

3. Strategi Penanggulangan Peredaran Narkotika di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta

## BAB VI PENUTUP

1. Simpulan
2. Saran-saran



Bentuk bangunan penjara merupakan hambatan untuk melaksanakan sistem pemasyarakatan, sehingga perlu diadakan pembenahan, renovasi dan pembangunan bangunan Lembaga Pemasyarakatan yang baru sebagai sarana pengganti terhadap warisan rumah-rumah penjara yang keadaannya menyedihkan, dan sukar disesuaikan dengan tugas pemasyarakatan, yang letaknya di tengah-tengah kota dengan tembok yang tinggi dan tebal.

### **2.1. Gambaran Umum Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika.**

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta ini sebelumnya adalah bagian dari lokasi bangunan Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang lama, yang dibangun oleh pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1918 seiring dengan diberlakukannya *Wet Boek van Strafrecht voor Nederlandsch Indie* yang pada awal berdirinya difungsikan sebagai pusat

penampungan wilayah (*Gewestilijke Centralen*). Luas bangunan Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang 111.000.m2. Dalam pengembangan lahan Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang, kemudian dipecah menjadi empat institusi yang terpisah yakni Lembaga Pemasyarkaatan Klas I Cipinang, Rumah Tahanan Klas I Cipinang (dalam proses penyelesaian fisik bangunan), Rumah Sakit Pemasyarakatan (dalam proses operasional) dan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika yang luasnya kurang lebih 27.213,72 M2.

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta dilengkapi dengan sarana dan prasarana pendukung, seperti: poliklinik, tempat ibadah (gereja, vihara, masjid) tempat latihan bengkel kerja, lapangan olah raga maupun kesenian dan sarana lainnya.

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

- a. Sebelah utara yaitu Jalan Raya Bekasi Timur dan rel kereta api.
- b. Sebelah selatan yaitu komplek rumah susun petugas Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Narkotika Jakarta dan rumah penduduk.
- c. Sebelah barat Jalan Cipinang Latihan yang memisahkan antara Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta dengan Kantor Imigrasi Jakarta Timur.
- d. Sebelah timur yaitu gedung Lembaga Pemasyarakatan Klas I Cipinang dan Rumah Tahanan Klas IIA Cipinang yang masih dalam proses pembangunan dan Rumah Sakit Pemasyarakatan.

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta itu sendiri diresmikan pada tanggal 30 Oktober 2003 oleh Presiden Republik Indonesia Ibu Megawati Soekarnoputri, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No: M.04.PR.07.03 tahun 2003 tentang pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Pematang Siantar, Lubuk Linggau, Bandar Lampung, Jakarta, Bandung, Nusakambangan, Madiun, Pamekasan, Martapura, Bangli, Maros, dan Jayapura, mulai dioprerasionalkan pada tanggal 24 Februari 2004, dengan

kapasitas 1084 orang penghuni, untuk fasilitas bangunan dapat dilihat sebagai berikut ini :

- a. Gedung I yang meliputi : ruang kalapas, aula dan kegiatan administratif fasilitatif.
- b. Gedung II yang meliputi : ruang struktural bidang teknis, ruang komputer, dan ruang kegiatan rehabilitasi.
- c. Gedung III yang meliputi : ruang musik, ruang kunjungan, ruang koperasi, ruang fitnes dan pengamanan.
- d. Poliklinik untuk rawat inap napi dan kegiatan medis
- e. Blok A adalah bangunan hunian tipe 7 sebanyak 60 kamar yang dapat menampung 420 orang
- f. Blok B adalah bangunan hunian tipe 5 sebanyak 35 kamar yang dapat menampung 180 orang, dan tipe 3 sebanyak 48 kamar yang dapat menampung 144 orang
- g. Blok C adalah bangunan tipe 1 jumlah 324 kamar menampung 324 orang
- h. Pamsus adalah bangunan *super maximum security* yang berjumlah 16 kamar yang dapat menampung 16 orang
- i. Bangunan bengkel kerja adalah ruang untuk kegiatan kerja narapidana
- j. Bangunan Masjid, Gereja dan Vihara ruang untuk melaksanakan ibadah bagi narapidana
- k. Dapur adalah ruang untuk menyediakan kebutuhan makanan dan minuman bagi narapidana

Fungsi Lembaga Pemasyarakatan Narkotika adalah :

- a. Melaksanakan pembinaan narapidana/anak didik kasus narkoba.
- b. Memberikan bimbingan, terapi, dan rehabilitasi narapidana/anak didik kasus narkoba.
- c. Melakukan bimbingan sosial/ kerohanian.
- d. Melakukan pemeliharaan keamanan dan tata tertib Lembaga Pemasyarakatan.
- e. Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga.

## **2.2. Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta.**

Petugas dan pejabat struktural di lingkungan pemasyarakatan merupakan aset yang paling besar dalam menjalankan visi dan misi pemasyarakatan, yaitu memulihkan kesatuan hubungan kehidupan dan penghidupan Warga Binaan Pemasyarakatan sebagai individu, anggota masyarakat dan makhluk Tuhan Yang Maha Esa (membangun manusia mandiri) serta melaksanakan pembinaan dan pembimbingan Warga Binaan Pemasyarakatan dalam kerangka penegakan hukum, pencegahan dan penanggulangan kejahatan serta pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia.

Perkembangan tindak pidana narkotika dan psikotropika yang semakin meningkat dewasa ini sudah menjadi bahaya serius yang mengancam kehidupan bangsa-bangsa di dunia pada umumnya, termasuk bangsa Indonesia mengingat kecenderungan penyebaran yang bersifat transnasional. Salah satu tujuan dari pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Narkotika Jakarta adalah memutus jaringan peredaran gelap narkotika di Indonesia. Dari tujuan tersebut dapat dilihat bahwa penggerak organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta merupakan orang-orang yang diharapkan dapat menjalankan peranan dan fungsi pemasyarakatan dengan baik dan benar, untuk itu perlu diadakan rekrutmen, seleksi dan penempatan bagi petugas Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta sehingga akan didapatkan pegawai yang sesuai dengan keinginan yang dapat menjalankan visi, misi dan sasaran. Pola penerimaan pegawai untuk ditempatkan di Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Narkotika Jakarta tak terlepas dari pola rekrutmen dan seleksi pegawai yang ditempatkan baik sebagai staf maupun yang menduduki jenjang jabatan.

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta adalah Unit Pelaksana Teknis di bidang Pemasyarakatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI. Lembaga Pemasyarakatan dipimpin oleh seorang Kepala Lembaga Pemasyarakatan yang bertugas mengkoordinasikan pembinaan

kegiatan kerja, administrasi keamanan dan tata tertib serta mengelola tata usaha meliputi urusan kepegawaian, keuangan dan rumah tangga sesuai dengan peraturan yang berlaku dengan kualifikasi struktural eselonering IIIA dan membawahi 5 bidang tugas dengan masing-masing sub bidangnya. Kelima bidang tersebut adalah :

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

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

a. Kepala Urusan Umum :

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

b. Kepala Urusan Kepegawaian dan Keuangan :

Melakukan urusan kepegawaian dan keuangan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam kelancaran pelaksanaan tugas Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta.

**2. Kepala Seksi Bimbingan Narapidana /Anak Didik :**

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

a. Kepala Sub Seksi Registrasi :

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

b. Kepala Sub Seksi Bimbingan Kemasyarakatan Perawatan :

Menyelenggarakan pembinaan mental / rohani dan fisik serta

meningkatkan pengetahuan asimilasi serta perawatan narapidana / anak didik narkoba sesuai peraturan yang berlaku dalam rangka kelancaran tugas pemasyarakatan.

**3. Kepala Seksi Kegiatan Kerja :**

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

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

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

b. Kepala Sub Seksi Sarana Kerja :

Mempersiapkan, mengeluarkan dan menyimpan fasilitas, sarana / peralatan kerja berdasarkan kebutuhan dalam rangka pembinaan narapidana / anak didik pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta.

