BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan politik dan demokrasi dewasa ini telah memunculkan berbagai tantangan besar terutama bagi pelaksanaan kinerja lembaga–lembaga pemerintahan dengan semakin besarnya permasalahan–permasalahan yang dihadapi oleh negara sehingga telah terjadi pula perkembangan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik *(good governance).* Setiap lembaga pemerintah dituntuk untuk dapat mendefinisikan visi, misi dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. [1] Dengan adanya hal tersebut menimbulkan tuntutan atas perubahan internal birokrasi lembaga pemerintahan tersebut menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance.* [2]

Prinsip – prinsip *good governance* tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia salah satunya adalah menuntut adanya perubahan – perubahan dalam sistem pemerintahan. Di samping itu juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mewujudkan perubahan dengan bercirikan profesional, kompeten dan akuntabel untuk dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan,

[1] Ridwan HR, **Hukum Administrasi Negara**, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm 71.
[2] ST.Marbun,Moh Mahfud MD, **Pokok-pokok Hukum Administrasi Negara**, Liberty, Yogyakarta, 2011, hlm 59.

efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang menimbulkan terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Pelaksanaan prinsip *good governance* dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur adalah salah satu hal yang menjadi tujuan pembangunan nasional.[3] Dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut sangat bergantung kepada kesempurnaan aparatur negara, dalam rangka peningkatan mutu aparatur pemerintah sebagai modal dasar pembangunan nasional tersebut, maka kinerja sumber daya manusia senantiasa harus ditingkatkan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam konteks pembangunan dalam bidang kepegawaian dimasa yang akan datang dan diharapkan dapat mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang mampu meningkatkan mutu pelayanan publik dan kinerja yang tinggi.[4]

Diimbangi dengan adanya kesadaran terhadap perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut bukan merupakan hal yang mudah untuk diwujudkan dimulai dengan melakukan pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia yang dapat diartikan bahwa lembaga – lembaga pemerintahan harus dapat mengupayakan agar sumber daya manusia tersebut mampu bekerjasama secara maksimal demi tercapainya tujuan

---

[3] W.Sudibyo, **Reformasi Birokrasi**, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hlm 10.

[4] Sri Hartini,Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat, **Hukum Kepegawaian di Indonesia**, Sinar Grafika, Jakarta, 2010, hlm 84.

organisasi. Unsur sumber daya manusia dalam suatu sistem pemerintahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam mengoptimalkan keberhasilan tersebut sangat diperlukannya komitmen dalam kinerja penyelenggara negara, meliputi kinerja pegawai yang merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai menjadi optimal jika didorong oleh kemampuan yang baik serta motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi pemerintahan dipengaruhi pula oleh faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Keberhasilan kinerja pegawai diidentifikasikan berdasarkan faktor – faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu: data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan.[5]

Komitmen dan kinerja yang rendah dari penyelenggara negara antara lain disebabkan rendahnya gaji yang diterima, hal tersebut diindikasikan sebagai salah satu penyebab belum tercapainya kesejahteraan pegawai negeri sipil secara layak dan merata. Bagi suatu lembaga pemerintahan, gaji merupakan salah satu pengeluaran atau biaya untuk penggunaan tenaga kerja.[6] Berdasarkan hal tersebut, sistem balas jasa dapat dilihat sebagai suatu sistem yang berada pada hubungan timbal balik antara lembaga pemerintahan dengan pegawai, selain itu lembaga pemerintahan selalu mengkaitkan antara balas jasa dengan kualitas dan kuantitas yang diberikan pegawai kepada lembaga

[5] Ibid, hlm.94.
[6] Ibid, hlm 124.

tersebut dan pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan dari lembaga pemerintahan tersebut. Serta dari sisi pegawai, balas jasa dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidup dan kesejahteraan pegawai. Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi serta merupakan salah satu implementasi dari manajemen kinerja.

Mewujudkan strategi peningkatan kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil itu sendiri [7], tidak terlepas dari hal tersebut Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM) yang telah mencanangkan pelaksanaan reformasi birokrasi yang terfokus pada tiga pilar utama [8] yaitu yang pertama meliputi penataan organisasi yang meliputi modernisasi organisasi serta penajaman fungsi organisasi, yang kedua perbaikan tata laksana yang meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja dan penyusunan Standart Operasional Prosedur (SPO), ketiga peningkatan disiplin dan manajemen sumber daya manusia yang meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kinerja dan peningkatan disiplin serta pengintegrasian sistem infomasi sumber daya manusia.

Moral individu sangat erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan mengacu pada tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM) maka telah ditetapkannya kebijakan berupa pemberian tunjangan pegawai atau remunerasi.

---

[7] Riyadi, "**Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi**", Jurnal Ilmu Administrasi, vol 1 Maret 2008, Bandung

[8] **Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor M.HK-05.OT.01 Tahun 2010** tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Hukum dan HAM RI.

Kebijakan Remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk menambah produktivitas pegawai dan dengan menerapkan sistem remunerasi ini hanya akan berjalan jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga terdapat kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing – masing pegawai, serta ukuran/target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula.

Ditinjau dari landasan normatif dalam mewujudkan aparatus sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang berhak memperoleh gaji, tunjangan dan fasilitas [9] serta berdasarkan sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil seperti yang tercantum didalam Undang – undang yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang mengemukakan bahwa struktur gaji Pegawai Negeri Sipil yang harus dipenuhi adalah struktur gaji yang adil dan layak. Gaji yang adil dan layak berarti bahwa gaji Pegawai Negeri Sipil harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat memusatkan perhatian, pikiran dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas. Pengaturan gaji Pegawai Negeri Sipil yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk

[9] **Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014** tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494.

menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok sehingga dapat memacu produktivitas Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang merupakan salah satu lembaga yang bertanggungjawab melaksanakan Reformasi Birokrasi melalui sistem pemasyarakatan dibawah naungan Kementerian Hukum dan HAM yang menerima remunerasi diharapkan akan meningkatan disiplin bagi pegawai negeri sipil didalamnya. dimana pemberian remunerasi ini tidak hanya berdimensi kesejahteraan tetapi harus dikaitkan dengan peningkatan disiplin dalam kinerja. Tahun 2011 lalu, mantan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM), Patrialis Akbar mulai memberlakukan disiplin ketat kepada pegawai dilingkungan Hukum dan HAM [10] . Sebagai langkah awal telah ditetapkan pedoman disiplin kerja yang dibuktikan dengan telah dikeluarkan Peraturan Menteri M.HH-18/KU/01/01/2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia serta pada bulan September 2014 telah ditetapkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM R.I Nomor 22 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Namun dalam pelaksanaan pemberian remunerasi dalam lingkungan KEMENKUMHAM (Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia) terutama difokuskan pada pengaruh disiplin kinerja pegawai banyak ditemukan kekurangan dalam hal disiplin jam kerja jika dikaitkan dengan satuan kinerja pegawai dimana banyak diberitakan adanya pegawai yang membolos dan

[10] http://kompas.com/diakses pada 20 Agustus 2014

pulang lebih awal dan tetap mendapatkan remunerasi[11], walaupun didalam pengaturan tentang remunerasi dalam lingkungan Hukum dan HAM telah ditetapkan pengaturan tentang disiplin jam kerja. Hal ini dapat menyebabkan tidak tepat sasarannya penerapan kebijakan remunerasi dan tidak dapat terwujudnya *good governance* yang menitikberatkan pada kinerja aparatur pemerintahan yang professional, berkontribusi, dan memiliki kinerja tinggi bagi negara.

Maka dalam rangka mengkaji lebih dalam mengenai pemberian remunerasi yang berorientasi terhadap kinerja sehingga mendorong terwujudnya disiplin pegawai yang sesuai dengan Satuan Kinerja Pegawai maka penulis merasa penting untuk melakukan penelitian yang berjudul **"OPTIMALISASI SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL TERKAIT KEBIJAKAN REMUNERASI (Studi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang)"**

B. Rumusan Masalah

Untuk membatasi masalah yang akan dibahas didalam penulisan ini, maka penulis hanya melakukan penelitian di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, khususnya mengenai optimalisasi terhadap sistem penilaian pegawai terkait dengan kebijakan remunerasi. Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah penulis dalam hal ini adalah sebagai berikut :

[11] Akhrozi,12 Januari 2014, Remunerasi : Akankah meningkatkan kinerja PNS?, Kompas, http/kompasiana.com//

1. Bagaimanakah optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi?
2. Apa saja hambatan yang timbul dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi dan bagaimana upaya untuk mengatasi hambatan tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini yaitu :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis optimalisasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait dengan kebijakan remunerasi.
2. Menganalisis hambatan – hambatan yang timbul dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil terkait dengan kebijakan remunerasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang serta upaya yang dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan tersebut.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menganalisis sistem remunerasi pegawai agar tepat sasaran dan dapat meningkatkan disiplin pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan dalam

meninjau kembali mengenai sistem remunerasi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Selain itu juga diharapkan dapat memberikan masukan dan pemikiran yang bermanfaat bagi perkembangan Ilmu Hukum Administrasi Negara.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Diharapkan dapat memberikan pengetahuan sehingga dapat menambah wawasan dalam berpikir praktis.

