

## PERAN FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI INDONESIA

Denny Nazaria Rifani<sup>1</sup>, Iqbal Saputra Zana<sup>2</sup>, Markus Marselinus Soge<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Polteknik Ilmu Pemasarakatan

<sup>2</sup>Universitas Mulawarman

<sup>3</sup>Polteknik Ilmu Pemasarakatan

Korespondensi: [dennyrifani@poltekip.ac.id](mailto:dennyrifani@poltekip.ac.id)

**Abstract:** *In achieving constitution of Number 12 of 1995 concerning Correctional, the smooth operation of prisons is very dependent on existing human resources and the resulting performance, namely the performance of correctional officers including prison leaders. This study examines the importance of the role of the leadership function in improving employee performance, especially in prisons in Indonesia. With the aim of analyzing how big the role of the leadership function is to improve employee performance. This research is a type of qualitative research, the research method is carried out by studying the literature. The results of this study require the role of a leader who has the ability and expertise to provide good direction and communication to employees with the role of a leadership function.*

**Keywords:** *Leadership Functions; Correctional Institutions*

**Abstrak:** *Dalam pencapaian tujuan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasarakatan, kelancaran penyelenggaraan di lembaga pemasarakatan sangat bergantung pada sumber daya manusia yang ada serta kinerja yang dihasilkan yaitu kinerja dari petugas pemasarakatan termasuk juga pimpinan lembaga pemasarakatan. Penelitian ini mengkaji pentingnya peran fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada lembaga pemasarakatan di Indonesia. Dengan tujuan menganalisis seberapa besar peran fungsi kepemimpinan tersebut untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dan dilakukan dengan studi literatur. Hasil penelitian ini diperlukannya peranan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan keahlian untuk memberikan pengarahan dan komunikasi yang baik kepada para pegawainya dengan peran fungsi kepemimpinannya.*

**Kata Kunci :** *Fungsi Kepemimpinan; Lembaga Pemasarakatan*

## Pendahuluan

Pada masa sekarang, dalam pelaksanaan pembangunan yang paling berperan penting sebagai penggerak roda utama adalah sumber daya manusia. Aset penting didalam berorganisasi yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia dalam pemerintahan dalam melaksanakan tugasnya. Tidak terkecuali seorang pemimpin yang juga memiliki pengaruh yang besar didalam sebuah organisasi. Faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi itu terlihat pada kualitas dari peran seorang pemimpin (Bass dalam, Raharjo & Nafisah, 2006).

Peran merupakan suatu sikap, tindakan atau tingkah laku yang diharapkan oleh orang-orang atau kelompok terhadap seseorang yang diberikan kepercayaan untuk menduduki sebuah kedudukan atau status tertentu (Rumlus dalam Kelautan et al., 2020). Selain itu, salah satu faktor yang mempengaruhi bagaimana peran itu akan dijalankan adalah kepribadian. Baik itu peran dalam tingkatan atas hingga peran ditingkatan bawah dalam sebuah organisasi (Lantaeda et al., 2017). Begitu pula dengan peran seorang pemimpin pada Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) yang memiliki pengaruh untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin adalah seorang anggota didalam suatu kelompok yang memiliki pengaruh besar terhadap aktivitas atau kegiatan didalam kelompoknya dan juga memainkan beberapa peranan penting dalam merumuskan ataupun mencapai tujuan-tujuan dari kelompok itu sendiri (Kartono, 2004). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan pasal 1 ayat 1 tertulis “Pemasyarakatan adalah kegiatan untuk melakukan pembinaan Warga Binaan Pemasyarakatan berdasarkan sistem, kelembagaan, dan cara pembinaan yang merupakan bagian akhir dari sistem pemidanaan dalam tata peradilan pidana”. Selanjutnya pasal 1 ayat 3 tertulis “Lembaga Pemasyarakatan yang selanjutnya disebut lapas adalah tempat untuk melaksanakan pembinaan Narapidana dan Anak didik Pemasyarakatan. Untuk melakukan hal tersebut maka dibutuhkanlah kerjasama dan sinergitas antara pimpinan dan bawahannya agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Tapi yang terjadi saat ini dilapangan yaitu masih adanya pimpinan ataupun pegawai yang belum berkinerja dengan baik, bahkan malah melakukan tindakan yang berlawanan dari hal tersebut. Banyaknya godaan untuk melakukan sebuah tindakan kejahatan didalam lapas, seringkali dimanfaatkan oleh seorang Kalapas dan pegawai yang pada akhirnya membuat Kalapas atau pegawai melakukan tindakan negatif yang berujung pada pemecatan atau bahkan mendapatkan sanksi pidana.