**4. Kepala Seksi Administrasi Keamanan dan Tata Tertib :**

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

a. Kepala Sub Seksi Keamanan :

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

b. Kepala Sub Seksi Pelaporan dan Tata Tertib :

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

5. **Kepala Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan :**

Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas penjagaan sesuai dengan jadwal jaga agar tercapai keamanan dan ketertiban dilingkungan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta. Dalam melaksanakan pengamanan di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta dibagi menjadi 3 kelompok wilayah tugas keamanan, yaitu : (1) wilayah tugas keamanan Wasrik bertanggung jawab dari halaman lingkungan kantor depan; (2) wilayah tugas keamanan portir bertanggung jawab dari pintu masuk lingkungan luar kedalam atau sebaliknya, keamanan portir ini bertugas melakukan pengeledahan barang masuk dan keluar atau sebaliknya, penerimaan dan pengeluaran tahanan dan warga binaan; (3) wilayah tugas regu pengamanan dan jajaran staff kesatuan pengamanan Lembaga Pemasyarakatan, bertanggung jawab dalam proses awal penempatan tahanan dan narapidana baru, keamanan dan ketertiban di lingkungan blok. Sedangkan petugas penjagaan terbagi dalam 4 regu.

Dalam pelaksanaan penjagaan dilakukan selama 24 jam dan mengingat keterbatasan jumlah petugas jaga, maka pelaksanaan tugasnya dilakukan secara bergilir, dengan waktu yang ditetapkan adalah: siang-siang, pagi-pagi dan malam-malam, yang mana ketentuannya ialah satu regu bertugas pada pagi hari, regu berikutnya bertugas siang hari, dan terakhir regu berikutnya bertugas malam hari, sedangkan untuk regu yang lain mendapat waktu istirahat dua hari.

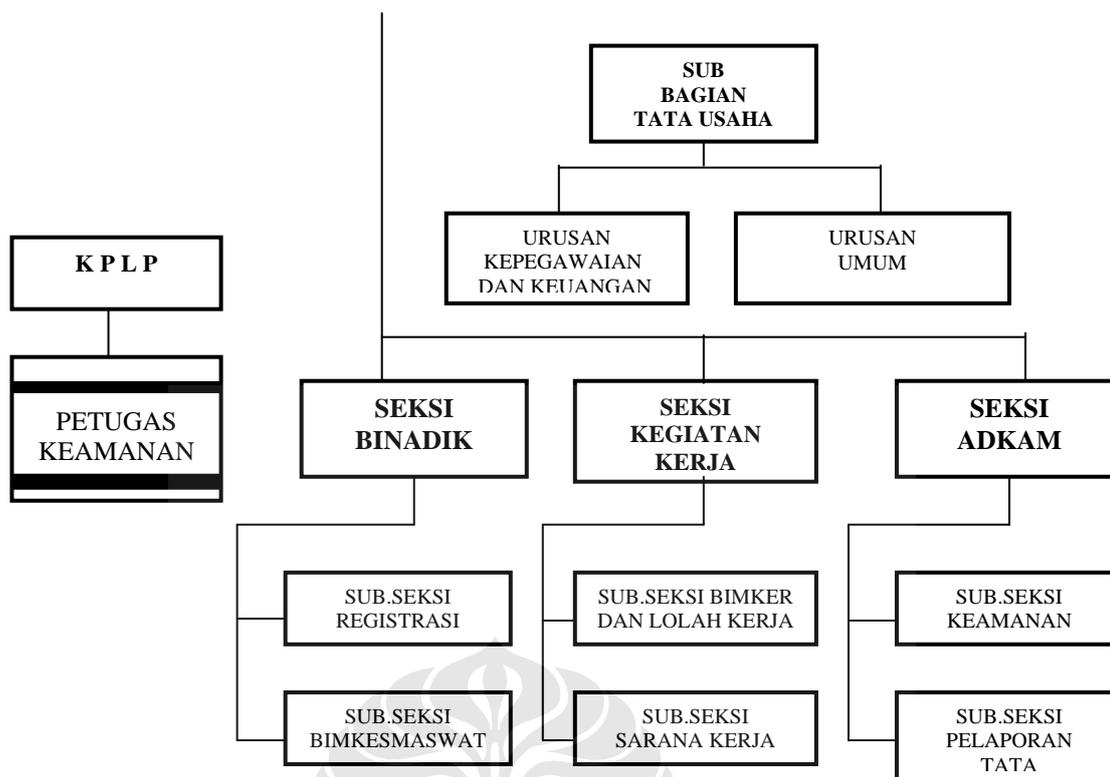
**Tabel : 3.2.**

**Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA  
Narkotika Jakarta**

SK Menteri Kehakiman RI Nomor : M.16.PR.07.03 Tahun 2003 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Khusus Narkotika Jakarta

**KALAPAS**

Universitas Indonesia



Sumber : Kepegawaian Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta.

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas operasional organisasi maka Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta juga memiliki sejumlah pegawai dengan beban tugas dan tanggung jawab masing-masing. Data jumlah pegawai dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel: 4.2.**  
**Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Kepangkatan**

No	Golongan	Jumlah
1	Golongan II	116
2	Golongan III	71
3	Golongan IV	1
	<b>Jumlah total</b>	<b>188</b>

Sumber : *Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta*, April 2008.

Dari total jumlah pegawai sebanyak 188 orang tersebut, terbagi atas laki-laki dan perempuan dengan komposisi berikut ini :

**Tabel : 5.2.**  
**Data Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin.**

No	Golongan	Jumlah
----	----------	--------

1	Laki – Laki	146
2	Perempuan	42
	<b>Jumlah total</b>	188

Sumber : *Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta*, April 2008.

Jumlah pegawai sebanyak 188 orang tersebut, diklasifikasikan menurut struktur jabatan, mulai dari tingkatan pejabat struktural hingga staff operasional dengan komposisi dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel : 6.2.**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan**

No	Golongan	Jumlah
1	Pejabat Struktural	13
2	Staf Kepegawaian dan Keuangan.	9
3	Staf Urusan Umum.	11
4	Staf Registrasi.	6
5	Staf Bimbingan Kemasyarakatan dan Perawatan.	24
6	Staf Sarana Kerja.	4
7	Staf Bimbingan kerja dan Pengelolaan Hasil Kerja	6
8	Staf Kesatuan Pengamanan Lapas.	18
9	Petugas penjagaan.	76
10	Staf Keamanan	5
11	Staf Pelaporan & Tatib	4
	<b>Jumlah total</b>	188

Sumber : *Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta*, April 2008.

Tingkatan jabatan umumnya berbanding lurus dengan tingkat pendidikan seseorang. Hal yang sama juga terjadi pada struktur kepegawaian di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta yang mengalami pembagian menurut tingkatan pendidikan seperti tertera pada tabel dibawah ini :

**Tabel : 7.2.**  
**Data Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.**

No	Golongan	Jumlah
1	SLTA	81
2	D III	14
3	S I	81
4	S 2	12
	<b>Jumlah total</b>	188

Sumber : *Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta*, April 2008.

### 2.3. Gambaran Umum Narapidana Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta.

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta dikhususkan untuk menampung narapidana yang terkait kasus-kasus narkoba. Dalam tabel dibawah ini data penghuni berdasarkan status mereka :

**Tabel : 8.2.**  
**Data Penghuni Berdasarkan Status**

No	Status	Jumlah
1.	<b><u>T a h a n a n.</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A I. (Kepolisian).</li> <li>• A II. (Kejaksaan).</li> <li>• A III (PengadilanNegeri).</li> <li>• A IV (Pengadilan Tinggi).</li> <li>• A V (Mahkamah Agung).</li> </ul>	- 44 46 6 -
2.	<b><u>N a r a p i d a n a.</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B.I</li> <li>• B.IIa</li> <li>• B.IIb</li> <li>• B.IIIs</li> <li>• Seumur Hidup.</li> <li>• Pidana Mati.</li> </ul>	2304 55 - 82 4 -
	<b>Jumlah</b>	<b>2541</b>

Sumber : Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta, 07 April 2008.

Selain dari pada itu narapidana kasus-kasus narkoba dapat dikategorikan kedalam 2 (dua) bagian yakni IDU (*Injected Drug User*) dan non IDU :

**Tabel : 9.2.**  
**Narapidana IDU dan non IDU.**

No	S t a t u s		J u m l a h
	IDU	Non IDU	
1	907	1634	<b>2541</b>

Sumber : Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta, 07 April 2008.