b. Bagi instansi terkait

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang bermanfaat bagi instansi terkait, serta dapat memberikan kontribusi dalam penyempurnaan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang serta pertimbangan untuk memperbaiki sistem remunerasi, perbaikan yang dimaksud adalah upaya strategis yang dilakukan secara internal lembaga pemerintah.

c. Bagi peneliti lain

Sebagai informasi pembanding bagi peneliti lain yang membahas tentang remunerasi yang dilaksanakan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, sehingga menjadi lebih baik pada masa mendatang. Dan juga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi peneliti – peneliti selanjutnya dengan tema yang sama.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penulisan ini, maka dibuatlah sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis mengemukakan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis akan menguraikan kajian pustaka tentang Optimalisasi terhadap prosedur penilaian pegawai terkait dengan kebijakan remunerasi yang memuat tentang Pegawai Negeri Sipil, Manajemen Kinerja, Sistem Penilian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Sasaran Kinerja Pegawai), Kebijakan Remunerasi.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab metode penelitian ini penulis menjelaskan bagaimana penelitian dilakukan. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian empiris yang pada garis besarnya memuat tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik memeroleh data, populasi,sampel dan responden, teknik analisis data, serta definisi operasional.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas mengenai bagaimana optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi yang mengkaji dan memaparkan secara rinci tentang pengaruh remunerasi terhadap optimalisasi kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Serta hambatan-hambatan yang timbul dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait kebijakan remunerasi. Dalam bab ini disajikan data – data serta pemaparan hasil analisis sesuai dengan konsep serta teori yang digunakan dalam bab tinjauan pustaka.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini diuraikan mengenai kesimpulan dan sara dari penulis. Dimana kesimpulan berisi tentang garis besar dari pembahasan yang akan menjawab permasalah sesuai dengan tujuan penelitian. Sedangkan saran merupakan rekomendasi dari penulis tentang penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pegawai Negeri Sipil

Menurut Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sebagai Perubahan atas undang – undang No.8 Tahun 1974 tentang Pokok –Pokok Kepegawaian pasal 1 ayat 1 serta Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, Pegawai Negeri adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, , diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan .[12]

Pegawai Negeri Sipil dibagi menjadi dua yaitu:

a. Pegawai Negeri Sipil Pusat

   Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Nondepartemen, Kesekretariatan Lembaga Negara, Instansi Vertikal di Daerah Provinsi Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk penyelenggarakan tugas Negara lainya.

b. Pegawai Negeri Sipil Daerah

   Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota yang gajinya dibebankan pada Pendapatan

[12] **Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014** tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494.

dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Daerah diperbantukan diluar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan.[13]

Pada dasarnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) di negara manapun mempunyai tiga peran yang serupa. Yang pertama yaitu, sebagai pelaksana peraturan dan perundangan yang telah ditetapkan pemerintah. Untuk mengemban tugas ini, netralitas Pegawai Negeri Sipil sangat diperlukan. Yang kedua adalah melakukan fungsi manajemen pelayanan publik sebagaimana ukuran yang dipakai untuk mengevaluasi peran ini adalah seberapa jauh masyarakat puas atas pelayanan yang diberikan Pegawai Negeri Sipil. Mencangkup tujuan utama otonomi daerah adalah mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, sehingga desentralisasi dan otonomi terpusat pada pemerintah kabupaten dan pemerintah kota, maka Pegawai Negeri Sipil pada daerah-daerah tersebut mengerti benar keinginan dan harapan masyarakat setempat. Ketiga, Pegawai Negeri Sipil harus mampu mengelola pemerintahan. Artinya pelayanan pada pemerintah merupakan fungsi utama Pegawai Negeri Sipil. Setiap kebijakan yang diambil pemerintah harus dapat dimengerti dan dipahami oleh setiap Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat dilaksanakan dan disosialisasikan sesuai dengan tujuan kebijakan tersebut. Dalam hubungan ini maka manajemen dan administrasi Pegawai Negeri Sipil harus dilakukan secara terpusat, meskipun fungsi-fungsi pemerintahan lain telah

[13]M.Hidayat, **Hukum Kepegawaian di Indonesia**, Sinar Grafika, Jakarta, 2014, hlm 56

diserahkan kepada pemerintah kota dan pemerintah kabupaten dalam rangka otonomi daerah yang diberlakukan saat ini.

Jika dikaitkan dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2009 menyebutkan bahwa Lembaga Pemasyarakatan merupakan salah satu badan kekuasaan kehakiman yang mencangkup badan – badan lain dalam pasal 38.[14]

B. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja *(Performance Management)* adalah salah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari instansi, organisasi, kelompok dan individu – individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan – tujuan terencana, standar, dan persyaratan – persyaratan atribut atau kompensasi yang disetujui bersama. [15]. Dalam suatu pelaksanaan kinerja baik dalam instansi, organisasi maupun kelompok sangat dibutuhkan manajemen kinerja.

Dalam penggolongannya manajemen kinerja dapat digolongkan dalam berbagai kriteria [16] :

a. Sebuah kerangka kerja atas tujuan – tujuan yang terencana, standar dan persyaratan – persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama, dasar manajemen kinerja adalah persetujuan pemenuhan target yang dituju;

---

[14] **Undang – Undang nomor 48 Tahun 2009 Tentang Kekuasaan Kehakiman**, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 157.

[15] Hasibuan M, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT.Gunung Agung, Jakarta,2007,Hlm 24

[16] Ibid, Hlm 33

b. Pencapaian tujuan dalam keberhasilan kerja individu dikaitkan dengan kemampuan, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

C. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Sasaran Kinerja Pegawai)

Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil sebelum di tetapkan dengan nama Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil atau yang disingkat (PPKPNS) pada 2013 lalu, tolok ukur dalam Sasaran Kinerja Pegawai dikenal dengan nama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau disingkat (DP3) namun dengan berjalannya waktu DP3 (Daftar Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil) diubah dengan PPKPNS (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil) dikarenakan beberapa faktor diantaranya ditemukannya berbagai kelemahan dalam DP3 (Daftar Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil) yaitu [17]:

1. Kenyataan empiris menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak dalam proses formalitas. DP3-PNS telah kehilangan arti serta makna substantif dan dalam pelaksanaannya tidak berkaitan langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS dalam praktek sehari – hari;
2. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktifitas dan kontribusi

[17] **Penerapan Perka (Peraturan Kepala) BKN No 1 Tahun 2013** (Paparan Deputi Bidang Bina Kinerja dan Perundang – undangan BKN)

Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya;

3. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi kepada penilaian kepribadian dan perilaku terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria perilaku, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil,produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi;
4. Proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka;
5. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target, sehingga proses penilaian cenderung bersifat subyektif;
6. Atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum / tidak memberikan klarifikasi hasil penilaian;
7. Atasan pejabat penilai hanya sebagai legalitas hasil penilaian belum berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengevaluasi seberapa efektif dan konsisten pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian;

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja PNS, dimana Sasaran Kinerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh Pegawai

Negeri Sipil (PNS) itu sendiri [18]. Dan dalam perilaku kerja yang mencakup setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang – Undangan.

Adapun tujuan yang termuat didalam Sasaran Kinerja Pegawai yaitu penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil untuk menjamin obyektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dan Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil mengacu pada prinsip obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Dalam Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil memiliki sasaran kerja pegawai dimana setiap Pegawai Negeri Sipil wajib memenuhi target dalam tugas jabatannya, dalam hal ini di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (KEMENKUMHAM) salah satu target adalah tentang kedisiplinan pegawai dengan tolok ukur absen yang memenuhi target. Dimana unsur kehadiran tidak boleh tanpa keterangan dan jika melebihi target akan dikenakan pemotongan remunerasi [19].

D. Kebijakan Remunerasi

1) Latar Belakang Kebijakan Remunerasi

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB) akan membuat program penilaian kinerja

[18] Sri Hartini,Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat, **Hukum Kepegawaian di Indonesia**, Sinar Grafika, Jakarta, 2010, hlm 80.

[19] **Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor : M.HH-18 KU.01.01-TH.2011**

untuk setiap aparatur negara. Hasil penilaian ini akan berdampak pada remunerasi. Reformasi birokrasi mendorong agar adanya percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah sebagai alat pemerintah yang dituntut agar bekerja lebih profesional, bermoral, dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintah dan pembangunan [20].

Dilatarbelakangi oleh kesadaran dan komitmen pemerintah dalam mewujudkan *Clean and good governance*, Namun pada tataran pelaksanaannya, Perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang melaksanakannya [21]. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan Pemerintahan yang selama ini dinilai buruk. Antara lain ditandai oleh indikator :

a. Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum);
b. Sarat dengan perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme);
c. Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur negara;
d. Kualitas.manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien;

[20] Andy Fefta, **Kajian Tentang Empat Agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia**, UI Press, Jakarta, 2009, hlm.16
[21] W.Sudibyo, **Reformasi Birokrasi**, Bumi Aksara, Jakarta 2012 .hlm.33

e. Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.

2) Maksud dan tujuan kebijakan remunerasi

Pemerintahan tidak dapat terlepas dari aparatur negara, oleh sebab itu dalam lingkup reformasi birokrasi upaya untuk meningkatkan kesejahteraan para pegawai sebagai aparatur negara merupakan hal yang wajib dilakukan, jika dikaitkan dengan misi perubahan kultur pegawai yang merupakan salah satu reformasi dibidang kultural. Sehingga diharapkan dengan adanya sistem penggajian yang baru dapat mencegah para pegawai untuk melakukan tindakan – tindakan Korupsi , Kolusi dan Nepotisme (KKN).