Maka dari itu dibutuhkanlah seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik. Peran dan fungsi seorang kepemimpinan harus bisa memberikan dampak positif yang luar biasa terhadap pegawai dan organisasinya. Dimana seorang Kepala Lapas (Kalapas) harus mampu memiliki integritas yang tinggi dan agar dapat mempengaruhi bawahannya untuk bersama-sama dan bekerjasama dalam menjalankan tugas dan fungsi lapas.

Penelitian ini dilakukan karena masih sedikitnya penelitian peran fungsi kepemimpinan pada lapas. Ini penting dilakukan mengingat kinerja pegawai pada lapas merupakan salah satu faktor utama didalam menjalankan amanat UU Nomor 12

Tahun 1995 dengan didorong adanya peran fungsi kepemimpinan dari seorang Kalapas.

## **Kerangka Teori Kepemimpinan**

Seseorang dengan wewenang kepemimpinannya yang dapat mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja atau mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan merupakan pengertian dari pemimpin (Hasibuan, 2005). Pemimpin memegang peranan yang penting didalam organisasi karena sangat berpengaruh dalam menjalankan organisasi dimana dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat menghasilkan kinerja yang baik melalui bawahannya. Sedangkan kepemimpinan adalah aktifitas untuk dapat mempengaruhi orang-orang dalam hal ini adalah bawahannya agar bisa diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi (G.R. Terry dalam Thoha, 2006)

Terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan dalam buku Kepemimpinan yang Efektif (Nawawi, 2001), yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Pada fungsi ini, adanya kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dengan komunikasi satu arah, pemimpin berperan dalam *decision maker* (pengambil keputusan) berfungsi untuk memberikan perintah kepada pelaksananya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin harus menentukan maksud perintah, bagaimana melakukan atau melaksanakan maksud dari perintah, kapan waktu pengerjaan dan pengumpulan perintah, serta dimana lokasi untuk mengerjakan perintah tersebut agar keputusan yang dibuat dapat diterlaksana secara efektif dan efisien. Kemudian sebagai bawahan atau orang yang dipimpin yaitu hanya melakukan perintah apa yang telah diperintahkan. Jika ada inisiatif yang berkaitan dengan maksud atau isi perintah tersebut, merupakan tanggung jawab sepenuhnya dari seorang pemimpin.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berbeda dengan fungsi instruktif, dimana pada fungsi instruktif hanya berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, tetapi pada fungsi konsultatif ini berlangsung dan memiliki sifat komunikasi dua arah antara seorang pemimpin yaitu atasan dan orang yang dipimpin yaitu bawahan. Dalam penetapan keputusan, pemimpin hanya mendengarkan pendapat, pertanyaan ataupun saran yang disampaikan oleh bawahan yang artinya memposisikan diri sebagai konsultan mengenai keputusan yang akan diambil nanti.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam fungsi ini, bawahan dapat ikut serta ketika melakukan pengambilan keputusan maupun didalam pelaksanaannya, pemimpin memberikan ruang untuk ikut aktif kepada bawahannya. Setiap anggota pada kelompoknya memiliki kesempatan yang sama dengan anggota yang lainnya untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang telah disampaikan berdasarkan tugas dan fungsi,

dan disesuaikan dengan posisi atau kedudukan masing-masing anggota kelompok. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan, dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Akan tetapi perlu diketahui bahwa pada fungsi ini, pemimpin tidak berarti memberikan kebebasan sebebas-bebasnya kepada bawahannya melainkan tetap dalam pengawasan, dapat terkendali dan terarah sehingga dapat bekerjasama dan juga para anggota tidak mencampuri tugas dari anggota yang lain yang sudah dibagi sebelumnya.

#### 4. Fungsi Delegasi

Kepercayaan merupakan kunci utama dalam keberhasilan untuk menjalankan fungsi delegasi ini. Karena pada dasarnya, pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi didalam organisasi harus bersedia dan bisa mempercayai bawahannya ketika diberi pelimpahan wewenang sesuai dengan jabatannya.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Aktivitas yang dilakukan oleh anggota organisasi dengan tepat atau terarah dan dalam koordinasi yang efektif, dapat memeberikan kesempatan yang besar dalam tercapainya tujuan organsisasi secara maksimal, ini tidak terlepas dari kualitas seorang pemimipin yang memimpinnya. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam fungsi pengendalian, antara lain melakukan bimbingan, memberikan arahan, selalu berkoordinasi dan mengawasi. Ini dilakukan agar dapat mencegah kekeliruan atau kesalahan didalam bekerja pada setiap unit atau perseorangan ketika melaksanakan pekerjaan pada saat diperintah oleh pimpinannya. Dengan melakukan hal ini, mencegah terjadinya sesuatu yang dapat merugikan kepentingan bersama didalam anggota organisasi.

