

BAB II

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

2.1. Pemasyarakatan

Istilah pemasyarakatan secara resmi dipergunakan sejak 27 April 1964 melalui Amanat Presiden Republik Indonesia sehubungan dengan adanya Konferensi Dinas Kepenjaraan untuk seluruh Indonesia yang diadakan di Lembang Bandung, Jawa Barat. Gagasan pemasyarakatan pertamakali diperkenalkan oleh almarhum Sahardjo melalui pidatonya tentang Konsepsi Hukum Nasional. Pokok-pokok pikiran almarhum Sahardjo lalu dijadikan prinsip-prinsip pokok dari konsepsi pemasyarakatan yang lebih dikenal dengan sebutan “Sepuluh Prinsip Pemasyarakatan”, sehingga bukan lagi semata-mata sebagai tujuan dari pidana penjara, melainkan merupakan sistem pembinaan narapidana, yang sekaligus merupakan suatu metode di bidang “treatment of offenders” (emong Komariah,1975)

Dalam Konferensi Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang pertama di Lembang tersebut dirumuskan sebagai berikut :

1. Orang yang tersesat diayomi juga, dengan memberikan kepadanya bekal hidup sebagai warga Negara yang baik dan berguna dalam masyarakat; yakni masyarakat Indonesia yang menuju ke tata masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Bekal hidup tidak hanya berupa financial dan materi saja, tetapi juga lebih penting adalah mental, fisik, keahlian, ketrampilan, hingga seseorang mempunyai kemauan dan kemampuan yang potensial dan efektif untuk menjadi warga yang baik, tidak lagi melanggar hukum dan berguna dalam pembangunan negara.
2. Menjatuhi pidana bukan tindakan balas dendam dari Negara. Terhadap warga binaan tidak boleh ada penyiksaan, baik berupa tindakan, ucapan, cara, perawatan ataupun penempatan.

3. Tobat tidak dapat dicapai dengan penyiksaan, melainkan dengan bimbingan dan warga binaan dapat diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan sosial untuk menumbuhkan rasa hidup kemasyarakatan. Kemudian kepada warga binaan harus ditanamkan pengertian mengenai norma-norma hidup dan kehidupan, serta diberi kesempatan untuk merenungkan perbuatannya yang lampau guna cerminan bagi dia agar menyadari kesalahannya dan tidak berkeinginan untuk mengulangi perbuatannya kembali.
4. Negara tidak berhak membuat seseorang lebih buruk atau lebih jahat daripada sebelum ia masuk lembaga atau rumah tahanan; karena dari itu harus diadakan pemisahan antara :
 - a. Yang residivis dan yang bukan;
 - b. Yang telah melakukan tindak pidana berat dan yang ringan;
 - c. Dewasa, dewasa muda dan anak-anak;
 - d. Orang terpidana dan orang tahanan.
5. Selama kehilangan kemerdekaan bergerak, warga binaan harus dikenalkan dengan masyarakat dan tidak boleh diasingkan dari masyarakat.
6. Pekerjaan yang diberikan kepada narapidana tidak boleh bersifat mengisi waktu, atau hanya diperuntukkan kepentingan Jawatan atau kepentingan negara sewaktu saja.
7. Bimbingan dan didikan harus berdasarkan Pancasila; Pendidikan dan harus berisikan asas-asas yang tercantum dalam Pancasila, diberikan kesempatan dan bimbingan untuk melaksanakan ibadahnya, ditanamkan jiwa kegotong-royongan, jiwa toleransi, jiwa kekeluargaan, rasa persatuan, rasa kebangsaan Indonesia, jiwa bermusyawarah untuk mufakat yang positif. Dan warga binaan harus diikutsertakan dalam kegiatan demi kepentingan-kepentingan bersama dan umum.
8. Tiap orang adalah manusia dan harus diperlakukan sebagai manusia, meskipun telah tersesat. Tidak boleh selalu ditunjukkan kepada warga binaan bahwa mereka itu adalah penjahat. Mereka harus selalu merasa bahwa ia dipandang dan diperlakukan sebagai manusia. Sehubungan

dengan itu, Petugas Pemasyarakatan tidak boleh bersikap sewenang-wenang.

9. Narapidana hanya dijatuhi pidana kehilangan kemerdekaan bergerak. Perlu diusahakan agar narapidana mendapat mata pencaharian untuk keluarganya dengan jalan menyediakan atau memberikan pekerjaan dengan memberi mereka upah. Dan bagi para tahanan diberikan bekal berupa bimbingan kegiatan atau ketrampilan yang dapat menunjang mereka dari segi ilmu dan bakat yang akan berguna nantinya untuk mereka.
10. Perlu didirikan lembaga-lembaga pemasyarakatan yang baru sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan program pembinaan dan memindahkan lembaga-lembaga yang berada di tengah-tengah kota ke tempat-tempat yang sesuai dengan kebutuhan proses pemasyarakatan.

Dengan demikian jelaslah bahwa tujuan dari sistem pemasyarakatan adalah integritas sehat dengan masyarakat bagi warga binaan. Tampak bahwa apa yang semula dinyatakan oleh almarhum Sahardjo bahwa “Pemasyarakatan itu sebagai tujuan dari pidana penjara”, ini berarti bahwa kita dituntut untuk memberikan pengayoman terhadap masyarakat serta warga binaan untuk menjadi warga masyarakat yang berguna. (Saharja, 1964)

Dari uraian-uraian tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dasar Pemasyarakatan adalah sebagai berikut :

1. Manusia adalah makhluk Tuhan yang hidup bermasyarakat, narapidana diperlakukan sebagai manusia seutuhnya;
2. Pancasila;
3. Pengayoman.

Pemasyarakatan adalah suatu proses therapeutic, dimana narapidana pada waktu masuk Lembaga Pemasyarakatan merasa dalam keadaan tidak harmonis dengan masyarakat sekitarnya. Sistem Pemasyarakatan juga beranggapan bahwa hakekat perbuatan melanggar hukum oleh Warga Binaan Pemasyarakatan adalah cerminan dari adanya keretakan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan antara yang bersangkutan dengan

masyarakat disekitarnya. Hal ini berarti bahwa faktor penyebab terjadinya perbuatan melanggar hukum bertumpu kepada tiga aspek tersebut. Dimana aspek hidup diartikan sebagai hubungan antara manusia dengan penciptanya. Aspek kehidupan diartikan sebagai hubungan antara sesama manusia, sedangkan aspek penghidupan diartikan sebagai hubungan manusia dengan alam / lingkungan (yang dimanifestasikan sebagai hubungan manusia dengan pekerjaannya). Oleh sebab itu, tujuan dari Sistem Pemasyarakatan adalah pemulihan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan antara Warga Binaan Pemasyarakatan dengan masyarakat (reintegrasi hidup, kehidupan dan penghidupan). Tegasnya pemasyarakatan menjembatani prosesnya kehidupan negatif antara narapidana dengan unsur-unsur masyarakat melalui pembinaan, perubahan menuju kehidupan yang positif. (Adi Suyatno, 2004)

Dalam perkembangan sistem pemasyarakatan di Indonesia sangat dibutuhkan sekali Undang-Undang yang membahas secara khusus tentang pemasyarakatan, maka pada tahun 1995 dibuatlah Undang-Undang yang membahas tentang pemasyarakatan yaitu Undang-Undang No. 12 Tahun 1995 yang merupakan tonggak sejarah baru bagi pemasyarakatan. Adapun menurut Undang-Undang No. 12 Tahun 1995 istilah Pemasyarakatan merupakan kegiatan untuk melakukan pembinaan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan berdasarkan sistem, kelembagaan, dan cara pembinaan yang merupakan bagian akhir dari sistem pemidanaan dalam tata peradilan pidana.

2.5.1. Sistem dan Tujuan Pemasyarakatan

Sebelum sistem pemasyarakatan muncul, terlebih dahulu di Indonesia diberlakukan sistem kepenjaraan. Konsep kepenjaraan yang berasal dari Eropa di bawa bangsa Belanda ke Indonesia dan diterapkan dengan memberlakukan Gestichten Reglement Stbl 1917 No. 708. Sudah jelas bahwa konsep kepenjaraan tumbuh dan berasal dari pandangan liberal. Oleh karena itu, perlakuan terhadap narapidana juga berbau liberal. Jadi

pandangan atau falsafah suatu sistem akan sangat mempengaruhi semua komponen suatu sistem.

Pemasyarakatan memunculkan falsafah Pancasila sebagai dasar pandangan dalam membina narapidana. Dalam sistem pemasyarakatan, tujuan pemidanaan adalah pembinaan dan bimbingan dengan tahap-tahap admisi/orentasi, pembinaan dan asimilasi. (Harsono, 1995).

Didalam Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Tentang Pemasyarakatan pada tanggal 27 April 1964 Sistem Kepenjaraan berubah menjadi Sistem Pemasyarakatan, sebagaimana diketahui bahwa sistem pemasyarakatan yang berlaku dewasa ini secara konseptual dan historis sangatlah berbeda dengan apa yang berlaku dalam sistem kepenjaraan. Asas yang dianut sistem pemasyarakatan yaitu menempatkan tahanan, narapidana, anak negara dan klien pemasyarakatan sebagai subjek bukan objek dan dipandang sebagai pribadi dan warga negara biasa serta dihadapi bukan dengan latar belakang pembalasan tetapi dengan pembinaan dan bimbingan. Perbedaan kedua sistem tersebut, memberi implikasi pada perbedaan dalam cara-cara pembinaan dan bimbingan yang dilakukan, disebabkan perbedaan tujuan yang ingin dicapai.

Pemasyarakatan sebagai suatu sistem pembinaan, pada hakekatnya merupakan kegiatan yang bersifat multidimensial, karena upaya pemulihan kesatuan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan merupakan masalah yang sangat kompleks. Pembinaan Warga Binaan Pemasyarakatan yang terdiri dari narapidana, anak didik pemasyarakatan, dan klien pemasyarakatan dalam kerangka pemasyarakatan adalah pembinaan manusia yang melibatkan semua aspek, sehingga yang dipentingkan dalam upaya pemulihan kesatuan hubungan ini adalah prosesnya, yaitu proses interaktif yang didukung dengan program pembinaan yang sesuai untuk itu.

