

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

Andi Taletting Langi¹, Muchlis R. Luddin², Maruf Akbar³

Universitas Negeri Jakarta

anditalleting_im13s3@mahasiswa.unj.ac.id¹, muchlis.r.luddin@unj.ac.id²,
maruf.akbar@unj.ac.id³

Abstrak

Balai Pemasyarakatan (BAPAS) adalah pranata untuk melaksanakan bimbingan Klien Pemasyarakatan. Peran Pembimbing Kemasyarakatan 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. Untuk dapat memperbaiki kinerja BAPAS dan untuk meningkatkan kompetensi pembimbing kemasyarakatan maka diperlukan manajemen kinerja Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan. Oleh karenanya penelitian ini dipandang perlu sebagai sebuah terobosan baru dalam memperbaiki sistem peradilan pidana anak yang dapat digunakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM sebagai *best practice* bagi 34 (tiga puluh empat) Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM di Indonesia.

Kata Kunci: Manajemen, Kinerja, Manajemen Kinerja, Pembimbing Kemasyarakatan, Balai Pemasyarakatan

Abstract

Correctional Center (BAPAS) is an institution to carry out guidance on Correctional Clients. The role of the probation officers is very important and strategic in assisting Children in conflict with the law with the Law (ABH) or in conflict with the law on each examination, both at the police level (investigation), prosecutors (prosecution) to the court level. To be able to improve the performance of BAPAS and to improve the competency of probation officers, performance management of probation officers is needed at the Correctional Center. Therefore this research is deemed necessary as a new breakthrough in improving the juvenile justice system that can be used by the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights as a best practice for 34 (thirty four) Regional Offices of the Ministry of Law and Human Rights in Indonesia.

Keywords: Management, Performance, Performance Management, PK, Bapas

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 Pemasyarakatan¹ (Bapas) memiliki 2 (dua) tipe atau klasifikasi (Kelas I dan II) yang merepresentasikan lokasi, volume kerja maupun jangkauan wilayah.

Sebagaimana yang diamanatkan di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan, Balai Pemasyarakatan yang selanjutnya disebut BAPAS adalah pranata untuk melaksanakan bimbingan Klien Pemasyarakatan.² Lebih lanjut lagi, 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 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.³ 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.⁴

Meskipun status pembimbing kemasyarakatan Bapas telah menjadi fungsional aparatur 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 Pemasyarakatan Jakarta Timur dan Utara, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DKI Jakarta antara lain: *pertama*, keterbatasan sumber daya manusia pembimbing kemasyarakatan

¹ Menteri Kehakiman Republik Indonesia, Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : M.02-Pr.07.03 Tahun 1987 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Balai Bimbingan Kemasyarakatan Dan Pengentasan Anak, vol. 91 (Indonesia, 1987).

² Republik Indonesia, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan, 1995

³ Republik Indonesia, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2012 Tentang Sistem Peradilan Pidana Anak, 2012.

⁴ Pasal 59 Undang Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 1997 Tentang Pengadilan Anak.

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 dapat 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 Pemasyarakatan 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 pada manajemen kerja organisasi publik ditinjau dari

pendekatan kompleksitas⁵ dan faktor-faktor yang mendorong kesuksesan dalam implementasi sistem manajemen kerja.⁶

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 Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara DKI Jakarta diterapkan. Hal tersebut akan direpresentasikan kedalam bagian: perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, *monitoring* dan *reviewing* yang difokuskan pada manajemen kinerja (*performance management*) Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara DKI Jakarta.