### **Kinerja**

Kinerja merupakan perwujudan hasil kerja yang dilakukan oleh orang-orang didalam organisasi yang pada dasarnya digunakan sebagai penilaian terhadap orang tersebut. Kinerja yang baik merupakan salah satu faktor menuju tercapainya tujuan dari organisasi, akan tetapi dengan banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang, maka hal ini tidak mudah untuk dapat berkinerja dengan baik. Kinerja juga merupakan suatu pencapaian berdasarkan persyaratan-persyaratan didalam melakukan pekerjaan tertentu, yang pada akhirnya secara langsung dapat terlihat dari hasil yang dikerjakan (*output*) yang dihasilkan baik kuantitasnya maupun kualitasnya (Simamora, 2004). Selanjutnya (Robbins & Timothy A. Judge, 2008) mengatakan bahwa kinerja yaitu sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai didalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi dan berlaku untuk suatu pekerjaan. Artinya bahwa kinerja merupakan pencapaian dalam pekerjaannya oleh pegawai dengan persyaratan-persyaratan atau kriteria tertentu yang ditetapkan oleh organisasi dan pada akhirnya secara langsung memiliki keluaran (*output*) yang dihasilkan baik jumlah

maupun kualitasnya. Kinerja merupakan pencapaian kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Pada umumnya dasar-dasar yang harus ada pada penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah tanggung jawab, kesetiaan, kerjasama prakarsa, ketaatan, kejujuran dan prestasi kerja. Penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan metode-metode dapat yang memenuhi persyaratan (Ruky, 2003) antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan pengukuran yang benar yaitu pada prestasi dan bukan pada faktor-faktor lain seperti faktor personal atau yang menyangkut pribadi seseorang;
2. Memiliki tolak ukur yang bersifat obyektif dan jelas;
3. Mudah dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh segenap anggota daialm organisasi tanpa terkecuali;
4. Dilaksanakan secara konsisten serta didukung sepenuhnya oleh pimpinan organisasi dalam hal ini *top manager*.

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif dengan kajian *literature review*, dimana yang dicari adalah pemahaman fenomena sosial, sehingga yang menjadi fokus utama adalah pemahaman atas gejala sosial dalam sudut pandang subyek penelitian. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki maksud untuk dapat memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2011).

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Fungsi Instruktif dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasarakatan**

Lembaga Pemasarakatan adalah bagian dari institusi penegakan hukum pidana yang memiliki fokus pada *Integrated Criminal Justice System*. lapas tidak pernah terlepas dari sorotan media massa terkait permasalahan narkoba, pungli maupun kekerasan di dalamnya. Tentunya di dalam institusi penegakan hukum yang melakukan pembinaan kepada para warga binaan memiliki *Standar Operating Procedure* (SOP) yang sudah disusun. Saat SOP dijalankan dengan baik oleh pegawai dan diterapkan secara disiplin kepada warga binaan, maka akan berdampak pada penguatan organisasi. Hal ini perlu adanya peran kepemimpinan yang kuat dari Kalapas untuk mengkordinasikan pemberian tugas atau perintah kepada para bawahannya. Sehingga fungsi instruktif yang dimiliki Kalapas dapat berjalan sebagai penggerak organisasi lapas. Pada umumnya fungsi instruktif ini dilakukan oleh para pimpinan atau Kalapas pada setiap lapas yang ada di Indonesia. Perintah, penugasan serta pengarahan yang dilakukan oleh Kalapas kepada petugas lapas ini menjadi