Proses pemasyarakatan merupakan proses integratif yang menggalang semua aspek potensi kemasyarakatan yang secara integral dan gotong-royong terjalin antara Warga Binaan Pemasyarakatan, masyarakat dan juga petugas pemasyarakatan. Oleh karena itu, dalam perspektifnya perlakuan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan khususnya narapidana

tidak mutlak harus berupa penutupan dalam lingkungan bangunan Lembaga Pemasyarakatan, mengingat yang diperlukan dalam proses pemasyarakatan adalah kontak dengan masyarakat.

Pembinaan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan dimulai sejak yang bersangkutan ditahan di Rumah Tahanan Negara sebagai tersangka atau terdakwa untuk kepentingan penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan. Wujud pembinaan dimaksud antara lain perawatan tahanan yaitu proses pelayanan tahanan yang dilaksanakan dimulai dari penerimaan sampai pengeluaran tahanan termasuk didalamnya program-program perawatan rohani maupun jasmani.

Bahroedin Soerjobroto mengemukakan dalam Konferensi Dinas Kependidikan di Lembang, Bandung Jawa-Barat, bahwa tujuan dari pemasyarakatan adalah :

“Suatu Integrasi hidup, kehidupan dan penghidupan antara individu dengan individu narapidana, antara narapidana dengan masyarakat sekitarnya, antara narapidana dengan alamnya yang selalu mempengaruhi dan antara narapidana dengan Tuhan. Sedangkan tujuan tunggalnya adalah identik dengan tujuan Revolusi Indonesia yaitu mencapai masyarakat adil dan makmur, baik materil maupun spiritual berdasarkan Pancasila”. (Bahrudin Soerjobroto,1964)

Negara yang telah mengambil kemerdekaan seseorang dan yang nantinya akan mengembalikan orang tersebut ke dalam masyarakat lagi mempunyai kewajiban terhadap narapidana tersebut dan kewajiban terhadap masyarakat. Negara tidak berhak membuat seseorang lebih buruk atau lebih jahat dari pada sebelum masuk Lembaga Pemasyarakatan atau Rumah Tahanan Negara. Untuk mendidik warga binaan agar menjadi seorang anggota masyarakat sosial Indonesia yang berguna, maka :

1. Selama ia kehilangan kemerdekaan bergerak, ia harus dikenalkan dengan masyarakat dan tidak boleh diasingkan dari masyarakat;
2. Pekerjaan dan didikan yang diberikan kepadanya tidak boleh bersifat mengisi waktu atau hanya diperuntukkan bagi kepentingan Jawatan Kependidikan atau kepentingan Negara sewaktu saja. Pekerjaannya harus satu dengan pekerjaan di masyarakat dan ditujukan kepada pembangunan nasional;

3. Bimbingan dan didikannya harus berdasarkan Pancasila.

Dengan mengikuti perkembangan jaman dan sangat dibutuhkannya Undang-Undang yang mengatur tentang Pemasyarakatan, maka pada tahun 1995 dikeluarkannya Undang-Undang No. 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan yang merupakan tonggak sejarah baru bagi pemasyarakatan dan diakhiri segala atribut hukum kolonial yang mengatur tentang kepenjaraan yang dalam kenyataan telah lama ditinggalkan dan diganti dengan sistem pemasyarakatan.

Menurut Undang-Undang tersebut sistem pemasyarakatan adalah suatu tatanan mengenai arah dan batas serta cara pembinaan serta pelayanan tahanan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan berdasarkan Pancasila yang dilaksanakan secara terpadu antara Pembina, yang dibina, dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas Warga Binaan Pemasyarakatan agar menyadari kesalahan, memperbaiki diri, dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat, dapat aktif berperan dalam pembangunan, dan dapat hidup secara wajar sebagai warga yang baik dan bertanggung jawab.

2.4.2. Pengertian Tahanan

Jenis penahanan menurut KUHAP, diatur dalam ketentuan Pasal 22 ayat (1). Menurut ketentuan ini, jenis penahanan dapat berupa :

a. Penahanan Rumah Tahanan Negara;

Di antara ketiga jenis penahanan, penahanan Rumah Tahanan Negara yang paling banyak masalahnya. Masalah utama yang dihadapi pada masalah KUHAP mulai berlaku ialah mengenai pembangunan penyediaan Rutan. Pemerintah dihadapkan kepada masalah mendirikan sekian banyak Rutan, yang memerlukan biaya besar. Oleh karena itu, dapat dibayangkan betapa beratnya memenuhi penyediaan Rutan dalam waktu yang singkat sedangkan orang yang dikenakan penahanan terus saja mengalir. Maka untuk sementara, supaya kesulitan itu dapat diatasi, penjelasan Pasal 22 ayat (1) telah menggariskan kebijaksanaan berupa pedoman : selama Rutan belum ada pada suatu tempat penahanan,

penahanan dapat dilakukan di kantor Kepolisian Negara, di kantor Kejaksaan Negeri, di Lembaga Pemasyarakatan, di Rumah Sakit, dan dalam keadaan yang mendesak di tempat lain.

Tentang siapa saja yang ditempatkan dalam Rutan dijelaskan lebih lanjut dalam Pasal 19 PP No.27/1983 Jo. Pasal 1 Peraturan Menteri Kehakiman No.M.04.UM.01.06 Tahun 1983 tentang Penetapan Lembaga Pemasyarakatan tertentu sebagai Rutan :

- 1) Didalam Rutan ditempatkan tahanan yang masih dalam proses penyidikan, penuntutan, dan pemeriksaan di Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi, dan Mahkamah Agung, dan
- 2) Semua tahanan berada dan ditempatkan dalam Rutan tanpa kecuali, tetapi tempat tahanan dipisahkan berdasarkan :
 - a) Jenis kelamin,
 - b) Umur, dan
 - c) Tingkat pemeriksaan.

Demikianlah penegasan Pasal 19 ayat (1) dan (2) PP No.27/1983 serta Pasal 1 ayat (1) dan (2) Putusan Menteri dimaksud, Rutan adalah tempat tahanan tersangka atau terdakwa yang masih sedang dalam proses penyelidikan, penuntutan, dan pemeriksaan pengadilan. (M.Yahya ,2003) Pasal 21 ayat (1) PP No. 27 Tahun 1983, Rutan dikelola Departemen Kehakiman yang sekarang telah diganti menjadi Departemen Hukum dan HAM. Salah satu fungsi pengelolaan Kepala Rutan antara lain :

- 1) Menerima tahanan dari aparat penegak hukum yang tersangka/terdakwa masih dalam proses penyidikan, penuntutan atau pemeriksaan di Pengadilan. Tahanan seperti itu yang diterima oleh Kepala Rutan sesuai dengan penegasan Pasal 19 ayat (4) PP No. 27/1983 Jo. Pasal 2 Pengaturan Menteri No.M.04.UM.01.06 tahun 1983.
- 2) Mengeluarkan tahanan yang dilakukan berdasarkan “keperluan” atau kepentingan baik menyangkut pemeriksaan terhadap tahanan oleh penyidik atau pengadilan ataupun kepentingan yang bersangkutan

dengan diri pribadi tahanan seperti pemeriksaan kesehatan dan sebagainya.

3) Membebaskan tahanan dari Rutan, berdasarkan Peraturan Menteri Kehakiman No.M.04.UM.01.06/1983 terdapat alasan bahwa Kepala Rutan berwenang membebaskan tahanan dikarenakan :

- Tidak diperlukan lagi penahanan;
- Apabila hukuman yang dijatuhkan telah sesuai dengan masa tahanan yang dijalani;
- Pembebasan tahanan demi hukum.

b. Penahanan Rumah;

Penahanan rumah dilaksanakan di rumah tempat tinggal atau rumah kediaman tersangka atau terdakwa dengan mengadakan “pengawasan” oleh pejabat yang melakukan tindakan penahanan Rumah terhadapnya untuk menghindarkan segala sesuatu yang dapat menimbulkan kesulitan dalam penyidikan, penuntutan atau pemeriksaan di sidang Pengadilan. Menurut Pasal 22 ayat (2) dan (3) : tersangka / terdakwa hanya boleh keluar rumah dengan “izin” dari penyidik, penuntut umum, atau hakim yang memberi perintah penahanan. Izin keluar rumah dimintakan dari pejabat penyidik, jika tahanan secara yuridis berada dalam tanggung jawabnya dan kalau yang memerintahkan penahanan rumah itu hakim, izin keluar rumah harus atas persetujuan hakim yang bersangkutan.

c. Penahanan Kota

Penahanan kota dilaksanakan di kota tempat tinggal atau tempat kediaman tersangka atau terdakwa dan tidak dilakukan pengawasan secara langsung hanya dengan kewajiban bagi tersangka atau terdakwa melaporkan diri pada waktu yang telah ditentukan. Kewajiban untuk melaporkan diri tidak ditentukan oleh Undang-Undang, tetapi diserahkan sepenuhnya kepada kebijaksanaan pejabat yang mengeluarkan perintah penahanan kota tersebut.