Selain dari pada itu isi penghuni Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta juga ada yang berkewarganegaraan asing seperti terlihat dalam tabel :

**Tabel : 10.2.**  
**Narapidana Berdasarkan Kewarganegaraan.**

No	Status Kewarganegaraan	Jumlah
1	Warga Negara Indonesia	2514
2	Warga Negara Asing	27

	<b>Jumlah total</b>	<b>2541</b>
--	---------------------	-------------

Sumber : *Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta*, 07 April 2008.

Penghuni Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta sebagian besar dijerat dengan tindak penyalahgunaan narkoba, namun juga terdapat sebagian kecil jumlah penghuni yang terlibat kasus tindak pidana lain-lain seperti terlihat dalam tabel :

**Tabel : 11.2.**  
**Jenis Kejahatan yang Dilakukan**

No	Jenis Kejahatan	Jumlah	Keterangan
1.	Narkotika	1842	-
2	Psikotropika	637	-
3	Zat adiktif	-	-
4	Lain-lain	62	-
	<b>Jumlah</b>	<b>2541</b>	-

Sumber : *Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta*, 07 April 2008.

Jumlah total penghuni Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta yang menurut ukuran ideal sudah melampaui daya tampung atau over kapasitas diupayakan untuk selalu tetap mendapatkan kamar hunian yang memadai dengan pola penyebaran pada masing-masing blok seperti terlihat dalam tabel :

**Tabel : 12.2.**  
**Penempatan Kamar Hunian**

N0	Blok	Jumlah	Keterangan
1	Blok A	835 orang	-
2	Blok B	708 orang	-
3	Blok C	953 orang	-
4	Blok Pamsus	28 orang	-
		17 orang	Dirawat di poliklinik
	<b>Jumlah</b>	<b>2541 orang</b>	-

Sumber : *Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta*, 07 April 2008.

Penghuni Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta selain terdiri dari narapidana kasus narkoba yang terdiri dari pemakai, pengedar, juga terdapat narapidana kasus lain seperti kasus teroris dan pembunuhan yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia dan warga negara asing. Sebenarnya Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta merupakan tempat bagi para narapidana tindak pidana narkoba namun karena Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta juga

merupakan Lembaga Pemasyarakatan yang super maksimum tingkat pengamannya maka ditempatkan pula narapidana yang selain kasus narkoba dan kasus lain dianggap sangat berbahaya atau menarik

Dengan jumlah penghuni sebanyak 2.541 orang sudah melebihi daya tampung Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta over kapasitas setiap harinya isi penghuni Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta selalu mengalami perubahan (berkurang dan bertambah) perubahan ini disebabkan oleh antara lain :

- a. Pindahan narapidanan ke Lembaga Pemasyarakatan lain.
- b. Menjalankan program pembinaan berupa Pembebasan bersyarat (PB), Cuti Menjelang Bebas (CMB), Cuti Mengunjungi Keluarga (CMK), dan lain-lain.
- c. Bebas dari tuntutan hukum.
- d. Bebas Murni.
- e. Meninggal dunia.

Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta mempunyai 4 blok untuk penghuni warga binaan pemasyarakatan yang terdiri dari blok A, blok B, blok C dan blok Pamsus. Warga Binaan Pemasyarakatan diberi kesempatan pula untuk mengisi waktu mereka dengan berbagai kegiatan antara lain :

- a. Kegiatan olah raga yang terdiri dari :
  - 1) olah raga sepak bola.
  - 2) olah raga bola volly.
  - 3) olah raga bulutangkis
  - 4) tenis meja.
  - 5) lari pagi dan jalan santai.
  - 6) fitnes.
  - 7) senam.
- b. Kegiatan kerohanian  
Kegiatan kerohanian bagi warga binaan pemasyarakatan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta terdiri dari :
  - 1) Kegiatan kerohanian di Masjid.

- 2) Kegiatan kerohanian di Vihara.
  - 3) Kegiatan kerohanian di Gereja.
- c. Kegiatan Rekreasi.
- Kegiatan rekreasi untuk warga binaan pemasyarakatan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta terdiri dari :
- 1) Bermain musik/band bersama di Gazebo.
  - 2) Panggung hiburan biasanya pada hari-hari tertentu.
- d. Kegiatan dapur.
- e. Kegiatan kebersihan taman.
- f. Kegiatan bengkel kerja yang terdiri dari :
- 1) Kegiatan pembuatan patung.
  - 2) Kegiatan sablon.
  - 3) Kegiatan jahit menjahit.
  - 4) Kegiatan servis motor.

#### **2.4. Gambaran Umum Pelaksanaan dan Strategi Penanggulangan Peredaran Narkotika di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta**

Penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba saat ini menjadi masalah yang sangat memprihatinkan dan cenderung semakin meningkat serta merupakan masalah bersama antara yang melibatkan pemerintah dan masyarakat sehingga memerlukan suatu strategi yang melibatkan seluruh komponen bangsa yang bersatu padu dalam suatu gerakan bersama untuk melaksanakan strategi "menyeimbangkan dan memadukan pengurangan pemasukan dan pengurangan permintaan" sehingga program P4GN dapat berhasil guna.

**Tabel : 13.2**  
**Jumlah Kasus Pelanggaran Narkoba di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta Tahun 2006 - 2007**

No	Tanggal	Lokasi	Penemuan	Jumlah
1.	20/01/2006	Blok A, No 207	Ganja	2 paket

2.	26/03/2006	Blok B, No 2052	Putauw	15 gram
3.	20/05/2006	Blok B, No 2050	Shabu-shabu	1 paket
4.	29/08/2006	Blok B, No 2065	Shabu-shabu	1 paket
5.	25/09/2006	Blok A, No 220	Shabu-shabu Alumunium foil Bong	1 paket 4 lembar 1 buah
6.	30/10/2006	Blok B, No 2019	Putauw	1 paket
		Blok C, No 118	Putauw Alumunium foil Bong	2 paket 1 lembar 4 buah
7.	07/11/2006	Blok C, lantai II	Shabu-shabu	1 paket
		Blok B, lantai I	Putauw	3 paket
8.	19/12/2006	Portir	Bong	1 buah
9.	20/12/2006	Blok B, No 2079	Putauw	1 paket
10.	22/12/2006	Blok Isolasi	Putauw	1 paket
11.	03/01/2007	Blok C, No 128	Shabu-shabu Alumunium foil Bong Timbangan narkoba	1 paket 1 lembar 2 buah 1 buah
12.	25/10/2007	Portir	Shabu-shabu	2 paket
13.	16/02/2007	Blok B, No 1005	Shabu-shabu	5 paket
		Blok C, No 313	Bong	1 buah
14.	27/08/2007	Blok A, No 316	Shabu-shabu	3 gram
15.	08/11/2007	Blok A, No 314	Ganja	1 paket

Sumber : *Lembaga Pemasarakatan Narkotika* Januari Jakarta 2008

Penyalahgunaan narkoba di dalam Lapas/Rutan terjadi salah satunya di akibatkan dari lemahnya pengawasan petugas, jumlah yang tidak seimbang antara petugas dan penghuni, adanya narapidana khususnya bandar narkoba yang mampu mengatur, mengendalikan peredaran narkoba di luar tembok dan mampu memberikan fasilitas yang menggiurkan kepada oknum petugas Lapas/Rutan, selain itu pula keterbatasan pengetahuan dari petugas dan sarana yang belum optimal yang mampu mendukung pelaksanaan tugas.

Masuknya barang-barang bawaan dari pengunjung di katagorikan sebagai salah satu sebab pula masuknya narkoba di dalam Lapas/Rutan, selain dari ulah para oknum petugas yang juga ikut memfasilitasi, sehingga ada beberapa tindak penyalahgunaan narkoba yang transaksinya diduga dikendalikan narapidana/tahanan yang berada di dalam Lapas/Rutan :

#### **1. Terjadinya Gangguan Keamanan dan Ketertiban.**

Timbulnya beberapa gangguan keamanan dan ketertiban di dalam Lembaga Pemasyarakatan akibat dari narkoba seperti adanya pemerasan kelompok-kelompok, perkelahian, selain dari pada itu ada pula temuan-temuan narkoba berdasarkan hasil data Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta bulan Januari sampai dengan Desember 2007 terdapat 8 kali temuan narkoba di dalam Lapas dimana narapidana yang terlibat 12 orang, pengunjung yang terlibat 3 orang dan petugas yang terlibat ada 4 orang, keseluruhan barang temuan tersebut diserahkan kepada polisi untuk ditindak lebih lanjut.

## 2. **Tingginya Angka Kematian Narapidana dan Tahanan.**

Tingginya angka kematian khususnya terjadi bagi mereka pengguna jarum suntik yang mengkonsumsi narkoba jenis putauw dimana resiko terkena penyakit HIV sangatlah rentan apalagi dengan disertai dengan penyakit lain yang menyertai seperti TBC, Hepatitis, Ginjal dll.

**Tabel : 14.2.**  
**Jenis Kematian Narapidana**

No	Bulan	Rawat Inap di Poliklinik	Jumlah Kematian
1.	Januari	15 orang	6 orang
2.	Februari	15 orang	4 orang
3.	Maret	22 orang	3 orang
4.	April	21 orang	5 orang
5.	Mei	29 orang	5 orang
6.	Juni	22 orang	7 orang
7.	Juli	25 orang	10 orang
8.	Agustus	22 orang	9 orang
9.	September	28 orang	3 orang
10.	Oktober	29 orang	8 orang
11.	November	19 orang	4 orang
12.	Desember	21 orang	7 orang

Sumber : Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta. Januari 2008

Ada beberapa alasan mengapa bangsa Indonesia harus serius dalam memberantas tindak kejahatan narkoba yang semakin hari semakin memprihatinkan:

- a. Pemerintah Indonesia belum optimal dalam menanggulangi kasus-kasus penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba. Hal ini mengisyaratkan kepada kita untuk lebih peduli dan memperhatikan secara lebih khusus untuk menanggulangnya.
- b. Secara yuridis, instrumen hukum yang mengaturnya baik berupa peraturan perundang-undangan maupun konvensi yang sudah diratifikasi, sebenarnya sudah cukup memenuhi sebagai dasar pemberantasan dan penyalagunaan peredaran gelap narkoba.
- c. Mengingat peredaran gelap narkoba sekarang ini sudah begitu merebak, maka upaya penanggulangannya tidak dapat semata-mata dibebankan kepada pemerintah dan aparat penegak hukum saja, dengan pemberlakuan peraturan dan penjatuhan sanksi pidana kepada para pelanggar hukum, melainkan tugas dan tanggung jawab kita bersama. Dengan adanya upaya terpadu (*integrated*) dari semua pihak, seperti keluarga, sekolah, masyarakat, Ulama, Lembaga Swadaya Masyarakat dan pemerintah termasuk BNN sehingga dapat menanggulangi dan meminimalisir terhadap kasus tidak pidana narkoba.

Dalam upaya memperkecil tingkat penyalahgunaan narkoba di Lembaga Pemasyarakatan atau Rumah Tahanan terdapat 2 bentuk model penanganan yang dilakukan, yaitu :

#### **1. Penindakan.**

Penindakan merupakan salah satu upaya preventif yang dilakukan petugas dalam memberantas peredaran narkoba maupun penyalahgunaan narkoba di dalam Lapas/Rutan. Upaya-upaya penindakan dimulai dari :

- a. Memperketat kunjungan.

Upaya untuk memperketat kunjungan dapat dilakukan dengan melakukan pemeriksaan tertib dan teliti terhadap setiap orang yang akan memasuki lingkungan

b. Melakukan pengeledahan secara berlapis

Pengeledahan berlapis dapat dilakukan dengan memeriksa semua orang yang akan memasuki area Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta, tanpa terkecuali, baik terhadap pengunjung maupun petugas. Selain itu pula melakukan pengeledahan berkala di kamar-kamar narapidana /tahanan di setiap blok penghuni.

c. Membatasi dan melarang petugas yang lepas dinas

Pihak Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta menerapkan larangan bagi petugas yang telah melaksanakan dinas, sedang cuti atau libur untuk tidak masuk ke dalam Lapas dengan alasan yang tidak jelas.

d. Meningkatkan sarana pengamanan

Menerapkan sistem "*Maximum Security*" di Lembaga Pemasyarakatan dengan menggunakan peralatan keamanan yang dapat menunjang pelaksanaan sistem pengamanan berupa *X Ray* dan *Metal Detector*. Sehingga dapat mencegah masuknya narkoba dari luar ke dalam Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta.

#### 4. Penanganan dengan Metode Terapi Rehabilitasi

Salah satu yang harus dipahami fungsi petugas pemasyarakatan selain melakukan tugas pengamanan juga melakukan tugas-tugas pembinaan dalam upaya mengembalikan narapidana kembali ketengah masyarakat untuk menjadi manusia yang produktif dan berhasil guna. Bagi Narapidana/tahanan kasus narkoba khususnya pengguna, penanganan yang dilakukan adalah dengan program pembinaan terapi rehabilitasi medis maupun sosial, yang mengacu pada 4 tahap pembinaan (tahap 1/3, tahap 1/3—1/2, tahap 1/2—2/3, tahap 2/3 CMB, PB) berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.02-PK.04.10 tanggal 10

April 1990 tentang Pola Pembinaan Narapidana dan Tahanan, dan kemudian diperkuat dengan Edaran Direktur Jenderal Pemasyarakatan No : E.55. PK.04 tahun 2005 tanggal 27 Juni 2005 Tentang strategi penanggulangan HIV/AIDS dan Penyalahgunaan Narkoba di dalam Lembaga Pemasyarakatan dan Rumah Tahanan di Indonesia tahun 2005 - 2009 dalam salah satu programnya dari keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan dinyatakan "Program Rehabilitasi : Dalam penanggulangan HIV/AIDS dan penyalahgunaan narkoba di Lapas/Rutan metode rehabilitasi yang digunakan adalah :

#### 1. **Terapi Rehabilitasi Sosial :**

Program pembinaan yang dilakukan pada Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta dilaksanakan dengan berbagai bentuk terapi, dimana salah satunya adalah Terapi Rehabilitasi Sosial dengan pembagian sebagai berikut :

##### a. *Therapy Community* (terapi lingkungan) :

Merupakan suatu metode rehabilitasi sosial yang ditujukan kepada korban narkoba yang merupakan sebuah *family* (keluarga) yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai masalah yang sama dan tujuan yang sama, yang didasarkan kepada menolong diri sendiri dan sesama yang dipimpin oleh seorang diantara mereka dalam kelompok, dimana para korban dibantu untuk menemukan dan menanamkan rasa penghargaan pada diri sendiri untuk membebaskan dirinya dari ketergantungan terhadap penyalahgunaan narkoba, sehingga terjadi perubahan perilaku dalam kaitannya dengan fungsi sosialnya dalam masyarakat.

##### b. *Criminon* :

Diartikan sebagai *no crime* yang artinya bahwa terapi rehabilitasi yang dilaksanakan ini bertujuan untuk membentuk seseorang narapidana maupun tahanan agar tidak kembali melakukan kejahatan dikarenakan adanya rasa kurang percaya diri, tidak percaya akan kemampuan

yang dimilikinya didalam menghadapi suatu tantangan ataupun hambatan kehidupan yang melilitnya, krisis ekonomi dan kebutuhan sandang maupun papan, tidak mampu menyesuaikan dengan sistem nilai yang berlaku di lingkungan masyarakatnya sehingga ia melakukan suatu tindakan melanggar hukum.

c. Program rumatan terapi metadon :

Suatu terapi bagi pengguna narkotika jenis heroin untuk mengatasi masalah yang di timbulkannya. Program terapi metadon dilakukan dalam jangka panjang oleh karena itu dinamakan rumatan metadon yang tujuannya untuk mengurangi resiko yang dibuat karena penggunaan heroin dan memperbaiki kualitas hidup. Terapi ini juga dapat digunakan dalam jangka pendek untuk mengatasi gejala putus heroin, tapi program ini digunakan untuk mengubah kebiasaan. Metadon merupakan obat yang digolongkan dalam golongan 2 dalam Undang-Undang RI No 22 Tahun 1997 Tentang Narkotika. Metadon di gunakan untuk pengobatan medik spesifik sebagai bagian terapi ketergantungan opioda (ketergantungan heroin, morfin) dan dalam pengawasan yang ketat.