kegiatan yang dilakukan pada fungsi instruktif dalam kepemimpinan. Yang terjadi pada masa sekarang yaitu adanya Kalapas kurang memahami kemampuan yang dimiliki para petugas lapas. Sehingga masih terdapat petugas lapas yang mengemban tugas tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Secara tidak langsung ini akan berpengaruh pada kinerja para petugas lapas. Tidak hanya dengan petugas lapas, akan tetapi juga masih terdapat Kalapas yang memberikan pekerjaan kepada petugas lapas dengan ketidakjelasan perintah, sehingga terjadinya *miscommunication* antara Kalapas dengan petugas lapas. Pemberian perintah atau penugasan harus benar-benar diberikan dengan jelas dan diberikan kepada orang mampu untuk melaksanakannya. Bagaimanapun juga sebagai abdi negara seorang petugas lapas perlu selalu siap saat mendapat perintah dari pimpinannya untuk menjalankan tugas-tugas yang penting. Tidak ada alasan untuk menolak instruksi dari pimpinan. Oleh karena itu setiap petugas lapas perlu setiap waktu melakukan pengembangan diri menjadi pribadi yang progresif dan kompetitif. Ketika terdapat petugas lapas yang tidak mampu melakukan pekerjaannya atau kinerjanya rendah dan tidak mau untuk melakukan suatu pekerjaan, maka Kalapas harus melakukan fungsi instruktif dengan memberikan perintah, penugasan dan pemberian arahan yang terperinci dengan sangat jelas terkait tugas-tugas yang diberikan oleh kepada petugas lapas tersebut dengan diberikan sedikit hubungan kemanusiaan. Petugas lapas yang memiliki tingkat kesiapan rendah seperti ini, Kalapas harus memberikan pengarahan yang lebih kepada petugas lapas dan hanya memberikan sedikit dorongan secara perlahan, petugas lapas ini tidak dapat langsung diberikan dorongan yang tinggi karena masih memiliki kemauan bekerja yang sangat rendah. Kepemimpinan yang tangguh dan dapat mempengaruhi perilaku bawahannya akan mampu membangkitkan budaya organisasi kinerja pegawai kearah yang lebih positif. Karena seorang Kalapas merupakan motor penggerak pada organisasi lapas, untuk mencapai efektifitas pada organisasi dalam pelaksanaan tugas perlu diciptakannya budaya organisasi yang membentuk pola keyakinan, tingkah laku, dan harapan bersama di dalam suatu organisasi.

### **Fungsi Konsultatif dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Lembaga Masyarakat**

Komunikasi merupakan sarana yang sangat penting untuk digunakan atasan dan bawahan di dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan tidak hanya persoalan tugas-tugas pekerjaan saja, tetapi seorang pimpinan diperlukan untuk tidak segan berkomunikasi di waktu senggang kepada bawahannya di luar persoalan pekerjaan, walaupun hanya sekedar mengobrol. Agar terjalin komunikasi yang erat dan ikatan emosional yang baik antara pimpinan dan bawahan melalui sarana komunikasi. Umumnya pimpinan pada suatu organisasi melakukan hubungan dua arah dengan bawahannya. Begitu pula pada lapas, Kalapas dituntut untuk selalu melakukan komunikasi dua arah kepada petugas lapas agar selalu dapat mengetahui perkembangan atau permasalahan yang timbul

pada lapas. Komunikasi dua arah ini pula dilakukan Kalapas guna meminta pendapat serta saran yang diberikan oleh petugas lapas untuk menetapkan suatu tujuan. Di lapas masih saja sering terjadi komunikasi satu arah, yang hanya dilakukan oleh Kalapas. Kalapas tersebut hanya selalu memberikan perintah dan tugas, tetapi ketika terjadi suatu permasalahan tidak mau mendengarkan pendapat dan saran yang diberikan oleh petugas lapas. Seorang Kalapas sebaiknya perlu memahami nilai-nilai yang ada di organisasinya, baik itu terkait nilai-nilai yang menyenangkan atau bahkan nilai-nilai yang tidak menyenangkan yang dapat berimplikasi pada menurunnya kinerja petugas. Kalapas perlu memiliki kemampuan untuk merubah nilai-nilai yang tidak menyenangkan menjadi nilai-nilai yang menyenangkan, untuk dapat memacu motivasi kinerja petugas lapas. Kemudian bekerja sama dengan setiap bawahan di dalam organisasi, agar terciptanya hubungan seperti rekan kerja yang saling menguntungkan kedua belah pihak, atasan maupun bawahan. Pada dasarnya Kalapas yang baik akan selalu melakukan komunikasi dua arah kepada Petugas lapas. Selain itu Kalapas juga sebagai tempat konsultasi oleh petugas lapas ketika terdapat masalah pada lapas itu sendiri. Ketika petugas lapas mengalami tekanan atau adanya permintaan yang bersifat menyimpang dari warga binaan, terkadang petugas lapas tidak melakukan konsultasi kepada rekannya atau atasannya cara menyikapi warga binaan tersebut, sehingga masih banyak petugas lapas yang terpengaruh untuk melakukan tindakan kriminal yang diminta oleh warga binaan, misalnya melakukan penyelundupan sabu di dalam lapas seperti yang dilakukan oleh salah satu pegawai lapas Perempuan di Bali, petugas P2U menangkapnya, karena diduga menyelundupkan 1 gram sabu, yang ditemukan didalam *charger handphone* (Pratiwi, 2020). Warga binaan yang tersandung kasus narkoba dan belum menyesali perbuatannya akan selalu berupaya untuk terus menggunakan narkoba walaupun sudah berasa di balik jeruji besi. Persoalan seperti ini terus menjadi titik rawan lapas di Indonesia. Pada fungsi konsultatif inilah yang harus dilakukan Kalapas agar para petugas lapas dapat melakukan konsultasi kepada atasan terkait kinerja dan permasalahan yang dihadapi. Hal-hal yang seperti ini sebenarnya dapat dihindari apabila fungsi konsultatif dapat berjalan, Kalapas dan para petugas lapas akan saling menjaga satu sama lain agar tegak lurus menjalankan tugas-tugas yang diemban. Karena bekerja pada lapas rawan sekali terhadap godaan untuk melakukan tindak menyalahgunakan wewenang. Fungsi konsultatif dapat menjadi sarana pembinaan Kalapas kepada para petugas lapas. Dengan terbukanya komunikasi bottom up, petugas lapas akan merasa pendapat atau sarannya berharga untuk kemajuan pembinaan pada lapas. Hal ini akan mendorong petugas lapas lebih partisipatif dalam membuat ide tau gagasan yang berharga bagi pembinaan warga binaan di dalam lapas.