3) Pihak yang mendapatkan remunerasi

Sesuai dengan Undang-undang No. 17 tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025 dan Peraturan Meneg PAN, Nomor:PER/15/M.PAN/7/2008, tentang Pedoman umum Reformasi birokrasi. Kebijakan Remunerasi diperuntukan bagi seluruh Pegawai negeri di seluruh lembaga pemerintahan. Yang berdasarkan urgensinya dikelompokan berdasarkan skala prioritas ke dalam tiga kelompok :

a) Prioritas pertama adalah seluruh Instansi Rumpun Penegak Hukum, rumpun pengelola Keuangan Negara, rumpun Pemeriksa dan Pengawas Keuangan Negara serta Lembaga Penertiban Aparatur Negara;

b) Prioritas kedua adalah Kementerian / Lembaga yang terkait dengan kegiatan ekonomi, sistem produksi, sumber penghasil penerimaan Negara dan unit organisasi yang melayani masyarakat secara langsung termasuk Pemerintah Daerah (PEMDA);

c) Prioritas ketiga adalah seluruh kementerian/lembaga yang tidak termasuk prioritas pertama dan kedua.

4) Landasan hukum kebijakan remunerasi

Berikut adalah landasan hukum yang mendasari kebijakan tentang pemberian remunerasi, yaitu:

1) UU No 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.

2) UU No.43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU No.8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Yang salah satu substansinya menyatakan bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil & layak sesuai dengan beban pekerjaan & tanggung jawabnya.(Pasal 7, UU No.43 tahun 1999).

3) Undang-undang No. 17 tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025. Khususnya pada Bab IV butir 1.2, huruf yang menyatakan bahwa :

“Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui Reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata pemerintahan yanq baik. Di pusat maupun di daerah,

agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan dibidang bidang lainnya. “.

d) Perpres No.7 tahun 2005, tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.

Sedangkan yang menjadi payung hukum pemberian remunerasi di Kementerian Hukum dan HAM RI adalah Peraturan Presiden No. 40 tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam Peraturan tersebut juga dicantumkan nominal tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatannya masing-masing. Mengenai pelaksanaan pemberian remunerasi telah tercantum dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01. tahun 2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI. Yang perlu diperhatikan dalam pemberian remunerasi di Kementerian Hukum dan HAM RI, tertera dalam bab 2 mengenai komponen penentu besaran tunjangan kinerja yang tercantum dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01. tahun 2011.

Dalam pasal 3 menyebutkan bahwa tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 diberikan berdasarkan 3 komponen, yaitu:

a) Target kinerja yang dihitung menurut kategori dari nilai capaian Standar Kinerja Pegawai (SKP);

b) Kehadiran menurut hari dan jam kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI serta cuti yang dilaksanakan oleh pegawai; dan

c) Ketaatan pada kode etik dan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan dalam pasal 4 disebutkan bahwa :

1) Tunjangan kinerja dibayarkan secara proporsional berdasarkan kategori dan nilai capaian SKP;

2) Ketentuan mengenai kategori dan nilai capaian SKP sebagaiamana dimaksud dalam pasal 3 huruf a serta penerapannya diatur dalam Peraturan Menteri.

Besaran tunjangan kinerja yang akan diterima tidak mutlak sama dengan besaran yang ditetapkan sesuai *grade* karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya jumlah kehadiran (telah diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01. tahun 2011). Selain itu di masa yang akan datang, besaran tunjangan kinerja bisa naik atau juga bisa turun, tergantung dari hasil penilaian Tim Evaluasi Independen.

5) Tahap pelaksanaan remunerasi

Penahapan Remunerasi dari awal kegiatan (pengumpulan data) sampai dengan tahap legislasi (penerbitan undang-undang) adalah:

a. Analisa jabatan;
b. Pengumpulan data jabatan;
c. Evaluasi jabatan dan Pembobotan;

d. *Grading* atau penyusunan struktur gaji baru;

e. *Job pricing* atau penentuan harga jabatan;

f. Pengusulan peringkat dan harga jabatan kepada Presiden (oleh Meneg PAN).

6) Prinsip dasar kebijakan remunerasi

Prinsip dasar kebijakan Remunerasi adalah adil dan proporsional. Yang berarti jika kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata , sehingga yang tidak berkompeten untuk mendapatkan penghasilan yang sama. Maka dengan kebijakan Remunerasi, besar penghasilan *(reward)* yang diterima oleh seorang pejabat akan sangat ditentukan oleh bobot dan jabatannya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode pendekatan yuridis empiris (*empiric legal research*), Pendekatan yuridis mempunyai arti bahwa penelitian ini mengkaji masalah dengan cara diteliti dari segi ilmu hukum. [22] Penelitian Hukum adalah suatu proses untuk menemukan hukum, prinsip-prinsip hukum maupun doktrin-doktrin hukum guna menjawab isu hukum yang dihadapi.[23] Lalu dikaitkan dengan fakta – fakta atau fenomena – fenomena mengenai pengaruh kebijakan remunerasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai.

B. Pendekatan Penelitian

Untuk meneliti suatu permasalahan serta mendekati pokok permasalahan dalam mencari tahu mengenai optimalisasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai terkait dengan kebijakan remunerasi, maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan yuridis sosiologis (Socio-Legal research). Bahwa cara memahami permasalahan tersebut dengan penelitian yang menitikberatkan pada perilaku individu atau masyarakat dalam kaitannya dengan hukum, contohnya dengan memahami tingkah laku serta kinerja dari pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dengan

[22] Peter Mahmud Marzuki, **Penelitian Hukum**, Kencana Predana Media Group, Jakarta, 2007, hlm 29

[23] Amirudin, **Pengantar Metode Penelitian Hukum**, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm 31

sistem penilaian kinerja pegawai yang dikaitkan dengan adanya kebijakan remunerasi.

C. Lokasi Penelitian

Penulis memilih untuk mengadakan penelitian di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dikarenakan : [24]

a) Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang merupakan salah satu Lembaga yang dibawahi oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, dimana Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia merupakan salah satu kementerian yang menjalankan Reformasi Birokrasi.

b) Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang merupakan salah satu Lembaga Pemasyarakatan terbesar ketiga di Jawa Timur [25] .

c) Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang tersebut telah *over capacity* atau dengan kata lain Lembaga Pemasyarakatan Kelas I telah melebihi kapasitas, dimana dengan kapasitas 936 orang Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang diisi oleh 1966 orang. Berdasarkan hal tersebut dibutuhkan pelayanan maksimal dalam pelaksanaan good governance yang baik agar terselenggaranya reformasi birokrasi yang dimulai dari intern Lembaga Pemasyarakatan itu sendiri.

d) Lembaga Pemasyarakatan merupakan bagian dari kekuasaan kehakiman yang berfungsi untuk menegakkan hukum di

[24] Hasil Pra survey tanggal 1 September 2014 di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang
[25] Data Kemenkumham (http.Kemenkumham.go.id diakses 17/08/2014)

Indonesia oleh sebab itu diperlukannya kejelasan tentang sumber daya manusia nya yang didukung dengan kejelasan tolok ukur dari kinerja yang telah dilaksanakan.

D. Jenis Data dan Sumber Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dibutuhkan atau yang akan dicari. [26] Dalam hal ini data primer diperoleh dari observasi atau pengamatan langsung Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Data yang didapatkan setelah observasi atau penelitian antara lain adalah tentang pelaksanaan sistem penilaian pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait dengan kebijakan remunerasi serta pengaruh dari kebijakan remunerasi terhadap kinerja pegawai.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka atau penelusuran kepustakaan *(library research)* yang mendukung data primer, antara lain dokumen resmi, buku-buku, hasil penelitian berwujud laporan dan sebagainya. [27]

---

[26] Saifuddin Azwar, **Metode Penelitian**, Pustaka pelajar, Yogyakarta, 2013, hlm.91
[27] Ibid, Hlm 95

2. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Pada sumber data ini meliputi data yang diperoleh langsung melalui penelitian pada lokasi penelitian yang telah ditentukan yaitu berasal langsung dari lokasi penelitian dan sampel yang berkaitan dengan fokus penelitian tentang optimalisasi kinerja pegawai serta pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai.

b. Sumber Data Sekunder

Untuk sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi bahan – bahan kepustakaan, data arsip, data resmi dari instansi yang digunakan sebagai tempat penelitian dan bahan – bahan hukum yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, yang terdiri dari :

1. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494;
2. Pasal 14 Huruf G Undang – Undang No.12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan;
3. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 jo Peraturan Presiden No. 105 Tahun 2014, tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil;

5. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor RM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM);
6. Buku kepustakaan yang berkaitan dengan Hukum Administrasi Negara.