METODE DAN PROSEDUR PENELITIAN

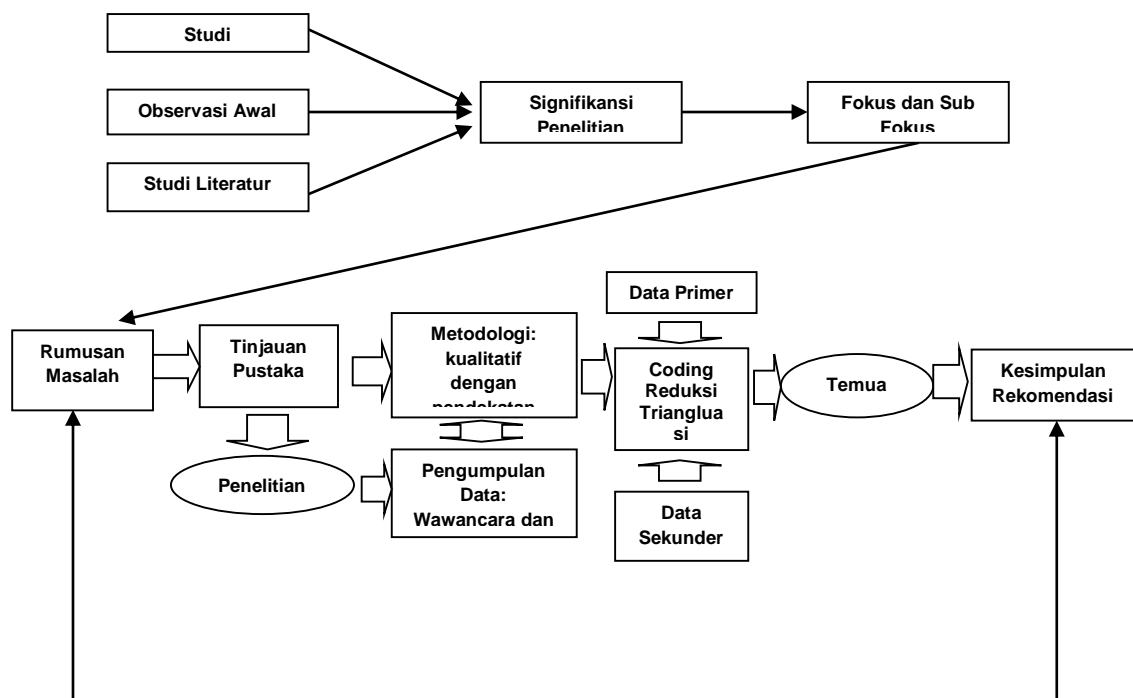
⁵ Lihat Jie-Shin Lin and Po-Yu Lee. *Performance Management In Public Organizations: A Complexity Perspective*. International Public Management Review (IPMR), Vol. 12, Issues 2, 2011, 81-96

⁶ Lihat Macheng Boipono, Tsomele Goitseone Tsomele & Rammolai Mogadime. *Implementation of Performance Management System (PMS) In Schools: Success Factors*. IMPACT: International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences, Vol. 2, Issue 5, May 2014, 189-194

Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta, diantaranya di Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur Utara, BPSDM Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, 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 Pemasyarakatan Jakarta Timur Utara DKI Jakarta sebagai studi kasus penelitian ini antara lain:

1. Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur Utara DKI Jakarta ingin memperbaiki manajemen kinerja dan kompetensi Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasyarakatan secara keseluruhan dengan membuat perubahan dan strategi Balai Pemasyarakatan 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 Pemasyarakatan yang kompeten dan bisa dijadikan contoh bagi Pembimbing Kemasyarakatan, Balai Pemasyarakatan di daerah lain; dan
3. Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasyarakatan 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:



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 sain* 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 (*in-depth 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. Signifikasi 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 DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Balai Pemasyarakatan Klas I Jakarta Timur-Utara

Balai Pemasyarakatan Klas I Jakarta Timur-Utara merupakan UPT (Unit Pelaksana Teknis) dibidang Pemasyarakatan 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. Dan 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.