### **Fungsi partisipasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan**

Pada suatu organisasi terdapat interaksi antar manusia yang tergabung di dalamnya, seperti hubungan antara pemimpin dan para bawahannya, akan terjadi kerjasama yang intensif dalam organisasi dalam menjalankan tugasnya masing-masing demi mencapai tujuan organisasi. Kualitas dari pemimpin dalam suatu

organisasi seringkali dianggap sebagai salah satu faktor keberhasilan dan kegagalan jalannya suatu organisasi. Kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi biasanya dipersepsikan sebagai kegagalan atau keberhasilan dari pemimpinnya. Hal ini membawa pandangan bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang lebih dalam mengarahkan, membina, dan menggerakkan semua potensi yang ada pada para bawahannya terkhusus pegawai lapas. Pemimpin dalam hal ini Kalapas perlu menjalankan fungsi partisipasi di dalam organisasi. Menjadi pemimpin yang mau mendengarkan masukan dan saran berharga dari para bawahannya. Walaupun pada akhirnya keputusan akhir ada pada wewenang seorang Kalapas. Pada fungsi partisipatif, Kalapas harusnya selalu turut serta berpartisipasi didalam pencapaian tujuan visi dan misi organisasi. Artinya Kalapas tidak hanya ikut serta didalam membuat keputusan, akan tetapi ikut melaksanakan apa yang telah diputuskan untuk dilaksanakan. Kalapas juga harus turut serta memberikan kesempatan kepada petugas lapas untuk ikut andil dalam memecahkan suatu permasalahan atau menetapkan suatu keputusan, guna memberikan pendapat dan saran. Ketika terjadi suatu kerusuhan di lapas, terkadang masih saja hanya pimpinan-pimpinan yang melakukan suatu rapat untuk menyelesaikannya. Fungsi partisipasi ini pula tidak hanya pada lingkup pembuatan keputusan atau hal-hal yang formal saja, akan tetapi Kalapas juga harus melibatkan petugas lapas pada kegiatan-kegiatan yang lainnya termasuk kegiatan non formal diluar pekerjaan. Bekerja di lapas bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, banyak petugas lapas yang mengalami kebosanan bahkan stres ketika bekerja. Dengan adanya partisipasi petugas lapas pada kegiatan non formal dapat memberikan pengalaman baru serta penyegaran berpikir pada petugas lapas. Seperti kerusuhan yang terjadi sekitar awal tahun 2020 tepatnya pada tanggal 11 April 2020 di lapas Kelas II A Tuminting, Manado, Sulawesi Utara. Menurut Kepala Biro Humas, Hukum dan Kerjasama Kemenkumham Bambang Wiyono mengatakan kerusuhan terjadi karena dipicu oleh keributan para warga binaan yang meminta dibebaskan sesuai Permenkumham Nomor 10 tahun 2020. “Para warga binaan narkoba merasa dianaktirikan sehingga meminta disamakan dengan warga binaan tindak pidana umum lainnya, kemudian pemicu lainnya adalah petugas lapas khawatir mengenai wabah Covid-19, sehingga tak mengizinkan salah satu warga binaan untuk melayat orang tuanya yang meninggal dunia” (Sari, 2020). Kejadian seperti ini tentunya sangat merugikan pemerintah dengan rusaknya fasilitas-fasilitas penting maupun penunjang di lapas. Dengan langkah partisipatif yang ditunjukkan oleh para petugas lapas dengan sebelumnya terus mendeteksi perilaku para warga binaan, hal seperti ini bisa diantisipasi lebih awal. Karena para petugas lapaslah yang paham betul dengan karakteristik atau keinginan dari warga binaan. Petugas lapas yang secara langsung tiap hari berkomunikasi dengan warga binaan. Jadi para petugas lapas juga seharusnya diminta untuk berpartisipasi dalam pemberian pendapat dan saran didalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini Kalapas perlu melaksanakan pembinaan yang partisipatif terhadap para pegawai agar dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Saat pemimpin memperlihatkan kepemimpinan yang baik, maka para bawahan akan memiliki kesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat ketika berhadapan dengan pekerjaannya dalam membina warga binaan.