E. Teknik Pengumpulan Data

a. Untuk Data Primer

Didalam suatu penelitian data Primer dalam diperoleh penulis dengan melakukan penelitian lapangan. Dalam definisi yang dimaksud dengan penelitian lapangan adalah kegiatan penelitian yang dilakukan dilingkungan masyarakat tertentu baik lembaga dan organisasi kemasyarakatan (social) maupun lembaga – lembaga pemerintah.[28]. Sedangkan metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode wawancara. Wawancara dalam penelitian lapangan ini dilakukan kepada para pejabat yang berwenang di Lembaga Pemasyarakatan serta kepada para pegawai negeri sipil dilingkungan lembaga pemasyarakatan. Data yang diperoleh melalui studi lapang yang berhubungan langsung dengan permasalahan yaitu :

a) Optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil terkait dengan kebijakan remunerasi dengan melihat pada prinsip remunerasi yang ditetapkan oleh Lembaga

[28] Bambang Waluyo, **Penelitian Hukum Dalam Praktek**, Sinar Grafika, Jakarta, 2002, hlm 38

Pemasyaraktan Kelas I Malang, beserta pemotongan remunerasi yang diperoleh jika dilakukan pelanggaran terhadap hal – hal yang telah ditentukan dalam menegakkan disiplin pegawai agar terwujudnya reformasi birokrasi, beserta faktor – faktor yang mempengaruhi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai sebelum dan sesudah ditetapkannya remunerasi.

b) Hambatan yang timbul dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai terkait dengan kebijakan remunerasi beserta upaya yang dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan yang timbul tersebut.

Berikut merupakan instrument yang digunakan dalam mengumpulkan data primer :

a. Wawancara

Data diperoleh melalui kegiatan studi lapang wawancara. Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sembari beratatap muka antara pewawancara dengan responden serta mendapatkan data perihal hal – hal yang dibutuhkan pewawancara. [29] Sehingga wawancara dapat disimpulkan merupakan alat pengumpul data informasi langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini dilakukan

[29] Ibid, hlm 57

metode wawancara terarah (Directive interview atau indirect interview) dengan memperhatikan: [30]

1. Rencana pelaksanaan wawancara.
2. Mengatur daftar pertanyaan serta membatasi jawaban – jawaban.
3. Memperhatikan karakteristik pewawancara maupun yang diwawancarai.
4. Membatasi aspek – aspek dari masalah yang diperiksa.

b. Pengamatan atau observasi

Pengamatan yang dimaksud adalah dengan melakukan observasi dengan mencatat fenomena – fenomena yang diselidiki baik langsung ataupun tidak langsung [31]. Dengan observasi tersebut diharapkan dapat melakukan penilaian atas fenomena – fenomena tentang perubahan – perubahan yang tumbuh dan berkembang di tengah – tengah masyarakat.

2. Untuk Data Sekunder

Data sekunder yang didapatkan dengan melakukan studi pustaka, dokumentasi, data arsip, data resmi dari instansi Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, baik dengan literatur – literatur, penelusuran situs dalam internet, peraturan perundang – undangan dari berbagai sumber lainnya.

---

[30] Soerjono Soekanto, 1986, **Pengantar Penelitian Hukum**, Universitas Indonesia (UI Press), Jakarta, 2012, Hlm 29

[31] B.Johan Nasution, **Metode Penelitian Hukum**, Mandar Maju, Bandung, 2008, Hlm.170

F. Populasi, Sampel, dan Responden

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan atau himpunan obyek dengan ciri – ciri yang sama. Populasi ini dapat berupa himpunan orang, benda (baik hidup atau mati), kejadian, kasus – kasus, waktu atau tempat dengan sifat atau ciri yang sama [32]. Didalam penelitian ini yang menjadi objek adalah Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian yang lebih kecil dari sebuah populasi [33]. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan didasarkan pada cara dalam pengambilan responden, yaitu dengan menggunakan purposive sampling. Purposive sampling merupakan cara pengambilan responden yang dilakukan dengan cara mengambil subjek didasarkan pada tujuan tertentu. Pengambilan sampel pada Lembaga Pemasyarakatan ini dilakukan kepada pejabat yang berwenang di dalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

3. Responden

Responden adalah orang yang merespon atau menjawab pertanyaan – pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan [34]. Adapun

---

[32] Bambang Sunggono, **Metode Penelitian Hukum**, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, Hlm 118
[33] B.Johan Nasution, **Metode Penelitian Ilmu Hukum**, Mandar Maju, Bandung, 2008, Hlm 147
[34] Suharsimi Arikunto, **Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta, 2002, Hlm 107

table daftar responden dalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang:

Tabel 1

Daftar Responden di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang

No	Nama	Keterangan
1.	H. Abdul Khaliq, SH	Kepala Bagian Tata Usaha
2.	Drs. Mulyadi, PM	Kepala Sub.Bagian Keuangan
3.	Prayitno, AKs	Kepala Sub. Bagian Kepegawaian
4.	Sugeng Adji P, SH, MH	Kepala Sub.Bagian Umum

Sumber : *Data Sekunder, diolah 2014*

G. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan cara mengelompokkan data dan informasi yang sama menurut suatu aspek dan dilanjutkan dengan melakukan interprestasi untuk memberikan makna terhadap sub aspek dan hubungannya satu dengan yang lainnya. Lalu dilakukan analisis atau interprestasi dari keseluruhan aspek untuk memahami makna antara satu aspek dengan yang lainnya secara induktif sehingga dapat memberikan gambaran hasil secara utuh [35].

Dengan menggambarkan secara jelas dan sistematis mengenai realita optimalisasi pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai terkait dengan kebijakan remunerasi, sehingga diketahui pengaruh dari kebijakan

[35] B.Johan Nasution, **Metode Penelitian Ilmu Hukum**, Mandar Maju, Bandung, 2008, Hlm 174

remunerasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Sehingga diharapkan dengan cara tersebut tercapai tujuan agar dapat dideskripsikan segala fenomena – fenomena yang ada dalam praktek pelaksanaannya dan dapat menganalisis hambatan apa saja yang muncul beserta upaya yang telah dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi masalah tersebut.

H. Definisi Operasional Variabel

1) Optimalisasi : Adalah suatu proses mengoptimalkan hal yang kurang sempurna agar menjadi lebih baik.

2) Sistem Penilaian Kinerja : Adalah Rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS).

3) Kinerja :Merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

4)Remunerasi :Merupakan suatu kebijakan pemberian tunjangan kinerja pegawai berdasarkan prestasi kerja .

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

Lembaga Pemasyarakatan merupakan bagian terakhir dari sistem peradilan hukum dengan tujuan menampung, merawat, membina serta melindungi narapidana dan anak didik. [36] Lembaga Pemasyarakatan selain menjadi tempat untuk menjalani hukuman, juga digunakan sebagai tempat pembinaan dan bimbingan narapidana. Sehingga, seorang narapidana kehilangan kebebasan bergerak mereka tidak kehilangan kebebasan berkarya dan berkreasi. Dalam perkembangan jaman Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang telah melaksanakan aturan – aturan yang berbeda dengan sistem kepenjaraan dimasa kolonial Belanda.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, didirikan pada jaman Belanda tahun 1917 yang pada awalnya diperuntukkan bagi Hindia Belanda dengan sistem kepenjaraan. Namun, seluruh sistem kepenjaraan tidak sesuai lagi dengan kepribadian bangsa Indonesia sehingga diubah dengan sistem pemasyarakatan sejak tanggal 27 April 1964 dan mulai saat itu sistem kepenjaraan sudah tidak berlaku lagi diseluruh Indonesia dan berganti nama dengan sistem pemasyarakatan.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terletak di Jalan Asahan Nomor 7 Malang, Arah bangunan menghadap ke barat berbatasan dengan jalan raya dan rel kereta api, Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang berdiri diatas

[36] Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang (Online), http://www.lapasmalang/org, (10 September 2014)

tanah seluas 50.000 M^2 dan luas bangunan 9.300 M^2 .[37] serta rumah dinas yang luasnya 7.600 m^2 dengan sertifikat tanah No. 1614/1985 tanggal 17 Juli 1985 sebagai hak pakai dan sampai sekarang masih layak huni. Luas bangunan yang terdapat di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang ini adalah 14.679 $m^{2.}$ Secara keseluruhan, Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terdiri dari 22 blok,211 kamar dengan kapasitas 936 orang dan mulai direhabilitasi tahun 1987. Batas utara Pemukiman penduduk (Jalan Indragiri) batas selatan pemukiman penduduk / perumahan dinas LAPAS timur pemukiman, batas barat Jalan Asahan dan lintasan kereta api. Sebagai upaya menjaga dan meningkatkan keamanan bangunan Lembaga Pemasyarakatan ini dibatasi oleh dua buah dinding dimana dinding dalam setinggi 5 meter dan dinding luar setinggi 7 meter dan diatas dinding tersebut kurang lebih 10 meter, jarak antar dinding tersebut dimanfaatkan sebagai areal pertanian. Untuk dinding luar masih dikelilingi pagar kawat dan setiap sudut bangunan terdapat pos – pos pengawasan yang disebut pos bawah dan pos atas.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang merupakan sebuah lembaga dalam kategori kelas I yang berkaitan dengan isi kepasitas hunian dan sarana sistem pengamanan.Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang awalnya disebut penjara dengan tujuan memberikan efek jera kepada narapidana. Yang disebut narapidana disini adalah orang – orang tertentu yang telah melakukan tindak pidana berupa kejahatan atau pelanggaran hukum dan dianggap bersalah sesuai dengan keputusan hakim dan juga menjadi obyek

[37] Hasil Survey 10 Oktober 2014 di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang

didalam pelaksanaan pembangunan sistem yang pada dasarnya mempunyai hak dan kewajiban, juga perasaan dan sifat – sifat lain yang dimiliki manusia. Namun sistem kepenjaraan diatas telah berubah sistem pengaturan pola pembinaannya menjadi sifat pembinaan dengan sistem pemasyarakatan. Sistem Pemasyarakatan merupakan suatu sistem tatanan mengenai arah dan batas serta cara pembinaan Warga Binaan Pemasyarakatan berdasarkan pancasila yang dilaksanakan secara terpadu antara pembina, Warga Binaan Pemasyarakatan dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas Warga Binaan Pemasyarakatan untuk menyadari kesalahan, memperbaiki diri dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat, serta berperan aktif dan dapat hidup dengan wajar dalam masyarakat secara bertanggungjawab.