**2. Rehabilitasi Medis.**

Didefinisikan sebagai suatu bentuk kegiatan dalam bentuk pemberian obat bagi mereka yang memerlukan terapi medis, seperti mereka yang setelah dilakukan tes VCT positif HIV, maka perlu dilakukan pengobatan melalui ARV atau mereka yang dengan HIV infeksi oportunitis maka penyakit yang menyertainya di lakukan pengobatan terlebih dahulu. Baru setelah sembuh dilakukan pengobatan HIV-nya.

**3. Program Pembinaan Kerohanian dan Keterampilan**

Program pembinaan kerohanian dan keterampilan dalah merupakan program pembinaan mental dan kemandirian yang

berfungsi membentuk karakter seseorang untuk mampu mandiri dalam menjalani kehidupannya kelak bila selesai menjalani pidana dan berbaur dengan masyarakat.

Seperti juga penanganan gangguan keamanan dan ketertiban lainnya, maka penanganan terhadap penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika ini, mengandung prinsip lebih baik mencegah daripada menanggulangi. Metode-metode tersebut antara lain :

a. Metode Pre-emptif

Upaya pre-emptif dapat dilakukan dengan kegiatan-kegiatan edukatif dengan sasaran menghilangkan faktor-faktor pendorong untuk melakukan kegiatan penyalahgunaan narkoba. Kegiatan ini bisa berupa kegiatan pembinaan, pengembangan pengetahuan maupun kegiatan-kegiatan lainnya yang bersifat produktif, konstruktif maupun kreatif bagi para penghuni. Kegiatan ini bisa dilaksanakan bersama-sama dengan pihak keluarga, bantuan hukum, lembaga keagamaan, lembaga kemasyarakatan, lembaga pendidikan dan lain-lain.

b. Metode Pre-ventif

Upaya ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan peredaran narkotika ilegal dengan cara pengawasan jalur-jalur yang dapat dimanfaatkan oleh narapidana atau tahanan, seperti pengawasan pada portir dan tempat kunjungan.

c. Metode Rep-resif

Merupakan upaya peningkatan dan penegakan hukum terhadap ancaman faktual dengan sanksi yang tegas. Adapun bentuk-bentuknya antara lain bisa dilakukan dengan cara melaporkan kepada pihak yang berwajib, kurungan sunyi, tidak diberikan hak remisinya, tidak diperbolehkan dikunjungi dalam waktu tertentu, dan lain-lain.



### **BAB III**

#### **KERANGKA TEORI**

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia lewat Direktorat Jenderal Pemasyarakatan mendirikan Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Narkotika Jakarta dengan tujuan utama untuk memutuskan mata rantai jaringan penyebaran narkotika dan psikotropika serta memberikan pelayanan program rehabilitasi medis terpadu khusus bagi para pengguna narkotika dan psikotropika dan juga untuk mengubah perilaku sebagai pemakai maupun pengedar.

#### **3.1. Lembaga Pemasyarakatan Sebagai Organisasi**

Perkataan organisasi berasal dari Yunani *organon* dan istilah Latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. James D. Mooney mengatakan, “organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”, sedangkan Chester I. Barnard memberikan pengertian organisasi sebagai suatu sistem dari aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Bila dibandingkan kedua pendapat tersebut, sebenarnya tidak ada perbedaan yang hakiki karena James D. Mooney melihat organisasi itu sebagai “badan” dimana terdapat perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama, sedangkan Chester I. Barnard melihat organisasi itu merupakan suatu “susunan skematis” dimana tergambar “sistem daripada aktivitas kerjasama”. Dengan kata lain, masing-masing melihat organisasi itu dari suatu segi.

Tanpa mendefinisikan apa organisasi, beberapa penulis mengemukakan ada tiga ciri dari suatu organisasi, yaitu :

- a. Adanya sekelompok orang,
- b. Antar hubungan terjadi dalam suatu kerjasama yang harmonis, dan,
- c. Kerjasama didasarkan atas hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

Dengan ketiga ciri yang dikemukakan, jelas apa yang dapat dimasukkan ke dalam pengertian organisasi dan apa yang tidak dapat dimasukkan kedalamnya. Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi itu dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan tertentu.
- b. Organisasi dalam arti bagan atau struktur adalah gambar secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerjasama dari orang-orang yang terdapat dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan. (Drs. Sutarto, 1980).

Trewatha dan Newport (1982, 188-190), menyajikan definisi berikut tentang sebuah organisasi :

*” Sebuah organisasi dapat kita nyatakan sebagai sebuah struktur sosial, yang didesain guna mengoordinasikan kegiatan dua orang atau lebih, melalui suatu pembagian kerja, dan hierarki otoritas, guna melaksanakan pencapaian tujuan umum tertentu”*

Definisi yang dikemukakan menekankan dua macam pertimbangan :

- a. Adanya suatu kelompok orang yang bekerja sama secara terkoordinasi guna melaksanakan pencapaian sasaran-sasaran. Adapun tujuan dalam hal mengkombinasikan kekuatan-kekuatan yang ada, adalah untuk mencapai tujuan-tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh individu-individu yang bekerja secara terpisah. Tanpa tujuan, tidak ada alasan sama sekali bagi eksistensi suatu organisasi.
- b. Suatu organisasi, berkaitan dengan kerangka kerja atau strukturalnya. Salah satu elemen penting dari struktur adalah pembagian kerja, maksudnya suatu spesialisasi kerja dimana kegiatan-kegiatan yang serupa pada umumnya di kelompokkan ke dalam kesatuan-kesatuan fungsional atau kesatuan-kesatuan kegiatan. Masing-masing kesatuan diserahkan kepada seorang manajer atau seorang supervisor, yang menciptakan arus komunikasi didalam dan diantara kesatuan-kesatuan yang ada.

Dibawah ini pengertian organisasi yang dirumuskan para pakar (dalam Sedarmayanti, 2000:19-20) diantaranya adalah :

- a. Wexley dan Yulk dalam Kasim (1993:1) organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Weber (1978:952) mengatakan bahwa ”Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pimpinannya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi di antara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka”.
- c. Waldo (1955:6) mengartikan organisasi adalah struktural hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi.
- d. Silverman (1971:147) mendefinisikan organisasi adalah lembaga sosial dengan ciri-ciri khusus : secara sadar di bentuk dari suatu waktu

tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif jelas walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan di ubah oleh anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan.

- e. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan. Dengan demikian organisasi harus dibuat secara rasional, dalam arti dibentuk dan beroperasi berdasarkan ketentuan formal dan perhitungan efisiensi. Organisasi sesungguhnya merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah di tentukan.

Pada umumnya dapat kita mengatakan bahwa organisasi-organisasi dibentuk manusia untuk memenuhi aneka macam kebutuhannya, seperti misalnya kebutuhan emosionalnya, kebutuhan spiritualnya, kebutuhan intelektualnya, kebutuhan ekonominya, dan kebutuhan politiknya.

Dalam sebuah organisasi, pembagian adalah keharusan sebab tanpa adanya pembagian kerja kemungkinan terjadi tumpang tindih tugas amat besar. Pembagian kerja pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan *job description* dari masing-masing unsur sampai unit-unit terkecil dalam organisasi. Dengan pembagian kerja, dapat ditetapkan sekaligus susunan organisasi dan hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

Dalam mengadakan pembagian kerja, ada beberapa dasar yang dapat digunakan sebagai pedoman, yaitu :

- a. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, misalnya kabupaten membagi tugas pekerjaan atas dasar kecamatan yang terdapat dalam kabupaten tersebut.
- b. Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi misalnya dalam suatu industri mobil terdapat urusan mobil sedan, truk, jip, dan sebagainya.

- c. Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya pada sebuah rumah sakit terdapat bagian penyakit kulit, penyakit dalam, penyakit paru, penyakit mata, penyakit THT, dan lain sebagainya.
- d. Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian kerja), misalnya dalam suatu perusahaan industri terdapat bagian pembelian, personalia, tata usaha, pemasaran, penggudangan, dan lain sebagainya.
- e. Pembagian kerja atas dasar waktu sehingga terdapat bagian waktu pagi, siang dan malam.