HASIL TEMUAN LAPANGAN

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. Hal ini bisa terlihat dari tabel dibawah ini:

Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Timur 2015

No.	Jenis Kasus	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Pengeroyokan	22	0	22
2.	Pencurian dengan Pemberatan	17	0	17
3.	Perlindungan Anak	17	1	18
4.	Senjata Tajam	15	0	15
5.	Narkoba	25	0	25
6.	Pencurian dengan Kekerasan	16	0	16

7.	Lalu Lintas	3	0	3
8.	Perjudian	1	0	1
9.	Pencurian	8	0	8
10.	Penganiayaan	2	0	2
11.	Persetubuhan	2	0	2
12.	Penadahan	1	0	1
13.	Pemerasan	2	0	2
	Jumlah	131	1	132

Berdasarkan data diatas terlihat tindak pidana di Wilayah Jakarta Timur pada tahun 2015 terlihat bahwa 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.

Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Utara Tahun 2015

No.	Jenis Kasus	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Pengeroyokan dan Pengrusakan	1	0	1
2.	Narkoba	27	2	29
3.	Pencurian dengan kekerasan	11	0	11
4.	Pencurian	30	1	31
5.	Pemerasan	1	0	1
6.	Perlindungan Anak	7	1	8
7.	Pencurian dengan Pemberatan	14	0	14
8.	Pengeroyokan	14	1	15
9.	Senjata Tajam	8	0	8
10.	Penggelapan	1	0	1
11.	Lalu Lintas	1	0	1
12.	Penganiayaan	3	0	3
13.	Pemeriksaan	1	0	1
	Jumlah	119	5	124

Berdasarkan data tersebut diatas bahwa 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.

Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Timur 2016

No.	Jenis Kasus	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Senjata Tajam	10	0	10
2.	Narkotika	17	0	17
3.	Perlindungan Anak	27	5	32
4.	Eksplorasi terhadap Anak	0	4	4
5.	Pengeroyokan	12	0	12
6.	Pencurian	44	0	44
7.	Informasi dan Transaksi Elektronik	5	5	10
8.	Penipuan	3	0	3
9.	Penganiayaan	8	0	8
10.	Pembunuhan Berencana	1	2	3
11.	Perlindungan Konsumen	1	0	1
12.	Tidak ada keterangan tindak pidana	1	0	1
	Jumlah	129	16	145

Berdasarkan data tersebut diatas terlihat bahwa tindak pidana yang terjadi pada tahun 2016 di wilayah Timur antara lain: pencurian sebanyak 44 kasus, perlindungan anak sebanyak 27 kasus, narkotika sebanyak 17 kasus, penganiayaan sebanyak 8 kasus. Jika dibandingkan pada tahun 2015, terjadi peningkatan jumlah tindak pidana di tahun 2016 yaitu sebanyak 145 kasus.

Berdasarkan Tindak Pidana Wilayah Utara 2016

No.	Jenis Kasus	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Narkotika	16	0	16
2.	Pencurian	71	3	74
3.	Penipuan	2	0	2
4.	Pemerasan	4	0	4
5.	Penganiayaan	5	1	6
6.	Perlindungan Anak	15	2	17
7.	Pengeroyokan	9	0	9
8.	Pembunuhan Berencana	1	0	1
9.	Sajam	8	0	8

10.	Melawan dengan kekerasan / ancaman terhadap ASN yang sedang menjalankan	2	0	2
	pekerjaan yang sah yang dilakukan oleh 2 orang atau lebih			
Jumlah		133	6	139

Berdasarkan data tersebut diatas terlihat bahwa 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, narkotika sebanyak 16 kasus, perlindungan anak sebanyak 15 kasus, pengeroyokan sebanyak 9 kasus, dan lain-lain.