1. Visi, Misi, Tujuan, dan Fungsi Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang

Adapun Visi dari Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang adalah memulihkan kesatuan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan warga binaan pemasyarakatan sebagai individu, anggota masyarakat dan makhluk Tuhan Yang Maha Esa (membangun manusia mandiri). Sedangkan misi Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang adalah melaksanakan perawatan tahanan, pembinaan dan pembimbingan warga binaan pemasyarakatan serta pengelolaan benda sitaan negara dalam kerangka penegakan hukum, pencegahan dan penanggulangan kejahatan serta kemajuan dan perlindungan

hak asasi manusia. Adapun tujuan dari Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang itu sendiri adalah : [38]

a. Membentuk warga binaan pemasyarakatan agar menjadi manusia seutuhnya, menyadari kesalahan, memperbaiki diri dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat, dapat aktif berperan dalam pembangunan dan dapat hidup secara wajar sebagai warga yang baik dan bertanggung jawab;
b. Memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan yang ditahan di Rumah Tahanan Negara dan Cabang Rumah Tahanan Negara dalam rangka memperlancar proses proses penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan;
c. Memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan atau para pihak yang berperkara serta keselamatan dan keamanan benda – benda yang disita untuk keperluan barang bukti pada tingkat penyidikan dan pemeriksaan di sidang pengadilan serta benda–benda yang dinyatakan dirampas untuk negara berdasarkan putusan pengadilan.

Sedangkan, fungsi Sistem Pemasyarakatan yaitu menyiapkan Warga Binaan Pemasyarakatan agar dapat berinteraksi secara sehat dengan masyarakat, sehingga dapat berperan kembali sebagai anggota masyarakat yang bebas dan bertanggung jawab. [39] dan fungsi lain dari Lembaga Pemasyarakatan adalah[40] :

---

[38] Hasil Survey tanggal 10 Oktober 2014 di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

[39] **Pasal 3 Undang – Undang No. 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan**, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3614.

[40] **Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor M.01-PR.07.03 Tahun 1985** Tentang Organisasi dan Tata kerja lembaga pemasyarakatan

a. Melakukan pembinaan narapidana / anak didik;
b. Memberikan bimbingan, mempersiapkan sarana dan mengelola hasil kerja;
c. Memberikan bimbingan sosial / kerohanian narapidana/ anak didik;
d. Melakukan pemeliharaan keamanan dan tata tertib LAPAS;
e. Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga;

2. Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang merupakan unit pelaksana teknis pemasyarakatan yang membina warga binaan (Narapidana), kedudukannya berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Provinsi Jawa Timur, berlokasi di Surabaya. Adapun susunan organisasi Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang: [41]

a. Kepala Lembaga Pemasyarakatan (Kalapas), bertugas memimpin secara keseluruhan terhadap bagian atau seksi yang ada dalam lingkup organisasi Lembaga Pemasyarakatan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilakukan dalam Lembaga Pemasyarakatan;
b. Kepala Bagian Tata Usaha (Kabag TU) bertugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Lembaga Pemasyarakatan. Bagian Tata Usaha terdiri atas :
   i. Kepala Sub Bagian Kepegawaian bertugas melakukan urusan kepegawaian;

[41] Hasil Survey 10 Oktober 2014

ii. Kepala Sub Bagian Keuangan bertugas melakukan urusan keuangan; dan

iii. Kepala Sub Bagian Umum, bertugas melakukan urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

c. Kepala Bidang Pembinaan Narapidana (Kabid. Pembinaan Narapidana) bertugas melakukan pembinaan narapidana terdiri atas :

i. Kepala Seksi Registrasi, bertugas melakukan pencatatan dan membuat statistik serta dokumentasi sidik jari narapidana;

ii. Kepala Seksi Bimbingan Kemasyarakatan bertugas memberikan bimbingan dan penyuluhan rohani serta latihan olahraga, peningkatan pengetahuan, asimilasi, cuti dan pelepasan bersyarat narapidana. Dalam melaksanakan setiap tugasnya pembinaan seksi bimbingan pemasyarakatan dibagi menjadi seksi bimbingan kemasyarakatan sosial, seksi bimbingan pengetahuan umum, dan seksi bimbingan olahraga dan kesenian;

iii. Kepala Seksi Keperawatan Narapidana , yang bertugas mengurus kesehatan dan memberikan perawatan bagi narapidana.

d. Kepala Bidang Kegiatan Kerja (Kabid Kegiatan Kerja), Memiliki tugas untuk memberikan bimbingan kerja, mempersiapkan sarana kerja dan mengolah hasil kerja narapidana. Dimana Bidang kegiatan kerja ini terdiri dari :

i. Kepala Seksi Bimbingan kerja, bertugas memberikan petunjuk dan bimbingan kerja kepada narapidana;

ii. Kepala Seksi Sarana Kerja, bertugas mempersiapkan fasilitas sarana kerja;

iii. Kepala Seksi Pengelolaan Hasil Kerja, bertugas mengelola hasil kerja.

e. Kepala Bidang Administrasi Keamanan dan Tata Tertib (Kabid Administrasi Keamanan dan Tata Tertib) , bertugas mengatur jadwal tugas, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengamanan, penerimaan laporan harian dan berita acara dari satuan pengamanan yang bertugas serta menyusun laporan di bidang keamanan secara periodik dan menegakkan aturan tata tertib. Bidang Administrasi Kemanan dan tata tertib terdiri atas :

i. Kepala Seksi Keamanan, bertugas mengatur jadwal tugas, penggunaan perlengkapan dan pembagian tugas pengamanan;

ii. Kepala Seksi Pelaporan dan Tata Tertib, bertugas menerima laporan harian dan berita acara dari satuan pengamanan yang bertugas mempersiapkan laporan berkala di bidang keamanan.

f. Kepala Kesatuan Pengamanan Lapas (Ka KPLP), memiliki tugas menjaga keamanan dan ketertiban Lapas dan terdiri atas :

i. Komandan Peleton A;

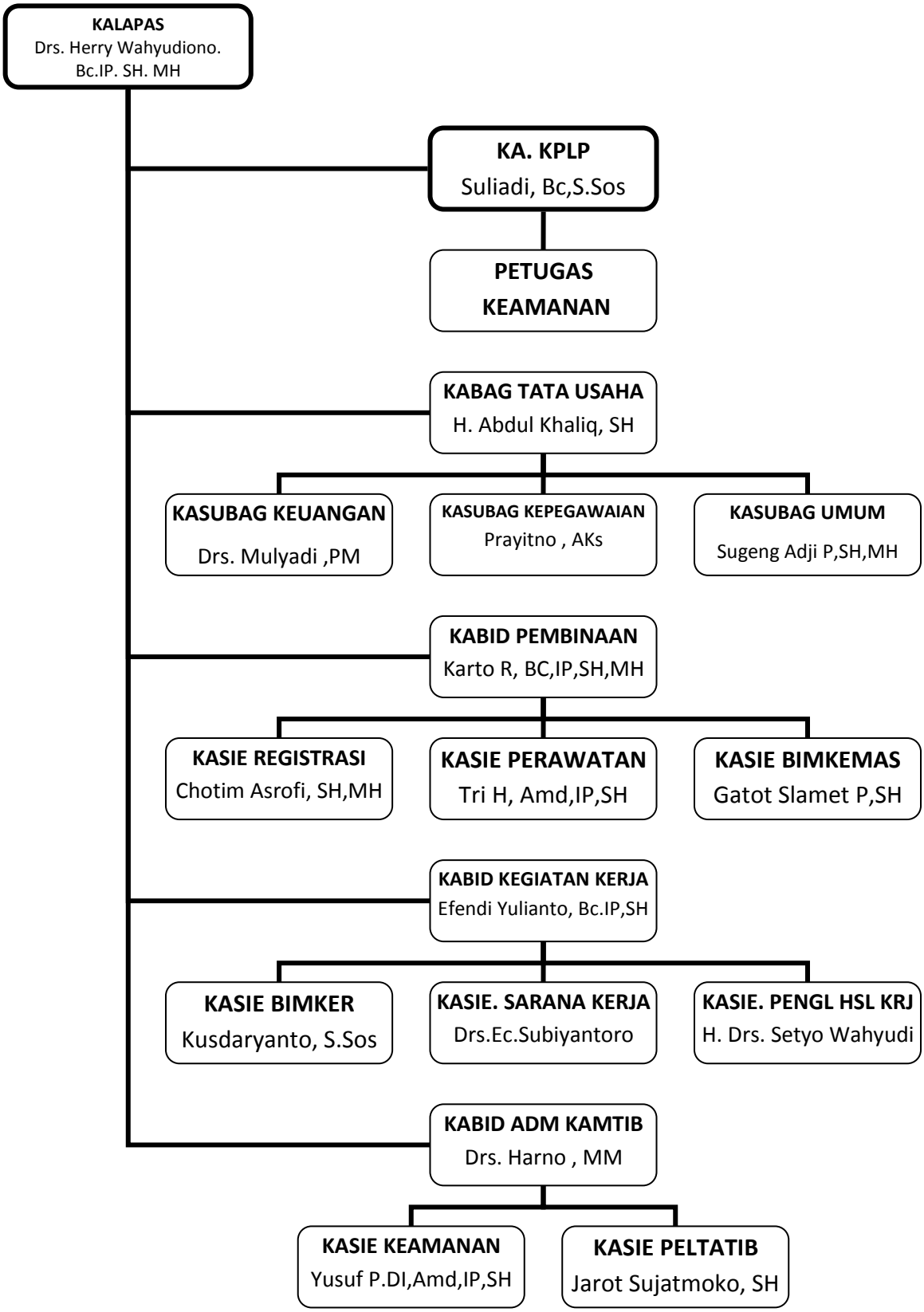
ii. Komandan Peleton B;

iii. Komandan Peleton C;

iv. Komandan Peleton D.

