

## **BAB 4**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Tinjauan Umum Obyek Penelitian**

Departemen Hukum dan HAM adalah salah satu mesin birokrasi pemerintah yang bertugas "mengayomi" masyarakat dalam bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia, dan merupakan salah satu masalah strategis dan vital dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Kewenangan Depkum & HAM ada ditangan Pemerintah Pusat dan tidak diserahkan ke Daerah seperti bidang-bidang yang lainnya. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan adalah salah satu Direktorat yang berada dibawah struktur Departemen Hukum dan HAM bersama Ditjen PP, Ditjen AHU, Ditjen HKI, Ditjen Imigrasi, Ditjen Perlindungan HAM, BPHN dan Balitbang HAM..

Sebagai sebuah Direktorat yang bertanggung jawab menyelenggarakan Pemasyarakatan yaitu suatu rangkaian kegiatan yang berupa pelayanan, pembinaan dan pembimbingan (mental, rohani dan keterampilan), pengawasan, pengamanan dan penertiban. Bertujuan agar narapidana / tahanan mampu turut berperan dalam pembangunan dan adanya pemulihan hubungan antara narapidana / tahanan dengan masyarakat (re-integrasi sosial, serta pengelolaan benda sitaan dan barang rampasan negara). Hal tersebut diatur dalam PP Menteri Hukum dan HAM RI No. M.09-PR.07.10 tahun 2007 tentang organisasi dan tata kerja DepKum & HAM RI.

Ada 6 (enam) Direktorat teknis yang melaksanakan tugas dan fungsi Pemasyarakatan yaitu : 1) Direktorat Registrasi dan Statistik 2) Direktorat Perawatan 3) Direktorat Bimbingan Kemasyarakatan 4) Direktorat Latihan Kerja dan Produksi 5) Direktorat Keamanan dan Ketertiban 6) Direktorat Bina Khusus Narkotika (Lihat gambar terlampir Struktur Organisasi Ditjen Pemasyarakatan). Ditjen Pemasyarakatan memiliki UPT hampir diseluruh Kabupaten / Kota di seluruh Indonesia minus Kabupaten / Kota yang baru berdiri. Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS), Balai Pemasyarakatan (BAPAS) dan Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (RUPBASAN) merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada dibawah naungan Ditjen Pemasyarakatan.

Unit Pelaksana Teknis Ditjen Pemasyarakatan memiliki Klas untuk membedakan kapasitas penghuni yang dapat ditampung, hasil data yang dihimpun untuk Lembaga Pemasyarakatan seluruh Indonesia berjumlah 209 UPT dengan perincian : Lapas Klas I ada 13 UPT, Lapas Klas IIA ada 90 UPT dan Klas IIB ada 106 UPT. Rumah Tahanan Negara (Rutan) berjumlah 193 UPT seluruh Indonesia dengan rincian Rutan Klas I sebanyak 10 UPT, Rutan Klas IIA sebanyak 10 dan Rutan Klas IIB sebanyak 115 UPT sedangkan Cabang Rutan (CabRutan) sebanyak 58 UPT.

Balai Pemasyarakatan (Bapas) Klas I ada 16 UPT dan Bapas Klas II ada 52 UPT dengan total 68 Bapas seluruh Indonesia. Sedangkan Rumah Penyimpanan Barang Sitaan Negara memiliki 61 UPT yaitu Rupbasan Klas I ada 34 UPT dan Rupbasan Klas II sebanyak 27 UPT. Total keseluruhan Unit Pelaksana Teknis yang ada dibawah ditjen Pemasyarakatan berjumlah 531 seluruh Indonesia. Pegawai Ditjen Pemasyarakatan sendiri berjumlah 423 orang dengan tingkat pendidikan formal terakhir yaitu : S2 sebanyak 71 orang, S1 168 orang, SM sebanyak 23 orang, SMA sebanyak 150 orang, SMP sebanyak 4 orang dan SD sebanyak 7 orang. Pejabat total berjumlah 116 orang yang terdiri dari eselon I ada 1 orang, eselon II ada 5 orang, eselon II ada 25 orang dan eselon IV ada 85 orang.

Organisasi pada dasarnya diarahkan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang terpadu (J. Winardi.2005) namun hal tersebut belum sepenuhnya terlaksana di Dep. Hukum dan HAM RI bila dihubungkan dengan tata struktural antara Ditjen Pemasyarakatan, Kantor Wilayah, dan Unit Pelaksana Teknis. Dalam garis birokrasi struktural Dep. Hukum dan HAM, Kepala Lapas sebagai salah satu UPT bertanggung jawab secara administrasi kepada Kepala Kanwil sedangkan Kakanwil bertanggung jawab langsung kepada Menteri dan sistem ini disebut *integrated*.

Posisi Ditjen Pemasyarakatan berada dibawah organisasi departemen dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri, sedangkan Kepala Divisi Pemasyarakatan bertanggung jawab kepada Kakanwil tidak ada garis struktural secara langsung antara Dirjen Pemasyarakatan, Kadiv Pemasyarakatan dan Kalapas sebagai Unit Pelaksana Teknis. Hubungan yang terjadi antara Dirjen

Pemasyarakatan, Kadiv Pemasyarakatan dan satuan UPT dibawahnya hanya bersifat teknis fungsional. Dalam Kepmen No.M.01.PR.07.03 tahun 1985 tentang ORTA Lapas disebutkan bahwa bimbingan teknis Pemasyarakatan kepada Lapas secara fungsional dilakukan oleh Dirjen Pemasyarakatan melalui Kankanwil yang bersangkutan.

Pasal 61 ayat (3) dan (4) Peraturan No.M-01.Pra.07.10 tahun 2005 tentang ORTA Kanwil juga disebutkan bahwa Kadiv Pemasyarakatan dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab kepada Dirjen atau Kepala Badan yang bersesuaian melalui Kakanwil. Untuk yang bersifat teknis pelaksanaan dapat dilaporkan kepada Dirjen atau Kepala Badan yang bersesuaian dengan tembusan Kakanwil.

Terlihat dualisme tata hubungan dalam tatanan struktural dan teknis organisasi, dimana secara struktur organisasi yang sama-sama menjalankan fungsi Pemasyarakatan tunduk pada hierarki organisasi struktural masing-masing meskipun secara teknis organisasi-organisasi tersebut saling berhubungan. Bidang struktural yang menitikberatkan pada dukungan fasilitatif, kepegawaian dan anggaran kepada bidang teknis yang menjalankan fungsi-fungsi Pemasyarakatan seharusnya berada dalam satu hierarki manajemen terpadu. Dalam banyak hal tata hubungan tersebut tidak terselenggara dalam sistem organisasi Pemasyarakatan di Dep. Hukum dan HAM RI.

Hal ini merupakan salah satu faktor penyebab timbulnya permasalahan dalam keberhasilan kinerja sistem Pemasyarakatan secara keseluruhan, dikatakan bermasalah karena tidak ada kesatuan kerja yang baik meskipun dikatakan sistem tersebut adalah sistem yang "*integrated*". Permasalahan lain adalah belum maksimalnya pemberdayaan SDM Pemasyarakatan untuk dapat berkarier di jabatan-jabatan strategis di Departemen yang berkaitan dengan bidang Pemasyarakatan misalnya di BPSDM, Sekjen untuk biro perencanaan, dan kepegawaian. Ini dimaksudkan agar dapat memberikan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan Ditjen Pemasyarakatan.

Terkait dengan dualisme tata hubungan (kerangka teknis fungsional dan struktural) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sedapat mungkin di minimalisir. Permasalahan dalam struktur organisasi Pemasyarakatan mungkin perlu

dipertimbangkan kembali bahwa peran Ditjen dalam organisasi Pemasarakatan merupakan "Pembina Teknis" kepada UPT. Wacana atau ide untuk mengatasi dualisme tata hubungan yang terjadi perlu memperhatikan kondisi tersebut dengan alas strategi koordinatif dalam kerangka pembagian peran yang jelas di masing-masing bidang atau tingkatan manajemen.

Sistem *integrated* yang dianut oleh DepKum & HAM dalam realitanya bidang-bidang yang memainkan peran administratif fasilitatif lebih dominan ketimbang bidang-bidang yang memainkan peran teknis substantif. Kondisi ini pada akhirnya disikapi dengan prinsip koordinatif agar terjadi keseimbangan dalam pelaksanaan tugas secara keseluruhan. Pencapaian kemandirian organisasi Pemasarakatan dalam upaya menciptakan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak selalu diikuti dengan restrukturisasi organisasi secara keseluruhan.

Ini menghasilkan beragam pandangan mengenai bentuk atau model organisasi ideal diantara pilihan *holding* atau *integrated* yang disikapi dengan penggunaan prinsip-prinsip koordinatif dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sistem Pemasarakatan secara keseluruhan. Prinsip koordinatif merupakan jalan terbaik untuk memaksimalkan peran organisasi pemasarakatan baik ditingkat Ditjen Pemasarakatan, Kadiv Pemasarakatan hingga ke Unit Pelaksana Teknis.

Bidang-bidang yang membutuhkan koordinasi meliputi bidang anggaran dan bidang kepegawaian namun demikian tidak tertutup kemungkinan bidang-bidang lain seperti pada bidang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang selama ini untuk Diklat SDM dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia DepKum & HAM RI.

#### **4.2. Analisis dan Pembahasan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pernyataan telah diajukan kepada 147 orang responden pegawai Ditjen Pemasarakatan dan mendapatkan kembali 147 kuesioner. Data-data dan informasi yang diperoleh dari tanggapan para responden selanjutnya disajikan pada tabel dibawah ini. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi 3 indikator yaitu indikator tingkat kepuasan kerja, tingkat pemahaman pegawai dan sistem informasi, serta motivasi dan pemberdayaan pegawai dari rekapitulasi

tersebut terlihat ada beberapa hal atau kesenjangan yang mempengaruhi kinerja Ditjen Pemasyarakatan dan akan dibahas secara mendetail.

### 4.3 Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai

Indikator pertama mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai ada 21 pernyataan yang diajukan ke 147 responden tentang kemandirian, pendelegasian wewenang, kepercayaan, kemampuan personal, kondisi kerja, sanksi/penghargaan, kondisi kerja, dll.

Tabel 5.1.1  
Tanggapan Responden terhadap Kesibukan untuk Menyelesaikan Pekerjaan sepanjang waktu sesuai dengan Tupoksi

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 33     | 22,4%  |
| 2.    | Setuju              | 72     | 48,97% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 15     | 10,20% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 15     | 10,20% |
| TOTAL |                     | 147    | 100 %  |

(Sumber : Peneliti)

Tabel 5.1.1 menyatakan kesibukan terus menerus sepanjang waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tupoksi, 81,5% menyatakan setuju dan sangat setuju, 18,5% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, sedangkan 10,20% menyatakan cukup setuju. Hal ini menerangkan bahwa pekerjaan di Ditjen Pemasyarakatan memiliki intensitas kesibukan yang cukup tinggi sesuai dengan tupoksi dalam membina dan merawat narapidana/tahanan ditambah kondisi Lapas/Rutan yang over kapasitas.

Keadaan ini membutuhkan banyak perhatian dan pemikiran agar pelayanan untuk semua napi/tahanan berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan meskipun tidak seimbang dengan jumlah petugas yang membina dan merawat. Ketidakseimbangan jumlah penghuni dan petugas menyebabkan beban kerja ganda dan menimbulkan satu kesempatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan tugas seperti yang dinyatakan pada tabel 5.1.2 dibawah ini.

Tabel 5.1.2  
Tanggapan Responden terhadap Memiliki Kesempatan untuk Bekerja  
Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 21     | 14,28% |
| 2.    | Setuju              | 72     | 48,97% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 24     | 16,32% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 18     | 12,24% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 12     | 8,16%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

79,4% responden menyatakan persetujuan tentang kesempatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan dan 20,6% responden menyatakan tidak setuju atas pernyataan memiliki kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Responden yang menyatakan persetujuannya (79,4%) menerangkan bahwa bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan bukan karena adanya kesempatan tapi karena terjadi ketidak seimbangan jumlah pembina dan yang dibina sehingga dituntut untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan protap.

Keadaan yang memaksa untuk melakukan pekerjaan sendiri serta mengambil keputusan yang berpedoman dari protap atau juklak/juknis atau situasi dan kondisi yang pernah terjadi dan bisa dijadikan pedoman setelah berkoordinasi dengan atasan langsung. Rutinitas dan ketidak seimbangan jumlah penghuni dan petugas memaksa pegawai Pemasarakatan untuk bekerja sendiri dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan Protap dan aturan yang ada. Hal ini dapat membuat kesempatan untuk mengerjakan hal-hal yang baru (inovasi) hilang. (lihat tabel 5.1.3)

Tabel. 5.1.3  
Tanggapan Responden terhadap diberinya Kesempatan untuk  
Mengerjakan hal-hal yang baru dari waktu ke waktu

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 3      | 2,04%  |
| 2.    | Setuju              | 27     | 18,36% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 27     | 18,36% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 54     | 36,73% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 36     | 24,48% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Tanggapan terhadap pernyataan tabel 5.1.3, 62 % responden (90 orang) menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut dan menerangkan bahwa rutinitas pekerjaan sesuai dengan protap dan ketidak seimbangan jumlah penghuni dan petugas telah menyita waktu sehingga tidak sempat untuk melakukan inovasi. 57 responden ( 38 %) menyatakan persetujuan adanya kesempatan untuk melakukan inovasi, hal tersebut terjadi karena banyak persoalan pemasyarakatan yang diselesaikan secara persuasif demi keamanan dan pembinaan.

Budaya dan adat kadang turut mempengaruhi penyelesaian suatu permasalahan yang terjadi. Penyelesaian persoalan secara persuasif yang dipengaruhi oleh budaya dan adat setempat dapat memberi kepuasan bagi pegawai untuk bebas bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan organisasi. Ini terlihat dari hasil analisis terhadap pernyataan selanjutnya (Tabel 5.1.4)

Tabel 5.1.4

Tanggapan Responden terhadap Kepuasan apabila diberi Kebebasan untuk bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan organisasi

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 36     | 24,48% |
| 2.    | Setuju              | 51     | 34,69% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 33     | 22,44% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 27     | 18,36% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | -      | -      |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

81,7% responden menyatakan puas bila diberi kebebasan untuk bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan organisasi karena jika menunggu atau menggunakan anggaran yang tersedia maka akan lambat untuk mencapai pembinaan/perawatan maksimal yang diinginkan sedangkan jumlah isi lapas/rutan terus bertambah. 27 responden (18,3 %) menyatakan tidak puas dengan kesempatan atau kebebasan untuk bekerja secara mandiri dalam mencapai tujuan organisasi. Responden menerangkan bahwa Lapas/Rutan adalah salah satu organisasi yang merupakan tanggung jawab pemerintah. Pemerintah bertanggungjawab penuh terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh organisasi untuk kepentingan semua lapisan masyarakat dan

secara finansial Ditjen Pemasaryakatan tidak memiliki pemasukan dan hanya tergantung dari DIPA yang disetujui oleh pemerintah.