Tabel 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, khususnya 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 kerja 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 Timur Utara baik anggaran maupun sarana dan prasarana. Ketika dihubungkan dengan teori Bacal tentang perencanaan kerja yaitu salah satu tahap dari manajemen kinerja, perencanaan akan memaksimalkan kerja karyawan. Proses kolaborasi terjadi antara manajer dan karyawan, selain untuk mengukur kerja dalam tahun berjalan, serta mengidentifikasi hambatan kerja (<i>gap performance</i>) di lingkungan kerja. • Bapas Timur Utara Jakarta terlihat bahwa, proses perencanaan kerja 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 kerja tahun berjalan juga belum berjalan secara maksimal ketika penilaian kerja PK Bapas yang menjadi ukurannya adalah Satuan Kerja Pegawai (SKP), karena penilaian kerja 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 kerja antara PK Bapas dan Kepala Bapas, untuk itu perlu dibangun komunikasi yang intensif, bukan hanya dari Kepala Sub Bidang

	<p>Klien Anak, tetapi juga dengan Kepala Bapas sehingga terjadi kolaborasi positif kepada organisasi, selain dengan intensifnya komunikasi dua arah dapat mengidentifikasi hambatan kerja di lingkungan Bapas. Hambatan kerja 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>(Implementation)</i></p>	<p>Pelaksanaan kerja 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 mewedahi 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 kerja 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, litmas, 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 Timur Utara Jakarta 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 kerja Bapas Timur Utara Jakarta 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 Pemasarakatan dan BPSDM Hukum dan HAM, pemberian motivasi sebaiknya intens dilakukan oleh Kepala Divisi Pemasarakatan 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;

	<p>3. Tim yang solid akan tercipta ketika ada keterbukaan dalam sistem organisasi, PK Bapas saat ini memposisikan diri sebagai Tim yang solid di Bapas Timur Utara;</p> <p>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;</p> <p>5. Kerja 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><i>Monitoring</i> dilakukan dengan cara menggali untuk mendapatkan informasi secara regular berdasarkan indikator tertentu, dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan perencanaan dan prosedur yang telah disepakati. Indikator monitoring mencakup esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada perencanaan program. Apabila <i>monitoring</i> dilakukan dengan baik akan bermanfaat dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya (sesuai pedoman dan perencanaan program). Juga memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi.</p>
Peninjauan Kembali (<i>Reviewing</i>)	<p>Evaluasi kerja PK Bapas dilakukan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, <i>review</i> kerja, penilaian kerja Bapas Jakarta meliputi: sistem penganggaran, sistem pembinaan karier, peningkatan kompetensi, pembuatan MoU, koordinasi, sarana dan prasarana, hasil litmas yang belum maksimal diterima oleh <i>stakeholders</i> dan lain-lain.</p>

Tabel Temuan Lapangan Kendala berikut Solusi yang ditawarkan dalam 8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi terkait Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan Jakarta Timur-Utara

No	Area	Temuan Kendala	Solusi
1	Peraturan Perundang-Undangan	Fungsi strategis PK Bapas sesuai dengan amanat UU Peradilan Anak dan UU Sistem Peradilan Pidana Anak belum memiliki payung hukum teknis yang memadai	<ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan Peraturan Pemerintah sebagai Pelaksanaan UU SPPA; - Pembentukan Permenkumham dan/atau aturan lain tentang PK Bapas
2	Organisasi	Tata kelola organisasi pada Balai Pemasyarakatan, secara khusus dikaitkan dengan kedudukan PK Bapas yang belum tepat dimana tugas dan fungsi PK Bapas selama ini masih melekat di bawah Kepala Sub Bidang Klien Anak yang seharusnya bersifat mandiri.	<ul style="list-style-type: none"> - Perlunya implementasi <i>right sizing organization</i> pada Balai Pemasyarakatan, dikhususkan guna mengakomodir kebutuhan PK Bapas dari sisi kegiatan, anggaran serta sarana dan prasarana; - Perlunya pembentukan kelompok jabatan fungsional PK Bapas berdasarkan kebutuhan kemandirian dan demi efektifitas serta efisiensi

			tugas dan fungsi pembimbing masyarakat.
3	Ketatalaksanaan	Belum maksimalnya ketatalaksanaan Pembimbing Masyarakat Bapas disebabkan keberadaan PK Bapas yang relatif baru sehingga harus terus dipacu untuk lebih mampu dalam membantu para pemangku kepentingan, untuk itu perlu dibuat mekanisme pengaturan hal-hal terkait dengan aturan Aparat Penegak Hukum dalam litmas yang telah dilakukan sebagai bahan pertimbangan bagi APH dalam mengambil kebijakan.	<ul style="list-style-type: none"> - Program pengembangan SDM hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan PK Bapas saat ini maupun di masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral SDM supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal, setiap SDM yang ada di Bapas dituntut agar bekerja secara efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing PK Bapas semakin baik. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi SDM melalui pendidikan dan latihan.
4	Sumber Daya Manusia	Terbatasnya Jumlah Pembimbing Masyarakat Bapas berikut kapasitas/kompetensinya;	<ul style="list-style-type: none"> - Penambahan jumlah PK Bapas disesuaikan dengan beban dan cakupan wilayah kerjanya; - Peningkatan kapasitas/kompetensi PK Bapas secara terus menerus melalui beragam Diklat/Seminar; - Peningkatan kualitas hasil penelitian masyarakat melalui peningkatan kompetensi PK Bapas.
5	Pengawasan	Belum optimalnya fungsi pengawasan terhadap PK Bapas	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan intensitas pengawasan secara berkala (minimal satu bulan sekali) oleh pihak yang berkompeten; - <i>Monitoring</i> dan evaluasi kegiatan dan capaian penelitian masyarakat secara berkala; - Pembuatan Rencana Strategis (Renstra) Penelitian Masyarakat baik jangka pendek, menengah maupun

			jangka panjang. Keberadaan Renstra menjadi penting baik sebagai <i>guidance</i> maupun tolak ukur capaian penelitian kemasyarakatan
6	Akuntabilitas	Akuntabilitas penganggaran PK Bapas yang masih belum optimal	- Keterbukaan penganggaran untuk PK Bapas sebagai bentuk implementasi UU Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Standar Pelayanan Publik sangat dibutuhkan untuk pelaksanaan kerja yang lebih baik, karena selama ini anggaran PK Bapas masih melekat di Sub Bidang Klien Anak.
7	Pelayanan Publik	Kualitas serta daya guna hasil penelitian kemasyarakatan PK Bapas yang masih belum optimal	- Mengoptimalkan peran PK Bapas sebagai salah satu bagian dalam peningkatan pelayanan publik bagi APH, dengan membuat analisis yang baik terkait penelitian kemasyarakatan, sehingga dapat digunakan bahan pertimbangan dalam proses peradilan.
8	Perubahan <i>Mindset</i> dan <i>Culture Set</i>	secara umum berhubungan dengan <i>mindset</i> dan <i>culture set</i> PK Bapas selama ini yang belum terbangun dengan baik	- Perubahan <i>mindset</i> dan <i>culture set</i> harus dimulai dari diri PK Bapas untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi sebagai PK Bapas, agar dapat diberdayakan secara maksimal oleh <i>stakeholders</i> , sehingga menimbulkan kepercayaan (<i>trust</i>) dari Aparat Penegak Hukum - Reorientasi <i>mindset</i> dan <i>culture set</i> PK Bapas difokuskan pada aspek pelayanan masyarakat;

Kesimpulan dan Saran

Simpulan

Fokus manajemen kinerja dan prinsip-prinsip dasar manajemen kinerja yang dilakukan oleh Bapas terhadap PK Bapas yaitu: 1. *Two ways communication*

dalam artian komunikasi dua arah yakni antara Kepala Bapas Timur-Utara Jakarta dengan PK Bapas, sehingga terjalin kolaborasi untuk saling mengetahui perkembangan mengenai penelitian kemasyarakatan; 2. Pengembangan kompetensi PK Bapas antara lain 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 agar Diklat PK Bapas tidak hanya dilakukan pada tingkatan dasar saja melainkan juga pada tingkatan yang lebih tinggi; 3. Aspek Kepemimpinan (*leadership*) dalam hal ini menjadi hal yang sangat penting bagi Kepala Bapas untuk memotivasi PK Bapas dalam pengembangan diri, peningkatan kapasitas maupun kompetensi; dan 4. Keterlibatan antar *stakeholders* dalam hal ini antar Aparat Penegak Hukum (APH) untuk lebih memperkenalkan dan melibatkan PK Bapas dalam pembuatan Litmas;

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

1. 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; (*belum disertai alasan kenapa belum maksimal*)
2. 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;
3. *Review* kerja Bapas Timur Utara Jakarta yaitu peninjauan ulang 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;
4. 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 para pemangku kepentingan dan lain-lain;

Saran/Rekomendasi

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.

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

1. Perencanaan kerja sebaiknya dilakukan secara baik dengan melakukan komunikasi dua arah antara Bapas dengan APH, sehingga tercapai *output* yang diinginkan oleh *stakeholders*;
2. Pelaksanaan kerja sebaiknya lebih memerhatikan kebutuhan PK Bapas terkait sarana dan prasarana yang didalamnya dibutuhkan ruangan khusus untuk PK Bapas, serta sarana internet, dan juga peningkatan kompetensi PK Bapas, selain itu koordinasi dalam pembuatan penelitian kemasyarakatan juga menjadi hal yang perlu diperhatikan;
3. *Review kerja* 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 kemasyarakatan yang dilakukan oleh PK Bapas sudah baik atau belum;
4. 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;
5. Kedepannya diperlukan pelibatan oleh APH dalam mengikutsertakan PK Bapas agar kompetensinya meningkat seiring dengan semakin banyaknya pengalaman yang diperoleh; dan
6. Perlunya kerja keras Divisi Pemasarakatan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM DKI Jakarta dan Direktorat Jenderal Pemasarakatan dalam mewujudkan manajemen kinerja yang baik bagi PK Bapas, faktor utama dalam mewujudkan manajemen kinerja yang baik diperlukan koordinasi, *leadership* dan peningkatan kompetensi PK Bapas.

Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael. *Amstrong's Handbook of Performance Management, An Evidence-Based Guide Delivering High Performance, Fourth Edition*. (USA: Saxon Graphics, Ltd, 2009)
- Armstrong Michael dan Baron Angela. *Managing Performance Performance Management in Action*. (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005)
- Anon. *Office of Personnel Management, Performance Management Process Handbook*. (Oklahoma: Clearinghouse of the Oklahoma Department of Libraries, 1999)
- Anon. *Overview Of Performance Management, Taking Steps to Enhance Individual and Organizational Effectiveness*. (Florida: University of South Florida, 2001)
- Anon. *Performance Management Process*. (State of Oklahoma, Oklahoma: 1999)
- Baxter F. Lynne and Macleod M. Alasdair. *Managing Performance Improvement*. (New York: Taylor ad Francis E-Library, 2008)
- Benjamin J. Inyang. *A Case for Performance Management in the Public Sector in Nigeria*. (International Journal of Business and Management, 2009)

- Bogdan P. dan Biklen R. *Qualitative Research*. (New Jersey: Prentice Hall, 2009)
- Care International UK. *Guidance for designing, monitoring and evaluating peacebuilding projects: using theories of change*. (European Union, 2012)
- Cokins Gary. *Performance Management, Integrating Strategy, Execution, Methodologies, Risk and Analytics*. (New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc., 2009)
- Company Profile 2015* Bapas Klas I Jakarta Timur Utara
- Cresswell W Jhon. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. (London: Sage Publication, 2007)
- David Lewis and Michael Lennox. *Developing a Monitor Program for the Riparian Revegetation Objects*. (California: University of California, 2009)
- Daymon Christine dan Holloway Immy. *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public and Marketing Communications*. (diterjemahkan oleh Cahya Wiratama, Yogyakarta: PT. Bentang Pustaka, 2008)
- Denzin K Norman dan Linclon S Yvonna. *Handbook of Qualitative Research*. (Yogyakarta: Sage Publication, 2000)
- Eneos D. Darriel. *Performance Management, Making Happen*. (USA: CRC Press, 2000)
- Esthenberg Kristin. *Qualitative Methods in Social Research*. (New York: Mc Graw Hill, 2002)
- European Commission. *Guidance Document on Monitoring and Evaluation, European Cohesion Regional Development*. (Belgium:European Comissions, 2014).
- Gruman Jamie A and Saks M Alan. *Performance Management and Employee Engagement*. (New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc., 2011)
- Hedwig, Rinda. *Monitoring dan Evaluasi Internal di Perguruan Tinggi yang Telah Menerapkan Sistem Penjaminan Mutu (Lanjutan Buku "Model Sistem Penjamin Mutu)* (Jakarta: UNIBUS, 2006),
- Herman, Aguinis. *Performance Management*. (Great Britain: Design and Patents Act, 2005)
- Irham Fahmi. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2013)
- Ivanicevic M Jhon., et all. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh. (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2006)
- Jamie A Gruman and Alan M Saks, *Performance Management and Employee Engagement*. (New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc., 2009)
- Jhon M. Ivanicevic, et all. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2006).
- Jie Shin Lin and Po-Yu Lee. *Performance Management in Public Organizations. (International Public Management Review, 2014)*
- Macheng Boipono dan Tsomelle Goitseone. *Implementation of Performance Management System (PMS) In Schools:Success Factors*. Bostwana:2014 (dicek ulang)
- Mannan, Abdul. *Aspek-Aspek Pengubah Hukum*. (Jakarta: Kencana, 2009)
- Marelize Gorgens and Jody Zall Kusek, *Making Monitoring and Evaluation Systems Works* (Washington: *The International Bank for Reconstruction and Development*, 2009)
- May Bruce and Laramy Richard. *Building a Performance Improvement Systems, Using the Baldrige Criteria, A Manual for Transforming Organizations*

- through Performance Excellence Second Edition.* (USA: Expert Knowledge Press, 2006)
- Michael Armstrong, *Amstrong's Handbook of Performance Management, An Evidence-Based Guide Delivering High Performance, Fourth Edition,* (USA: Saxon Graphics, Ltd, 2009)
- Nasution M. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* (Bandung: Bina Aksara, 2005)
- Noe, Raymone A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. *Human Rights Resources Managemen-Gaining A Competitive Advantage.* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012)
- Patrick Gudda. *A Guide to Project Monitoring & Evaluation.* (Bloomington: Author House, 2011)
- Pensra, Sekretariat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM, *Penilaian Kinerja Pegawai dan Program Perubahan Pejabat Struktural (System Based Performance Management).* (Jakarta: Kementerian Hukum dan HAM, 2012)
- Pulakos D Elaine, *Performance Management, A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems.* (Washington: SHRM Foundation, 2004)
- Raco J. R, *Metode Penelitian Kualitatif, Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya.* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indoensia, 2011)
- Ray Crist. *Ten Steps to A Results-Based Monitoring and Evaluation System* (Washington DC: The World Bank, 2010)
- Robert, Yin K. *Studi Kasus, Desain dan Metode.* (Depok: Rajagrafindo Persada, 2013)
- Sedarmayanti. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan.* (Bandung: Refika Aditama, 2011)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* (Bandung: Alfabeta, 2012)
- Suwatno dan Priansa Juni Donni, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* (Bandung: Alfabeta, 2011)
- United States General Accounting Office. *Performance Budgeting, Initial Experiences Under the Result Act in Linking Plans with Budgets.* (USA: Accounting and Information Management Division, 2011)
- Wibowo. *Manajemen Kinerja, Edisi Keempat.* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014)
- Yatim, Riyanto. *Metodologi Penelitian Pendidikan Tinjauan Dasar.* (Surabaya: SIC, 1996)