Bagan I

Struktur Organisasi Lapas Kelas I Malang



Pada pelaksanaannya petugas Lembaga Pemasyarakatan memiliki tugas utama dalam membina narapidana, dalam melaksanakan tugasnya petugas Lembaga Pemasyarakatan bekerja tanpa bantuan orang lain dalam membina narapidana dan hal tersebut bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan. Dikarenakan hal tersebut petugas yang memiliki kewajiban untuk mengerjakan tugas pembinaan narapidana harus mampu mengarahkan segala aktivitas narapidana sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dengan begitu formasi dalam mengisi tugas atau jabatan harus didasari dengan kemampuan dan ilmu yang diperlukan dalam melakukan pembinaan narapidana tersebut.

Untuk mencapai tujuan instansi dalam melakukan tugasnya maka dibutuhkanlah gambaran akan keadaan pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dan dapat dilihat berdasarkan tabel sebagai berikut :

Tabel 2

Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang

Berdasarkan Golongan / Pangkat dan Tingkat Pendidikan

No.	Pangkat	Gol	Pendidikan				Jumlah
			SMA	D3	S1	S2	
1.	Pembina Utama	IV/c	-	-	-	1	1
2.	Pembina Tk.1	IV/b	-	-	-	-	-

3.	Pembina	IV/a	-	-	3	4	7
4.	Penata TK.1	III/d	-	-	31	4	35
5.	Penata	III/c	-	2	13	1	16
6.	Penata Muda Tk.1	III/b	31	-	10	1	42
7.	Penata Muda	III/a	7	-	15	-	22
8.	Pengatur Tk.1	II/d	7	-	-	-	7
9.	Pengatur	II/c	4	-	-	-	4
10.	Pengatur Muda Tk.1	II/b	8	-	-	-	8
11.	Pengatur Muda	II/a	14	-	-	-	14
Jumlah			**71**	**2**	**72**	**11**	**156**

Sumber : *Data Sekunder, diolah 2014*

Seperti yang telah dipaparkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sebanyak 183 orang dengan penjabaran sebagai berikut :

a. Pegawai yang berpendidikan S2 (Strata 2) berjumlah 11 orang;
b. Pegawai yang berpendidikan S1 (Strata 1) berjumlah 72 orang;
c. Pegawai yang berpendidikan D3 berjumlah 2 orang;
d. Pegawai yang berpendidikan SMA berjumlah 71 orang.

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui jumlah petugas Lembaga Pemasyarakatan hanya berjumlah 156 orang dan besar harapan bahwa pembinaan

dapat diberikan secara maksimal kepada para narapidana maupun kepada para tahanan. Pemberian pembinaan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dilakukan oleh petugas yang berpendidikan minimal sarjana muda sampai S1 serta dalam pembinaan narapidana para pembina harus memahami dan menguasai sepuluh prinsip bimbingan dan pembinaan. Pembinaan dilakukan dengan cara pendekatan secara individual maupun kelompok dengan cara ceramah, tanya jawab maupun pembentukan tim serta bertujuan untuk mendekatkan diri baik antar narapidana dengan petugas maupun terhadap sesama narapidana.

3. Situasi Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terletak di Jalan Asahan Nomor 7 Malang, Arah bangunan menghadap ke barat berbatasan dengan jalan raya dan rel kereta api, Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang berdiri diatas tanah seluas 50.000 M^2 dan luas bangunan 9.300 M^2.

Dalam rangka untuk menunjang kegiatan didalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang maka berikut dipaparkan bangunan – bangunan yang terdapat di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang diantaranya : [42]

a. Ruang Kantor
    i. Ruang Bagian Umum;
    ii. Ruang Bagian Administrasi Keamanan;
    iii. Ruang Registrasi;
    iv. Ruang Tata Usaha;

[42] Hasil Survey 10 Oktober 2014 di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

v. Ruang Kepala Kesatuan Pengamanan Lapas;

vi. Ruang Pembimbing Pemasyarakatan.

b. Ruang besuk / kunjungan.

c. Sarana dan Prasarana pembinaan narapidana, terdiri dari :

i. Tempat ibadah terdiri atas 1 (satu) Masjid, 1 (satu) gereja dan 1 (satu) pura;

ii. Ruang pendidikan, yaitu tempat diadakannya kelompok belajar paket A, paket B dan paket C, terdiri dari meja belajar, alat tulis, papan tulis, dan buku pelajaran;

iii. Bengkel kerja bagi narapidana terdiri dari tempat kerajinan rotan, keset (terbuat dari bahan sabut kelapa), ukiran, kerajinan tangan, mebel, budidaya jamur, kolam peternakan ikan;

iv. Tempat olahraga seperti lapangan sepak bola, lapangan basket, lapangan bola volley, tenis meja dan bulu tangkis;

v. 1 (satu) buah warung telekomunikasi (wartel) yang terletak didekat pos di blok I yang bertujuan untuk memudahkan narapidana dan tahanan dalam berkomunkasi dengan keluarganya;

vi. 1 (satu) kantin yang berada didekat ruang petugas pengamanan yang disediakan guna memenuhi kebutuhan sehari – hari.

d. Ruang bagi penghuni Lapas yang terdiri dari tahanan dan narapidana meliputi meliputi 22 (dua puluh dua) blok, yang terdiri dari :

i. 17 (tujuh belas) blok ditempati sebagai tempat tinggal narapidana yaitu blok III sampai dengan blok XII;

ii. 2 (dua) blok digunakan untuk tempat kerajinan kayu dan rotan yaitu blok XV dan blok XVII;

iii. 1 (satu) blok, yaitu blok II digunakan sebagai poloklinik yang dapat digunakan bagi narapidana dan tahanan yang sakit. Klinik inilah yang disebut rumah sakit Lapas (RSLP);

iv. 1 (satu) blok, yaitu blok 1 digunakan sebagai ruangan khusus tahanan.

e. Pos Penjagaan terdapat 11 unit yang terdapat di :

i. Sepanjang ruas jalan utama dalam lingkungan Lapas terdapat 4 (empat) pos penjagaan;

ii. 3 (tiga) pos penjagaan yang terdapat di beberapa blok yaitu blok XIV, blok XVI dan pos penjagaan pada blok I;

iii. 4 (empat) pos penjagaan disetiap sudut bangunan Lembaga Pemasyarakatan;

iv. 1 (satu) pos penjagaan di pintu masuk bangunan Lembaga Pemasyarakatan.

Dalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, terdapat 22 (dua puluh dua) blok (yaitu terdiri dari blok I sampai dengan blok XXII), tetapi dengan adanya beberapa blok tersebut, tidak dipergunakan sebagai tempat tinggal narapidana dikarenakan keterbatasan tempat yang ada, maka 3 blok dialihkan fungsinya sebagai bengkel kerja (blok XV dan blok XVII) dan blok XVIII yang digunakan untuk tempat peribadatan. Sedangkan blok I dan II khusus diperuntukan untuk tahanan, sedangkan bagi para tahanan narapidana terdapat 17 blok yang dapat ditempati, dimana penempatan narapidana dalam

blok tersebut harus berdasarkan sidang Team Pembina Pemasyarakatan, atau yang biasa disebut (TPP). Blok – blok bagi para narapidana tersebut dapat diisi oleh 1 sampai 21 orang narapidana berdasarkan kapasitas kamar dan luas kamar.

Sarana dan prasarana yang telah tersedia di dalam Lembaga Pemasyarakatan mencangkup kebutuhan rohani (tempat beribadah), ruang kesenian, pelatihan keterampilan (bengkel kerja), ruang pendidikan formal (ruang kelas belajar), dan tempat kebugaran (lapangan untuk berolahraga) dengan harapan pelaksanaan pembimbingan terhadap narapidana dan tahanan yang dilakukan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dapat berjalan dengan baik dan dengan tersedianya berbagai fasilitas bagi narapidana dan tahanan akan berprilaku lebih baik selama masa pembinanaan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

4. Jumlah Warga Binaan dan Tahanan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

Berdasarkan poin pada alasan pemilihan lokasi penelitian yang dikemukakan bahwa adanya kondisi kelebihan daya tampung atau yang dalam bahasa inggris dikenal dengan istilah *over capacity* sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai permasalahan, terutama pada rasa ketidaknyamanan penghuni Lapas, dengan kenyataan bahwa sarana dan prasarana yang diperuntukkan bagi 936 orang harus digunakan untuk memenuhi kebutuhan 1966 orang. Dengan adanya ketidaknyamanan tersebut dapat memicu berbagai hal yang tidak diinginkan diantaranya keinginan untuk melarikan diri.

Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, dapat dilihat berdasarkan tabel dibawah ini :

Tabel 3

Data Penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang Berdasarkan Status

No	**Keterangan**	**Jumlah**
1.	Narapidana	1470 orang
2.	Tahanan	507 orang
Jumlah		**1.973 orang**
3.	Daya Tampung LAPAS	936 orang
Kelebihan Daya Tampung		**1.037 orang**

Sumber : *Data Sekunder, Diolah 2014*

Dapat diketahui berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa dalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang telah mengalami *over capacity* sebanyak 1.037 orang. Didalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dihuni bukan hanya narapidana tetapi juga tahanan. Untuk mendeskripsikan tentang jumlah penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dapat diperinci dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4

Jumlah Penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang Berdasarkan Status Hukum

No.	Status Hukum	Dewasa	Pemuda	Anak	Jumlah
1.	Tahanan A.I	135	5	6	146
2.	Tahanan A.II	140	1	4	145
3.	Tahanan A. III	180	21	1	202
4.	Tahanan A.IV	7			7
5.	Tahanan A.V	3			3
6.	Seumur Hidup/Mati	16			16
7.	Narapidana B.I	1154	88	10	1252
8.	Narapidana B.IIa	176	17	2	195
9.	Narapidana B.IIb	1		2	3
10.	Narapidana B.IIIs	4			4
	Jumlah	1816	132	25	1973

Sumber : Data Sekunder, *diolah 2014*

Keterangan :

Tahanan A.I : Tahanan Kepolisisan

Tahanan A.II : Tahanan Kejaksaan

Tahanan A.III : Tahanan Pengadilan Negeri

Tahanan A.IV : Tahanan Pengadilan Tinggi

Tahanan A.V : Tahanan Mahkamah Agung

Narapidana Mati : Pidana Mati

Narapidana B.I : Pidana 1 tahun keatas

Narapidana B.IIa : Pidana 3 bulan sampai 1 tahun

Narapidana B.IIb : Pidana 3 bulan kebawah

Narapidana B.IIIk : Pidana Kurungan

Narapidana B.IIIs : Pidana Bersyarat

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa total jumlah keseluruhan penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang adalah 1.973 orang, dengan perincian tahanan sebanyak 503 orang dan narapidana berjumlah 1.470 orang. Sedangkan jumlah narapidana yang paling banyak yaitu narapidana B.I dengan masa hukuman diatas 1 tahun. Selain itu jenis pidana yang dijatuhkan kepada penghuni Lembaga Pemasyarakatan beragam yakni, pidana mati, pidana seumur hidup, pidana selama waktu tertentu. Dengan waktu yang dijalani selama masa pidana didalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, narapidana dan tahanan ditempatkan pada sel yang ada di Lembaga Pemasyarakatan dengan terbagi menjadi blok – blok kamar. Untuk mengetahui pembagian blok masing – masing narapidana dan tahanan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5

Jumlah Penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang Berdasarkan Penempatannya

No	Blok	Isi Penghuni (Orang)
1.	Blok I	306

2.	Blok II	139
3.	Blok III	14
4.	Blok IV	32
5.	Blok V	127
6.	Blok VI	188
7.	Blok VII	8
8.	Blok VIII	83
9.	Blok IX	88
10.	Blok X	95
11.	Blok XI	128
12.	Blok XII	30
13.	Blok XIII	44
14.	Blok XIV	143
15.	Blok XV	81
16.	Blok XVI	213
17.	Blok XVII	76
18.	Blok XVIII	40
19.	Blok XIX	42
20.	Blok XX	38
21.	Blok XXI	21
22.	Blok XXII	30
	Jumlah	**1966**

Sumber : Data Sekunder , *diolah 2014*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pebedaan yang terdapat pada jumlah penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang antara tabel 3 dengan tabel 4, hal tersebut disebabkan terdapat seorang narapidana atau warga binaan yang sakit sehingga harus dirawat dirumah sakit. Narapidana yang dibagi dlam masing masing blok dilakukan berdasarkan umur, jenis tindak pidana yang dilakukan dan pidana yang dijatuhkan (vonis), dengan tujuan agar lebih mempermudah dalam melakukan pengawasan dan pelaksanaan pembinaan terhadapat narapidana.

5. Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Serta Program pembinaan Narapidana

Pengangkatan / pengadaan pegawai dilaksanakan oleh kantor wilayah Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Timur berdasarkan formasi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Didalam pelaksanaan tugas – tugas di Lembaga Pemayarakatan Kelas I Malang tugas – tugas setiap golongan jenjang karier berbeda – beda meliputi :

a. Bidang Substantif

Pelaksanaan pembinaan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang antara lain meliputi :

i. Pendidikan Mental Agama

Pelaksanaan pembinaan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang yang menyangkut pembinaan mental dan kerohanian terhadap narapidana yang beragama Islam dilaksanakan melalui

pendidikan agama Islam baik oleh petugas kemasyarakatan, maupun Ustadz dari luar Lembaga Pemasyarakatan. Sedangkan pembinaan mental dan kerohanian terhadap narapidana yang beragama Kristen dilakukan pada hari selasa, kamis, sabtu, dan minggu. Pembina berasal dari luar Lembaga Pemasyarakatan. Demikian pula pembinaan mental dan kerohanian kepada narapidana yang beragama Hindu dan Budha dilaksanakan sebulan sekali.

Ditinjau dari fungsi diadakannya pembinaan mental dan rohani didalam Lembaga Pemasyarakatan adalah dengan melalui pembinaan tersebut akan muncul rasa penyesalan akan tindakan yang telah diperbuat dan kesadaran agar tidak mengulangi kesalahannya kembali. Sejalan dengan fungsi diadakannya pembinaan mental dan rohani di Lembaga Pemasyarakatan tidak terlepas dari tujuan yang terkait dengan hal tersebut antara lain memberikan bekal kecerdasan spiritual kepada narapidana. Pendidikan mental yang diharapkan dapat membuat narapidana lebih dapat mengendalikan diri baik didalam Lembaga Pemasyarakatan maupun diluar Lembaga Pemasyarakatan, hal tersebut dapat menghindari perbuatan yang merugikan dan melahirkan tingkah laku positif.

ii. Pendidikan Umum

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang bekerja sama dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang ,

sehubungan dengan pelaksanaan kejar paket A, B, C, dan pemberantasan buta huruf

iii. Pembinaan Olahraga

Pelaksanaan kegiatan olahraga seperti bulu tangki, tenis meja, sepakbola dilaksanakan setiap hari, bola volley setiap hari rabu dan minggu, SKJ (Senam Kesehatan Jasmani) dilaksanakan setiap jumat pagi pukul 06.00 sedangkan tenis lapangan dilaksanakan setiap hari jum'at setelah SKJ. Kegiatan dibidang keolahragaan tetap berada dalam pengawasan petugas. Kegiatan olah raga yang telah dilaksanakan ini dapat memberikan hiburan tersendiri bagi narapidana khususnya narapidana yang telah menempuh masa tahan yang lama.

iv. Pembinaan Ketrampilan

Narapidana dalam Lembaga Pemasyarakatan mengikuti bimbingan kerja dalam melatih ketrampilan dan dijuruskan dalam berbagai bidang ketrampilan tertentu misalnya : kerajinan anyaman rotan, kerajinan anyaman tikar, kerajinan sepatu, kerajinan keset, keterampilan pertanian. Para tutor berasal dari dari dalam dan luar Lembaga Pemasyarakatan. Pihak yang bekerjasama dalam penyediaan tutor adalah Dinas Ketenagakerjaan. Dalam mengarahkan ketrampilan kerja, faktor yang paling menentukan adalah minat serta keahlian narapidana itu sendiri. Hal tersebut disesuaikan dengan fasilitas yang tersedia di dalam Lembaga Pemasyarakatan.

v. Pembinaan Kesadaran Hukum

Pihak Lembaga Pemasyarakatan bekerja sama dengan Bimas Polresta Malang dalam penyuluhan hukum bagi narapidana agar dapat memahami tentang ketentuan hukum yang berlaku di negara Indonesia.

vi. Kegiatan Kesenian

Bakat seni yang dimiliki oleh penghuni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dikembangkan melalui kegiatan kesenian dimana selaindapat mengasah kemampuan juga dapat digunakan sebagai sarana hiburan yang dibutuhkan sejalan dengan kebutuhan alami manusia.

vii. Kegiatan Sidang TPP

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang memiliki program pembinaan narapidana yang ditetapkan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang diantaranya program pembinaan pertama dan program pembinaan lanjutan serta program pembinaan menjelang bebas yang ditentukan TPP (Tim Pengamat Pemasyarakatan) berdasarkan kebutuhan narapidana yang memasuki program yang telah ditentukan. Tim Pengamat Pemasyarakatan (TPP) yang berfungsi sebagai pembantu Kepala Lembaga Pemasyarakatan dalam hal perkembangan pelaksanaan teknis pembinaan narapidana, penyelesaian pelanggaran disiplin dan pelanggaran hukum yang dilakukan oleh narapidana.