## **Fungsi Delegasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan**

Kalapas merupakan pimpinan tertinggi dan pemegang kewenangan tertinggi pada lapas. Kalapas dapat mendelegasikan tugas kepada bawahannya yang dirasa mampu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Fungsi pendelegasian tugas-tugas dan wewenang tersebut akan meringankan tugas-tugas dari kalapas itu sendiri. Karena Kalapas dalam menjalankan tugasnya pada organisasi sangat kompleks. Oleh karena itu perlu memberdayakan jajarannya di dalam menjalankan fungsi lembaga untuk pembinaan warga binaan. Kalapas juga harus mampu membaca situasi dan kondisi yang terjadi di lapas serta mampu menilai petugas lapas yang dapat didelegasikan tugas atau tidak. Petugas lapas yang mendapat pendelegasian tugas dari Kalapas harusnya memiliki kompetensi dibidangnya atau sesuai dengan jabatannya, serta memiliki tanggung jawab. Masih terdapat beberapa Kalapas yang mendelegasikan tugas kepada bawahannya yang masih belum mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dikarenakan memang masih belum terdapatnya kemampuan petugas lapas yang dirasa mampu untuk menyelesaikannya, akan tetapi Kalapas tetap mendelegasikan tugas kewenangan tersebut. Pada fungsi ini juga Kalapas harus bersedia dan mempercayai orang lain ketika melakukan pendelegasian tugas. Tidak sedikit petugas lapas yang didelegasikan tugas atau jabatan tetapi melakukan penyimpangan. Pemberian delegasi tugas dan wewenang kepada orang yang salah dan tidak memiliki kompetensi maupun integritas akan membahayakan lapas itu sendiri. Terkadang kedekatan personal menjadi pendekatan yang diambil seorang pimpinan saat memberikan delegasi wewenang kepada bawahannya. Apalagi yang didelegasikan adalah wewenang pada posisi yang sangat penting dan amat krusial. Sebagai salah satu contoh dalam laporan investigasinya, Majalah Tempo memergoki sejumlah narapidana korupsi keluar-masuk lapas. Salah satunya terpidana kasus korupsi pengadaan alat Sistem Komunikasi Radio Terpadu (SKRT) Anggoro Widjojo juga dilaporkan berkunjung empat kali ke Apartemen Gateway, berjarak 3,5 kilometer dari Sukamiskin (Gabrillin, 2017). Rendahnya pengawasan dilapangan dikarenakan pendelegasian pada posisi pengawasan dalam LAPAS tidak jatuh kepada seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi, berintegritas dan sigap dalam menjalankan pengawasan di lapangan. Jadi perlu adanya pendelegasian wewenang dan tugas-tugas yang lebih selektif dan menkedepankan prinsip kehati-hatian. Karena pada lembaga pemasyarakatan memiliki godaan pekerjaan yang tinggi dan sangat rawan terjadinya transaksi antara petugas lapas dan warga binaan. Hal ini perlu dilakukan untuk menjaga citra lapas di masyarakat sebagai instrument penegakan hukum yang independent dan bersih dari transaksional.