Tabel 5.1.5

Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja atau tim

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 39     | 26,53% |
| 2.    | Setuju              | 72     | 48,97% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 15     | 10,20% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 9      | 6,12%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 12     | 8,16%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Sebesar 85,6% responden menyatakan persetujuan dengan pernyataan tersebut karena dengan insentitas kesibukan yang cukup tinggi, kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemandirian untuk mencapai tujuan organisasi dapat menjadikan seseorang sebagai bagian penting dalam kelompok kerja atau tim. Kesempatan untuk menunjukkan kemampuan personal dan kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang harus dilakukan dapat menjadikan responden/pegawai menjadi bagian yang sangat penting didalam kelompok atau tim.

14,4% responden menyatakan tidak dan sangat tidak setuju dengan hal tersebut ini disebabkan responden/pegawai tersebut tidak pernah diberi kesempatan apalagi terlibat atau dilibatkan pada satu kelompok kerja karena atasan melihat bahwa dalam keseharian tidak terlihat distribusi ide atau tenaga secara lebih kepada organisasi, orang tersebut merupakan pegawai yang pasif. Saat ini yang dibutuhkan adalah pembelajaran bersama yang tidak dilakukan oleh perorangan tapi juga oleh organisasi secara terus menerus. Menurut Peter Senge (1990) tujuan dalam pembelajaran tim adalah mengajari tim agar berpikir dan bertindak dengan sinergi, koordinasi dan perasaan keselarasan. Pembelajaran seperti ini umumnya lebih komprehensif daripada pembelajaran perorangan, sebab pengetahuan pegawai harus tersedia bagi dan dapat di akses oleh seluruh pegawai yang ada di organisasi.



Tabel 5.1.6  
Tanggapan Responden Terhadap Memiliki Pimpinan yang bijaksana  
dalam menangani seluruh stafnya

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 12     | 8,16%  |
| 2.    | Setuju              | 48     | 32,65% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 3      | 2,04%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 66     | 44,89% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 18     | 12,24% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Tabel 5.1.6 menunjukkan data yang menyatakan memiliki pimpinan yang bijaksana dalam menangani seluruh stafnya. Dari 147 responden 84 responden menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju dan 63 responden menyatakan tidak dan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut. 84 responden (57,13%) menyatakan memiliki pimpinan yang bijaksana dalam menangani seluruh stafnya karena setiap permasalahan internal dapat diselesaikan dan keputusan atau solusi yang dihasilkan memberikan kepuasan kepada setiap pihak yang berkepentingan.

Kepuasan memiliki pimpinan yang baik dan bijak mendorong petugas Pemasyarakatan untuk melakukan kinerja yang terbaik karena selain imbalan, gaji karier dan fasilitas lainnya, sosok seorang pimpinan mampu menjadi motivator untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pimpinan organisasi merupakan salah satu faktor penentu kinerja staf, mereka akan menunjukkan kinerja yang bagus apabila pimpinannya mampu memimpin organisasi dengan bijak.

63 responden (42,85%) memberikan pernyataan yang sebaliknya, masih banyak terjadi pilih kasih dan solusi yang hanya menguntungkan salah satu pihak. Dalam realitanya apabila terjadi permasalahan yang sama tetapi penanganan dan solusi yang diberikan berbeda meskipun masih dalam koridor aturan yang berlaku. Tidak ada aturan baku yang sama guna menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi.

Tabel 5.1.7

Tanggapan Responden Terhadap Atasan Langsung yang dapat menunjukkan kemampuannya dalam membuat keputusan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 51     | 34,69% |
| 2.    | Setuju              | 66     | 44,89% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 18     | 12,24% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | -      | -      |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

95 % (135 responden) menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju bahwa atasan langsung memiliki *skill* untuk membuat suatu keputusan sehingga setiap ada permasalahan dapat teratasi dengan cepat dan pelayanan berjalan lancar. 12 responden (5%) menyatakan sebaliknya bahwa atasan langsung tidak dapat menunjukkan kemampuan dalam membuat suatu keputusan. Data tersebut menunjukkan bahwa setiap pimpinan memiliki ciri dan pemikiran yang berbeda satu dengan yang lain oleh karena itu tidak mungkin untuk menuntut hal yang sama dari setiap pimpinan.

Pekerjaan di lingkungan Ditjen Pemasarakatan menuntut kehati-hatian dan ketelitian karena menyangkut banyak hal yang berkaitan dengan hak azasi manusia dan instansi/LSM lain yang merupakan *stakeholders* dari Ditjen Pemasarakatan. 5% dari responden cenderung menyatakan ada beberapa pimpinan yang bukan tidak mampu menampilkan kemampuannya dalam membuat keputusan tetapi hanya ingin lebih berhati-hati saja dan akan merasa lebih aman bila permasalahan yang ada disampaikan atau di koordinasikan terlebih dahulu dengan pimpinan dilevel atas.

Tabel 5.1.8

Tanggapan Responden terhadap Kepuasan bila mampu mengerjakan sesuatu yang tidak berlawanan dengan hati nurani

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 18     | 12,24% |
| 2.    | Setuju              | 78     | 53,06% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 36     | 24,48% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 3      | 2,04%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Ada kepuasan apabila mampu mengerjakan sesuatu yang tidak berlawanan dengan hati nurani, 132 orang (89,7% responden) menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Persetujuan ini diberikan bukan karena pekerjaan sangat berlawanan dengan hati nurani tetapi justru pekerjaan ini sangat melegakan hati nurani karena membina dan merawat orang terpidana adalah pekerjaan yang sangat mulia dan membahagiakan yang tidak semua orang mau dan mampu melakukannya.

15 orang responden (10,3%) menyatakan tidak dan sangat tidak setuju menerangkan bahwa pekerjaan membina dan merawat orang terpidana tidak ada bedanya dan tidak berkaitan dengan hati nurani karena setiap pekerjaan mengandung resiko masing-masing tergantung bagaimana cara menetralsir ketidak nyamanan hati nurani pada saat melakukan pekerjaan.

Tabel 5.1.9

Tanggapan Responden terhadap Kepuasan pekerjaan saat ini yang mampu memberikan kemantapan dalam berkarier

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 9      | 6,12%  |
| 2.    | Setuju              | 30     | 20,40% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 18     | 12,24% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 78     | 53,06% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 12     | 8,16%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

90 orang responden (61,22%) dari 147 orang menyatakan tidak dan sangat tidak puas, ini menerangkan bahwa pekerjaan yang ditekuni saat ini tidak memberikan kemantapan dalam berkarier. Realitanya respon ini datang dari

orang-orang yang beranggapan bahwa sistem karier di lingkungan Ditjen Pemasaryakatan tidak banyak menjanjikan masa depan.

Kewajiban sebagai pegawai Pemasaryakatan sangat dituntut tapi tidak diimbangi oleh pemenuhan hak dan kenyamanan bekerja. Pilih kasih dan ketidak transparan sistem karier membuat pegawai Pemasaryakatan tidak yakin bahwa kompetensi yang dimiliki dapat memberikan kemantapan dalam berkarier.

57 orang responden (38,78%) menyatakan bahwa pekerjaannya saat ini sangat memuaskan karena memberikan kemantapan dalam berkarier, selalu ada promosi ke jenjang yang lebih tinggi dan merasa mantap dengan pekerjaan saat ini. Data diatas menjelaskan apa yang diterangkan oleh Herzberg bahwa kepuasan pekerjaan selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*) dan ketidakpuasan bekerja selalu dihubungi dengan aspek-aspek di sekeliling yang berhubungan dengan pekerjaan (*job content*). Untuk memotivasi pegawai maka hendaknya mereka memiliki suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi seperti adanya jaminan bahwa pekerjaan ini akan memberi kemantapan dalam karier.

Tabel 5.1.10

Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | -      | -      |
| 2.    | Setuju              | 18     | 12,24% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 81     | 55,10% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 36     | 24,48% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Sebanyak 78% responden menyatakan sangat dan tidak setuju ini berkaitan dengan rutinitas pekerjaan yang dibebankan dan hampir tidak ada waktu untuk menyelesaikan pekerjaan rekan kerja meskipun cukup disadari bahwa pekerjaan satu sama lain saling terkait tapi sesuai dengan *job description* mempunyai tanggung jawab masing-masing untuk menyelesaikan pekerjaan. Data ini menggambarkan bahwa pegawai Pemasaryakatan bertanggung jawab atas

penyelesaian tugas masing-masing sehingga tidak sempat untuk membantu atau dibantu oleh rekan sekerja.

Tabel 5.1.11

Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan memberitahu rekan kerja perihal apa yang harus dilakukan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 9      | 6,12%  |
| 2.    | Setuju              | 30     | 20,40% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 27     | 18,36% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 75     | 51,02% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Sebanyak 45 orang responden (30,62%) menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju bahwa ada kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang harus dilakukan tetapi tidak untuk menyelesaikan pekerjaan karena masing-masing telah memiliki *job discription* sendiri-sendiri dan sungkan untuk mencampurinya meskipun pekerjaan tersebut saling terkait satu dengan lainnya. Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang harus dilakukan hanya bersifat koordinasi untuk memperlancar pekerjaan dan tidak secara teknis terlibat langsung dalam pekerjaan tersebut.

Sebanyak 102 orang responden (69,38%) menyatakan tidak dan sangat tidak setuju akan adanya kesempatan memberitahu rekan kerja karena intensitas kesibukan kerja di Ditjen Pemasaryakatan sendiri sudah cukup tinggi hingga dituntut pegawai untuk cepat beradaptasi dan belajar sendiri dalam mengatasi setiap permasalahan yang ada dalam pekerjaan. Realita yang terungkap dari data diatas menggambarkan pandangan yang disampaikan oleh Weggeman (1997) tentang pengembangan bakat yang menjelaskan bahwa program pengembangan bakat tersebut harus dipusatkan kepada : 1. Pengalihan pengetahuan tercanggih yang eksplisit 2) berbagi pengetahuan implisist dan memperbaiki ketrampilan belajar (belajar untuk belajar lebih baik)

Kepentingan pengembangan yang lebih efektif agar pegawai secara sistematis disertakan dalam proses pengembangan dan diselaraskan dengan pengembangan kompetensinya dan di dorong untuk menerapkan apa yang telah

dipelajari dari usaha pengembangan itu dan berbagi pengetahuan serta pengalaman dengan rekan kerja.

Tabel 5.1.12

Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menunjukkan kemampuan personal

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 15     | 10,20% |
| 2.    | Setuju              | 63     | 42,85% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 30     | 20,40% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 27     | 18,36% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 12     | 8,16%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Hasil data diatas menunjukkan bahwa 108 orang responden (73,45%) menyatakan bahwa pekerjaan di Ditjen Pemasarakatan banyak memberikan kesempatan untuk membuktikan kemampuan personal tergantung bagaimana masing-masing pegawai memanfaatkan sehingga dapat menunjukkan hasil yang maksimal. 39 orang responden (26,55%) menyatakan sebaliknya bahwa tidak ada kesempatan untuk menunjukkan kemampuan personal, pekerjaan yang dilakukan saat ini tidak penting hingga tidak ada kesempatan untuk memperlihatkan kemampuan yang dimiliki meskipun sudah berusaha untuk melakukan manuver terhadap pekerjaan.

Data tersebut menggambarkan bahwa ada banyak kesempatan yang diberikan untuk menunjukkan kemampuan kerja hanya sedikit yang tidak melihat adanya peluang tersebut. Selain itu produktifitas akan semakin meningkat bila seseorang diberi kesempatan untuk berinovasi dan memberitahu rekan sekerjanya apa yang harus dilakukan dalam rutinitas pekerjaannya.

Tabel 5.1.13

Tanggapan Responden terhadap penerapan kebijakan yang telah dilakukan oleh organisasi dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan Pemasarakatan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 27     | 18,36% |
| 2.    | Setuju              | 75     | 51,02% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 33     | 22,44% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 6      | 4,08%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Pernyataan no.13 menyatakan bahwa telah dilakukan penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan Ditjen Pemasarakatan sebanyak 135 orang responden cukup setuju, setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 12 orang (8,16%) responden menyatakan belum diterapkan secara maksimal kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan pemsarakatan karena masih banyak hal-hal yang telah diatur dalam protap tetapi masih saja di koordinasikan dan dilakukan dengan cara persuasif padahal yang diperiksa adalah pelaksanaan yang dilakukan secara protap. Data ini mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang diselesaikan dengan cara kekeluargaan karena ada faktor yang mempengaruhi meskipun kebijakan organisasi telah diterapkan dalam kegiatan sehari-hari.

Tabel 5.1.14

Tanggapan Responden terhadap tunjangan yang diterima telah sesuai dengan beban kerja yang di lakukan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 27     | 18,36% |
| 2.    | Setuju              | 24     | 16,32% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 27     | 18,36% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 36     | 24,44% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 33     | 22,44% |
| TOTAL |                     | 266    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

46% responden menyatakan sangat dan tidak setuju dengan pernyataan no.14 bahwa tunjangan yang telah diterima sesuai dengan beban kerja karena pada dasarnya semua petugas pemsarakatan memiliki tanggung jawab yang sama terhadap pencapaian tujuan pemsarakatan jadi seharusnya tidak ada

perbedaan tunjangan terhadap petugas pemasyarakatan. 36 % responden menyatakan sangat dan setuju sedangkan yang 18% cukup setuju dan terungkap agar lebih ditingkatkan lagi terutama untuk petugas di UPT yang berhadapan langsung dengan warga binaan karena resiko yang dihadapi sangat besar dibanding pegawai lain.

54 % responden yang menyatakan persetujuan menerangkan bahwa tunjangan yang diberikan dianggap sudah cukup baik untuk sebuah permulaan dan mengharapkan ke depannya akan lebih baik lagi seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan kualitas penghuni. Persepsi ke depan bahwa Lapas/Rutan tidak dihuni oleh orang-orang yang melakukan kejahatan karena tidak punya uang tapi melakukan kejahatan merupakan satu pekerjaan. Mengantisipasi hal tersebut maka diharapkan kesejahteraan pegawai lebih diperhatikan lagi baik dari tunjangan, gaji, fasilitas kerja, dan perumahan.

Realita yang terungkap masih ada permasalahan mengenai tunjangan yang diberikan kepada pegawai Pemasyarakatan selama ini apakah termasuk klasifikasi jabatan fungsional atau bukan, pemerintah mengakui bahwa petugas pemasyarakatan merupakan jabatan fungsional sebagaimana dalam diktum menimbang huruf (a) PP No.21/2006. PP No.21/2006 dalam diktum menimbang huruf (c) justru mengindikasikan bahwa tunjangan yang diberikan belum masuk klasifikasi besaran tunjangan yang diberikan kepada jabatan fungsional. Pemerintah masih menunggu diaturnya kriteria jabatan fungsional petugas pemasyarakatan bila telah ditetapkan secara jelas maka tunjangan akan disesuaikan dengan klasifikasinya.

Terlihat selama ini klasifikasi tunjangan yang diberikan pemerintah kepada petugas pemasyarakatan adalah "tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan" , oleh sebab itu disebutkan dalam PP No.21/2006 sebagai "Tunjangan Petugas Pemasyarakatan" bukan "Tunjangan Jabatan Fungsional Petugas Pemasyarakatan". Realita yang terungkap sejalan dengan yang ditulis di tinjauan literatur bahwa produktifitas suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor dan salah satunya adalah sistem imbalan, prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh sistem imbalan yang diberikan.



Tabel 5.1.15

Tanggapan Responden terhadap kepuasan karena adanya kesempatan untuk meningkatkan diri dalam pekerjaan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 30     | 20,40% |
| 2.    | Setuju              | 21     | 14,28% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 63     | 42,85% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 27     | 18,36% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Dari 147 orang hanya 57 orang (38,76%) yang menyatakan puas dengan kesempatan meningkatkan diri dalam pekerjaan sedangkan sisanya 90 orang responden (61,24%) menyatakan tidak dan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Diterangkan bahwa sulit untuk meningkatkan diri dalam rutinitas pekerjaan yang cukup tinggi dan berdasarkan protap, untuk melakukan hal-hal yang baru saja sudah tidak sempat selain itu ada anggapan bahwa pekerjaan tersebut tidak memberikan kemantapan dalam hal karier sehingga untuk apa ditingkatkan.

57 orang (38,76%) responden yang menyatakan persetujuan mengungkapkan bahwa melalui tumpukan dan kesibukan pekerjaan merupakan salah satu jalan meningkatkan kemampuan diri, yang akan menjadikan pegawai sangat profesional dan ahli dalam pekerjaannya. Data ini menggambarkan bahwa meskipun dibebani oleh rutinitas pekerjaan bukan berarti tidak meningkatkan kemampuan diri karena organisasi menuntut pegawainya menjadi ahli dan profesional dalam pekerjaannya. Setiap perubahan yang terjadi untuk tumbuh dan memperbaharui organisasi hingga mampu bersaing dengan yang lainnya karena proses pembelajaran yang menciptakan suatu budaya perbaikan secara terus menerus dan akan mendorong pegawai untuk ambil resiko, berinovatif dan keluar dari kebiasaan meminta petunjuk dan menunggu instruksi.

Tabel 5.1.16

Tanggapan Responden terhadap kebebasan untuk melaksanakan keputusan sendiri

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 33     | 22,44% |
| 2.    | Setuju              | 24     | 16,32% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 3      | 2,04%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 27     | 18,36% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 60     | 40,81% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Sebanyak 40,83% responden (60 orang) menyatakan bahwa keputusan yang diambil dapat mewakili keputusan organisasi dengan kata lain keputusan tersebut berguna untuk organisasi setelah melalui koordinasi dengan pejabat pembuat kebijakan. Sedangkan 59,17% responden memberikan tanggapan yang berbeda, 87 orang responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut karena Ditjen pemyarakatan adalah sebuah organisasi yang memiliki sistem hierarki dimana setiap kebijakan yang diambil harus dikordinasikan atau sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Karenanya setiap putusan yang diambil merupakan keputusan organisasi dan tidak seharusnya bertindak dan melaksanakan putusan sendiri tanpa diketahui oleh pimpinan organisasi.

Tabel 5.1.17

Tanggapan Responden terhadap Kepuasan dengan kondisi kerja pada saat ini

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 63     | 42,85% |
| 2.    | Setuju              | 27     | 18,36% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 18     | 12,24% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 33     | 22,44% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Pernyataan mengenai kepuasan dengan kondisi kerja saat ini dimana 65,32% responden menyatakan cukup, setuju dan sangat puas dengan kondisi kerja dimana telah memenuhi semua harapan yaitu adanya rutinitas pekerjaan sehingga mampu meningkatkan dan menunjukkan kemampuan personal juga masih memiliki kesempatan untuk memberitahu rekan kerja sehingga bisa

menjadikan responden sebagai bagian yang penting dalam kelompok atau tim. Pekerjaan yang ada membuat nyaman karena tidak bertentangan dengan hati nurani sehingga dapat memantapkan diri dalam berkarier meskipun masih ada ketidakpuasan yang lain berupa tunjangan, kesempatan untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu untuk menyelesaikan pekerjaan rekan tidak membuat 96 responden mengubah rasa puas terhadap kondisi kerja saat ini.

34,68% responden lainnya menyatakan tidak dan sangat tidak puas terhadap kondisi kerja saat ini dimana persaingan untuk mendapat peningkatan karier atau promosi pada satu jabatan tertentu sudah tidak sehat lagi. Banyak unsur atau kriteria yang tidak tertulis yang menjadikan seseorang mendapatkan promosi atau jabatan tertentu. Unsur *like and dislike* atau kenal atau tidak kenal bisa menjadikan seorang yang sudah begitu lama dalam satu jabatan dan seharusnya dengan pangkat dan pengalaman yang dimiliki dapat dipromosikan tapi dalam kenyataan ada banyak yang mampu menduduki satu jabatan hanya dengan bermodalkan kenal, dekat, datang dan merasa bahwa dengan pangkat seperti ini seharusnya sudah menduduki jabatan ini tanpa menyadari bahwa pengalaman dan kompetensi diri harus lebih banyak digali dan diyakini bahwa memiliki kemampuan yang lebih dari yang lain.

Tabel 5.1.18

Tanggapan Responden terhadap terbentuknya keharmonisan kerja dengan sesama rekan di tempat kerja

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 36     | 24,48% |
| 2.    | Setuju              | 69     | 46,93% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 21     | 14,28% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 9      | 6,12%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Pernyataan no. 18 mengenai keharmonisan kerja sesama rekan kerja telah terbentuk, ini merupakan hal yang unik karena 85,69% responden yang berarti 126 orang responden menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tersebut karena kenyataan yang berlangsung selalu ada keharmonisan dengan rekan kerja meskipun selalu ada persaingan diantaranya tapi itu tidak

terlalu membuat gesekan menjadi tajam. Ditjen Pemasarakatan terisi oleh hampir 85 % oleh alumni ilmu pemsarakatan (AKIP) dan jalinan persaudaraan sangat kental sekali antara junior dan senior meskipun ada junior yang menjadi atasan senior tapi rasa hormat tetap dijunjung tinggi oleh yunior yang menjadi atasan dari seniornya sehingga suasana yang diiringi oleh persaingan tidak menghalangi keharmonisan yang terjadi dalam lingkungan ditjen pemsarakatan.

Ada 27 orang atau 14,31 % responden yang menyatakan tidak dan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut dan ini disebabkan oleh beberapa hal : kekecewaan karena bukan menjadi salah satu bagian yang penting, tersingkirkan karena kepribadian yang tidak bisa menyatu, tidak bisa menerima kondisi persaingan atau dll.

Tabel 5.1.19

Tanggapan Responden terhadap adanya penghargaan atau sangsi yang seimbang dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan

| NO | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|----|---------------------|--------|--------|
| 1. | Sangat Setuju       | 63     | 42,85% |
| 2. | Setuju              | 21     | 14,28% |
| 3. | Cukup Setuju        | 3      | 2,04%  |
| 4. | Tidak Setuju        | 21     | 14,28% |
| 5. | Sangat Tidak Setuju | 39     | 26,53% |
|    | TOTAL               | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Penghargaan atau sangsi yang seimbang dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan seperti yang dinyatakan dalam pernyataan no.19 ini 87 orang responden (59,17%) menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju bahwa ada penghargaan atau sangsi yang seimbang. Bila sasaran organisasi yang merupakan tugas dan fungsi pokok pegawai pemsarakatan dapat diselesaikan dalam arti mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab maka ada kompensasi yang diberikan yaitu penghargaan atau sebaliknya bila terjadi sesuatu yang menyalahi tanggung jawab dan tugasnya maka sangsi akan diberikan.

Selama ini ditjen pemsarakatan telah menerapkan penghargaan dan sangsi yang seimbang, pada saat pegawai ditjen pemsarakatan melakukan hal yang melanggar aturan atau hukum seperti membantu pelarian, pengeluaran orang tanpa prosedur, terlibat dalam pemakaian atau penjualan narkoba, memeras atau

dll maka sangsi akan dikenakan sesuai dengan PP no.30 yang mengatur tentang pegawai negeri sipil. 60 orang pegawai (40,83%) responden menyatakan tidak dan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut, penghargaan dan sangsi belum seimbang dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan. Tidak ada kriteria yang pasti mengenai penghargaan yang diberikan, siapa jurinya, kapan penilaiannya, dan begitu juga dengan sangsi.

Penghargaan untuk pegawai yang bertugas dengan baik sampai dengan masa pensiunnya juga sangsi yang diberikan kepada pegawai yang menyalahi aturan dan hukum dengan pertimbangan masa pengabdian yang mungkin saja hanya ini cacatnya. Dimasa depan petugas pemasyarakatan harus diarahkan untuk lebih profesional maka perlu disiapkan satu instrumen penilaian kinerja personal sebagai instrumen kontrol terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya. Instrumen ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur objektifitas terkait dengan kepentingan pembinaan karier pegawai, dimana usulan dan penetapan pemberian hukuman atau pemberian penghargaan terhadap petugas pemasyarakatan dapat dilakukan secara obyektif dengan syarat-syarat sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya masing-masing.

Instrumen penilaian kinerja ini berbeda dengan format DP3 yang berlaku dan perbedaan terletak pada unsur-unsur penilaian dimana instrumen penilaian kinerja lebih difokuskan kepada penyelenggaraan tugas dalam jabatan yang sebelumnya telah dirumuskan dalam analisis jabatan yang kemudian terakomodir dalam deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan ini merupakan dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan/jabatan yang pada dasarnya manfaat penilaian kinerja merupakan : perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, pemberian reward, keputusan penempatan, kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, memberikan kesempatan kerjasama, menjawab tantangan dari luar, dan sebagai sarana menunggu umpan balik terhadap aktifitas sumber daya manusia.

Tabel 5.1.20

Tanggapan Responden terhadap kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja) saat ini sesuai dengan harapan.

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 9      | 6,12%  |
| 2.    | Setuju              | 51     | 34,69% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 21     | 14,28% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 51     | 34,69% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 15     | 10,20% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Pernyataan no. 20 ini mengenai kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja) yang sesuai dengan harapan, 55,11% responden menyatakan sangat, setuju dan cukup setuju dengan pernyataan tersebut bahwa kenyamanan dan fasilitas kerja telah sesuai dengan harapan responden dimana keharmonisan dan saling bertukar informasi telah terjadi demi kelancaran pelaksanaan tugas. 66 orang (44,89%) responden menyatakan tidak dan sangat tidak setuju bahwa kenyamanan dan fasilitas kerja telah sesuai dengan harapan responden. Kenyamanan kerja yang berupa keharmonisan dan kekompakan belum terjalin, masing-masing sibuk dengan pekerjaannya dan tidak peduli dengan yang lainnya, menyimpan sendiri setiap informasi yang diketahui. Begitu juga dengan fasilitas kerja belum sesuai dengan yang diinginkan, masih menggunakan komputer lama terkadang masih ada yang menggunakan mesin ketik, lemari arsip dan data base untuk menyimpan soft data, ruangan yang sempit sehingga menyulitkan untuk segera menemukan data yang diinginkan.

Tabel 5.1.21

Tanggapan Responden terhadap memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung atau pejabat tidak langsung.

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 33     | 22,44% |
| 2.    | Setuju              | 54     | 36,73% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 33     | 22,44% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 15     | 10,20% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Untuk pernyataan no.21, sebanyak 120 orang responden (81,61%) menyatakan sangat, setuju dan cukup setuju bahwa ada kesempatan untuk dapat memberikan masukan dan atau kritik kepada pimpinan langsung atau atasan tidak langsung. Pada saat briefing kepada staf diberikan kesempatan untuk bertanya dan berkeluh kesah mengenai kesulitan pekerjaan dan untuk jajaran ditjen pemasyarakatan briefing biasanya dilakukan 1 bulan sekali atau 3 bulan sekali. Saran atau kritikan dapat disampaikan pada atasan tidak langsung pada saat mengadakan sidang atau melalui kotak surat atau melalui tulisan yang dimuat pada warta pemasyarakatan dan melalui sms.

27 orang responden (18,39%) menyatakan tidak dan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut karena semua ini tergantung pimpinan. Ada pimpinan yang pada saat briefing memberikan kesempatan untuk menyampaikan semua keluhan kesah dan mau mendengarkan setiap saran dan kritik yang disampaikan tapi ada banyak juga pimpinan yang hanya ingin di dengar dan dilaksanakan perintahnya tanpa mendengarkan lebih dahulu apa yang menjadi kendala dibawahnya sehingga tidak berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Tabel 5.1

Rangkuman pendapat responden tentang tingkat kepuasan kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

| NO | Pernyataan   | Tanggapan Responden |        |        |        |        | Jumlah |
|----|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    |  | 1                   | 2      | 3      | 4      | 5      |        |
| 1. | Selalu sibuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tupoksi sepanjang waktu | 33                  | 72     | 15     | 12     | 15     | 147    |
|    |  | 22,4%               | 48,97% | 10,20% | 8,16%  | 10,20% | 100%   |
| 2. | Memiliki kesempatan bekerja sendiri dalam me-nyelesaikan pekerjaan         | 21                  | 72     | 24     | 18     | 12     | 147    |
|    |  | 14,28%              | 48,97% | 16,32% | 12,24% | 8,16%  | 100%   |
| 3. | Kesempatan untuk mengerjakan hal-hal yang baru dari waktu ke waktu         | 3                   | 27     | 27     | 54     | 36     | 147    |
|    |  | 2,04%               | 18,36% | 18,36% | 36,73% | 24,48% | 100%   |
| 4. | Kepuasan karena diberi kebebasan untuk bekerja secara mandiri untuk        | 36                  | 51     | 33     | 27     | -      | 147    |
|    |  | 24,48%              | 34,69% | 22,44% | 18,36% | -      | 100%   |

|     |  |              |              |              |              |              |             |
|-----|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|     | mencapai tujuan organisasi   |              |              |              |              |              |             |
| 5.  | Kesempatan untuk menjadi bagian yang penting di dalam kelompok kerja atau tim                      | 39<br>26,53% | 72<br>48,97% | 15<br>10,20% | 9<br>6,12%   | 12<br>8,16%  | 147<br>100% |
| 6.  | Pimpinan bijaksana dalam menangani seluruh stafnya   | 12<br>8,16%  | 48<br>32,65% | 3<br>2,04%   | 66<br>44,89% | 18<br>12,24% | 147<br>100% |
| 7.  | Atasan langsung dapat menunjukkan kemampuan dalam membuat keputusan                                | 51<br>34,69% | 66<br>44,89% | 18<br>12,24% | 12<br>8,16%  | -            | 147<br>100% |
| 8.  | Kepuasan mengerjakan sesuatu yang tidak berlawanan dengan hati nurani                              | 18<br>12,24% | 78<br>53,06% | 36<br>24,48% | 12<br>8,16%  | 3<br>2,04%   | 147<br>100% |
| 9.  | Kepuasan terhadap pekerjaan saat ini yang memberikan kemantapan dalam karier                       | 9<br>6,12%   | 30<br>20,40% | 18<br>12,24% | 78<br>53,06% | 12<br>8,16%  | 147<br>100% |
| 10. | Memiliki kesempatan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja                             | -<br>-       | 18<br>12,24% | 12<br>8,16%  | 81<br>55,10% | 36<br>24,48% | 147<br>100% |
| 11. | Memiliki kesempatan untuk memberitahu rekan kerja perihal apa yang harus dilakukan                 | 9<br>6,12%   | 30<br>20,40% | 6<br>4,08%   | 27<br>18,36% | 75<br>51,02% | 147<br>100% |
| 12. | Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menunjukkan kemampuan personal                           | 15<br>10,20% | 63<br>42,85% | 30<br>20,40% | 27<br>18,36% | 12<br>8,16%  | 147<br>100% |
| 13. | Telah dilakukan penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan Masyarakat | 27<br>18,36% | 75<br>51,02% | 33<br>22,44% | 6<br>4,08%   | 6<br>4,08%   | 147<br>100% |
| 14. | Tunjangan yang diterima selama ini telah sesuai dengan beban kerja yang dilakukan                  | 27<br>18,36% | 24<br>16,32% | 27<br>18,36% | 36<br>24,44% | 33<br>22,44% | 147<br>100% |
| 15. | Kepuasan dengan  | 30           | 21           | 6            | 63           | 27           | 147         |