Sekalipun tersangka atau terdakwa berada dalam penahanan, bukan berarti dapat diperlakukan sewenang-wenang. Penahanan sebagai upaya

paksa, tidak menghilangkan harkat martabat tahanan. Tidak dapat melenyapkan hak asasi yang melekatkan pada dirinya secara keseluruhan. Memang benar, dengan ditimpakan upaya paksa penahanan terhadap tersangka atau terdakwa, hak asasinya telah dibatasi. Namun demikian sepanjang yang berkenaan dengan hak asasi yang berhubungan dengan harkat dan martabat serta hak yang perlu melindungi kepentingan pribadinya, tidak boleh dikurangi, dan harus dijamin oleh hukum sekalipun dia berada dalam tahanan. Hak-hak tersebut antara lain :

- 1) Berhak mendapat pemeriksaan yang segera dari penyidik, serta berhak segera mendapat penuntutan dan pemeriksaan di muka sidang pengadilan (Pasal 50);
- 2) Berhak mendapat bantuan hukum dari seseorang atau beberapa penasehat hukum, dan berhak menghubungi penasehat hukumnya selama ia berada dalam penahanan (Pasal 57 (1));
- 3) Berhak menghukumi dan menerima kunjungan dokter pribadi untuk kepentingan kesehatan, baik yang ada hubungannya dengan proses perkara maupun tidak (Pasal 58);
- 4) Tersangka atau terdakwa yang dikenakan penahanan berhak diberitahukan tentang penahanan atas dirinya oleh pejabat yang berwenang, pada semua tingkat pemeriksaan dalam proses peradilan, kepada keluarganya atau orang lain yang serumah dengan tersangka atau terdakwa untuk mendapatkan bantuan hukum atau jaminan bagi penangguhannya (Pasal 59);
- 5) Tersangka atau terdakwa berhak menghubungi dan menerima kunjungan (Pasal 60);
- 6) Tersangka atau terdakwa berhak secara langsung atau dengan perantaraan penasehat hukumnya menghubungi dan menerima kunjungan sanak keluarganya dalam hal tidak ada hubungan dengan perkara tersangka atau terdakwa untuk kepentingan pekerjaan atau untuk kepentingan kekeluargaan (Pasal 61);
- 7) Berhak untuk melakukan surat menyurat baik kepada penasehat hukumnya maupun keluarganya (Pasal 62);

- 8) Berhak menghubungi dan menerima kunjungan dari rohaniawan (Pasal 63)

2.2. Lokasi Penelitian

Rumah Tahanan Negara Klas 1 Jakarta Pusat terletak di Jalan Percetakan Negara Nomor 88, Kelurahan Rawasari, Kecamatan Cempaka Putih, Kotamadya Jakarta Pusat, Propinsi DKI Jakarta dan melayani 3 (tiga) wilayah penangkapan, yaitu Wilayah Jakarta Pusat, Jakarta Barat dan Jakarta Utara. Kemudian letak geografis RUTAN Klas 1 Jakarta Pusat mempunyai batas-batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Jalan Percetakan Negara Raya
- Sebelah Timur : Jalan Percetakan Negara IX
- Sebelah Selatan : Jalan Percetakan Negara VII
- Sebelah Barat : Jalan Percetakan Negara VII

RUTAN Klas 1 Jakarta Pusat memiliki fasilitas daya tampung hunian sekitar \pm 753 orang dan sudah memiliki gedung yang baru dengan tiga tingkat yang terdiri dari beberapa blok hunian dan sedang melakukan persiapan pelaksanaan pembangunan gedung tahap kedua yakni RUTAN Narkotika. Dengan demikian gedung RUTAN Klas 1 Jakarta Pusat akan dibagi menjadi 2 (dua) bagian yang nantinya akan diperuntukkan bagi tahanan atau narapidana dengan kasus kriminal umum dan tahanan atau narapidana dengan perkara narkoba.

Sejarah RUTAN Klas I Jakarta Pusat dapat dijelaskan sebagai Berikut:

1. Pada tahun 1918 Lembaga Pemasarakatan Salemba dibangun diatas sebidang tanah seluas 42.132m² sekarang bernama RUTAN Klas I Jakarta Pusat.
2. Pada tahun 1945 Lembaga Pemasarakatan Salemba dipergunakan oleh Kolonial Belanda sebagai penjara untuk orang yang melakukan pelanggaran hukum Kolonial Belanda.

3. Pada tahun 1945 dengan kemerdekaan bangsa Indonesia, Lembaga Pemasyarakatan digunakan untuk menampung atau menahan tahanan politik, tahanan sipil, tahanan kejaksaan, dan pelaku kejahatan ekonomi. Pada saat terjadinya pemberontakan G 30 S/PKI, sebagian tahanan atau narapidana dipindahkan ke Lembaga Pemasyarakatan Cipinang, dan sebagian lagi ke Lembaga Pemasyarakatan Glodok (sekarang pusat elektronik glodok) dan sebagian lagi dipindahkan ke Kampus AKIP (Akademi Ilmu Pemasyarakatan) di Jl. Percetakan Negara, sekarang adalah kampus Akademi Legislatif Republik Indonesia (ALTRI).
4. Pada tahun 1960 sampai tahun 1980 Lembaga Pemasyarakatan Salemba dijadikan Rumah Tahanan Militer (RTM) yang khusus menahan tahanan militer dibawah pimpinan Inrehab Laksusda Jaya. Kemudian pada tanggal 4 Februari 1980 Lembaga Pemasyarakatan Salemba, perlengkapan inventaris, serta rumah dinas yang dipergunakan oleh Inrehab Laksusda Jaya diserahkan kembali kepada Departemen Kehakiman melalui Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan IV Jakarta Raya dan Kalimantan Barat, yang saat itu dikepalai oleh **Soekirman, SH**. Serah terima ini dilaksanakan berdasarkan Surat Perintah Panglima Komando Operasi Pemulihan Kesatuan dan Ketertiban tanggal 9 bulan Januari tahun 1980, Nomor : Sprint-12/KepKam/I/1980 dan Surat Perintah Pelaksanaan Nomor : Sprint-45/KAHDA/I/1980 tanggal 23 Januari 1980.
5. Sejak tanggal 22 bulan April tahun 1981 Lembaga Pemasyarakatan Salemba dimanfaatkan untuk pelaksanaan penahanan bagi tahanan wanita pindahan Lembaga Pemasyarakatan Bukit Duri yang pada waktu itu dialihfungsikan menjadi lokasi pertokoan dan setelah diadakan renovasi bangunan tahap I (pertama) awal Oktober 1989, mulai ditempatkan tahanan pria dari Kejaksaan Tinggi DKI Jakarta, Kejaksaan Jakarta Pusat dan Kejaksaan Jakarta Utara dan Kejaksaan Jakarta Barat. Dengan semakin padatnya penghuni Lembaga Pemasyarakatan Salemba, tahanan wanita yang sejak April 1981 menempati Blok A dan Blok B dengan persetujuan Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman DKI

Jakarta, dipindahkan ke Rumah Tahanan Negara Klas IIA Pondok Bambu Jakarta Timur.

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

2.2.1. VISI, MISI DAN TUJUAN RUTAN KLAS I JAKARTA PUSAT

Adapun visi, misi, dan tujuan dari pelaksanaan Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat adalah sebagai berikut :

- a. Visi : Memulihkan kesatuan hidup, kehidupan dan penghidupan Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) dalam hal ini Tahanan dan Narapidana sebagai individu, anggota masyarakat dan mahluk Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Misi : Melaksanakan perawatan tahanan, pembinaan dan pembimbingan Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) dalam kerangka penegakan hukum, pencegahan dan penanggulangan kejahatan serta pemajuan dan perlindungan Hak Asasi Manusia.
- c. Tujuan :
 1. Membentuk Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) agar menjadi manusia seutuhnya, menyadari kesalahan, memperbaiki diri dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh masyarakat dan berperan aktif dalam pembangunan.

2. Memberi jaminan perlindungan Hak Asasi Tahanan dalam rangka memperlancar proses penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan.

2.2.2. SASARAN PROGRAM KERJA

Sasaran pelaksanaan tugas Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat terdiri atas dua yaitu sasaran pembinaan dan sasaran program dengan rincian sebagai berikut :

- a. Pembinaan
 1. Kualitas ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa
 2. Kualitas Intelektual, sikap dan perilaku
 3. Kualitas profesionalisme, ketrampilan
 4. Kualitas kesehatan jasmani dan rohani
- b. Pelaksanaan :
 1. Isi lebih rendah dari kapasitas
 2. Menurunkan angka pelarian dan gangguan keamanan dan ketertiban
 3. Pencegahan peredaran gelap narkoba
 4. Meningkatkan secara bertahap jumlah narapidana yang bebas sebelum waktunya melalui proses asimilasi dan integrasi.
 5. Presentase kematian dan sakit sama dengan presentase yang ada di masyarakat.
 6. Biaya perawatan sama dengan kebutuhan minimal masyarakat.
 7. Rutan dalam keadaan bersih dan terpelihara.
 8. Mewujudkan lingkungan pembinaan yang sesuai dengan nilai dan norma masyarakat.

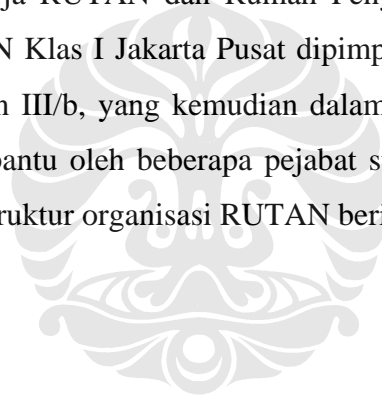
2.3. Struktur Organisasi

RUTAN mempunyai tugas untuk perawatan, bimbingan dan pembinaan terhadap tersangka atau terdakwa dan narapidana sesuai dengan peraturan atau perundang-undangan yang berlaku. Berkaitan dengan hal tersebut maka RUTAN menyelenggarakan tugas sebagai berikut :

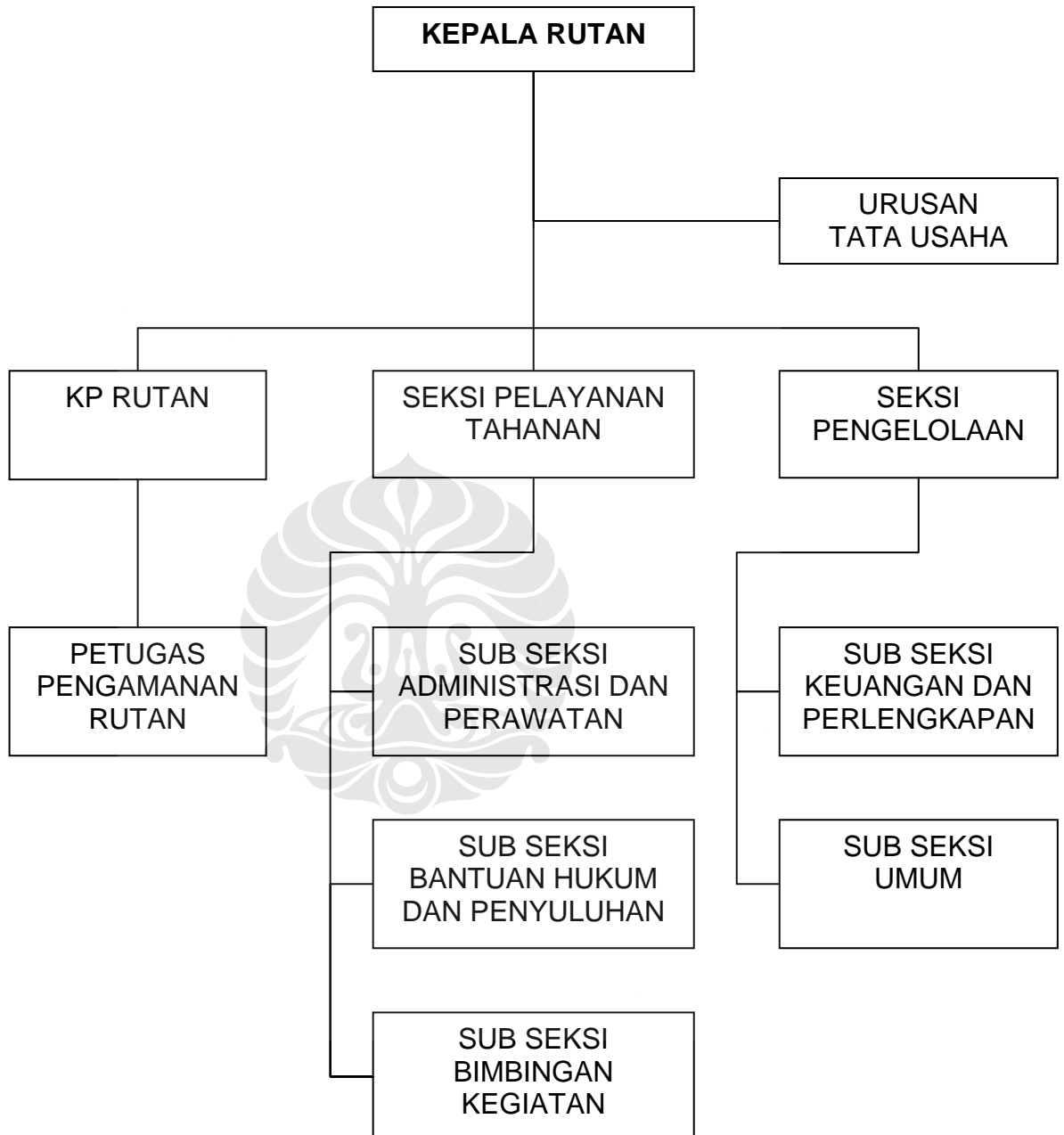
- Melakukan pelayanan tahanan.
- Melakukan pemeliharaan keamanan dan tata tertib Rumah Tahanan Negara.
- Melakukan pengelolaan Rumah Tahanan Negara.
- Melakukan urusan tata usaha.

Rutan secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kelas, yaitu RUTAN Klas I (berada di Ibu Kota Propinsi), RUTAN Klas IIA (berada di Kotamadya), RUTAN Kals IIB (berada di Kabupaten). Sebagaimana telah disebutkan diatas, maka RUTAN Jakarta Pusat tergolong dalam klasifikasi RUTAN Klas I.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor: M.04.PR07.03 tahun 1985 tanggal 20 September 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja RUTAN dan Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara, maka RUTAN Klas I Jakarta Pusat dipimpin oleh seorang Kepala RUTAN dengan eselon III/b, yang kemudian dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dibantu oleh beberapa pejabat struktural sebagaimana tergambar dala skema struktur organisasi RUTAN berikut ini :



**STRUKTUR ORGANISASI
RUMAH TAHANAN KLAS I JAKARTA PUSAT**



dengan rincian tugas sebagai berikut :

Kepala Rumah Tahanan Negara :

- I. Bertugas sebagai Kepala Unit Pelaksanaan Teknis dalam perawatan tahanan di RUTAN sesuai dengan azas praduga tak bersalah yang mengandung aspek perlindungan terhadap hak asasi perorangan dalam kerangka penegakkan hukum berdasarkan Pancasila.
- II. Didalam melaksanakan tugasnya, Kepala RUTAN dibantu oleh :
 - a. Kepala Urusan TU (Eselon V A).
 - b. Kepala Kesatuan Pengamanan (KP) RUTAN (Eselon IV B).
 - c. Kepala Seksi Pelayanan Tahanan (Eselon IV B).
 - d. Kepala Seksi Pengelolaan (Eselon IV B)

A. Tugas Kepala Urusan TU :

Melaksanakan administrasi surat – surat pada RUTAN yang meliputi :

- Urusan agenda masuk / keluar RUTAN.
- Pengiriman surat – surat keluar.
- Pengetikan surat – surat Ka. RUTAN.
- Pengarsipan surat – surat.

B. Tugas Kepala KP RUTAN :

Melaksanakan keamanan dan ketertiban di RUTAN dengan perincian sebagai berikut :

- Menjaga agar tidak terjadi pelarian.
- Memelihara, mengawasi dan menjaga agar kehidupan tahanan berjalan aman dan tertib.
- Melakukan pengamanan terhadap gangguan keamanan dan ketertiban.
- Memelihara, mengawasi dan menjaga keutuhan inventaris RUTAN.
- Melaksanakan daministrasi keamanan dan ketertiban.

Dalam melaksanakan tugasnya, **Kepala KP RUTAN** membawahi :

1. **Regu Jaga**, dengan tugas :
 - a. Menjaga supaya tidak terjadi pelarian.

- b. Mencegah terjadinya keributan atau perkelahian antara tahanan.
 - c. Menjaga ketertiban kehidupan penghuni RUTAN.
 - d. Menjaga keutuhan gedung dan seluruh isinya baik selama maupun sesudah jam kantor.
 - e. Memelihara kebersihan RUTAN.
2. **Staf Kesatuan Pengamanan**, dengan tugas :
- a. Melaksanakan Tata Usaha Keamanan dan Ketertiban.
 - b. Menyediakan dan menyalurkan sarana keamanan dan ketertiban.
 - c. Mencatat inventaris keamanan dan ketertiban serta cadangannya.
 - d. Membantu melancarkan pelaksanaan tugas teknis keamanan dan ketertiban.
 - e. Melaksanakan/ pengaturan kunjungan/ besukan bagi penghuni RUTAN.
 - f. Melaksanakan dan pengaturan penempatan penghuni RUTAN.

C. Tugas Kepala Seksi Pelayanan Tahanan :

Dalam melaksanakan penerimaan dan pendaftaran tahanan, perawatan dan kesejahteraan tahanan, bantuan hukum dan penyuluhan tahanan serta bimbingan kegiatan tahanan.

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Seksi Pelayanan Tahanan membawahi beberapa sub – seksi, yaitu :

1. **Kepala Sub Seksi Administrasi dan Perawatan**, dengan tugas :
- Melaksanakan administrasi penerimaan tahanan, pendaftaran tahanan dan perawatan kesejahteraan tahanan di RUTAN, dalam perincian :
- a. Penerimaan tahanan baru di RUTAN dengan memeriksa, meneliti dan pengecekan kembali dengan berkas – berkas, mencatat barang bawaan tahanan, serta pengambilan foto.

- b. Pendaftaran dengan melakukan pencatatan pada buku register tahanan, buku klaper, buku ekspirasi tahanan sesuai dengan wilayah hukum dan tingkat penahanannya.
 - c. Pemeriksa kesehatan bagi tahanan yang dilaksanakan oleh paramedic yang ada di RUTAN.
 - d. Melaksanakan penyiapan dan makanan dan minum serta pemeliharaan alat makan dilaksanakan oleh petugas perawatan (dapur).
 - e. Membuat jurnal harian, grafik tentang keadaan jumlah penghuni RUTAN.
 - f. Menyiapkan sidang bagi tahanan yang dipanggilan ke pengadilan negeri.
 - g. Membuat surat permintaan perpanjangan penahanan kepada instansi yang menahan serta membuat surat permintaan vonis / BA pelaksanaan putusan kepada pihak kejaksaan dan pengadilan bagi tahanan yang sudah diputus.
 - h. Melaksanakan penyelesaian administrasi pengeluaran tahanan (penangguhan penahanan, pengalihan jenis tahanan, tahanan berobat/ dirawat inap di RS di luar RUTAN dan melayani peminjaman tahanan oleh instansi berwenang sesuai dengan ketentuan yang berlaku)
 - i. Membuat laporan bulanan, triwulan, tahunan pada sub seksi Administrasi Perawatan.
 - j. Mencatat pada buku register narapidana bagi tahanan yang sudah ada vonisnya/ PK – nya serta meneliti dan melaksanakan pelepasan narapidana.
 - k. Melaksanakan pemindahan narapidana ke lembaga pemasyarakatan lainnya dan atau pemindahan tahanan ke RUTAN / LP lainnya.
2. **Kepala Sub Seksi Bantuan Hukum dan Penyuluhan Tahanan (BHPT)**, dengan tugas :

Melaksanakan bantuan hukum dan penyuluhan tahanan di RUTAN, dengan perincian :

- a. Melaksanakan hubungan dengan pihak luar, berhak mendapat kunjungan dari keluarga, lembaga social, rohaniah, dokter pribadi, penasehat hukum dan dari instansi terkait lainnya.
 - b. Melaksanakan bantuan hukum dan penyuluhan bagi tahanan di RUTAN.
 - c. Melaksanakan penyuluhan rohani yang meliputi, pemberian veramah dan pendidikan agama di RUTAN.
 - d. Melaksanakan penyuluhan jasmani yang meliputi ; kegiatan olahraga, kesenian atau melakukan kegiatan social yang bersifat sukrela seeperti donor darah.
 - e. Menyelenggarakan perpustakaan di RUTAN.
 - f. Mengadakan kerja sama dengan instansi lainnya untuk pelaksanaan tugas BHPT.
 - g. Membuat laporan bulanan, triwulan dan tahunan untuk Sub Seksi BHPT.
3. **Kepala Sub Seksi Bimbingan Kegiatan**, dengan tugas :
- Melaksanakan tugas bimbingan yang meliputi :
- a. Bimbingan bakat dan bimbingan keterampilan.
 - b. Pengolahan hasil karya (hasil bimbingan kegiatan).
 - c. Membuat laporan bulanan, triwulan dan tahunan untuk Sub Seksi Bimbingan Kegiatan.
 - d. Mengadakan kerjasama dengan instansi lain untuk pembinaan keterampilan tahanan / narapidana.

D. Tugas Kepala Seksi Pengelolaan :

Melaksanakan tugas administrasi kepegawaian,, gaji, pemeliharaan gedung dan urusan keuangan serta perlengkapan RUTAN. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Seksi Pengelolaan membawahi beberapa sub seksi, yaitu:

1. **Kepala Sub Seksi Umum**, dengan tugas :

- a. Urusan administrasi kepegawaian, meliputi :
 - Absensi pegawai.
 - Pembuatan DUK, Bezeting.
 - Pengurusan kenaikan gaji berkala.
 - Pengurusan kenaikan pangkat, kartu pegawai, TASPEN, KARIS.
 - Pemerosesan tentang disiplin pegawai.
 - Pemberian cuti terhadap pegawai.
 - Penyusunan formasi, nominative.
 - Pembagian kesejahteraan pegawai, persiapan upacara bendera.
 - Pelaporan.
 - b. Urusan gaji, meliputi :
 - Pembuatan daftar gaji dan pembayaran gaji
 - Lembur, insentif.
 - c. Urusan pemeliharaan gedung RUTAN, meliputi :
 - Perencanaan pemeliharaan gedung.
 - Kebersihan gedung dan lingkungannya.
 - Penerangan / listrik, air dan lain – lain.
2. **Kepala Sub Seksi Keuangan / Perlengkapan**, dengan tugas :
- a. Urusan keuangan, meliputi :
 - Pembuatan SPP Bama.
 - Pembuatan SPP Mata Anggaran.
 - Pembuatan SPJ.
 - b. Urusan perlengkapan, meliputi :
 - Inventaris dan perlengkapan.
 - Pembuatan laporan perlengkapan.

3. **Administrasi dan Perawatan bagian Regristrasi**

Sebagaimana telah disampaikan diatas bahwa Sub Seksi Administrasi dan Perawatan adalah sub seksi di bawah seksi pelayanan tahanan yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada para tahanan maupun narapidana baik dari segi perawatan maupun segi hukum.

Apabila kita melihat struktur organisasi Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta pusat berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman RI No.04.PR.07.03 tahun 1985 seperti yang digambarkan diatas, maka keberadaan Sub Seksi Administrasi dan Perawatan berada dibawah seksi Pelayanan Tahanan.

Adapun tugas pokok dan fungsi sub seksi Administrasi dan Perawatan bagian registrasi seperti yang tercantum dalam keputusan Menteri Kehakiman RI nomor : M.01-KP.09.05 Tahun 1991 diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menyusun rencana kerja sub seksi administrasi dan perawatan.
2. Mengawasi dan memberi petunjuk pendaftaran tahanan baru
3. Mengontrol hasil penggeledahan badan dan barang-barang bawaan tahanan untuk menentukan tindak lanjut yang harus dilakukan.
4. Mencatat data surat perintah atau penetapan tahanan.
5. Mencatat barang-barang bawaan tahanan pada daftar pencatatan barang titipan untuk menyimpannya ditempat yang sesuai dengan jenis barang.
6. Mengecek pelaksanaan pembuatan sidik jari pada tahanan.
7. Mengambil foto tahanan sesuai dengan ketentuan dan petunjuk atasan
8. Mencatat jumlah tahanan baru pada papan pencatatan.
9. Mengadakan perawatan bagi tahanan.
10. Menempatkan tahanan berdasarkan jenis perkara, jenis kelamin, kewarganegaraan, kesehatan, kesehatan atas pertimbangan pimpinan Rutan.
11. Memberikan perlengkapan kebutuhan kebutuhan hidup selama tahanan berada didalam Rumah Tahanan.
12. Mengawasi pelaksana penyiapan dan pemberian makanan bagi tahanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
13. Menyiapkan pemberian perawatan kesehatan bagi tahanan baik secara periodik maupun sewaktu-waktu diperlukan.

14. Menyiapkan keperluan administrasi tahanan yang meninggal untuk keperluan pemakaman, penyerahan jenazah dan penyelesaian barang-barang milik tahanan.

15. Melaksanakan petunjuk tindak lanjut laporan bidang administrasi dan perawatan.

Dari ke enam belas point yang telah diuraikan diatas, maka untuk lebih mempermudah pelaksanaan tugas, saat ini Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat juga dibuat garis besar pelaksanaan tugas pokok dari sub seksi administrasi dan perawatan yang diantaranya, melaksanakan administrasi penerimaan tahanan, pendaftaran tahanan dan perawatan kesejahteraan tahanan di Rumah Tahanan Negara dengan rincian sebagai berikut :

- a. Penerimaan tahanan baru di Rutan dengan memeriksa, meneliti dan pengecekan kembali berkas-berkas, mencatat barang-barang bawaan tahanan, serta pengambilan foto.
- b. Pendaftaran dengan melakukan pencatatan pada buku register tahanan, buku klaper, buku expirasi tahanan sesuai dengan wilayah hukum dan tingkat penahanannya.
- c. Pemeriksaan kesehatan bagi tahanan yang dilaksanakan oleh paramedis yang ada di Rutan.
- d. Pelaksanaan penyiapan penyajian makan dan minum serta pemeliharaan alat makan dilaksanakan oleh petugas perawatan.
- e. Membuat jurnal harian, grafik tentang keadaan jumlah penghuni Rutan.
- f. Menyiapkan sidang bagi tahanan yang dipanggil ke Pengadilan Negeri.
- g. Membuat Surat Permintaan Perpanjangan Penahanan kepada instansi yang menahan, serta membuat surat Vonis/PK nya serta meneliti dan melaksanakan pelepasan narapidana.
- h. Melaksanakan penyelesaian administrasi pengeluaran tahanan (pengeluaran tahanan, Pengalihan Jenis Penahanan, Tahanan Berobat/dirawat inap di Rumah Sakit di luar Rutan dan melayani peminjaman tahanan instansi yang berwenang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- i. Membuat laporan bulanan, triwulan, tahunan pada sub seksi administrasi dan perawatan.
- j. Mencatat pada buku register narapidana bagi tahanan yang sudah vonis/PK nya serta meneliti dan melaksanakan pelepasan narapidana.
- k. Melaksanakan pemindahan narapidana ke Lembaga Pemasyarakatan lainnya atau pemindahan tahanan ke Rutan / Lembaga Pemasyarakatan lainnya.



BAB III

KERANGKA TEORI

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Kualitas manusia itulah yang menentukan berhasil atau tidaknya usaha kita dalam membina atau memasyarakatkan manusia yang dibina (masyarakat binaan/warga binaan) maupun para petugas pemasyarakatan itu sendiri. Terlepas dari pandangan hidup, latar belakang budaya, banyak yang membuktikan diri menjadi maju, karena mereka mau meningkatkan diri dengan berbagai tingkat pendidikan dan pelatihan baik dilakukan oleh institusi maupun secara pribadi walaupun kemampuan ekonomi dan finansial masih dirasakan kurang atau tidak cukup untuk kehidupan sehari-hari.

Pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan iklim warga pemasyarakatan pada khususnya dan Departemen Hukum dan HAM pada umumnya meningkatkan mutu kualitas manusia atau petugas pemasyarakatan adalah memperbanyak kesempatan pendidikan dan pelatihan baik secara otodidak yang dilakukan oleh petugas pemasyarakatan maupun dilakukan oleh jajaran departemen Hukum dan HAM. Peran serta pemimpin dan budaya organisasi dalam meningkatkan sumber daya manusia khususnya petugas pemasyarakatan ini perlu digalakkan lebih jauh karena petugas pemasyarakatan merupakan sumber daya manusia yang utama atau motor penggerak dalam lajunya pembinaan warga binaan di Rutan maupun dilapas dan untuk meningkatkan SDM tersebut pimpinan dalam hal ini Karutan (Kepala Rumah Tahanan Negara) sebagai pengarah mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kinerja petugas pemasyarakatan.

3.1. Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Topik ini senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Hal inilah yang mendasari **Mitfah Thoha** (1993) mengatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini, suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang penting.

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam kehidupan berorganisasi karena pemimpinlah yang mengendalikan organisasi untuk sampai mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. **Asep dan Tanjung (2004)** memberikan definisi kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan (*Leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tujuan tertentu. Jadi, kepemimpinan atau *leadership* ini merupakan "sifat-sifat" yang harus dimiliki seorang pemimpin (*Leader*), yang dalam penerapannya, mengandung konsekuensi terhadap diri si pemimpin, antara lain sebagai berikut:

- Harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (Decision Making)
- Harus berani mengambil tanggung jawab sendiri (The Principle of Absoluteness of Responsibility)

Sedangkan menurut **John C. Maxwell (2004)** kemampuan memimpin adalah ibarat katub yang menentukan tingkat efektifitas seseorang. Semakin rendah kemampuan seseorang untuk memimpin semakin

rendahlah terbukanya katub atas potensinya. Semakin tinggi kepemimpinan, semakin besarlah keefektivanya.

Hemphil dan Coons, 1957 dalam Yulk (1989:2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai tingkah laku individu ketika ia mengarahkan kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

”Leadership is the behavior an individual when he is directing the activities of a group toward a shared good”.

Robbins (1998 : 347) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk menmcapai tujuan:

“ the ability to influence a group toward the achievement of goals”.

Tannenbaum, Weschler, dan Massarik, 1961 dalam Yulk, 1989:3 mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh interpersonal, yang dilakukan dalam situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi demi pencapaian tujuan, baik spesifik atau tujuan-tujuan umum.

“Leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals”.

Dari ketiga pengertian diatas terlihat bahwa pada dasarnya kepemimpinan mencakup adanya pengaruh, kelompok, dan tujuan. Kesimpulanya, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk mempengaruhi atau mengarahkan kegiatan suatu kelompok, melalui proses komunikasi untuk mencari suatu tujuan (Dian Anwar, 2003)

3.1.1 Teori Kepemimpinan

Menurut Mithah Thoha (1993) ada 6 teori kepemimpinan yaitu:

a. Teory sifat (Trait Theory)

Teori awal tentang sifat ini ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma.pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukanya di buat. Teori “The Great Man” menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Contoh dalam sejarah adalah Napoleon, ia dikatakan

mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.

Meskipun begitu sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian maka perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin, tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Oleh karena itu sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti di sekitar tahun 1930-1950an. Suatu kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian kepemimpinan tersebut diketahui bahwa:

- Kecerdasan muncul pada 10 penelitian
- Inisiatif muncul pada 6 penelitian
- Keterbukaan dan perasaan humor muncul pada 5 penelitian
- Antusiasme, kejujuran, simpati dan kepercayaan pada diri sendiri muncul pada 4 penelitian

Ketika dikombinasikan dengan penelitian tentang sifat-sifat fisik, kesimpulannya ialah bahwa pemimpin-pemimpin itu hendaknya harus lebih besar dan cerdas dibandingkan dengan yang dipimpin.

b. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologi social. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok.

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai ujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

c. Teori situasional dan Model Kontijensi

Sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Konsep model

ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A Theory of Leadership Effectiveness*. Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan antara keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites-ASO*) dan Teman Kerja yang paling sedikit Disukai (*Least Preferred Coworker-LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan antara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

Dua pengukuran yang dipergunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut:

- 1) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).
- 2) Gaya yang berorientasi tugas atau "Hard Nosed" dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai (LPC).

d. Model kepemimpinan kontijensi dari Fiedler

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

- 1) Hubungan pemimpin-anggota.
- 2) Derajat dari struktur tugas.
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika:

- Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi)
- Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengan ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi).
- Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

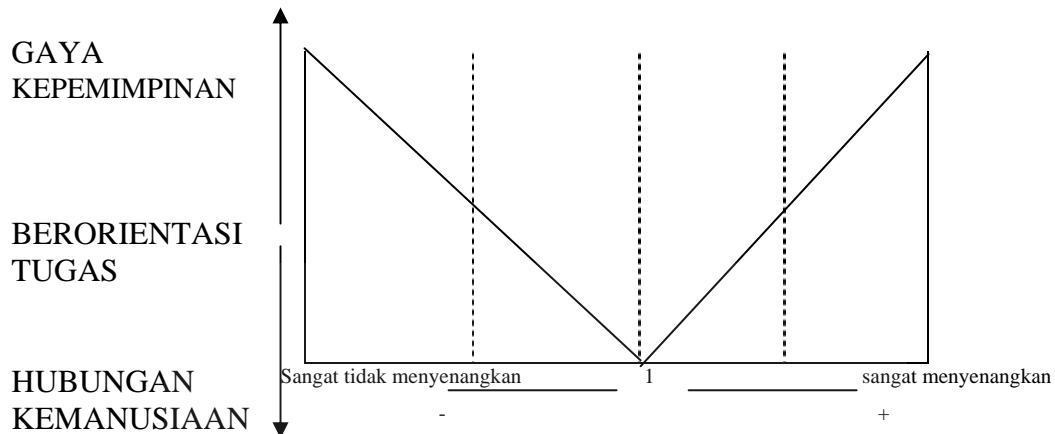
Jika yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler akan tercipta suatu situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Fiedler benar-benar yakin bahwa kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektifitas kerja. Lewat hasil penemuannya fiedler menyatakan bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau "Hard nosed" adalah sangat efektif. Dan ketika situasinya di tengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak sangat efektif.

Tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas bisa berhasil dalam situasi yang menyenangkan Menurut fiedler dinyatakan sebagai berikut:

" In the very favorable conditions in wich the leader has power, informal backing, and relatively well structured, task, the group is ready to be directed, and the group expects to be told to do."

Didalam kondisi-kondisi yang sangat menyenangkan di mana pimpinan mempunyai kekuasaan, dukungan informal, dan tugas yang relatif tersusun secara baik, maka kelompok adalah siap untuk diarahkan dan meminta diperhatikan berbuat apa saja.

Gambar 1: Model Kepemimpinan Fiedler



Gambar di atas menunjukkan bahwa pemimpin yang bergaya menekankan pada hubungan kemanusiaan adalah bisa efektif dalam keadaan ditengah-tengah antara sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan.

e. Teori Jalan Kecil-Tujuan (Path – Goal Theory)

Secara pokok teori path goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahanya. Menurut martin Evans dan Robert House terdapat empat tipe atau gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan direktif.

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari lippi dan white. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasidari bawahan.

2) Kepemimpinan yang mendukung (Supportive Leadership).

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan

mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3) Kepemimpinan Partisipatif .

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakansaran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

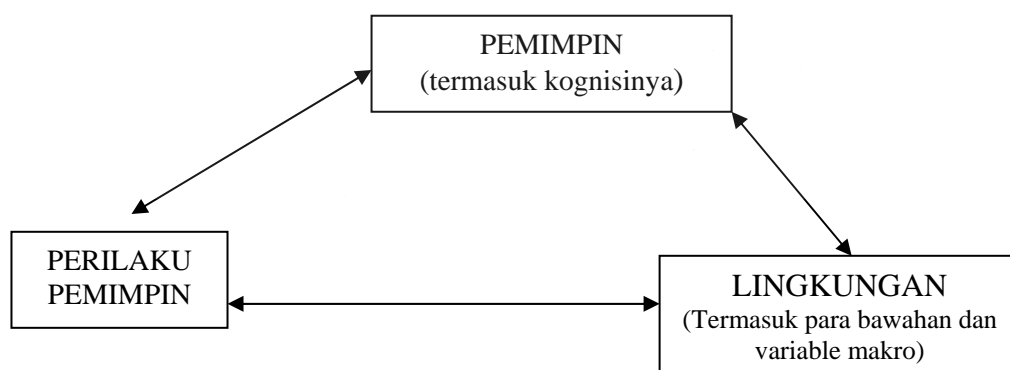
Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori path goal ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan senyatanya oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

f. Pendekatan Social Learning dalam kepemimpinan

Social learning merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu modal yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal-balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Gambar 2: Pendekatan social learning



Sumber : Fred Luthans, Organizational Behavior, 3rd ed.1981, h.431

Penekanan pendekatan social learning ini dan yang dapat membedakanya dari pendekatan-pendekatan lainnya ialah terletak pada

peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan dan interaksi timbal – balik diantara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan ini secara spesifik ialah bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan bersama-sama dengan pimpinan memusatkan pada perilakunya sendiri dan perilaku lainnya, beserta memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan lingkungan dan kognisi-kognisi yang bisa memperantarakan. Dengan demikian pendekatan social learning ini antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua masalah yang timbul.

3.1.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menurut Harmanti (2007: 6.1) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan sering diterapkan oleh seorang pemimpin seperti: memberi perintah, memberi tugas, menegakkan disiplin, memberi teguran, berkomunikasi dan sebagainya. Gaya atau style ini banyak mempengaruhi keberhasilan bahkan kehancuran seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut atau bawahannya.

Pendekatan perilaku gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas,

kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Dengan kata lain dapat memenuhi kebutuhan pada situasi tertentu.

Menurut Daniel **Goleman** (2003) secara tipikal, pemimpin terbaik dan terefektif bertindak berdasarkan salah satu dari enam pendekatan kepemimpinan dan dengan terampil mengganti gaya, tergantung pada situasi. Empat dari keenam gaya ini yaitu :

1. Visioner

Pemimpin yang visioner mempunyai kemampuan untuk merasakan perasaan orang lain dan memahami sudut pandang mereka serta mampu mengartikulasikan sebuah visi yang benar-benar menginspirasi. Karena dampak positifnya gaya kepemimpinan ini berfungsi dengan baik di banyak situasi, tetapi gaya kepemimpinan biasanya efektif jika suatu organisasi mengalami pergeseran, selama kemunduran atau ketika membutuhkan visi baru.

Meskipun berdaya kuat, gaya visioner tidak selalu cocok diterapkan pada setiap situasi, misalnya gaya ini akan gagal bila seorang pemimpin bekerja dengan tim ahli atau rekan kerja yang lebih berpengalaman, yang mungkin memandang visi besar pemimpin sebagai sikap sombong atau melenceng dari tugas yang ada. Langkah yang keliru ini bisa menimbulkan kesinisian yang bisa menjadi bibit-bibit kinerja yang buruk.

2. Pembimbing

Pemimpin pembimbing mempunyai kemampuan untuk membimbing, bertindak sebagai penasihat, yang menggali tujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuannya sendiri. Meskipun pembimbingan berfokus pada perkembangan perorangan bukan pada pencapaian tujuan, tetapi pada umumnya gaya ini memprediksi adanya respon emosi yang positif dan hasil yang lebih baik nyaris apapun gaya kepemimpinan yang lain diterapkan pemimpin

3. Afialiatif

Pemimpin yang afialiatif merupakan pemimpin yang bertujuan ingin membangun relasi atau kerjasama. Pemimpin seperti ini terutama ingin menumbuhkan relasi pribadi yang mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

4. Demokratis

Gaya demokratis dibangun berdasarkan tritunggal kemampuan kecerdasan emosi (kerja kelompok dan kolaborasi, pengelolaan konflik dan pengaruh). Komunikator terbaik adalah pendengar yang baik dan mendengarkan adalah kekuatan kunci pemimpin demokratis.

5. Penetap kecepatan

Gaya penentu kecepatan adalah pemimpin yang mengharapkan kerja keras dan mencontohkannya. Gaya ini bisa sangat berhasil terutama dibidang teknis diantara para profesional yang berketrampilan tinggi.

6. Memerintah

Pad gaya kepemimpinan ini pemimpin menuntut kepatuhan langsung pada perintahnya, tetapi tidak mau repot-repot menjelaskan alasan yang ada dibalikinya. Jika bawahannya tidak mengikuti perintahnya begitu saja, para pemimpin ini akan mengancam. Dan bukanya mendelegasikan kekuasaan, mereka malah ingin mengendalikan setiap situasi dengan ketat dan memantaunya dengan teliti. Sejalan dengan itu, umpan balik kinerja jika ada lebih berfokus pada kesalahan , bukan pada apa yang telah dilakukan orang dengan baik. Singkatnya, ini adalah resep klasik terjadinya disonansi.

Menurut French (1978, 98:99) dalam Mithah Thoha (1993) membedakan empat gaya kepemimpinan yaitu :

a) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya yang berpusat pada diri pemimpin (“Leader Centre”) atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin

otokratis adalah seorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman.

b) Gaya Kepemimpinan Birokratis

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin bertindak berdasarkan peraturan. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya.

c) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dalam gaya kepemimpinan ini terjadi komunikasi dua arah, pemimpin ber konsultasi dengan anak buahnya untuk merumuskan tindakan dan keputusan bersama.

d) Gaya Kepemimpinan Bebas

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya. Gaya kepemimpinan bebas boleh dikatakan tiada kepemimpinan, karena pemimpin melimpahkan sepenuhnya kepada anak buahnya dalam menentukan tujuannya serta cara yang dipilih untuk mencapai tujuan. Peran pemimpin hanya menyediakan keterangan yang diperlukan serta mengadakan hubungan dengan pihak luar.

Menurut H. Hadari Nawawi (2003:133) seperti dikutip Enceng dkk (2005:6.8) menyatakan bahwa pergeseran gaya demokratis berlangsung dalam gaya atau perilaku kepemimpinan yang terdiri dari:

1) Gaya atau perilaku kepemimpinan Birokrat (Beurocrat)

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini sebagai bagian dari tipe kepemimpinan, demokratis, menunjukkan ciri-ciri (karakteristik) sebagai berikut :

- a. Pemimpin mengutamakan ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja/kegiatan yang telah ditentukan.
- b. Pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pemimpin yang lebih rendah didalam satu struktur organisasi, sebagai

pemegang kekuasaan dalam melaksanakan sebagian fungsi dan tugas pokok organisasi.

- c. Pemimpin berusaha mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku, meskipun dilakukan di luar pelaksanaan tugas pokok organisasi.
- d. Pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerja sama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota dengan mengatur posisi berjenjang dalam tim kerja (team work) sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi.
- e. Pemimpin kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, karena cenderung tidak menyukai perubahan, dan perkembangan, meskipun tidak tertutup pada gagasan, inisiatif, kreativitas dan saran dari bawahan.
- f. Pemimpin lamban dalam mengambil keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang dibakukan atau sesuai prosedur dan mekanisme kerja yang kaku.
- g. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan berisiko rendah, daripada pekerjaan yang menantang bagi kemajuan dan perkembangan organisasinya.

2) Gaya atau perilaku kepemimpinan Pembangun/pengembang Organisasi (Developer).

Gaya atau perilaku ini sebagai bagian dari tipe kepemimpinan demokratis menunjukkan karakteristik sebagai berikut :

- a. Pemimpin sangat mahir dalam menciptakan, mengembangkan dan membina kerja sama mencapai tujuan bersama.
- b. Pemimpin bekerja secara teratur dan bertanggung jawab, sehingga efektivitas dan efisiensi kerja tinggi dalam menggerakkan anggota organisasi/bawahan untuk mencapai

tujuan organisasi sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan di zamannya.

- c. Pemimpin mau dan mampu mempercayai orang lain dalam melaksanakan pekerjaan, dengan memberikan pelimpahan dan tanggung jawab yang jelas.
- d. Pemimpin selalu berusaha meningkatkan kemampuan kerja anggota organisasi sebagai bawahannya, agar prosesnya selalu sesuai dengan standar kualitas kerja dan hasilnya dapat memenuhi kualitas sebagaimana yang diharapkan masyarakat, khususnya konsumen yang dilayaninya.
- e. Pemimpin memiliki kemampuan dan kemauan yang positif dalam menghargai, menghormati dan memberdayakan anggota organisasi/bawahan sebagai subjek, atau individu yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.
- f. Pemimpin memiliki kemampuan dan kemauan membina hubungan manusiawi yang efektif didalam dan diluar jam kerja.
- g. Pemimpin meyakini bahwa anggota organisasi atau bawahan merupakan individu/manusia yang mampu bertanggung jawab apabila diberi kesempatan sesuai dengan batas-batas potensi yang dimilikinya.

3) Gaya atau perilaku Kepemimpinan Eksekutif (Executive)

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini sebagai bagian dari tipe kepemimpinan demokratis sesuai dengan pengertian atau makna perkataan "Eksekutif" yang berarti pemimpin pelaksana, terutama di lingkungan organisasi berskala besar dan menengah yang banyak jumlahnya.

- a. Memiliki keyakinan bahwa orang lain khususnya anggota organisasi dapat bekerja dan menjadi pimpinan sebaik dirinya, sehingga tidak boleh diremehkan dan harus dihormati/dihargai secara layak dan manusiawi.

- b. Pemimpin mempunyai komitmen yang tinggi pada kegiatan pengembangan kemampuan anggota organisasi yang potensial dalam bidangnya masing-masing dan sesuai dengan kepentingan organisasi.
- 4) Gaya atau perilaku kepemimpinan Organisatoris dan administrator.
Gaya atau perilaku kepemimpinan ini sebagai bagian dari tipe kepemimpinan demokratis, memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - a. Pemimpin menyenangi pembagian dan pembidangan kerja yang jelas dengan membentuk unit-unit kerja, seperti urusan, seksi, bagian, bidang, biro, divisi, dan departemen.
 - b. Pemimpin bekerja secara berencana dengan langkah-langkah yang sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, diawali dengan penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pelaksanaan (pengarahan/bimbingan, koordinasi dan komunikasi) penganggaran dan pengawasan, yang dilaksanakan secara tertib/teratur dan berkesinambungan.
- 5) Gaya atau perilaku kepemimpinan Legitimasi/resmi (Legitimate) atau berdasarkan pengangkatan (Headmanship).
Gaya atau perilaku kepemimpinan ini termasuk bagian dari tipe/gaya atau perilaku kepemimpinan demokratis, yang diantaranya disebut kepala kantor, kepala biro atau ketua tim, ketua lembaga penelitian, direktur keuangan atau koordinator perguruan tinggi swasta yang mendapat legitimasi untuk menjadi pemimpin melalui surat keputusan pejabat/ pihak yang berwenang. Kepemimpinan dijalankan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk merealisasikan beban kerja organisasi termasuk didalamnya menjaga dan membela nama baik organisasi dalam keadaan timbul masalah dengan pihak luar.

3.4. Konsep Budaya Organisasi

Istilah Budaya Organisasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "Organizational Culture". Pengertian budaya secara umum dapat diartikan sebagai adat istiadat, tata cara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu berdasarkan kutipan dari **wirawan, Suryani dan Sri Wayu** (2000) Yulk menyebutkan :

Budaya adalah asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi. Asumsi dan keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu satu ruang lingkup, sifat manusia dan sifat manusia dan hubungan manusia.

Budaya akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan karyawan, budaya akan dapat mengurangi kedwihartian, budaya akan menuntut karyawan kearah yang penting bagi organisasi. Budaya yang kuat merupakan tekanan yang cukup besar pada karyawan untuk menyesuaikan diri. Organisasi akan membatasi tentang nilai dan gaya yang dapat diterima.

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja. Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara –cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Hal ini membawa ke sumber utama dari budaya organisasi: para pendirinya (Robbins, 1994:485-486)

Menurut Schein dalam Kotter dan Heskett (1997:6) budaya berkembang berdasarkan sejarah dan perkembangannya. Schein bersama dengan rekannya menunjukkan bahwa yang diperlukan hanyalah sekelompok karyawan yang berinteraksi dalam satu periode waktu yang panjang dan relatif berhasil atas apa pun yang telah dilakukan. Jalan keluar yang digunakan berulang kali untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi cenderung menjadi sebagian dari budaya. Gagasan-gagasan atau jalan keluar yang

kemudian tertanam dalam suatu budaya ini dapat berasal dari manapun : dari perseorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau pucuk organisasi. Namun, dalam perusahaan dengan budaya perusahaan yang kuat, gagasan-gagasan ini tampaknya sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal lainnya yang mengartikulasikan sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiga-tiganya (Kotter & Heskett 1997:6-7)

Budaya organisasi menurut Moorhead & Griffin merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami mana tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi, dimana budaya didefinisikan sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima secara bersama. Dengan demikian individu dengan latar belakang yang berbeda atau level yang berbeda dalam organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam pengertian yang sama.

Menurut Robbins (1994:480) Budaya Organisasi dibagi menjadi sepuluh indikator yang menjadi pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya yaitu:

1. Inisiatif Individu

Sejauh mana tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu dalam organisasi

2. Toleransi terhadap resiko

Sejauh mana pegawai diberi kebebasan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

3. Arah

Sejauh mana organisasi menciptakan sasaran dan harapan untuk berprestasi.

