya bisa tercapai”.



**Transkrip hasil wawancara dengan narapidana
an. Adhit, pendidikan S1 (IKJ)**

Pertanyaan pertama, dapatkah saudara menceritakan pengalaman saudara selama berada disini kaitannya dengan pelaksanaan pengamanan oleh petugas ?

“Pertama kali waktu saya masuk disini masih dipimpin oleh pak Joko, waktu itu saya rasakan masih sedikit leluasa terutamadalam hal ketersediaan makanan, namun pada saat sekarang, jamannya pak Ibnu rasanya sulit untuk mendapatkan hal tersebut”

Kalau dengan masalah keamanannya sendiri gmana, itukan kalau dari sisi pemenuhan kebutuhan akan makan?

“Kalau masalah kehadiran lebih bagus pak saya lihat dan seragampun sekarang lebih sama dibandingkan terdahulu, cuman terkadang masih ada para petugas jaga yang belum bisa menempatkan status dan kedisiplinan, yang kadang-kadang memberikan contoh tidak baik kepada narapidana”

Misalnya seperti apa?

“Yach terkadang tidur dikamar warga, ada juga yang main judi sama warga yang lainnya banyak lagi pak, tapi saya kurang tahu juga itu seh maseh katanya”

Kemudian bagaimana sikap petugas pengamanan terhadap status saudara sebagai narapidana, apakah sangat menghargai dan mendukung saudara agar dapat kembali ke masyarakat dengan baik?

“pada umumnya petugas yang ada bersikap biasa saja pak, paling-paling klo ada yang care sama kita, cuman beberapa saja, yach pada umumnya biasa aja lah”

Lalu bagaimana dengan kedisiplinan petugas pengamanan?

“Pada masa sekarang didisiplin pak, karena kalapas juga kan sering kontrol”

Bagaimana sikap-sikap petugas pengamanan untuk dapat menjadi tauladan dan contoh yang baik bagi narapidana, bisa anda ceritakan?

“Gmana ya, bingung juga saya pak klo masalah itu, sebenarnya tergantung dari pribadi masing-masing, maksud saya napinya mau gmana getu pak, klo napinya mau kearah yang baik yach ada juga pegawai yang bisa dijadikan contoh”

(Lanjutan)

Apabila ada teman saudara yang melakukan kesalahan dan atau melanggar aturan, bagaimana sikap petugas keamanan menyelesaikannya, kan terkadang petugas ini pilih kasih istilahnya, kalau dia kenal dan sering memberikan sesuatu maka apabila napi tersebut melanggar tidak ditindak sedangkan bila tidak maka akan langsung disetrum dan lain sebagainya, apakah hal-hal ini masih terjadi? Bagaimana sepengetahuan saudara?

“Kalau yang saya lihat, yang saya tahu pak ya hal tersebut masih ada, namun secara detailnya saya kurang paham juga, masalahnya saya lama dikeong di sel pamsus, jadi kurang bergaul dengan napi blok lainnya”

Menurut saudara bagaimana dengan sikap petugas pengamanan yang sering menyalahgunakan wewenangnya misalnya mengadakan pungutan liar, penyewaan handphone, pemukulan dengan berbagai macam alasan, apakah masih ada dan dari pimpinan LAPAS sendiri bagaimana yang anda liat?

“Sepanjang saya disini hal tersebut yach masih ada pak, namanya juga penjara, klo dari pimpinannya saya tidak tahu pak”

Menurut saudara kenapa hal-hal tersebut masih terjadi disini?

“Apa pak ya...mungkin...”

Gajinya kurang? Atau sudah tradisi di penjara?

“Kyaknya seperti itu pak, sudah budaya yang sulit dihilangkan, eheheheheh, kadang karena saling butuh juga pak”

Menurut saudara ada tidak upaya yang dapat dilakukan untuk menghilangkan budaya tersebut?

“Kalau dari saya pak, sebenarnya semua berawal dari kepemimpinan”

Jadi menurut kamu kepemimpinan itu sangat penting guna membuat LAPAS ini nyaman dan tertib?

“Iya pak, kan semuanya tergantung bagaimana pimpinannya, kalau saya lihat anak buah ini tinggal ikut aja”

**Transkrip hasil wawancara dengan narapidana
an. Antoni Abung, pendidikan SMU**

Pertanyaan pertama, dapatkah saudara menceritakan pengalaman saudara selama berada disini kaitannya dengan pelaksanaan pengamanan oleh petugas ?