|     |  |              |              |              |              |              |             |
|-----|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|     | adanya kesempatan untuk meningkatkan diri di dalam pekerjaan   | 20,40%       | 14,28%       | 4,08%        | 42,85%       | 18,36%       | 100%        |
| 16. | Kepuasan personal karena adanya kebebasan untuk melaksanakan keputusan sendiri                                     | 33<br>22,44% | 24<br>16,32% | 3<br>2,04%   | 27<br>18,36% | 60<br>40,81% | 147<br>100% |
| 17. | Kepuasan dengan kondisi kerja saat ini   | 63<br>42,85% | 27<br>18,36% | 6<br>4,08%   | 18<br>12,24% | 33<br>22,44% | 147<br>100% |
| 18. | Keharmonisan kerja sesama rekan kerja telah terbentuk di tempat kerja  | 36<br>24,48% | 69<br>46,93% | 21<br>14,28% | 12<br>8,16%  | 9<br>6,12%   | 147<br>100% |
| 19. | Adanya penghargaan atau sanksi yang seimbang dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan                         | 63<br>42,85% | 21<br>14,28% | 3<br>2,04%   | 21<br>14,28% | 39<br>26,53% | 147<br>100% |
| 20. | Kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja) sesuai dengan yang diinginkan                                       | 9<br>6,12%   | 51<br>34,69% | 21<br>14,28% | 51<br>34,69% | 15<br>10,20% | 147<br>100% |
| 21. | Memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan/atau kritik kepada pimpinan langsung atau pejabat tidak langsung. | 33<br>22,44% | 54<br>36,73% | 33<br>22,44% | 12<br>8,16%  | 15<br>10,20% | 147<br>100% |

(Sumber : Peneliti)

Secara keseluruhan organisasi telah berusaha memberikan yang terbaik untuk kepuasan kerja bagi pegawai sehingga dapat memberikan kinerja yang terbaik. Sebagai organisasi yang terdiri dari kumpulan orang-orang yang bekerjasama secara teratur dan terencana dibawah koordinasi seorang pimpinan untuk mencapai tujuan maka tidak semuanya berjalan dengan sempurna.

#### 4.4 Tingkat Pemahaman Pegawai dan Sistem Informasi

Penyediaan dan pengembangan sistem informasi dan manajemen mulai dari subsistem pengumpulan data, pengolahan, analisis, dan pelaporan, penyimpanan, serta penyebarluasan laporan ke seluruh unit organisasi. Sistem ini sangat berguna untuk mengembangkan beragam pemikiran atau gagasan-gagasan inovasi baik bersifat lunak maupun keras dalam suatu perencanaan strategis. Dengan demikian sumberdaya perusahaan (manusia, sistem, dan fisik) dapat terus dikembangkan dalam suatu proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Tabel 5.2.1

Tanggapan Responden terhadap bahwa Ditjen Pemasarakatan telah mempunyai tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapainya

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 24     | 16,32% |
| 2.    | Setuju              | 78     | 53,06% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 33     | 22,44% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 6      | 4,08%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

135 orang atau 91,82 orang responden menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju bahwa ditjen pemasarakatan telah memiliki tujuan dan cara yang jelas untuk mencapainya yaitu melalui pembinaan dan kerjasama dengan LSM atau organisasi yang bergerak dibidang yang sama. Sebaliknya 12 orang atau 8,18% responden menyatakan hal kebalikannya dan beranggapan bahwa tujuan dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut tidak jelas, yang ada hanya untuk mencapai tujuan pribadi karena bila hal tersebut tercapai yang dapat nama dan promosi hanya pejabat saja dan pada akhirnya dana untuk pencapaian tujuan tersebut hanya sedikit yang digunakan dan lebih banyak untuk kepentingan lainnya.

Tabel 5.2.2

Tanggapan Responden terhadap sasaran dan tujuan dari Pemasarakatan dapat dipahami oleh seluruh petugas Pemasarakatan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 30     | 20,40% |
| 2.    | Setuju              | 63     | 42,85% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 33     | 22,44% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 9      | 6,12%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Sebanyak 126 orang responden (85,69%) menyatakan bahwa tujuan dan saaran dari ditjen pemsarakatan dapat dipahami oleh seluruh petugas pemsarakatan sedangkan yang 21 orang (14,31%) responden yang menyatakan bahwa tujuan dan saaran ditjen pemsarakatan tidak dipahami oleh seluruh petugas pemsarakatan karena tujuan dan saarannya sangat tidak membumi dan sulit diukur indikator keberhasilannya. Tidak semua berjalan sesuai dengan yang diharapkan pada satu sisi ditjen pemsarakatan telah memberikan atau mendelegasikan sebagian wewenang kepada pegawai untuk dapat mandiri mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan dukungan dari pimpinan yang memiliki *skill* dan *wise* yang bagus dalam setiap pengambilan keputusan tapi hal tersebut tidak berguna bila staf tidak memahami secara total apa yang menjadi tujuan dan saaran yang sesungguhnya dari ditjen pemsarakatan sedangkan maksud dari pendelegasian wewenang dan kebijakan dimaksudkan untuk pencapaian tujuan dan saaran organisasi.

Tabel 5.2.3

Tanggapan Responden terhadap pencapaian saaran dan berupaya dalam mencapainya merupakan tanggung jawab seluruh petugas Pemasarakatan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 57     | 38,77% |
| 2.    | Setuju              | 36     | 24,48% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 3      | 2,04%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 36     | 24,48% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 15     | 10,20% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Dari 147 orang responden sebanyak 96 orang responden atau 65,25% yang menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju bahwa seluruh petugas pemasyarakatan bertanggung jawab terhadap sasaran ditjen pemasyarakatan dan berupaya untuk mencapainya. Sebagai bagian dari ditjen pemasyarakatan maka secara otomatis setiap pegawai ditjen pemasyarakatan bertanggung jawab atas sasaran ditjen pemasyarakatan. Sebaliknya 51 orang responden (34,75%) menyatakan bahwa sasaran ditjen pemasyarakatan bukan merupakan tanggung jawab seluruh petugas pemasyarakatan tapi hanya tanggung jawab bidang masing-masing.

Tabel 5.2.4

Tanggapan Responden terhadap manajemen tingkat atas yang mengkomunikasikan semua informasi (seperti sasaran/tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll) yang dibutuhkan ke bawah demi kinerja yang efektif

| NO | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|----|---------------------|--------|--------|
| 1. | Sangat Setuju       | 33     | 22,44% |
| 2. | Setuju              | 48     | 32,65% |
| 3. | Cukup Setuju        | 9      | 6,12%  |
| 4. | Tidak Setuju        | 33     | 22,44% |
| 5. | Sangat Tidak Setuju | 24     | 16,32% |
|    | TOTAL               | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Dari pernyataan no.4 sebanyak 61,27% atau 90 orang menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju bahwa manajemen tingkat atas telah mengkomunikasikan kebawah semua informasi yang dibutuhkan demi kinerja yang efektif sehingga lebih memudahkan bagi bawahan dalam mengambil langkah atau tindakan. Sebanyak 57 orang responden atau 38,73% menyatakan ketidak setujuan atas pernyataan tersebut karena menurut responden hal ini tergantung dari pimpinan, tidak semua pimpinan mau mengkomunikasikan hal tersebut terkadang hanya di komunikasikan perbidang sehingga bidang lain tidak mengetahuinya.

Tabel 5.2.5  
Tanggapan Responden terhadap terbukanya kesempatan untuk mengkomunikasikan semua informasi kepada atasan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 24     | 16,32% |
| 2.    | Setuju              | 75     | 51,02% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 27     | 18,36% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 9      | 6,12%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 12     | 8,16%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Pernyataan no.5 yang menyatakan tidak dan sangat tidak setuju ada 57 orang responden sedangkan yang cukup, setuju dan sangat setuju sebanyak 85,7% menyatakan bahwa terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi kepada atasan. Baik itu berupa usulan, permasalahan, permohonan atau sasaran/tujuan, dan kesempatan itu ada pada saat briefing dengan seluruh staf dan seperti yang dinyatakan diatas briefing seringkalli diadakan 1 bulan sekali atau paling lama 3 bulan sekali atau mungkin pada saat acara informal.

Hal ini memperlihatkan bahwa komunikasi di jajaran ditjen pemasyarakatan berjalan dengan baik dalam dua arah yaitu dari bawah keatas dan dari atas kebawah, selain itu pendelegasian wewenang juga berjalan dengan baik sehingga mempercepat proses penyelesaian pekerjaan di level bawah tanpa harus menunggu terlalu lama. Bawahan memiliki loyalitas kerja yang cukup tinggi terhadap pimpinan karena ada timbal balik, dimana pimpinan memberikan dukungan untuk perkembangan karier dan bawahan memberikan loyalitas kepada pimpinan. Hal ini sama dengan teori yang dikemukakan oleh Victor Vroom tentang motivasi

Terkait dengan pelaksanaan tugas maka fasilitas dan sistem informasi harus bisa mendukung kenyamanan kondisi kerja serta keharmonisan diantara rekan kerja. Waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan informasi lambat dan berbelit-belit serta tidak di dukung fasilitas untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan.

Tabel 5.2.6  
Tanggapan Responden terhadap masalah-masalah yang terjadi  
dilingkungan ditjen Pemasarakatan yang didiskusikan secara terbuka, terus  
terang dan membangun

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 30     | 20,40% |
| 2.    | Setuju              | 66     | 44,89% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 9      | 6,12%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 39     | 26,53% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 3      | 2,04%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Pada pernyataan ini sebanyak 71,41% responden menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju bahwa masalah-masalah yang terjadi didiskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun sehingga setiap permasalahan dan solusi yang diambil dapat dijadikan bahan pertimbangan dan patokan untuk menyelesaikan masalah yang sama. 42 orang responden atau 28,59% menyatakan tidak dan sangat tidak setuju seperti yang dikatakan diatas semua tergantung pimpinan dan masalah yang akan diungkap atau dibicarakan, ada beberapa masalah yang hanya menjadi konsumsi orang-orang tertentu saja.

Tabel 5.2.7  
Tanggapan Responden terhadap sistem informasi yang ada di ditjen  
Pemasarakatan cukup akurat dan cepat

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 39     | 26,53% |
| 2.    | Setuju              | 57     | 38,77% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 30     | 20,40% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 15     | 10,20% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Kecepatan dan keakuratan sistem informasi diyakini oleh 102 orang responden sangat akurat dan cepat tapi 45 orang responden menyatakan kebalikan bahwa sistem informasi ditjen pemsarakatan kurang akurat dan lambat. Informasi yang disampaikan ke UPT sangat lambat sehingga UPT harus mencari sendiri informasi tersebut ke bidang yang terkait

Tabel 5.2.8  
Tanggapan Responden terhadap waktu yang diberikan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan di Ditjen Pemasyarakatan.

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 36     | 24,48% |
| 2.    | Setuju              | 57     | 38,77% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 39     | 26,53% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 9      | 6,12%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan sangat cepat dan tidak berbeli-belit hal ini dinyatakan oleh 99 orang responden atau 69,37% responden dan sisanya yang 30,63% responden atau 48 orang menyatakan tidak dan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut. Dalam realitanya *stakeholders* membutuhkan waktu yang lama untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan hingga kadang menyulitkan pelaksanaan pembinaan dan perawatan yang berada di lapangan. Kondisi sistem informasi dalam organisasi pemasyarakatan saat ini belum mendukung tugas pokok dan fungsi organisasi.

Hal ini ditunjukkan dengan tidak tersedianya alat sistem informasi yang terhubung antar UPT dengan UPT dengan Kantor Pusat serta dengan lembaga peradilan lainnya (kepolisian, kejaksaan, dan peradilan) Sistem informasi yang ada masih manual ataupun terkomputerisasi namun masih belum tertata dengan baik. Kemajuan teknologi informasi yang berkembang telah banyak dimanfaatkan untuk mencatat, menginformasikan, mengetahui dan menjelaskan mengenai berbagai data dan dokumen yang terkait dengan data kejahatan. Suatu sistem informasi yang terintegrasi adalah kebutuhan informasi yang disediakan untuk melihat proses yang berada pada tingkat pemeriksaan peradilan hingga proses pembinaan di pemasyarakatan.

Ditjen Pemasyarakatan telah membuat sistem informasi pemasyarakatan (SIPAS) namun hingga saat ini belum dapat dioperasikan karena permasalahan keuangan, pengembangan jaringan dan sumber daya manusia yang belum memadai. Untuk itu diperlukan pengembangan sistem informasi pemasyarakatan

yang berjenjang sehingga pemerintah dan masyarakat dapat mengetahui lebih jauh tentang perkembangan pelaksanaan tugas organisasi pemasyarakatan di Indonesia.

Perkembangan sistem informasi yang terhubung dapat diketahui perkembangan pola-pola intervensi dan pengembangan pola perlakuan terhadap tahanan, narapidana serta pembimbingan, begitu juga jika terjadi gangguan keamanan maka informasi akan dapat segera diketahui oleh para petugas yang berkepentingan. Selama ini petugas membuat sistem informasi dengan model manual atau terkomputerisasi namun tidak sebagai sistem yang terpadu, akibatnya pelaporan harus dibuat secara manual sehingga tidak dapat diketahui secara cepat dan akurat mengenai jumlah tahanan dan narapidana atau klien pemasyarakatan dan anak didik pemasyarakatan secara keseluruhan.

Selain itu tidak semua petugas pemasyarakatan memiliki kemampuan untuk menggunakan alat-alat elektronik oleh karena terbiasa dengan sistem manual, oleh sebab itu pengembangan sumber daya manusia petugas juga harus mencakup kemampuan mengoperasikan sistem informasi yang menggunakan teknologi.

Tabel 5.2.9

Tanggapan Responden terhadap informasi yang disampaikan dengan cepat dari manajemen tingkat atas ke bawah sehingga memudahkan bawahan untuk bertindak

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 24     | 16,32% |
| 2.    | Setuju              | 48     | 32,65% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 3      | 2,04%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 51     | 34,49% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 21     | 14,28% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

75 orang responden menyatakan sependapat dengan pernyataan tersebut, setiap informasi disampaikan secara cepat dari atas kebawah sehingga memudahkan bagi bawahan untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang ada dan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasinya. Sedangkan 72 orang atau 48,99% responden menyatakan ketidak setujuannya terhadap pernyataan tersebut, bahwa informasi terkadang lambat disampaikan sampai pada akhirnya meminta sendiri bahan informasi tersebut.



Tabel 5.2  
Rangkuman Pendapat Responden tentang Tingkat Pemahaman Pegawai  
dan Sistem Informasi di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan

| NO | PERNYATAAN   | Tanggapan Responden |              |              |              |              | Jumlah      |
|----|--|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|    |  | 1                   | 2            | 3            | 4            | 5            |             |
| 1  | Ditjen Pemasyarakatan telah mempunyai tujuan yang jelas dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut  | 24<br>16,32 %       | 78<br>53,06% | 33<br>22,44% | 6<br>4,08%   | 6<br>4,08%   | 147<br>100% |
| 2  | Sasaran dan tujuan Pemasyarakatan dapat dipahami oleh seluruh petugas Pemasyarakatan   | 30<br>20,40%        | 63<br>42,85% | 33<br>22,44% | 12<br>8,16%  | 9<br>6,12%   | 147<br>100% |
| 3  | Seluruh petugas Pemasyarakatan bertanggung jawab terhadap sasaran Ditjen Pemasyarakatan dan berupaya mencapainya   | 57<br>38,77%        | 36<br>24,48% | 3<br>2,04%   | 36<br>24,48% | 15<br>10,20% | 147<br>100% |
| 4  | Manajemen tingkat atas mengkomunikasikan ke bawah semua informasi yang dibutuhkan (seperti sasaran/ tujuan, kinerja organisasi, permasalahan, keterbatasan, strategi, dll) demi kinerja yang efektif | 33<br>22,44%        | 48<br>32,65% | 9<br>6,12%   | 33<br>22,44% | 24<br>16,32% | 147<br>100% |
| 5  | Terbuka lebar kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi (bertalian dengan sasaran/tujuan, usulan/masukan, permasalahan, permohonan, dll) kepada atasan  | 24<br>16,32%        | 75<br>51,02% | 27<br>18,36% | 9<br>6,12%   | 12<br>8,16%  | 147<br>100% |
| 6  | Masalah-masalah yang terjadi dilingkungan Ditjen Pemasyarakatan di diskusikan secara terbuka, terus terang dan membangun   | 30<br>20,40%        | 66<br>44,89% | 9<br>6,12%   | 39<br>26,53% | 3<br>2,04%   | 147<br>100% |
| 7  | Sistem informasi yang ada di Ditjen Pemasyarakatan cukup akurat dan cepat  | 39<br>26,53%        | 57<br>38,77% | 6<br>4,08%   | 30<br>20,40% | 15<br>10,20% | 147<br>100% |
| 8  | Waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan di Ditjen Pemasyarakatan sangat cepat dan tidak berbelit-belit   | 36<br>24,48%        | 57<br>38,77% | 6<br>4,08%   | 39<br>26,53% | 9<br>6,12%   | 147<br>100% |

|   |  |              |              |            |              |              |             |
|---|--|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|-------------|
| 9 | Informasi yang disampaikan dengan cepat dari manajemen tingkat atas ke bawahan sehingga memudahkan bawahan untuk bertindak | 24<br>16,32% | 48<br>32,65% | 3<br>2,04% | 51<br>34,69% | 21<br>14,28% | 147<br>100% |
|---|--|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|-------------|

(Sumber : Peneliti)

Hasil analisis secara keseluruhan menunjukkan bahwa system informasi yang tersedia belum memadai sehingga informasi yang dibutuhkan memakan waktu yang lama untuk mendapatkan. Tidak mungkin organisasi pembelajaran akan terbentuk kalau tidak ada dukungan manajemen puncak.

Manajemen puncak harus mengembangkan budaya organisasi di kalangan manajemen dan karyawannya. Dan ini tercermin dari sosialisasi dan internalisasi tentang visi, misi, tujuan, dan strategi-kebijakan perusahaan. Pembudayaan antara lain dalam aspek-aspek budaya belajar, budaya mutu kinerja, budaya komitmen, dan budaya akuntabilitas harus sudah dimulai sejak tahap proses rekrutmen karyawan baru.

#### 4.5 Tingkat Motivasi dan Pemberdayaan Pegawai

Tabel 5.3.1

Tanggapan responden terhadap terbuka lebarnya kesempatan untuk berkarier di Ditjen Pemasarakatan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 24     | 16,32% |
| 2.    | Setuju              | 54     | 36,73% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 3      | 2,04%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 45     | 30,61% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 21     | 12,28% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Kesempatan berkarier terbuka lebar dan ini disetujui oleh 81 orang atau 55,09% responden sedangkan 66 orang (44,91%) responden menyatakan tidak dan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut bukan pada tidak terbukanya kesempatan berkarier tapi menyangkut pada hal yang mempengaruhi karier tersebut dan hal tersebut bukan pada teknis pekerjaan tapi sering pada unsur yang bukan teknis. Pembinaan karier dalam penyelenggaraan manajemen PNS

dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja (UU No.43 tahun 1999).

Sistem pembinaan karier yang harus dilakukan adalah sistem pembinaan karier tertutup dalam arti negara yang memungkinkan perpindahan PNS tersebut terutama untuk menduduki jabatan yang bersifat manajerial. Pola karier PNS dilaksanakan berdasarkan ketentuan Pola Karier yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan, pelatihan jabatan, serta masa jabatan seseorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu hingga pensiun (PP No.13/2002).

Meskipun aturan pola karier sudah lengkap, kondisi ketidaktertiban sangat dirasakan pada pelaksanaan pembinaan karier petugas masyarakat, terlihat indikasi adanya kolusi/nepotisme dalam proses pembinaan karier dimana selalu ada pegawai masyarakat yang mengadakan pendekatan dengan pejabat baik di Kanwil, Ditjen atau Sekjen agar mendapatkan jabatan yang diinginkan. Kondisi ini secara psikologis berpengaruh pada etos dan semangat kerja pegawai lain yang hanya berharap pada proses keterbukaan dan objektif serta akuntabilitas penilaian terhadap kerja-kerja yang sudah dilakukan. Permasalahan terletak pada mekanisme implementasi pembinaan karier yang dianggap kurang transparan, kurang objektif dan kurang akuntabel.

Dalam realitanya dengan dualisme sistem, pengelolaan pembinaan karier petugas masyarakat masih dalam kewenangan biro kepegawaian Sekjen maka Ditjen Masyarakat sebagai pihak yang mengusulkan orang yang akan diangkat atau menduduki jabatan tertentu perlu menyiapkan mekanisme kontrol terhadap petugas-petugas masyarakat yang dipromosikan untuk menduduki jabatan tersebut. Kedepannya diharapkan petugas masyarakat agar lebih profesional, Ditjen Masyarakat tengah menyusun dan mempersiapkan satu Instrumen Penilaian Kinerja Personal sebagai instrumen kontrol terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya agar dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur objektifitas pembinaan karier pegawai termasuk pemberian hukuman atau pemberian penghargaan terhadap petugas masyarakat yang berprestasi.

Tabel 5.3.2  
Tanggapan responden terhadap kesempatan yang terbuka lebar untuk  
mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai pemasyarakatan di dalam  
maupun di luar negeri

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 30     | 20,40% |
| 2.    | Setuju              | 48     | 32,65% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 30     | 20,40% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 27     | 18,36% |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

90 orang responden (61,27%) menyatakan setuju tentang kesempatan yang terbuka lebar untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai pemasyarakatan di dalam dan luar negeri sedangkan 57 orang responden (38,73%) tidak sependapat dengan pernyataan tersebut karena dalam kenyataannya hanya orang-orang tertentu dan terkadang hanya orang itu saja yang mengikuti diklat sehingga menimbulkan kecemburuan dan pertanyaan seperti apakah kriteria peserta diklat itu sesungguhnya dan untuk apa sebenarnya diadakan diklat. Diungkapkan oleh responden mengenai pendidikan dan pelatihan Pemasyarakatan ke luar dan dalam negeri bagi pegawai Ditjen Pemasyarakatan perlu mendapat sorotan karena hanya terbuka lebar bagi alumni AKIP dan para pejabat yang kebanyakan adalah alumni AKIP. Sedangkan untuk yang non alumni dan menjadi pejabat jarang sekali mendapat pendidikan dan pelatihan tersebut.

Terjadi persaingan antara alumni AKIP dan non alumni dan untuk mendapatkan kesenergisan kinerja yang bukan didasarkan pada alumni dan nono alumni, ditjen pemasyarakatan harus membuat komitmen persaingan yang seimbang diantara keduanya sehingga tidak terjadi kecemburuan sosial sebagai sesama pegawai ditjen pemasyarakatan. Diklat petugas pemasyarakatan selama ini di selenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), petugas pemasyarakatan yang diusulkan untuk mengikuti diklat di BPSDM maka secara umum mengikuti ketentuan diklat berdasarkan agenda atau program yang disusun oleh BPSDM.

Kondisi empirisnya (seperti pernyataan selanjutnya) menunjukkan bahwa rata-rata petugas masyarakat tidak puas dengan penyelenggaraan diklat yang diselenggarakan oleh BPSDM, salah satu faktor penyebab tidak efisiennya penyelenggaraan diklat disebabkan struktur organisasi BPSDM dilakukan dengan pendekatan sistem fungsi yang keseluruhan pusat ini mengadakan pelatihan untuk seluruh unit utama Dep. Hukum dan HAM termasuk ditjen Masyarakat. Pendekatan fungsi ini tidak mengakomodasi kekhususan pengembangan SDM dibidang Masyarakat, sistem diklat terpusat ini menimbulkan efek negatif karena masih banyak petugas masyarakat yang belum pernah mengikuti diklat hingga memasuki tahap pensiun.

Tabel 5.3.3

Tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti sangat menunjang karier di Ditjen Masyarakat

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 66     | 44,89% |
| 2.    | Setuju              | 30     | 20,40% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 33     | 22,44% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 12     | 8,16%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

102 orang responden (69,4%) menyatakan setuju bahwa diklat yang pernah diikuti sangat menunjang kariernya tapi 45 orang responden atau 30,6% menyatakan tidak sependapat dengan pernyataan tersebut, karena diklat yang diikuti hanya bersifat formalitas tidak memenuhi keingintahuan yang menjadi tugas masyarakat. Seringkali diklat yang diadakan untuk masyarakat tidak sesuai atau tidak memenuhi kualitas diklat yang diinginkan sehingga terkesan sia-sia karena bukan hal itu yang dibutuhkan.

Seperti yang ditulis sebelumnya kondisi ketidaktertiban (kolusi/nepotisme) dalam pelaksanaan pembinaan karier petugas masyarakat secara psikologis berpengaruh pada etos dan semangat kerja pegawai yang hanya berharap pada proses keterbukaan, objektif dan akuntabilitas. Meskipun diklat yang pernah diikuti bagus tapi belum tentu menunjang karier karena hal yang paling berpengaruh terhadap penunjang karier bukan hal tersebut tapi hal-hal yang tidak tertulis dan nyata.

Kerangka teori mengatakan bahwa pembelajaran merupakan proses siklus yang kumulatif dan akan terus menerus memperbaharui pengetahuan dengan menambahkan hal-hal baru dalam perbendaharaan pengetahuan dan hal ini akan dilakukan untuk mengubah perilaku dan dengan demikian membuat pegawai dapat berfungsi lebih baik, karena pembelajaran merupakan proses perubahan pribadi yang berkesinambung. Satu-satunya daya saing yang berkelanjutan adalah kemampuan belajar lebih cepat daripada persaingan itu sendiri.<sup>1</sup>

Jika diklat yang diberikan tidak sesuai dan hanya untuk menghabiskan anggaran sangat disayangkan sekali berarti pegawai Ditjen Pemasaryakatan akan kehilangan daya saing dan proses perubahan pribadi padahal sangat diharapkan sekali pribadi-pribadi yang berkualitas dalam memberikan perubahan layanan yang dinilai sangat jelek menjadi baik.

Tabel 5.3.4  
Tanggapan responden terhadap adanya kesempatan untuk menjadi pejabat struktural/fungsional di lingkungan pemsaryakatan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 39     | 26,53% |
| 2.    | Setuju              | 45     | 30,61% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 36     | 24,48% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 18     | 12,24% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 9      | 6,12%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

147 orang responden sebanyak 63 orang atau 57,16% menyatakan cukup, setuju dan sangat setuju akan terbuka lebarnya kesempatan untuk menjadi pejabat struktural/fungsional di lingkungan ditjen pemsaryakatan karena syarat-syarat untuk menjadi seorang pejabat telah jelas. 54 orang responden atau 42,84% menyatakan tidak dan sangat tidak setuju bukan pada terbuka lebarnya kesempatan untuk menjadi seorang pejabat tapi pada syarat-syarat yang tidak tertulis yang pada akhirnya selalu menjadi pertimbangan yang menentukan.

Kesempatan menjadi pejabat struktural/fungsional Ditjen Pemsaryakatan juga dilihat tidak terbuka lebar, responden menyatakan hal tersebut. Permasalahan mendasar yang dimiliki oleh Ditjen Pemsaryakatan adalah: kurangnya kriteria

<sup>1</sup> Hubert K. Rampersad, *Op.ci.hal*, 220

yang jelas dalam promosi pegawai ke tingkatan yang lebih tinggi, dan jenjang karier fungsional yang terlalu cepat dapat menurunkan semangat pegawai. Kesempatan untuk menjadi pejabat seringkali dihadapkan pada persaingan yang tidak sehat, dihadapkan persaingan antar angkatan (alumni AKIP), Daftar Urutan Kedekatan (DUK) atau seberapa sering dan seberapa banyak yang sudah diberikan termasuk unsur *like and dislike* daripada Ditjen Pemasarakatan memiliki serangkaian persyaratan yang masih simpang siur untuk promosi jabatan struktural.

Seharusnya bukan hal tersebut yang tergambar dimana pegawai yang memenuhi kriteria seharusnya memiliki kesempatan yang sama untuk mengisi jabatan yang kosong. Hal ini dilakukan dengan mekanisme "*job tender*" yang diumumkan ke seluruh pegawai dan pimpinan mengundang kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mendaftar.

Untuk menunjang keberhasilan mekanisme "*job tender*" ini, Ditjen Pemasarakatan membentuk Panitia Promosi untuk memastikan obyektifitas dari evaluasi. Adapun tugas dari panitia promosi ini adalah menentukan kriteria promosi dan seleksi, mengkomunikasikan proses promosi dan seleksi, "*fit and proper test*" ke seluruh kandidat dan membuat keputusan akhir penentuan kandidat yang berhasil dan mengumumkan hasil serta penilaian secara terbuka ke seluruh pegawai Ditjen Pemasarakatan.

Untuk posisi kunci seperti pejabat eselon II, Ditjen Pemasarakatan telah membuat suatu rencana atau kriteria untuk posisi kunci yang akan diisi oleh pegawai yang memiliki bakat untuk menjadi "pimpinan di masa yang akan datang". Dengan kriteria ini Ditjen Pemasarakatan memiliki sebuah kelompok calon "pimpinan di masa yang akan datang" yang dipersiapkan. Untuk membangkitkan semangat para calon pimpinan yang telah "*stuck*" pada karier fungsional mereka.

Ditjen Pemasarakatan kini sedang membuat beberapa program seperti yang telah dilakukan oleh Kantor *Intellectual Property (IP Office)* di negara lain yaitu: meningkatkan Bagan kompensasi yang berkaitan dengan kinerja, menyesuaikan sistem kredit point dikaitkan dengan kerumitan aplikasi, mengadakan rotasi pekerjaan antar unit pelaksana teknis, mengembangkan

tanggungjawab seperti mengizinkan para petugas penjagaan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan sesering mungkin untuk meningkatkan pengetahuan teknis mereka. Hal tersebut telah dilakukan oleh Ditjen Pemasarakatan tapi tidak berjalan sebagaimana mestinya, banyak faktor kepentingan yang mengakibatkan proses tersebut hanya setengah jalan.

Tabel 5.3.5  
Tanggapan responden terhadap pimpinan yang selalu memberikan dukungan terhadap pengembangan karier

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 33     | 22,44% |
| 2.    | Setuju              | 33     | 22,44% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 48     | 32,65% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 24     | 16,32% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 9      | 6,12%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Pimpinan selalu memberi dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier, sebanyak 77,56% (114 orang) responden menyatakan kesepahamannya terhadap pernyataan tersebut sedangkan 33 orang responden (22,44%) menyatakan tidak sepaham dengan pernyataan tersebut. Dinyatakan bahwa itu semua tergantung pada pimpinan dan bagaimana caranya pimpinan tersebut mengambil keputusan. Pada dasarnya seorang pimpinan yang baik akan selalu mendukung untuk pengembangan karier dan keahlian para bawahannya dan selalu mengupayakan yang terbaik.

Tabel 5.3.6  
Tanggapan responden terhadap tingkat loyalitas yang dimiliki terhadap pimpinan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 30     | 20,40% |
| 2.    | Setuju              | 63     | 42,85% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 27     | 18,36% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 18     | 12,24% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 9      | 6,12%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

120 orang responden (81,64%) memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan dan hal ini memang harus dilakukan bila tidak akan sulit untuk



bertahan pada setiap jabatan sedangkan 27 orang responden atau 18,36 % menyatakan tidak setuju bukan tidak setuju untuk memiliki loyalitas tapi loyalitas yang diberikan hanya sebatas antara pimpinan dan bawahan tidak lebih sampai loyalitas untuk mengcover semua kesulitan keuangan atau hal-hal lain yang bersifat pribadi.

Tabel 5.3.7  
Tanggapan responden terhadap semua kegiatan yang dilakukan diketahui oleh pimpinan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 36     | 24,48% |
| 2.    | Setuju              | 72     | 48,97% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 21     | 14,28% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 15     | 10,20% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 3      | 2,04%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

87,73% responden menyatakan bahwa semua kegiatan yang dilakukan diketahui oleh pimpinan dan hanya 12,7% atau hanya 18 orang responden yang menyatakan tidak dan sangat tidak setuju bahwa pimpinan tidak mengetahui kegiatan yang dilakukan oleh stafnya. Ditjen pemasyarakatan merupakan salah satu instansi pemerintah dan sistem yang dilakukan berdasarkan hirarki sehingga setiap putusan dan kegiatan yang dilakukan harus sepengetahuan pimpinan jadi tidak mungkin seorang pimpinan tidak mengetahui semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.

Salah satu bentuk "sepengetahuan" pimpinan digambarkan melalui pengawasan, pelaksanaan pengawasan melekat merupakan alat utama untuk memberikan jaminan kualitas (Quality Assurance) dari penyelenggaraan pemerintahan yang dilakukan secara berjenjang di setiap UPT. Permasalahan yang terjadi adalah seberapa efektif pengawasan melekat atau pengawasan atasan langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh UPT yang berada dibawahnya mengingat masih adanya dan tingginya kecenderungan semangat untuk melindungi kropsnya.

Untuk lebih memastikan berjalannya roda organisasi secara lebih efektif dan efisien maka pihak internal Ditjen Pemasyarakatan sedang menyusun prosedur tetap atau protap pengawasan yang juga mengatur tentang kode etik

perilaku bagi semua petugas pemasyarakatan termasuk mekanisme pemberian *reward and punishment*.

Tabel 5.3.8  
Tanggapan responden terhadap motivasi yang dimiliki disebabkan menyukai pekerjaan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 39     | 26,53% |
| 2.    | Setuju              | 33     | 22,44% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 6      | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 66     | 44,89% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 3      | 2,04%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Semangat dan motivasi kerja dimiliki karena sangat menyukai pekerjaan tersebut. 78 orang responden (53,03%) menyatakan setuju dengan hal tersebut, ini karena responden memang sangat menikmati dan pekerjaan ini sesuai dengan yang diharapkan, sehingga semangat dan motivasi itu tumbuh dengan sendirinya. Orang tidak bekerja dengan pengabdian dan tidak menggunakan energi untuk sesuatu yang tidak diyakini, oleh karena itu kejelasan dan keseragaman nilai serta prinsip pribadi dan organisasi sangat penting untuk keterlibatan aktif pegawai.

Identifikasi diri dengan organisasi adalah dorongan terpenting bagi pegawai untuk mengabdikan diri secara aktif kepada tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan 46,97% responden menyatakan sangat dan tidak setuju, akan sulit bagi responden untuk memiliki semangat dan motivasi jika berada pada bidang yang tidak diinginkan dan tidak menghasilkan apa-apa, apalagi memang di posisikan pada bidang itu dengan pertimbangan banyak hal. Sehingga yang muncul hanya kekecewaan dan sakit hati. Seseorang pada posisi seperti ini hanya akan menimbulkan masalah terhadap kinerja karena tidak mungkin mengharapkan kinerja yang bagus pada orang seperti ini.

Tabel 5.3.9  
Tanggapan responden terhadap kemampuan yang dimiliki sehingga meningkatkan kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 39     | 26,53% |
| 2.    | Setuju              | 69     | 22,44% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 24     | 4,08%  |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 44,89% |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 3      | 2,04%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

132 orang responden menyatakan memiliki kemampuan yang dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan sedangkan sisanya merasa tidak memiliki kemampuan tersebut. Kemampuan tidak hanya bicara tentang seberapa banyak diklat pernah diikuti tapi juga bicara tentang *performance* seseorang. Kemampuan yang bisa dengan nyata dilihat dari hasil kerja dan kebijakan pemikiran.

Permasalahan pembinaan dan perawatan di ditjen pemasyarakatan yang paling utama adalah "kemampuan" petugas dalam mengelola semua persoalan yang terjadi di UPT seperti over kapasitas, perubahan status pendidikan napi/tah yang cenderung adalah orang-orang berpendidikan, kejahatan traninternasional, dll. Sehingga diperlukan petugas yang mampu mengatasi perbedaan paradigma pengelolaan, dan perencanaan dalam melaksanakan pembinaan dan pelayanan.

Dalam rangka memperkaya pola pembinaan sepatutnya petugas pemasyarakatan harus dibekali pengetahuan yang berhubungan dengan instrumen-instrumen yang terkait, dan ini penting diberikan untuk memperluas wawasan serta membentuk cara pandang perilaku petugas pemasyarakatan.

Tabel 5.3.10  
Tanggapan responden terhadap penyediaan fasilitas yang dilakukan oleh ditjen pemasyarakatan untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 66     | 44,89% |
| 2.    | Setuju              | 33     | 22,44% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 30     | 20,40% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 6      | 4,08%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Dari 87,73% responden atau 129 orang menyatakan bahwa ditjen pemasyarakatan telah menyediakan fasilitas yang memadai untuk meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan sedangkan 18 orang (12,27%) menyatakan bahwa ditjen pemasyarakatan belum menyediakan fasilitas yang memadai padahal rutinitas semakin tinggi dan membutuhkan penanganan segera, harus dipercepat penyediaan fasilitas yang memadai untuk mempermudah proses penyelesaian pekerjaan. Sejumlah responden Ditjen Pemasyarakatan menyatakan bahwa fasilitas yang ada kurang memadai, hal ini perlu mendapat perhatian Ditjen Pemasyarakatan untuk membuat suatu perencanaan matang terhadap pengadaan barang dan fasilitas lain yang jumlahnya mencukupi dengan kualitas bagus.

Realitanya fasilitas yang tersedia sudah memadai tapi dengan jumlah yang kurang yang menurut idealnya masing-masing pegawai mendapatkan satu demi kelancaran pekerjaan. Ini merupakan salah satu sisi gambaran mengapa kinerja ditjen Pemasyarakatan sangat jelek.

Tabel 5.3.11  
Tanggapan responden atas kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan

| NO    | PERNYATAAN          | Jumlah | %      |
|-------|---------------------|--------|--------|
| 1.    | Sangat Setuju       | 66     | 44,89% |
| 2.    | Setuju              | 33     | 22,44% |
| 3.    | Cukup Setuju        | 30     | 20,40% |
| 4.    | Tidak Setuju        | 12     | 8,16%  |
| 5.    | Sangat Tidak Setuju | 6      | 4,08%  |
| TOTAL |                     | 147    | 100%   |

(Sumber : Peneliti)

Ada kesempatan untuk menggunakan cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dan ini dinyatakan oleh 87,73% atau 129 orang responden sedangkan 12,27% menyatakan tidak dan sangat tidak setuju meski ada kesempatan untuk menggunakan cara/metode sendiri tetap saja untuk setiap hal agar dikoordinasikan dengan atasan agar tidak menyalahi aturan. Ditjen Pemasarakatan merupakan instansi pelayanan publik yang berada di bawah Departemen Hukum dan HAM RI, untuk kualitas dan kuantitas pegawainya Ditjen Pemasarakatan perlu untuk mengembangkan suatu perencanaan stratejik tersendiri berkaitan dengan SDM sehingga kualitas yang diinginkan bisa sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Ditjen Pemasarakatan.

SDM yang memiliki kesempatan berkarier di masa yang akan datang dan dengan kuantitas yang dimiliki SDM tersebut dapat memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. Bagian kepegawaian harus lebih aktif berperan dalam perencanaan stratejik SDM ini, dapat dibuat suatu perencanaan periodik dan *timetable* berkaitan dengan proses rekrutmen pegawai baru.

Selain itu pegawai Ditjen Pemasarakatan menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan ini tidak dapat menunjang karier mereka di Ditjen Pemasarakatan hal ini menunjukkan bahwa sudah saatnya Ditjen Pemasarakatan melakukan analisa pelatihan sebagai dasar penentuan program pelatihan di masa yang akan datang. Subdit pengembangan dan pelatihan Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan Direktorat Jenderal Pemasarakatan dapat melakukan analisa pelatihan ini dengan melakukan evaluasi kebutuhan untuk menentukan tipe pelatihan dan pengembangan yang paling efektif yang memenuhi kebutuhan Ditjen Pemasarakatan.

Subdit pengembangan dan pelatihan juga perlu untuk membuat evaluasi pasca pelatihan dengan melakukan test pasca pelatihan atau metode analitik yang lebih tinggi lainnya. Hasil dari program pelatihan ini seyogyanya dipandang untuk pengembangan pegawai sehingga bagian pelatihan dapat membuat suatu sistem evaluasi kinerja pegawai yang dihubungkan dengan program pengembangan karier pegawai tersebut.

Tabel 5.3  
Rangkuman Pendapat Responden Tentang Tingkat Motivasi Dan Pemberdayaan  
Pegawai Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Departemen Hukum Dan Hak Asasi  
Manusia RI

| NO | PERNYATAAN   | TANGGAPAN RESPONDEN |        |        |        |        | JUMLAH |
|----|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    |  | 1                   | 2      | 3      | 4      | 5      |        |
| 1  | Kesempatan berkarier terbuka lebar di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan   | 24                  | 54     | 3      | 45     | 21     | 147    |
|    |  | 16,32%              | 36,73% | 2,04%  | 30,61% | 12,28% | 100%   |
| 2  | Kesempatan terbuka lebar untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai Pemasyarakatan di dalam dan luar negeri | 30                  | 48     | 12     | 30     | 27     | 147    |
|    |  | 20,40%              | 32,65% | 8,16%  | 20,40% | 18,36% | 100%   |
| 3  | Pendidikan dan pelatihan yang pernah anda ikuti sangat menunjang karier anda di Ditjen Pemasyarakatan                | 66                  | 30     | 6      | 33     | 12     | 147    |
|    |  | 44,89%              | 20,40% | 4,08%  | 22,44% | 8,16%  | 100%   |
| 4  | Terbukanya kesempatan untuk menjadi pejabat struktural/fungsional di lingkungan Ditjen Pemasyarakatan                | 39                  | 45     | 36     | 18     | 9      | 147    |
|    |  | 26,53%              | 30,61% | 24,48% | 12,24% | 6,12%  | 100%   |
| 5  | Pimpinan selalu memberikan dukungan terhadap pengembangan keahlian dan karier anda                                   | 33                  | 33     | 48     | 24     | 9      | 147    |
|    |  | 22,44%              | 22,44% | 32,65% | 16,32% | 6,12%  | 100%   |
| 6  | Anda memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan  | 30                  | 63     | 27     | 18     | 9      | 147    |
|    |  | 20,40%              | 42,85% | 18,36% | 12,24% | 6,12%  | 100%   |
| 7  | Seluruh kegiatan yang dilakukan diketahui oleh pimpinan anda   | 36                  | 72     | 21     | 15     | 3      | 147    |
|    |  | 24,48%              | 48,97% | 14,28% | 10,20% | 2,04%  | 100%   |
| 8  | Anda memiliki semangat/motivasi bekerja yang tinggi karena anda menyukai pekerjaan anda                              | 39                  | 33     | 6      | 66     | 3      | 147    |
|    |  | 26,53%              | 22,44% | 4,08%  | 44,89% | 2,04%  | 100%   |
| 9  | Anda memiliki kemampuan yang lebih sehingga dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan                      | 39                  | 69     | 24     | 12     | 3      | 147    |
|    |  | 26,53%              | 46,93% | 16,32% | 8,16%  | 2,04%  | 100%   |
| 10 | Ditjen Pemasyarakatan telah menyediakan fasilitas yang memadai untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan       | 66                  | 33     | 30     | 12     | 6      | 147    |
|    |  | 44,89%              | 22,44% | 20,40% | 8,16%  | 4,08%  | 100%   |

|    |   |              |              |              |             |            |             |
|----|---|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|-------------|
| 11 | Adanya kesempatan untuk mencoba menggunakan cara/metode sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan | 66<br>44,89% | 33<br>22,44% | 30<br>20,40% | 12<br>8,16% | 6<br>4,08% | 147<br>100% |
|----|---|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|-------------|

(Sumber : Peneliti)

Hasil penelitian menunjukkan kekurangan yang harus di perbaiki oleh Ditjen Pemasarakatan untuk mendapatkan kinerja yang bagus. Berdasarkan hasil penelitian, aspek yang perlu ditingkatkan kinerjanya adalah sebagai berikut: 1) Meningkatkan pengetahuan pegawai, 2) meningkatkan kesejahteraan pegawai, 3) sistem informasi. Seperti telah dikatakan terdahulu bahwa tonggak sebuah organisasi adalah Sumber Daya termasuk adalah sumber daya manusia selain itu sebagai salah satu pelayan publik yang lebih banyak menggunakan pendekatan manusia sebagai pendukung utama dalam pelayanan maka Ditjen harus segera memperbaiki kompetensi manusianya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan meningkatkan kinerjanya.

Kepuasan kerja pegawai di lingkungan direktorat jenderal pemasarakatan harus lebih meningkatkan lagi motivator dan pemberdayaan sumber daya yang dimiliki, bila di lihat dari data kepegawaian terlihat tingkat pendidikan rata-rata cukup bagus dan banyak yang bergelar magister dan tetap saja penilaian masyarakat bahwa kinerja ditjen pemasarakatan jelek. Selain itu dalam realitanya sudah cukup banyak petugas pemasarakatan yang di motivasi sehingga memiliki kompetensi yang bagus tapi tidak dimanfaatkan.