## **Fungsi Pengendalian dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan**

Lapas merupakan tempat warga binaan yang harusnya dibina untuk menjadi manusia yang lebih baik lagi. Pembinaan warga binaan yang terdapat di lapas dilakukan oleh para petugas lapas. Akan tetapi tidak menjadi suatu hal yang biasa lagi bahwa banyak para petugas lapas yang melakukan pekerjaan yang menyimpang, yaitu masih terdapatnya peredaran narkoba dan pungutan liar terhadap warga binaan

di dalam lapas yang dilakukan oleh oknum petugas lapas itu sendiri. Beberapa Kalapas juga tidak terlepas dari kasus penyalahgunaan wewenang, masih terdapatnya Kalapas yang dicopot karna tersandung kasus suap. Pada tahun 2018, Kalapas Kelas I Sukamiskin berinisial WH ditangkap KPK dengan sangkaan memberi fasilitas dan izin khusus bagi sejumlah narapidana, salah satunya yaitu narapidana yang berinisial FD. Dengan kejadian ini, Menteri Hukum dan HAM Yasonna Laoly mencopot Kepala Kantor Wilayah Jawa Barat dan Kepala Divisi Pemasarakatan Jawa Barat. Ini dilakukan karena menurut Menteri Hukum dan HAM yaitu *“Kepala Kantor Wilayah dan Kepala Divisi Pemasarakatan berada dua tingkat diatas (Kalapas) yang bertanggung jawab. Supaya jadi pelajaran bagi kedepannya, agar bertanggung jawab”*. Menkumham juga menambahkan, pihaknya akan melakukan evaluasi secara menyeluruh atas kejadian di lapas Sukamiskin. *“Kemarin setelah sidak oleh Dirjen (Dirjen PAS) seluruh jajaran memang menemukan yang tidak sepatut dan sepatasnya. Seluruh kamar-kamar di Sukamiskin dibersihkan, ada riak-riak, ada protes-protes, tetapi SOP tetap harus dijalankan. Kalau integritas petugas kami lemah memang sangat berbahaya sekali. Kalau Kalapas mandek, seharusnya pimpinan diatasnya bertugas untuk pengawasan. Terkait itu (pengawasan) tidak dilakukan, tidak berjalan dengan baik, maka itu harus ada yang bertanggung jawab. Kepala Divisi Pemasarakatan dan Kepala Kantor Wilayah harus bertanggung jawab”* (Jurnaliston, 2018). Selain itu, pada tahun 2019 Kalapas Narkotika Nusakambangan juga dinonaktifkan sebagai Kalapas karena adanya tindakan kekerasan fisik kepada narapidana pindahan oleh petugas. Kalapas Narkotika dinilai lalai karena tidak mampu mengendalikan beberapa anak buahnya sehingga terjadi pelanggaran prosedur. *“Tindakan tersebut tidak sesuai prosedur dan bertentangan dengan UU No. 12 tentang Pemasarakatan yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia”* yang diutarakan oleh Ade Kusmanto selaku Kepala Bagian Humas Ditjen Pemasarakatan (Ridlo, 2019). Dengan adanya contoh kasus tersebut, pengendalian yang dilakukan didalam lapas masih dapat dikatakan kurang. Oleh sebab itu, sebelum Kalapas melakukan pengendalian kepada bawahannya, Kalapas harus dapat melakukan pengendalian kepada dirinya sendiri (*selfcontrol*) dan juga kinerja yang dilakukan oleh Kalapas idealnya diawasi juga oleh Petugas lapas (*bottom up*). Ketika Kalapas sudah mampu mengendalikan dirinya untuk tidak melakukan hal yang menyimpangan atau dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, maka Kalapas dapat melakukan pengendalian kepada petugas lapas agar tidak melakukan penyimpangan (*top down*). Pengendalian yang dilakukan seorang Kalapas tidak hanya mengawasi perilaku menyimpang dari bawahannya, akan tetapi mengendalikan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh petugas lapas dapat berjalan dengan baik dan berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan dengan selalu melakukan pengarahan dan koordinasi kepada petugas lapas. Untuk menciptakan suatu organisasi yang kondusif perlu pengendalian kinerja petugas lapas yang mampu meningkatkan kemajuan suatu organisasi berdasarkan pengalaman, kecakapan dan kesungguhan dalam bekerja.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Kompleksitas tugas yang diemban oleh seorang pimpinan di lapas bukan berarti Kalapas bekerja sendirian dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Maka dari itu,