“Menurut saya masih kurang pak, ini kan disebabkan jumlah penghuni juga yang terlalu banyak, mungkin disini masih aman-aman saja karena disini napinya kan napi narkoba semua, napi narkoba pada umumnya masih bisa dibilangin pak dibanding dengan napi kriminal”

Kalau sikap petugas sendiri gmana terhadap setiap permasalahan yang muncul, apakah cukup tanggap dan tegas?

“Tegas pak”

Kemudian bagaimana sikap petugas pengamanan terhadap status saudara sebagai narapidana, apakah sangat menghargai dan mendukung saudara agar dapat kembali ke masyarakat dengan baik?

Cukup baik pak, yach walaupun tidak semuanya ya....cuman terkadang kan ada petugas yang mau menegur dan ngobrol dengan kita, walaupun kita gak punya apa-apa?

Jadi biasanya yang sering ditemui atau ditegur itu yang punya apa-apa hehehe?

“Yach kebanyakannya begitu pak, mana mau mereka maen kekamar kita klo rokok aja kita gk punya”

Menurut saudara bagaimana dengan sikap petugas pengamanan yang sering menyalahgunakan wewenangnya misalnya mengadakan pungutan liar, penyewaan handphone, pemukulan dengan berbagai macam alasan, apakah masih ada dan dari pimpinan LAPAS sendiri bagaimana yang anda liat?

“Sebenarnya dibilang ada juga, yach gmana yach pak....itu semua ada kan karena saling membutuhkan...jadi gak ada paksaan yach suka sama sukalah pak”

Maksudnya gmana, bisa lebih jelas?

Ya kan misalnya napi yang punya handphone dia harus tau kewajiban dia harus setor, biar handphonenya gak disita...paling klo yang gak stor yach sembunyi-sembunyi dari petugas”.

Kalau handphone ini biasanya buat apa kalau yang saudara tahu?

“Yach berhubung disini adalah napi narkoba pak, yach untuk cari uang lah”

Maksudnya transaksi narkoba?

“Yach seperti itu pak, klo gak darimana mereka uang buat kasih petugas disini, yach walaupun ada memang yang cuman buat telpon keluarga...tapi yach pada umumnya buat transaksi”

Ok terakhir, keamanan didalam Lapas tentunya menjadi harapan semua komponen yang ada di dalam Lapas, bagaimana saran saudara/harapan saudara kedepan terhadap pelaksanaan pengamanan saat ini ?

“Coba lebih meningkatkan kesadaran diri dalam melaksanakan tugas dan juga memahami apa yang menjadi tanggung jawabnya, jika petugas sudah memahami hal tersebut, maka tidak akan ada masalah sebenarnya, kita napi kan tergantung gmana petugas pak, dan yang paling penting menurut saya pak, kita-kita disini juga manusia jadi yach perlakukanlah kami sebagai manusia, itu aja pak, terimakasih”