Harus dibedakan kompetensi yang bagaimana yang diinginkan oleh Ditjen Pemasarakatan untuk pegawainya, apakah sudah cukup memotivasi dengan imbalan berupa tunjangan, dan sekolah gratis atau hal lainnya. Bila diperhatikan lebih lanjut terlihat sumber daya tersebut tidak digunakan secara maksimal dalam hal pemberdayaan. Sumber daya manusia yang ada ditjen pemasarakatan diberi pendidikan dan pelatihan yang bagus tapi hanya sampai diberikan tidak digambarkan akan diapakan lagi sumber daya yang sudah bagus ini.

Ditjen pemasarakatan harus mulai memetakan semua sumber daya yang memiliki kompetensi bagus untuk dimanfaatkan dan diperdayakan, untuk lebih memotivasi ditjen juga harus menyiapkan langsung promosi yang lebih baik lagi

bila satu pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik sehingga akan memacu tenaga-tenaga profesional ini untuk belajar dan berkembang lebih baik lagi.

Ada 5 (lima) kategori yang dapat ditingkatkan atau dijadikan motivasi : faktor keberhasilan, penghargaan, pekerjaan sendiri, rasa tanggung jawab dan faktor peningkatan jadi tidak selalu bicara keuangan dan fasilitas bila ingin memotivasi pegawainya. Perkembangan karier, kemantapan dalam pekerjaan, kemandirian untuk memutuskan (pendelegasian wewenang), dll merupakan motivator bagi pegawai.

Menurut Victor Vroom bahwa *performance* seseorang merupakan fungsi perkalian antara motivasi dan kemampuan/kecakapan, bila salah satu faktor rendah maka kinerjanya pasti rendah tapi seseorang akan termotivasi untuk berusaha lebih keras bila dia yakin bahwa usahanya akan memberikan hasil berupa penghargaan dari organisasi (peningkatan gaji, tunjangan, atau promosi) dan pengakuan ini akan memuaskan tujuan/harapan pribadinya. Bila hal ini dikaitkan dengan kinerja ditjen pemyarakatan dan hasil pengolahan data yang menyatakan bahwa penghargaan, sanksi, promosi dan pengembangan skill yang tidak relevan hasilnya dengan pengembangan karier, maka ditjen pemyarakatan harus mulai merubah sistemnya serta lebih mengutamakan pegawainya dengan memberikan yang terbaik untuk lebih memotivasi kinerjanya.

Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari pegawai Ditjen Pemyarakatan telah aktif memberikan sumbangan pikiran dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Kepedulian pegawai terhadap organisasi telah ditunjukkan dengan adanya saran-saran yang sifatnya membangun organisasi. Ini menunjukkan adanya ikatan atau pemahaman mengenai tujuan organisasi.

Ditjen Pemyarkatan harus merubah pola pengembangan karier yang ada agar lebih transparan dan setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama dan dapat berkompetensi dengan semua kualitas dan kuantitas yang dimiliki baik yang di pusat maupun unit pelaksana teknis yang ada di pelosok daerah. Ditjen Pemyarakatan harus memiliki bank data yang akurat mengenai status karier dari seluruh pegawainya.



Kenyataan dilapangan telah ditemukan beberapa perbaikan dalam promosi yaitu berupa assessment untuk mendapatkan profil pejabat dimasa depan. Semakin dipahami bahwa Sumber Daya Manusia merupakan aset suatu organisasi. Oleh karena itu manajemen dalam organisasi ini mulai banyak yang memberikan perhatian terhadap strategi pengembangan SDM di organisasinya, antara lain dengan menggunakan *Assessment Center*.

*Assessment Center*, adalah suatu metoda untuk mengidentifikasi dan menjaring pegawai, yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*). Dalam setiap program AC, setiap kandidat diberikan berbagai simulasi tingkah laku (*behavioral simulation*) untuk kemudian di observasi dan dievaluasi oleh beberapa *assessor*. Karakteristik dari AC, adalah mengacu pada *job target* yang spesifik, pemberian simulasi yang jenisnya *multiple exercise* dan proses penilaian yang bersifat *multiple assessor*.

*Assessment Center* selain bertujuan untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari. *Assessment Center* sebagai suatu metoda, selain digunakan dalam program pengembangan karir, juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan. SDM merupakan salah satu isu yang paling disoroti oleh para pimpinan organisasi. Pernyataan bahwa “*Man behind the gun*” atau kunci dari keberhasilan, namun di sisi lain praktek untuk mewujudkan SDM yang berkualitas seringkali menjadi nomor dua apabila hal tersebut dikaitkan dengan biaya.

Sebagai suatu metoda untuk menggali kemampuan manajerial, *Assessment Center* memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh AT&T, dari 103 orang yang diidentifikasi sebagai “*high potential person*“, 54% mendapat promosi satu tingkat dengan kesuksesan signifikan dan 42% mendapatkan promosi dua tingkat dengan kesuksesan yang juga signifikan.

Dalam penelitian tersebut, metoda *Assessment Center* memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metoda lainnya. Oleh karena itu, sebagai metoda, AC memiliki validitas dan tingkat obyektivitas yang tergolong cukup tinggi. Melihat cara kerja AC yang menjanjikan ini tidak ada salahnya bila ditjen pemasyarakatan untuk mencoba menerapkannya dilingkungan pemasyarakatan agar dalam penyeleksian dan promosi jabatan akan lebih transparan, jelas kriteria yang digunakan dan dapat dipertanggungjawaban hasil seleksinya.

Diharapkan dengan begitu, dimasa depan Petugas Pemasyarakatan bisa menjadi pengayom yang sebenar-benarnya bagi Warga Binaan Pemasyarakatan dan masyarakat luas pada umumnya. Ada pepatah asing mengatakan "think big start small" yaitu 3 M : mulai dari diri sendiri, mulai dari yang kecil dan mulai dari sekarang, tidak sulit dan sangat mungkin bisa diterapkan dilingkungan kerja masing-masing, hal ini akan mendongkrak budaya kerja Petugas Pemasyarakatan dan dengan demikian secara makro akan menghasilkan indeks prestasi kerja yang baik bagi Ditjen Pemasyarakatan.

Selain melakukan *assessment center* tidak salah juga bila ditjen pemasyarakatan mencoba menganalisis kembali pendidikan dan pelatihan yang diberikan untuk pengembangan dan peningkatan sumber daya manusianya. Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat.

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan. Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai.

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap-gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap-gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan (HRD atau Divisi

Training) dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi organisasi.

Jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah: 1) memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan. 2) Memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar benar orang-orang yang tepat, 3) Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.

4) Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan, 5) Memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan, 6) Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Di kalangan para ahli pelatihan dan pengembangan ada pendapat yang mengatakan bahwa pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu : 1) partisipasi 2) repetisi 3) relevansi 4) pengalihan dan 5) umpan balik. Dalam situasi ini Ditjen Pemasarakatan telah memiliki SDM yang bagus maka prinsip belajar yang terakhir dapat digunakan yaitu umpan balik.

Melalui umpan balik peserta pegawai yang berkompentensi mengetahui apa tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan selama ini dan apakah itu tercapai seperti yang diinginkan baik sebagai pengetahuan baru atau ketrampilan yang belum dimiliki sebelumnya atau dalam bentuk terjadinya suatu perubahan berperilaku. Dengan motivasi tinggi akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung dengan lebih efektif lagi dan sebaliknya bila tanpa umpan balik tidak akan diketahui sampai dimana kemajuannya.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa pegawai baru akan dapat melaksanakan tugasnya dengan sempurna seperti yang diinginkan yang berarti pegawai baru memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas pekerjaan yang dipercayakan. Pegawai lamapun yang sudah berpengalaman harus meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja, belum lagi bila ditempatkan pada tugas pekerjaan yang baru yang tidak mustahil ada suatu kebiasaan-kebiasan kerja yang tidak atau kurang baik yang perlu dihilangkan.

Hal lain yang perlu diperbaiki adalah fasilitas atau system informasi, dalam hal ini sebaiknya Ditjen Pemasarakatan memiliki bank data mengenai seluruh petugas pemasarakatan yang ada di seluruh Indonesia dengan criteria : 1) Pangkat terakhir 2) Masa kerja 3) Sudah berapa lama di suatu tempat 4) Track record mengenai jabatan yang disandang 5) Prestasi kerja dan akademik.

Data ini dimaksudkan untuk membantu dalam mengadakan seleksi dan promosi pada satu jabatan, sehingga akan membantu menampilkan orang-orang yang tidak pernah tampil untuk diketahui keberandaanya dan sudah berapa lama dengan jabatan dan masa kerja yang di lalainya selama di daerah. Bank data ini secara minimum tercipta dengan adanya informasi tentang analisis pekerjaan melalui uraian pekerjaan dan standar prestasi kerja. Berdasarkan informasi inilah satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan. Berbagai langkah yang dimaksud berguna baik untuk kepentingan internal maupun eksternal.

Secara internal informasi ini akan membantu dalam hal pengelompokan berbagai pekerjaan atau bidang berdasarkan jenisnya dan pada gilirannya bermanfaat dalam pengambilan keputusan seperti misalnya alih tugas antara kelompok tertentu. Dalam bank data tersebut tercantum sudah berapa lama orang tersebut dalam jabatan dan pangkat yang sekarang dan tanpa diminta maka dapat diusulkan untuk menduduki satu jabatan yang naik eselonnya.

Disini terlihat hubungan ketergantungan antara manusia dan organisasi dimana manusia tidak akan pernah mencapai tujuannya tanpa menggunakan jalur

organisasi begitu pula yang terjadi sebaliknya, setiap organisasi akan mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sejumlah orang yang ada di dalamnya.

#### **4.3. Rencana Kerja Direktorat Jenderal Pemasarakatan**

Berdasarkan penelitian tentang pengukuran kinerja Ditjen Pemasarakatan dengan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *balanced scorecard*, dapat diketahui bahwa ada beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian organisasi karena mempunyai tingkat kinerja yang belum memuaskan. Oleh karena itu Ditjen Pemasarakatan telah melakukan suatu perencanaan kerja untuk 2010 sampai dengan 2014 yaitu :

Begitu juga dengan visi dan misi dari Direktorat Jenderal Pemasarakatan telah dirancang ulang di rakernis pemasarakatan agar lebih fleksibel dan sesuai dengan tuntutan era globalisasi. Visi Ditjen pemasarakatan adalah menjadi lembaga yang akuntabel, transparan dan profesional dengan didukung petugas yang memiliki kompetensi tinggi yang mampu mewujudkan tertib pemasarakatan.

Misinya Ditjen Pemasarakatan yaitu : 1) mewujudkan tertib pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemasarakatan secara konsisten dengan mengedepankan penghormatan terhadap hukum dan Hak Asasi Manusia, 2) membangun kelembagaan yang profesional dengan berlandaskan pada akuntabilitas dan transparansi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemasarakatan, 3) mengembangkan kompetensi dan potensi sumber daya petugas secara konsisten dan berkesinambungan, 4) mengembangkan kerjasama dengan mengoptimalkan keterlibatan stakeholder.

Berkaitan dengan perkembangan lingkungan yang terjadi nilai-nilai yang dikandung oleh visi dan misi Ditjen Pemasarakatan sesuai dengan nilai-nilai *Good Governance*, dengan demikian kinerja Ditjen Pemasarakatan di masa depan dapat diukur dari seberapa jauh lembaga dan petugas pemasarakatan telah mewujudkan nilai-nilai *Good Governance* dan yang secara nyata dirasakan oleh masyarakat. Hasil survey KPK dan perubahan visi dan misi telah banyak memicu Ditjen Pemasarakatan untuk meningkatkan lagi pelayanan bagi warga binaan pemasarakatan secara keseluruhan dengan melakukan banyak terobosan seperti

pencanangan ISO 9001:2000 dalam hal pelayanan makanan bagi WBP Wanita di Lapas Wanita Malang, Pekan Olah Raga, seni dan MTQ antar Napi se Kanwil masing-masing dan penyelenggaraan ESQ secara gratis di Lapas/Rutan dalam hal pembinaan secara jasmani dan rohani, pelayanan kesehatan dengan melakukan penanggulangan TB dan HIV di Lapas/Rutan.

Pemberian kegiatan kerja seperti pengolahan sampah yang dilaksanakan oleh Lapas Cipinang, pembuatan tas di Lapas Bogor, kerajinan tangan di Lapas Wanita Tangerang, mengadakan pendidikan formal seperti yang dilaksanakan di Lapas Anak Tangerang, pembangunan Lapas/Rutan baru untuk mengelompokkan pembinaan sesuai dengan pemidanaan seperti Lapas Khusus Narkotika, Lapas Khusus Korupsi dan Terorisme, Lapas Khusus Anak, Lapas Khusus Wanita, dll. Untuk lebih membangun citra positif dan kepercayaan masyarakat terhadap petugas pemasyarakatan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka berdasarkan Instruksi Menteri Hukum & HAM yang ditindak lanjuti dengan Surat Edaran Direktur Jenderal Pemasyarakatan tentang Budaya Tertib Pemasyarakatan, dilakukan langkah konkret dengan membuat rumusan kebijakan, yang menyatukan langkah secara serentak terus menerus dan berkelanjutan di seluruh Lapas/Rutan se-Indonesia dengan membentuk gerakan “Budaya Tertib Pemasyarakatan” yang secara nasional dipusatkan di Rutan Salemba dan dicanangkan langsung oleh Menteri Hukum & HAM Andi Mattallatta pada tanggal 15 Februari 2008.

Budaya Tertib Pemasyarakatan dimaksud untuk membangun komitmen yang tinggi dan integritas moral yang kuat bagi petugas pemasyarakatan dan merupakan kegiatan yang terencana dan berkesinambungan, untuk mengetahui tingkat keberhasilan dilakukan monitoring dan evaluasi secara periodik setiap bulan. Budaya Tertib Pemasyarakatan (Buterpas) merupakan kegiatan peningkatan kinerja yang wajib dilaksanakan oleh seluruh jajaran pemasyarakatan baik tingkat pusat, tingkat wilayah maupun segenap pelaksana pada unit pelaksana teknis pemasyarakatan yang merupakan program penertiban di segala aspek dan dirancang dalam bentuk kegiatan yang terencana, terkendali dan terukur tingkat keberhasilannya.

Pertanggungjawaban pelaksanaan Buterpas yang dilaporkan setiap bulan meliputi program : 1) penanggulangan over kapasitas, 2) penanggulangan kekurangan pegawai, 3) pemberantasan peredaran narkoba, 4) pemberantasan pungutan liar, 5) penertiban warung-warung liar, 6) peningkatan pelayanan, 7) pemberantasan penggunaan HP oleh penghuni, 8) peningkatan kegiatan kerja.

Indikator keberhasilan pelaksanaan Buterpas berupa : 1) frekuensi kasus pelarian penghuni, 2) frekuensi kasus gangguan keamanan dan ketertiban, 3) frekuensi kasus pengaduan, 4) frekuensi kasus penemuan narkoba di Lapas dan Rutan, 5) frekuensi jumlah oknum yang terlibat narkoba, 6) penurunan angka kematian dan kesakitan, 7) peningkatan Pembebasan Bersyarat, Cuti Bersyarat dan Cuti Menjelang Bebas, 8) pemindahan napi dalam wilayah dan antar wilayah.