Pembagian kerja bukan saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari spesialisasi, tetapi juga dalam rangka mewujudkan penempatan orang yang tetap pada jabatan yang tepat dan dalam rangka mempermudah pengawasan oleh atasan.

### 3.2. Fungsi Manajemen.

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno "*ménagement*", yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu : (1) manajemen sebagai suatu proses; (2) manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen; dan (3) manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu.

Sampai saat ini, masih belum ada konsensus mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen. Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan pendapat beberapa penulis sebagai berikut :

- a. Louis A. Allen : Leading, Planning, Organizing, Controlling.
- b. Prajudi Atmosudirdjo : Planning, Organizing, Directing, atau Actuating, Controlling.
- c. John R. Beishline, Ph. D : Perencanaan, Organisasi, Komando, Kontrol
- d. Henry Fayol : Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.

- e. Luther Gullich : Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgetting.
- f. Koontz dan O'Donnel : Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling.
- g. William H. Newman : Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling.
- h. Dr. S. P. Siagian, M. P. A : Planning, Organizing, Motivating, Controlling.
- i. William Spriegel : Planning, Organizing, Controlling.
- j. George R. Terry : Planning, Organizing, Actuating, Controlling.
- k. Lyndak F. Urwick : Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.
- l. Dr. Winardi, S.E : Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communication, Controlling.
- m. The Liang Gie : Planning, Decision Making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.  
(Pariata Westra, 1980)

Pada hakekatnya, bila di kombinasikan pendapat ketiga belas penulis diatas, maka fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

### 1. *Forecasting*

*Forecasting* atau *prevoyance* (Francis) adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

### 2. *Planning termasuk Budgetting*

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai kepada perumusan yang lebih rumit. Ada yang merumuskan dengan sangat sederhana, misalnya perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang agak kompleks merumuskan perencanaan sebagai

penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus di capai, bagaimana hal itu harus di capai, siapa yang bertanggung jawab, dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

Hampir sama dengan pembatasan terakhir di mana perumusan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada 6 pernyataan berikut :

- a. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- b. Apakah sebab tindakan itu harus dikerjakan ?
- c. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
- d. Kapankah tindakan itu dilaksanakan ?
- e. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
- f. Bagaimana caranya melaksanakan tindakan itu ?

Sesungguhnya fungsi perencanaan bukan saja menetapkan hal-hal seperti tersebut di atas, tetapi juga dalam fungsi perencanaan sudah termasuk di dalamnya penetapan anggaran atau *budgett*. Oleh karenanya lebih tepat bila perencanaan atau *planning* dirumuskan sebagai penetapan tujuan, *policy*, prosedur, *budgett*, dan program dari suatu organisasi. Jadi dengan fungsi *planning* termasuk *budgetting* yang dimaksudkan fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti, dan menetapkan iktisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan akan di peroleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan.

### 3. *Organizing*

Dengan *organizing* dimaksud mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas

yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

#### 4. ***Staffing atau Assembling Resources***

Istilah *staffing* diberikan Luther Gulick, Horald Koonz dan Cryil O' Donnel sedangkan *resources* dikemukakan oleh William Herbert Newman. (1957). Kedua istilah itu cenderung mengandung pengertian yang sama.

*Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pementangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

*Organizing* dan *staffing* merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya. *Organizing* yaitu berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan *staffing* berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada didalam organisasi tersebut.

#### 5. ***Directing atau Commanding***

*Directing* atau *commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

#### 6. ***Leading***

Istilah *leading*, yang merupakan salah satu fungsi manajemen, dikemukakan oleh Louis A.Allen (1963) yang dirumuskannya sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak. Pekerjaan *leading*, meliputi 5 macam kegiatan, yaitu :

- a. mengambil keputusan.

- b. mengadakan komunikasi agar saling pengertian antara manajer dan bawahan.
- c. memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
- d. memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya.
- e. serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **7. *Coordinating***

*Coordinating* atau mengkoordinasikan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan itu, antara lain dengan memberi instruksi, perintah, mengadakan pertemuan untuk memberikan penjelasan, bimbingan atau nasehat, dan mengadakan *coaching* dan perlu memberi teguran.

#### **8. *Motivating***

*Motivating* atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan ditujukan agar bawahan bertambah kegiatannya, atau mereka lebih semangat melaksanakan tugas-tugas sehingga mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna.

#### **9. *Controlling***

*Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai

tujuan yang digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

#### **10. Reporting**

*Reporting* atau laporan adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun tertulis sehingga dalam penerimaan laporan dapat memperoleh gambaran bagaimana pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan.

### **3.3. Manajemen Konflik Dalam Organisasi**

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan didalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga (Hardjana, 1994). Konflik antar orang didalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan kearah produktif bila dikelola secara baik (Cumings, 1980:59) demikian juga Edelman, R.J.(1997) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang, dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi makin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak (Owens, R.G.1991).

Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Maka dari itu, pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan tentang manajemen konflik dan

memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pemimpin pada saat menanggapi konflik (Hardjaka,1994). Dalam pengertian yang hampir sama, Manajemen Konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendricks,W., 1992). Demikian halnya, Criblin, J. (1982;219) mengartikan Manajemen Konflik merupakan tehnik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Sementara Tosi, H.L.et.al.(1990) berpendapat bahwa, "*Conflict management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and antervenens if needed.* Manajemen Konflik dalam organisasi menjadi tanggungjawab pimpinan (*manager*) baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle level manager*), dan manajer tingkat atas (*top level manajer*), maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif. Manajemen Konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal yaitu, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan.

Tujuan Manajemen Konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (Walton, R.E. 1987:79; Owens, R.G.1991). Selanjutnya, Manajemen Konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat tetap baik (Hardjana, 1994). Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap tehnik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada tehnik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Gibson, J.L. et.al.(1996) mengatakan memilih resolusi konflik yang cocok tergantung faktor-faktor penyebabnya. Dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas, dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami (Owens, R.G,1991).

Menurut Handoko (1992:74) secara umum, terdapat tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu:

- a. Stimulasi konflik.
- b. Pengurangan atau penekanan konflik.
- c. Penyelesaian konflik.

Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi konflik terlalu rendah. Situasi konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan.

Pimpinan (manajer) organisasi perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai dampak peningkatan kerja anggota organisasi. Pengurangan atau penekanan konflik, manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik sekecil-kecilnya dan bahkan berusaha meniadakan konflik daripada menstimulasi konflik. Strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian kejadian konflik tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Penyelesaian konflik berkenan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan.

Menurut Maswadi Rauf (2002) dalam penyelesaian sebuah konflik biasanya ditempuh dengan berbagai cara dan metode penyelesaian konflik yang sering dipakai adalah penyelesaian konflik dengan persuasif (perundingan). Namun sering terjadi penyelesaian konflik melalui cara persuasif ini mengalami kegagalan dan tidak mungkin untuk dilakukan, sehingga penyelesaian konflik yang lazim dipilih adalah penyelesaian konflik dengan cara-cara *koersif* (kekerasan). Pada dasarnya penyelesaian konflik yang paling ideal adalah dengan cara persuasif karena dalam perundingan dilakukan secara rasional dan biasanya berbentuk musyawarah. Sementara cara *koersif* dianggap kurang sesuai karena penggunaan

kekerasan atau ancaman dianggap bertentangan dengan nilai-nilai kemanusiaan.

Penyelesaian konflik secara persuasif akan efektif apabila masing-masing pihak yang terlibat konflik tidak bersifat "*fanatic*" dan "*arrogant*", sehingga bersedia menerima pendapat pihak lain. Jika masing-masing pihak yang berkonflik fanatik dan arogan maka mereka akan sangat sulit menerima pendapat orang lain dan kurang bersedia mengurangi tuntutan diri sendiri dan hanya dengan sikap penerimaan inilah titik temu (kompromi) dapat tercapai. Dengan kata lain kompromi akan bisa dihasilkan dengan baik, bila masing-masing pihak yang berkonflik menyetujui hal yang sama ataupun menyamakan sikap dan nilai yang dianut oleh pihak-pihak yang berkonflik tersebut.