Untuk mencapai tujuan meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi dalam rangka mewujudkan kelancaran dan kemajuan organisasi dalam hal ini adalah lapas, maka sangat diperlukan peranan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan keahlian untuk memberikan pengarahan dan komunikasi yang baik kepada para pegawainya. Pengarahan yang dilakukan meliputi petunjuk, perintah atau instruksi yang harus dikerjakan para pegawai, agar para pegawai dapat lebih memahami pembagian kerja dan tanggung jawab pekerjaannya. Kemudian untuk menggerakkan para bawahannya terutama dalam pengambilan keputusan harus memperhatikan aspirasi dari pegawainya. Harapannya seorang pemimpin dapat membawa pegawainya kepada target tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu pemimpin harus mengetahui dan memahami kebutuhan semua pihak. Pada aspek pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan, Kalapas perlu memilih seseorang yang memang memiliki kompetensi dan integritas di tugas-tugas tersebut, tidak asal menunjuk atau mendelegasikan. Hal ini untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas maupun wewenang dapat berjalan dengan baik pada implementasinya. Pada aspek pengendalian, Kalapas perlu menegakkan *Standart Operational Procedure* (SOP) pada organisasi yang dipimpinnya, baik itu pada dirinya, bawahan maupun warga binaan. Saat SOP dijalankan dengan benar dan sesuai dengan aturan maka lapas sangat kecil kemungkinannya terjadi penyimpangan, yang selama ini menjadi masalah klasik bagi lapas di Indonesia.

Adapun beberapa rekomendasi pada penelitian ini yaitu:

1. Kalapas sebaiknya mengakomodir masukan dan gagasan dari para bawahannya yang memahami kondisi langsung di lapangan, agar tercipta kepemimpinan yang partisipatif pada lapas.
2. Kalapas dalam pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahannya perlu memilih orang yang memiliki kemampuan dan berintegritas dengan sebelumnya merincikan tugas-tugas dan wewenang secara jelas.
3. Kalapas seharusnya menegakkan aturan *Standard Operational Procedure* (SOP) untuk melakukan penguatan kelembagaan dalam pengendalian organisasi pada lapas.

#### Daftar Pustaka

- Gabrilin, A. (2017). *Napi Koruptor Bisa Pelesiran, Kerja Keras KPK, Polisi, dan Jaksa Sia-sia*. Kompas.Com.  
<https://nasional.kompas.com/read/2017/02/08/08231191/napi.koruptor.bisa.pelesiran.kerja.keras.kpk.polisi.dan.jaksa.sia-sia?page=all>
- Hasibuan, S. P. M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Jurnaliston, R. (2018). *Kalapas Sukamiskin Ditangkap KPK, Menkumham Copot Kakanwil dan Kadiv PAS Jabar*. Kompas.Com.  
<https://nasional.kompas.com/read/2018/07/23/17553561/kalapas-sukamiskin-ditangkap-kpk-menkumham-copot-kakanwil-dan-kadiv-pas?page=all#page1>

- Kartono, K. (2004). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Press.
- Kelautan, D., Kabupaten, P., Numfor, B., & Kunci, K. (2020). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kabupaten Biak. 12(2), 150–155.
- Lantaeda, S. B., Lengkong, F. D. J., & Ruru, J. M. (2017). Peran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Penyusunan RPJMD Kota Tomohon. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(48).
- Moleong, L. J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2001). *Kepemimpinan yang Efektif*. UGM.
- Pratiwi, G. (2020). *Selundupkan Sabu dalam Charger HP, Pegawai Lapas Perempuan Bali Ditangkap*. *Pikiran Rakyat*. <https://www.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-01373467/selundupkan-sabu-dalam-charger-hp-pegawai-lapas-perempuan-bali-ditangkap>
- Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 3(2), 69–81. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v3i2.4190>
- Ridlo, M. (2019). *Ditjen Pemasarakatan Nonaktifkan Kalapas Narkotika Nusakambangan*. *Liputan6.Com*. <https://www.liputan6.com/news/read/3955989/ditjen-pemasyarakatan-nonaktifkan-kalapas-narkotika-nusakambangan>
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi. Edisi ke Duabelas*. Salemba Empat.
- Ruky, A. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia.
- Sari, H. P. (2020). *Menurut Kemenkumham, Ini Penyebab Kerusakan di Lapas Tuminting Manado*. *Kompas.Com*. <https://nasional.kompas.com/read/2020/04/11/21432111/menurut-kemenkumham-ini-penyebab-kerusakan-di-lapas-tuminting-manado?page=all>
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama*. STIE YKPN.
- Thoha, M. (2006). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasarakatan.