

**MANAJEMEN KINERJA PEMBIMBING KEMASYARAKATAN
(STUDI KASUS: DI BALAI PEMASYARAKATAN
JAKARTA TIMUR UTARA)**



ANDI TALETING LANGI

7647130449

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

PROGRAM DOKTOR – MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

2020

ABSTRAK

Sebelum ada Undang-undang Sistem Peradilan Pidana Anak, hasil analisis Pembimbing Kemasyarakatan khusus terkait anak yang berkonflik dengan hukum tidak menjadi dasar pertimbangan aparat penegak hukum dalam mengalihkan perkara di luar pengadilan atau *Diversi*. Adanya Undang-undang Sistem Peradilan Pidana Anak, analisis dan rekomendasi dari Pembimbing Kemasyarakatan, wajib bagi aparat penegak hukum untuk mengupayakan diversifikasi demi kepentingan terbaik anak.

Tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam dan menganalisis penerapan manajemen kinerja bagi Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara, DKI Jakarta. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus. Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap sejumlah aktor pemangku kepentingan yang terlibat, hal ini juga didukung dengan kombinasi teknik observasi langsung dan partisipasi di lapangan. Sementara itu, data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi literatur terhadap dokumen-dokumen yang dianggap relevan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa penerapan manajemen kinerja bagi Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara masih belum optimal, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah kendala utama yang setidaknya berhubungan dengan aspek ketersediaan sumber daya manusia berikut kapasitasnya, persoalan tata kelola organisasi, persoalan anggaran dan dukungan sarana-prasarana serta hal lainnya. Penelitian ini mencakup studi penerapan manajemen kinerja bagi Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan perbaikan kinerja mereka. Implikasi praktis, melalui penelitian ini, penulis ingin menyumbangkan kontribusi pada upaya pembenahan Sistem Peradilan Pidana Anak di Indonesia yang difokuskan pada aspek perbaikan manajemen kinerja pembimbing kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan. Sejumlah rekomendasi yang berkaitan dengan upaya perbaikan tersebut juga dituangkan dalam tulisan ini.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Pembimbing Kemasyarakatan, Balai Pemasyarakatan

ABSTRACT

Before the Juvenile Justice System Act was available, the results of the analysis of the Community Counselor specifically in related to juvenile did not become the basis for consideration of law enforcement officers to divert the criminal case out of justice system or Diversion. The existence of the Juvenile Justice System Act, analysis and recommendations from the Community Counselor, is mandatory for law enforcement officers to seek diversion in the best interests of the child.

Objective of research aims to find out deeply and analyze the application of performance management for Pembimbing Kemasyarakatan (Community Counselors) at Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara, DKI Jakarta. Research Method employs a qualitative approach based on a case study. The primary data in this study were obtained through in-depth interviews with a number of stakeholder actors involved and also supported by on-field direct and participant observation techniques. Meanwhile, secondary data in this study were obtained through literature studies of relevant documents. Resesearch results found that the implementation of performance management for Pembimbing Kemasyarakatan (Community Counselors) at Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara is still not optimal, where the research identified a number of major constraints that at the very least relate to aspects of the availability of human resources and its capacity, organizational governance issues, budget issues and support for facilities and other things. The Research covers the studies on the implementation of performance management for Pembimbing Kemasyarakatan (Community Counselors) at Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara in the aspects of planning, implementing, monitoring, evaluating and improving their performance. Practical implications, through this study, the authors aim to contribute to the efforts of improving the Child Criminal Justice System in Indonesia which is focused on improving aspects of the performance management of Pembimbing Kemasyarakatan (Community Counselors) at Balai Pemasyarakatan. A number of recommendations related to these improvement efforts are also outlined in this paper.

Keywords: *Performance Management, Pembimbing Kemasyarakatan (Community Counselors), Probation Office*

RINGKASAN HASIL PENELITIAN

Pendahuluan

Balai Pemasyarakatan merupakan unit organisasi pelaksana teknis di Direktorat Pemasyarakatan, Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia yang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi sistem Pemasyarakatan yakni dalam memberikan bimbingan kemasyarakatan dan pengentasan anak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan pembinaan, bimbingan dan pengawasan terhadap klien pemasyarakatan di luar lembaga pemasyarakatan. Organisasi Balai Pemasyarakatan (Bapas) memiliki 2 (dua) tipe atau klasifikasi (Kelas I dan II) yang merepresentasikan lokasi, volume kerja maupun jangkauan wilayah.

Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan, Balai Pemasyarakatan yang selanjutnya disebut BAPAS adalah pranata untuk melaksanakan bimbingan Klien Pemasyarakatan. Lebih lanjut, tugas dan fungsi BAPAS juga di tegaskan dalam Pasal 105 ayat (1) huruf d Undang Undang Nomor 11 Tahun 2012 tentang Sistem Peradilan Pidana Anak (SPPA) yakni sebagai unit pelaksana teknis pemasyarakatan BAPAS yang melaksanakan tugas dan fungsi berupa penelitian kemasyarakatan, pembimbingan, pengawasan, dan pendampingan terhadap anak di dalam dan di luar proses peradilan pidana.

Bila memperhatikan kedua regulasi tersebut, maka peran Pembimbing Kemasyarakatan (PK) sangatlah penting dan strategis dalam mendampingi Anak yang Berhadapan dengan Hukum (ABH) atau berkonflik dengan hukum pada setiap pemeriksaan, baik ditingkat kepolisian (penyelidikan), kejaksaan (penuntutan) hingga tingkat pengadilan. Terlebih, dalam proses persidangan anak, peran laporan penelitian kemasyarakatan (Litmas) menjadi amat penting dimana hakim akan meminta kepada Pembimbing Kemasyarakatan untuk menyerahkan hasil laporan Litmas dan bahkan kerap kali diminta memberikan penjelasan dan terus hadir dalam sidang anak. Jika hakim tidak mempertimbangkan laporan Litmas, atau bahkan sama sekali tidak ada diserahkan laporan Litmas BAPAS maka putusan hakim batal demi hukum.

Eksekusi pendampingan ABH belum maksimal karena terkendala soal kompetensi dari PK sendiri. Kebanyakan PK yang menangani anak belum mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) PK sehingga dalam penanganannya masih memperlakukan anak seperti penanganan klien dewasa padahal hal tersebut berbeda mengingat yg dihadapi adalah anak-anak yang cenderung belum memahami tindakan kriminal yang dilakukan, selain itu masalah koordinasi PK dengan APH, hingga saat ini masih belum aktif dan terkesan menjemput bola, setiap ada kasus yg masuk, pihak APH utamanya penyidikan kepolisian meminta PK segera membuat litmas, namun di lapangan litmas tersebut dilakukan setelah adanya pemeriksaan dan seringkali litmas melebihi dari 3(tiga) hari dari waktu yang ditentukan.

Pelaksanaan proses peradilan Anak yang berkonflik dengan hukum cenderung tidak sesuai dengan Undang-undang atau hukum yang mengikat para institusi khususnya BAPAS terdahulu. Hal ini terlihat dari beberapa BAPAS yang ada di Indonesia. Beberapa penyimpangan seperti mayoritas anak tidak didampingi penasehat hukum dan pembimbing kemasyarakatan (BAPAS) selama proses di peradilan,

mayoritas putusan hakim pidana penjara, banyak hak anak yang terampas selama proses peradilan, diantaranya hak pendidikan, hak kesehatan, hak untuk berkreasi, dan anak jalanan yang menjadi Anak yang berkonflik dengan hukum seringkali ditahan karena tidak ada yang menjamin.

Sementara itu, tuntutan PK dalam UU saat ini adalah pembenahan kinerja PK, mulai saat anak sampai mulai disidik sampai anak kembali ke masyarakatnya. Oleh karena itu, dibutuhkan perencanaan dari Bapas dalam pendampingan anak dengan pemberdayaan PK maupun APK yg handal dan sesuai kompetensi mereka.

Perubahan kinerja Bapas termasuk PK, hrs sesuai dengan UU sistem peradilan pidana anak, mengingat bahwa kehadiran PK saat ini dianggap sangat strategis. Untuk menentukan nasib anak yang berhadapan dengan hukum, tidak lepas dari peran PK, Namun dlm implementasi peran PK, keterlibatannya masih blm optimal, perencanaan kinerja Bapas maupun PK belum banyak berubah. Saat ini PK, lebih cenderung bertumpu pada jumlah anggaran yg tersedia, sehingga dalam penanganan anak, kinerja PK dapat turun disebabkan tidak memadainya anggaran. Hal tersebut dapat diantisipasi dengan kerja sama dan koordinasi yg kuat antara APH maupun instansi terkait krn mengingat bhw penanganan ABH ini tidak hanya satu lembaga yg melaksanakan tetapi ini merupakan perhatian dan pelaksana bersama yg berada dlm sistem peradilan pidana.

Hal lain, adalah perbaikan kinerja, saat ini Bapas maupun Pk blm memiliki standar khusus dalam perbaikan kinerja, penilaian individu melalui SKP yg dianggap sbg sebuah perbaikan, pdhl halnm tersebut sbg alat ukur dr tugas fungsi yg telah dilaksanakan PK. Namun, perbaikan dimaksud bgmn Bapas harus mengevaluasi kinerjanya, koordinasi antar instansi dan kerja sama yg dilakukan termasuk pelibatan PK dlm penanganan ABH.

Meskipun status pembimbing kemasyarakatan Bapas telah menjadi fungsional aparaturnya penegak hukum namun pada pelaksanaan di lapangan khususnya di BAPAS kelas I Jakarta Timur-Utara, belum mampu menjawab tuntutan tugas dan fungsinya sebagaimana yang diamanatkan regulasi yang ada yaitu dalam melakukan tugas pendampingan, pembimbingan dan pengawasan klien anak.

Hal tersebut dikarenakan beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan implementasi sistem peradilan pidana anak di Balai Pemasarakatan Jakarta Timur dan Utara, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DKI Jakarta antara lain: *pertama*, keterbatasan sumber daya manusia pembimbing kemasyarakatan mengakibatkan belum optimalnya pelibatan pembimbing kemasyarakatan dalam proses diversifikasi; *kedua*, penyusunan penelitian kemasyarakatan belum sesuai standar yang ditetapkan bersama mengingat implementasi sistem peradilan pidana anak harus berjalan terpadu mulai proses di kepolisian sampai dengan persidangan serta *ketiga*, berkaitan dengan persoalan kompetensi pembimbing kemasyarakatan dalam melakukan wawancara, konseling, mediasi, komunikasi, memahami orang lain dalam lingkungan sosialnya, melakukan analisis serta menyusun laporan, yang mana semua kompetensi tersebut minimal harus dikuasai oleh seseorang dengan latar belakang pendidikan Sarjana.

Untuk memperbaiki kinerja BAPAS dan untuk meningkatkan kompetensi pembimbing kemasyarakatan dalam penanganan perkara anak khususnya dalam proses diversifikasi sehingga memberikan pemulihan bagi pelaku maupun korban dan lingkungan

masyarakat sekitarnya, maka diperlukan sebuah terobosan baru dalam memperbaiki sistem peradilan pidana anak yang nantinya dapat juga digunakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM sebagai *best practice* bagi 34 (tiga puluh empat) Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM di Indonesia. Oleh karenanya, penelitian tentang Manajemen Kinerja Pembimbing Kemasyarakatan dalam Implementasi Sistem Peradilan Pidana Anak yang mengambil Studi Kasus di Balai Pemasarakatan Jakarta Timur-Utara ini menjadi penting untuk dilakukan agar dapat memenuhi hal-hal tersebut diatas. Pada sisi yang lain, dilihat dari unsur kebaruannya, penelitian ini merupakan penelitian bersifat baru dimana penelitian-penelitian yang ada sebelumnya berfokus diantaranya pada manajemen kerja organisasi publik ditinjau dari pendekatan kompleksitas, faktor-faktor yang mendorong kesuksesan dalam implementasi sistem manajemen kinerja, studi analitis berkaitan dengan komponen manajemen kinerja dan penggunaannya di Wipro, studi mengenai perbedaan antara penilaian kinerja karyawan dengan sistem manajemen, dan studi guna mendorong manajemen kinerja yang efektif melalui peningkatan kinerja dan SDM.

Berdasarkan penjelasan di atas, kemudian rumusan masalah yang bersifat umum (*grand tour question*) dalam penelitian yang dilakukan yaitu berkenaan dengan bagaimana manajemen kinerja (*performance management*) Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasarakatan Jakarta Timur-Utara DKI Jakarta diterapkan. Hal tersebut akan direpresentasikan kedalam bagian: perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, *monitoring*, evaluasi dan perbaikan kinerja yang difokuskan pada manajemen kinerja (*performance management*) Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasarakatan Jakarta Timur-Utara, DKI Jakarta.

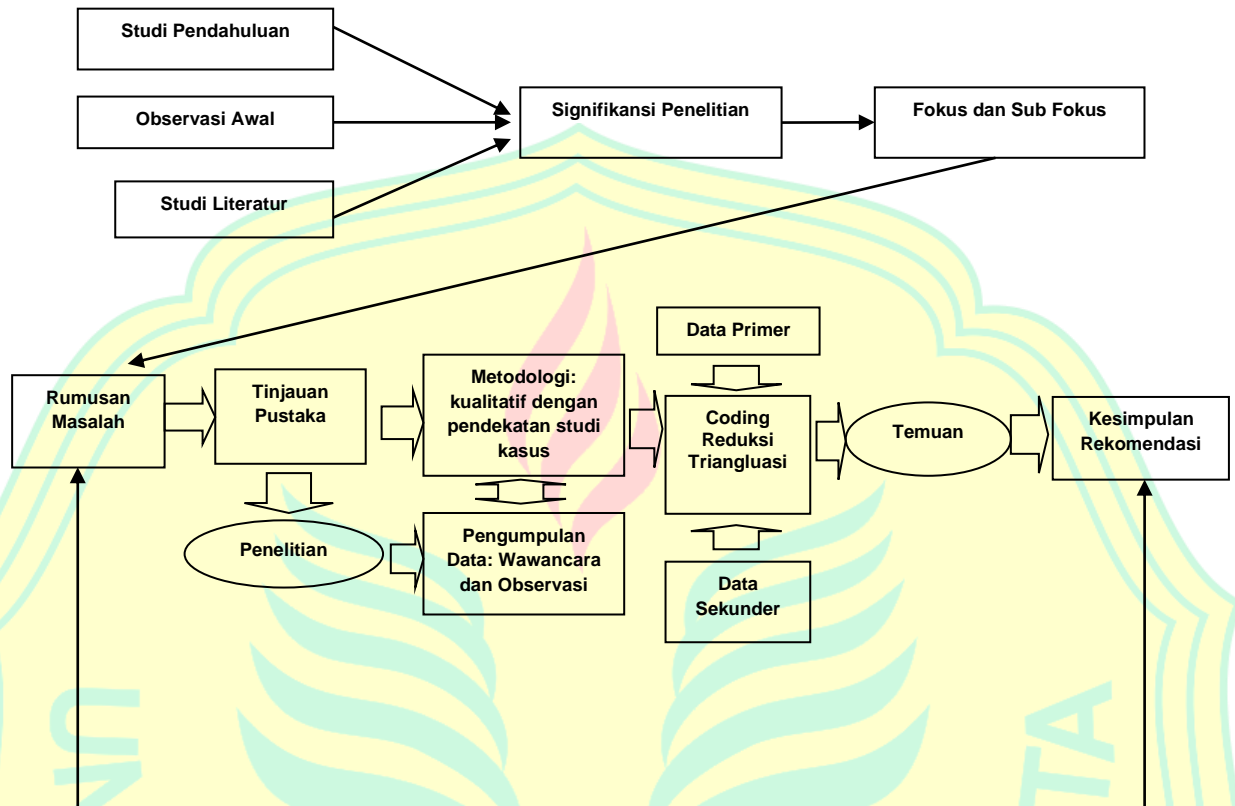
Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta, diantaranya di Balai Pemasarakatan Jakarta Timur-Utara, BPSDM Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Pemasarakatan, Polres Jakarta Timur, Kejaksaan Negeri Jakarta Timur, dan Pengadilan Negeri Jakarta Timur. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari 2017 sampai dengan Agustus 2017. Adapun beberapa alasan dipilihnya Balai Pemasarakatan Jakarta Timur-Utara DKI Jakarta sebagai studi kasus penelitian ini antara lain:

1. Balai Pemasarakatan Jakarta Timur-Utara DKI Jakarta ingin memperbaiki manajemen kinerja dan kompetensi Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasarakatan secara keseluruhan dengan membuat perubahan dan strategi Balai Pemasarakatan untuk meningkatkan kepercayaan (*trust*) *stakeholders* dalam hal ini anak yang berhadapan dengan hukum, keluarga korban pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.
2. DKI Jakarta sebagai barometer Indonesia seharusnya mempunyai tenaga Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasarakatan yang kompeten dan bisa dijadikan contoh bagi Pembimbing Kemasyarakatan, Balai Pemasarakatan di daerah lain; dan
3. Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasarakatan merupakan aset yang sangat berguna dalam implementasi sistem peradilan pidana anak di pusat maupun di daerah, agar kedepannya pelaksanaan diversifikasi dan pemulihan keadilan (*Restorative Justice*) dapat dilaksanakan dengan baik sesuai Peraturan Perundang-Undangan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif berbasis studi kasus. Adapun ilustrasi alur penelitian ini adalah sebagai berikut:

Proses Penelitian Manajemen Kinerja PK



Dari gambar tersebut diatas secara berturut-turut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Studi pendahuluan merupakan salah satu langkah yang dilaksanakan jika kita melihat informan dan masalah yang diteliti meliputi *das sein* dan *das sollen* terkait eksistensi Pembimbing Kemasyarakatan pada saat ini serta kondisi yang diharapkan;
2. Observasi awal yaitu kegiatan melakukan observasi langsung kepada informan utama yaitu Kepala Bapas Klas I, Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara untuk mengetahui kondisi terkait Organisasi, SDM, sarana dan prasarana, pembinaan karier, selain melakukan observasi juga melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*);
3. Studi Literatur yaitu studi dokumen dengan mempelajari berbagai macam aturan perundang-undangan yang berhubungan dengan Pembimbing Kemasyarakatan;
4. Dari ketiga tahapan tersebut diatas, kemudian dapat dinyatakan kedalam signifikansi penelitian, yang menunjukkan pentingnya penelitian ini dilakukan mengingat banyaknya jumlah kasus Anak yang Berhadapan dengan Hukum (ABH);
5. Signifikansi melahirkan fokus dan sub fokus penelitian;
6. Selanjutnya dibuat rumusan masalah yang terdiri dari: manajemen kinerja, perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja dan perbaikan kinerja;
7. Tinjauan Pustaka memuat teori manajemen kinerja, perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja dan perbaikan kinerja;
8. Setelah itu, dilakukan penelitian dengan menggunakan pedoman wawancara dan pedoman observasi yang terstruktur yang dijadikan pedoman oleh peneliti;

9. Metodologi penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan;
10. Data yang terkumpul berupa data primer dan data sekunder kemudian dinyatakan dalam temuan lapangan, selanjutnya dilakukan *coding* dan kategorisasi untuk memperjelas jawaban informan kunci (*key informant*) dari proses wawancara mendalam;
11. Untuk keabsahan data dari penelitian ini digunakan reduksi data dan triangulasi, untuk menyakinkan dan menguji validitas penelitian ini; dan
12. Proses terakhir yaitu membuat kesimpulan dan rekomendasi yang menjawab rumusan masalah penelitian.

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Balai Pemasarakatan Klas I Jakarta Timur-Utara

Balai Pemasarakatan Klas I Jakarta Timur-Utara merupakan UPT (Unit Pelaksana Teknis) dibidang Pemasarakatan luar lembaga yang merupakan pranata atau satuan kerja dalam lingkungan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia yang bertugas melakukan pembimbingan terhadap klien sampai seorang klien dapat memikul beban/masalah dan dapat membuat pola sendiri dalam menanggulangi beban permasalahan hidup. Pembimbingan yang dimaksud dilakukan di luar LAPAS ataupun RUTAN. Bapas Klas I Jakarta Timur-Utara memiliki cakupan wilayah yang terdiri dari Kota Jakarta Timur, Kota Jakarta Utara, dan Kota Administratif Kepulauan Seribu. Wilayah kerja Bapas Klas I Jakarta Timur – Utara meliputi Kota Jakarta Timur, Kota Jakarta Utara, dan Kabupaten Administratif Kepulauan Seribu yang ketiganya terdiri dari 16 (Enam Belas) Kecamatan dan 1 (satu) Kabupaten dan wilayahnya mencapai 336,55 Km², dengan jumlah penduduk sebanyak 4.180.709 Jiwa.

Instansi yang menjadi *stakeholders* PK Bapas

Hubungan koordinasi pelaksanaan tugas dan fungsi dari PK Bapas Instansi mulai dari Kepolisian, terdiri dari Polda Metro Jaya, Polres Jakarta Timur dan 10 (sepuluh) Polsek dalam jajarannya dan Polres Jakarta Utara dan 8 (delapan) Polsek dalam jajarannya; Instansi Kejaksaan, terdiri dari Kejaksaan Tinggi DKI Jakarta, Kejaksaan Negeri Jakarta Timur dan Kejaksaan Negeri Jakarta Utara; Instansi Pengadilan Negeri, terdiri dari Pengadilan Negeri Jakarta Timur dan Pengadilan Negeri Jakarta Utara; dan Instansi Pemasarakatan, terdiri dari Lembaga Pemasarakatan Kelas I Cipinang, Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Salemba, Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Narkotika Jakarta, Rutan Kelas I Cipinang, Rutan Jakarta Pusat, Rutan Kelas I Jakarta Timur dan Lembaga Pemasarakatan yang berada di wilayah kota Tangerang.

Rekap Kasus yang ditangani oleh Bapas Timur-Utara

Kasus yang ditangani oleh Bapas Timur-Utara di tahun 2015 dan tahun 2016 antara lain, pencurian, narkoba, senjata tajam, perjudian dan lain-lain. Tindak pidana di Wilayah Jakarta Timur pada tahun 2015 cenderung didominasi jenis tindak pidana pengeroyokan sebanyak 22 kasus, pencurian dengan pemberatan sebanyak 17 kasus, perlindungan anak sebanyak 15, senjata tajam sebanyak 15 kasus. Kasus yang paling menonjol pada tahun 2015 yaitu masih terkait dengan narkoba sebanyak 25 kasus. Total jumlah kasus yang ditangani yaitu sebesar 132 kasus.

Sedangkan, tindak pidana Wilayah Utara terlihat bahwa pencurian sebanyak 30 kasus, narkoba sebanyak 27 kasus, pencurian dengan kekerasan sebanyak 14 kasus, pengeroyokan sebanyak 14 kasus dan lain-lain. Jumlah total kasus yang ada di wilayah utara sebanyak 124 kasus.

Pada tahun 2016 di wilayah Timur tindak pidana pencurian sebanyak 44 kasus, perlindungan anak sebanyak 27 kasus, narkoba sebanyak 17 kasus, penganiayaan sebanyak 8 kasus. Jika dibandingkan pada tahun 2015, terjadi peningkatan jumlah tindak pidana di tahun 2016 yaitu sebanyak 145 kasus.

Sementara itu, tindak pidana wilayah Utara pada tahun 2016 berjumlah 139 kasus, pada tahun 2015 sebanyak 124 kasus, jadi terdapat peningkatan jumlah tindak pidana. Adapun kasus yang paling banyak berturut-turut adalah sebagai berikut: pencurian sebanyak 71 kasus, narkoba sebanyak 16 kasus, perlindungan anak sebanyak 15 kasus, pengeroyokan sebanyak 9 kasus, dan lain-lain.

Pembahasan

Penelitian ini menggunakan dasar siklus Manajemen Kinerja dari Armstrong yang telah dimodifikasi sebagai basis analisisnya. Dalam siklus manajemen kinerja menurut Armstrong terdapat sejumlah tahapan dalam siklus yakni berturut turut *planning*, *performing*, *monitoring* dan *reviewing* kinerja. Dalam penelitian ini, siklus manajemen kinerja dari Armstrong dimodifikasi ke dalam tahapan perencanaan kinerja (*performance planning*), pelaksanaan kinerja (*performance performing*), pemantauan kinerja (*performance monitoring*), evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dan perbaikan kinerja (*performance improvement*). Berikut dapat digambarkan siklus manajemen kinerja menurut Armstrong dan juga hasil temuan lapangan berdasarkan aspek tahapan manajemen kinerja Armstrong yang telah dimodifikasi dalam bentuk *matrix summary*.



Siklus Manajemen Kinerja
 Sumber: dimodifikasi dari Armstrong (2008: 17)

Matriks *Summary* Manajemen Kinerja Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara

Aspek	Hasil Temuan
Perencanaan <i>(Planning)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar pemikiran kerja PK Bapas telah tertera dengan jelas pada Tugas dan Fungsi (TUSI), Satuan Kerja Pegawai (SKP), Organisasi Tata Kementerian Hukum dan HAM serta kebutuhan <i>stakeholders</i>. • Perencanaan kinerja belum terprogram secara baik, hal ini berkaitan erat dengan belum adanya kemandirian PK Bapas dalam sistem penganggaran, dimana kebutuhan PK Bapas masih tergantung kepada pejabat struktural Bapas Jakarta Timur-Utara baik anggaran maupun sarana dan prasarana. Ketika dihubungkan dengan teori Bacal tentang perencanaan kinerja yaitu salah satu tahap dari manajemen kinerja, perencanaan akan memaksimalkan kinerja karyawan. Proses kolaborasi terjadi antara manajer dan karyawan, selain untuk mengukur kinerja dalam tahun berjalan, serta mengidentifikasi hambatan kinerja (<i>gap performance</i>) di lingkungan kerja. • Bapas Jakarta Timur-Utara Jakarta terlihat bahwa, proses perencanaan kinerja masih tergantung dari Kepala Bapas, dimana dalam tahapan kebijakan itu merupakan wewenang struktural, sedangkan untuk implementasi wewenang kerja diberikan kepada PK Bapas dan staf, sehingga belum terjadi komunikasi dua arah (<i>two ways communication</i>) antara Kepala Bapas dengan PK Bapas DKI Jakarta. • Penilaian kinerja tahun berjalan juga belum berjalan secara maksimal ketika penilaian kinerja PK Bapas yang menjadi ukurannya adalah Satuan Kerja Pegawai (SKP), karena penilaian kinerja dianggap berhasil ketika anggaran dan <i>output</i> dari kegiatan bisa berjalan dan selesai tepat waktu, serta dapat di pertanggungjawabkan secara administrasi. • Dalam teori Bacal tersebut yang diinginkan adalah memaksimalkan kinerja antara PK Bapas dan Kepala Bapas, untuk itu perlu dibangun komunikasi yang intensif, bukan

	<p>hanya dari Kepala Sub Bidang Klien Anak, tetapi juga dengan Kepala Bapas sehingga terjadi kolaborasi positif kepada organisasi, selain dengan intensifnya komunikasi dua arah dapat mengidentifikasi hambatan kinerja di lingkungan Bapas. Hambatan kinerja yang dimaksud yaitu: kompetensi PK Bapas, peningkatan koordinasi antara Divisi Pemasarakatan DKI Jakarta dan Direktorat Jenderal Pemasarakatan serta peran <i>leadership</i> dalam meningkatkan motivasi kepada PK Bapas Jakarta dalam meningkatkan motivasi serta kompetensinya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang berhasil mencapai tujuan, mengesankan, dan mampu menghasilkan perubahan sikap (<i>attitude change</i>) pada komunikasi dua arah antara PK Bapas dengan para <i>stakeholders</i>
<p>Pelaksanaan (<i>Performing</i>)</p>	<p>Pelaksanaan kinerja PK Bapas Jakarta secara utuh terdapat kekurangan dan kelebihan dari pelaksanaan diantaranya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SDM, yaitu sampai saat ini SDM PK Bapas dari sisi kuantitas masih terbatas dan berjumlah 9 (sembilan) orang dengan luas wilayah yang Kotamadya Jakarta Utara dan Kabupaten Kepulauan Seribu serta Kotamadya Jakarta Timur; 2. Anggaran untuk pelaksanaan kegiatan untuk PK Bapas masih melekat pada Sub Bidang Klien Anak, sehingga semua aktifitas termasuk sarana dan prasarana masih tergantung pada Sub Bidang Klien Anak; 3. <i>Leadership</i> sampai saat ini masih kurang perhatiannya terhadap Balai Pemasarakatan; 4. Pelibatan dalam proses peradilan terhadap hasil litmas sangat diperlukan sesuai dengan amanat SPPA; 5. Aturan perundang-undangan, memang dibutuhkan setingkat Peraturan Menteri Hukum dan HAM untuk mewadahi dan membina PK Bapas yang ada di Bapas DKI Jakarta; 6. Kemandirian, PK Bapas membutuhkan kemandirian secara dari struktural, sehingga anggaran, sarana dan prasarana PK Bapas itu ada; 7. Sarana dan prasarana masih kurang untuk mendukung kinerja PK Bapas, salah satunya adalah fungsi ruangan Kasie Klien Anak disatukan dengan ruangan PK Bapas; 8. Kualitas hasil litmas belum maksimal diterima oleh <i>stakeholders</i> secara baik, karena hasil litmas, terkadang belum dijadikan dasar bagi APH dalam pemberian hukuman; dan 9. Konsultasi, dalam menyusun litmas, PK Bapas sebaiknya sering melakukan konsultasi ke Direktorat Jenderal Pemasarakatan untuk meningkatkan kompetensi diri PK Bapas. <p>Selain dari kekurangan tersebut di atas ada beberapa kelebihan posisi PK Bapas Jakarta antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bapas Jakarta Timur-Utara sebagai barometer, karena letaknya berada di Ibukota Negara Republik Indonesia; dan 2. Hasil Litmas dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan terhadap proses peradilan terutama terhadap anak;

	<p>Pelaksanaan kinerja Bapas Jakarta Timur-Utara secara utuh berkaitan erat dengan teori Armstrong dan Baron sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pribadi karyawan, berhubungan dengan kompetensi PK Bapas yang harus selalu dikembangkan bukan hanya dari Kepala Bapas sendiri tetapi melalui Divisi Pemasaryakatan dan BPSDM Hukum dan HAM, pemberian motivasi sebaiknya intens dilakukan oleh Kepala Divisi Pemasaryakatan dalam pengembangan kompetensi; 2. Kepemimpinan merupakan satu faktor yang sangat memengaruhi, dimana kebijakan, koordinasi, pelibatan sampai kepada motivasi merupakan tindakan yang harus dilakukan oleh pimpinan; 3. Tim yang solid akan tercipta ketika ada keterbukaan dalam sistem organisasi, PK Bapas saat ini memposisikan diri sebagai Tim yang solid di Bapas Jakarta Timur-Utara; 4. Sistem kerja dan fasilitas organisasi, sistem kerja masih terhalangi dengan ketidakmandirian PK Bapas dan masih sangat tergantung kepada struktural Kasie Klien Anak dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, adapun fasilitas PK Bapas memang masih minim salah satunya adalah fungsi kurangnya ketersediaan ruangan kerja; 5. Kinerja memerhatikan lingkungan internal dan eksternal, Bapas belum membuat pemetaan (<i>mapping</i>) untuk melihat kendala dan tantangan baik internal dan eksternal, yang terjadi ketika pelaksanaan kegiatan PK Bapas berjalan sesuai dengan jadwal dan penyerapan anggaran tidak ada masalah, ini sudah bisa dikatakan berhasil.
<p>Pemantauan (<i>Monitoring</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bentuk <i>monitoring</i> dan evaluasi pada saat pelaksanaan kinerja lebih banyak dilakukan oleh Kepala Sub Bidang Klien Anak sebagai pimpinan yang memberikan arahan terhadap kegiatan PK Bapas, bentuk <i>monitoring</i> biasanya dilakukan secara insidentii, karena pelaksanaan kinerja sudah ditetapkan jadwalnya, sehingga harus selesai tepat pada waktunya. Bentuk <i>monitoring</i> dan evaluasi kinerja PK seharusnya dilakukan baik oleh Kepala Bapas maupun oleh Kepala Divisi Pemasaryakatan Bapas yang mana merujuk pada pendapat Wibowo terkait desain kerja dan budaya organisasi harus terbangun antara Kepala Bapas dan PK Bapas. Dari pendapat Wibowo tersebut dapat dijelaskan bahwa <i>monitoring</i> yang dilakukan tidak hanya dilakukan oleh Kepala Sub Bidang Klien Anak saja, tetapi juga oleh Kepala Bapas, Kepala Divisi Pemasaryakatan, Kepala Kantor Wilayah DKI Jakarta serta Direktorat Jenderal Pemasaryakatan sebagai pembina PK Bapas. 2. Belum adanya mekanisme <i>reviewing</i> terhadap baik perencanaan maupun pelaksanaan kinerja PK Bapas secara menyeluruh. Semua kegiatan PK Bapas sudah di program sedemikian rupa sehingga kegiatan berjalan sesuai dengan anggaran dan jadwal yang telah ditentukan. Temuan demikian bertentangan dengan pendapat Wibowo tentang kebutuhan akan <i>review</i> kinerja atas segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang

menyangkut kebijakan, strategi, perencanaan maupun pelaksanaan, keberhasilan organisasi salah satu indikatornya banyak ditentukan bagaimana proses *review* kinerja dilaksanakan secara efisien, penerapan sistem yang konsisten akan menguntungkan pekerja dan organisasi. Dalam hal ini, hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Bapas Jakarta Timur-Utara belum pernah melakukan peninjauan ulang terhadap pelaksanaan kinerja PK Bapas dimana peninjauan ulang dimaksud seharusnya dapat digunakan untuk membuat pekerjaan PK Bapas menjadi lebih efisien dan lebih menguntungkan Bapas.

3. *Reviewing* terhadap strategi pelaksanaan kinerja PK Bapas lebih difokuskan pada aspek peningkatan kompetensi PK Bapas, belum sampai menyentuh aspek keberhasilan dan tantangan pekerjaan PK Bapas pada tahun sebelumnya, yang berkaitan erat dengan apa-apa yang harus dibenahi dan lain-lain. Hal ini bertentangan dengan Teori *University of South California* yang mengatakan bahwa *review* terdiri dari penjelasan posisi, standar dan harapan, tujuan tahun lalu, dokumentasi lain selama periode evaluasi.
4. Peninjauan ulang konsultasi PK Bapas ke Direktorat Jenderal Pemasarakatan sering dilakukan untuk mendapatkan hasil Litmas yang baik yakni dengan melibatkan Tim dari Direktorat Pemasarakatan pada setiap kegiatan litmas, juga melibatkan tenaga akademisi dalam Tim, hal ini untuk meningkatkan hasil litmas yang akan diberikan kepada APH untuk ditindaklanjuti, selain untuk peningkatan kompetensi PK Bapas. Kegiatan ini telah dilaksanakan oleh PK Bapas dan telah sesuai dengan teori dari Wibowo tentang *review* kinerja atau meninjau kembali atas segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang menyangkut kebijakan, strategi, perencanaan maupun pelaksanaan, keberhasilan organisasi salah satu indikatornya banyak ditentukan bagaimana proses *review* dilaksanakan secara efisien, penerapan sistem yang konsisten menguntungkan pekerja dan organisasi.
5. Peninjauan ulang SDM PK Bapas merupakan tanggungjawab bersama baik Kepala Bapas, Divisi Pemasarakatan maupun Direktorat Jenderal Pemasarakatan untuk peningkatan kompetensi PK Bapas salah satunya dengan menambah Diklat PK Bapas oleh BPSDM Hukum dan HAM, selain itu Direktorat Jenderal Pemasarakatan membuka ruang konsultasi bagi pengembangan SDM PK Bapas. Penambahan jumlah PK Bapas minimal mewakili 3 orang PK Bapas per wilayah DKI Jakarta. Peninjauan ulang SDM berkaitan dengan teori Ken Lawson tentang *review* kinerja yaitu *performance improvement*, dimana Perancang Peraturan Perundang-Undangan perlu mengetahui seberapa baik sekarang ini menjalankan tanggungjawabnya, sebelum mereka dapat dimotivasi untuk memperbaiki bidang kelemahannya, atau membangun kerja baik lebih lanjut. Hal ini juga membuat PK Bapas dapat menghadapi setiap masalah kinerja.

	<p>6. Peninjauan ulang sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi pelaksanaan kinerja PK dilakukan hanya oleh Kepala Sub Bidang Klien Anak saja. Kedepannya agar keterlibatan Kepala Bapas, Kepala Divisi Pemasarakatan dan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM, serta Direktorat Jenderal Pemasarakatan dalam hal tersebut mutlak diperlukan.</p>
<p>Evaluasi (<i>Evaluating</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi kinerja PK Bapas dilakukan mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, <i>review</i> kerja, penilaian kerja Bapas Jakarta yang meliputi: sistem penganggaran, pelibatan, sistem pembinaan karier, peningkatan kompetensi, pembuatan MoU dengan para pemangku kepentingan, koordinasi internal maupun eksternal, sarana dan prasarana, capaian/hasil litmas yang belum maksimal diterima oleh <i>stakeholders</i> dan lain-lain 2. Evaluasi kinerja merupakan tugas dan fungsi dari Bapas yang dilakukan secara reguler terhadap perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, <i>review</i>, penilaian kerja dari PK Bapas termasuk mengetahui apakah hasil litmas digunakan oleh <i>stakeholder</i> dengan baik.
<p>Perbaikan (<i>Improving</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dari sisi perencanaan yang perlu ditingkatkan adalah pengawasan litmas, karena dasar dari pengawasan itu harus ada penetapan pengadilan, sepanjang itu tidak ada, maka sebenarnya PK Bapas tidak bisa melakukan apa-apa, sepertinya halnya terkait dengan diversifikasi, sebagai contoh PK Bapas melaksanakan pengawasan terhadap hasil diversifikasi, meskipun belum tidak/belum ada putusan dari pengadilan, tetapi PK Bapas tetap melaksanakannya, dan menggunakan BAP dari kepolisian sebagai basis penggunaan diversifikasi, karena kalau menunggu dari pengadilan tidak akan turunturun. Berdasarkan data yang ada Bapas Jakarta Timur-Utara, sekitar 80% diversifikasi anak, hanya ada 7 (tujuh) penetapan diversifikasi, karena kalau tidak ada penetapan maka penetapan yang dilakukan oleh PK dianggap gagal dan dianggap tidak melakukan diversifikasi. 2. Perbaikan lainnya yang perlu dilakukan yaitu dari sisi <i>leadership</i> dan kecakapan manajerial yang harus dimiliki dan diterapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM untuk selalu memerhatikan dan memonitor kegiatan PK Bapas, selain itu pengukuran kinerja PK perlu ditetapkan sehingga ada target yang jelas bisa dicapai, tidak hanya dengan melihat atau didasarkan pada SKP saja. 3. Dalam tataran koordinasi yang dilakukan oleh PK Bapas kedepannya perlu diakomodir oleh APBN, hal ini berkaitan dengan kepentingan klien anak seperti akses pada Polsek, Kejaksaan, Pengadilan, begitu juga apabila ada masyarakat mencari data, maka dari itu salah satu solusi yang ditawarkan adalah agar penganggaran PK Bapas bersifat mandiri dan tidak melekat pada Sub Bidang Klien Anak. 4. Berkaitan dengan sarana dan prasarana diperlukan penambahan ruangan kerja bagi PK, selain itu, perlu penambahan dan

peremajaan kendaraan operasional untuk menunjang aktivitas PK yang saat ini dirasakan sangat kurang. Hal yang lain juga berkenaan dengan pemberian transport untuk melakukan pendampingan.

5. Dari sisi pelaksanaan kinerja, hal-hal yang perlu menjadi bahan perbaikan kinerja kedepannya antara lain: penambahan SDM PK Bapas, mengingat luas wilayah jangkauan dari Jakarta Timur, Jakarta Utara dan Kabupaten Kepulauan Seribu dan aturan perundang-undangan, memang dibutuhkan setingkat Peraturan Menteri untuk mewadahi dan membina PK Bapas yang ada di Kanwil.
6. Dari sisi *monitoring* kinerja, hal-hal yang diperlukan untuk perbaikan kinerja kedepannya antara lain: indikator kinerja agar tidak hanya mengacu pada SKP saja, tetapi ada target kinerja yang dibebankan termasuk pencapaiannya dan *monitoring* kinerja PK Bapas sebaiknya dilakukan oleh kelembagaan secara berjenjang dimulai Direktorat Jenderal Pemasaryakatan, Kantor Wilayah, Divisi Pemasaryakatan, hingga Bapas melakukan *monitoring* terhadap output dan *outcome* yang dihasilkan oleh para Pembimbing Kemasyarakatan.
7. Perlunya evaluasi untuk perbaikan kinerja yakni untuk mengukur atau melihat kualitas hasil-hasil dari litmas dari PK Bapas, selain itu Pembuatan Renstra sangat dibutuhkan untuk mengetahui keberhasilan dalam melakukan penelitian kemasyarakatan 5 (lima) hingga 10 (sepuluh) tahun kedepannya.

Kesimpulan dan Saran

Simpulan

Kesimpulan dari sub fokus penelitian ini yaitu perencanaan kerja, pelaksanaan kerja, *review* kerja dan evaluasi kerja sebagai berikut :

1. Fokus manajemen kinerja dan prinsip-prinsip dasar manajemen kinerja yang dilakukan oleh Bapas terhadap PK Bapas yaitu : 1. *Two ways communication*, komunikasi dua arah baik Kepala Bapas Timur Utara Jakarta dengan PK Bapas, sehingga terjalin kolaborasi untuk saling mengetahui perkembangan penelitian kemasyarakatan 2. Pengembangan kompetensi PK Bapas dengan sering mengikutsertakan dalam seminar atau Diklat yang dilakukan baik oleh BPSDM Hukum dan HAM maupun seminar dari luar instansi yang terkait dengan penyusunan penelitian kemasyarakatan, selain itu untuk Diklat PK Bapas tidak hanya pada tingkatan dasar saja, tetapi ada peningkatan pada tingkatan yang lebih tinggi, 3. *Leadership* dalam hal ini Kepala Bapas menjadi hal yang sangat penting untuk memotivasi PK Bapas untuk lebih mengembangkan diri dalam kapasitas peningkatan kompetensi dan 4. Keterlibatan antara *stakeholders* dalam hal ini APH untuk lebih memperkenalkan dan melibatkan PK Bapas dalam pembuatan Litmas.
2. Perencanaan kerja Bapas Timur Utara Jakarta belum maksimal dalam *roadmap* terhadap PK Bapas yang belum di muat dalam Bapas, pihak-pihak yang terlibat

dalam perencanaan kerja, indikator keberhasilan perencanaan kerja, strategi perencanaan kerja serta SDM PK Bapas termasuk sarana prasarana penunjangnya;

3. Pelaksanaan kerja Bapas Timur Utara Jakarta diantaranya: SDM, anggaran, *leadership*, pelibatan, aturan perundang-undangan, kemandirian PK Bapas, sarana prasarana, kualitas dan konsultasi pada saat pelaksanaan kerja;
4. *Monitoring* Kinerja Bapas Timur Utara Jakarta yaitu memantau pelaksanaan kerja PK Bapas yaitu: SDM, anggaran, *leadership*, pelibatan, aturan perundang-undangan, kemandirian, sarana prasarana, kualitas dan konsultasi, karena keberhasilan program tergantung dari penyelesaian substansi dan penyerapan anggaran yang dilakukan secara berkala;
5. Evaluasi kerja PK Bapas dilakukan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, *review* kerja, meliputi: sistem penganggaran PK Bapas, pelibatan, sistem pembinaan karier, peningkatan kompetensi PK Bapas, pembuatan MOU, koordinasi, sarana dan prasarana, hasil litmas yang belum diterima secara maksimal oleh *stakeholders*; dan
6. Perbaikan kinerja yang dilakukan dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi setiap tahapan meliputi : SDM, *leadership*, manajerial, koordinasi, sistem penganggaran, monitoring serta Renstra dalam mendukung kegiatan PK Bapas.

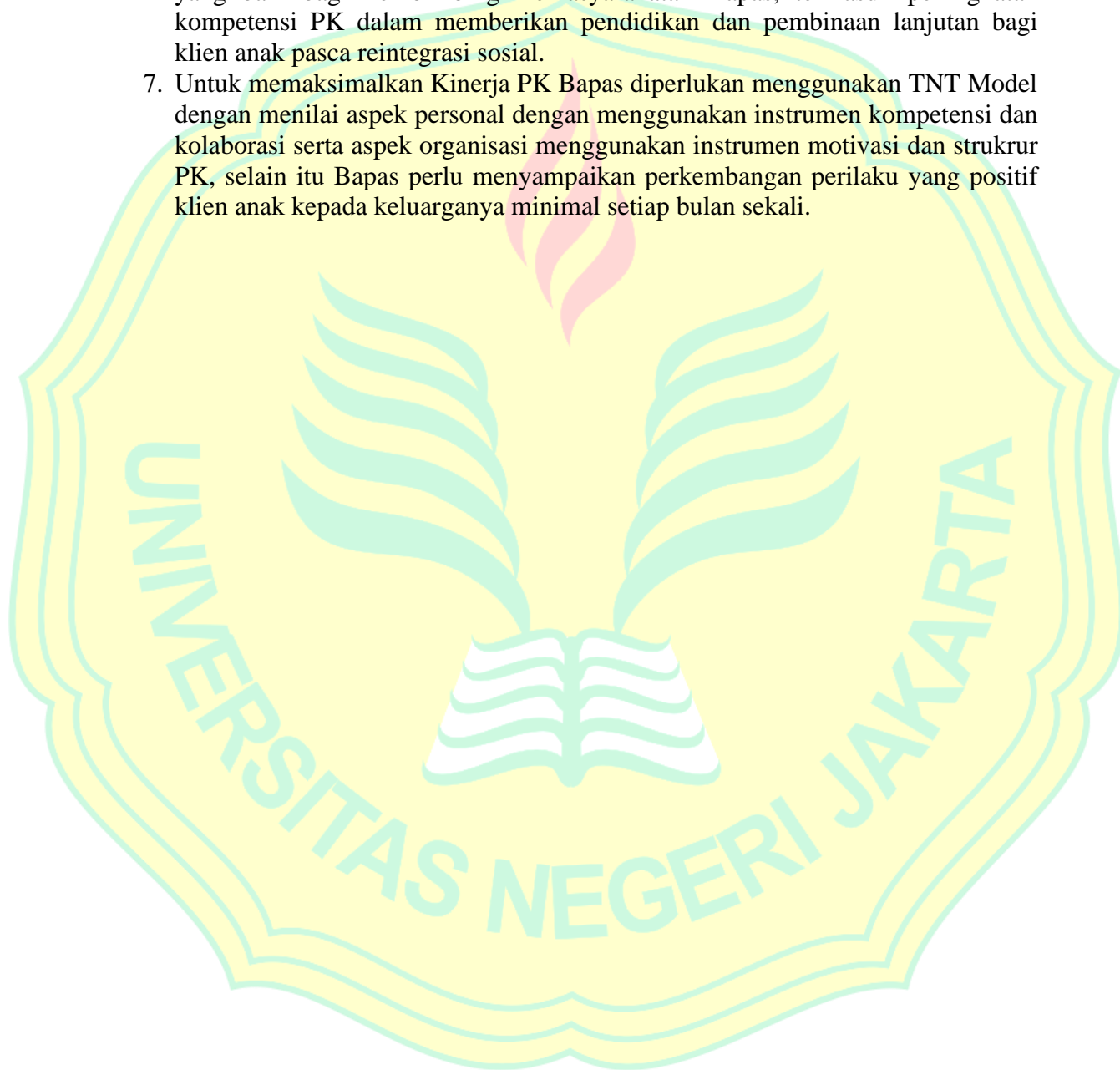
A. Rekomendasi

Rekomendasi dari sub fokus penelitian yaitu perencanaan kerja, pelaksanaan kerja, *review* kerja dan evaluasi kerja ditujukan kepada Balai Pemasarakatan, Divisi Pemasarakatan, Kantor Wilayah Hukum dan HAM DKI Jakarta sebagai berikut :

1. Rekomendasi fokus manajemen kinerja dan prinsip-prinsip dasar manajemen kinerja dari penelitian ini ditujukan kepada Bapas dan APH yaitu : perlunya komunikasi 2 (dua) arah Kepala Bapas Timur Utara Jakarta, perlunya pengembangan kompetensi PK Bapas dengan sering mengikutsertakan dalam seminar-seminar yang dilakukan baik internal BPSDM Hukum dan HAM maupun dari institusi lain dan perlunya *strong leadership* untuk memotivasi PK Bapas untuk lebih mengembangkan diri untuk peningkatan kompetensi.
2. Perencanaan kerja sebaiknya dilakukan secara baik dengan melakukan komunikasi dua arah antara Bapas dengan APH, sehingga tercapai *output* yang diinginkan oleh *stakeholders*;
3. Pelaksanaan kerja sebaiknya lebih memerhatikan kebutuhan PK Bapas terkait sarana dan prasarana yang didalamnya dibutuhkan ruangan khusus untuk PK Bapas, serta sarana internet, agar peningkatan kompetensi kedepannya, selain itu koordinasi dalam pembuatan penelitian kemasarakatan;
4. *Monitoring* sebaiknya selalu dilakukan oleh Divisi Pemasarakatan yang dilakukan tidak hanya oleh Kepala Sub Bidang Klien Anak, tetapi juga oleh Kepala Balai Pemasarakatan, Kepala Divisi Pemasarakatan, Kepala Kantor Wilayah Hukum dan HAM DKI dan juga oleh Direktorat Jenderal Pemasarakatan serta *stakeholders* untuk melihat apakah hasil penelitian kemasarakatan yang dilakukan oleh PK Bapas sudah baik atau belum;
5. Evaluasi kerja bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kerja PK Bapas, peran pimpinan Kepala Bapas serta *stakeholders* untuk mengevaluasi kerja PK Bapas minimal 1 (satu) kali dalam sebulan dengan mengacu pada 8

(delapan) area perubahan yang telah digariskan oleh Kementerian Hukum dan HAM;

6. Perbaikan kinerja ke depannya diperlukan pelibatan oleh APH dalam mengikutsertakan PK Bapas agar kompetensinya meningkat seiring dengan semakin banyaknya pengalaman di lapangan dan perlunya kerja keras Divisi Permasyarakatan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DKI Jakarta dan Direktorat Jendral Pemasyarakatan dalam mewujudkan manajemen kinerja yang baik bagi Pembimbing Kemasyarakatan Bapas, termasuk peningkatan kompetensi PK dalam memberikan pendidikan dan pembinaan lanjutan bagi klien anak pasca reintegrasi sosial.
7. Untuk memaksimalkan Kinerja PK Bapas diperlukan menggunakan TNT Model dengan menilai aspek personal dengan menggunakan instrumen kompetensi dan kolaborasi serta aspek organisasi menggunakan instrumen motivasi dan struktur PK, selain itu Bapas perlu menyampaikan perkembangan perilaku yang positif klien anak kepada keluarganya minimal setiap bulan sekali.



**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA

Tanggal: 14/2/2020



Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd

Tanggal: 12/2/2020

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Dr. Komarudin, M.Si

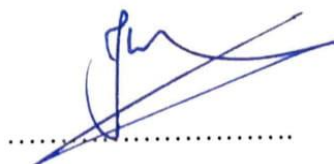
(Ketua)¹



05-03-2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd

(Sekretaris)²



27-2-2020

Nama : Andi Taletting Langi

No. Registrasi : 7647130449

Program Studi : Ilmu Manajemen/MSDM


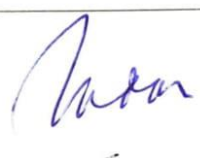

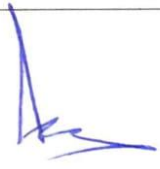



Tgl. Lulus :

¹Rektor Universitas Negeri Jakarta

²Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Andi Taletting Langi
No. Registrasi : 7647130449
Program Studi : Ilmu Manajemen/MSDM

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M Pd. (Ketua)		21/2 2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE, M.Si (Sekretaris)		19/2 - 2020
3	Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A (Promotor)		14/2/2020
4	Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd (Co-Promotor)		12/2/2020
5	Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si (Penguji)		11/2/2020
6	Dr. Nuryetty Zain, M.M (Penguji)		12/2/2020
7	Prof. Dr. Bambang Purwoko, M.A (Penguji Luar)		18/2/2020

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 6 Februari 2020



Andi Taletting Langi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ANDI TALETING LANGI
NIM : 7647130449
Fakultas/Prodi : PASCA SARJANA (S3) ILMU MANAJEMEN
Alamat email : tazmaniaat@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

MANAJEMEN KINERJA PEMBIMBING KEMASYARAKATAN
(STUDI KASUS : DI BALAI PEMASYARAKATAN JAKARTA
TIMUR UTARA)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta 2 JULI 2020

Penulis

(ANDI TALETING LANGI)
nama dan tanda tangan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur dipersembahkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karuniaNya, peneliti dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan judul “Manajemen Kinerja Pembimbing Kemasyarakatan, Studi Kasus: Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara” sebagai persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Universitas Negeri Jakarta sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi di Indonesia telah memfasilitasi dengan berbagai kebijakan serta sarana dan prasarana pendukung lainnya dengan tujuan mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global khususnya di era *Asean Economic Community* (MEA). Keterlibatan Universitas Negeri Jakarta terhadap peningkatan sumber daya manusia secara tidak langsung dilakukan di berbagai dinas, instansi maupun perusahaan, dalam hal ini pada Balai Pemasyarakatan Jakarta-timur Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta.

Mempersiapkan sumber daya manusia di era persaingan teknologi dan informasi ini yang dikenal sebagai era 4.0, perlu dilakukan oleh setiap lembaga, penguatan dan pengembangan lembaga tidak terlepas dengan tujuan dari pembangunan nasional yang terkait dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs) pada tujuan (*Goal*) 16 yaitu perdamaian, keadilan dan kelembagaan yang tangguh. Perlu disadari bahwa persaingan global yang semakin ketat membutuhkan sumber daya yang ahli agar mampu menggerakkan teknologi yang semakin hari makin menjadi ketergantungan karena manfaat yang dihasilkan dan menguntungkan.

Balai Pemasyarakatan (Bapas) merupakan unit organisasi pelaksana teknis di Direktorat Pemasyarakatan, Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia dalam

tugas dan fungsinya memberikan bimbingan kemasyarakatan dan pengentasan anak dan melaksanakan pembinaan, bimbingan dan pengawasan terhadap klien pemasyarakatan di luar lembaga pemasyarakatan. Peran Pembimbing Kemasyarakatan sangatlah penting dalam mendampingi Anak yang Berhadapan dengan Hukum (ABH) atau berkonflik dengan hukum pada setiap pemeriksaan, baik ditingkat kepolisian (penyelidikan), kejaksaan (penuntutan) hingga tingkat pengadilan. Dalam mewujudkan *SDGs Goal 16*, Bapas sebagai garda perbaikan kualitas manusia untuk menjadi lebih baik, memiliki peran strategis untuk menjaga generasi bangsa ke depan.

Peneliti menyadari bahwa disertasi ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu saran dan masukan untuk perbaikan sangat diperlukan. Akhirnya atas segala bantuan dari semua pihak, peneliti sampaikan ucapan terima kasih.

Jakarta, Januari 2020

Andi Taletting Langi

ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah Rabbil Alamin, Puji dan Syukur atas limpahan rahmat yang diberikan Allah S.W.T kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan laporan hasil penelitian Disertasi dengan Judul Manajemen Kinerja Pembimbing Kemasyarakatan (Studi Kasus: Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur Utara), dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta.

Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Jakarta, Dr. Komarudin, M.Si, yang telah memberikan kesempatan bagi kami untuk menimba ilmu pengetahuan di bidang manajemen di kampus tercinta ini;
2. Direktur Program Pascasarjana UNJ Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd beserta segenap jajarannya yang telah berupaya memfasilitasi kegiatan akademik pada Program Pascasarjana UNJ;
3. Wakil Direktur I, Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd, beserta segenap jajarannya yang telah berupaya memfasilitasi tahapan akademik pada Program Pascasarjana UNJ;
4. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Prof. Dr. Hamidah., S.E., M.Si, beserta jajarannya;
5. Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A. sebagai promotor dari penelitian ini yang telah memberikan inspirasi dan meluangkan waktu dalam membimbing penulisan Disertasi ini;
6. Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd. sebagai co-promotor dari penelitian ini yang telah memberikan motivasi, sumbangsih pikiran, dan meluangkan waktu dalam membimbing penulisan Disertasi ini;
7. Sekretaris Program Studi Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Agung Darma Buchdadi., Ph.D;
8. Bapak dan Ibu Dosen serta staf administrasi PPS UNJ, termasuk rekan-rekan mahasiswa yang telah membantu dalam menyelesaikan Disertasi ini;
9. Bapak Dr. Mualimin Abdi, Dr. Hasanuddin Massaile, SH, MH, Prof. Dr. Hafid Abbas, Prof. Dr. Rady A Gani, Dr. Sri Puguh Budi Utami, Bc.IP, SH, M.Si, Ir. Arry

Ardanta Sigit, M.Sc, Bambang Iriana, SH, LL.M, Djoko Setiyono, SH, MH, Dr. Dhahana Putra, SH, M.Si, Dr. Hidayat, S.IP, M.Si, Dr. Tuty Sariwulan, Dr. Syafiudin, Mbak Nensih, dan Mbak Fera, yang tidak henti-hentinya mendukung penulis dalam menyelesaikan Disertasi ini;

10. Semua informan yang telah rela meluangkan waktunya untuk wawancara di Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara dan jajaran institusi penegak hukum;
11. Teman-teman di Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia, Kementerian Hukum dan HAM, khususnya di Direktorat Kerja Sama Hak Asasi Manusia;
12. Ungkapan terima kasih kepada Ibunda tercinta Hj. Andi Nudiah yang selalu dan tidak pernah berhenti mendoakan keberhasilan penulis beserta saudara-saudaraku Andi Sengngeng Pulaweng, Andi Rini Takariyani, Andi Hilmi Munasor, Andi Mutiatodja, dan Andi Sangiang Padjung Samkaryanugraha yang tidak henti-hentinya mendorong dan selalu mendoakan sehingga penulis dapat menyelesaikan tahapan perkuliahan dengan lancar; satu dan tidak pernah hilang dalam hati dan pikiran penulis adalah doa yang tidak pernah putus kepada Almarhum Ayahanda tercinta, Drs. H. Salahuddin.
13. Bapak dan Ibu Mertua H. Nur Saleh dan Hj. Kartini Amir yang selalu mendoakan keberhasilan penulis;
14. Secara khusus penulis sampaikan rasa sayang kepada Istri tercinta Zulhajriani Nur dan Anak-anakku, Andi Alishya Fajri'Nisa, Andi Aathifah Az-zahra, Andi Adinda Asyura, dan Andi Muhammad Athallah Razqa, yang dengan sabar dan setia menemani mendampingi sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini.

Kiranya pikiran-pikiran yang terkandung di dalam hasil laporan Disertasi ini mendapatkan masukan dan saran untuk menyempurnakan Disertasi ini agar menjadi lebih baik.

Jakarta, Januari 2020

Andi Taletting Langi

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PENGESAHAN	xvii
LEMBAR ORIGINALITAS	xix
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	xx
KATA PENGANTAR	xxi
ACKNOWLEDGEMENT	xxiii
DAFTAR ISI	xxv
DAFTAR GAMBAR	xxx
DAFTAR TABEL	xxxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxxii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Penelitian	14
C. Pembatasan Masalah	21
D. Rumusan Masalah	21
E. Tujuan Penelitian	22
F. Signifikansi	23
G. Kebaruan Penelitian	24
BAB II KAJIAN TEORITIK	26
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian	26
1. Manajemen Kinerja.....	26
2. Manajemen Kinerja dalam Sektor Publik.....	31
3. Manajemen Pemasarakatan.....	37
4. Perencanaan Kinerja.....	45
5. Pelaksanaan Kinerja.....	51
6. Monitoring.....	56
7. Evaluasi.....	60
8. Perbaikan Kinerja.....	67
B. Hasil Penelitian yang Relevan	71

	Halaman
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	92
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	92
B. Latar Penelitian	92
1. Visi dan Misi.....	94
2. Wilayah Kerja	94
3. Sejarah Bapas.....	94
4. Kegiatan	95
5. Instansi yang menjadi <i>stakeholders</i> PK Bapas	96
6. Rekap kasus yang ditangani oleh Bapas Timur Utara	97
C. Metode dan Prosedur Penelitian	100
D. Data dan Sumber Data	101
1. Dokumentasi	101
2. Rekaman Arsip	103
3. Wawancara.....	103
4. Observasi Langsung.....	104
5. Observasi Partisipan	105
6. Perangkat Fisik	105
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	105
1. Menggunakan Multisumber Bukti	105
2. Menciptakan Data Dasar Studi Kasus	106
a. Catatan Studi Kasus	107
b. Dokumen Studi Kasus	107
c. Bahan-Bahan Tabulasi	107
d. Narasi	107
F. Prosedur Analisis Data.....	108
G. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	110
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	 113
A. Temuan Penelitian	113
1. Perencanaan Kinerja.....	113
a. Rasionalisasi Perencanaan.....	113

	Halaman
b. Tujuan dan Sasaran	114
c. Pengukuran Kinerja.....	121
d. Instrumen Pengukuran Kinerja.....	123
e. Hambatan Organisasi	124
f. Syarat Kompetensi	128
g. <i>Reward and Punishment</i>	131
h. Kompensasi	133
i. Pola Pembinaan Karier	134
j. Sarana dan Prasarana.....	135
k. Standar Kinerja	135
l. Pelibatan	136
m. Kepuasan Klien	136
2. Pelaksanaan	140
a. Pengukuran Kinerja.....	140
b. Instrumen Pengukuran.....	140
c. Hambatan Organisasi	141
d. <i>Reward and Punishment</i>	142
e. Sarana dan Prasarana.....	142
f. Standar Kinerja.....	143
g. Pelibatan	143
h. Koordinasi	144
3. Pemantauan (<i>Monitoring</i>) Kinerja	145
a. Pengukuran Kinerja.....	145
b. Instrumen Pengukuran.....	147
c. Hambatan Organisasi	147
d. <i>Reward and Punishment</i>	148
e. Sarana dan Prasarana.....	149
f. Standar Kinerja.....	150
g. Pelibatan	151
h. Koordinasi	153

	Halaman
4. Evaluasi Kinerja	154
a. Pengukuran Kinerja.....	154
b. Penerapan Kinerja	154
c. Keterlibatan	156
d. Strategi Penerapan Kinerja.....	157
e. Sumber Daya PK	158
f. Sarana dan Prasarana.....	159
g. Pengembangan Karier	160
h. Motivasi	161
i. <i>Reward and Punishment</i>	161
j. Bentuk Kerja Sama	162
k. Kepuasan Klien	162
5. Perbaikan Kinerja	163
5.1 Perencanaan Kinerja	163
a. Tujuan dan Sasaran.....	165
b. Leadership	165
c. Pengukuran Kinerja	165
d. Ruang Lingkup dan Koordinasi.....	166
e. Anggaran	167
f. Aturan Perundang-Undangan	168
g. Sarana dan Prasarana	168
h. Pola Pembinaan Karier	168
5.2 Pelaksanaan Kinerja.....	169
5.3 Monitoring Kinerja	170
5.4 Evaluasi.....	170
C. Pembahasan Temuan Penelitian	171
1. Kebutuhan <i>stakeholders</i> terhadap PK Bapas	173
2. Pemikiran Informan terhadap PK Bapas	173
a. Peraturan Perundang-Undangan.....	173
b. Organisasi.....	173
c. Ketatalaksanaan.....	173

	Halaman
d. Sumber Daya Manusia	174
e. Pengawasan	174
f. Akuntabilitas	175
g. Pelayanan Publik	176
h. Perubahan <i>Mindset</i> dan <i>Culture Set</i>	176
1) Perencanaan Kinerja	178
a) Perencanaan Kerja Secara Utuh PK Bapas	179
b) Tujuan dan Renstra PK Bapas	180
c) Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Perencanaan kerja PK Bapas	183
d) Strategi Perencanaan Kerja PK Bapas DKI Jakarta	184
e) Sumber Daya PK Bapas serta Sarana dan Prasarana.....	185
2) Pelaksanaan Kinerja	192
a) Pelaksanaan Kerja PK Bapas secara Utuh.....	193
b) Strategi-Strategi Pelaksanaan Kerja Bapas Timur Utara Jakarta	195
c) PK Bapas melakukan konsultasi dengan Dijen Pemasaryakatan	196
3) Sistem Monitoring PK Bapas	199
a) Peninjauan Ulang Pelaksanaan Kerja PK Bapas secara Utuh	200
b) Peninjauan Ulang Strategi Pelaksanaan Kerja PK Bapas.....	201
c) Peninjauan Ulang Konsultasi PK Bapas.....	201
d) Peninjauan Ulang SDM PK Bapas dalam Pelaksanaan Kerja.....	202
e) Peninjauan Ulang Sistem Monitoring Kepala Bapas	202
4) Evaluasi Kinerja	204
5) Perbaikan Kinerja.....	205
6) Model TNT	208
1. Aspek Personal	211
2. Aspek Organisasi	216
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	223
A. Kesimpulan.....	223
B. Rekomendasi	225
DAFTAR PUSTAKA	227

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. 1 Siklus Manajemen Kinerja	19
Gambar 2.1 Model Satelite Kinerja Organisasi.....	54
Gambar 2.2 <i>Developing-Coaching-Accessing</i>	61
Gambar 2.3 Evaluasi 360 Derajat.....	62
Gambar 2.4 <i>Continous Improvement</i>	69
Gambar 3.1 Lokasi Kantor Balai Pemasarakatan Timur Utara DKI Jakarta	92
Gambar 3.3 Lima Fase Analisis dan Interaksi.....	109
Gambar 4.1 TNT Model.....	211
Gambar 4.2 Kondisi Resiprokal Pembentuk Human Capital.....	218

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Matriks Tugas dan Fungsi Pembimbing Kemasyarakatan	5
Tabel 1.2 Data Pelaku Anak	11
Tabel 1.3 Data Klien Anak Bapas Kelas I Jakarta Timur-Utara	12
Tabel 1.4 Data Litmas Anak Bapas Kelas I Jakarta Timur-Utara	12
Tabel 2.1 Bentuk Evaluasi Kinerja di Beberapa Negara	64
Tabel 2.2 <i>Performances Management Evaluation</i>	66
Tabel 2.3 Hasil Penelitian yang Relevan	71
Tabel 4.1 Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Timur 2015	97
Tabel 4.2 Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Utara Tahun 2015	98
Tabel 4.3 Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Timur 2016	99
Tabel 4.4 Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Utara 2016	99
Tabel 4.5 Jenjang Jabatan Fungsional Pembimbing Kemasyarakatan	130

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Catatan Lapangan.....	225
Lampiran 2 Bagan Manajemen Kinerja	229
Lampiran 3 Matriks Protokol Riset	330
Lampiran 4 Observasi Lapangan.....	332
Lampiran 5 Struktur Organisasi	340
Lampiran 6 Matriks Wawancara 1 : Ida Rifdiah - Kasubsie Klien Anak dan Dewasa (29-30 Maret 2017).....	342
Lampiran 7 Matriks Wawancara 2 : Nila Yanti – Kasubsie Klien Anak (6-7 April 2017).....	389
Lampiran 8 Matriks Wawancara 3 : Kepala Balai Pemasarakatan Jakarta Timur Utara (25 April 2017)	403
Lampiran 9 Matriks Wawancara 4 : Kepala Bidang Penyelenggara Teknis dan Pendidikan Kepemimpinan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (26 April 2017)	429
Lampiran 10 Matriks Wawancara 5 : Direktur Bimbingan Kemasyarakatan Direktorat Jenderal Pemasarakatan (3 Mei 2017)	439
Lampiran 11 .Matriks Wawancara 6 : Assesor Kediklatan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (12 Mei 2017.....	460
Lampiran 12 Matriks Wawancara 7 : Kepala Seksi Litmas Anak Direktorat Bimbingan Kemasyarakatan Direktorat Jenderal Pemasarakatan (5 Juli 2017)	465
Lampiran 13 Matriks Wawancara 8 : Kepala Sub Seksi Klien Anak - Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasarakatan Jakarta Timur Utara (16 Agustus 2017)	477
Lampiran 14 Matriks Wawancara 9 : Naziruddin – Pembimbing Kemasyarakatan (PK) Pertama - Balai Pemasarakatan Jakarta Timur Utara (21 Agustus 2017.....	486
Lampiran 15 Wawancara 10 : Muh. Royan – Pembimbing Kemasyarakatan - Balai Pemasarakatan Jakarta Timur Utara (21 Agustus 2017).....	499
Lampiran 16 Wawancara 11 : Iyan Suvenly – Pembimbing Kemasyarakatan (PK) Pertama - Balai Pemasarakatan Jakarta Timur Utara (21 Agustus 2019).....	504
Lampiran 17 Foto Dokumentasi Penelitian.....	509