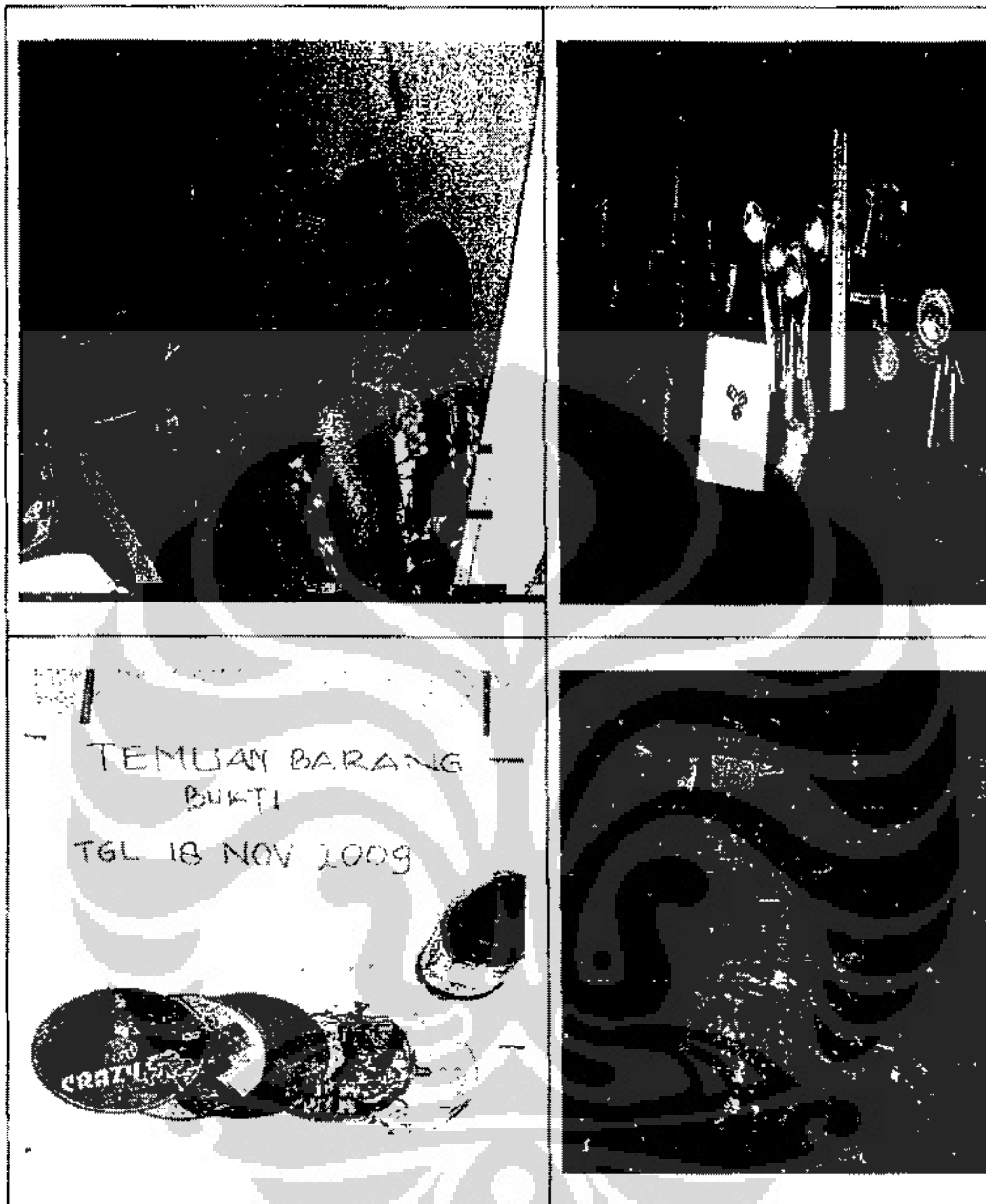
**Gambar-Gambar Masalah Gangguan Keamanan
Di LAPAS Narkotika Jakarta**



Keterangan gambar :

1. Peralatan judi disita dari Blok A kmr 308 an. Iskandar, pada saat peneliti masih menjadi petugas pada LAPAS Narkotika Jakarta
2. Pungutan uang setelah kunjungan/pintu masuk areal blok.
3. Pungutan uang pada ruang kunjungan.
4. Rawan keributan, pada saat pembagian makan.

(Lanjutan)



Keterangan gambar :

1. Narapidana memiliki laptop, biasanya untuk bermain judi via internet, disita dari Blok B kmr 2029 an. Hendra als Bogel.
2. Hasil temuan Rupam 1 pada kmr narapidana an. Tedy Kosasih als AA.
3. Hasil temuan oleh anggota Rupam
4. Hasil temuan pada saat razia gabungan Satgas PAS dan BNN pada November 2009.

Curriculum vitae

NIM : 0706192073

Nama : NIXWANTO

Tempat, Tanggal Lahir : Talang Padang, 08 Mei 1979

Alamat rumah : Jl.Sawo No.3
Jatibening I. Pondok Gede - Bekasi

Pekerjaan : PNS pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan
Departemen Hukum Dan HAM RI

Jabatan : Kasubsie Pengamanan dan Pengelolaan pada Rumah
Penyimpanan Benda Sitaan Negara Klas I Jakarta Pusat

Alamat pekerjaan : Jl. MT Haryono No.24

Pendidikan S1 : Hukum, Universitas Jakarta.

Riwayat pekerjaan : Staf pada Akademi Ilmu Pemasyarakatan (2002-2003);
Staf Pengamanan pada LAPAS Klas IIA Narkotika
Jakarta
(2003-September 2009);
Staf Pembinaan dan Perawatan pada LAPAS Klas IIA
Narkotika Jakarta. (2009- Mei 2009);
Ka. Subsie Pengamanan dan Pengelolaan Pada Rumah
Penyimpanan Benda Sitaan Negara Klas I Jakarta Pusat.
(Mei 2009 – Sekarang).