4. Integrasi

Sejauh mana unit-unit organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan atasan
Sejauh mana pimpinan berkomunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. Kontrol
Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas
Sejauh mana bawahan mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional.
8. Imbalan
Sejauh mana alokasi imbalan diberikan pada pegawai (kenaikan gaji, promosi)
9. Toleransi terhadap konflik
Sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola komunikasi
Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

Menurut Edgar H.Schein (1992) ada 2 masalah utama yang dihadapi oleh setiap organisasi tanpa memandang besar kecilnya organisasi yaitu:

1. Kelangsungan hidup, pertumbuhan dan adaptasi lingkungan (survival,growth, and adaption in their environment).
2. Integrasi internal yang memungkinkan berlansungnya kegiatan harian dan kemampuan untuk beradaptasi. (Internal integration tha permits daily functioning and the ability o adapt).

Berdasarkan hal tersebut Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, thing, and feel in relation to those problem.

Definisi tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola dari seperangkat asumsi-asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal maupun eksternal yang berhasil dengan baik dan dianggap sah, dan kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu cara yang tepat dalam merasakan, memandang dan menganalisa masalah.

Schein (1992:12-15) menjelaskan lebih lanjut bahwa batasan budaya Organisasi mengandung 3 elemen, yaitu :

1. Masalah Sosialisasi, yaitu suatu pandangan apa yang diperkirakan sebagai pokok budaya yang harus dialami oleh generasi baru dari anggota kelompok, selanjutnya bagaimana proses belajar proses sosialisasi.
2. Masalah Perilaku, yaitu bahwa perilaku selalu diterapkan Cultural predisposition (persepsi, pemikiran dan perasaan berkelompok) dan situasional contingencies (meningkatkan lingkungan luar).
3. Bisakah sebuah organisasi besar memiliki suatu kebudayaan? Berdasarkan definisi tersebut tidak dijelaskan ukuran sosial agar mendapatkan pengesahan. Dalam organisasi terdapat berbagai sub-organisasi dan sub budaya dan nyatanya mereka dapat diintegrasikan dalam kesatuan budaya.

Menurut Robbins (1994:482) budaya organisasi juga dapat berbedabeda karena adanya kelompok fungsional yang berlainan, sehingga memberikan istilah budaya organisasi sebagai budaya dominan yaitu mengungkapkan nilai inti yang dipunyai bersama oleh sebagian besar anggota organisasi. Jika kita terbiasa menguasai sebuah budaya organisasi, maka kita merujuk kepada budaya dominannya. Pandangan makro mengenai budaya inilah yang memberikan kepribadian berbeda pada sebuah organisasi. Sedangkan divisional culture sebagai sub budaya yang cenderung berkembang pada organisasi-organisasi besar dan mencerminkan masalah bersama, situasi atau pengalaman yang dihadapi para anggotanya.

Oleh karena itu, bagi seseorang yang ingin bergabung dalam suatu organisasi dan kemudian dapat berprestasi tinggi dan mendapatkan promosi

tentu sangat dipengaruhi oleh kecocokan individu dengan organisasi, artinya apakah sikap dan perilaku pegawai tersebut sesuai dengan budaya organisasi itu. Tingkat kesesuaian inilah yang menentukan karier seorang pegawai di masa yang akan datang.

3.5. Teori kinerja

Ada beberapa istilah yang umum digunakan berbagai kalangan untuk menyebut kinerja, yaitu performance dan prestasi kerja, kedua istilah ini sering digunakan secara silih berganti. Kata kinerja adalah terjemahan dari "Performance" dalam bahasa Inggris artinya pertunjukan, perbuatan, daya guna prestasi, hasil.

Sedangkan menurut Hasibuan (1994) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi tiga faktor di atas, semakin besar pula kinerja karyawan.

Pengertian tentang kinerja juga disampaikan oleh Lawler dan Porter dalam As'ad (1991) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan successful role achievement yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson antara lain adalah:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (Output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alamai atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

3.5.1 Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui baik buruknya kinerja seseorang, dilakukan penilaian prestasi kerja seseorang melalui output yang dihasilkannya sudah memenuhi standar atau tidak, juga sikap atau perilaku pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya apakah sudah efektif dan efisien atau tidak, dan kesemuanya dapat dijadikan tolak ukur bagi organisasi, karena kinerja pekerja akan mencerminkan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja seseorang secara periodik. Proses penilaian kerja ini ditujukan untuk memahami kinerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Panggabean:2002).

Dalam melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan menurut Wayne F Cascio M Award dalam Soeprihanto (1988:9) diperlukan suatu sistem penilaian yang memenuhi persyaratan tertentu, sebagai berikut:

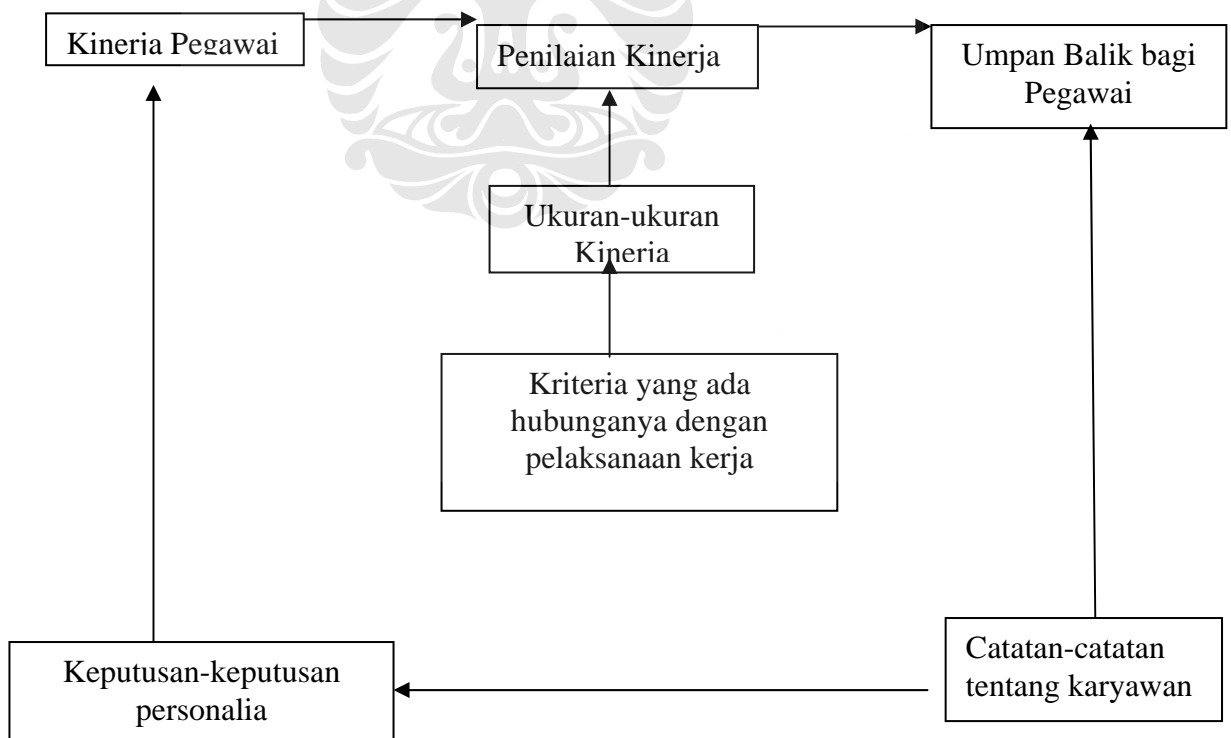
1. Relevance berarti bahwa suatu penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dengan, meliputi kesesuaian hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.
2. Acceptability berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
3. Realibility berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya dan realibitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktoor antara lain waktu dan frekuensi penilaian. Hubungannya dengan sistem penilaian disebut mempunyai realibitas yang tinggi apabila dua penilai

atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama.

4. Sensitivity berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam menunjukkan kegiatan yang berhasil baik, cukup, atau kurang jelek telah dilakukan oleh seorang pegawai yang berhasil dengan pegawai yang tidak berhasil.
5. Practicality berarti bahwa sistem penilaian prestasi kerja dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas pegawai.

Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria-kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, Ukuran kriteria tersebut, dan pemberian umpan balik kepada karyawan seperti ditunjukkan pada gambar dibawah ini (Handoko,2002:138).

Gambar 3
Elemen-elemen Pokok Sistem penilaian Kinerja



3.5.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan menurut Panggabean (2002) adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pengembangan dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja .
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Meskipun penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat, namun masih banyak pimpinan yang tidak bersedia melakukan. Adapun penyebabnya salah satunya adalah karena pihak penilai tidak merasa memiliki, karena mereka tidak dilibatkan dalam menentukan system penilaian, tidak dilatih untuk dapat menggunakan sistem yang ada dan usulan terhadap sistem yang ada tidak diperhitungkan selain itu juga karena adanya keterlibatan secara pribadi, pimpinan enggan memberikan

nilai yang buruk kepada karyawan yang disukainya khususnya orang yang disukai.

3.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja petugas.

Berdasarkan teori yang telah disebutkan diatas gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempunyai ciri khas yang berbeda-beda dengan demikian kepemimpinan akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja petugas, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan menentukan kinerja seorang petugas. Jika seorang pemimpin mampu menggerakkan anak buahnya untuk mengikuti aturan dan mampu meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja maka pemimpin itu dianggap berhasil tetapi jika seorang pemimpin tidak mempunyai power atau kekuatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan anak buahnya untuk meningkatkan kinerjanya maka pemimpin tersebut dianggap tidak berhasil.

H₀ : Semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan akan semakin meningkat juga kinerja petugas.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Petugas.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami mana tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Dengan adanya budaya organisasi petugas akan dapat memahami fungsinya masing-masing, seperti inisiatif dia dalam bekerja, kerjasamanya dengan petugas yang lain akan mempengaruhi kinerja petugas tersebut dalam bekerja.

H₁ : Semakin besar pengaruh budaya organisasi akan semakin meningkat juga kinerja petugas.

Dari penjelasan kedua variabel diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

- Ho : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi peningkatan kinerja petugas di RUTAN Klas I Jakarta Pusat.
- H1 : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak mempengaruhi peningkatan kinerja petugas di RUTAN Klas I Jakarta Pusat.