Pelaksanaan Buterpas dan terobosan terobosan lainnya merupakan inisiatif Ditjen Pemasyarakatan untuk meningkatkan kemampuan melalui *Capacity Building* yang memuat serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas Ditjen Pemasyarakatan dengan memusatkan perhatian kepada dimensi: 1) pengembangan sumberdaya manusia, 2) penguatan organisasi, dan 3) reformasi kelembagaan.

Secara keseluruhan selama ini semua kegiatan yang dilaksanakan oleh Ditjen Pemasyarakatan untuk meningkatkan kemampuannya melalui *Capacity Building* lebih banyak ditekankan pada 1 (satu) dimensi saja yaitu penguatan organisasi yang hanya ditujukan kepada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada serta pengaturan struktur mikro. Sedangkan untuk dua dimensi lainnya belum banyak dilakukan terutama mengenai sumber daya manusia yang merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Dibawah ini merupakan matriks usaha stratejik yang telah di susun oleh Ditjen Pemasyarakatan yang merupakan salah satu langkah kongkret yang diambil oleh Ditjen Pemasyarakatan dalam merubah imagenya agar lebih Akuntabel dan Transparant dalam memberikan layanan kepada publik.

Tabel. 5.1

## Matriks Penyusunan Program

| SASARAN STRATEGIK   | INISIATIF STRATEGIK   | PROGRAM   | INDIKATOR KEBERHASILAN PROGRAM   |
|---|---|---|--|
| 1. Peningkatan Kemandirian dan Kepribadian WBP.           | Meningkatkan kualitas pelaksanaan program pembinaan dan pembimbingan. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembinaan kemandirian narapidana, anak didik Pemasarakatan, dan Klien Pemasarakatan yang berbasis masyarakat.</li> <li>2. Pembinaan kepribadian narapidana, anak didik dan Klien Pemasarakatan.</li> <li>3. Pengembangan pusat produksi Lapas dan Bapas.</li> <li>4. Pengembangan pusat pembelajaran/pendidikan bagi anak didik Pemasarakatan.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya jumlah narapidana, anak didik, dan klien pemasarakatan yang terampil.</li> <li>2. Meningkatnya jumlah narapidana, anak didik dan klien pemasarakatan yang mandiri.</li> <li>3. Menurunnya angka gangguan kamtib.</li> <li>4. Terbentuknya sentra produksi di Lapas dan Bapas.</li> <li>5. Bertambahnya jumlah peserta pendidikan.</li> <li>6. Bertambahnya jenis pendidikan.</li> <li>7. Meningkatnya kualitas pendidikan.</li> </ol> |
| 2. Terpeliharaan Basan (Barang Sitaan Negara)             | Meningkatkan mekanisme pemeliharaan Basan dan Baran                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan sarana dan prasarana.</li> <li>2. Pola standarisasi gedung Rupbasan.</li> <li>3. Pengembangan mekanisme pengelolaan basan/baran.</li> <li>4. Pengembangan mekanisme pengamanan basan/baran.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya jumlah Rupbasan.</li> <li>2. Tersedianya pola bangunan Rupbasan.</li> <li>3. Adanya SOP mekanisme pemeliharaan, pengelolaan dan pengamanan basan/baran.</li> </ol>  |
| 3. Terpenuhinya rasa keadilan masyarakat                  | Optimalisasi transparansi pelaksanaan tupoksi                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan komunikasi massa.</li> <li>2. Peningkatan pelayanan publik.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya partisipasi masyarakat.</li> <li>2. Menurunnya keluhan masyarakat (kepuasan pelanggan dengan pelayanan prima).</li> <li>3. Adanya SOP Standar Mutu Pelayanan.</li> </ol>  |
| 4. Meningkatnya peran serta masyarakat                    | Meningkatkan kerja sama dengan seluruh elemen masyarakat              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan kemitraan dengan masyarakat (Pengembangan Social Support, Social Control, Social Participation).</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya aktifitas dan pencapaian institusi.</li> <li>2. Efisiensi penggunaan anggaran institusi.</li> </ol>   |
| 5. Meningkatnya kualitas proses pelaksanaan pembinaan dan | Pemberdayaan seluruh sumber daya yang tersedia                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan kurikulum pembinaan dan pembimbingan WBP berbasis kebutuhan pelaksanaan tugas.</li> <li>2. Penyempurnaan pola umum</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya modul dan silabi pembinaan dan pembimbingan.</li> <li>2. Optimalnya pola umum pembinaan dan</li> </ol>   |



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p>pembimbingan WBP serta pelayanan tahanan</p> |  | <p>pembinaan dan pembimbingan WBP.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Standarisasi pelayanan dan pembinaan.</li> <li>4. Pemberdayaan BPP, TPP Pusat, Wilayah dan UPT.</li> <li>5. Penyusunan model pembinaan untuk kejahatan narkoba dan psikotropika, terorisme, korupsi, napi seumur hidup, pidana mati dan kejahatan khusus lainnya.</li> <li>6. Penyusunan model pembinaan untuk napi wanita dan andik Pas serta WNA.</li> <li>7. Penyuluhan dan bantuan hukum bagi tahanan.</li> <li>8. Penambahan dokter dan tenaga medis.</li> <li>9. Penambahan psikolog, psikiater, guru dan tenaga profesional lainnya.</li> <li>10. Pemuktahiran peralatan medik.</li> <li>11. Layanan kesehatan berbasis kemitraan.</li> <li>12. Layanan kesehatan khusus napi, tahanan dan andik Pas yang rawat inap.</li> <li>13. Layanan kesehatan khusus napi, tahanan dan andik Pas yang menderita HIV/AIDS dan penyakit menular lainnya.</li> </ol> | <p>pembimbingan WBP.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Tersusunnya SOP pelayanan dan pembinaan.</li> <li>4. Optimalnya peran dan tugas BPP, TPP Pusat, Wilayah dan UPT.</li> <li>5. Adanya model pembinaan untuk kejahatan narkoba dan psikotropika, terorisme, korupsi, terpidana seumur hidup, pidana mati dan kejahatan khusus lainnya.</li> <li>6. Adanya model pembinaan untuk napi wanita dan anak didik Pas dan WNA.</li> <li>7. Meningkatnya kesadaran atas hak dan kewajiban serta tersedianya anggaran bagi pelaksanaan bantuan hukum.</li> <li>8. Tercukupinya jumlah tenaga dokter dan tenaga medis di setiap Lapas dan Rutan.</li> <li>9. Tercukupinya psikolog, psikiater, guru dan tenaga profesional lainnya.</li> <li>10. Tersedianya peralatan medik sesuai kebutuhan.</li> <li>11. Meningkatnya layanan kesehatan bagi WBP dan tahanan melalui kerjasama.</li> <li>12. Terpenuhinya layanan rawat inap bagi WBP dan tahanan.</li> <li>13. Terpenuhinya layanan kesehatan khusus napi, tahanan dan andik Pas yang menderita HIV/AIDS dan penyakit menular lainnya.</li> </ol> |
| <p>6. Optimalisasi peran Bapas</p>              | <p>Meningkatkan peran dan fungsi Bapas</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan dan pengembangan kelembagaan Bapas.</li> <li>2. Pengautan dan perluasan kerjasama dengan instansi lain.</li> <li>3. Pengembangan SBK pelayanan Litmas, pengawasan, pembimbingan dan pendampingan klien Pemasyarakatan.</li> <li>4. Penguatan penanganan anak yang berhadapan dengan hukum yang menjadi tupoksi</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menguatnya peran dan tugas Bapas.</li> <li>2. Adanya SBK pelayanan Litmas, pengawasan, pembimbingan dan pendampingan klien Pas.</li> <li>3. Tersusunnya model penanganan anak yang berhadapan dengan hukum yang menjadi tupoksi Pas.</li> <li>4. Dukungan dari instansi terkait.</li> </ol>   |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  | pemasyarakatan.  |   |
| 7. Optimalisasi peran Rupbasan                            | Meningkatkan peran dan fungsi Rupbasan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan dan pengembangan kelembagaan Rupbasan.</li> <li>2. Pengembangan SBK pemeliharaan dan pengelolaan basan/baran.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menguatnya peran dan tugas Rupbasan.</li> <li>2. Adanya SBK pemeliharaan dan pengelolaan basan/baran.</li> </ol>  |
| 8. SDM yang berkualitas                                   | Kompetensi SDM                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan kurikulum (silabi) untuk pendidikan dan pelatihan teknis petugas pemasyarakatan.</li> <li>2. Pola rekrutmen, pola prajabatan, pola penempatan, dan pola karier berbasis kompetensi.</li> <li>3. Assesment petugas secara berkelanjutan dan tersistematis.</li> <li>4. Pengembangan sistem dan status pendidikan AKIP.</li> <li>5. Penyusunan modul diklat teknis Pemasyarakatan.</li> <li>6. Penyusunan jenjang diklat teknis Pas.</li> <li>7. Penyusunan remunerasi petugas pemasyarakatan.</li> <li>8. Peningkatan kuantitas dan kualitas tenaga teknis PK Bapas.</li> <li>9. Pembentukan petugas Pas dalam tugas khusus.</li> <li>10. Peningkatan kualitas kepribadian petugas.</li> <li>11. Penyempurnaan kode etik petugas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersusunnya kurikulum (silabi) untuk pendidikan dan pelatihan teknis petugas Pas.</li> <li>2. Tersusunnya pola rekrutmen, Prajabatan, penempatan, dan karier berbasis kompetensi.</li> <li>3. Terpenuhinya tenaga guru yang berbasis ilmu keguruan setara D3/S1 untuk Lapas Anak.</li> <li>4. Adanya data petugas dengan kompetensinya.</li> <li>5. Tersedianya petugas yang kompeten.</li> <li>6. Meningkatnya strata akademis AKIP.</li> <li>7. Tersusunnya modul Diklat Teknis Pas.</li> <li>8. Tersusunnya jenjang diklat teknis Pas.</li> <li>9. Realisasi remunerasi dan peningkatan kinerja petugas Pas.</li> <li>10. Meningkatnya tenaga teknis PK Bapas yang berkualitas.</li> <li>11. Terbentuknya petugas Pas dalam tugas khusus.</li> <li>12. Meningkatnya kualitas kerja dan etos kerja petugas.</li> <li>13. Terbentuknya kode etik petugas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.</li> </ol> |
| 9. Kelembagaan yang akuntabel, transparan dan profesional | Penataan kelembagaan                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyempurnaan organisasi dan tata kerja Ditjen Pas, divisi Pas dan UPT Pas.</li> <li>2. Pembahasan peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pelaksanaan tupoksi Pas.</li> <li>3. Pengembangan sistem informasi dan kehumasan Pas.</li> <li>4. Pengembangan SOP teknis UPT Pas.</li> <li>5. Sosialisasi, bimbingan teknis,</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersusunnya ORTA Ditjen Pas, Divisi Pas dan UPT Pas.</li> <li>2. Sempurnanya peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pelaksanaan tupoksi Pas.</li> <li>3. Tersedianya informasi dan data Pas.</li> <li>4. Sempurnanya SOP teknis pengamanan UPT Pas.</li> <li>5. Petugas memahami</li> </ol>   |

|  |                                 |  |  |
|--|---------------------------------|--|--|
|  |                                 | monitoring dan evaluasi pelaksanaan tupoksi.<br>6. Pembangunan infrastruktur UPT Pas.<br>7. Pengembangan penanganan over kapasitas lapas/rutan.<br>8. Pengembangan program sertifikasi pelayanan masyarakatan (ISO).<br>9. Penyusunan dan pengembangan jabatan fungsional Pas. | pelaksanaan tupoksi.<br>6. Tersedianya panduan (juklak/juknis) terhadap pelaksanaan tupoksi.<br>7. Tersedianya data terkait dengan tupoksi.<br>8. Tersedianya infrastruktur yang mendukung UPT Pas dalam pelaksanaan tugas.<br>9. Deregulasi terhadap pemidanaan.<br>10. Optimalisasi mutasi/pemindahan.<br>11. Optimalisasi pelaksanaan tahanan kota/rumah.<br>12. Optimalisasi CB, CMB dan PB.<br>13. Terpenuhinya Lapas/Rutan penyangga.<br>14. |
| 10. Efektifitas dan efisiensi anggaran | Kesesuaian program dan anggaran | 1. Perencanaan strategis.<br>2. Penyempurnaan postur anggaran.<br>3. Penyusunan anggaran berbasis kinerja.<br>4. Optimalisasi SAI dan SABMN.   | 1. Tercukupinya anggaran berbasis kinerja.<br>2. Tersedianya postur anggaran yang sesuai dengan kebutuhan.<br>3. Terakomodirnya seluruh kebutuhan sesuai dengan tupoksi.<br>4. Terwujudnya tertib administrasi fasilitatif sesuai dengan SAI dan SABMN.  |

(Sumber : Ditjen Pemasarakatan)

Telah terlihat adanya keseimbangan atau prioritas perbaikan terhadap yang dibina dan yang membina, organisasi mulai memberikan perhatian kepada pembelajaran dan pertumbuhan sumber daya, seperti yang terlihat pada perubahan visi dan misi yang menjadikan organisasi Ditjen Pemasarakatan sebagai sebuah lembaga yang akuntabel, profesionalisme dan transparan serta didukung oleh petugas yang memiliki kompetensi baik. Menjadikan Ditjen Pemasarakatan sebuah organisasi pembelajaran (Learning Organization) yang terus belajar memperbaiki perilaku pegawainya dan organisasi dalam menghadapi perubahan zaman di era globalisasi sehingga mampu bersaing dan bertahan.

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik untuk menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan

penilaian. Manajemen sumber daya manusia secara umum bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang.<sup>2</sup>

Dalam kerangka reformasi birokrasi dalam organisasi pemasyarakatan aspek manajemen SDM menjadi titik perhatian utama melalui rekrutmen, pembinaan karier, pendidikan dan pelatihan serta perencanaan gaji dan tunjangan. Pengadaan pegawai dimaksudkan untuk mengisi formasi yang lowong di UPT dan data kebutuhan SDM sesuai dengan bidang di samapaikan ke Kanwil dengan tembusan Ditjen Pemasyarakatan dan oleh Ditjen disampaikan ke Sekjen.

Realitanya penyusunan formasi pegawai Pemasyarakatan tidak menggunakan analisis kebutuhan yang disampaikan oleh Ditjen Pemasyarakatan sehingga yang ditempatkan di lingkungan pemasyarakatan tidak seperti yang diinginkan. Alex S. Nitisemito, 1982 menyatakan bahwa analisis kebutuhan dalam proses rekrutmen merupakan kegiatan untuk mendapatkan landasan guna penerimaan dan penempatan para pegawai yang didalamnya mengandung deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.<sup>3</sup> Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggungjawab suatu pekerjaan/jabatan, sedangkan spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki agar dapat melakukan pekerjaan tertentu.

---

<sup>2</sup> Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS.*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta. 2007

<sup>3</sup>Alex S. Nitisemo, *Manajemen Personalialia*. PT. Elex Komutindo Utama, Jakarta. 1982