Lebih jauh diuraikan bahwa penyelesaian ataupun pengelolaan konflik dapat dilakukan melalui beberapa upaya antara lain :

- a. Pencegahan konflik yang bertujuan mencegah timbulnya suatu konflik yang lebih luas dan menghindari munculnya perilaku kekerasan melalui suatu persetujuan atau kesepakatan damai.
- b. Pengelolaan konflik bertujuan untuk mengatasi dan menghindarkan kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak terlibat.
- c. Resolusi konflik yakni menangani sebab-sebab terjadinya konflik dan berusaha membangun hubungan baru yang dapat tahan lama diantara kelompok-kelompok yang saling bermusuhan. Semakin mendalamnya suatu konflik, berarti semakin tajamnya perbedaan diantara masing-masing yang terlibat konflik tersebut dan semakin meluasnya suatu konflik, maka berarti semakin banyak jumlah orang yang terlibat dalam konflik tersebut.

Transformasi konflik yang merupakan upaya pengendalian sumber-sumber konflik sosial dan politik sehingga tidak meluas, dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari pertentangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Menurut Vold (Moh Kemal Darmawan, 2000:93) berbagai kelompok mempunyai berbagai kepentingan dan seringkali bertentangan sehingga dapat menimbulkan konflik. Secara umum untuk menyelesaikan konflik dikenal beberapa istilah :

- a. Pencegahan konflik bertujuan mencegah timbulnya kekerasan dalam konflik.
- b. Penyelesaian konflik bertujuan mengakhiri kekerasan melalui persetujuan perdamaian.
- c. Pengelolaan konflik bertujuan membatasi atau menghindari kebiasaan melalui atau mendorong perubahan pihak-pihak yang terlibat agar berperilaku positif.
- d. Resolusi konflik bertujuan menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru yang relative dapat bertahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
- e. Transpormasi konflik mengatasi sumber-sumber konflik dan politik yang lebih luas dengan mengalihkan kekuatan negative dari sumber perbedaan berkekuatan positif.

Tahap-tahap penyelesaian konflik :

- a. Pengumpulan data : data awal yang harus dikenal adalah menjawab pertanyaan 5 W dan 1 H :
  - a) Who, siapa saja yang terlibat langsung dan tidak langsung dalam konflik.
  - b) Which, Jenis apa yang melibatkan mereka.
  - c) Why, apa penyebab dua pihak atau lebih terlibat dalam konflik
  - d) When, kapan konflik terjadi.
  - e) Where, dimana konflik terjadi.
  - f) How, bagaimana proses awal sampai akhir konflik terjadi.
- b. Periksa ulang pencatatan data no 1 diatas.
- c. Ingatkan bahwa kita bekerja untuk menghasilkan sebuah keputusan manajemen konflik memenangkan pengakhiran konflik.

- d. Mendengarkan kedua pihak atau pihak lain saling menengahkan dengan memberikan dukungan terhadap gagasan yang sama.
- e. Ciptakan kesan bahwa untuk menyelesaikan konflik dibutuhkan kerjasama, karena itu lakukan redefinisi cara terbaik menyelesaikan konflik.
- f. Lakukan negosiasi dan kompromi untuk memilih cara terbaik menyelesaikan konflik.
- g. Kemukakan bahwa kerukunan jauh lebih mahal dari pada konflik (Jonhson & Jonhson).

### **3.4. Faktor-Faktor Yang Menjadi Kendala Organisasi Dalam Menjalankan Fungsi Manajemen**

Dalam pelaksanaan fungsi manajemen di lembaga pemasyarakatan biasanya di temui kendala-kendala dalam pelaksanaannya, kendala-kendala tersebut antara lain meliputi : faktor anggaran, faktor wewenang, faktor sumber daya manusia, dan faktor sarana dan prasarana.

#### **1. Anggaran.**

Antara manajemen sumber daya manusia dengan anggaran terdapat hubungan yang erat. Pengaruh nilai terhadap perencanaan sumber daya manusia sangat jelas pada hubungan ini. Hubungan tersebut dapat dilihat dalam beberapa hal sebagai berikut (Klingner&Nalbandian, 127-130) :

- a. Anggaran merupakan pusat pertemuan antara politik dengan administrasi publik, dan merupakan proses lewat mana konflik-konflik nilai diatasi dan diterjemahkan kedalam program-program kongkret melalui pengalokasian sumber-sumber daya yang langka ke tujuan-tujuan program.
- b. Karena gaji tunjangan merupakan 50 hingga 70 % dari pengeluaran instansi pemerintah, nota keuangan yang paling vital yang disampaikan oleh pimpinan eksekutif, atau dianggarkan oleh lembaga legislatif, merupakan pengeluaran untuk gaji dan tunjangan. Alat yang paling umum digunakan oleh lembaga

legislatif untuk mempengaruhi besarnya dan arah dari program instansi adalah pembatasan anggaran atas sejumlah kedudukan yang dialokasikan untuk suatu instansi, dan tingkat gaji dan tunjangan yang diperuntukan bagi jabatan-jabatan instansi pemerintah. Oleh karena itu persiapan anggaran dan proses persetujuan merupakan sarana melalui mana lingkup dari pada administrasi publik berhubungan dengan konteks politik lebih luas.

- c. Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek manajemen kepegawaian pemerintah yang menjembatani antara lingkungan politi luar dan aktivitas-aktivitas inti seperti analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan imbalan/kompensasi.

Anggaran merupakan dokumen penting yang berusaha untuk mendamaikan prioritas-prioritas program dengan sumber-sumber pendapatan yang diproyeksikan. Anggaran menggabungkan suatu pengumuman dari aktivitas-aktivitas organisasi atau tujuan-tujuan untuk suatu jangka waktu yang ditentukan dengan informasi mengenai dana yang dibutuhkan untuk aktivitas-aktivitas itu atau untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Suatu anggaran mempunyai banyak tujuan : informasi, pengawasan, perencanaan, atau evaluasi.

Dalam sejarah, tujuan yang paling utama dari anggaran adalah pengawasan luar, yaitu membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh Undang-Undang Pengawasan ini ditetapkan terhadap keuangan dan pekerjaan. Terdapat beberapa tipe anggaran, yakni :

- a. *Ceiling Budget*

Tipe anggaran yang dipakai untuk tujuan-tujuan pengawasan *Ceiling Budget*. Anggaran jenis ini mengawasi suatu instansi secara langsung dengan cara menentukan batas-batas pengeluaran melalui peraturan penggunaan / pemberian, atau secara tidak langsung dengan cara

membatasi penghasilan pada sumber yang diketahui dan jumlah yang terbatas.

b. *A Line-Item Budget*

Tipe anggaran yang lain lebih dikembangkan untuk macam-macam tujuan. *A Line-Item Budget*, yang menggolongkan pengeluaran-pengeluaran berdasarkan jenis, digunakan untuk mengawasi jenis-jenis pengeluaran dan juga jumlah totalnya.

c. *Performance and Program Budgets*

Tipe ini berguna untuk menspesifikasi aktivitas-aktivitas atau program-program berdasarkan mana dana digunakan, dan dengan cara demikian membantu dalam evaluasinya. Dengan cara memisahkan pengeluaran-pengeluaran berdasarkan fungsi (seperti kesehatan dan keamanan) atau berdasarkan jenis pengeluaran (seperti kepegawaian dan peralatan) atau berdasarkan sumber penghasilan (seperti pajak kekayaan atau biaya-biaya pemakaian), para administrator dan para anggota legislatif bisa mendapatkan laporan-laporan yang tepat mengenai transaksi-transaksi keuangan, untuk mempertahankan baik efisien ke dalam maupun pengawasan keluar. Tindakan lembaga legislatif atas permohonan-permohonan pengalokasian dana berbeda, tergantung pada lembaga legislatif dan kemampuan dari staff.

## 2. **Sumber Daya Manusia**

Suatu organisasi hanya dapat berkembang dan terus hidup bilamana organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan ilmu pengetahuan. Tantangan dan kesempatan bagi suatu organisasi baik dari dalam maupun dari luar, begitu rumit. Oleh karena itu, lembaga pemasyarakatan harus dapat menyesuaikan pegawainya, khususnya dari segi kualitasnya terhadap berbagai perubahan tersebut, dengan membekali pegawainya dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan melalui program pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai adalah program khusus dirancang oleh Lembaga Pemasarakatan dengan tujuan membantu pegawai dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan memperbaiki sikapnya.

Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan pegawai, yaitu :

a. Pelatihan/pendidikan

Dengan pelatihan/pendidikan diartikan sebagai kegiatan lembaga pemsarakatan yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai sesuai dengan kebutuhan lembaga pemsarakatan sehingga pegawai yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu. Pelatihan lebih bersifat praktis, sedangkan pendidikan lebih bersifat teoritis.

b. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan sesungguhnya tidak lain daripada salah satu cara latihan, pendidikan. Dengan rotasi jabatan seorang pegawai ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain, selain agar pegawai memahami pelaksanaan berbagai tugas, agar ia memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai jabatan.

c. Delegasi tugas

Kepala Lembaga Pemsarakatan dalam mendelegasi kepada pegawai, agar dapat efektivitas, diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Unsur-unsur delegasi harus lengkap dan jelas, yaitu : tugas, wewenang, dan pertanggungjawaban (*authority, responsibility, dan accountability*).
- 2) Delegasi diberikan kepada orang yang tepat, artinya diharapkan mampu melaksanakan tugas tersebut.
- 3) Delegasi harus dibarengi dengan peralatan, waktu, biaya yang diperlukan.

- 4) Kepada mereka yang menerima delegasi harus dimotivasi dengan memberi insentif yang diperlukan.

d. Promosi

Promosi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab lebih tinggi dari sebelumnya. Ini dilakukan demi pegawai selanjutnya karena pada jabatan sebelumnya ia telah menunjukkan prestasi yang optimal, dan kalau tetap berada pada jabatan lama akan menimbulkan kebosanan. Arun Manoppa dan Mirza Saiyadin (1979, 186) merumuskan promosi sebagai berikut :

*"Promotion is the up ward reassignment of an individual in a organization's hierarchys accompanied by increased income, though not always so"*

Salah satu sasaran tindakan promosi ialah untuk mengembangkan pegawai sebab pegawai yang cukup berprestasi pada jabatannya harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima tugas, kekuasaan, dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya.

e. Pemindahan

Pemindahan atau transfer adalah keinginan mengganti jabatan pegawai yang setingkat. Dalam hal ini, kelompok kerja, tempat kerja atau kesatuan organisasi pegawai diubah dengan tujuan perhatian, kemampuan, dan kerja sama dapat meningkat. Efektivitas dan tujuan organisasi akan meningkat bila pegawai dipindahkan ke jabatan yang sesuai dengan perhatian dan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Dari segi tujuan, pemindahan dibedakan atas lima macam, yaitu : *production transfer, replacement transfer, versality transfer, shift transfer, dan remedial transfer*. Jenis yang terakhir dimaksud untuk pengembangan tenaga kerja yang bersangkutan sebab pegawai-pegawai yang dipindahkan diharapkan dapat lebih bekerja sama dengan anggota kelompoknya sekaligus ia dapat lebih berkembang.

f. Konseling

Setiap pegawai yang ingin meminta pertolongan dalam hubungannya dengan pekerjaannya, maka pejabat Lembaga Pemasarakatan harus dapat memberi saran dan nasihat-nasihat, bahkan persoalan pribadi yang dimintai nasihat oleh bawahan, pejabat harus memberi penuh simpatinya.

g. Konferensi

Ikut serta dalam suatu konferensi bagi seseorang akan banyak memberi pengalaman, pengetahuan dalam berbagai bidang dan dapat menambah keterampilan. Cara menyelenggarakan berbagai keputusan akan membawa dampak pada setiap orang yang turut dalam suatu konferensi. Khusus kepada para pejabat, konferensi membawa dampak positif dalam perkembangan para pejabat tersebut.

### 3. Wewenang

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah delegasi kekuasaan (pelimpahan wewenang). Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Wewenang atau kekuasaan itu terdiri dari berbagai aspek, antara lain wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan sumber daya, wewenang memerintah, dan wewenang memakai batas waktu tertentu.

Dalam mendelegasikan kekuasaan agar proses delegasi itu dapat efektif, sedikitnya empat hal yang harus diperhatikan, yaitu :

- a. Delegasi kekuasaan adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas; bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain, proses delegasi meliputi pemberian tugas dan kekuasaan kepada bawahan dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain, proses delegasi harus mencakup tiga unsur, yaitu delegasi tugas, delegasi kekuasaan, dan adanya pertanggungjawaban.

- b. Kekuasaan yang dideleger harus diberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik. Mendeleger kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan pemberian motivasi. Pejabat yang mendeleger kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

V.A. Graicunas, seorang penulis yang membahas soal hubungan-hubungan dalam organisasi, mengutarakan secara tegas bahwa lima atau delapan orang adalah jumlah maksimal yang dapat diatasi seorang pemimpin. Dalam menetapkan beberapa jumlah bawahan yang tepat dari seorang pemimpin, harus diperhatikan beberapa faktor sebagai berikut :

- a. Jelas tidaknya tugas, wewenang, dan pertanggungjawaban masing-masing orang dalam suatu organisasi. Bila ketiga hal tersebut jelas, semakin banyak orang yang menjadi bawahan seorang pemimpin.
- b. Jalinan hubungan kerja dari masing-masing bawahan satu sama lain. Makin kompleks jalinan hubungan kerja, makin sedikit jumlah bawahan dari seorang atasan, demikian sebaliknya. Makin sederhana jalinan hubungan kerja masing-masing bawahan, lebih banyak bawahan yang dipimpin, dibimbing, dan diawasi seorang atasan.
- c. Kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi. Makin mampu atau makin terampil bawahan dalam suatu organisasi, semakin banyak orang-orang yang dapat dikendalikan oleh seorang pemimpin, demikian sebaliknya.
- d. Corak pekerjaan. Bila corak pekerjaan bawahan tidak begitu beraneka ragam, semakin banyak bawahan yang dapat dibimbing dan diawasi oleh seorang pimpinan. Sebaliknya, semakin beraneka ragam pekerjaan bawahan semakin sukar memimpin untuk membimbing dan mengawasi bawahan dan konsekuensinya harus dikecilkan jumlah bawahan dari seorang pemimpin.

- e. Stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja. Rentangan kekuasaan yang luas dapat diterapkan bila terdapat adanya stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja dalam suatu badan. Rentangan kekuasaan yang kecil harus diterapkan bila organisasi dalam keadaan labil atau dalam keadaan tumbuh dan terus mengalami perubahan; demikian pula bila terjadi *labour turn over* yang tinggi, maka sebaiknya diterapkan rentang kekuasaan yang sempit.
- f. Jarak dan waktu. Bila bawahan seorang tempatnya berjauhan rentangan kekuasaan harus lebih sempit, misalnya bawahan yang tersebar di daerah yang berjauhan, sebaliknya, bila bawahan seseorang tempatnya saling berdekatan, rentangan kekuasaan dapat lebih luas. Demikian pula bila pelaksanaan suatu tugas relatif lama, rentangan kekuasaan lebih sempit, sebaliknya bila pelaksanaan sesuatu tugas relatif singkat, rentangan kekuasaan dapat lebih luas.

#### 4. Sarana dan Prasarana

Sarana dapat didefinisikan sebagai alat bantu yang secara langsung maupun tidak langsung dipergunakan dalam proses kegiatan pekerjaan suatu organisasi. Sementara, prasarana sendiri diartikan sebagai fasilitas penunjang yang diperlukan dalam proses kegiatan pekerjaan suatu organisasi.

Sarana dan prasarana dapat dimiliki sendiri, menyewa dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh instansi atau organisasi lain. Dalam rangka pendayagunaan sarana dan prasarana secara optimal, setiap tahun anggaran masing-masing instansi menyampaikan informasi kepada induk organisasi tentang frekuensi pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki, agar dapat didayagunakan oleh penyelenggara kegiatan pekerjaan instansi yang bersangkutan.

Prasarana yang digunakan dalam penyelenggaraan kegiatan pekerjaan umumnya dari ruangan sebagai tempat penyelenggaraan dengan memperhatikan perkembangan lingkungan strategis.