



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**MANAJEMEN BUDIDAYA IKAN LELE DALAM UPAYA  
PENINGKATAN PEMBINAAN KEMANDIRIAN  
PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN KLAS II B  
MAJALENGKA**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains  
(M.Si.)**

**RUSPRIYATNO  
0806449292**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK MANAJEMEN  
LEMBAGA PEMASYARAKATAN  
JAKARTA  
JULI, 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : RUSPRIYATNO**

**NPM : 0806449292**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 03 Juli 2010**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan :  
Nama : RUSPRIYATNO  
Nomor Mahasiswa : 0806449292  
Program Studi : Kajian Manajemen Lembaga Masyarakatan  
Judul Tesis : Manajemen Budidaya ikan lele dalam Upaya  
Peningkatan Pembinaan Kemandirian Pada Lembaga  
Masyarakatan Kelas IIB Majalengka

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Manajemen Prison, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Rudy Satriyo M, SH. MH

(.....)

Ketua Sidang : Dr. Surastini F, SH. MH

(.....)

Penguji : Drs. Y. Ambeg Paramarta, MSi

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 03 Juli 2010

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

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda dibawah ini :

Nama : RUSPRIYATNO  
NPM : 080649292  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Departemen : Pasca Sarjana  
Kekhususan : Manajemen Lapas  
Jenis Karya : Tesis

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

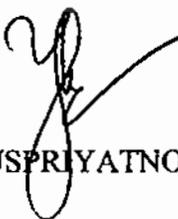
MANAJEMEN BUDIDAYA IKAN LELE DALAM UPAYA PENINGKATAN PEMBINAAN KEMANDIRIAN PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS II B MAJALENGKA.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 03 Juli 2010

Yang menyatakan

  
( RUSPRIYATNO )

## ABSTRAK

Nama : RUSPRIYATNO  
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional  
Konsentrasi : Kajian Strategik Manajemen Lembaga Pemasarakatan  
Judul Tesis : Manajemen Budidaya Ikan Lele dalam Upaya Peningkatan Pembinaan Kemandirian pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka.

Kebijakan teknis yang ditempuh Direktorat Jenderal Pemasarakatan dalam pembinaan kemandirian dirasakan belum dapat menyentuh seluruh warga binaan pemasarakatan. Kondisi Over kapasitas disamping mengundang kerawanan-kerawanan gangguan keamanan dan ketertiban juga menyiratkan potensi tenaga kerja yang perlu dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna. Tak mudah menemukan program kegiatan kerja yang dapat menampung tenaga kerja yang banyak, tidak memerlukan keahlian khusus, waktu panen yang sebentar, proses produksinya menggunakan peralatan yang banyak terdapat di pasar, kegiatan tersebut dapat menjadi bekal ketrampilan yang berguna pada saat yang bersangkutan bebas nantinya. Salah satu kegiatan kerja yang termasuk dalam ketentuan tersebut adalah budidaya ikan lele. Proses produksinya memerlukan banyak tenaga kerja terutama pada saat memanen, pengangkutan ke pemesan, pembuatan kolam, pembersihan kolam. Menggunakan peralatan yang sederhana dalam produksinya, waktu panen sekitar tiga bulanan, keahlian khusus yang rumit nyaris tidak ada, masih memiliki peluang pasar yang menjanjikan. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui sejauhmana kegiatan budidaya lele dapat memotivasi kemandirian warga binaan. Bagaimana prospek budidaya tersebut ditinjau dari kepentingan pihak Lapas dan faktor-faktor apa sajakah yang menjadi pendorong dan penghambat tercapainya keberhasilan program tersebut. Proses produksi yang dilaksanakan dengan penerapan teori-teori manajemen berbeda dengan hanya aktifitas pemeliharaan semata. Pengetahuan teknis dan non teknis mendapat porsi yang seimbang agar dapat mencapai hasil yang optimal. Pendekatan penelitian adalah manajerial dan pemahaman perilaku sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah wawancara dan pengamatan langsung. Informan merupakan *key person* yang berkecimpung dalam pengelolaan bimbingan kerja. Analisa data yang digunakan menggunakan Analisa SWOT membandingkan faktor internal dan eksternal organisasi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Lapas Kelas II B Majalengka dalam melakukan budidaya ikan lele masih menggunakan teknik budidaya seadanya tanpa memperhatikan kiat-kiat sukses budidaya yang benar. Hal ini disebabkan karena kurangnya pengetahuan yang dimiliki petugas pengelola dan warga binaan. Oleh karena itu Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) " Beringin Karya" Lapas Kelas II B Majalengka bekerjasama dengan Dinas Pertanian dan Perikanan Kab. Majalengka dan Dinas Pendidikan Propinsi akan mengadakan program Kursus Wirausaha Desa (KWD) budidaya ikan lele untuk 20 (dua puluh) peserta pada pertengahan bulan Juli 2010.



## ABSTRACT

Nama : RUSPRIYATNO  
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional  
Konsentrasi : Kajian Strategik Manajemen Lembaga Pemasyarakatan  
Judul Tesis : *Cultivation management catfish in efforts upgrading to build autonomous in the correctional facility class II B Majalengka.*

*Technical policies pursued in the guidance of the Directorate General of Corrections of independence was thought not to be touched all citizens of the built correctional. Over capacity in addition to inviting the condition of insecurity-insecurity and order also implies the potential for labor that needs to be managed in order to be efficient and effective manner. Not easy to find work activity programs that can accommodate a lot of labor, requires no special skills, harvesting time is short, the production process using equipment that is widely available in the market, these activities can be a useful skill when the relevant free will. One of the work activities included in these provisions is the cultivation of catfish. Production process requires many workers, especially during harvesting, transportation to the buyer, making ponds, cleaning of ponds. Using simple tools in their production, harvest time about three months, the special expertise of complex almost non-existent, still has a promising market opportunities. This research aimed to identify the extent of catfish aquaculture activities can motivate people supervised independence. How are reviewed prospects for the cultivation of the interests of the prison and what are the factors driving and inhibiting the achievement of the success of the program. The production process is carried out by application of different management theories with only maintenance activities only. Technical and non technical knowledge gets a balanced portion in order to achieve optimal results. The research approach is an understanding of managerial and behavioral research methods used, while the interviews and direct observation. The informant is a key person involved in the management of employment assistance. The data analysis used to use SWOT Analysis to compare the internal and external organizational factors. Research results show that Class II B Majalengka Prison in cultivated catfish are still using cultivation techniques improvise without regard to successful cultivation tips are true. This is due to a lack of knowledge officers and residents built. Therefore, Community Learning Activity Center (PKBM) "Beringin Karya" Prison Class II B Majalengka collaboration with the Department of Agriculture and Fishery. Majalengka and Provincial Education Department will hold a program Entrepreneurial Village Course (KWD) catfish cultivation for 20 (twenty) participants in mid-July 2010.*

## KATA PENGANTAR/ UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (Msi) pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Dr. Rudy Satriyo.M,SH,MH, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini ;
- (2) Farhan Hidayat,BcIP,S.Sos, Msi, selaku Kepala Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka yang telah memberikan dukungan dan fasilitas selama saya melakukan penelitian dan penyusunan tesis ini ;
- (3) Ibunda dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dan dukungan material dan moral sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan ini.
- (4) Bapak/ Ibu dosen Pasca Sarjana Program Studi kajian ketahanan Nasional Kekhususan Manajemen Lapas yang telah memberikan ilmunya.
- (5) Teman - Teman Manajemen Lapas, khususnya sedosen pembimbing yang memberikan semangat kekompakan dan fasilitas sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
- (6) Teman – Teman Lapas Kelas II B Majalengka, khususnya staf RegBimkemas yang telah memberikan dukungan doa dan bantuannya.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Majalengka, 30 Juni 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR/ UCAPAN TERIMA KASIH .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I           PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar belakang masalah .....	1
1.2. Rumusan masalah .....	14
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	15
1.4. Tujuan penelitian .....	15
1.5. Kerangka Teori .....	15
1.6. Definisi Konsep .....	18
<b>BAB II         TINJAUAN LITERATUR</b>	
2.1. Pengertian Manajemen .....	23
2.2. Sarana-Sarana manajemen .....	26
2.3. Pemahaman Perilaku Organisasi.....	28
2.3.1. Motivasi .....	29
2.3.2. Kepemimpinan .....	35
2.3.3. Stress dan Konflik .....	40
2.3.4. Komunikasi .....	49
2.3.5. Pemecahan masalah dan Pengambilan keputusan .....	51
2.4. Fungsi-Fungsi Manajemen .....	51
2.5. Pengertian Pembinaan Kemandirian .....	56
2.6. Proses Pemasayarakatan dari Aspek Pengamanan .....	58
2.7. Proses pemsayarakatan dari Aspek pembinaan .....	58
2.8. Peran Disiplin dalam Pembinaan .....	59
2.8.1. Pengertian Disiplin .....	61
2.8.2. Fungsi Disiplin .....	62
<b>BAB III       METODA PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	66
3.2. Pendekatan Penelitian .....	67
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian.....	69
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	69
3.5. Penentuan Responden .....	70
3.6. Pengolahan Data .....	71
3.7. Analisa Data .....	71
3.8. Penyajian Data .....	72

**BAB IV HASIL DAN ANALISA PENELITIAN**

4.1. Hasil Penelitian

- 4.1.1. Gambaran Umum Lapas majalengka.....73
- 4.1.2. Gambaran Umum Kegiatan pembinaan.....85
- 4.1.3. Gambaran Umum Hasil Wawancara.
  - A. Gambaran Informan Penelitian.....94
  - B. Manajemen Budidaya Ikan lele dalam Peningkatan Pembinaan Kemandirian. ....94
  - C. Kendala-kendala Budidaya Ikan lele.....101

4.2. Analisa Hasil Penelitian

- 4.2.1. Implementasi Kebijakan Manajemen Budidaya Ikan lele pada Lapas majalengka .....103
- 4.2.2. Analisa SWOT dalam Kebijakan Manajemen Budidaya Ikan Lele .....104
- 4.2.3. Upaya Pemecahan Masalah/ Strategi Penyusunan Rencana.....106

**BAB V**

**PENUTUP**

- 5.1. Kesimpulan .....109
- 5.2. Saran.....111

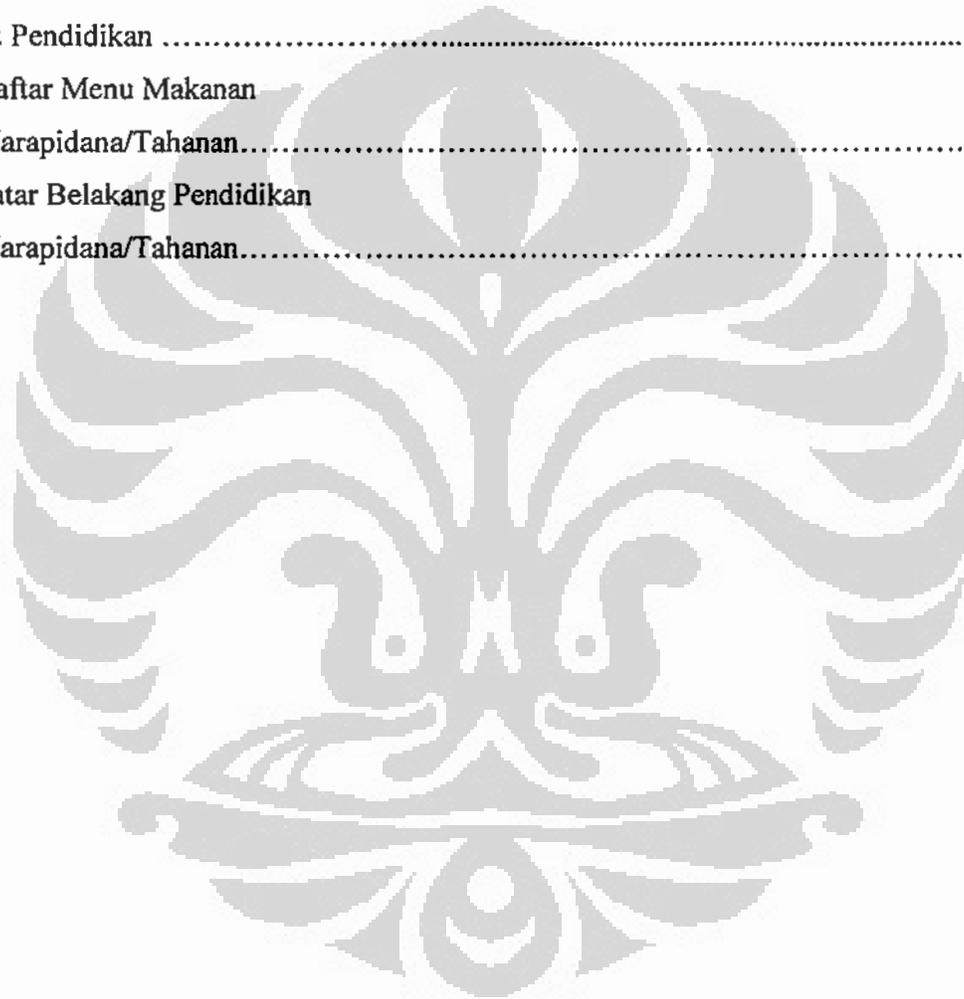
**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Isi Lembaga Pemasyarakatan, Bulan Mei 2010.....	1
Tabel 2 : Keadaan Pegawai menurut Kepangkatan & Pendidikan .....	79
Tabel 3 : Daftar Menu Makanan Narapidana/Tahanan.....	83
Tabel 4 : Latar Belakang Pendidikan Narapidana/Tahanan.....	93



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Hubungan Aktivitas Produksi, Manajemen dan Sasaran .....	23
Gambar 2 : Pengertian Manajemen .....	26
Gambar 3 : Hubungan Perilaku Organisasi Pembinaan Disiplin & Kemandirian .....	64
Gambar 4 : Struktur Organisasi Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka .....	78
Gambar 5 : Analisa S W O T .....	106
Gambar 6 : Analisa kegiatan Yang dipilih .....	109

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Kebijakan teknis yang ditempuh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dalam hal pembinaan kemandirian dirasakan belum dapat menyentuh seluruh warga binaan pemasyarakatan. Keberlangsungan program kegiatan kerja tersebut idealnya dapat dikelola dengan menggunakan cara-cara manajerial. Kepadatan jumlah hunian, disamping mengundang kerawanan – kerawanan keamanan juga menyiratkan melimpahnya potensi tenaga kerja yang perlu dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna. Seperti dalam tabel berikut ini : Jumlah seluruh isi Lapas pada bulan Mei 2010 = 301 Orang.

Tabel 1

Isi Lembaga Pemasyarakatan Majalengka Bulan : Mei 2010

No	Status	Dewasa		Pemuda		Anak Didik		Jumlah		Total
		P	W	P	W	P	W	P	W	
	Tahanan									
	A.I	24		5				29		29
	A.II	1		4				5		5
	A.III	37	1	10				47	1	48
	A.IV	1		1				2		2
	A.V	2		-				2		2
	Jumlah	65	1	20				85	1	86
	Narapidana									
	B.I.	133		35				168		168
	B.IIa.	29		16				45		45
	B.IIb.	-		-				-		-
	B.III.	2		-				2		2
		164		51				215		215

Sumber : Subseksi Registrasi dan Bimkemas. 01 Juni 2010

Diawali dari melimpahnya jumlah tenaga kerja dan dalam rangka mengurangi dampak negatif kekosongan waktu narapidana/ tahanan perlu kiranya dikembangkan program pelatihan dan bimbingan kerja. Perkembangan dari waktu ke waktu menunjukkan adanya peningkatan. Sistem pola bertahap dan berkesinambungan perlu dipupuk agar semakin banyak jenis usaha yang akan berakibat semakin banyak tenaga kerja yang dapat diserap. Dampak yang lain menumbuhkan pendapatan baik bagi negara berupa setoran Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan kesejahteraan warga binaan pemasyarakatan. Persoalan pemberian ketrampilan terhadap narapidana/ tahanan dalam Lembaga Pemasyarakatan sudah menjadi keterbatasan tertentu yang banyak dijumpai menunjukkan bahwa pemberian pembinaan kemandirian melalui program kegiatan kerja masih kurang optimal, diungkapkan oleh Daniel Glaser (1982);

*"That prison have difficulty procuring enough work for all of their inmates ;*

*That incentives are frequently not optimistic for motivating inmates to pursue the prison work than can be most useful to them in their past release life;*

*That record of prison work performance are poor;*

*That relatively small proportion and released prisoners find employment which utilizes their prison training"* (Petrus Irawan Panjaitan & Wiwik Sri Widiarty, 2008, p.39); Terjemahan bebas :

Bahwa penjara kesulitan memperoleh pekerjaan yang cukup untuk semua penghuni penjara ;

Pekerjaan insentif sering tidak optimum dilakukan untuk memotivasi penghuni penjara atau narapidana dalam melaksanakan tugas-tugasnya di penjara yang dapat berguna bagi mereka setelah bebas nanti ;

Penilaian terhadap pekerjaan para narapidana sangat rendah ;

Relatif kecilnya kesempatan bagi narapidana yang telah bebas untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan pelatihan yang diberikan di penjara <sup>1)</sup>

Pendapat tersebut menggambarkan bahwa melimpahnya tenaga kerja dalam Lapas belum seluruhnya dapat diserap dalam kegiatan kerja yang ada. Kendala yang ada antara lain karena keterbatasan sarana dan prasarana, keahlian dan ketrampilan yang masih kurang dimiliki oleh petugas, sumber daya alam yang kurang

---

1) Petrus Irawan Panjaitan dan Wiwik Sri Widiarty.(2008), Pembaharuan Pemikiran Dr.Sahardjo mengenai Pemasyarakatan Narapidana, Jakarta, CV. Indhill co.

mendukung, iklim pergaulan sesama narapidana/ tahanan antara lain turut andil dalam pencapaian keberhasilan program kerja.

Pemberian kegiatan kerja bagi narapidana dalam upaya mengatasi kendala-kendala diatas maka perlu dipilih kegiatan kerja yang pengerjaannya dapat melibatkan banyak orang, mudah proses produksinya, menggunakan peralatan yang sederhana, dan memiliki nilai jual. Salah satu kegiatan kerja yang dipilih adalah budidaya ikan lele karena kemudahan dalam proses produksi. Kemudahan itu antara lain: "Ikan lele bisa dibudidayakan dengan sumber daya air yang relatif terbatas/lahan sempit, dengan kepadatan tinggi, dapat cepat beradaptasi, dapat menerima beragam jenis makanan mulai pakan buatan hingga buangan berupa bahan organik, memiliki pertumbuhan yang cepat, mudah berkembang biak, dan relatif tahan terhadap serangan penyakit, kemampuan mengambil oksigen langsung dari udara, ikan lele relatif mudah diangkut dalam keadaan hidup hingga sampai di konsumen."<sup>2)</sup>

Pertimbangan lain budidaya ikan lele adalah karena hasil penelitian terhadap kandungan gizi mengisyaratkan yang positif, seperti yang dikemukakan ;

"Kandungan protein Lele sangat tinggi, sekitar 20 persen. Ditambah lagi kandungan minyak tak jenuhnya juga tinggi. Sehingga sangat mendukung metabolisme dalam tubuh, daging Lele bisa merangsang perkembangan otak anak. "Kandungan gizi daging Lele sangat tinggi, banyak mengandung vitamin A. Lemak dalam daging ikan mengandung poli asam lemak tidak jenuh (PUFA) yang terdiri dari omega-3 dan omega-6. "PUFA tidak disintesa tubuh, sehingga harus diperoleh dari makanan. Lemak ikan dapat menurunkan LDL (Low Density Lipid) kolesterol dalam plasma darah, Selain itu, kandungan lemaknya jauh lebih rendah dibandingkan daging sapi atau daging ayam. "Daging alternatif ini hanya mengandung lemak 2 gram saja. Ini jauh lebih rendah di bandingkan sapi 14 dan ayam 25," terangnya. Sehingga, daging alternative lebih sehat untuk dikonsumsi masyarakat. Selain menghasilkan daging alternatif, limbah pengolahan bisa dijadikan pakan ternak Lele. "Dengan cara itu, limbah olahan bisa dikembalikan kepada peternak Lele lagi. Itu juga akan mengurangi biaya peternak untuk pakan Lele"<sup>3)</sup>

2 [http://www.situshijau.co.id/tulisan.php?act=detail&id=546&id\\_kolom=1](http://www.situshijau.co.id/tulisan.php?act=detail&id=546&id_kolom=1) Situs Hijau Media pertanian Online anda. Diakses tanggal 25 juni 2010 Pukul 21.00 WIB

3. <http://ftp.unej.ac.id/index.php/seputar-ftp/24-daging-lele-daging-sapi-mungkinkah.html>. Diakses tanggal 25 Juni 2010 Pukul 21.15.

Menelusuri sisi kehidupan dalam Lembaga Pemasyarakatan pastilah tidak jauh dari jeruji besi, gembok, borgol dalam lingkungan dibatasi oleh tembok tinggi berkawat duri. Pengawasan dua puluh empat jam oleh petugas dengan penerapan peraturan disiplin yang ketat dan tata pergaulan sesama narapidana yang mendapat status dari masyarakat umum sebagai orang-orang yang tersesat. Rasa aman dan nyaman menjadi sesuatu yang mahal harganya, David J Cooke & Pamela J Baldwin (1990);

“telah mengidentifikasi berbagai bentuk psikologi yang dialami narapidana selama dipidana di Lembaga Pemasyarakatan, pemidanaan ternyata telah menghilangkan kebebasan bergerak dan menentukan keinginannya sendiri (*loss of control*), menjauhkan mereka dengan keluarga (*loss of family*), menciptakan keterbatasan untuk memperoleh dukungan (*loss of stimulation*), terhambatnya untuk memperoleh figure yang baik (*loss of models*) dan berbagai gangguan seperti *anxiety, depreeion, suicide, self injury, loss of communication*” (Eka Jaka Riswantara, 2006, p.19)<sup>4)</sup>

Kondisi rentan tersebut rawan terhadap berbagai bentuk-bentuk pelarian psikologis menghindari perasaan frustrasi yang dialaminya. Situasi pergaulan sesama narapidana yang kurang menguntungkan dari segi pembinaan, menyangkut apa yang dihargai dan tidak dihargai diantara sesama narapidana.

Hal tersebut biasanya menyangkut latar belakang masa lalu, mengapa mereka masuk dalam lembaga pemasyarakatan. Kasus-kasus perkosaan, pencurian, penipuan kurang mendapat tempat terhormat sebaliknya kasus-kasus politik, pembunuhan, perampokan dan kejahatan yang menggunakan otak atau jaringan cukup mendapat tempat dalam pergaulan. Tidak jarang agar dianggap hebat mereka mencoba mengarang cerita tentang perbuatannya walau kadang tidak pernah ia lakukan hanya mendengar dari temannya yang lain. Dampak negatif lainnya adalah menyangkut cara yang dilakukan oleh penghuni Lapas dalam menyalurkan kebutuhan-kebutuhan dasarnya.

Upaya bertahan hidup selama menjalani kehidupan didalam Lembaga Pemasyarakatan tersebut lambat-laun akan mengurangi mental kreatifitasnya untuk berproduksi. Dinyatakan dalam point 53 Implementation The Standard

---

4 Warta Pemasyarakatan No.20 Tahun VII-Januari 2006 hal.19

Minimum Rules for The Treatment of Prisoners yang berbunyi : ..... Tujuan-tujuan pembinaan dalam rangka pemasyarakatan cenderung berbelok kearah yang menyimpang, karena terpengaruh oleh kekuatan-kekuatan yang merusak yang terdapat didalam hubungan para penghuni.

Pelaku kejahatan sebagai perilaku masa lalunya dapat dibedakan dalam kategori tertentu guna merencanakan cara pendekatan dan proses pengarahan dalam orientasi pembinaan yaitu :

1. Status Sosial pelaku kejahatan, White collar criminal/ elite criminal dan the lower criminal. Pelaku kejahatan yang tergolong mempunyai status sosial tinggi atau terhormat dalam suatu masyarakat, contoh para pejabat, pengusaha, cendekia, para ahli berupa penyalahgunaan jabatan/ wewenang, penyalahgunaan kedudukan dan profesi, penyalahgunaan keahlian, dsb. The lower criminal, para pelaku kejahatan yang tidak mempunyai status sosial tinggi di masyarakat, pada umumnya jenis kejahatan yang dilakukan oleh mereka terkait dengan motif ekonomi, kejahatan jalanan, perampasan, penodongan, penganiayaan ataupun jenis-jenis kejahatan yang tidak direncanakan/ bersifat spontan.
2. Menurut tingkat kerapihan organisasi, the organized criminal- para pelaku kejahatan yang tergabung dalam kejahatan terorganisir, Non organized criminal- para pelaku kejahatan yang dalam aktivitasnya bersifat individual dan tidak terorganisir.
3. Menurut Kepentingan Pencarian nafkah, profesional criminal- para pelaku kejahatan yang telah menjadikan kejahatan sebagai profesinya, sebagai mata pencaharian pokoknya dan non profesional criminal- para pelaku kejahatan yang melakukan kejahatan secara insidental saja, mereka melakukan kejahatan bukan sebagai mata pencaharian tetapi hanya didorong oleh situasi dan kondisi pada suatu waktu, tempat dan keadaan tertentu.
4. Menurut aspek kejiwaan dari pelaku kejahatan, the episodic criminal- pelaku kejahatan yang melakukan kejahatannya sebagai akibat dorongan perasaan/emosi yang mendadak tak terkendali, misal : seorang ayah yang membunuh seorang laki-laki sewaktu ia melihat anak putrinya sedang diperkosa oleh laki-laki tersebut. The Mentally Abnormal Criminal – pelaku kejahatan yang jiwanya abnormal, orang yang psikopat. dan Non Malicious Criminals- para pelaku kejahatan yang melakukan kejahatan karena menurut keyakinan mereka perbuatan tersebut bukan merupakan kejahatan, misal : seorang pengikut aliran kepercayaan sesat melakukan hubungan seks bebas.
5. Menurut Aspek kebiasaan dilakukannya kejahatan, habitual criminal- orang yang melakukan kejahatan baik dalam arti juridis maupun dalam arti kriminologis secara terus menerus sebagai kebiasaan, misal : pelacur, pemabok, penjudi dan non habitual criminal- para

- pelaku kejahatan yang melakukan kejahatan bukan karena kebiasaannya tetapi ditentukan oleh kondisi dan situasi tertentu.
6. Aspek dari sifat perbuatannya, the casual offenders- orang yang melanggar ketertiban masyarakat, misal : mengadakan pesta tanpa ijin, orang yang melanggar jam malam. The Occasional Criminals- para pelaku kejahatan yang melakukan kejahatan ringan, misal : menabrak orang dan Smuggler- orang yang memasukan atau mengeluarkan dari atau ke luar negeri tanpa ijin dari pemerintah/ yang berwajib .
  7. Aspek Umur dari pelaku kejahatan, Adult offenders/criminal- para pelaku kejahatan yang berdasarkan ketentuan hukum dari suatu masyarakat termasuk golongan orang-orang yang telah dewasa dan juvenile delinquent/juvenile offenders- para pelaku yang melakukan kejahatan/perbuatan anti sosial lainnya yang berdasarkan ketentuan hukum dari suatu masyarakat termasuk golongan anak atau remaja.<sup>5)</sup>

Salah satu cara cepat mengenali warga binaan pemasyarakatan adalah dari proses peradilan yang dikenai terhadapnya. Kecenderungan pola pengambilan keputusan disaat menemui krisis dalam kehidupan umumnya yang mendorongnya melakukan tindak pidana tersebut patut dipahami. Pemahaman tersebut akan membawa terhadap pemahaman persepsinya tentang kerja pada umumnya.

Kenyataan keberadaan pemidanaan malah dapat berakibat yang lebih buruk lagi, ada gambaran buruk bahwa lembaga pemasyarakatan dituding sebagai sekolah tinggi kejahatan sering diberitakan dimedia massa. Padahal pemberitaan bernada negatif tersebut tidak dapat digeneralisir menjadi nilai stereotif buruk. Karena dampak pemberitaan yang tidak seimbang tersebut dapat memunculkan sikap apriori terhadap lapas dan bekas narapidana :

Keluar dari penjara akibat terjerat kasus narkoba tidak membuat Zanuri (34) menjadi orang baik. Sebaliknya, ia malah naik peringkat dari pemakai menjadi pengedar dan berhasil membuat jaringan baru dengan merekrut anak-anak muda di lingkungan sekitarnya.<sup>6)</sup>

Jakarta - Unang (39) bisa jadi merupakan produk 'perguruan tinggi' bernama Lembaga Pemasyarakatan (LP). Dia mendapatkan ilmu meracik dan memasarkan ekstasi dari kakaknya semasa keduanya menghuni LP Salemba. Kini dia harus kembali ke 'kampus'.<sup>7)</sup>

---

5 Moh. Kemal Dermawan, Drs.Msi, Materi Pokok teori Kriminologi, hal. 35-38.

6 Laporan Wartawan Kompas untuk Rurik Sri Astuti, 4 Mei 2009

13. Rabu, 01/04/2009 18:34 WIB, Belajar Di Penjara, Kembali Ke Penjara, Reza Yunanto – detikNews

Ketika terekspos, true story seperti dilukiskan Leiawand itu merobek rasa keadilan publik. Rasa perih kian kuat ketika penghuni bui bisa membeli berbagai fasilitas: tidur di hotel, plesiran ke mal, atau bersua rekan bisnis di luar sel lapas. Fakta ini tak cuma mencemaskan, namun juga memilukan. ....realitas kehidupan lapas menegaskan, bahwa proses demoralisasi tak cuma terjadi pada penghuni lapas, namun juga menjangkiti moral dan mental para petugas lapas. Penyakit penjara (the ill of prison) yang telah menulari perilaku birokrasi lapas praktis telah menjungkalkan proses pembinaan para tahanan seperti diamanatkan Undang-Undang No 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan. ....di tengah setumpuk agenda reformasi birokrasi, penegakan hukum, dan pemberantasan korupsi yang tengah digalang pemerintahan SBY, kasus Ayin (dan Century) adalah gunung es yang mengkonfirmasi kegagalan negara dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang berorientasi pelayanan dan berkhidmat pada tegaknya keadilan, demokrasi, dan perlakuan hukum yang sama bagi seluruh warga negara.<sup>8)</sup>

Perkembangan pemidanaan di Indonesia dalam era pemasyarakatan dimulai dengan adanya peristiwa penganugerahan gelar Doktor Honoris Causa dalam ilmu Hukum oleh Universitas Indonesia kepada Sahardjo,SH selaku Menteri Kehakiman merangkap Menko Hukum dan Dalam Negeri memperkenalkan istilah “ pemasyarakatan” dalam forum yang sifatnya nasional. Beliau menyatakan :

“ Dibawah Pohon Beringin Pengajoman jang telah kami tetapkan untuk menjadi penjuluh bagi petugas dalam memperlakukan narapidana maka tudjuan pidana penjara kami rumuskan : Disamping menimbulkan rasa derita pada terpidana karena dihilangkannya kemerdekaan bergerak, membimbing terpidana agar bertobat, mendidik supaya ia mendjadi seorang anggauta masjarakat sosialis Indonesia jang berguna.” Dengan singkat tudjuan pidana penjara ialah pemasjarakatan. 9)

Untuk mempopulerkan gagasannya tentang pengayoman dan pemasyarakatan agar dikembangkan, terutama pelaksanaanya secara tehnis, akan tetapi beliau tidak sempat untuk meneruskan ide dan hasratnya karena tidak lama kemudian beliau meninggal dunia. Pada tanggal 12 Desember 1963 diangkat Astrawinata,SH

---

8 RABU, 20-01-2010| 21:09 WITA | [metronews.fajar.co.id/read/.../lapas-eksploitasi-dan-diskriminasi](http://metronews.fajar.co.id/read/.../lapas-eksploitasi-dan-diskriminasi)--Lapas, Eksploitasi, dan Diskriminasi Oleh: Launa, Redaktur Jurnal Demokrasi Sosial; Peneliti pada Komunitas Pemberdayaan Masyarakat Jakarta (KPMJ)

9 Direktorat jenderal Pemasyarakatan, 1983. Sejarah pemasyarakatan, hal. 100.

sebagai menteri kehakiman yang baru. Dalam rangka meneruskan cita-cita Dr. Sahardjo mengenai urusan pemasyarakatan mendorong Direktorat Pemasyarakatan untuk menyelenggarakan Konferensi Dinas pemasyarakatan yang sifatnya nasional.

Konferensi Dinas ini terjadi pada tanggal 27 April 1964 di Lembang, Bandung dengan tema pokok : Pelaksanaan Tehnis Pemasyarakatan dengan Bahrudin Suryobroto, wakil Kepala Direktorat sebagai pembawa makalahnya. Perusahaan lembaga pemasyarakatan dengan Drs. Saroso, Kepala Direktorat sebagai pembawa makalah kedua. Garis besar makalah pertama antara lain menyatakan bahwa ;

Pemasyarakatan bukan hanya tujuan dari pada pidana penjara, melainkan sebagai suatu proses yang bertujuan pemulihan kembali kesatuan hubungan (integritas) (integriteit) kehidupan dan penghidupan, yang terjalin antara individu terpidana dan masyarakat, menuju masyarakat yang Adil dan Makmur berdasarkan Pancasila. Pemulihan kesatuan hubungan ini hanya dapat dicapai melalui proses kegotong-royongan, dimana terpidana harus pula ikut serta secara aktif. Letak pandangan yang prinsipil antara pemasyarakatan sebelum Lembang dan sesudah Lembang ialah dalam fokusnya. Sebelum Lembang fokus berada pada individu terpidana, sesudah Lembang fokusnya adalah kesatuan hubungan, hidup-kehidupan-penghidupan dimana antara lain terpidana berada didalamnya.<sup>10)</sup>

Prasaran yang kedua tentang Perusahaan Lembaga Pemasyarakatan menggaris bawahi antara lain :

Tujuan perusahaan Lembaga Pemasyarakatan ialah mendidik, membimbing dan menyiapkan kembali ke masyarakat para narapidana dengan mensatukan karyanya dalam pembangunan nasional, guna mencapai masyarakat sosialis Indonesia yang adil dan makmur berkepribadian Pancasila. Status perusahaan disarankan sebagai suatu status jenis perusahaan negara dengan peraturan khusus. Hendaknya direalisasikan suatu kerjasama yang lebih insentif antara Departemen Kehakiman c.q. Direktorat Pemasyarakatan dengan Departemen atau instansi lainnya yang mempunyai wewenang dalam hal produksi maupun distribusi, atas dasar kepentingan bersama dalam membantu terlaksananya program pemerintah pada umumnya dan program sandang-pangan pada khususnya.<sup>11)</sup>

---

10 Ibid h. 105-106

11 Ibid h. 115

Sebagai hasil dari Konferensi Dinas Direktorat Pemasyarakatan di Lembang, Bandung pada tanggal 27 April 1964 dirumuskan prinsip-prinsip pokok yang menyangkut perlakuan terhadap narapidana, yaitu :

1. Ayomi dan berikan bekal hidup agar mereka dapat menjalani peranan sebagai warga masyarakat yang baik dan berguna.
2. Penjatuhan pidana bukan merupakan tindakan balas dendam oleh negara. Hal ini berarti tidak boleh ada penyiksaan terhadap narapidana baik berupa tindakan, perlakuan, ucapan, cara perawatan ataupun penempatan. Satu-satunya derita yang dialami oleh narapidana hanyalah dihilangkannya kemerdekaan untuk bergerak didalam masyarakat.
3. Berikan bimbingan bukan penyiksaan supaya mereka bertobat. Berikan kepada mereka pengertian dan norma-norma hidup dan kehidupan dan sertakan mereka dalam kegiatan-kegiatan sosial untuk menumbuhkan rasa hidup kemasyarakatan.
4. Negara tidak berhak membuat mereka menjadi lebih buruk atau jahat daripada sebelum dijatuhi pidana. Misalnya dengan mencampur baurkan penempatan narapidana dalam lembaga pemasyarakatan.
5. Selama kehilangan kemerdekaan bergerak para narapidana harus dikenakan dengan masyarakat dan tidak boleh diasingkan dari masyarakatnya.
6. Pekerjaan yang diberikan kepada narapidana tidak boleh hanya untuk mengisi waktu belaka, dan juga tidak boleh diberikan pekerjaan untuk memenuhi jawatan (instansi) pada waktu-waktu tertentu saja. Pekerjaan yang diberikan harus satu dengan pekerjaan yang terdapat di masyarakat dan dapat menunjang pembangunan.
7. Bimbingan dan didikan harus berdasarkan Pancasila, antara lain bahwa kepada mereka harus ditanamkan jiwa kegotong royongan, jiwa toleransi dan kekeluargaan. Disamping pendidikan kerohanian dan kesempatan untuk menunaikan ibadah agar memperoleh kekuatan spiritual.
8. Narapidana sebagai orang yang tersesat adalah manusia dan mereka harus diperlakukan sebagai manusia juga. Martabat perasaannya sebagai manusia harus dihormati.
9. Narapidana hanya dijatuhi pidana hilang kemerdekaan sebagai satu-satunya derita yang dialaminya.
10. Disediakan dan dipupuk sarana-sarana yang mendukung fungsi rehabilitatif, korektif dan edukatif dalam sistem Pemasyarakatan.<sup>12)</sup>

Pemasyarakatan adalah suatu proses yang didahului oleh keputusan Hakim. Proses itu dapat berjalan cepat atau lambat, tergantung dari taraf kegairahan kegotong-royongan antara terpidana, petugas dan masyarakat. Kewajiban utama dari pemasyarakatan adalah melaksanakan apa yang telah diprediksikan oleh

---

12 Tolib Setiady, SH, MM, MPd Pokok-Pokok Hukum Penitensier Indonesia, h. 135-136.

hakim, yang kebanyakan didasarkan atas keadaan masa lampau. Hal ini dapat dilihat dari jenis dan lamanya pidana dari suatu vonis, guna merencanakan proses pemasyarakatan melalui pentahapan masa pidana.

Asas yang dianut sistem pemasyarakatan menempatkan tahanan, narapidana, anak didik pemasyarakatan dipandang sebagai pribadi dan warga negara biasa. Perlakuan didasarkan bukan dengan latar belakang pembalasan tetapi dengan pembinaan dan bimbingan melalui pendekatan pembinaan mental meliputi pemulihan harga diri sebagai pribadi maupun sebagai warga negara yang meyakini dirinya masih memiliki potensi produktif bagi pembangunan. Pembinaan dan bimbingan mencakup bidang mental dan ketrampilan.

Dengan bekal mental dan ketrampilan yang mereka miliki, diharapkan dapat berhasil mengintegrasikan dirinya didalam masyarakat. Disadari bahwa untuk melaksanakan pembinaan dan bimbingan melalui berbagai bentuk dan usaha, tentunya menuntut kemampuan dan tanggung jawab yang lebih berat dari pada para pelaksanaannya termasuk perlunya dukungan berupa sarana dan fasilitas yang memadai. Disadari bahwa sarana dan fasilitas selalu serba terbatas, maka para petugas pun harus mampu memanfaatkan melalui pengelolaan yang efisien sehingga dapat mencapai hasil yang optimal.

Secara umum pembinaan narapidana bertujuan agar mereka dapat menjadi manusia seutuhnya sebagaimana yang telah menjadi arah pembangunan nasional melalui jalur pendekatan ;

1. Menantapkan iman (ketahanan mental) mereka.
2. Membina mereka agar mampu berintegrasi secara wajar didalam kehidupan kelompok selama dalam Lembaga Pemasyarakatan dan kehidupan yang lebih luas (masyarakat) setelah menjalani pidananya. Secara khusus pembinaan ditujukan agar selama masa pembinaan dan sesudah selesai menjalani masa pidananya ;
3. Berhasil memantapkan kembali harga diri dan kepercayaan dirinya serta bersikap optimis akan masa depannya.
4. Berhasil memperoleh pengetahuan, minimal ketrampilan untuk bekal mampu hidup mandiri dan berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan nasional.
5. Berhasil menjadi manusia yang patuh hukum yang tercermin pada sikap dan perilakunya yang tertib disiplin serta mampu menggalang rasa kesetiakawanan sosial.

6. Berhasil memiliki jiwa dan semangat pengabdian terhadap bangsa dan negara.<sup>13)</sup>

Dikembangkannya fungsi pemasyarakatan yang terbuka dan produktif yang bertujuan turut menggiatkan kegiatan-kegiatan sosial ekonomi untuk kepentingan mereka sendiri dan untuk kepentingan pembangunan. Pendekatan dalam langkah-langkah pembinaan keamanan dan ketertibanpun dilaksanakan sesuai dengan tingkat keadaan mulai tahap maximum security, medium security dan minimum security.

Strategi pihak Lembaga Pemasyarakatan dalam mencapai misi pemasyarakatan melalui pendekatan ruang lingkup pembinaan terhadap warga binaan pemasyarakatan dibagi kedalam dua bidang yakni : Pembinaan Kepribadian dan Pembinaan Kemandirian. Disamping tetap menjalankan fungsi pemberian hukuman sebagai suatu pemberian derita hilang kemerdekaan bagi anggota masyarakat yang melanggar aturan-aturan yang mengatur tata tertib kehidupan masyarakat.

Pembinaan Kepribadian diarahkan pada pembinaan mental dan watak agar warga binaan pemasyarakatan menjadi manusia seutuhnya, bertaqwa, dan bertanggung jawab kepada diri sendiri, keluarga dan masyarakat. Pembinaan kemandirian diarahkan pada pembinaan bakat dan ketrampilan agar warga binaan pemasyarakatan dapat kembali berperan sebagai anggota masyarakat yang bebas dan bertanggung jawab.

Orientasi pembinaan kemandirian pada dasarnya untuk membangkitkan kembali rasa percaya diri narapidana agar mampu menentukan nasibnya sendiri tanpa tergantung pada uluran tangan orang lain. Dikatakan bahwa ;

“ Sifat pemberian pekerjaan adalah menanamkan rasa percaya diri, kemampuan mengembangkan diri sendiri sehingga mampu mandiri, usaha ini akan berhasil jika narapidana telah mengenal siapa dirinya sendiri, dengan latihan-latihan khusus dalam memecahkan kendala hidup, keyakinan diri yang ditanamkan selama masa pembinaan akan mampu untuk menghadapi setiap hambatan, tantangan dan halangan

---

13 Lampiran Keputusan Menteri Kehakiman R.I. Nomor : M.02-PK.04.10 tahun 1990 tanggal 10 April 1990 tentang Pola Pembinaan Narapidana/Tahanan, h. 60

dalam kehidupannya, termasuk jika telah keluar dari lembaga pemasyarakatan.”<sup>14)</sup>

Faktor utama yang menggerakkan perubahan perilaku individu untuk mencapai kehidupan yang lebih baik adalah mengenali karakteristik dasar sang individu, salah satu pendapat, “ cara anda berpikir menentukan bagaimana anda bertindak. Cara anda bertindak pada gilirannya menentukan: Bagaimana orang lain bereaksi terhadap anda”<sup>15)</sup> dan peran lingkungan yang mendukung terwujudnya perubahan. Salah satu faktor orang berperilaku karena dipengaruhi oleh tujuannya. Tujuan ini tidak hanya dipengaruhi oleh sikap seseorang, tetapi juga oleh harapan lingkungan sosialnya terhadap perilaku tersebut, norma-norma subyektif dan kemampuannya untuk melakukan perilaku itu, yakni penilaian perilaku sendiri.

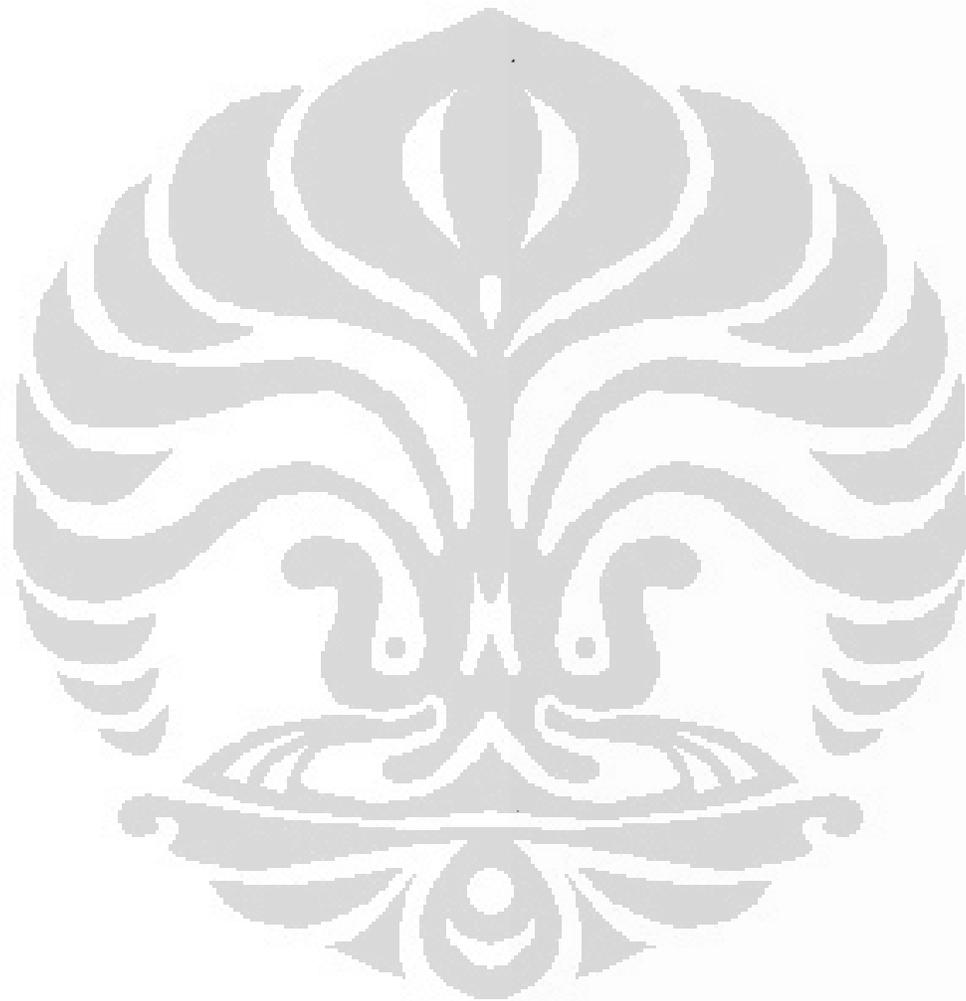
Pedoman kerja bagi petugas pemasyarakatan sejak Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang pemasyarakatan, makin baik terbukti dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah, khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pembinaan dan Pembimbingan menyebutkan bahwa pembinaan kemandirian diarahkan pada kemampuan narapidana untuk berintegrasi secara sehat dengan masyarakat melalui pemberian ketrampilan kerja, latihan kerja dan produksi. Penegasan komitmen Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dalam upaya pemberian pembinaan dituangkan dalam Instruksi Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. No. M.HH.01.OT.03.01 Tahun 2008 tentang Pencanangan Bulan Tertib Pemasyarakatan Tahun 2008 yang antara lain mempunyai sasaran program Peningkatan Kegiatan Kerja;

- 1.Pemberdayaan Warga Binaan Pemasyarakatan dalam kegiatan kerja.
- 2.Kerjasama dengan pihak ketiga (Pihak luar Lembaga Pemasyarakatan)
- 3.Memperbanyak jenis kegiatan kerja produksi yang dapat menghasilkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)
- 4.Lahan milik Lapas wajib dikelola dan dimanfaatkan untuk program kerja produktif

---

<sup>14</sup> Drs.C.I. Harsono HS, Bc.JP, Sistem Baru Pembinaan Narapidana . Penerbit Djambatan, Jakarta 1995. h.24.

<sup>15</sup> David J Schwartz, Berpikir dan Berjiwa Besar, Bina Rupa Aksara, 2007, h. 170



Selanjutnya hasil penelitian beberapa tesis yang telah dilakukan terkait masalah pemberian pembinaan kemandirian bagi warga binaan pemasyarakatan antara lain; R.Harry Wibowo (2005) Upaya Peningkatan Program Bimbingan Kerja Narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Klas I Sukamiskin memfokuskan perhatiannya terhadap Upaya meningkatkan program bimbingan kerja dari sekedar mengisi waktu ke pembinaan dan hambatannya. Darmalingganawati (2007) Model Pelaksanaan Kerjasama Lembaga Pemasyarakatan dengan pihak ketiga dibidang kegiatan kerja produktif bagi narapidana memusatkan perhatiannya terhadap model pelaksanaan kerjasama dengan pihak ketiga yang sesuai dengan kebutuhan pembinaan bagi narapidana di Lapas.

Salah satu latihan memecahkan kendala hidup dalam lingkungan adanya resiko atau adanya ketidakpastian, sejumlah kriteria tipikal yang dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif pemecahan masalah yaitu :

Manfaat (*Benefits*) apa sajakah manfaat digunkannya alternatif yang bersangkutan guna memecahkan suatu kondisi defisiensi, atau dimanfaatkannya sebuah peluang yang muncul?

Biaya (*costs*) apa sajakah biaya untuk mengimplementasikan alternatif yang bersangkutan, termasuk didalamnya investasi sumber-sumber daya langsung, maupun adanya dampak sampingan potensial yang negatif?

Jangka Waktu (*timeliness*) berapa cepatnya manfaat-manfaat dapat diraih disamping dicapainya dampak positif?

Diterimanya alternatif yang bersangkutan (*acceptability*) hingga tingkat manakah alternatif tersebut akan diterima dan ditunjang oleh mereka yang harus bekerja dengannya?

Sehatnya alternatif tersebut secara etikal (*ethical soundness*) bagaimana baiknya alternatif yang akan dipilih memenuhi kriteria etikal yang ditetapkan, dipandang dari sudut berbagai macam pihak yang berkepentingan?<sup>16)</sup>

Perencanaan untuk memperbanyak kegiatan kerja yang produktif di Lembaga Pemasyarakatan sehingga dapat meningkatkan pendapatan negara, disamping itu juga melaksanakan pembinaan kemandirian. Alternatif kegiatan kerja produktif yang dipilih dengan memperhatikan manfaat, biaya, jangka waktu, tingkat penerimaan dan kriteria etikal maka penulis merasa tertarik untuk mengambil judul tesis yaitu ;

---

16 Prof.DR.J.Winardi,S.E. 2003. Entrepreneur dan entrepreneurship, Kencana Prenada Media Group, Jakarta. h. 314.

**“ Manajemen pembudidaya Ikan Lele dalam peningkatan pembinaan kemandirian Warga Binaan Pemasyarakatan pada Lembaga Pemasyarakatan majalengka”**

**1.2. Rumusan Masalah**

Pemasukkan orang-orang pelanggar hukum dalam Lembaga Pemasyarakatan disamping melindungi masyarakat terhadap pelaku kejahatan dan juga berupaya mengembalikan mereka kejalan yang benar agar dapat diterima kembali. Upaya menyadarkan kembali narapidana bukan hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhinya, baik yang berasal dari dalam diri narapidana itu sendiri maupun dari lingkungan dalam Lapas.

Masalah adalah celah antara situasi dimana orang sedang berada(aktual), dan situasi dimana orang ingin berada. Kegiatan kerja sebagai upaya pembinaan kemandirian pada Lapas Majalengka menemui masalah-masalah yang dapat dibagi dalam dua keadaan yaitu :

**1. Petugas Pemasyarakatan.**

Petugas yang ada kurang memiliki jiwa berwirausaha dan rasa memiliki usaha produksi.

Adanya ego sektoral masing-masing seksi/bagian.

Tidak semua petugas menghayati etos kerja petugas pemasyarakatan.

**2. Narapidana itu sendiri,**

Kurangnya inisiatif untuk bekerja karena merasa nyaman istirahat dari rutinitas kegiatan mencari nafkah,

Pekerjaan yang ada kurang menarik perhatiannya,

Pengaruh dari teman sesama narapidana.

Penelitian ini penulis ingin mengungkapkan bahwa pemberian ketrampilan melalui kegiatan budidaya ikan lele dapat menjadi acuan yang sederhana guna mengisi kegiatan kerja bagi narapidana dan memperoleh nilai ekonomis yang cukup lumayan.

### 1.3. Pertanyaan Penelitian

Memperhatikan latar belakang permasalahan dan pemikiran tersebut, penulis dalam penelitian ini berusaha dan berkeinginan untuk mendapatkan gambaran yang tepat mengenai :

1. Sejauh mana kegiatan kerja pembudidayaan ikan lele dapat memotivasi kemandirian warga binaan pemasyarakatan ?
2. Bagaimana prospek budidaya tersebut ditinjau dari segi kepentingan pihak Lembaga Pemasyarakatan?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi pendorong dan penghambat tercapainya keberhasilan kegiatan kerja tersebut ?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat motivasi kemandirian warga binaan terhadap budidaya ikan lele.
2. Untuk mengetahui peluang dimasa yang akan datang ditinjau dari kepentingan pihak Lembaga Pemasyarakatan.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tercapainya tingkat keberhasilan yang optimal.

### 1.5. Kerangka Teori

Operasionalisasi manajemen dalam kegiatan manapun pasti membutuhkan unsur manusia sebagai faktor penggeraknya. Perhatian faktor manusia dalam bersikap dan berperilaku mengalami pertumbuhan dan perkembangan seiring dengan dinamika pembelajaran dalam manis-pahit, keberhasilan-kegagalan, dukungan-penolakan, frustasi-kebahagiaan yang ditemui dalam perjalanan hidupnya. David A Nadler; J Richard Hackman; Edward E Lawler III dalam perilaku organisasi, konsep dasar dan aplikasinya oleh Mitfah Toha menyatakan bahwa :

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*)
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.<sup>17)</sup>

Peranan faktor manusia dalam kegiatan manajemen untuk meningkatkan produksi perlu dimotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Tanpa motivasi mereka bekerja dalam keadaan sakit hati, hanya sekedar memenuhi kebutuhan tanpa syarat, yang akhirnya menjurus pada ketiadaan kontribusi bahkan terbuka peluang kontribusi yang merugikan.

Pengetahuan tentang motivasi adalah menjadi penting artinya mempengaruhi produksi. Abraham Maslow memandang kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, yang berawal dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Apabila seperangkat kebutuhan telah terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi berfungsi sebagai motivator. Hirarki kebutuhan ;

1. Kebutuhan Fisiologis, adalah kebutuhan-kebutuhan untuk menunjang kehidupan manusia. Misal makanan, pakaian, tempat tinggal, tidur dan pemuasan seks. Apabila kebutuhan fisiologis belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*security*) kebutuhan untuk terbebas dari bahaya fisik dan rasa takut akan kehilangan pekerjaan, harta benda, makanan, pakaian atau tempat tinggal.
3. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi, Karena manusia adalah mahluk sosial, mereka membutuhkan pergaulan dengan orang lain, dan untuk diterima sebagai bagian dari yang lain. misalnya kebutuhan akan rasa memiliki tempat ditengah kelompoknya, kebutuhan cinta kasih sayang dengan orang lain.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem need*) apabila orang mulai memenuhi kebutuhan mereka untuk bergaul, mereka cenderung ingin merasa berharga dan dihargai orang lain. Harga diri meliputi kebutuhan akan kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidak tergantungan dan kebebasan. Penghargaan dari orang lain meliputi prestise, pengakuan, penerimaan, perhatian, kedudukan, nama baik serta penghargaan.

---

<sup>17</sup> Miftah Toha, Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya, Rajawali Press, h.36-47

Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kuasa, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri.

5. Kebutuhan Perwujudan diri (Self Actualization), sebagai kebutuhan paling tinggi dalam hirarki kebutuhan. Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya – untuk memaksimalkan potensi dan mencapai sesuatu yang didambakan.<sup>18)</sup>

Proses aktualisasi diri adalah perkembangan atau penemuan jati diri dan mekarnya potensi yang ada atau yang terpendam. Ciri-ciri umum dari manusia superior ini adalah ; a.)Kemampuan mereka melihat hidup secara jernih, melihat hidup apa adanya bukan menurut keinginan mereka. Tidak bersifat emosional, justru bersikap lebih objektif terhadap hasil-hasil pengamatan mereka. b).Memiliki sifat rendah hati, mampu mendengarkan orang lain dengan penuh kesabaran, mau mengakui bahwa mereka tidak tahu segalanya dan orang lain akan mampu mengajari mereka sesuatu.c).Persepsinya lebih sedikit dicemari oleh hasrat-hasrat, kecemasan, ketakutan, harapan, optimisme palsu ataupun pesimisme atau kesadaran tanpa hasrat. d).Membaktikan hidupnya pada pekerjaan, tugas, kewajiban atau panggilan tertentu yang mereka anggap penting.(minat, tanggung jawab, kerja keras, disiplin, latihan dan tidak jarang perlu menunda kenikmatan). e). kreatif. f). Kadar konflik dirinya rendah, ia tidak berperang melawan dirinya sendiri.<sup>19)</sup>

Perilaku umumnya manusia yang telah beranjak dewasa dalam menghasilkan sesuatu sering didorong oleh motif-motif tersembunyi. Pengalaman kekecewaan, penolakan, sakit hati, kebohongan, malu dan lain-lain melahirkan sikap kehati-hatian dalam mengungkapkan keinginannya. Keberadaan motif menjadi penting dalam manajemen agar pengambilan keputusan dapat tepat sasaran sesuai kebutuhan dan harapan untuk mencapai tujuan tertentu. Seperti juga pembinaan terhadap warga binaan pemasyarakatan dalam tembok dalam lembaga pemasyarakatan perlu memperhatikan kondisi-kondisi tersebut diatas.

Strategi pembinaan yang dilakukan meliputi pembinaan kepribadian dan pembinaan kemandirian dalam mencapai tujuan proses pemasyarakatan yaitu tidak melanggar hukum lagi, dapat berpartisipasi aktif dan positif dalam

---

18 Harold Koontz/cyrl O Donnell/Heinz Wehrich, Manajemen jilid 2 h. 119.

19 Drs.A.Supratinya, Mazhab Ketiga, Psikologi Humanistik Abraham Maslow, Kanisius, 1987, h. 50-56

pembangunan (manusia mandiri), hidup berbahagia dunia dan akhirat. Pembinaan Kepribadian diarahkan pada pembinaan mental dan watak agar warga binaan pemasyarakatan menjadi manusia seutuhnya, bertaqwa, dan bertanggung jawab kepada diri sendiri, keluarga dan masyarakat. Pembinaan kemandirian diarahkan pada pembinaan bakat dan ketrampilan agar warga binaan pemasyarakatan dapat kembali berperan sebagai anggota masyarakat yang bebas dan bertanggung jawab. Menurut Steiberg dalam Desmita. Kemandirian adalah :

*"The First emotional autonomy that aspect of independence related to changes in the individual's close relationship, especially with parent. The second behavioral autonomy- the capacity to make independent decisions and follow through with them. The third- characterization involves an aspect of independence referred to as value autonomy- which is more than simply being able to resist pressure to go along with the demands of other ; it means having a set a principles about right and wrong about what is important and what is not".<sup>20)</sup>*

Terjemahan bebas :

Kemandirian memiliki tiga bentuk pertama **kemandirian emosional** yaitu aspek perubahan hubungan erat individu, terutama dengan orang tua. Kedua **kemandirian tingkah laku** yaitu kekuatan untuk membuat keputusan sendiri dan mengikuti dari awal sampai habis. Ketiga **Kemandirian nilai** yaitu kemampuan memaknai seperangkat nilai yang mana melawan tekanan permintaan lingkungan ; yaitu sekumpulan prinsip tentang baik dan jelek, apa yang penting dan apa yang tidak.

#### 1.6. Definisi Konsep

Lingkup bahasan dalam tesis ini mengacu pada beberapa pengertian-pengertian yang akan atau sering digunakan, dari judul dapat disebutkan ;

Pengertian Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dahulu sebagai suatu kolektivitas manusia, merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. dan sebagai ilmu/seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen. Seni karena dalam menyelesaikan pekerjaan melalui tangan orang lain. Jadi manajemen adalah proses perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota dan penggunaan semua sumber daya

---

20. Desmita Dra,Msi, (2009)Psikologi Perkembangan Peserta didik, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, h. 186.

organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses adalah cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu.<sup>21)</sup>

Pembudidayaan adalah proses, cara, perbuatan membudidayakan. Budidaya ialah usaha yang bermanfaat dan memberi hasil<sup>22)</sup>

Peningkatan adalah proses, cara, perbuatan meningkatkan (usaha, kegiatan, dan sebagainya). Meningkatkan ialah 1. menginjak untuk naik, 2. naik, 3. beralih pada keadaan yang lain/ berubah menjadi, 4. menjadi bertambah banyak.<sup>23)</sup>

Pembinaan narapidana dan anak didik ialah semua usaha yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan akhlak (budi pekerti) para narapidana dan anak didik yang berada didalam lembaga pemasyarakatan/Rutan (intra mural treatment). Pembinaan Kemandirian diberikan melalui program-program:

1. Ketrampilan untuk mendukung usaha-usaha mandiri, misalnya kerajinan tangan, industri rumah tangga, reparasi mesin dan alat-alat elektronika, dsb.
2. Ketrampilan untuk mendukung usaha-usaha industri kecil, misalnya pengelolaan bahan mentah dari sektor pertanian dan bahan alam menjadi bahan setengah jadi dan jadi, contoh mengolah rotan menjadi perabot rumah tangga, pengolahan makanan ringan berikut pengawetannya dan pembuatan batu bata, genteng, batako.
3. Ketrampilan yang dikembangkan sesuai dengan bakatnya masing-masing.
4. Ketrampilan untuk mendukung usaha-usaha industri atau kegiatan pertanian (perkebunan) dengan menggunakan teknologi madya atau teknologi tinggi, misal industri kulit, usaha tambak udang<sup>24)</sup>

Secara umum bahwa mental kemandirian warga binaan pemasyarakatan tidak dapat dibentuk secara instan karena sikap cepat ingin memenuhi target mandiri akan membuahkan sikap kepura-puraan. Menurut Lovinger (1995) menguraikan bahwa kemandirian dalam perkembangannya memiliki tahapan; "tingkat pertama-

---

21 Management 2<sup>nd</sup> edition, James A.F. Stoner dialih bahasakan oleh Alfonsus Sirait, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.

22 . Ibid

23 . Kamus Bahasa Indonesia, Balai Pusataka, 1983 h. 298

24 . Kep.Menteri Kehakiman R.I. No. M.02-PK.04.10 Tahun 1990 tentang Pola Pembinaan Narapidana/Tahanan tanggal 10 April 1990.

impulsif dan melindungi diri, kedua-komformistik, ketiga-sadar diri, keempat-saksama, kelima- individualitas, keenam-mandiri”( Desmita.2009).<sup>25)</sup>

### 1.7. Sistematika Penulisan.

Penulisan tesis ini agar permasalahan yang menjadi perhatian yang dibahas menjadi teratur dan terarah, maka diperlukan adanya suatu uraian mengenai susunan penulisan. Secara keseluruhan penulisan tesis ini akan dituangkan dalam 5 (lima) Bab yang masing-masing disusun sebagai berikut ;

**BAB I PENDAHULUAN**, bab ini akan menguraikan mengenai latar belakang dan alasan melakukan penelitian tentang manajemen pembudidayaan ikan lele dalam peningkatan pembinaan kemandirian warga binaan pemasyarakatan pada Lembaga Pemasyarakatan Majalengka. Selanjutnya akan menguraikan tentang Rumusan Masalah, Pertanyaan Penelitian, Tujuan Penelitian, Kerangka Teori, Kerangka Konseptual dan Metoda Penelitian

**BAB II, TINJAUAN LITERATUR MANAJEMEN dan PEMBINAAN KEMANDIRIAN**, berisi tentang teori yang digunakan dalam acuan pemikiran arah analisis hasil penelitian yaitu pengertian manajemen secara umum dan teori motivasi menurut pendapat dari Abraham Maslow untuk menerangkan lahirnya perilaku manusia. Selanjutnya sesuai dengan kajian bahwa pembudidayaan ikan lele tersebut dilakukan untuk peningkatan pembinaan kemandirian warga binaan pemasyarakatan.

**BAB III, METODA PENELITIAN**, bab ini membahas tentang konsep penelitian yang digunakan dalam menggali informasi lapangan. Jenis penelitian menggunakan kualitatif, dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar. Pendekatan Penelitian berupaya memahami subjek dari sudut pandang subjek itu sendiri. Tempat penelitian di Lembaga Pemasyarakatan Klas II B Majalengka dan waktu penelitian antara bulan Maret sampai Mei 2010. Data digolongkan menjadi dua macam yaitu data primer, hasil dari observasi dan wawancara mendalam

---

25 Ibid. h. 187

terhadap tema penelitian. Data Sekunder adalah hasil penelusuran terhadap literatur, jurnal, buku teks sebagai penunjang teori. Analisa data menggunakan kelompok analisis kinerja dan pengalaman individu serta perilaku institusi.

BAB IV. HASIL PENELITIAN dan ANALISIS HASIL PENELITIAN, diawali dengan menggambarkan secara umum Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka dan Proses Pembinaan terhadap warga binaan pemsarakatan khususnya peningkatan pembinaan kemandirian mengenai pembudi dayaan ikan lele dengan pengambilan sampel narapidana yang bekerja pada bimbingan kerja dan kelompok narapidana yang bekerja di bagian lain.

Penelitian Pasar dan Prospek dilakukan dengan pengambilan data bertempat di kantor dinas pertanian dan perikanan kabupaten serta pasar yang dekat-dekat dengan alamat Lapas. Bab ini penulis akan mengalisa hasil penelitian dengan teori dan konsep yang ada guna memperoleh jawaban dari pertanyaan penelitian, meliputi proses pembudidayaan ikan lele yang ada didalam Lapas pengaruhnya terhadap sikap kemandirian warga binaan. Usaha pembudidayaan ikan lele tersebut untuk waktu yang akan datang terkait hambatan dan tantangannya.

BAB V, PENUTUP, bab ini akan menjadi bab terakhir dari penulisan tesis ini, dimana didalamnya akan mengemukakan kesimpulan dan saran yang mungkin dapat digunakan untuk memberikan masukan mengenai statregi pengisian kegiatan pembinaan kemandirian yang murah biayanya, waktu panen yang pendek, tidak perlu pengetahuan yang rumit, penggunaan peralatan yang sederhana dan pengawasan yang mudah.

BAB II  
TINJAUAN LITERATUR  
MANAJEMEN DAN PEMBINAAN KEMANDIRIAN

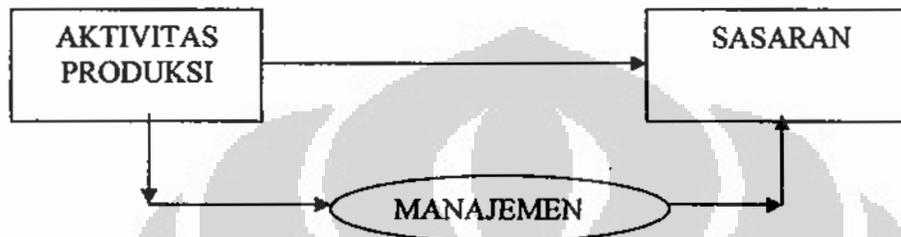
Lembaga Pemasyarakatan Majalengka dalam upaya meningkatkan pembinaan kemandirian warga binaan pemasyarakatan salah satunya dengan mengadakan kegiatan kerja memelihara ikan lele. Ikan lele bila dipandang sebagai alat produksi yang diharapkan dapat membawa kepuasan. Ujud rasa kepuasan tersebut berupa kebutuhan yang terpenuhi, baik untuk memberikan pembinaan kemandirian atau ditukar dengan alat tukar lain yang memiliki nilai ekonomi tertentu. Nilai ekonomis ini sering bukan menjadi tujuan utama dalam kegiatan tersebut. Peningkatan aktivitas memelihara ikan lele dapat mendatangkan hasil yang optimal dan mampu menjadi pemasukkan pendapatan bagi narapidana untuk kebutuhan sehari-harinya didalam lapas, aktivitas tersebut harus diubah menjadi Pembudidayaan. Perbedaan yang mendasar antara memelihara dengan pembudidayaan adalah adanya tekanan pada penggunaan prinsip-prinsip manajemen dalam mengelola sumber daya yang dikombinasikan secara optimal. Sebab segala sumber daya yang dimiliki seperti tanah, modal, tenaga kerja, ilmu pengetahuan/ketrampilan, sarana dan prasarana yang serba terbatas.

Penggunaan ilmu manajemen dalam usaha pembudidayaan ikan lele dilihat dari aktivitasnya dapat berupa unsur teknis dan unsur non teknis. Aktivitas teknis lebih menitik beratkan pada aspek produksi ikan lele, mulai dari pemifihan bibit, pengadaan kolam pembesaran, pemberian makan, penanganan terhadap penyakit, dan tenaga kerja. Unsur non teknis misalnya penanganan pemasaran, administrasi keuangan dan pelatihan. Unsur teknis dan non teknis satu sama lain harus dipadukan, supaya tidak ada produksi yang lebih atau kurang setelah masa jual tiba atau bahan makanan dibeli tidak sesuai dengan jumlah ikan lele yang dipelihara. Saling menyalahkan antara sesama pekerja atau pihak pihak yang terlibat bila ada bencana penyakit, perkembangan tumbuh kembang ikan lele yang terlambat atau kebocoran keuangan merupakan cerminan timpangnya kedua unsur itu akibat tidak adanya keterpaduan. Keterpaduan itulah yang diperoleh dari penerapan manajemen pembudidayaan.

Dalam banyak hal memelihara ikan lele dengan pembudidayaan ikan lele memiliki kesamaan akan tetapi jika tujuannya sekedar jalan dan tidak merugi itu yang

dinamakan memelihara. Bila kegiatan tersebut memikirkan cara yang efisien untuk mengkombinasikan sumber daya atau faktor-faktor produksi secara optimal dan hasil yang diperoleh dapat membawa manfaat bagi pemeliharaan inilah yang dinamakan manajemen pembudidayaan ikan lele. Dapat digambarkan :

GAMBAR 1  
HUBUNGAN AKTIVITAS PRODUKSI, MANAJEMEN DAN SASARAN



## 2. 1. Pengertian Manajemen.

Manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisir dan dalam semua bentuk kegiatan organisasi, dimana orang bekerjasama didalam mencapai suatu tujuan, memiliki beberapa pengertian yang dapat dilihat melalui pendekatan ;

1. manajemen sebagai suatu proses.
2. manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia.
3. manajemen sebagai ilmu dan sebagai seni.<sup>25)</sup>

Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu, pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut :

1. *Encyclopedia of the Social Science* yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi.
2. Haiman, manajemen yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.

<sup>25)</sup> M. Manullang, Dasar-Dasar Manajemen, Ghalia Indonesia Jakarta, 1983 h. 15-16

Manajemen sebagai suatu kolektivitas merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kumpulan orang-orang inilah yang disebut manajemen<sup>26)</sup>

3). Dr. Winardi, S.E. manajemen dapat dipenuhi apabila menunjukkan adanya suatu lingkungan manajemen yaitu :

1. Aktivitas yang diorganisir, proses manajemen untuk menimbulkan suatu upaya yang terkoordinasi dalam situasi kelompok kerja yang terdiri dari orang-orang yang menaruh minat pada aktivitas pekerjaan yang mempunyai kepentingan dalam hasil atau produk aktivitas.
2. Sasaran-sasaran,
3. Hubungan-hubungan antar sumber daya, tantangan yang terbesar adalah penetapan hubungan antara sumber daya manusia. Hubungan-hubungan yang terjadi dapat formal (digariskan oleh peta organisatoris) dan informal (muncul sewaktu manusia berupaya untuk berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari mereka)
4. Bekerja dengan bantuan pihak lain, upaya bekerja dengan bantuan pihak lain untuk mencapai sasaran-sasaran organisatoris. Pelaksanaan pekerjaan melalui orang lain dan pembagian kerja.
5. Keputusan-keputusan, evaluasi dan pemilihan alternatif-alternatif dalam suatu lingkungan kompleks yang seringkali terjalin erat dengan soal risiko dan ketidak pastian.<sup>27)</sup>

4). Andrew F. Sikula

*Management in general refers to planning, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service.*

Terjemahan bebas : Manajemen pada umumnya mengacu pada perencanaan, pengendalian, kepegawaian, memimpin, memotivasi, komunikasi, dan kegiatan membuat dilakukan oleh setiap organisasi untuk mengkoordinasikan sumber daya bervariasi dari perusahaan sehingga membawa suatu penciptaan yang efisien dari beberapa produk atau layanan.

---

26 [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar\\_manajemen\\_umum/Bab\\_1.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar_manajemen_umum/Bab_1.pdf), hal 2  
Diakses tanggal 15 April 2010 Pukul 20.00 WIB.

27 DR. Winardi, SE, Kepemimpinan dalam Manajemen, Rineka Cipta, Jakarta, 2000 h. 168-170

5). G. R. Terry

*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determinate and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.*

Terjemahan bebas : Manajemen adalah suatu proses yang berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan lain dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.

6). Harold Koontz dan Cyril O'Donnel

*Management is getting through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people.*

Terjemahan bebas : Manajemen mendapatkan melalui orang. Dalam membawa tentang koordinasi kegiatan kelompok, manajer, sebagai rencana manajer, mengatur, staf, memimpin, dan mengendalikan aktivitas orang lain.<sup>28)</sup>

Dapat disimpulkan bahwa manajemen berarti proses untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dalam wadah organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain dengan cara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian agar mencapai hasil yang berdaya guna dan berhasil guna.

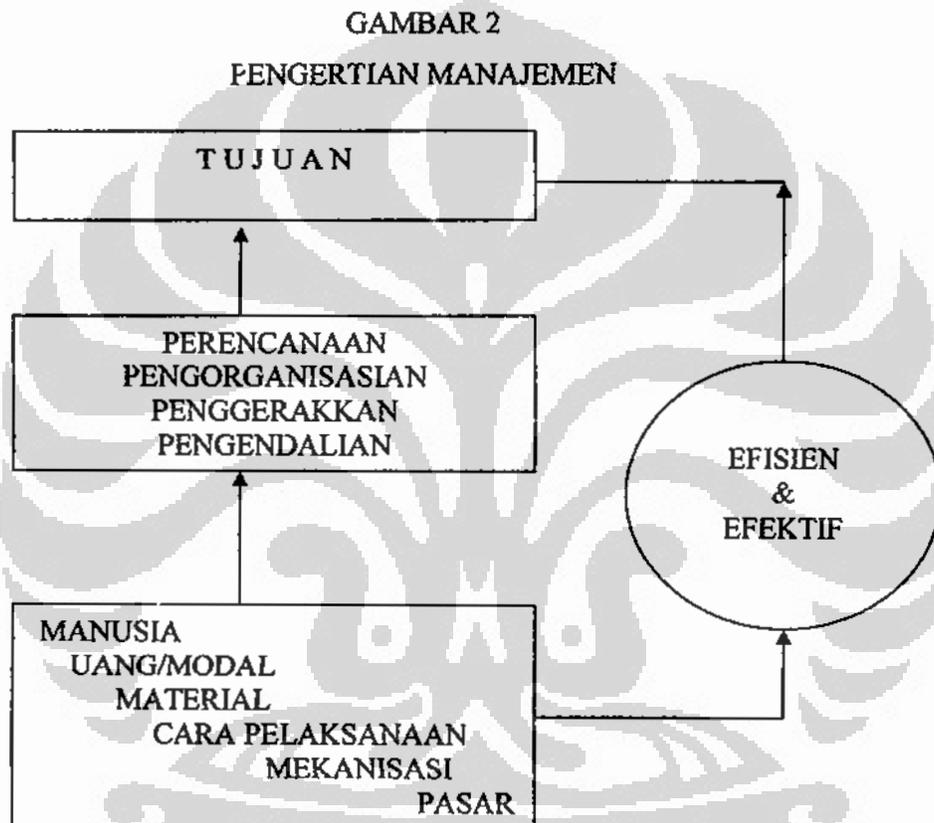
Meneropong pencapaian tujuan yang hendak dicapai organisasi pada hakekatnya mempunyai sifat tidak mengenal titik jenuh, sedangkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain yang diperlukan untuk mencapainya pada dasarnya memang terbatas. Kenyataan demikian membuat para ahli, praktisi untuk terus menerus berusaha mencari jalan dan cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi. Efisien yaitu kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dicapai dengan menghitung tingkat ratio dari keluaran (out-put) dan masukan, perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan (penggunaan sumber daya, dana, sumber daya manusia). Efektivitas

---

28 <http://seprian-jurnal.blogspot.com/2007/04/manajemen-dasar.html> Diakses tanggal 15 April 2010 Pukul 09.00 WIB.

adalah kemampuan guna memilih berbagai alternatif yang ada guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Waktu sebagai sumber, karena hakikat waktu merupakan sumber yang sama sekali tidak dapat diperbaharui, sekali ia berlalu, untuk selamanya dan tidak pernah akan kembali lagi. Pada umumnya kesadaran akan pentingnya waktu tidak selalu seperti seharusnya, contoh terkadang kita menunda penyelesaian pekerjaan, terlambat menghadiri rapat dinas, dan lain lain. Namun untuk orang-orang tertentu dengan kondisi khusus kesadaran waktu sangat diperhatikan misalnya, tanggal bebas bagi seorang narapidana. Pengertian manajemen apabila digambar sebagai berikut :



## 2.2. Sarana-Sarana Manajemen.

Pemikiran pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak mungkin mengenai sasaran bila tidak disertai oleh sarana-sarana yang ada. Sarana-sarana manajemen ada 6 (enam), sebagai berikut ;

1. **Man atau manusia**, aktivitas produksi tidak akan berjalan tanpa adanya manusia yang menjalankannya, sorotan perhatian tidak boleh hanya ditujukan kepada pemanfaatan secara maksimal saja, akan tetapi juga pengembangan,

perlakuan dan estafet penggantinya. Disinilah pentingnya perencanaan ketenaga kerjaan yang matang agar kontinuitas tersedianya tenaga kerja terjamin.

2. **Money atau uang/modal**, kenyataan organisasi tidak dapat hidup tanpa sumber dana dan hampir semua organisasi dihadapkan kepada keterbatasan sumber ini. Peranan para manajer disini dituntut untuk bisa memanfaatkan dana yang tersedia pada kas perusahaan untuk digunakan dan dikelola se-efisien dan se-efektif mungkin
3. **Material atau bahan-bahan**, meliputi bahan baku yang diperlukan organisasi dalam menunjang kegiatan operasionalnya sehari-hari. Bahan baku disini juga disebut dengan sumber daya alam. Peranan manajer disini adalah bagaimana cara agar bisa mendapatkan dan tidak kekurangan sumber daya alam yang dibutuhkan. Ini diperlukan mengingat suatu saat sumber daya alam akan habis bila suatu bahan baku yang diambil dari alam terus-menerus diambil tanpa adanya pemeliharaan untuk kesinambungannya.
4. **Methods atau cara pelaksanaan**, untuk melakukan kegiatan-kegiatan produksi secara berdaya guna dan berhasil guna maka manusia dihadapkan pada berbagai alternatif pelaksanaan (metoda). Manajer disini dituntut untuk bisa dan mampu menerapkan metode yang kira-kira cocok dengan kondisi perusahaan tempat dia akan menerapkan metode dalam bermanajemen.
5. **Market atau pasar**, yang dimaksud dengan Market disini adalah pasar ataupun kemampuan organisasi dalam melihat permintaan pasar. Peranan manajer disini adalah bagaimana dia melihat peluang pasar yang sangat terbuka serta melihat permintaan pasar yang cenderung berubah. Apakah perlu melakukan inovasi atau tidak. Ini semua merupakan tugas dari manajer pemasaran.
6. **Mechine atau mesin**, yang dimaksud dengan Machines disini adalah Mesin dan peralatan penunjang produksi lainnya, seperti robot. Penggunaan mesin disini berhubungan dengan kegiatan produksi. Mesin tentu sangat dibutuhkan untuk menghemat penggunaan tenaga dan tentunya akan lebih efisien dan efektif. Bagaimana menghasilkan produksi dengan maksimal dengan menggunakan mesin berteknologi canggih yang dapat menghemat waktu dan tenaga. Tentunya

barang yang dihasilkan pun akan lebih berkualitas dan mampu mengikuti perkembangan dan trend pasar yang cenderung berubah.<sup>29)</sup>

### 2.3. Pemahaman Perilaku Organisasi

Pembahasan perilaku dan prestasi kerja dalam penulisan ini terkait dengan wadah dari kegiatan pembudidayaan tersebut yang dilakukan oleh Lapas dipandang sebagai organisasi. Dimana perilaku organisasi adalah hasil-hasil dari interaksi perilaku antara individu-individu dan organisasi sebagai wadah dari perilaku tersebut. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan. Tri Widodo W Oetomo,SH dalam Perilaku Organisasi menyebutkan komponen perilaku organisasi antara lain ;”motivasi, kepemimpinan, stress dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja, kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi, dan sebagainya”.<sup>30)</sup> Untuk keperluan pembahasan dalam penulisan ini tidak semua akan dibahas hanya hal-hal yang terkait dalam proses kegiatan manajemen pembudidayaan dan pembinaan kemandirian warga binaan pemasyarakatan, yaitu **motivasi, kepemimpinan, stress atau konflik, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.**

Hubungan antara hasil peningkatan pembinaan kemandirian bagi warga binaan pemasyarakatan dengan manajemen pembudidayaan ikan lele tidak dapat terlepas dari pemahaman yang mendalam terhadap unsur ini. Hasil yang ingin dipetik adalah bahwa dengan adanya kegiatan pembudidayaan ikan lele akan terpelihara dan terbina sikap kemandirian warga binaan serta menghasilkan nilai ekonomis. Untuk maksud tersebut maka faktor dari manusia yang mana bisa dimanfaatkan guna mencapai tujuan. Manusia memiliki misteri tersendiri yang tidak sama dengan sarana manajemen yang lain karena sifatnya yang unik, memiliki dimensi fisik, psikis dan keyakinan serta pengalaman yang membuatnya memilih satu perbuatan tertentu.

Operasionalisasi manajemen dalam kegiatan manapun pasti membutuhkan unsur manusia sebagai faktor penggeraknya. Perhatian faktor manusia dalam bersikap

---

29. <http://seprian-jurnal.blogspot.com/2007/04/manajemen-dasar.html>. Diakses tanggal 15 April 2010 Pukul 15.00 WIB.

30 [http ; // www.scribd.com/doc/6946361/ perilaku organisasi](http://www.scribd.com/doc/6946361/perilaku-organisasi). Diakses tanggal 15 April 2010 Pukul 15.30 WIB.

dan berperilaku mengalami pertumbuhan dan perkembangan seiring dengan dinamika pembelajaran dalam manis-pahit, keberhasilan-kegagalan, dukungan-penolakan, frustrasi-kebahagiaan yang ditemui dalam perjalanan hidupnya. David A Nadler; J Richard Hackman; Edward E Lawler III dalam perilaku organisasi, konsep dasar dan aplikasinya oleh Mitfah Toha menyatakan bahwa :

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*)
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.<sup>31)</sup>

Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali sesuatu organisasi akan menghadapi kesulitan didalam mencapai suatu keadaan yang memimpin kearah tercapainya efektifitas pelaksanaan kerja.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa dalam diri setiap manusia terdapat sifat-sifat positif maupun negatif. Sifat yang positif perlu dikenali untuk diarahkan dan dikembangkan sehingga menjadi faktor pendorong dalam pencapaian tujuan bersama. Sifat negatif dicegah sehingga tidak menjadi faktor penghalang pencapaian tujuan.

### 2.3.1 Motivasi

Faktor tenaga kerja dalam sistem organisasi/ produksi memegang peranan kunci, karena semua pemanfaatan sumber daya yang lain dijalankan oleh manusia untuk menghasilkan barang atau layanan. Salah satu aspek psikis yang penting untuk diketahui adalah motif, karena keberadaannya sangat berperan dalam tingkah laku individu. Tenaga kerja penting dimotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa motivasi mereka bekerja dalam keadaan sakit hati yang menjurus pada ketiadaan kontribusi bahkan terbuka peluang kontribusi yang merugikan.

Asal mula pengembangan studi tentang motivasi sebagai unsur pokok dalam perilaku seseorang ditelusuri melalui tulisan-tulisan filosof Yunani kuno mengenai konsep Hedonisme yaitu seseorang itu mempunyai kecenderungan mencari keenakan dan kesenangan serta menghindari ketidak enakn dan kesusahan. Perkembangan

---

31 Miftah Toha, 2004, Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya, Rajawali Press, hal.36-47

selanjutnya adanya insting dan motivasi dibawah sadar. William Mc Dougall (pelopor psikologi sosial) dalam buku *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* oleh Miftah Toha, merumuskan sebagai berikut :

“ Suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organisme untuk mengetahui atau memperhatikan setiap obyek ..... dan bertindak atau mempunyai suatu impulsu untuk bertindak yang menemukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik.”<sup>32)</sup>

Motivasi dibawah sadar oleh Sigmund Freud diterangkan bahwa manusia ini dalam banyak hal seperti gunung es yang mencair, hanya sebagian saja yang bisa dilihat lainnya berada dibawah permukaan. Kedua keadaan diatas banyak mendapat kritik dari para ilmuwan karena sebagian besar didasarkan tidak pada observasi ilmiah hanya berlandaskan pada insting yang mistik.

Pemahaman ini berangkat dari asumsi bahwa motif manusia didasarkan atas kebutuhan, apakah disadari atau tidak disadari. Kebutuhan primer seperti makanan, air, udara, seks, tidur, tempat tinggal, pakaian dan kebutuhan sekunder seperti kebutuhan akan harga diri, status, afiliasi dengan orang lain, kasih sayang, prestasi dan penonjolan diri. Kebutuhan- kebutuhan tersebut berbeda dalam intensitas dari waktu ke waktu bagi masing-masing orang.

Motivasi mengacu pada dorongan dan upaya untuk memuaskan suatu keinginan atau tujuan. Kepuasan mengacu pada pengalaman yang menyenangkan pada saat terpenuhinya suatu keinginan.”Motif sebagai suatu keadaan didalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan perilaku kearah tujuan”.<sup>33)</sup> Kebutuhan menyebabkan timbulnya perilaku, tetapi kebutuhan juga dapat timbul dari adanya perilaku. Pemenuhan suatu kebutuhan dapat menimbulkan keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lain, contoh kebutuhan seseorang akan prestasi dapat diperkuat dengan kepuasan yang diperoleh dari pencapaian tujuan yang diinginkan atau boleh jadi diperlemah oleh kegagalan.

Konsepsi tentang hakikat manusia akan mempengaruhi perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Kreativitas juga memegang peranan penting dalam memimpin orang lain, oleh karena itu pemanfaatan teori-teori dan pengalaman dalam

---

32 Miftah Toha, (2004) *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, RajaGrafindo Persada, Jakarta. h 205

33 )Harold Koontz/ Cyril O'Donnell/ Heinz Weihrich, *Manajemen ed. Kedelapan*, 1984, h.115

usaha menyatukan tujuan masing-masing pribadi dengan tujuan organisasi merupakan kunci keberhasilan dalam memimpin.

Memahami tentang motivasi seseorang berperilaku dalam kancah kehidupan dalam hubungannya dengan perilaku, beberapa pendapat ahli dalam penggolongan tentang motif yaitu ;

Pertama, Pengelompokan motif Primer dan sekunder

#### 1) Motif Primer

Disebut juga motif dasar (*basic motive*) atau *biological drives* karena berasal dari kebutuhan-kebutuhan biologis. Motif ini tidak dipelajari dan bersifat naluriah (instinktif), meliputi :

- a. Dorongan fisiologis, bersumber pada kebutuhan organis yang meliputi :
  1. dorongan untuk makan, minum dan bernafas.
  2. dorongan untuk mengembangkan keturunan.
  3. dorongan untuk beristirahat dan bergerak dan sebagainya.
- b. Dorongan umum dan motif darurat, ada sejak lahir, berkembang karena dipelajari. Yang termasuk motif ini diantaranya meliputi :
  1. perasaan takut
  2. dorongan kasih sayang
  3. dorongan ingin tahu
  4. dorongan untuk melarikan diri
  5. dorongan untuk menyerang
  6. dorongan untuk berusaha
  7. dorongan untuk mengejar.

#### 2) Motif sekunder

Motif ini seringkali disebut juga motif yang disyaratkan secara sosial, karena manusia hidup dalam lingkungan sosial dengan sesama manusia atau motif sosial. Motif yang dipelajari dan berkembang karena pengalaman. Dalam perkembangannya dipengaruhi oleh tingkat peradaban, adat istiadat, dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat tempat individu itu berada, antara lain :

1. dorongan untuk belajar ilmu pengetahuan
2. dorongan untuk mengejar suatu kedudukan
3. dorongan berprestasi

4. motif-motif objektif (eksplorasi, manipulasi dan menaruh minat)
5. dorongan ingin diterima, dihargai, persetujuan, merasa aman
6. dorongan untuk dikenal, dan sebagainya.

Kedua, penggolongan menurut Woodwort dan Marquis. Dibedakan menjadi tiga macam yaitu :

- a. Motif atau kebutuhan organis, seperti : kebutuhan untuk makan, minum, bernafas, seksual, beristirahat dan bergerak.
- b. Motif darurat, seperti : motif untuk menyelamatkan diri, membalas, memburu (mengejar), berusaha dan menyerang.
- c. Motif objektif sebagai berikut :
  1. Motif untuk melakukan eksplorasi atau motif menyelidiki. Tujuan motif ini adalah untuk memperoleh sesuatu kebenaran yang lebih objektif.
  2. Motif manipulasi, yaitu dorongan untuk menggunakan sesuatu dari lingkungan, sehingga dapat berguna bagi dirinya dalam memelihara kelangsungan hidupnya.
  3. Motif interest (minat) yaitu dorongan untuk memusatkan kegiatan dan perhatian terhadap suatu objek yang banyak bersangkutan dengan diri individu, misalnya yang berhubungan dengan olah raga, kesenian dan ketrampilan.

Ketiga, pengelompokan motif berdasarkan atas jalarannya, dibedakan kedalam dua bagian, yaitu :

1. Motif intrinsik, yaitu motif yang tidak usah dirangsang dari luar, karena memang dalam diri individu sendiri telah ada dorongan itu, misalnya seorang narapidana yang rajin beribadah kepada Allah, bukan karena takut pada orang tua atau malu pada teman-teman, tapi karena niat atau keikhlasan yang telah tumbuh dalam dirinya.
2. Motif ekstrinsik, yaitu motif yang disebabkan oleh pengaruh rangsangan dari luar, misalnya mahasiswa sibuk belajar, karena diberitahu bahwa seminggu lagi akan ujian.

Keempat, pengelompokan motif berdasarkan isi atau persangkutannya, yaitu

1. Motif jasmaniah, seperti refleks, instink dan sebagainya.
2. Motif rohaniah, yaitu kemauan.

Kelima, menurut Abraham H. Maslow motif-motif itu mempunyai saling hubungan berjenjang, artinya suatu motif timbul kalau motif yang mempunyai jenjang yang paling rendah telah terpenuhi. Pengelompokan dari jenjang yang paling rendah ke jenjang paling tinggi adalah :

1. Kebutuhan biologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan akan pemuasan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri<sup>34)</sup>

Pihak manajer atau seorang pembina dengan pengetahuan diatas setidaknya dapat lebih memahami dan proses mengarahkan perilaku bawahan atau klien menuju keadaan yang diharapkan. Oleh karena motif merupakan suatu kekuatan dalam diri individu yang bersifat abstrak perlu kiranya diketahui agar menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial, disebutkan bahwa pengukuran motif dilakukan dengan mengidentifikasi beberapa indikator yaitu :

1. Durasi kegiatannya (berapa lama kemampuan menggunakan waktunya untuk melakukan kegiatan)
2. Frekuensi kegiatannya ( sering tidaknya kegiatan itu dilakukan dalam periode waktu tertentu)
3. Persistensinya (ketetapan atau kekekatannya) pada tujuan kegiatan yang dilakukan.
4. Devosi (pengabdian) dan pengorbanan(uang, tenaga, pikiran, bahkan jiwanya) untuk mencapai tujuan.
5. Ketabahan, keuletan dan kemauannya dalam menghadapi rintangan dan kesulitan untuk mencapai tujuan.
6. Tingkat aspirasinya (maksud, rencana, cita-citanya) yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan.
7. Tingkat kualifikasi dari prestasi, produk atau out put yang dicapai dari kegiatannya (berapa banyak, memadai atau tidak, memuaskan atau tidak)

---

34 Syamsu Yusuf, Dr, LN dan A.Juntika Nurihsan, Dr, (2006) " Landasan Bimbingan dan Konseling, PT. Remaja Rosdakarya dan Program Pasca sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung. h.. 160-163.

8. Arah sikapnya terhadap sasaran kegiatannya (like or dislike, positif atau negatif) <sup>35)</sup>

Pengungkapan kekuatan motif individu dapat menghasilkan suatu perkiraan akan tujuan yang ingin dicapai dan penerapan respon selanjutnya. Teknik-teknik khusus motivasi yang menonjol antara lain : Uang, Penguatan Positif dan Partisipasi<sup>36)</sup>

Abraham Maslow memandang kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, yang berawal dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Apabila seperangkat kebutuhan telah terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi berfungsi sebagai motivator. Hirarki kebutuhan ;

1. Kebutuhan Fisiologis, adalah kebutuhan-kebutuhan untuk menunjang kehidupan manusia. Misal makanan, pakaian, tempat tinggal, tidur dan pemuasan seks. Apabila kebutuhan fisiologis belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.
2. Kebutuhan akan rasa aman (security) kebutuhan untuk terbebas dari bahaya fisik dan rasa takut akan kehilangan pekerjaan, harta benda, makanan, pakaian atau tempat tinggal.
3. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi, Karena manusia adalah mahluk sosial, mereka membutuhkan pergaulan dengan orang lain, dan untuk diterima sebagai bagian dari yang lain. misalnya kebutuhan akan rasa memiliki tempat ditengah kelompoknya, kebutuhan cinta kasih sayang dengan orang lain.
4. Kebutuhan penghargaan (esteem need) apabila orang mulai memenuhi kebutuhan mereka untuk bergaul, mereka cenderung ingin merasa berharga dan dihargai orang lain. Harga diri meliputi kebutuhan akan kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidak tergantungan dan kebebasan. Penghargaan dari orang lain meliputi prestise, pengakuan, penerimaan, perhatian, kedudukan, nama baik serta penghargaan. Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kuasa, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri.
5. Kebutuhan Perwujudan diri ( Self Actualization), sebagai kebutuhan paling tinggi dalam hirarki kebutuhan. Kebutuhan ini adalah kebutuhan

---

35 Ibid. h. 163.

36 Harold Koontz/ Cyril O'Donnell/ Heinz Weihrich, Manajemen ed. Kedelapan, 1984, h. 129-131

untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya untuk memaksimalkan potensi dan mencapai sesuatu yang didambakan.<sup>37)</sup>

Proses aktualisasi diri adalah perkembangan atau penemuan jati diri dan mekarnya potensi yang ada atau yang terpendam. Ciri-ciri umum dari manusia superior ini adalah ;

- a.)Kemampuan mereka melihat hidup secara jernih, melihat hidup apa adanya bukan menurut keinginan mereka. Tidak bersifat emosional, justru bersikap lebih objektif terhadap hasil-hasil pengamatan mereka.
- b).Memiliki sifat rendah hati, mampu mendengarkan orang lain dengan penuh kesabaran, mau mengakui bahwa mereka tidak tahu segalanya dan orang lain akan mampu mengajari mereka sesuatu.
- c).Persepsinya lebih sedikit dicemari oleh hasrat-hasrat, kecemasan, ketakutan, harapan, optimisme palsu ataupun pesimisme atau kesadaran tanpa hasrat.
- d).Membaktikan hidupnya pada pekerjaan, tugas, kewajiban atau panggilan tertentu yang mereka anggap penting.(minat, tanggung jawab, kerja keras, disiplin, latihan dan tidak jarang perlu menunda kenikmatan).
- e). kreatif.
- f). Kadar konflik dirinya rendah, ia tidak berperang melawan dirinya sendiri.<sup>38)</sup>

### 2.3.2. Kepemimpinan

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi. Dimana sejumlah orang bersama-sama membentuk kelompok, akan mungkin terjadi usaha saling mempengaruhi. Jika seseorang mulai berkeinginan mempengaruhi orang lain, maka disini kegiatan kepemimpinan mulai terlihat. Pengaruh dan kekuasaan mewarnai kegiatan kelompok tersebut, relevansi pengaruh dan kekuasaan tidak dapat dihindari. Pentingnya

---

37 Harold Koontz/cyrl O Donnell/Heinz Wehrich, Manajemen jilid 2 h. 119.

38 Drs.A.Supratinnya, Mazhab Ketiga, Psikologi Humanistik Abraham Maslow, Kanisius, 1987, h. 50-56

kepemimpinan muncul saat terjadi konflik diantara orang-orang dalam kelompok, maka orang akan mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama.

Pendapat ahli Robert Dubin, J.K. Hemphill dan George R Terry dalam Perilaku organisasi oleh Miftah Toha (2004) menyebutkan bahwa : “ 1) Kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. 2) Suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. 3) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.<sup>39)</sup> Jadi peran kepemimpinan mengarah pada pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan untuk menghasilkan pola yang konsisten dalam memecahkan permasalahan yang ditemui agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Pembahasan peranan pemimpin

Pada dasarnya terdapat tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap pimpinan dimanapun letak hirarkinya. **Pertama** peranan hubungan antar pribadi (Interpersonal Role), menuntut pemimpin rajin-rajin melakukan integrasi dengan teman sejawat, staf dan orang lain di luar organisasinya. Tujuannya untuk mendulang informasi yang diperlukan. **Kedua** Peranan dalam hubungan dengan informasi (Informational Role), menempatkan pemimpin sebagai pusat informasi dalam proses transmisi informasi ke dalam organisasi. Bagian **ketiga** adalah sebagai pembuat keputusan (Decisional Role), menempatkan pimpinan terlibat dalam merancang strategi. Menurut Hersey dan Blanchard (1988) kadar upaya pemimpin adalah membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio emosional, “sambaran-sambaran psikologis”, dan pemudahan perilaku. Disadari, tugas pemimpin tidaklah ringan. As'ad (1996) menyebutkan, kepemimpinan akan efektif bila pemimpin itu memiliki kecerdasan cukup tinggi, memiliki kemampuan komunikasi, memiliki kepercayaan diri, memiliki motivasi berprestasi, dan ambisi. Sedangkan kata Burns (1978) pemimpin efektif harus mampu melibatkan kecakapannya untuk membuat anggota kelompok (guru dan staf) mengurangi minat pribadinya, tetapi memperbesar minat kelompok. Membangun dan mengembangkan komitmen anggota kelompok pada pencapaian sasaran dan tujuan belajar, seorang pemimpin transformasional melalui daya tarik relasi interpersonal, dapat melakukannya dengan cara pendekatan moral dan kebutuhan psikologikal. Kebutuhan moral termasuk

---

39 Miftah Toha, 2004, Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, PT. Rajagrafindo Persada, Bandung, h. 259.

rasa berbuat baik, kejujuran, pekerjaan, dan mau berkorban; dan kebutuhan psikologikal termasuk kepercayaan, otonomi dan aktualisasi diri.<sup>40)</sup>

Peranan pemimpin dilihat dari kondisi seperti diatas menggambarkan peranan sentral kepemimpinan baik dalam organisasinya maupun keluar. Penggunaan kekuasaan yang melekat pada otoritas pembuatan keputusan dari pemimpin berpengaruh terhadap arah perubahan-perubahan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadinya.

Konsep Kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya, agar dapat bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Kekuasaan mengacu pada kemampuan yang dimiliki A untuk memengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. "Aspek terpenting dari kekuasaan adalah bahwa hal ini merupakan fungsi ketergantungan, pada gilirannya didasarkan pada alternatif yang dipersepsikan oleh B dan nilai penting yang B berikan pada alternatif yang A kendalikan"<sup>41)</sup> sebagai mana bunyi ungkapan lama " didunia orang buta, orang bermata satu adalah raja". Anda dapat menciptakan monopoli dengan mengendalikan informasi, prestise, atau apapun yang orang lain hasratkan, mereka akan menjadi tergantung kepada anda. "Ketergantungan akan meningkat manakala sumber-sumber daya yang anda kendalikan itu mengandung kategori : nilai penting, kelangkaan dan keadaan tak tergantikan".<sup>42)</sup>

Landasan atau sumber kekuasaan dibagi dalam dua kelompok umum yaitu formal dan individu dengan perincian sebagai berikut ;

1. Formal, didasarkan pada posisi seorang individu dalam sebuah organisasi. terdiri dari : **kekuasaan koersif** adalah rasa takut. Seseorang memberikan reaksinya terhadap kekuasaan ini karena rasa takut terhadap akibat-akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia tidak patuh. Mengandalkan aplikasi atau ancaman aplikasi, sanksi fisik yang menimbulkan rasa sakit, menimbulkan frustasi melalui pembatasan ruang gerak, atau mengendalikan paksa terhadap kebutuhan dasar fisiologis atau keamanan. **Kekuasaan Imbalan**, orang memenuhi keinginan atau arahan orang lain karena dengan berbuat demikian ia akan mendapatkan manfaat positif, imbalan itu bisa bersifat finansial atau non finansial ; pengakuan, promosi, penugasan kerja yang menarik, kolega yang ramah, wilayah kerja/

40. <http://manajemensekolah.teknodik.net/?p=705> Diakses tanggal 28 April 2010 Pukul 18.00 WIB

41 Stephen P Robbin, Timothy A Huge diterjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid, Perilaku Organisasi Ed.12, h.131

42 Ibid. h. 136-138.

penjualan yang lebih disukai. **Kekuasaan legitimasi**, adalah posisi struktural seseorang, melambangkan kewenangan formal untuk mengendalikan dan memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi.

2. **Pribadi**, berasal dari karakteristik individual mereka yang unik, terdiri dari :  
**Keahlian**, karena pekerjaan semakin terspesialisasi, kita menjadi semakin tergantung kepada para ahli untuk mencapai tujuan. Misal dokter, akuntan pajak, psikologi industri. **Rujukan**, didasarkan terhadap seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat-sifat personal yang menyenangkan. Jika saya menyukai, menghormati dan mengagumi anda, maka anda dapat menjalankan kekuasaan atas saya karena saya ingin menyenangkan hati anda. Salah satu cara orang memiliki kekuasaan rujukan adalah melalui karisma, rasa digemari dan efek emosional mereka atas kita.<sup>43)</sup>

Perpaduan kekuasaan faktor individu pemimpin dan organisasi memainkan peranan penting dalam dinamika organisasi terutama dalam tindakan pengambilan keputusan yang berkaitan adanya konflik, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan.

Dalam geraknya orang menerjemahkan landasan kekuasaan yang menjadi kendalanya dengan melakukan beberapa strategi pilihan sesuai dengan kondisi siapa yang akan dipengaruhi, dimana kejadiannya, melalui saluran apa dan sebagainya. Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge menyebutkan alternatif-alternatif tersebut, yaitu ;

1. **Legitimasi**, mengandalkan posisi kewenangan seseorang atau menekankan bahwa sebuah permintaan selaras dengan kebijakan atau ketentuan dalam organisasi.
2. **Persuasi rasional**, menyajikan argumen-argumen yang logis dan berbagai bukti faktual untuk memperlihatkan bahwa sebuah permintaan itu masuk akal.
3. **Seruan inspirasional**, mengembangkan komitmen emosional dengan cara menyerukan nilai-nilai, kebutuhan, harapan, dan aspirasi sebuah sasaran.

---

43 Ibid. h.140

4. Konsultasi, meningkatkan motivasi dan dukungan dari pihak yang menjadi sasaran dengan cara melibatkannya dalam memutuskan bagaimana rencana atau perubahan akan dijalankan.
5. Tukar pendapat, memberikan imbalan kepada target atau sasaran berupa uang atau penghargaan lain sebagai ganti karena mau mentaati suatu permintaan.
6. Seruan pribadi, meminta kepatuhan berdasarkan persahabatan atau kesetiaan.
7. Menyenangkan orang lain, menggunakan rayuan, pujian atau perilaku bersahabat sebelum membuat permintaan.
8. Tekanan, menggunakan peringatan, tuntutan tegas, dan ancaman.
9. Koalisi, meminta bantuan orang lain untuk membujuk sasaran (target) atau menggunakan dukungan orang lain sebagai alasan agar si sasaran setuju<sup>44)</sup>

Bukti menunjukkan bahwa persuasi rasional, seruan inspirasional dan konsultasi cenderung menjadi cara yang paling efektif, akan tetapi jika taktik ini gagal maka bisa beralih ketaktik yang lebih keras, seperti tukar pendapat, tekanan, dan koalisi.

Cara pemimpin dalam mempengaruhi para anggotanya telah banyak dikaji oleh para ahli manajemen, sesuai keadaan prapenelitian yang penulis lakukan, salah satu teori yang digunakan mengambil teori gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard tentang konsepsi kepemimpinan situasional dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan pengikutnya dalam situasi yang tepat.

“Directing (instruksi) adalah gaya yang tepat apabila anda dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf anda belum memiliki pengalaman (mampu) dan motivasi (mau) untuk mengerjakan tugas tersebut atau apabila anda berada dibawah tekanan waktu penyelesaian. Anda menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan.

Coaching (konsultasi) adalah gaya yang tepat apabila staf anda telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Anda perlu memberi kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya,

---

44 Ibid. hal 139-140

dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

Supporting (partisipasi) akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan anda. Perlu meluangkan waktu untuk berbincang-bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kerja.

Delegating (delegasi) akan berjalan baik apabila staf anda sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga anda dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.”<sup>45)</sup>

Semakin mampu dan mau staf/ pelaksana maka semakin diberi kesempatan untuk mengaktualisasi dirinya dalam pekerjaan yang ditugaskan, baik keterlibatannya dalam pemecahan masalah. Hal ini akan memenuhi rasa harga dirinya bahwa dia diakui mampu bekerja.

### 2.3.3. Stress dan Konflik

#### 1) Stress ditempat Kerja

Secara umum stres adalah perasaan tidak enak, tidak nyaman, atau tertekan, baik fisik maupun psikis sebagai respon atau reaksi individu terhadap stressor (stimulus yang berupa peristiwa, objek atau orang) yang mengancam, mengganggu, membebani, atau membahayakan keselamatan, kepentingan, keinginan atau kesejahteraan hidupnya.<sup>46)</sup> Stres ditempat kerja berkaitan dengan organisasi, misalnya ketidak hadirannya pegawai, mutasi staf, prestasi kerja, beban kerja yang tidak seimbang antar bagian, prestasi kerja dan sebagainya. Gejala stres dapat dilihat secara fisik antara lain : sakit kepala, insomnia, keluar keringat dingin. Gejala psikis antara lain gelisah atau cemas, kurang konsentrasi, sering melamun, marah-marah, bersikap agresif.

---

<sup>45</sup> [http://unpar.ac.id/Perspektif dalam psikologi sosial.doc](http://unpar.ac.id/Perspektif%20dalam%20psikologi%20sosial.doc). Diakses tanggal 26 April 2010 Pukul : 20.00 WIB.

<sup>46</sup> Syamsu Yusuf, LN dan A.Juntika Nurihsan, Landasan Bimbingan dan Konseling, Rosdakarya, Bandung, 2006, h. 252

Stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah stres kerja didalam organisasi Dinas/Instansi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien didalam pekerjaan. Stres dapat terjadi pada setiap individu/manusia dan pada setiap waktu, karena stres merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada didalam maupun diluar dirinya. Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kekurang mengertian manusia akan keterbatasannya sendiri. Indikasi/gejala-gejala individu yang mengalami stres ditempat kerja antara lain (Margiati, 1999:78-79) :

1. Bekerja melewati batas kemampuan;
2. Keterlambatan masuk kerja yang sering;
3. Ketidak hadiran pekerjaan;
4. Kesulitan membuat keputusan;
5. Kesalahan yang sembrono;
6. Kelalaian menyelesaikan pekerjaan;
7. Lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri;
8. Kesulitan berhubungan dengan orang lain;
9. Kerisauan tentang kesalahan yang dibuat;
10. Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.<sup>47)</sup>

Stres yang dialami oleh pegawai akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya, sehingga organisasi dinas/instansi perlu untuk meningkatkan mutu organisasional bagi pegawai. Dengan menurunnya stres yang dialami pegawai tentu akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2002 : 78). Kinerja adalah tingkat keberhasilan didalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Khoerul, 2005 : 12).<sup>48)</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata

---

47 Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 5 No.3 Bandar Lampung Mei. 2009. hal. 305

48 Ibid. h. 307

yang ditetapkan. Perbedaan unjuk kerja individu dalam situasi kerja adalah akibat adanya perbedaan karakteristik individu dan situasi yang berbeda. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal.

## 2). Konflik

### a. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Setiap hubungan antarpribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat atau perbedaan kepentingan. Konflik adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu tindakan pihak lain (Johnson, 1981)

Robbins (1996) dalam "Organization Behavior" menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Sedang menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia<sup>49)</sup>

Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini berarti, bila kita ingin mengetahui konflik, kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk.

Berbagai mitos tentang konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu tradisional maupun kontemporer. Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Bahkan sering kali konflik

---

49 A.G. Lunandi, 1987. *Komunikasi Mengena : meningkatkan efektivitas komunikasi antar pribadi*. Yogyakarta : Penerbit Kanisius, hal 35

dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Sebaliknya, pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia.

## **b. Jenis-Jenis Konflik**

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel, terdapat lima jenis konflik yaitu:

### **1) Konflik Intrapersonal**

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

1. Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
2. Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
3. Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

### **2) Konflik Interpersonal**

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.

### **3) Konflik antar individu dan kelompok**

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

### **4) Konflik antara kelompok**

Yang dimaksud disini adalah konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf merupakan contoh konflik antar kelompok.

## 5) Konflik antara organisasi

Konflik jenis ini biasanya disebut dengan persaingan. Namun berdasar pengalaman, konflik ini ternyata menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.<sup>50</sup>

### c. Faktor Penyebab Konflik dalam Hubungan Antarpribadi

Ada beberapa yang dapat menimbulkan terjadinya konflik dalam suatu hubungan antar pribadi. Beberapa penyebab tersebut antara lain :

#### 1) Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik, sebab dalam menjalani hubungan, seseorang tidak selalu sejalan dengan orang lain.

Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

#### 2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

#### 3) Perbedaan kepentingan antara individu.

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.<sup>51)</sup>

### d. Aspek-Aspek Positif Konflik

Walau konflik selalu terdapat dalam hubungan antarpribadi, pada umumnya masyarakat cenderung menganggap konflik sebagai sesuatu yang buruk

---

50 Ibid. hal 60

51 [http://Unpar.ac.id/perspektif dalam psikologi sosial.doc](http://Unpar.ac.id/perspektif%20dalam%20psikologi%20sosial.doc). . Diakses tanggal 26 April 2010 Pukul : 20.00 WIB

dan harus dihindari. Konflik dipandang dapat merusak suatu hubungan, maka harus dicegah. Jika konflik mengarah pada kondisi destruktif, memang hal tersebut dapat berdampak pada penurunan efektivitas suatu hubungan. Misalnya berupa penolakan, acuh tak acuh, bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa kekerasan.

Namun kini banyak orang mulai menyadari bahwa perusak itu bukan terletak pada konflik itu semata, tapi oleh cara kita menghadapi konflik yang ada. Kegagalan memecahkan konflik secara konstruktif, adil dan memuaskan kedua pihak lah yang merusak suatu hubungan. Kini konflik telah mendapat konotasi yang positif, misalnya sebagai 'bumbu' dalam hubungan antarpribadi, baik dalam persahabatan, keluarga, dan hubungan lainnya. Sesungguhnya bila kita mampu mengelola suatu konflik dengan baik, konflik justru mendatangkan manfaat bagi orang yang mengalaminya.

Manfaat positif adanya konflik antara lain (Johnson, 1981) :

- 1) Konflik dapat menjadikan kita sadar bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan kita dengan orang lain. Misalnya kalau anda ingin menonton film horror tapi kekasih anda ingin menonton film drama, mungkin hal itu menandakan adanya perbedaan selera diantara kalian berdua yang perlu mendapat perhatian.
- 2) Konflik dapat menyadarkan dan mendorong kita untuk melakukan perubahan-perubahan dalam diri kita. Kekasih anda marah karena anda lupa menjemputnya jalan-jalan, sebaiknya anda sungguh-sungguh mulai belajar mengatur waktu dan membuat catatan kegiatan dengan cermat.
- 3) Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri kita untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas kita sadari atau kita biarkan tidak muncul ke permukaan. Konflik dengan tetangga sebelah karena merasa terganggu oleh suara *tape recorder* yang disetel keras-keras mendorong kita untuk menyampaikan keberatan kita terhadap kebiasaannya membawa teman-teman dan mengobrol dengan suara keras hampir setiap malam mulai dari gelap hingga menjelang subuh.
- 4) Konflik dapat menjadikan hidup seseorang lebih menarik. Perbedaan pendapat dengan seorang teman tentang suatu hal dapat menimbulkan perdebatan yang memaksa kita lebih mendalami dan memahami pokok hal tersebut, selain menjadikan hubungan kita tidak membosankan.
- 5) Perbedaan pendapat akan membimbing ke arah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu. Dua kekasih yang bersitegang memilih restoran mana yang akan dijadikan tempat makan

malam mereka, akhirnya memutuskan untuk memasak di rumah, menikmati masakan yang dibuat dengan kebersamaan sambil menonton televisi.

6) Konflik dapat menghilangkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering kita alami dalam hubungan kita dengan seseorang. Sesudah pertengkaran mulut yang cukup dahsyat, seorang sekretaris akhirnya merasa terbebas dari kejengkelannya pada salah seorang koleganya yang suka sekali meminjam atau meminta peralatan dan perlengkapan tulis-menulis dari mejanya. Sesudah didamaikan oleh seorang teman lain, teman itu berjanji untuk tidak lagi mengganguya dan akan lebih cermat merawat barang-barangnya.

7) Konflik juga dapat menjadikan kita sadar tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya. Lewat pertengkaran dengan orang lain, kita menjadi lebih sadar tentang apa yang tidak kita sukai, apa yang membuat kita tersinggung, apa yang sangat kita hargai dan sebagainya.

8) Konflik juga dapat menjadi sumber hiburan. Kita sengaja mencari sejenis konflik dalam berbagai bentuk permainan dan perlombaan. Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan. Hubungan yang tetap bertahan kendati diwarnai dengan banyak konflik, justru dapat membuat kedua belah pihak sadar bahwa hubungan mereka itu sangat berharga. Selain itu juga dapat menjadi semakin erat, sebab bebas dari ketegangan-ketegangan dan karenanya juga menyenangkan.<sup>52)</sup>

Dengan kata lain, konflik dalam hubungan antarpribadi sesungguhnya memiliki potensi menunjang perkembangan pribadi kita sendiri maupun perkembangan relasi kita dengan orang lain. Namun dengan catatan kita mampu menghadapi dan memecahkan konflik-konflik semacam itu secara konstruktif. Suatu konflik bersifat konstruktif bila sesudah mengalaminya : 1) Hubungan kita dengan pihak lain justru menjadi lebih erat, dalam arti lebih mudah berinteraksi dan bekerjasama. 2) Kita dan pihak lain justru lebih saling menyukai dan saling mempercayai. 3) Kedua belah pihak sama-sama merasa puas dengan akibat-akibat yang timbul setelah berlangsungnya konflik. 4) Kedua belah pihak makin terampil mengatasi konflik-konflik baru yang terjadi di antara mereka.

#### **e. Pengelolaan Konflik**

Walaupun suatu konflik juga dapat memberikan kontribusi positif dalam suatu hubungan, beberapa kalangan memilih untuk meminimalisir terjadinya konflik. Mereka mungkin tidak yakin dapat menyelesaikan konflik itu dengan baik, atau

---

52 A. Supratiknya. 1995. *Komunikasi Antarpribadi : Tinjauan Psikologis*. Yogyakarta : Penerbit Kanisius, Yogyakarta. h. 189-191

mungkin untuk menjaga suatu hubungan agar tampak selalu ada hambatan, dsb. Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan beberapa cara antara lain :

#### 1) Disiplin

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

#### 2) Pertimbangan pengalaman dalam tahapan kehidupan

Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

#### 3) Komunikasi

Suatu komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

#### 4) Mendengarkan secara aktif

Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Orang lain yang sedang berbicara tidak kita potong kalimatnya akan menimbulkan kesan bahwa kita menghargainya sehingga orang tersebut merasa nyaman. Selain menghasilkan komunikasi yang efektif, dengan mendengarkan secara aktif, kita akan mendapatkan informasi yang benar sehingga tidak terjadi kesalahpahaman yang menyebabkan konflik.<sup>53)</sup>

### f. Strategi dalam Mengatasi Konflik

Setiap orang memiliki strateginya masing-masing dalam mengelola konflik. Strategi-strategi ini merupakan hasil belajar, biasanya dimulai sejak masa kanak-kanak, dan akan bekerja secara otomatis.

---

53 A.G. Lunandi. 1987. *Komunikasi Mengena : meningkatkan efektivitas komunikasi antar pribadi*. Yogyakarta : Penerbit Kanisius, h. 106

Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

- 1) **Berkompetisi**, pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang-kalah akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan-bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.
- 2) **Menghindari konflik**, tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.
- 3) **Akomodasi**, yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.
- 4) **Kompromi**, tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi yang saling menguntungkan.
- 5) **Berkolaborasi**, menciptakan situasi seri dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan. Namun biasanya kita tidak menyadari cara bertingkah laku kita dalam situasi-situasi konflik. Apa yang kita lakukan seolah-olah terjadi begitu saja. Maka bila kita terlibat dalam suatu konflik dengan orang lain, ada dua hal yang harus kita pertimbangkan :
  - a) Tujuan-tujuan atau kepentingan-kepentingan pribadi kita. Tujuan-tujuan pribadi ini dapat kita rasakan sebagai hal yang sangat penting sehingga harus kita pertahankan mati-matian, atau tidak terlalu penting sehingga dengan mudah kita korbakan.

- b) Hubungan baik dengan pihak lain. Seperti tujuan pribadi, hubungan dengan pihak lain jug adapat kita rasakan sebagai hal yang sangat penting atau sama sekali tidak penting.<sup>54)</sup>

Tidak ada suatu gaya penyelesaian konflik yang terbaik, karena penggunaannya bergantung pada situasi. Pemimpin harus menggunakan contingency approach dan menyesuaikan gaya pendekatan dengan situasi. Gaya penyelesaian mana yang diputuskan untuk diterapkan, seyogyanya dipertimbangkan secara matang. Nahavandi & Malekzade (1999:465) mengemukakan beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan yaitu :

1. Kompleksitas permasalahan dan kebutuhan jangka panjang. Jika masalah kompleks, butuh cara yang seksama dan masukan dari berbagai pihak. Karena itu, pendekatan yang cocok adalah Integratif dan Compromising.
2. Unsur waktu. Bila waktu terbatas, penyelesaian harus segera dilakukan. Gaya yang cocok adalah dominating atau obligating.
3. Pentingnya suatu isu/persoalan. Jika ada persoalan hanya sepele, pemimpin tak perlu membuang waktu. Gunakanlah gaya menyelesaikan avoiding.
4. Kekuasaan dari berbagai pihak. Jika pemimpin memiliki kekuasaan, dapat saja langsung memerankan gaya penyelesaian yang mudah, seperti dominating atau Integrating.<sup>55)</sup>

#### 2.3.4. Komunikasi

Salah satu upaya untuk menciptakan proses komunikasi yang efektif adalah dengan keberanian untuk mengungkapkan diri secara terbuka dan obyektif.

---

54 <http://rimuu.wordpress.com/2010/04/02/konflik-dalam-hubungan-antarpribadi/> Kanisius. Diakses tanggal 12 April 2010 Pukul 19.00 WIB.

55 [http://Unpar.ac.id/perspektif dalam psikologi sosial.doc](http://Unpar.ac.id/perspektif%20dalam%20psikologi%20sosial.doc). Diakses tanggal 26 April 2010 Pukul : 20.00 WIB

Pada saat seseorang bertemu dan berkomunikasi untuk pertama kalinya dengan orang lain, terdapat kecenderungan untuk tidak terlalu membuka diri. Akibatnya komunikasi menjadi kurang efektif dan diperlukan langkah-langkah untuk memperluas bidang yang terbuka. Hal ini bisa dicapai melalui dua rangkaian aktivitas yang dilakukan dengan penuh kesadaran, yaitu pengungkapan diri dan umpan balik.

Pengungkapan diri adalah pemberian informasi mengenai diri kita secara terbuka dan jujur kepada orang lain agar orang lain mengetahui siapa sejatinya diri kita yang ingin diingatnya. Umpan balik adalah tanggapan dari orang lain terhadap pengungkapan diri kita yang semakin terbuka untuk dikenali.

Kecakapan komunikasi merupakan modal penting bagi petugas Lembaga Pemasyarakatan yang sehari-harinya berkecimpung dengan sesama manusia. Terjalannya komunikasi yang baik dengan warga binaan maka akan sangat membantu menciptakan kondisi kondusif didalam tembok lembaga pemasyarakatan, mengurangi kemungkinan timbulnya gangguan keamanan dan ketertiban sehingga diperlukan ketrampilan menjalin komunikasi yang efektif.

“Meningkatkan performa kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Membahas mengenai komunikasi biasanya orang berpikir tentang bicara padahal komunikasi juga ada unsur mendengar. Bagaimana menjadi seorang pendengar yang baik membutuhkan pengetahuan yang perlu dilatih menjadi suatu bentuk ketrampilan khusus. Lima kemampuan yang bisa dipelajari, yaitu : Bahasa tubuh (mata, gerak-gerik, postur tubuh, ekspresi wajah kita bisa mengubah arti dari kata-kata), Petunjuk Verbal (tekanan suara biasa mengubah pesan), Refleksi (merefleksikan perasaannya apa yang ia bicarakan), Membuka diri (menceritakan sesuatu yang sedikit pribadi sifatnya yang mungkin pernah juga dialami orang lain) dan Menerima (memahami perasaannya tanpa harus menjadi kritis). Pikir dan bicara dengan tema “ Aksi “ dengan cara mengamati dan menyimpulkan”.<sup>56)</sup>

Komunikasi dapat membantu perkembangan intelektual dan sosial seseorang melalui belajar berinteraksi dengan orang lain, proses tukar pikiran, perasaan dan pengetahuan langsung dan inspirasional.

---

56 David J Cooke, Pamela J Baldwin, Jaqueline Howison, Penerjemah Hary Tunggal, Menyingkap Dunia Gelap Penjara, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2008, h. 119-130

### 2.3.5. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dipicu oleh adanya masalah yang dihadapi dan perlu dicarikan jalan keluarnya . Jenis masalah akan menyebabkan cara pengambilan keputusan yang berbeda pula. Hal ini mensyaratkan bahwa sebelum keputusan ditetapkan perlu digali informasi dan potensi sumber daya yang dimiliki serta kemampuan.

Proses pengambilan keputusan dijelaskan oleh James Stoner & Charles Wankel sebagai berikut :

1. Selidiki Situasi :
  - a. Temukan masalah
  - e. Identifikasi sasaran
  - f. Diagnosis Penyebab
  - g. Analisis Faktor-faktor terkait
2. Kembangkan Alternatif-alternatif :
  - a. cari alternatif yang kreatif
  - b. Jangan buru-buru mengevaluasi
3. Evaluasi alternatif dan Pilih yang Terbaik
4. Laksanakan Keputusan dan adakan tindak lanjut
  - a. Rencanakan pelaksanaan
  - b. Laksanakan rencana
  - c. Pantau pelaksanaan.

### 2.4. Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen dengan kata lain memiliki arti bahwa pencapaian tujuan diperoleh melalui pelaksanaan fungsi tertentu, tapi belum ada kesepakatan apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen tersebut, menurut beberapa penulis menyebutkan :

1. Ernest Dale : Planning, Organizing, Staffing, Directing, Innovating, Representing, dan Controlling.
2. Oey Liang Lee : Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling.
3. James Stoner : Planning, Organizing, Leading, Controlling
4. Henry Fayol : Planning, Organizing, Commanding, Coordinating,

## Controlling.

- 5 Kontz dan O'donnel : Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling
- 6 William H Newman : Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling.
- 7 George R.Terry : Planning, Organizing, Actuating, Controlling.
- 8 Louis A.Allen : Leading, Planning, Organizing, Controlling.
- 9 John Robert : Perencanaan, Organisasi, Komando, Kontrol  
Beishline
- 10 Williem Sprigel : Planning, Organizing, Controlling
- 11 Lindal F. Urwich : Forescating, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.
- 12 Dr.SP.Siagian MPA : Planning, Organizing, Motivating, Controlling
- 13 Prayudi Atmosudirjo : Planning, Organizing, Directing/Actuating, Controlling
- 14 DR.Winardi,SE : Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communicating, Controlling.
- 15 The Liang Gie : Planning, Decision Making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.<sup>57)</sup>

Membaca pendapat-pendapat para ahli manajemen diatas pada dasarnya memuat kegiatan yang menyiratkan adanya ; Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan dan Kontrol/ Pengawasan.

### 1). Definisi *Planning*

1. *Planning includes defining an organization's goals, establishing an overall strategy, achieving those goals and developing plans to coordinate activities.*

Planning yaitu mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi secara keseluruhan, mencapai tujuan-tujuan tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

2. *The cognitive process of thinking about what you will do in the event of something happening.*

---

57 [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar\\_manajemen\\_umum/ Bab\\_1.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar_manajemen_umum/Bab_1.pdf), hal.7.  
Diakses tanggal 12 April 2010 Pukul : 20.05 WIB.

Proses kognitif dalam berpikir mengenai apa yang akan anda lakukan dalam suatu kegiatan yang akan terjadi.

3. *Basic management function involving formulation of one or more detailed plans to achieve optimum balance of needs or demands with the available resources. The planning process (1) identifies the goals or objectives to be achieved, (2) formulates strategies to achieve them, (3) arranges or creates the means required, and (4) implements, directs, and monitors all steps in their proper sequence.*

Fungsi dasar manajemen yang melibatkan formulasi dari satu atau lebih rencana detail untuk mencapai keseimbangan optimal dari kebutuhan atau permintaan dengan sumber daya yang ada. Proses perencanaan (1) identifikasi tujuan yang ingin dicapai, (2) rumuskan strategi untuk mencapainya, (3) atur atau buat peralatan atau sumber daya yang diperlukan dan (4) implementasikan, arahkan, dan monitor setiap langkah-langkah.

Ada ungkapan yang mengatakan "*If you fail to plan, you plan to fail*". Jika kamu gagal membuat rencana, kamu merencanakan gagal. Apabila Anda menjalani hari Anda tanpa ada gambaran apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, Anda akan menghabiskan sebagian besar waktu Anda. Bertanyalah pada diri sendiri "Apa yang harus saya kerjakan sekarang ya?". Rencana memberikan peta apa yang ada dihadapan Anda hari itu. Alokasikan sedikit waktu untuk menyusun rencana sehingga Anda bisa mengelompokkan tugas-tugas yang sesuai dan memberikan prioritas serta waktu pengerjaannya.

Susunlah rencana di pagi hari atau hari sebelumnya. Anda bisa mulai dari catatan kecil saja atau bahkan menyusunnya di kepala untuk sekedar memberikan sinyal kepada otak mengenai apa yang harus Anda selesaikan hari itu.

Gunakan strategi yang cerdas dalam menyusun rencana. Kapan biasanya Anda merasa energi Anda tinggi, baik mental maupun fisik? Buat saya biasanya waktu antara jam 10:00 sampai 12:00 adalah saat dimana saya sedang "*on fire*". Disaat itu saya manfaatkan untuk memulai atau menyelesaikan tugas-tugas dengan prioritas tinggi. Waktu yang tersisa biasanya saya gunakan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan prioritas lebih rendah.

Rencana tidak bersifat kaku dan selalu terbuka untuk *adjustment* kapanpun. Jangan lupa untuk menyisipkan waktu untuk istirahat. Pada prinsipnya, Anda

melakukan manajemen diri untuk Anda sendiri. Belajar mengelola waktu adalah latihan yang bagus untuk disiplin diri.

Perencanaan disusun untuk menjawab beberapa pertanyaan mendasar sesuai dengan mana tujuan telah ditentukan sebelumnya. Sukarna dalam dasar-dasar manajemen mengidentifikasi dalam 5 W + 1 H yang meliputi : What, Why, When, Who, Where, How <sup>58)</sup> adalah kata tanya yang menimbulkan pengaruh, inspirasi dan imajinasi, biasa dijadikan bentuk checklist, baik formal maupun informal. Respons pertanyaan yang dimulai “ 5 W + 1 H “ berupa fakta daripada tindakan atau masalah. Sebagai contoh jawaban terhadap pertanyaan “ Siapa dia ? “ misalnya jawabnya Anton. Untuk menjawab jawaban ini kearah pemecahan masalah, kita perlu bertanya atau memberikan pernyataan lebih lanjut. Misalnya, “ Ya, Si Anton, apa yang mungkin bisa kita lakukan untuk dia agar dia bekerja lebih mudah? “ Pertanyaan atau pernyataan lebih lanjut ini adalah tahap penting jika fakta yang ada dapat mendorong proses berbagai pemikiran kreatif.

## 2). Definisi *Organizing*

1. *Arranging several elements into a purposeful sequential or spatial (or both) order or structure.*

Menata sebagian elemen ke dalam sebuah runtun atau urutan hubungan (atau keduanya atau struktur tertentu).

2. *Assembling required resources to attain organizational objectives.*

Mengumpulkan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Organizing is what tasks are to be done, who is to do them, how the tasks are to be grouped, who reports to whom , and where decisions are to be made.*

Organizing adalah tugas-tugas apa yang harus diselesaikan, siapa yang melaksanakannya, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa melapor ke siapa, dan dimana keputusan dibuat.

*Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and again personal satisfactions for the purpose of achieving some goal or objective. (G. R Terry)<sup>59)</sup>*

---

58 Sukarna, Drs. Dasar-Dasar Manajemen, C.V. Mandar Maju, Bandung, 1992, hal. 27-28

59 <http://seprian-jurnal.blogspot.com/2007/04/manajemen-dasar.html>. Diakses tanggal 15 April 2010 Pukul : 15.00 WIB.

Terjemahan bebas : Pengorganisasian adalah pembentukan hubungan antara orang-orang perilaku yang efektif sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan kembali kepuasan pribadi dengan tujuan untuk mencapai beberapa tujuan atau objektif

### 3). Definisi *Activity*

#### 1. *Measurable amount of work performed to convert inputs into outputs*

Sejumlah peforma kerja yang bisa diukur untuk mengubah input menjadi output.

#### 2. *Smallest unit of work having four characteristics: (1) definite duration, (2) logic relationships with other activities in the project, (3) resource consumption, and (4) an associated cost.*

Unit terkecil dari pekerjaan yang memiliki 4 karakteristik : (1) durasi yang jelas, (2) relasi logis dengan aktivitas lain di dalam proyek, (3) konsumsi sumber daya, dan (4) biaya yang diperlukan.

#### 3. *(chemistry) The capacity of a substance to take part in a chemical .*

(kimia) Kapasitas dari substansi untuk mengambil bagian dalam proses kimiawi.

*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial palnning and organizing efforts. (G. R. Terry)<sup>60</sup>*

Terjemahan bebas : Penggerakan adalah pengaturan seluruh anggota kelompok ingin untuk mencapai dan menyerang untuk mencapai tujuan sukarela dan sesuai dengan manajerial dan upaya planning pengorganisasian.

### 4). Definisi *Controlling*

#### 1. *Management function of (1) establishing benchmarks or standards, (2)*

*comparing actual performance against them, and (3) taking corrective action, if required.*

---

<sup>60</sup> <http://seprian-jurnal.blogspot.com/2007/04/manajemen-dasar.html>. Diakses tanggal 15 April 2010  
Pukul : 15.00 WIB.

Fungsi manajemen dari (1) menetapkan tolak ukur atau standar, (2) membandingkan performa actual dengan standarnya, dan (3) mengambil tindakan perbaikan, bila dibutuhkan.

2. *Limit or regulate*

Batasan atau mengatur.

3. *Monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and correcting any significant deviations.*

Memantau aktivitas untuk memastikan aktivitas tersebut dicapai sesuai rencana dan mengkoreksi beberapa penyimpangan. 61)

*Controlling is the process of regulating the various factors in enterprise according to the requirement of its plans. (Earl. P Strong)*

Terjemahan bebas :

Pengendalian adalah proses mengatur berbagai faktor dalam perusahaan sesuai dengan rencana kebutuhan.

*Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished. (Harold Koontz)<sup>62)</sup>*

Terjemahan bebas :

Pengendalian adalah pengukuran dan koreksi atas kinerja bawahan dalam rangka untuk memastikan bahwa perusahaan objectives dan menyusun rencana untuk mencapai kemudian menyempurnakannya.

## 2.5. Pengertian Pembinaan Kemandirian

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:92), pembinaan adalah usaha tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Berdasarkan pengertian tersebut maka pembinaan terdapat dua unsur yaitu merupakan usaha / tindakan atau kegiatan dan unsur yang kedua pernyataan tujuan untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelum ada pembinaan. Menurut pengertian ahli yang lain menyatakan bahwa pembinaan adalah

61 <http://www.shvoong.com/business-management/management/1943047-definisi-fungsi-fungsi-manajemen/> Diakses tanggal 22 Juni 2010 Pukul : 16.00 WIB.

62 <http://seprian-jurnal.blogspot.com/2007/04/manajemen-dasar.html> diakses tanggal 25 Juni 2010 Pukul : 20.30. WIB

mempersiapkan seseorang menjadi sesuatu atau merubah kapasitas seseorang melalui proses belajar. Belajar merupakan jantung pembinaan, belajar dimaknai sebagai proses merubah diri dan proses menemukan jati diri<sup>63)</sup>

Menurut pengertian dalam Keputusan Menteri Kehakiman R.I. Nomor : M.02-PK.04.10 Tahun 1990 tentang Pola Pembinaan Narapidana/Tahanan menyebutkan bahwa pembinaan adalah semua usaha yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan akhlak (budi Pekerti) para narapidana dan anak didik yang berada didalam Lembaga Pemasyarakatan/Rutan.

Menurut Steiberg dalam Desmita , Kemandirian adalah :

*“ The First emotional autonomy that aspect of independence related to changes in the individual’s close relationship, especially with parent. The second behavioral autonomy- the capacity to make independent decisions and follow through with them. The third- characterization involves an aspect of independence referred to as value autonomy-which is more than simply being able to resist pressure to go along with the demands of other ; it means having a set a principles about right and wrong about what is important and what is not ”.*<sup>64)</sup>

Terjemahan bebas :

Kemandirian memiliki tiga bentuk pertama **kemandirian emosional** yaitu aspek perubahan hubungan erat individu, terutama dengan orang tua. Kedua **kemandirian tingkah laku** yaitu kekuatan untuk membuat keputusan sendiri dan mengikuti dari awal sampai habis. Ketiga **Kemandirian nilai** yaitu kemampuan memaknai seperangkat nilai yang mana melawan tekanan permintaan lingkungan ; yaitu sekumpulan prinsip tentang baik dan jelek, apa yang penting dan apa yang tidak.

Memperhatikan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa penekanan akan pencapaian pernyataan tujuan yang ingin dicapai membutuhkan suatu proses yang dilakukan untuk membentuk tingkah laku mandiri.

---

63 Paulus Tangdilintin, makalah dalam FGD 2 Pebruari 2005 dan Kursus singkat pelatihan Manajemen Lapas 11-13 Pebruari 2005, Program Magister Ilmu Pemasyarakatan, Jakarta.

64. Desmita Dra,Msi, (2009)Psikologi Perkembangan Peserta didik, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, hal. 186.

## 2.6. Proses Pemasyarakatan ditinjau dari aspek Pengamanan.

Pendekatan berdasarkan pengamanan merupakan kondisi yang mewakili adanya sifat pidana sebagai hukuman kehilangan kemerdekaan dan penerapan disiplin akan waktu, kegiatan dan pengaturan diri. Pengamanan narapidana dibagi dalam empat tahapan :

- a. Tahap Maximum security, dari mulai masuk Lembaga Pemasyarakatan sampai 1/3 (sepertiga) masa pidana. Penjagaan dan pengawasan model ini dilakukan secara ketat, bila perlu diadakan penjagaan bersenjata dan penggunaan alat-alat pengamanan lainnya, seperti borgol tangan, kaki, penggunaan CCTV. Tahap ini juga merupakan tahap admisi orientasi.
- b. Tahap Medium Security, dari 1/3 masa pidana samapai ½ masa pidana, Kebebasan diberikan dengan memberi kesempatan kepada narapidana untuk melakukan olah raga, bergaul sesama narapidana dalam lingkungan blok kamar hunian.
- c. Tahap Minimum Security, dari ½ masa pidana sampai 2/3 masa pidana, tahap pemberian sedikit kelonggaran-kelonggaran terhadap narapidana dapat bergerak sampai kedalam lingkungan blok, kantor dan halaman kantor dengan pengawasan petugas.
- d. Tahap Integrasi, dari 2/3 masa pidana samapai bebas, biasanya mereka yang sudah memasuki tahapan ini dan dinilai baik oleh Tim Pengamat Pemasyarakatan mereka akan diusulkan program Pembebasan Bersyarat, Cuti Menjelang Bebas dan dapat bekerja dengan pihak ketiga sampai tanggal bebasnya.

## 2.7. Proses Pemasyarakatan ditinjau dari aspek Pembinaan.

Tahap awal pembinaan, dimulai sejak yang bersangkutan berstatus sebagai narapidana samapai 1/3 dari masa pidana. Kegiatan yang diikuti meliputi ; masa pengamatan, pengenalan dan penelitian lingkungan paling lama 1 (satu) bulan. Perencanaan program pembinaan kepribadian dan kemandirian, Pelaksanaan program dan penilaian hasil pelaksanaan program pembinaan tahap awal.

Tahap lanjutan, meliputi tahap lanjutan pertama, sejak berakhirnya pembinaan tahap awal sampai dengan ½ dari masa pidana. Dan tahap lanjutan kedua, sejak berakhirnya pembinaan tahap lanjutan pertama sampai dengan 2/3 masa

pidana.meliputi kegiatan perencanaan,pelaksanaan, penilaian pelaksanaan pembinaan lanjutan dan perencanaan dan pelaksanaan program asimilasi.

Tahap akhir, dilaksanakan sejak berakhirnya tahap lanjutan sampai dengan berakhirnya masa pidana dari narapidana yang bersangkutan.

Pentahapan pembinaan awal, lanjutan ditetapkan melalui sidang Tim Pengamat Pemasyarakatan Lembaga Pemasyarakatan, yang hasilnya bersifat rekomendasi terhadap keputusan pimpinan. Jadi Keputusan tetap berada ditangan pimpinan sebagai pengambil keputusan.

## 2.8. Peran Disiplin dalam pembinaan

Penjatuhan pidana terhadap seseorang yang telah dianggap bersalah melanggar ketentuan dalam Kitab Undang Hukum Pidana dan Undang-Undang lain yang memiliki sanksi pidana, berfungsi disamping memberi derita hilang kemerdekaan juga memiliki fungsi memperbaiki perilakunya. Fungsi kedua yang diemban oleh Lembaga Pemasyarakatan, menurut Undang-Undang No.12 tahun 1995 tentang Pemasyarakatan menyebutkan : Lembaga Pemasyarakatan yang selanjutnya disebut LAPAS adalah tempat untuk melaksanakan pembinaan Narapidana dan Anak Didik Pemasyarakatan <sup>65)</sup>.

Pembentukan sikap dan perilaku yang bersangkutan dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam diri dan yang dipengaruhi pula oleh faktor yang ada diluar diri lebih lanjut disebutkan oleh Saifuddin Anwar dalam buku Sikap Manusia : Faktor dominan yang mempengaruhi sikap dan perilaku, antara lain pengalaman pribadi, orang yang dianggap penting, lembaga pendidikan dan agama, kebudayaan.<sup>66)</sup> lebih lanjut dijelaskan :

1. Pengalaman Pribadi, Segala hal yang pernah dialami dan sedang dialami akan membekas dalam diri seseorang, apalagi bila melibatkan emosional yang mendalam senang atau pahit. Dalam situasi yang melibatkan emosi penghayatan pengalaman akan lebih dalam dan lama membekas dalam memori otaknya, lebih-lebih jika pengalaman itu terjadi berulang kali.

2. Orang yang dianggap penting, adalah orang yang diharapkan persetujuannya bagi tingkah laku dan pendapat kita yang tidak ingin kita kecewakan atau orang yang dihormati, berwibawa atau ditakuti atau yang memiliki arti khusus

---

65 Undang-Undang No. 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, Pasal 1.

66 Saifuddin Azwar , Sikap Manusia, Pustaka Pelajar, Yogyakarta 1995, h. 30-38.

bagi kita. Hal ini terjadi karena manusia memiliki kecenderungan meniru hal-hal yang dianggap baik atau cenderung kompromistis dan tidak bertentangan serta menghindari konflik dengan pihak-pihak tersebut.

3. Lembaga Pendidikan dan Agama menjadi satu sistem yang mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan sikap dan perilaku karena disanalah konsep-konsep dasar etika, moral spiritual, disiplin dan keilmuan diletakkan dan ditanamkan. Pemahaman hal baik-buruk, benar-salah, boleh-dilarang, penting-tidak.

4. Kebudayaan. Nilai budaya dimana manusia hidup dan bertumbuh mempunyai pengaruh pada sikap dan perilakunya, karena budaya yang dianut atau yang ada dalam lingkungan seseorang akan memberi corak dan warna sikap dan perilakunya kecuali orang itu memiliki konsep diri tertentu yang mapan dan kuat, sehingga tidak mudah terpengaruh oleh budaya sekitarnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap dan perilaku adalah lembaga pendidikan, hal ini sejalan dengan fungsi pemasyarakatan dalam upaya melakukan perbaikan perilaku terhadap warga binaannya. Untuk mewujudkan misi pemasyarakatan tersebut perlu adanya kinerja yang baik melalui adanya motivasi kerja yang tinggi dan disiplin diri yang baik yang akhirnya akan membentuk disiplin kelompok dan organisasi. Pentingnya disiplin bagi peningkatan kerja menurut E. Mulyasa dalam buku Manajemen berbasis sekolah menyebutkan bahwa :

“Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin diri. Pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan organisasi serta menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.”<sup>67)</sup>

Disiplin diri dan kerja juga penting karena akan memantapkan wibawa organisasi, penghargaan anggota terhadap organisasi dan memperteguh pedoman-pedoman dan aturan organisasi. Disiplin berfungsi mendukung terlaksananya proses dan kegiatan pendidikan agar berjalan lancar. Mendidik mengarah kepada peningkatan moral, mental, spriritual dan kepribadian. Pembelajaran meningkatkan

---

67 E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, Penerbit RosdaKarya, Bandung, 2002, h. 118

kemampuan berpikir yang mengarah kepada peningkatan ketrampilan. Pelaksanaan aturan itu membuat suasana kerja berjalan lancar, baik, tertib, teratur dan nyaman. Suasana kondusif tersebut dibutuhkan oleh setiap organisasi yang ada dalam lingkungan, sebaliknya pelanggaran disiplin membuat suasana kondusif menjadi terganggu dan rusak.

### 2. 8.1. Pengertian Disiplin

Istilah disiplin dari bahasa latin *Disciplina* yang menunjuk kepada kegiatan belajar dan mengajar. Dalam kegiatan belajar tersebut, warga binaan dan bawahan dilatih untuk patuh dan taat pada peraturan-peraturan, yang dibuat oleh pimpinan/organisasi. Bahasa Inggris *Discipline* berarti tertib, taat atau mengendalikan tingkah laku, penguasaan diri, kendali diri. Latihan membentuk, meluruskan atau menyempurnakan sesuatu, sebagai kemampuan mental atau karakter moral. Hukuman yang diberikan untuk melatih atau memperbaiki. Kumpulan atau sistem peraturan-peraturan bagi tingkah laku (Mac Millan Dictionary, 1979 : 289). Kamus Administrasi, “ disiplin sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati “<sup>68)</sup>

Dalam bahasa Indonesia istilah disiplin kerap kali terkait dan menyatu dengan istilah tata tertib dan ketertiban. Ketertiban mempunyai kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong atau disebabkan oleh sesuatu yang datang dari luar dirinya. Tata tertib berarti perangkat peraturan yang berlaku untuk menciptakan kondisi yang tertib dan teratur. Disiplin sebagai kepatuhan dan ketaatan yang muncul karena adanya kesadaran dan dorongan dari dalam diri orang yang bersangkutan.

Dalam operasionalnya disiplin mengacu pada kegiatan yang mengarahkan pada terwujudnya keadaan yang baik bagi terselenggaranya proses belajar mengajar secara aman, tenteram, tenang, tertib dan teratur, saling menghargai dan hubungan pergaulan yang baik. Lingkungan yang teratur, tertib, tenang tersebut memberi andil lahirnya warga binaan masyarakatan yang berprestasi dengan kepribadian yang unggul.

---

68 Tulus Tu'u, 2004, Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa, PT.Grasindo, Jakarta, hal. 30

Bahar Soeharto menyebutkan tiga hal mengenai disiplin, yakni disiplin sebagai latihan, disiplin sebagai hukuman dan disiplin sebagai alat pendidikan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa :

1. Disiplin sebagai latihan, untuk menuruti kemauan seseorang, Jika dikatakan “ melatih untuk menurut “ berarti jika seseorang memberi perintah, orang lain akan menuruti perintah itu.
2. Disiplin sebagai hukuman, bila seseorang berbuat salah, harus dihukum. Hukuman itu sebagai upaya mengeluarkan yang jelek dai dalam diri orang itu sehingga menjadi baik.
3. Disiplin sebagai alat untuk mendidik, seseorang memiliki potensi untuk berkembang melalui interaksi dengan lingkungan untuk mencapai tujuan realisasi dirinya. Dalam interaksi tersebut maka terjadi proses belajar tentang nilai-nilai sesuatu. Proses belajar dengan lingkungan yang didalamnya terdapat nilai-nilai tertentu telah membawa pengaruh dan perubahan perilakunya. Semua perilaku merupakan hasil sebuah proses belajar.<sup>69)</sup>

#### 2.8.2. Fungsi Disiplin

Pada umumnya disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin, yang akan mengantar seseorang sukses dalam belajar dan kelak ketika bekerja. Secara khusus disiplin bisa membuat seorang narapidana menjadi warga masyarakat yang baik dan bertanggung jawab.

Tulus Tu'u menjabarkan fungsi disiplin sebagai berikut ;

1. Menata Kehidupan Bersama  
Disiplin berguna untuk menyadarkan seseorang bahwa dirinya perlu menghargai orang lain dengan cara menaati dan mematuhi peraturan yang berlaku. Ketaatan dan Kepatuhan itu membatasi dirinya merugikan pihak lain, tetapi hubungan dengan sesama menjadi baik dan lancar.
2. Membangun Kepribadian  
Disiplin yang diterapkan dimasing-masing lingkungan tersebut memberi dampak bagi pertumbuhan kepribadian yang baik, dengan disiplin seseorang diasakan mengikuti, mematuhi, menaati aturan-aturan yang berlaku. Kebiasaan itu, lama kelamaan masuk kedalam kesadaran dirinya

---

69 Bohar Soeharto Kepekaan dan Penembangan diri ( Kepribadian Berpikir Kritis sebagai Proses Interaksional), Jakarta, 1996 Kantor Negara Kependudukan/ BKKBN.

sehingga akhirnya menjadi milik kepribadiannya, disiplin telah menjadi bagian dalam kehidupannya sehari-hari.

### 3. Melatih Kepribadian

Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut melalui latihan. Latihan adalah belajar dan berbuat serta membiasakan diri melakukan sesuatu secara berulang-ulang. Dengan cara itu orang menjadi terbiasa, terlatih, terampil dan mampu melakukan sesuatu dengan baik.

### 4. Pemaksaan

Disiplin dapat terjadi karena dorongan kesadaran diri dan karena adanya pemaksaan dan tekanan dari luar. Dikatakan terpaksa, karena melakukannya bukan berdasarkan kesadaran diri, melainkan karena rasa takut dan ancaman sanksi disiplin. Disiplin ini masih dangkal akan tetapi dengan pendampingan, pemaksaan, pembiasaan dan latihan disiplin dapat menyadarkan siswa bahwa disiplin itu penting baginya. Dari mula-mula karena paksaan, kini dilakukan karena kesadaran diri, menyentuh kalbunya, merasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan.

### 5. Hukuman

Tanpa ancaman hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat diperlemah. Motivasi untuk hidup mengikuti aturan yang berlaku menjadi lemah. Sanksi diharapkan mempunyai nilai pendidikan, artinya siswa menyadari bahwa perbuatan yang salah akan membawa akibat yang tidak menyenangkan dan harus ditanggung olehnya. Dorothy Irene Marx mengatakan bahwa Hukuman memang mengandung empat fungsi, yakni sebagai pembalasan atas perbuatan salah yang telah dilakukan, sebagai pencegahan dan adanya rasa takut orang melakukan pelanggaran, sebagai koreksi terhadap perbuatan yang salah, sebagai pendidikan yakni menyadarkan orang untuk meninggalkan perbuatan tidak baik, lalu mulai melakukan yang baik.

### 6. Menciptakan lingkungan kondusif.

Peraturan yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik, memberi pengaruh bagi terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif bagi kegiatan pembelajaran. Tanpa ketertiban, suasana kondusif bagi pembelajaran akan terganggu<sup>70)</sup>

Peranan disiplin dalam penyelenggaraan kegiatan pembinaan terhadap warga binaan masyarakatan mutlak diperlukan karena dengan keteraturan dan ketertiban akan tercipta kondisi kondusif yang menguntungkan bagi tercapainya tujuan pembinaan. Pemaksaan terhadap berlakunya peraturan dan tata tertib yang ketat dalam kehidupan Lembaga Masyarakatan dimaksudkan untuk mengajarkan dan melatih kedisiplinan yang diharapkan akan muncul kesadaran dirinya mengikuti peraturan yang pada akhirnya akan menjadi milik pribadi narapidana.

---

70 Tulus Tu'u, 2004, Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa, PT.Grasindo, Jakarta, hal. 38-44

Pembiasaan disiplin akan mempunyai pengaruh positif bagi kehidupan narapidana dimasa datang. Pada mulanya memang disiplin dirasakan sebagai sesuatu yang mengekang kebebasan. Tetapi bila aturan itu dirasakan sebagai sesuatu yang memang seharusnya dipatuhi secara sadar untuk kebaikan dirinya dan sesama, lama kelamaan akan menjadi suatu kebiasaan yang baik menuju arah disiplin diri.

Disiplin tidak lagi merupakan aturan yang datang dari luar yang memberikan keterbatasan tertentu, tetapi disiplin merupakan aturan yang datang dari dalam dirinya sendiri, suatu hal yang wajar dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Keteraturannya mengikuti pola tertentu menyebabkan pribadi-pribadi menjalani kehidupan ini, memang ada yang mengaturnya.

GAMBAR 3  
HUBUNGAN PERILAKU ORGANISASI, PEMBINAAN KEDISIPLIN  
DAN KEMANDIRIAN



### BAB III

#### METODA PENELITIAN

Konsep dasar penelitian kualitatif diartikan sebagai penelitian yang tidak mengadakan perhitungan, akan tetapi untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait. Harapannya ialah diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena untuk selanjutnya dihasilkan sebuah teori atau membenarkan teori yang diikutinya. Karena tujuannya berbeda dengan penelitian kuantitatif, maka prosedur perolehan data dan jenis penelitian kualitatif juga berbeda, lebih lanjut didefinisikan Bogdan dan Taylor (dalam Lexy J Moleong ) adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh), jadi tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Fokus penelitian kualitatif berusaha menggali makna kognitif atau sosiologis yang hidup dalam alam pikiran informan dan subjek-objek penelitian. Berhubungan dengan apa yang dipahami, dimaknai dan dirasakan oleh informan subjek-objek penelitian sebagaimana yang mereka maksudkan, bukan berhubungan dengan apa yang seharusnya dilakukan terhadap realitas sosial yang diteliti. Apa yang dimaknai oleh informan terhadap pembinaan kemandirian yang dilaksanakan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Majalengka dalam kegiatan pembudidayaan ikan lele dan kemungkinan kegiatan tersebut berpengaruh terhadap peserta didik dan kegiatan kerjanya dimasa yang akan datang.

Cara memperoleh informan terkait masalah penelitian didapat melalui dua cara terkait dengan objek penelitian dan penguasaan informasi peneliti tentang objek penelitian. "Dilakukan dengan dua cara yaitu melalui (1) Snowballing sampling, apabila peneliti tidak tahu siapa yang memahami

informasi objek penelitian (2) Key person, peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian".<sup>71)</sup> Menurut pengertian tersebut maka yang dijadikan key person dalam kegiatan kerja pemeliharaan ikan lele adalah narapidana dan petugas dilingkungan sub seksi bimbingan kerja lapas. Pendapat ahli peneliti lain mengatakan bahwa informan dipilih dengan mempertimbangkan antara lain; (1) orang yang bersangkutan memiliki pengalaman pribadi sesuai dengan permasalahan yang diteliti (2) usia orang yang bersangkutan telah dewasa (3) sehat jasmani dan rohani (4) bersifat netral, tidak mempunyai kepentingan pribadi untuk menjelekkan orang lain (5) memiliki pengetahuan yang luas mengenai permasalahan yang diteliti; dan lain-lain.<sup>72)</sup>

Lebih lanjut diuraikan metodologi penelitian yang digunakan sebagai berikut ;

### 3. 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian diskriptif kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk katakata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu. Menurut Creswell menyatakan bahwa ;

*"A Qualitative approach is one in which the inquirer often makes knowledge claims based primarily on constructivist perspectives( i.e. the multiple meanings of individual experiences, meanings socially and historically constructed with an intent of developing a theory or pattern) or advocacy/ participatory perspectives (i.e. political, issue-oriented, collaborative or change oriented) or both."* Terjemahan bebas :

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif ( misal makna-makna, yang bersumber dari pengalaman individu, nilai-nilai sosial dan sejarah, dengan tujuan untuk membangun teori atau pola pengetahuan tertentu),

---

71 Burhan Bungin, Prof.Dr,S.Sos,M.si, Penelitian Kualitatif, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2007, h. 77

72 Burhan Bungin (Ed), Metodologi Penelitian Kualitatif- Aktualisasi Metodologi ke arah Ragam Varian Kontemporer, Rajawali Press, Jakarta, h. 101.

atau berdasarkan perspektif partisipatori (misalnya orientasi terhadap politik, isu, kolaborasi atau perubahan) atau keduanya.<sup>73)</sup>

Penelitian yang bersumber dari fakta yang diperoleh dilokasi penelitian melalui adanya makna menyeluruh dibalik obyek yang diteliti yang didapat dari *key person*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu berusaha mendapatkan informasi yang selengkap inungkin mengenai pengambilan keputusan kepala lembaga pemasyarakatan dan motivasi kinerja pegawai pada sub seksi bimbingan kerja, narapidana dalam hal ini terkait dengan pembinaan kemandirian. Informasi yang digali lewat wawancara mendalam terhadap informan (Kepala lapas, Staf Sub seksi Bimbingan kerja dan narapidana). Teknik kualitatif dipakai sebagai pendekatan dalam penelitian ini, karena teknik ini untuk memahami realitas rasional sebagai realitas subjektif khususnya narapidana. Proses observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam pengumpulan data. Dari observasi diharapkan mampu menggali dampak pengambilan keputusan kepala lembaga pemasyarakatan Majalengka dalam kaitan peningkatan pembinaan kemandirian narapidana dalam kegiatan kerja pembudidayaan ikan lele.

### 3.2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Karena terkait langsung dengan gejala-gejala yang muncul di sekitar lingkungan manusia terorganisasir dalam satuan pendidikan formal. Penelitian yang menggunakan pendekatan fenomenologis berusaha untuk memahami makna peristiwa serta interaksi pada orang-orang dalam situasi tertentu Pendekatan ini menghendaki adanya sejumlah asumsi yang berlainan dengan cara yang digunakan untuk mendekati perilaku orang dengan maksud menemukan "fakta" atau "penyebab".

Penyelidikan fenomenologis bermula dari diam. Keadaan "diam" merupakan upaya menangkap apa yang dipelajari dengan menekankan pada aspek-aspek subjektif dari perilaku manusia. Fenomenologis berusaha bisa masuk

---

73 John W Creswell (2003) Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches Second Edition, hal.18

ke dalam dunia konseptual subjeknya agar dapat memahami bagaimana dan apa makna yang disusun subjek tersebut dalam kehidupan sehari-harinya.

Singkatnya, peneliti berusaha memahami subjek dari sudut pandang subjek itu sendiri, dengan tidak mengabaikan membuat penafsiran, dengan membuat skema konseptual. Peneliti menekankan pada hal-hal subjektif, tetapi tidak menolak realitas “di sana” yang ada pada manusia dan yang mampu menahan tindakan terhadapnya. Memberi peluang individu sebagai subjek penelitian (informan penelitian) melakukan interpretasi. Selanjutnya peneliti melakukan analisis dan menyimpulkan terhadap interpretasi itu sampai mendapatkan makna yang berkaitan dengan pokok masalah penelitian. Pendekatan teori digunakan untuk menganalisa hasil temuan penelitian.

Berasumsi bahwa pengalaman manusia ditengahi oleh penafsiran. Objek, orang, situasi dan peristiwa tidak memiliki pengertiannya sendiri, sebaliknya pengertian itu diberikan untuk mereka. Orang menafsirkan sesuatu dengan bantuan orang lain seperti orang-orang masa lalu, penulis, keluarga, pemeran di televisi dan pribadi-pribadi yang ditemuinya dalam latar tempat mereka bekerja atau bermain, namun orang lain tidak melakukannya untuk mereka. Melalui interaksi seseorang membentuk pengertian. Orang dalam situasi tertentu sering mengembangkan definisi bersama karena mereka secara teratur berhubungan dan mengalami pengalaman bersama, masalah, dan latar belakang, tetapi kesepakatan tidak merupakan keharusan. Faktor-faktor sebagian dari dorongan dari dalam, sifat-sifat pribadi, motivasi yang tidak disadari, kebetulan, status sosial ekonomi, kewajiban- peranan, resep budaya, mekanisme pengawasan masyarakat atau lingkungan fisik lainnya adalah konstruk yang digunakan ilmuwan sosial dalam usahanya untuk memahami dan menjelaskan perilaku<sup>74)</sup>

Langkah-langkah dalam melakukan penelitian meliputi kegiatan sebagai berikut ;

1. Memilih dan merumuskan masalah yang akan diteliti.
2. Menentukan tujuan dan manfaat penelitian.
3. Mempelajari konsep dan teori yang mendasari kegiatan penelitian yang dilaksanakan melalui studi kepustakaan.
4. Mengumpulkan data lapangan yang didasarkan pada instrumen penelitian yang sudah disiapkan sebelumnya.

---

74 Lexy J Moleong, Metoda Penelitian Kualitatif, 10-11

5. Membuat tabulasi dan analisa data hasil penelitian.
6. Membuat interpretasi hasil penelitian.
7. Penyajian data penelitian.

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah di Lembaga pemasyarakatan Kelas II B Majalengka dengan alamat Jalan K.H. Abdul Halim No. 254 Kabupaten Majalengka.

#### 2. Waktu Penelitian

Aktivitas penelitian ini secara keseluruhan dilaksanakan selama tiga bulan, sejak bulan Maret 2010 sampai dengan bulan Mei 2010.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka menggali data dilapangan, penulis menggunakan dua teknik pengumpulan data yaitu :

#### 1. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara observasi dan wawancara mendalam, yakni mengadakan wawancara langsung terhadap pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dengan terlebih dahulu menyusun daftar pertanyaan. Metoda wawancara ada dua macam, yaitu (1) Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan sosial informan. (2) Wawancara Bertahap dilakukan secara bertahap dan terarah pewawancara tidak harus terlibat langsung dalam kehidupan sosial informan. Sistem “datang dan pergi” dalam wawancara ini mempunyai keandalan dalam mengembangkan objek-objek baru dalam wawancara berikutnya karena pewawancara memperoleh waktu yang panjang diluar informan untuk

menganalisa hasil wawancara yang telah dilakukan serta dapat mengoreksi bersama tim lain.<sup>75)</sup> Observasi langsung diadakan melalui pengamatan langsung peneliti dengan obyek penelitian tentang kegiatan pembudidayaan ikan lele. Hal ini dilakukan dengan mengarahkan perhatian pengamatan secara khusus kepada masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Fokus studi dan kepekaan dalam menangkap jenis peristiwa, kegiatan atau perilaku tertentu objek penelitian menjadi andalan dalam melakukan observasi langsung.

## 2. Data Sekunder

Pengumpulan data yang dilakukan dengan pengumpulan, pengkajian dan pengolahan secara sistematis terhadap literatur, jurnal ilmiah, buku teks sebagai penunjang teori dalam penulisan dan pembahasan penelitian. Selain itu juga menelaah arsip laporan rutin organisasi, diklat, buku-buku bacaan dan peraturan perundang-undangan yang relevan terhadap masalah penelitian.

### 3.5. Penentuan Responden Penelitian

Penentuan responden penelitian dilakukan dengan cara :

1. Pejabat yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pembinaan yang terdiri dari Kepala Lembaga Masyarakat, Kepala Seksi Bimbingan dan Pembinaan Napi/anak didik, Sub seksi Registrasi dan bimbingan masyarakat, Sub seksi Perawatan dan Sub seksi Kegiatan kerja. Komposisi pejabat sebagai sampel adalah :
  - a. Pejabat/Petugas : 10 orang.
  - b. Pejabat pada dinas Pertanian dan Perikanan Kab. Majalengka sebagai data pendamping.
2. Narapidana yang mengikuti kegiatan kerja yang dilaksanakan di Lapas Majalengka umumnya dan budidaya ikan lele khususnya. Sebanyak 07 (tujuh) orang.
3. Pihak luar yang berhubungan dengan distribusi pembelian dan penjualan ikan lele.

---

<sup>75</sup> Burhan Bungin, Op cit hal 108-110

### 3.6. Pengolah Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, dari wawancara, pengamatan, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah maka diadakan usaha membuat rangkuman termasuk pemeriksaan keabsahan data dan diakhiri dengan penafsiran data.

Data yang telah diperoleh kemudian diolah, dipilih-pilih dan dikelompokkan dalam bagian-bagian tersendiri, diberi hasil analisa dan penyajian data kegiatan tersebut mencakup kegiatan editing yaitu memeriksa dan meneliti data yang diperoleh untuk menjamin apakah sudah dapat dipertanggung jawabkan dengan kenyataan <sup>76)</sup>

### 3.7. Analisa Data

Dalam melakukan penganalisaan data kualitatif digunakan untuk data yang sifat tidak dapat diukur, seperti pendapat/asumsi, monograf dan sebagainya sehingga memerlukan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, mencari tema dan polanya untuk kemudian menarik kesimpulan. Dua hal yang ingin dicapai dalam analisis data kualitatif, yaitu (1) menganalisa proses berlangsungnya fenomena sosial dan memperoleh suatu gambaran yang tuntas terhadap proses tersebut ; (2) menganalisis makna yang ada dibalik informasi, data, dan proses suatu fenomena sosial itu. <sup>77)</sup>

Analisa data dilakukan guna menemukan fenomena baru yang muncul dari hasil penelitian. Analisa dilakukan dengan menghubungkan antara gejala yang satu dengan gejala yang lain, temuan yang satu dengan temuan yang lain kemudian dirujuk menggunakan teori yang ada sehingga menghasilkan inteprestasi yang obyektif, akurat dan akuntabel. Tiga kelompok besar metoda analisis data kualitatif yaitu ; (1) kelompok metoda analisis teks dan bahasa; alat analisis yang bertujuan mengungkapkan proses etik dan emik terhadap suatu

---

76 Sugiyono, Metoda Penelitian Administrasi, CV Alfabeta, Bandung, 2001

77 Burhan Bungin, Prof.Dr,S.Sos,M.si, Penelitian Kualitatif, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2007, h. 153

peristiwa sosiologis yang memiliki proses dan makna teks dan bahasa (2) kelompok analisis tema-tema budaya; menganalisis proses etik dan emik dari suatu peristiwa budaya serta mengungkapkan bagaimana peristiwa ditafsirkan atau dimaknai oleh objek atau informan penelitian (3) kelompok analisis kinerja dan pengalaman individu, serta perilaku institusi; untuk menganalisa suatu kinerja dan pengalaman individual serta perilaku institusi untuk melihat output yang dihasilkan dari kinerja tersebut, yang dilakukan oleh objek atau informan penelitian.<sup>78)</sup> Menurut kelompok analisa data kualitatif diatas jika diterapkan pada penulisan ini lebih besar mengarah pada kelompok analisis kinerja dan pengalaman individu serta perilaku institusi yaitu ;

Analisa SWOT, secara harfiah adalah singkatan dari *Strenghts, Weakness, Opportunities dan Threats*. Menunjukkan bahwa kinerja kebijakan maupun perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang-*opportunities* dan ancaman-*threats* dengan faktor internal kekuatan-*strenghts* dan kelemahan-*weakness* . Hasil analisa SWOT bisa digunakan untuk menawarkan sebuah alternatif yang dapat dilakukan dalam sebuah implementasi kebijakan maupun dalam sebuah manajemen perusahaan.<sup>79)</sup>

### 3.8. Penyajian Data hasil Penelitian

Penyajian data hasil penelitian disusun berdasarkan sistematika yang telah dikemukakan pada bab Pendahuluan. Pemilahan data membutuhkan kecermatan dan kehati-hatian mana data yang bersifat teori, data yang dicapai dari hasil penelitian dilapangan dan data yang merupakan hasil analisa yang dilakukan. Untuk keperluan tersebut maka penulis harus memberi garis yang jelas diantara ketiga kategori tersebut.

---

78 Ibid. h, 154

79 Ibid h. 223-248

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN dan**  
**ANALISA HASIL PENELITIAN**

**4.1. Hasil penelitian**

**4.1.1 Gambaran Umum Lapas Kelas II B Majalengka**

Penelitian ini dilakukan dikantor Lembaga Pemasyarakatan kelas II B Majalengka dengan alasan karena penulis bekerja didalam lokasi penelitian, keterbatasan waktu dan dana penelitian dan memungkinkan untuk mendapat data yang up to date. Fokus perhatian penelitian mengkaji pemberian pembinaan kemandirian pada umumnya dan budidaya ikan lele pada khususnya.

Harapan penulis hasil penelitian dapat menjadi bahan masukan sebagai upaya perbaikan dan evaluasi kinerja terutama dalam hal pemberian pembinaan kemandirian kepada narapidana, baik bagi penulis khususnya maupun untuk organisasi pada umumnya. Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu masukan dalam perencanaan dimasa mendatang. Peningkatan pengetahuan dan pengujian dilapangan semoga dapat menambah wawasan berpikir dan bertindak kearah yang lebih baik.

Lembaga Pemasyarakatan Majalengka didirikan waktu Indonesia masih dijajah oleh pemerintahan Belanda di tahun 1886. Keberadaan bangunan fisik dan lingkungannya dekat dengan alun-alun. Keberadaan alun-alun dimasa dahulu sebagai simbol wilayah pusat pemerintahan Kabupaten Majalengka, karena berbentuk menyerupai lapangan berpagar tersebut biasa digunakan untuk berlangsungnya acara-acara serimonial pemerintah daerah. Lembaga Pemasyarakatan majalengka tepatnya terletak di jalan KH.Abdul Halim No.254 Kabupaten Majalengka, Propinsi Jawa Barat.

Sejarah mulai berdirinya, Lapas Majalengka tercatat telah beberapa kali berganti fungsi. Pertama kali didirikan masih dalam fungsi sebagai penjara dan dipimpin oleh seorang Kepala Penjara, berjalan hingga tahun 1964. Setelah tahun 1964 berubah nama menjadi Bina Tuna Warga (BTW) berjalan sampai dengan tahun 1981. Setelah tahun 1981 fungsi Bina Tuna Warga (BTW) kembali berubah menjadi Rumah Tahanan Negara (Rutan). Alih fungsi tersebut terjadi

dari adanya implementasi kebijakan pemerintah dalam penanganan warga masyarakatnya yang melanggar hukum yang berlaku. Menjalankan fungsi sebagai Rutan berlangsung hingga tahun 2003. Berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. M.05.PR.07.03 tahun 2003 hingga saat ini Rutan berubah menjadi Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B yang merangkap fungsi sebagai Rutan. Lebih lanjut melalui Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : M.04-PR.07.03 TAHUN 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Tahanan Negara dan Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara menyatakan bahwa : RUTAN mempunyai tugas melaksanakan perawatan terhadap tersangka atau terdakwa sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan ketentuan dari Surat keputusan menteri tersebut, maka apabila digabungkan maka Lapas Kelas II B Majalengka mempunyai tugas ganda disamping melaksanakan tugas untuk memasyarakatan narapidana/anak didik juga melaksanakan perawatan terhadap tersangka atau terdakwa sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Majalengka merupakan unit pelaksana teknis pemasyarakatan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat. Lapas dipimpin oleh seorang Kepala, memiliki tugas dan fungsi menurut Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. M.01.PR.07.03 Tahun 1985 tanggal 26 Pebruari 1985 tentang Organisasi dan tata kerja Lembaga Pemasyarakatan sebagai berikut ;

#### Pasal 2

Lembaga Pemasyarakatan mempunyai tugas melaksanakan pemasyarakatan narapidana/ Anak didik.

#### Pasal 3

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut pada Pasal 2, Lapas mempunyai fungsi:

- a. Melakukan pembinaan narapidana/Anak Didik;
- b. Memberikan bimbingan, mempersiapkan sarana dan mengelola hasil kerja;
- c. Melakukan bimbingan sosial/ kerokhanian narapidana/ anak didik;
- d. Melakukan pemeliharaan keamanan dan tata tertib Lapas;

- e. Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga.

**Pasal 45**

Lapas Kelas II B terdiri dari :

- a. Sub Bagian tata Usaha
- b. Seksi Bimbingan Narapidana/ Anak Didik
- c. Seksi Administrasi Keamanan dan Tata tertib
- d. Kesatuan Pengamanan LAPAS

**Pasal 46**

Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan tata Usaha dan Rumah Tangga Lapas.

**Pasal 47**

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut pada Pasal 46, Sub Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- a. Melakukan urusan Kepegawaian
- b. Melakukan urusan surat-menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

**Pasal 48**

Sub bagian Tata Usaha terdiri dari :

- a. Urusan Kepegawaian dan keuangan
- b. Urusan Umum

**Pasal 49**

- (1) Urusan Kepegawaian dan keuangan mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian dan keuangan.
- (2) Urusan Umum mempunyai tugas melakukan urusan surat-menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

**Pasal 50**

Seksi Bimbingan Narapidana/Anak Didik mempunyai tugas memberikan bimbingan pemasyarakatan narapidana/anak didik dan bimbingan kerja.

**Pasal 51**

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut pada pasal 50, seksi bimbingan narapidana/anak didik dan kegiatan kerja mempunyai fungsi :

- a. melakukan registrasi dan membuat statistik, dokumen sidik jari serta memberikan bimbingan pemasyarakatan bagi narapidana/anak didik ;

- b. mengurus kesehatan dan memberikan perawatan bagi narapidana/anak didik.
- c. Memberikan bimbingan kerja, mempersiapkan fasilitas sarana kerja dan mengelola hasil kerja.

Pasal 52

Seksi Bimbingan Narapidana/Anak Didik dan Kegiatan kerja terdiri dari :

- a. Sub seksi Registrasi dan Bimbingan Kemasyarakatan
- b. Sub seksi Perawatan Narapidana/Anak Didik.
- c. Sub seksi Kegiatan Kerja.

Pasal 53

- (1) Sub seksi Registrasi dan Bimbingan Kemasyarakatan mempunyai tugas melakukan pencatatan, membuat statistik, dokumentasi sidik jari serta memberikan bimbingan dan penyuluhan rohani, memberikan latihan olah raga, peningkatan pengetahuan, asimilasi, cuti dan penglepasan narapidana/anak didik.
- (2) Sub seksi Perawatan narapidana/anak didik mempunyai tugas mengurus kesehatan dan memberikan perawatan bagi narapidana/anak didik.
- (3) Sub seksi Kegiatan Kerja mempunyai tugas memberikan bimbingan kerja, mempersiapkan fasilitas sarana kerja dan mengelola hasil kerja.

Pasal 54

Seksi Administrasi keamanan dan Tata tertib mempunyai tugas mengatur jadwal tugas, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengamanan dan menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengamanan yang bertugas serta menyusun laporan secara berkala dibidang keamanan dan menegakkan tata tertib.

Pasal 55

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut pada pasal 54, seksi Administrasi keamanan dan tata tertib mempunyai fungsi :

- a. Mengatur jadwal tugas, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengamanan.
- b. Menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengamanan yang menegakkan tata tertib.

Pasal 56

Seksi Administrasi Keamanan dan Tata Tertib terdiri dari :

- a. Sub Seksi Keamanan
- b. Sub seksi Pelaporan dan Tata Tertib.

#### Pasal 57

- (1) Sub Seksi Keamanan mempunyai tugas mengatur jadwal tugas, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengamanan.
- (2) Sub seksi Pelaporan dan Tata Tertib mempunyai tugas menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengamanan yang bertugas serta mempersiapkan laporan berkala dibidang keamanan dan menegakkan tata tertib.

#### Pasal 58

Kesatuan Pengamanan LAPAS mempunyai tugas menjaga keamanan dan ketertiban LAPAS

#### Pasal 59

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut pada pasal 59, Kesatuan Pengamanan LAPAS mempunyai fungsi :

- a. Melakukan penjagaan dan pengawasan terhadap Narapidana/ Anak Didik.
- b. Melakukan pemeliharaan keamanan dan ketertiban
- c. Melakukan pengawalan, penerimaan, penempatan dan pengeluaran Narapidana/ Anak Didik.
- d. Melakukan pemeriksaan terhadap pelanggaran keamanan
- e. Membuat laporan harian dan berita acara pelaksanaan pengamanan

#### Pasal 60

- (1) Kesatuan pengamanan LAPAS dipimpin oleh Kepala dan membawahi petugas pengamanan LAPAS
- (2) Kepala kesatuan pengamanan LAPAS berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala LAPAS.

#### Pasal 69

Bimbingan teknis pemyarakatan kepada LAPAS secara fungsional dilakukan oleh Direktur Jenderal Pemyarakatan melalui Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman yang bersangkutan.<sup>80)</sup>

Lembaga Pemyarakatan Kelas II B Majalengka dipimpin oleh seorang Kepala (eselon III.b) dengan dibantu oleh 4 (empat) Kepala seksi (eselon IV.b) dan 7 (tujuh) Kepala Sub seksi (eselon V.a) dengan jumlah pegawai seluruhnya sebanyak 59 orang yang terdiri dari 7 (tujuh) wanita dan 52 (lima puluh dua) orang laki-laki.

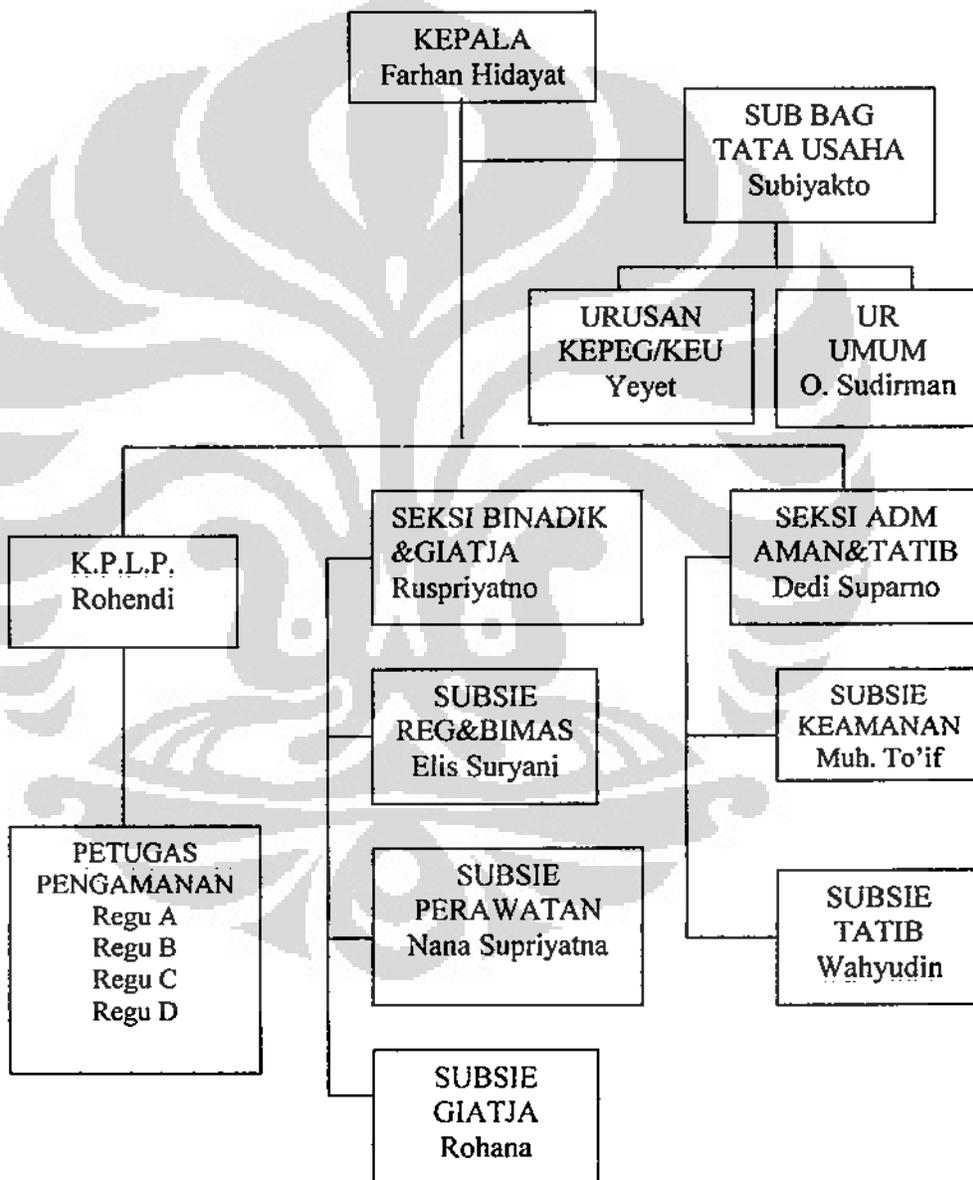
---

<sup>80</sup> Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia 26 Pebruari 1985 Nomor : M.01.PR.07.03 Tahun 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemyarakatan.

Bagan Struktur Organisasi Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka sebagai berikut ;

GAMBAR 4

Struktur Organisasi Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka



Tabel 2

## Keadaan Pegawai menurut Kepangkatan dan Pendidikan

Gol	JENIS KELAMIN		Jum lah	TINGKAT PENDIDIKAN							Jum lah
	L	P		S2	S1	D4	D3	SLTA	SLTP	SD	
IV/c											
IV/b											
IV/a	1		1	1							1
III/d	5	1	6		6						6
III/c	3		3	2			1				3
III/b	10	1	10	1	1			9			11
III/a	8	2	10	1	1		1	7			10
II/d	5		5		2			3			5
II/c	4	1	5					5			5
II/b	6	2	8					7	1		8
II/a	10		10					9		1	10
Jumlah	52	7	59	5	10		2	40	1	1	59

Sumber : Sub bag Kepegawaian/keuangan, per 30 April 2010

Dilihat dari data kepegawaian diatas, pendidikan yang dimiliki pegawai Lapas Majalengka sudah cukup memadai untuk melakukan pembinaan kerohanian dan kemandirian. Tingkat Pendidikan Sarjana = 25,42 %, D3 = 3,38 %, SLTA = 67,79 %. Apabila melihat golongan pangkat dan pendidikan tergambar bahwa sumber daya manusia pegawai yang ada mayoritas telah berusia cukup punya umur dan dengan masa kerja yang cukup lama.

Komposisi jumlah pegawai yang ditempatkan pada masing-masing seksi adalah sebagai berikut :

1) Seksi Bimbingan Narapidana/anak Didik dan Kegiatan Kerja terdiri dari ;

a.Sub seksi Reg dan Bim. Kemas : 5 Orang

b.Sub seksi Perawatan : 3 Orang

c. Sub seksi Kegiatan kerja : 3 Orang

Untuk melayani kurang lebih ada 301 orang warga binaan pemasyarakatan, sesungguhnya termasuk ukuran yang kurang ideal.

2) Seksi Administrasi Keamanan dan Tata tertib yang terdiri dari :

a. Sub seksi keamanan : 1 Orang

b. Sub seksi Pelaporan & Tata tertib : 2 Orang

3) Sub bagian Tata Usaha yang terdiri dari :

a. Urusan Umum : 5 Orang

b. Urusan Keuangan & kepegawaian : 3 Orang

4) Kesatuan Pengamanan, terdiri dari ;

a. Anggota Jaga : 28 Orang

b. Staf KPLP : 2 Orang

Pada saat awal dibangun, bangunan kantor lapas memiliki satu lantai, setelah mengalami beberapa kali renovasi dan yang terakhir pada tahun 2001. Lapas Majalengka saat ini memiliki dua tingkat bangunan kantor. Bangunan untuk hunian berbentuk letter " U " yang terdiri dari 15 (lima belas) kamar hunian yang dibagi kedalam kamar mapenaling, kamar hunian, kamar untuk anak, kamar untuk wanita dan kamar cell/isolasi

Perengkapan fungsi Lapas dengan tugas pokok melaksanakan pemasyarakatan narapidana/ Anak Didik dan sebagai Rutan yang menampung dan menerima tahanan dari Kepolisian, Kejaksaan dan Pengadilan yang berada pada wilayah hukum Kabupaten Majalengka. Kondisi ini memberi dua fokus perhatian perlakuan pada dua status hukum tersebut yaitu pembinaan narapidana dan perawatan tahanan sesuai tingkat pemeriksaan.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Majalengka menempati lahan dengan luas = 4.960 m<sup>2</sup> dengan peruntukannya terdiri dari ;

Bangunan gedung kantor = 2.657 m<sup>2</sup>

Bangunan Blok hunian = 95 m<sup>2</sup>

Luas kamar hunian = 379,82 m<sup>2</sup>

Luas Musholla = 71 m<sup>2</sup>

Luas Bengkel kerja = 140 m<sup>2</sup>

Luas Dapur	= 28 m <sup>2</sup>
Tembok keliling	= 137 x 50 m <sup>2</sup>

Suatu cita-cita tentang keadaan yang diinginkan oleh organisasi, dimana harapan tersebut dituangkan dalam Visi Pemasarakatan Direktorat Jenderal Pemasarakatan adalah "Pemulihan hubungan hidup. Kehidupan dan penghidupan (Reintegrasi sosial) Warga Binaan Pemasarakatan sebagai individu, anggota masyarakat dan makhluk Tuhan YME dengan menjunjung tinggi prinsip Pengayoman (membangun manusia mandiri)." Penjabaran dari visi Direktorat Jenderal sebagai unit eselon satu, diperjelas menjadi cara pandang Lembaga Pemasarakatan kelas II B Majalengka, yaitu : "Terwujudnya Lembaga Pemasarakatan yang unggul dalam pembinaan, prima dalam pelayanan dan tangguh dalam pengamanan."

Tujuan yang ingin dicapai dalam gerak langkah dan pemikirannya dituangkan dalam misi Pemasarakatan dan Etos Kerja Pemasarakatan, yaitu "Mengoptimalkan pelaksanaan pembinaan warga binaan pemasarakatan (WBP) dalam rangka penegakan hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM)." Disisi lain juga mempunyai harapan agar dapat "Melaksanakan pembinaan narapidana dan perawatan tahanan dalam rangka penegakan hukum, pencegahan dan penanggulangan kejahatan serta perlindungan Hak Asasi Manusia (HAM)". Pencapaian kondisi ideal yang diinginkan tersebut dibangun dengan Etos Kerja Petugas Pemasarakatan ;

1. Kami petugas Pemasarakatan adalah Abdi Hukum, Pembina Narapidana dan Pengayom Masyarakat.
2. Kami petugas Pemasarakatan Wajib Bersikap Bijaksana dan Bertindak Adil dalam Pelaksanaan Tugas.
3. Kami Petugas Pemasarakatan bertekad menjadi suri teladan dalam mewujudkan Tujuan Sistem Pemasarakatan yang berdasarkan Pancasila.

Selain gedung perkantoran dan fasilitas lain yang ada di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka untuk lokasi kegiatannya terdiri dari beberapa ruangan :

a. Ruang Kunjungan, terletak didalam deretan perkantoran dengan luas kurang lebih  $12,6 \text{ m}^2$  merangkap juga kantin koperasi untuk keperluan sehari-hari penghuni. Pembesuk bila ingin menemui narapidana dipisahkan oleh tembok dengan jeruji besi. Jadwal kunjungan bila hari senin, rabu, Jum'at untuk tahanan, Selasa, Kamis, Sabtu untuk narapidana dengan jam antara 08.00 s/p 13.00 WIB.

b. Aula, berukuran  $6,7 \times 15 \text{ m}$  sebenarnya ini adalah ruang serbaguna karena memiliki dwifungsi untuk rekreasi, olah raga serta tempat sholat Jum'at berjamaah.

c. Musholla, terletak didepan blok hunian dengan luas  $7 \times 6 \text{ m}$ , akan tetapi untuk gereja tidak ada sehingga kebaktiannya menggunakan ruang sub seksi perawatan. Mayoritas agama yang dianut oleh warga binaan pemasyarakatan di Lapas Majalengka beragama Islam namun ada juga yang beragama Kristen : 6 orang dan beragama Budha : 1 Orang.

d. Poliklinik Lapas, petugas perawatan ada satu orang lulusan Sekolah Perawat Kesehatan dengan menempati ruang rawat inap ( $11,20 \text{ m}^2$ ) dan ruang periksa ( $14 \text{ m}^2$ ), obat-obatan diperoleh melalui kerjasama dengan Puskesmas setempat. Kegiatan dokter Bantuan Rumah Sakit Umum Majalengka selalu hadir pada hari Kamis minggu pertama dan ketiga untuk memeriksa kesehatan warga binaan pemasyarakatan. Siklus penyakit yang sering diderita oleh warga binaan pemasyarakatan majalengka yaitu : penyakit kulit, saluran pernafasan dan saluran pencernaan. Hal ini disebabkan antara lain karena tidak sesuai ukuran kamar dengan jumlah penghuni yang ada, kurangnya ventilasi udara, kurangnya sarana air bersih dan kurangnya personal hygiene warga binaan. (wawancara dengan staf paramedis Lapas)

e. Ruang pendidikan, sebenarnya secara khusus tidak tersedia namun memanfaatkan ruang aula dilantai dua yang kadang kala dipergunakan pula untuk rapat dinas unsur pimpinan dan staf.

f. Dapur Umum, menempati ruangan seluas  $28 \text{ m}^2$  dipergunakan untuk melayani konsumsi warga binaan. Petugas yang mengelola dapur berjumlah satu orang dari staf perawatan dan tim peracik bumbu yang dibentuk oleh Kepala Lembaga Pemasyarakatan yang anggota-anggotanya terdiri dari pegawai wanita

dibantu oleh 6 (enam) orang narapidana yang ditunjuk. Penyajian makan bagi warga binaan diatur sebagai berikut ;

Pagi                      Pukul 07.00 – 07.30 WIB  
 Siang                     Pukul 12.00 – 12.30 WIB  
 Sore                        Pukul 16.00 - 16.30 WIB

Berdasarkan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dan Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Majalengka ditetapkan biaya makan seorang sehari narapidana = Rp. 8.000,-. Upaya perbaikan layanan untuk keperluan minum warga binaan pemasyarakatan disamping mendapat air panas juga telah disediakan alat penyaring air model isi ulang. Penyajian makanan dengan menggunakan rantang plastik tertutup satu orang satu rantang.

**TABEL 3**  
**DAFTAR MENU MAKANAN NARPIDANA/TAHANAN**

Hari	Pagi	Siang	Sore
Hari ke- 1	1. Nasi 2. Tumis labu 3. Tempe Goreng 4. Ubi Rebus	1. Nasi 2. Sayur Lodeh 3. Daging Gule 4. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Asem 3. Tempe Bacem 4. Bubur Kacang 5. Air Putih
Hari ke- 2	4. Nasi 5. Tumis kangkung 6. Tempe Bacem 7. Ubi Rebus 8. Air putih	1. Nasi 2. Sayur Asem 3. Ikan Segar 4. Pisang 5. Air Putih	1. Nasi 2. Pecel 3. Telor Rebus 4. Air Putih
Hari ke - 3	1. Nasi 2. Tumis Terong 3. TempeGoreng 4. Air Putih 5. Ubi Rebus	1. Nasi 2. Pecel 3. Telor Asin 4. Air Putih	1.Nasi 2.Sayur Lodeh 3.Tempe Kuning 4.Bubur Kacang 5.Air Putih
Hari ke- 4	1. Nasi 2. Cah Kol Wortel 3. Tempe Kuning 4. Ubi Rebus 5. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Lodeh 3. Ikan Asin 4. Pisang 5. Air Putih	1.Nasi 2.Urap Sayuran 3.Telor Bumbu 4.Air Putih
Hari ke- 5	1. Nasi 2. Tumis kangkung 3. Ubi Rebus	1. Nasi 2. Urap Sayuran 3. Daging Semur	1.Nasi 2.Sayur Asem 3.Tempe Goreng

	4. Air Putih	4. Air Putih	4. Bubur Kacang 5. Air Putih
Hari ke- 6	1. Nasi 2. Tumis Terong 3. Tempe Bacem 4. Ubi Rebus 5. Air Putih	1. Nasi 2. Pecel 3. Ikan Segar 4. Pisang 5. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Lodeh 3. Tempe Goreng 4. Air Putih
Hari ke- 7	1. Nasi 2. Tumis Labu 3. Tempe Goreng 4. Ubi Rebus 5. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Sop 3. Telor Bumbu 4. Air Putih	1. Nasi 2. Urap Sayuran 3. Ikan Asin 4. Bubur Kacang 5. Air Putih
Hari ke- 8	1. Nasi 2. Tumiskangkung 3. Tempe Kuning 4. Ubi Rebus 5. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Lodeh 3. Daging Gule 4. Pisang 5. Air Putih	1. Nasi 2. Pecel 3. Tempe Bacem 4. Air Putih
Hari ke- 9	1. Nasi 2. Tumis Terong 3. Ubi Rebus 4. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Asem 3. Telor Semur 4. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Lodeh 3. Tempe Goreng 4. Bubur Kacang 5. Air Putih
Hari ke- 10	1. Nasi 2. Tumis Buncis 3. Tempe Bacem 4. Ubi Rebus 5. Air Putih	1. Nasi 2. Urap Sayuran 3. Ikan Asin 4. Pisang 5. Air Putih	1. Nasi 2. Sayur Sop 3. Telor Rebus 4. Air Putih

Sumber : Sub seksi Perawatan, 30 Juni 2010.

Dengan dimasukkannya ikan segar sebagai menu makanan warga binaan (Hari ke-2 dan ke-6) mulai tahun 2010 maka sebenarnya menjadi peluang pasar bagi budidaya ikan lele.

g. Fasilitas Olah raga dan Kesenian, Kondisi Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Majalengka yang tersedia sudah dipenuhi oleh bangunan, sehingga lapangan volley diapit oleh gedung Aula dan Kamar hunian dan taman kecil dalam kantor, ada pula meja bola pingpong, catur. Untuk penyaluran bakat dan minat dibidang kesenian tersedia organ tunggal dan seperangkat audio-dvd sehingga bila bosan dengan musik maka dapat memutar vcd/dvd film-film hiburan ringan.

#### **4.1.2. Gambaran Umum Pelaksanaan Kegiatan Pembinaan Narapidana**

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Majalengka selain sebagai tempat pemidanaan juga berfungsi untuk melaksanakan program pembinaan terhadap para narapidana dan melaksanakan perawatan terhadap narapidana yang tersangka atau terdakwa sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pembinaan adalah kegiatan untuk meningkatkan kualitas ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, intelektual, sikap dan perilaku, profesional, kesehatan jasmani dan rohani narapidana dan anak didik pemasyarakatan.

Pembinaan yang dilakukan pada Lapas Majalengka dilaksanakan secara bertahap sebagai berikut :

##### **1. Penerimaan, Pendaftaran dan Penempatan Narapidana Pindahan**

###### **a. Penerimaan**

- 1) Penerimaan tahanan/ narapidana dilakukan oleh anggota regu portir yang sedang bertugas di pintu portir;
- 2) Sebelum anggota regu portir yang bertugas menerima, terlebih dahulu harus meneliti surat-surat yang melengkapinya dan mencocokkan dengan nama dan jumlah yang tercantum dalam surat tersebut;
- 3) Selanjutnya anggota regu portir tersebut mengantar tahanan/ narapidana beserta surat-surat dan barang-barang bawasanya kepada kepala regu jaga;
- 4) Kepala regu jaga mengadakan penelitian dan pemeriksaan ulang atas surat-surat dan barang bawasanya untuk dicocokkan dengan tahanan/ narapidana yang bersangkutan;
- 5) Dalam melakukan penelitian, kepala regu jaga dapat melakukan pengeledahan dengan mengindahkan norma-norma kesopanan;
- 6) Jika dalam pengeledahan ditemukan barang terlarang/ berbahaya maka barang tersebut wajib diamankan dan diselesaikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- 7) Apabila pengeledahan selesai, kepala regu jaga

memerintahkan petugas untuk mengantar tahanan/ narapidana ke poliklinik sedangkan surat-surat dan barang-barang kepada petugas pendaftar (Registrasi);

- 8) Pemeriksaan kesehatan narapidana dilakukan oleh dokter atau petugas medis lapas;
- 9) Dalam pemeriksaan kesehatan diidentifikasi penyakit yang diderita dan mencatat kedalam laporan kesehatan (*medical report*);
- 10) Tahanan/ Narapidana yang telah diperiksa dibagi menjadi tiga golongan, apabila sakit berat dikembalikan kepada UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang mengirim, sakit ringan dapat dirawat sementara dipoliklinik dan yang sehat dapat langsung dikirim kepada petugas pendaftaran;
- 11) Setelah pemeriksaan kesehatan, petugas pendaftaran membuat Berita Acara Penerimaan Narapidana yang ditandatangani bersama oleh Kasubsi Registrasi atas nama Kalapas dan pengawalnya, kemudian mempersilahkan pengawal tersebut meninggalkan lapas.

b. Pendaftaran

- 1) Petugas Pendaftaran meneliti kembali sah tidaknya surat perintah penahanan/ vonis dan mencocokkannya dengan yang bersangkutan;
- 2) Mencatat hal-hal yang penting seperti tanggal dan nomor surat perintah/ extrac vonis dalam buku register A dan B menurut golongan Tahanan/ Narapidana tersebut;
- 3) Meneliti kembali barang-barang yang dibawa Tahanan/ Narapidana dan mencatat dalam buku penitipan barang-barang (register D) dan setelah itu barang-barang diberi label yang di atasnya ditulis nama pemiliknya sedangkan untuk barang berharga setelah diperiksa dan dihitung

kemudian diberi label dan disimpan didalam brangkas;

- 4) Mencatat identitas tahanan/ narapidana, mengambil sidik jari pada kartu daktiloskopi serta mengambil foto tahanan/ narapidana;
- 5) Kepada tahanan/ narapidana baru kemudian diberikan barang-barang perlengkapan sehari-hari oleh petugas perawatan, berupa:
  - a) Pakaian harian/ kerja;
  - b) Perlengkapan makan
  - c) Perlengkapan tidur dan;
  - d) Perlengkapan ibadah.

c. Penempatan

- 1) Tahanan/ Narapidana ditempatkan di blok pengenalan lingkungan dan wajib mengikuti kegiatan pengenalan lingkungan;
- 2) Tahanan/Narapidana yang berpenyakit menular harus dikarantina dan dibuatkan catatan tentang penyakitnya, demikian juga terhadap narapidana yang berpenyakit lain dicatat dalam buku khusus untuk keperluan tersebut (reg G);
- 3) Setiap narapidana diwawancarai dan dibuatkan kartu pembinaan untuk kepentingan pembinaan di lapas;
- 4) Dalam penempatan Tahanan/ narapidana wajib memperhatikan penggolongan mereka, berdasarkan :
  - a) Jenis Kelamin
  - b) Umur
  - c) Lama Pidana
  - d) Jenis Perkara
  - e) Kewarganegaraan
- 5) Untuk mengetahui data penghuni blok, pada bagian luar pintu sebelah kiri atau kanan ditempel papan untuk mencantumkan daftar yang berisi nama, nomor daftar, umur, pidana, expirasi dan lain-lain yang dianggap perlu;

- 6) Pengenalan lingkungan dilakukan oleh Kepala Seksi sesuai dengan jadwal yang telah dibuat yang akan memberikan arahan mengenai :
  - a) Penjelasan tentang hak dan kewajiban narapidana;
  - b) Pengenalan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku;
  - c) Penjelasan program kerja oleh masing-masing seksi;
  - d) Latihan PBB (kesadaran berbangsa dan bernegara)
- 7) Masa pengenalan lingkungan paling lama 14 hari kerja.

## 2. Tim Pengamat Pemasyarakatan (TPP)

Setelah mengikuti program masa pengenalan lingkungan maka untuk pembinaan selanjutnya bagi narapidana harus melalui Sidang TPP, adapun TPP mempunyai tugas pokok :

- a. Memberikan saran mengenai bentuk dan program pembinaan, pengamanan dan pembimbingan dalam melaksanakan Sistem Pemasyarakatan;
- b. Membuat penilaian atas pelaksanaan program pembinaan, pengamanan dan pembimbingan; serta
- c. Menerima keluhan dan pengaduan dari narapidana;

Sidang TPP wajib dilaksanakan apabila narapidana akan memasuki tahap-tahap pembinaan selanjutnya sebagai bahan evaluasi mengenai kelayakan mengikuti pembinaan. Sidang TPP dapat dilakukan secara insidentil tanpa ditentukan jadwalnya terlebih dahulu apabila ada suatu masalah yang sangat mendesak

## 3. Program Pembinaan

Pada dasarnya ruang lingkup pembinaan dapat dibagi ke dalam dua bidang yakni :

### a. Pembinaan Kepribadian

- 1) Pembinaan kepribadian wajib diikuti oleh seluruh tahanan/ narapidana dengan jangka waktu 1/3 (satu pertiga) sampai

dengan 1/2 (setengah) masa pidana;

- 2) Khusus untuk pembinaan rohani wajib diikuti oleh tahanan/narapidana sampai dengan selesai masa pidana, sedangkan untuk kunjungan keluarga dapat dihentikan sementara waktu apabila narapidana masuk dalam register F (melakukan pelanggaran);
- 3) Untuk menjaga kesehatan bagi tahanan/narapidana setiap hari jum'at diadakan senam massal yang diikuti oleh seluruh tahanan/narapidana beserta pegawai lapas;
- 4) Bagi narapidana yang ingin menyalurkan bakatnya dalam bidang seni hari Sabtu maupun olahraga dapat dilakukan pada hari Jum'at, dengan pengawasan dan pengawalan petugas.

**b. Pembinaan Kemandirian**

- 1) Pembinaan kemandirian yang dilaksanakan di Lapas Klas IIB Majalengka meliputi: menjahit bola setengah jadi, pertukangan kayu, budidaya ikan lele, barbershop, bengkel las;
- 2) Narapidana yang akan mengikuti program pembinaan kemandirian telah melaksanakan 1/3 (satu pertiga) dari masa pidana
- 3) Narapidana yang akan bekerja atau mengikuti program pembinaan kemandirian harus mengikuti Sidang TPP untuk mengetahui kelayakan dan kemampuan serta kesiapan narapidana tersebut;
- 4) Program kemandirian yang diikuti oleh narapidana disesuaikan dengan bakat dan kemampuannya serta fasilitas yang tersedia;
- 5) Narapidana yang bekerja atau mengikuti program pembinaan kemandirian yang dapat menghasilkan sesuatu produk baik jasa maupun barang tertentu diberikan premi atau insentif.

**4. Peran Wali Pemasarakatan, antara lain ;**

Melaksanakan tugas pendampingan selama narapidana dan anak didik pemasarakatan mejalani proses pembinaan serta proses interaksi dengan petugas, dengan sesama penghuni, dengan keluarga maupun anggota masyarakat.

Mencatat identitas, latar belakang tindak pidana, latar belakang kehidupan sosial, latar belakang pendidikan serta menggali potensi narapidana dan anak didik pemasarakatan untuk dikembangkan dan disesuaikan dengan program pembinaan yang dilaksanakan.

Mengamati perilaku narapidana dan anak didik, perkembangan pembinaan serta ketaatan akan tata tertib Lapas.

Secara berkala Wali pemasarakatan wajib membuat laporan perkembangan pembinaan narapidana dan anak didik pemasarakatan yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan ini merupakan bahan pertimbangan Tim Pengamat Pemasarakatan Lapas untuk menetapkan program pembinaan lebih lanjut.

Wali pemasarakatan secara teratur dan bergiliran sesuai jadwal yang ditentukan melakukan wawancara dengan narapidana dan anak didik yang menjadi tanggung jawabnya, wawancara meliputi berbagai aspek antara lain;

- a. Perkembangan pembinaan atau pendidikan yang telah atau sedang diikuti.
- b. Keadaan kesehatan dan perkembangan kesehatan.
- c. Hubungan dengan petugas maupun dengan sesama penghuni.
- d. Hubungan dengan keluarga
- e. Hambatan yang dihadapi selama mengikuti proses pembinaan atau kedalam kehidupan sehari-hari di Lapas.
- f. Hal-hal yang dianggap perlu dan terkait dengan proses pembinaan.

Mengingat tugasnya yang langsung dan terus-menerus memonitor terhadap perkembangan warga binaan pemasyarakatan maka wali pemasyarakatan dilarang ;

- i. Menjadi penghubung atau perantara antara Narapidana dan Anak Didik Pemasyarakatan dengan pihak-pihak lain yang tidak berkaitan dan atau berhubungan dengan program pembinaan.
- ii. Melakukan pemerasan atau meminta imbalan jasa kepada Narapidana dan Anak Didik yang menjadi tanggung jawab perwalian.
- iii. Mendatangi keluarga Narapidana dan Anak Didik atas kemauannya sendiri tanpa sepengetahuan dan seijin Kepala Lapas.

5. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) “ Beringin Karya” Lapas Kelas II B Majalengka.

Tujuan kegiatan ini adalah :

1. Memperteguh keimanan dan ketaqwaan Warga Binaan Pemasyarakatan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
2. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan berpikir Warga Binaan Pemasyarakatan.
3. Warga Binaan Pemasyarakatan dapat memiliki ketrampilan yang dapat mendukung usaha-usaha mandiri.
4. Untuk mengejar ketertinggalan dibidang pendidikan formal maupun non formal.

Jenis kegiatan yang pernah dan akan dilakukan :

1. Penyelenggaraan Keaksaraan Fungsional diikuti sebanyak 20 (dua puluh) orang warga binaan pemasyarakatan. Diselenggarakan pada bulan Januari sampai Juni 2006 dan lulus peserta didik diberi surat SUKMA (Surat Keterangan Melek Aksara).
2. Program Kejar Paker B/ setingkat SMP diikuti oleh 60 (enam puluh) orang yang dibagi dalam dua kelompok . Tenaga pengajar berasal dari 6(enam) orang dari Dinas Pendidikan dan 6(enam) orang dari

pegawai Lapas yang memenuhi syarat menjadi tutor. Diselenggarakan pada bulan Januari 2008 sampai Juni 2009 namun belum sampai mengadakan ujian nasional kenaikan kelas dihentikan tepatnya pada tanggal 22 Juli 2009 karena peserta didik banyak yang bebas sehingga tidak mencukupi dari jumlah peserta pada saat mulai, seharusnya jumlah peserta yang terdaftar pada saat memulai 60 (enam puluh) orang maka pada akhir semester juga 60 (enam puluh) orang.

3. Pengajuan proposal kegiatan Keaksaraan Fungsional untuk tahun 2011 karena tahun 2010 sudah diturunkan semua ke PKBM ditempat lain. Pengajuan yang kedua adalah Program Kursus Wirausaha Desa (KWD) bidang Budidaya Ikan lele yang diusulkan untuk peserta didik sebanyak 20 (dua puluh) orang dibagi dalam 2 (dua) kelompok sesuai dengan keadaan kolam yang dimiliki oleh Lembaga Pemasarakatan. (proposal Program Kursus Wirausaha Desa (KWD) terlampir.

6. Keadaan Warga Binaan Pemasarakatan yang berada didalam tembok, terbagi dalam dua golongan, yaitu orang-orang yang dikategorikan sebagai tahanan dan orang-orang yang sudah menjadi narapidana.

Tabel 3

Isi Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Majalengka

A.	Tahanan : 86 Orang	
A.I.	(Tingkat pemeriksaan Penyidik)	: 24
A.II.	(Penuntut Umum)	: 5
A.III.	(Pengadilan Negeri)	: 48
A.IV.	(Pengadilan Tinggi)	: 1
A.V.	(Mahkamah Agung)	: 2
B.	Narapidana : 215 Orang	
B.I.	(Pidana Lebih dari satu Tahun)	: 168

B.IIa.(Pidana 3 Bulan s/d satu Tahun)	: 45
B.IIb. (Pidana 1 hari s/d Tiga Bulan)	: -
B.III (Pidana Kurungan Pengganti denda)	: 2
C. Jumlah Tahanan dan Narapidana	: 301 Orang

Melihat data diatas bahwa jumlah narapidana lebih banyak dari tahanan, artinya jika potensi tenaga kerja tersebut dapat diberdayakan akan menghasilkan hasil karya yang cukup optimal. Namun pihak lapas selalu kesulitan menyediakan program kegiatan kerja yang dapat dirasakan oleh warga binaan tersebut. Kendala yang ada disamping dana yang tersedia tidak mencukupi juga ketersediaan sarana pelatihan yang kurang dapat menampung seluruh warga. Kurangnya minat dan kemampuan tenaga narapidana yang tergolong tenaga terampil dalam kegiatan kerja dan jumlah tenaga pembina yang kurang.

Tabel 4

. Latar Belakang Pendidikan Warga Binaan Pemasarakatan

No	Jenis Tingkat Pendidikan	Jumlah		Keterangan
		Tamat	Tidak Tamat	
1	Buta Huruf		6	1,99 %
2	S D	100	104	67,77 %
3	SLTP	40	4	14,61 %
4	SLTA	37	3	13,28 %
5	SARJANA MUDA	1	1	0,33 %
6	SARJANA	5	-	1,66 %
	JUMLAH	183	118	

Sumber : Sub seksi Registrasi dan Bimkemas, 01 Juni 2010

Mayoritas tingkat pendidikan warga binaan pemasarakatan menurut data diatas sebagian masih pada sekolah dasar. Kondisi ini dapat

menjadi faktor penghambat dalam proses belajar mengajar dalam pendidikan dan pelatihan khususnya yang menyangkut teori.

#### **4.1.3. Gambaran Umum hasil Wawancara**

##### **A. Gambaran Informan Penelitian**

Informan penelitian adalah key person dalam kegiatan kerja pemeliharaan ikan lele adalah narapidana yang dipekerjakan dilingkungan sub seksi bimbingan kerja lapas diperbandingkan dengan kegiatan kerja yang lain. Pendapat ahli peneliti lain mengatakan bahwa informan dipilih dengan mempertimbangkan antara lain; (1) orang yang bersangkutan memiliki pengalaman pribadi sesuai dengan permasalahan yang diteliti (2) usia orang yang bersangkutan telah dewasa (3) sehat jasmani dan rohani (4) bersifat netral, tidak mempunyai kepentingan pribadi untuk menjelekkan orang lain (5) memiliki pengetahuan yang luas mengenai permasalahan yang diteliti; dan lain-lain.

Penentuan informan penelitian sesuai kriteria diatas maka menurut kedudukan dalam struktur organisasi lapas majalengka adalah Pejabat yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pembinaan yang terdiri dari Kepala Lembaga Pemasyarakatan, Kepala Seksi Bimbingan dan Pembinaan Napi/anak didik, Sub seksi Registrasi dan bimbingan kemasyarakatan, Sub seksi Perawatan dan Sub seksi Kegiatan kerja dan pihak seksi lainyang berhubungan dengan keamanan. Pejabat pada dinas Pertanian dan Perikanan Kab. Majalengka sebagai data pendamping. Narapidana yang mengikuti kegiatan kerja yang dilaksanakan di Lapas Majalengka umumnya dan budidaya ikan lele khususnya. Sebanyak 7 (tujuh) orang. Pihak luar yang berhubungan dengan distribusi pembelian dan penjualan ikan lele.

##### **B. Manajemen Budidaya Ikan lele dalam peningkatan Pembinaan Kemandirian**

Salah satu bentuk kegiatan yang dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan untuk meningkatkan kualitas warga binaan pemasyarakatan agar menyadari kesalahan, memperbaiki diri dan tidak mengulangi tindak pidana adalah pembinaan Minat dan Bakat kerja bagi narapidana/tahanan sehingga dapat

menjadi manusia yang terampil dan mempunyai bekal hidup setelah menjalani masa pidananya.

Tujuan khusus yang ingin dicapai adalah (1) untuk mengetahui potensi dasar yang dimiliki narapidana/tahanan dalam bidang ketrampilan. (2) Agar dapat menempatkan narapidana/ tahanan dalam bidang latihan kerja yang sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya. (3) Untuk efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan ketrampilan kerja di Lapas/ Rutan. Adapun langkah-langkah yang ditempuh petugas pembimbing adalah :

#### TAHAP PERSIAPAN



##### 1). Menentukan Petugas

Penentuan petugas yang melaksanakan kegiatan penelusuran minat dan bakat di Lapas dilakukan oleh Kepala Lembaga Pemasyarakatan kepada Kepala Seksi Pembinaan Napi/Anak Didik dan Kegiatan Kerja dalam hal ini diwakili oleh Kepala Sub seksi Kegiatan Kerja.

##### 2). Menentukan Peserta

Penentuan peserta minat dan bakat berdasarkan seleksi administratif dan substantif narapidana/ tahanan, meliputi :

a. Pendataan hal-ihwal tentang diri, masa pidana dan perhitungan pentahapan proses pemasyarakatan, Data tersebut diperoleh dari sub seksi registrasi dan bimbingan kemasyarakatan.meliputi ;

a.1. Aspek Fisik dan Kesehatan, meliputi berat dan tinggi badan, kemampuan penginderaan sampai dengan masalah kondisi kesehatan yang dapat mempengaruhi kemampuan narapidana/tahanan untuk mengikuti kegiatan pembinaan dengan baik.

a.2. Aspek Psikologis, (1) Minat dan Bakat- menggambarkan bidang pekerjaan yang disenangi dan potensi-potensi kerja yang perlu dikembangkan, (2) Penyesuaian diri- menggambarkan stabilitas emosi, kemampuan memahami masalah sehari-hari, kemampuan kerjasama, dan penyesuaian diri yang baik dengan orang lain, aturan yang berlaku di Lapas, (3) Kemampuan Kerja, meliputi semangat/gairah kerja, hasrat berprestasi, keinginan meningkatkan kemampuan diri, ketelitian dan kecepatan kerja.

a.3. Aspek Sosial, (1) Kondisi Keluarga ; Status dalam keluarga, tingkat sosial ekonomi keluarga, dukungan keluarga dan interaksi sosial. (2) Kondisi lingkungan Lapas ; sarana dan prasarana bimbingan dan latihan kerja, jenis pelayanan bimbingan dan latihan, pemasaran hasil produksi. (3) Kondisi Masyarakat ; kesempatan kerja, sikap masyarakat terhadap narapidana/tahanan dan dukungan instansi terkait.

a.4. Aspek Ketrampilan, ketrampilan khusus yang dimiliki narapidana/tahanan berdasarkan pengalaman kerjanya, seperti : bertani, operator komputer, las karbit/listrik, pengrajin rotan, sablon, dan lain-lain.

Memperhatikan dari beberapa wawancara yang dilakukan, aspek minat untuk mengikuti program kegiatan pembinaan kemandirian pada umumnya cukup mendapat respon yang positif. Seperti hasil wawancara berikut ini ;

a) Nn, Narapidana yang ditunjuk sebagai pemuka kerja Bimbingan Kerja, dasar ketrampilannya adalah tukang kayu. Pidana 8 tahun. Menyatakan bahwa :

“Menurut saya, pembinaan ketrampilan yang diberikan cukup menarik karena ;

1. Dapat mengisi waktu selama saya dipenjarakan dengan kegiatan yang positif dan melancarkan ketrampilan yang saya miliki sebelum masuk Lapas.
2. Dengan bekerja tersebut, saya dapat uang untuk kebutuhan saya sehari-hari, beli rokok, sabun cuci dan mandi serta sedap-sedapan.
3. Lebih akrab dengan bapak-bapak petugas.

b) Ct pidana 6 tahun dan sudah ½ masa pidana menyatakan bahwa :  
“Saya sebenarnya diluar bisa menjahit, Pak. Penginnya sih disini disamping menjalani masa pidana sambil memperlancar cara menjahit saya tapi karena gak ada maka saya bantu-bantu dibagian petukangan kayu. Malah bagus dapat ketrampilan tukang kayu.”

c) Ap pidana 1 tahun 8 bulan menyatakan bahwa :  
“Menurut saya, bagus, Pak ada kegiatan ketrampilan sehingga dapat menambah pengetahuan saya sebagai bekal nanti bila aku bebas.”

Hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa mereka juga mempunyai motif yang berkembang untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, rasa aman dan afiliasi (sosial) dan dorongan untuk belajar. Apabila motif tersebut mendapatkan penguatan positif maka akan menghasilkan perubahan kearah yang lebih baik sesudah yang bersangkutan menjalani pidananya.

#### TAHAP PELAKSANAAN



Pelaksanaan budidaya ikan lele diungkapkan melalui wawancara terhadap informan yang memenuhi syarat seperti diatas diperoleh hasil yang menyangkut manajemen budidaya ikan lele sebagai berikut ;

##### 1. Informasi dari Petugas.

a) Nn, kepala Sub seksi Kegiatan kerja menduduki jabatan tersebut sejak tahun 2004 sampai sekarang. menyatakan bahwa;

“Untuk menentukan peserta, pertama saya mendapat informasi dari registrasi (apa pekerjaan yang dilakukan diluar) selanjutnya dicek dengan cara uji praktek sesuai dengan kemampuan dasar dan sarana yang ada. Diukur tingkat kemauannya karena ada yang berprinsip kalau dipenjara itu artinya istirahat, pak. Apabila ada narapidana yang berminat pada suatu kegiatan kerja maka saya training mula-mula melihat yang sudah bisa, selanjutnya diajarkan cara yang benar. Bila sudah mengerti dan bisa maka mulai dipekerjakan dan masuk dalam kelompok kegiatan kerja tersebut.” Pak kalau budidaya ikan lele saya memang belum begitu faham, jadi ya apa yang diperintahkan Pak Kalapas saya laksanakan aja.

Kesimpulan dari hasil wawancara terhadap informan diatas mengindikasikan bahwa budidaya ikan lele masih berjalan belum optimal, karena dilakukan tanpa adanya pengetahuan/ bimbingan teknis pemeliharaan yang tepat guna dan berkelanjutan. Kondisi ini bisa menimbulkan stress pada petugas pelaksana karena melewati batas kemampuannya. Dampak terhadap organisasi berakibat kinerjanya menurun, hasil produksinya kurang optimal, proses belajar mengajar kurang berjalan seperti yang diharapkan.

- b) Rd, petugas Penjagaan, diangkat jadi pegawai sejak tahun 1992, menyatakan bahwa :
- “ Kalau kolamnya gak cocok untuk pembesaran ikan lele, saya kira buat ikan yang lain. Lokasinya aja langsung kena sinar matahari akibatnya kolam cepat menjadi panas. Bisa kepanasan itu lele.”

Mungkin yang bersangkutan sedikit memiliki pengetahuan perihal pemeliharaan ikan lele akan tetapi bukan tugasnya sehingga hanya sifatnya memberi masukan. Komentar tersebut dapat memicu konflik bila cara menyampaikannya bernada miring dan petugas pelaksana memiliki persepsi yang berbeda. Oleh karena itu menjalin komunikasi yang baik perlu diciptakan untuk menghindari salah persepsi.

- c) Fh, Kepala Lapas, mulai bertugas di Lapas Majalengka sejak tahun 2008. menyatakan bahwa ;
- “Awal mula gagasan budidaya ikan lele ; pertama ada lahan kosong, melihat ada orang jualan pecel lele, kemudian siapa tahu dapat menjadi pemasok ikannya.”

Kepala Lembaga Pemasyarakatan dengan kekuasaan formalnya dan tugas serta fungsi organisasi yang dipimpinnya perlu merencanakan peningkatan pembinaan kemandirian, kegiatan apa yang dapat dirasakan oleh banyak narapidana, metoda pelaksanaannya juga mudah dan sederhana, menggunakan peralatan yang tidak mengundang gangguan keamanan. Salah satu kegiatan tersebut adalah budidaya ikan lele.

## 2. Informasi dari narapidana

- a) H. Jj, Narapidana, mantan kepala Bidang PLS Diknas Kab. Majalengka, pidana 9 tahun kur. 6 Bulan. Menyatakan bahwa :  
“Pemeliharaan ikan lele yang sedang berjalan, terkesan seadanya tanam-kasih makan-hasilnya dijual karena belum ada petugas/ warga binaan yang mengetahui pemeliharaan ikan lele”.  
“Alasan memprakarsai untuk membangun kolam : 1). Terketuk hati saya dalam pembinaan warga binaan, ada kegiatan sehingga memberikan bekal ketrampilan terhadap mereka 2). ingin meningkatkan kesejahteraan rekan-rekan warga binaan 3). supaya mereka mencicipi hasil budidaya ikan lele. Hasilnya dibeli oleh pemborong bahan makanan Napi/Tahanan Lapas enak Pak, daripada ikan pindang. Disamping oleh pemborong dijual ke penjual warung pecel lele”.

Pernyataan yang tertuang dalam wawancara tersebut merupakan potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mewujudkan peningkatan pembinaan kemandirian. Kebutuhan penghargaan lebih mendominasi motif pembuatan kolam pembesaran. Mengandung arti pula bahwa dengan adanya keterlibatan dirinya akan mendapat dukungan petugas akan rasa aman didalam menjalani pidananya.

- b) Nn, Narapidana yang ditunjuk sebagai pemuka kerja Bimbingan Kerja, dasar ketrampilannya adalah tukang kayu. Pidana 8 tahun. Menyatakan bahwa :  
“Untuk pemeliharaan ikan lele, saya gak tahu bagaimana pemeliharaan yang baik, Pak. Hanya disuruh bersihin kolam, beri makan dengan pellet ikan, trus kalau udah cukup besar sesuai permintaan pembeli dipanen, gitu aja pak.”

Proses transformasi keahlian budidaya ikan lele yang benar belum tercapai, masih disentuh oleh cara-cara yang belum mengarah pada manajemen budidayanya. Akibatnya produksi tidak memenuhi sasaran.

### 3. Informasi dari Pihak luar :

a. Br, Petugas Penyuluh Dinas Pertanian dan Perikanan Kab. Majalengka menyatakan bahwa :

“ Usaha budidaya ikan lele yang dikembangkan di Lembaga Pemasarakatan memiliki prospek yang baik karena termasuk komoditas perikanan yang dikembangkan di Kab. Majalengka. Apabila memiliki jumlah 10 (sepuluh) orang. Setelah dibentuk paguyuban maka akan kami pantau, bimbing dan masuk dalam daftar paguyuban yang dapat bantuan pemerintah daerah melalui dana bergulir.”

Prospek budidaya ikan lele di Kabupaten Majalengka termasuk produk unggulan yang terus dikembangkan. Kebijakan Pemerintah Daerah dengan membentuk paguyuban budidaya ikan lele dalam mengelola kegiatan usaha kecil dan menengah.

b. H. Rhb Ketua Kelompok Budidaya Pendawa, Jati wangi Kab. Majalengka sebagai berikut ;

” Permintaan lele untuk dua pasar di DKI Jakarta, kebayoran dan Tanah Abang serta Bekasi di Jawa Barat mencapai 2,5 ton sehari malah bias sampai 75 ton perhari bila dipasarkan di Bogor, Depok. Majalengka baru mempopulerkan karena melihat kabupaten tetangga, Indramayu sebagai salah satu sentra lele di Jabar baru mampu memasok 700-800 ton/bulan (23-27 ton sehari). Atas pertimbangan peluang tersebut oleh Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten dibentuk kelompok Budidaya Ikan lele. Artinya peluang pasar masih terbuka luas,” Pak.

#### TAHAP PENYALURAN/PENEMPATAN



Hasil kegiatan penelusuran minat dan bakat kerja narapidana/ tahanan yang telah dilakukan tersebut selanjutnya diusulkan kepada sidang Tim Pengamat

Pemasyarakatan. Hasil dari sidang Tim merupakan bahan pertimbangan untuk memperoleh persetujuan Kepala Lembaga Pemasyarakatan.

Kegiatan Kerja pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Majalengka meliputi ;

1. Menjahit Bola setengah jadi, diikuti oleh 17 (tujuh belas) orang narapidana . Kegiatan ini merupakan kerjasama dengan pihak ketiga yaitu dengan PT. SINJA RAGA SANTIKA SPORT yang terletak di Desa Liang Julang, Kecamatan Kadipaten, Kabupaten Majalengka. Mengingat keterbatasan ruangan Bengkel Kerja maka kegiatan ini dilakukan menempati kamar hunian. Oleh karena adanya kegiatan itu maka khusus kamar 13 diisi oleh narapidana yang telah mengikuti penelusuran minat dan bakat untuk ikut bekerja menjahit bola.
2. Pertukangan kayu, diikuti oleh 4 (empat) orang narapidana yang diminati oleh narapidana yang sebelum masuk Lapas memiliki latar belakang sebagai tukang kayu atau yang berminat.
3. Pemeliharaan Ikan Lele, kegiatan tersebut belum berjalan lama. Dalam waktu tiga bulan sudah panen dua kali, dimana penjualan pertama dibeli oleh Warung Pecel lele yang membuka dagangannya didepan Lapas. Kedua dibeli oleh Pemborong bahan makanan Narapidana/ tahanan.

#### C. Kendala-Kendala Budidaya Ikan Lele

Kendala-kendala yang muncul dari hasil wawancara terhadap beberapa narasumber, yaitu :

##### 1. Informasi dari Petugas

- a) Fh, kepala Lapas sejak tahun 2008 sampai sekarang menyatakan bahwa ;

“Pembinaan kemandirian memang belum memenuhi harapan saya karena sarana dan prasarana yang kurang. Petugas kurang memiliki keahlian dan ketrampilan terutama skill dibidang pemasaran. Jumlah petugas pembina kurang.” “ Anggaran yang ada kurang karena pertama dipotong pajak, kedua perlu adanya pihak ketiga yang menyediakan peruntukannya kadang mengalami kesulitan

mencarinya yang cocok dengan jenis kegiatan yang akan dilakukan. Ketiga Hasil dari penggunaan anggaran tersebut harus dapat dilihat fisiknya, bagaimana dengan kursus yang diberikan, otomatis jika pesertanya baru belajar maka hasilnya tidak memiliki nilai jual.”

Kondisi pembinaan kemandirian masih belum sesuai dengan harapan, Perpaduan kekuasaan faktor individu pemimpin dan organisasi memainkan peranan penting dalam dinamika organisasi terutama dalam tindakan pengambilan keputusan yang berkaitan adanya konflik, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan.

## 2. Informasi dari Warga Binaan

- a) H. Jj, Narapidana, mantan kepala Bidang PLS Diknas Kab. Majalengka, pidana 9 tahun kur. 6 Bulan. Menyatakan bahwa :  
“Belum ada petugas dan warga binaan yang mengetahui pemeliharaan ikan lele.”
- b) Mm, hukuman 1 tahun 8 bulan Pemuka keamanan, menyatakan bahwa : “kegiatan kerja yang ada di Lapas sebaiknya perlu kerjasama dengan instansi terkait karena kalau saya lihat petugas yang bertugas itu kurang memiliki pengetahuan teknis, Pak.”
- c) Dd, hukuman 7 tahun sedang proses usulan PB menyatakan bahwa “Menurut saya pemberian ketrampilan cukup baik, hanya tenaga saya sepertinya gak ada harganya, lain diluar sebelum kerja ada proses tawar menawar harga. Sehingga terkadang saya sengaja membuat hasil yang kurang bagus yang penting kuat.”

Dari hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan kerja tidak optimal karena :

1. Kurangnya sarana dan prasarana
2. Tingkat pengetahuan ketrampilan petugas rendah
3. Penghargaan terhadap tenaga narapidana yang terampil kurang.
4. Kurangnya jumlah petugas pembina
5. Perlunya kerjasama dengan pihak ketiga.
6. Anggaran.

## **4.2. Analisa Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Implementasi kebijakan Budidaya Ikan lele**

Peningkatan kualitas warga binaan pemasyarakatan dalam aspek pembinaan kepribadian dan kemandirian melalui proses pemasyarakatan, akan berhasil jika perilaku organisasi diliputi oleh semangat kedisiplinan yang dibangun dari dalam diri masing-masing pelakunya. Organisasi sebagai wadah aktifitas tersebut tersusun secara berjenjang, yang mana pelaksanaan tugas dan fungsi menyertainya. Keberhasilan dan kemunduran suatu organisasi hendaknya menjadi semangat kebersamaan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Kepemimpinan yang berhasil dapat menciptakan hubungan komunikasi dengan anggota-anggotanya akan pengambilan keputusan pemecahan masalah yang ditemui sepanjang proses kegiatan berlangsung.

Lembaga Pemasyarakatan kelas II B Majalengka dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, tentunya tidak dapat lepas dari adanya permasalahan baik masalah motivasi kerja pegawai, stress dan konflik yang muncul diantara pegawai maupun koordinasi antar seksi. Permasalahan kualitas sumber daya manusia menjadi mencuat mana kala ada program kegiatan yang berjalan kurang optimal. Keterkaitan antara sarana dan prasarana yang terbatas dengan pencapaian sasaran perlu disikapi dengan kreatif mencari solusi yang terbaik atas masalah yang ada.

Pembinaan kemandirian yang berjalan di Lembaga pemasyarakatan kelas II B Majalengka menyiratkan ada peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Kegiatan kerja yang berjalan dengan kerjasama pihak ketiga adalah menjahit bola setengah jadi, berjalan cukup optimal dapat cukup menyerap tenaga kerja warga binaan dan cukup dapat membantu kesejahteraan. Pertukangan kayu juga berjalan cukup optimal dan dilakukan didalam ruangan Bengkel kerja. Hal ini dikarenakan adanya kegiatan ketrampilan kerja budidaya ikan lele, kegiatan ini dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa pertama adanya lahan kosong diantara belakang kamar hunian dan tembok keliling. Kedua melihat bahwa didepan Lapas ada pedagang warung Pecel lele. Ketiga ide untuk dapat memelihara ikan lele siapa

tahu dapat memasok kebutuhan ikan lele karena dari pengamatan selalu ramai oleh pembeli.

Pemberdayaan antara pelaku (man) dan cara pelaksanaan (method) dalam Pembudidayaan ikan lele yang sedang berjalan tersebut walaupun belum tersentuh oleh pengetahuan teknis seperti yang disarankan oleh petugas dari Dinas Pertanian dan Perikanan akan tetapi berjalan dan sudah dapat dinikmati hasilnya. Pemeliharaan ikan lele itu berjalan masih secara tradisional (tanam-beri makan-hasil) belum memikirkan peningkatan produksi dengan cara-cara khusus yang sudah teruji oleh pelaku peternak ikan berskala besar. Kelemahan tersebut mengakibatkan tidak terpenuhinya antara waktu panen dengan kebutuhan permintaan pasar.

#### **4.2.2. Analisa SWOT dalam kebijakan Manajemen Budidaya Ikan lele**

Metoda analisa hasil penelitian dalam penelitian ini menggunakan kelompok analisis kinerja dan pengalaman individu serta perilaku institusi yang salah satunya adalah Analisa SWOT. Analisa SWOT berupaya menunjukkan bahwa kinerja, kebijakan lembaga pemasyarakatan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal. Hasil analisa SWOT bisa digunakan untuk menawarkan sebuah alternative yang dapat dilakukan dalam sebuah implementasi kebijakan dalam manajemen lembaga pemasyarakatan.

##### **1. Faktor-Faktor internal sebagai Kekuatan (*Strengths*)**

Pembinaan kemandirian yang dilaksanakan pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Majalengka dapat berjalan optimal karena ada faktor yang mendukungnya yaitu :

1. Tersedianya tenaga kerja potensial dari warga binaan pemasyarakatan yang siap pakai. Data dari Sub seksi Registrasi dan Bimbingan Kemasyarakatan per 1 Juni 2010 terdapat 301 orang warga binaan pemasyarakatan yang sedang berada dalam Lembaga Pemasyarakatan kelas II B majalengka.

2. Dapat memenuhi kebutuhan dasar, rasa aman, dan social serta dorongan untuk belajar narapidana.
3. Metoda pelaksanaan produksinya mudah dimengerti.
4. Menggunakan peralatan yang sederhana sehingga tidak mengundang gangguan keamanan.
5. Keterlibatan narapidana dari golongan mampu untuk membawa perlengkapan kegiatan kerja produksi.

#### 2. Faktor-faktor Kelemahan (*Weakness*)

Keberhasilan suatu kegiatan kerja pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B majalengka dipengaruhi oleh :

1. Petugas yang ada kurang memiliki pengetahuan teknis budidaya ikan lele.
2. Kurangnya jumlah petugas pembina. Pada Sub seksi Bimbingan kerja hanya terdapat 3 Orang yang mengelola, mengadakan bimbingan dan mengawasi proses kegiatan kerja.
3. Proses belajar mengajar kurang berjalan optimal.
4. Stress petugas pelaksana karena bekerja diluar batas kemampuannya.

#### 3. Faktor-faktor Eksternal- Peluang (*Opportunities*)

Faktor peluang yang diperhitungkan akan membawa keberhasilan kegiatan dalam rangka peningkatan pembinaan kemandirian, dari hasil wawancara dan observasi diperoleh :

1. Kebijakan Pemerintah Daerah untuk mengelola budidaya ikan lele dalam pembentukan paguyuban dilingkungan Kab. Majalengka.
2. Peluang pasar masih terbuka luas.
3. Adanya bimbingan teknis dan permodalan untuk peningkatan budidaya ikan lele.

#### 4. Faktor Ancaman (*Threats*)

Salah satu kegiatan menilai dalam menjalankan usaha adalah meneliti bagaimana kondisi persaingan yang ada, baik jumlah maupun

kekuatan dan kelemahannya. Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan selama penelitian terungkap bahwa ;

1. Persepsi narapidana bahwa dipidana adalah istirahat.
2. Pengaruh pergaulan sesama narapidana.
3. Kurangnya minat pihak ketiga dalam menjalin kerjasama dengan pihak lembaga pemasyarakatan.

**GAMBAR 5**  
**Analisa S W O T**

<p><b>Peluang (O) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan Pemerintah Daerah untuk mengelola budidaya ikan lele dalam pembentukan paguyuban dilingkungan Kab. Majalengka.</li> <li>2. Peluang pasar masih terbuka luas.</li> <li>3. Adanya bimbingan teknis dan permodalan untuk peningkatan budidaya ikan lele.</li> </ol>	<p><b>Kekuatan (S) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedia tenaga potensial</li> <li>2. Dapat memenuhi kebutuhan dasar, rasa aman, dan social serta dorongan untuk belajar narapidana.</li> <li>3. Metoda pelaksanaan produksinya mudah dimengerti.</li> <li>4. Menggunakan peralatan yang sederhana.</li> <li>5. Keterlibatan narapidana dari golongan mampu untuk membawa perlengkapan kegiatan kerja produksi.</li> </ol>
<p><b>Ancaman (T) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persepsi narapidana bahwa dipidana adalah istirahat.</li> <li>2. Pengaruh pergaulan sesama narapidana.</li> <li>3. Kurangnya minat pihak ketiga dalam menjalin kerjasama dengan pihak lembaga pemasyarakatan.</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petugas yang ada kurang memiliki pengetahuan teknis budidaya ikan lele.</li> <li>2. Kurangnya jumlah petugas pembina.</li> <li>3. Proses belajar mengajar kurang berjalan optimal.</li> <li>4. Stress petugas pelaksana karena bekerja diluar batas kemampuannya</li> </ol>

### 4.2.3. Upaya Pemecahan Masalah/ Strategi Penyusunan Rencana

Upaya mengatasi masalah yang ditimbulkan dari adanya kelemahan dan ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang maka didapat beberapa strategi pemecahan masalah yaitu :

#### 1. Strategi S-O

Gambaran akan adanya kekuatan untuk menjawab peluang yang ada maka didapat beberapa usulan penyelesaian masalah ;

- a. Pembentukan paguyuban di tingkat Lepas.
- b. Pengembangan usaha budidaya lele dengan teknologi tepat guna lahan sempit (kolam berbatu dasar terpal).
- c. Pemeliharaan sarana dan peralatan produksi secara berkala dan rutin.

#### 2. Strategi S-T

Dengan adanya kekuatan yang dimiliki dapat diberdayakan untuk menjawab ancaman/ tantangan agar didapat hasil yang optimal, antara lain :

- a. Sosialisasi kegiatan pembinaan kemandirian
- b. Menggiatkan peran wali masyarakat dalam perekrutan tenaga kerja narapidana.
- c. Mengadakan promosi penjualan dilingkungan sendiri, pemanfaatan media massa dan elektronik maupun internet.

#### 3. Strategi W-O

Untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia pengelola kegiatan kerja dalam menghadapi peluang yang datangnya dari luar organisasi maka perlu diadakan kegiatan ;

- a. Pengusulan kegiatan PKBM “Beringin Karya” dalam kegiatan Kewirausahaan Desa (KWD) budidaya ikan lele ke Kementerian Pendidikan Kabupaten & Propinsi.

- b. Mengadakan kegiatan pembinaan pegawai baik secara formal (rapat dinas, seruan inspirasional) maupun informal dengan menjalin hubungan komunikasi yang akrab dengan pegawai.
- c. Penambahan jumlah petugas pembina.

#### 4. Strategi W-T

Faktor kelemahan dalam organisasi dan ancaman dari luar sebagai penyebab menurunnya produksi maka perlu mengadakan kegiatan :

- b. Secara bersama-sama membangun disiplin budaya kerja
- c. Mengadakan pendidikan dan pelatihan dengan mendatangkan tenaga ahli dari luar instansi.
- d. Tukar pendapat, memberikan imbalan kepada target atau sasaran berupa uang atau penghargaan lain sebagai ganti karena mau mentaati suatu permintaan.

Keempat strategi diatas guna menentukan kegiatan apa yang akan diambil maka perlu lebih dianalisa lagi dengan menggunakan indikator yaitu : manfaat (*benefits*) yang dirasakan secara langsung oleh sasaran, Biaya (*cost*) kegiatan paling murah, Jangka waktu (*timeliness*)pelaksanaannya pendek, Diterimanya alternative yang bersangkutan (*acceptability*) karena mudah dimengerti, mudah pelaksanaannya dan menggunakan peralatan yang sederhana. Sehatnya alternative tersebut secara etikal (*ethical soundness*). Tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut oleh sasaran. Digambarkan lebih lanjut dalam gambar 6. Analisa kegiatan yang dipilih.

Melihat hasil perbandingan alternative pemecahan masalah/ strategi penyusunan rencana maka dihasilkan bahwa strategi S - O yang akan dipergunakan dengan nilai paling tinggi = 34 point.

GAMBAR

ANALISA KEGIATAN YANG DIPILIH

Kegiatan	Strategi	Manfaat	Biaya	J.Waktu	Diterima	Etikal	jumlah
a. Pembentukan paguyuban di tingkat Lepas.	S-O	2	2	1	3	3	34
b. Pengembangan usaha budidaya lele dengan tehnologi tepat guna lahan sempit (kolam berbahan dasar terpal).		2	2	2	2	3	
c. Pemeliharaan sarana dan peralatan produksi secara berkala dan rutin.		2	2	2	3	3	
a. Sosialisasi kegiatan pembinaan kemandirian	S-T	1	2	1	3	3	28
b. Menggiatkan peran wali masyarakat dalam perekrutan tenaga kerja narapidana.		2	1	2	2	2	
c. Mengadakan promosi penjualan di lingkungan sendiri, pemanfaatan media massa dan elektronik maupun internet.		2	1	1	2	3	
a. Pengusulan kegiatan PKBM "Beringin Karya" dalam kegiatan kewirausahaan Desa (KWD) budidaya ikan lele ke Kementerian Pendidikan Kabupaten & Propinsi.	W-O	2	2	1	3	3	33
b. Mengadakan kegiatan pembinaan pegawai baik secara formal (rapat dinas, seruan inspirasional) maupun informal dengan menjalin hubungan komunikasi yang akrab dengan pegawai.		2	2	2	3	3	
c. Penambahan jumlah petugas pembina.		2	1	1	3	3	
a. Secara bersama-sama membangun disiplin budaya kerja	W-T	2	2	1	3	3	32
b. Mengadakan pendidikan dan pelatihan dengan mendatangkan tenaga ahli dari luar instansi.		2	1	2	3	2	
c. Tukar pendapat, memberikan imbalan kepada target atau sasaran berupa uang atau penghargaan lain sebagai ganti karena mau mentaati suatu permintaan.		2	2	3	2	2	

Ukuran dalam indikator :

Manfaat : langsung nilai : 2 Biaya : Murah : 3 J.Waktu : Lama : 1 Diterima : Dapat diterima : 3 Etikal : Penting : 3

Tidak I. nilai : 1 Sedang : 2 sedang : 2 Setengah : 2 Cukup : 2

Mahal : 1 sedikit : 3 Ditolak : 1 Tidak penting : 1

## BAB V

### PENUTUP

#### 1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang diuraikan dalam Bab satu sampai empat dapat diambil beberapa kesimpulan :

1. Proses pemasyarakatan dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan pembinaan dan pendekatan keamanan, dengan tidak meninggalkan salah satunya. Hal ini sejalan dengan esensi penjatuhan pidana terhadap pelaku tindak pidana agar disamping memberikan derita dengan kehilangan kemerdekaan bergerak juga diberikan pembinaan agar dapat berintegrasi yang sehat dengan masyarakatnya.
2. Pembinaan kepribadian bertujuan agar meningkatkan kualitas moral dan mental warga binaan agar menyadari kesalahannya, tidak melanggar hukum lagi dan dapat hidup berbahagia didunia dan diakhirat.
3. Untuk mencapai kondisi pembinaan yang diharapkan perlu adanya penumbuhan sikap disiplin yang dipupuk sejak yang bersangkutan masuk dalam Lembaga Pemasyarakatan, menjalani proses pemasyarakatan yang akhirnya akan selesai menjalani masa pidananya.
4. Pembinaan kemandirian dalam rangka memberikan bekal ketrampilan diusahakan menumbuhkan ;
  - (1) Kemandirian Emosional;
    - a. seperti meningkatkan rasa percaya diri terhadap warga binaan pemasyarakatan,
    - b. berpikir positif, kemungkinan kecil untuk melarikan diri.
    - c. dalam pergaulan sesama narapidana dan petugas lebih diakui keberadaannya.
  - (2) Kemandirian Tingkah laku ;
    - a. Mempunyai tujuan yang ingin dicapai.

- b. Dapat mencukupi kebutuhan untuk menunjang kehidupan dalam Lapas atau sesudah bebas.
- (3) Kemandirian Nilai; Disamping mendapat bekal ketrampilan, mendapat premi (upah) untuk memenuhi kebutuhannya juga mengajarkan bahwa pemenuhan kebutuhan diperoleh dengan cara-cara yang dibenarkan oleh norma-norma yang ditaati oleh masyarakat dan melalui proses tertentu.
5. Kegiatan ketrampilan yang mudah dimengerti, mudah pelaksanaannya, menggunakan peralatan yang sederhana dan memiliki nilai jual yang tinggi pada gilirannya akan memotivasi narapidana untuk mencobanya apabila yang bersangkutan bebas dikemudian hari.
6. Petugas yang berperan dalam kegiatan bengkel kerja perlu memiliki multi skill, terutama kejeliannya dalam membaca kebutuhan lingkungan masyarakat. Ketrampilan menjaring pasar untuk hasil karya warga binaan pemsyarakatan dapat dilakukan dengan bertahap dan bekerja sama dengan instansi terkait. Arti penting kegiatan kerja bagi kepentingan Lembaga Pemsyarakatan antara lain ;
1. Mengisi waktu luang warga binaan pemsyarakatan.
  2. Memberikan bekal ketrampilan (*skill*)
  3. Pengelolaan hasil kegiatan bengkel kerja untuk kepentingan ;
    1. Kelangsungan kegiatan
    2. Perluasan jenis usaha
    3. Setor ke Kas Negara sebagai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP)
    4. Kesejahteraan pegawai dan warga binaan.
    5. Menjalin kerjasama dengan pihak ketiga.
7. Kebutuhan Pasar potensial perlu diprediksi terlebih dahulu sebelum melakukan jenis kegiatan kerja yang baru dalam upaya peningkatan pembinaan kemandirian. Hal ini dapat sejalan dengan kebijakan pemerintah

21. Bohar Soeharto Kepekaan dan Penembangan diri ( Kepribadian Berpikir Kritis sebagai Proses Interaksional), Jakarta, 1996 Kantor Negara Kependudukan/ BKKBN.
22. Tulus Tu'u, 2004, Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa, PT.Grasindo,Jakarta,
23. Burhan Bungin,2007. *Penelitian Kualitatif*, Jakarta. Penerbit :PT.Kencana Prenada Media Group.
24. Burhan Bungin (Ed), 2007 *Metodologi Penelitian Kualitatif- Aktualisasi Metodologi ke arah Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta Penerbit : Rajawali Press.
25. Lexy J Moleong,2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung, Penerbit PT.Remaja Rosdakarya.
26. John W Creswell (2003) *Research Design Qualitative,Quantitative and Mixed Metods Approaches Second Edition*.
25. Sugiyono, 2001. *Metoda Penelitian Administrasi*, Bandung. Penerbit : CV Alfabeta,
26. Syamsu Yusuf, LN&.A. Juntika Nurihsan (2006)“ *Landasan Bimbingan dan Konseling*” Kerjasama Program Pasca sarjana Universitas Pendidikan Indonesia dengan PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
27. Surya Gunawan. 2009, *Kiat Sukses Budidaya Lele dilahan sempit*, Jakarta .Penerbit : PT. Agromedia Pustaka.

**Buku Pedoman Departemen Kehakiman dan HAM Republik Indonesia,**

1. Pedoman Penelusuran Minat dan Bakai di Lapas dan Rutan. (2004)
  2. Pembinaan dan Pengembangan Produksi di Lembaga Pemasarakatan dan Rumah Tahanan Negara, (2002)
  3. Pedoman Kegiatan kerja di Lembaga Pemasarakatan dan Rumah Tahanan Negara.
  4. Pedoman Pengelolaan Dana Pengembangan Produksi di Lembaga Pemasarakatan dan Rumah Tahanan Negara.
2. Peraturan Perundang-Undangan Indonesia,
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasarakatan.
  2. Keputusan Menteri Kehakiman Nomor : M.02-PP.02.01 Tahun 1990 tentang Dana Penunjang Pembinaan Narapidana dan Insentif karya narapidana.
  3. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor : M.02.PK.04.10 Tahun 2007. tentang Wali Pemasarakatan.
  4. Peraturan Pemerintah No. 31 Tahun 1999 tentang Pembinaan dan Pembimbingan Warga Binaan Pemasarakatan.
  5. Peraturan pemerintah No. 32 Tahun 1999 tentang Syarat dan tata cara pelaksanaan Hak Warga Binaan Pemasarakatan.

6. Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 1999 tentang Kerjasama Penyelenggaraan Pembinaan dan Pembimbingan Warga Binaan Masyarakat.

### 3. Majalah

1. Warta Masyarakat No.20 Tahun VII-Januari 2006
2. Direktorat jenderal Masyarakat, Sejarah masyarakat. 1995
3. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 5 No.3 Bandar Lampung Mei. 2009

### D. Web site :

1. <http://rimuu.wordpress.com/2010/04/02/konflik-dalam-hubungan-antarpribadi/>
2. <http://ftp.unej.ac.id/index.php/seputar-ftp/24-daging-lele-daging-sapi-mungkinkah.html>
3. [metronews.fajar.co.id/read/.../lapas-eksploitasi-dan-diskriminasi--Lapas](http://metronews.fajar.co.id/read/.../lapas-eksploitasi-dan-diskriminasi--Lapas)
4. [http://www.situshijau.co.id/tulisan.php?act=detail&id=546&id\\_kolom=1](http://www.situshijau.co.id/tulisan.php?act=detail&id=546&id_kolom=1)  
Situs Hijau Media pertanian Online anda.
5. <http://seprian-jurnal.blogspot.com/2007/04/manajemen-dasar.html>
6. [http ; // www.scribd.com/doc/6946361/ perilaku organisasi](http://www.scribd.com/doc/6946361/perilaku-organisasi)
7. [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar\\_manajemen\\_umum/Bab\\_1.pdf.](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar_manajemen_umum/Bab_1.pdf)
8. <http://manajemensekolah.teknodik.net/?p=705>
9. [http://unpar.ac.id/Perspektif dalam psikologi sosial.doc](http://unpar.ac.id/Perspektif%20dalam%20psikologi%20sosial.doc)
10. [10.http://www.shvoong.com/business-management/management/1943047-definisi-fungsi-fungsi-manajemen/](http://www.shvoong.com/business-management/management/1943047-definisi-fungsi-fungsi-manajemen/)

## DAFTAR PEDOMAN WAWANCARA

### I. Untuk Petugas :

1. Sebutkan Nama, NIP, Jabatan ?
2. Sudah Berapa lama Saudara bertugas di Lapas Majalengka ?
3. Menurut Bapak, Bagaimana kegiatan pembinaan kemandirian bagi narapidana pada Lapas Majalengka ?
4. Menurut Bapak, Apakah kegiatan kerja yang diberikan sudah dapat Dirasakan oleh seluruh narapidana/tahanan ?
5. Bagaimana proses pemberian pembinaan kemandirian dilakukan ?
6. Apa saja program kegiatan kerja yang ada ?
7. Bagaimana pendapat Bapak, tentang kegiatan kerja Budidaya ikan lele ?
8. Bagaimana proses produksinya ?
9. Jika Belum optimal, menurut pendapat saudara apa yang perlu diperbaiki ?

### II. Untuk Kepala Lapas.

1. Sebutkan Nama, NIP, Jabatan ?
2. Sudah Berapa lama Saudara bertugas di Lapas Majalengka ?
3. Menurut Bapak, Bagaimana kegiatan pembinaan kemandirian bagi narapidana pada Lapas Majalengka ?
4. Menurut Bapak, Apakah kegiatan kerja yang diberikan sudah dapat Dirasakan oleh seluruh narapidana/tahanan ?
5. Bagaimana pendapat Bapak, tentang kegiatan kerja Budidaya ikan lele ?
6. Apakah sudah memenuhi harapan Bapak ?
7. Jika Belum, apa yang perlu direncanakan ?
8. Adakah kerjasama dengan pihak ketiga ?
9. Bagaimana proses kerjasama tersebut diadakan ?
10. Ada anggapan bahwa kegiatan pembinaan kemandirian tersebut hanya asal ada, Bagaimana menurut Bapak ?
10. Jika Ya, apa yang seharusnya diperbuat ?

III. Untuk Narapidana.

1. Menurut Saudara, Bagaimana program kegiatan kerja yang ada Pada Lapas Majalengka ?
2. Menurut Saudara, Apakah kegiatan kerja tersebut menarik perhatian Saudara ?
3. Bagaimana dengan budidaya ikan lele ?
4. Apa yang menjadikan Saudara tertarik untuk ikut dalam program kegiatan kerja tersebut ?
5. Apakah proses produksi budidaya lele tersebut sudah memenuhi harapan saudara ?
6. Jika Belum, apa pendapat saudara untuk memperbaikinya ?
7. Menurut saudara, ada kemungkinan untuk kerjasama dengan pihak ketiga ?