6. Bentuk Pembinaan Narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

Ditinjau berdasarkan definisi dari "Pemasyarakatan" sebagai proses [43] . maka dikemukakan bahwa bentuk pembinaan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dilaksanakan melalui 4 tahapan dimana hal ini merupakan satu kesaatuan dalam proses yang bersifat terpadu, yaitu :

a. Tahap Pertama

Bagi setiap narapidana yang masuk kedalam Lembaga Pemasyarakatan dilakukan penelitian untuk mengetahui segala hal pribadi tentang dirinya, antara lain sebab – sebab narapidana melakukan pelanggaran dan keterangan mengenai dirinya yang dapat diperoleh dari keluarga maupun orang – orang yang bersangkutan dengan narapidana tersebut. Informasi dapat pula diperoleh dari instansi lain yang menangani perkaranya, pembinaan pada tahap ini disebut sebagai pembinaan tahap awal dimana kegiatan masa pengamatan, penelitian dan pengenalan lingkungan untuk menentukan perencanaan pelaksanaan program pembinaan kepribadian dan kemandirian yang waktunya akan dimulai pada saat yang bersangkutan berstatus sebagai narapidana sampai dengan 1/3 dari masa pidananya. Pembinaan pada tahap ini masih dilakukan dalam Lembaga Pemasyarakatan dan pengawasannya maksimum (Maksimum Security).

b. Tahap Kedua

[43] Berdasarkan Surat Edaran No. KP. 10.13/31 tertanggal 8 Februari 1965 tentang Pemasyarakatan.

Proses pembinaan yang telah berlangsung selama 1/3 dari masa pidana yang sebenarnya menurut Tim Pengamat Pemasyarakatan (TPP) sudah dicapai suatu kemajuan diantaranya menunjukkan keinsyafan, disiplin dan patuh terhadap peraturan tata tertib yang berlaku di Lembaga Pemasyarakatan, maka kepada narapidana yang bersangkutan diberikan kebebasan lebih banyak dan ditempatkan pada Lembaga Pemasyarakatan denan melalui pengawasan *medium.*

c. Tahap Ketiga

Tahap pembinaan yang dilakukan di Lembaga Pemasyarakatan kelas I Malang, diberikan ketika narapidana sudah mencapai tahap *medium security* , yakni berupa pembinaan kepribadian maupun pembinaan kemandirian. Pada tahap ini, untuk kepentingan pembinaan narapidana akan didata mengenai bakat dan minatnya masing – masing dan juga jenjang pendidikan yang pernah ditempuh, selain itu , pada tahap ini narapidana sudah mulai diperkerjakan dan hak – hak yang tertuang ada dalam undang – undang sudah mulai diberlakukan.

d. Tahap Asimilasi (tahap 1/3-2/3 masa pidana)

Pada masa ini narapidana sudah memiliki kemajuan fisik,mental dan ketrampilan berdasarkan pengawasan dari team pengamat pemasyarakatan sehingga pengawasan terhadap narapidana berada pada level *minimum security*.

e. Tahap integrasi dengan lingkungan masyarakat (2/3 masa pidana habis)

Masa ini, narapidana sudah diberikan pembebasan bersyarat (PB) dan cuti menjelang bebas (CMB).

B. Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang Terkait Kebijakan Remunerasi.

Aspek yang harus diperhatikan saat membahas tentang Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Terkait Dengan Kebijakan Remunerasi, tidak terlepas dari tahap awal yang harus diketahui yaitu tentang tujuan utama dilakukan penilaian pegawai berdasarkan sistem yang telah ditetapkan yaitu dengan sistem penilaian pegawai, secara umum sistem yang dimaksud disini merupakan kesatuan dari substansi internal dan eksternal pegawai dengan bobot 60 % (enam puluh persen) sasaran kinerja pegawai negeri sipil dan 40 % (empat puluh persen) perilaku kerja, dengan kata lain dalam suatu sistem penilaian tersebut harus memuat aspek tersebut. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang berdasarkan sistem penilaian kinerja yang tepat, benar dan obyektif harus dilakukan secara berkala untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil dalam proses evaluasi tahunan kinerja pegawai serta dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam mengusung reformasi birokrasi internal dalam lembaga aparatur negara.

Berdasarkan pada tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yg dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yg dititik

beratkan pada sistem prestasi kerja, berikut dijelaskan tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai: [44]

a. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai sesuai rencana kerja tahunan instansi, bila tidak disusun akan dijatuhi hukuman dinas sesuai PP 53 / 2010 ,Sasaran Kinerja Pegawai terdiri dari kegiatan tugas jabatan dan target yg harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai, bila tidak disetujui maka keputusan diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. Ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari meliputi aspek penilaian yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penilaian dilakukan dgn cara membandingkan antara realisasi kerja dan target, bila realisasi lebih dri target maka penilaian sasaran kinerja pegawai capaiannya dpt lebih dri 100%.. Sasaran kinerja pegawai jika tidak tercapai diakibatkan faktor dari luar diluar kemampuan, maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebab. Melaksanakan tugas tambahan dari pimpinan atau menunjukkan kreativitas yg bermanfaat bagi organisasi dlm melaksanakan tugas jabatan, maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian Sasaran Kinerja Pegawai. Disisi lain jika terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang dititikberatkan pada prestasi kinerja pegawai tersebut harus transparan dalam pelaksanaanya tidak hanya bersifat formalitas saja dalam mencapai kedudukan/jabatan tertentu. Di

[44] Hasil Wawancara dengan Bapak Prayitno, Kepala Sub Bagian Kepegawaian Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Pada 12 Oktober 2014.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang Penilaian Kinerja Pegawai dapat dilakukan oleh pejabat yang memiliki golongan atau jabatan tinggi. Dalam arti pegawai negeri sipil tersebut harus dinilai oleh pejabat diatasnya. Dapat dicontohkan sebagai berikut :

Berikut adalah daftar pangkat dan golongan pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang beserta jumlah nya, sehingga dapat dengan jelas terlihat tentang siapa saja yang berwenang dalam melakukan penilaian kinerja pegawai negeri sipil.

Tabel 6

Daftar Pangkat dan Golongan Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang.

No.	Pangkat	Gol	Jumlah orang
1.	Pembina Utama	IV/c	1
2.	Pembina Tk.1	IV/b	-
3.	Pembina	IV/a	7
4.	Penata TK.1	III/d	35
5.	Penata	III/c	16
6.	Penata Muda Tk.1	III/b	42

7.	Penata Muda	III/a	22
8.	Pengatur Tk.1	II/d	7
9.	Pengatur	II/c	4
10.	Pengatur Muda Tk.1	II/b	8
11.	Pengatur Muda	II/a	14
Jumlah			**156**

Data Sekunder : diolah 2014

Berdasarkan tabel diatas yang paling banyak adalah Penata Muda Tingkat I golongan III/b yaitu sebanyak 42 orang, sedangkan Pembina Utama IV/c hanya berjumlah satu orang. Sehingga dalam hal ini penggolongan pangkat atau golongan Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sudah jelas terdata dengan baik. Dan dapat memudahkan dalam dilakukannya penilaian kinerja pegawai.

Penilaian Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang berhubungan erat dengan tugas yang telah menjadi kewajiban dari pegawai negeri sipil tersebut, dan pelaksanaan tugas jabatan dari pegawai negeri sipil tersebut berpengaruh terhadap sasaran kerja pegawai yang telah ditetepkan. Sesuai dengan prinsip penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang yang mengharuskan adanya suatu tolok ukur yang jelas, maka yang dapat menjadi tolok ukur yang jelas dari

sasaran kerja pegawai negeri sipil tersebut adalah tugas dan kewajiban dari jabatannya.

Berikut merupakan Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sesuai dengan jabatannya: [45]

1. Eselon I :Menetapkan.
2. Eselon II :Menyelenggarakan, menetapkan, Memfasilitasi ,menyusun, menyiapkan.
3. Eselon III :Menyusun, menyiapkan, melaksanakan, menetapkan.
4. Eselon IV :Menginventaris, menyiapkan, menganalisis, Memeriksa.
5. Jabatan fungsional Tugas :Memeriksa,mengendalikan, menyiapkan, mengelola
6. Jabatan Fungsional Umum :Menginventarisir,membuat, mengevaluasi,menyiapkan, mengumpulkan.

b. Tata Cara Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) disusun berdasarkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dgn memperhatikan hal – hal sebagai berikut [46] yaitu:

[45] Wawancara dengan Hasil Wawancara dengan Bapak Prayitno, Kepala Sub Bagian Kepegawaian Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Pada 12 Oktober 2014.

1. Jelas, berarti penyusunan sasaran kinerja pegawai negeri sipil tersebut tidak memiliki penafsiran ganda dan dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan.
2. Dapat diukur, memiliki arti bahwa sasaran kinerja pegawai negeri sipil tersebut memiliki tolok ukur meliputi tugas dari jabatan dan kewajiban bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut.
3. Relevan, memiliki arti bahwa sasaran kinerja pegawai negeri sipil tersebut berkaitan dengan tugas yang diembannya. Dan saling seimbang dalam penilaiannya agar sesuai dengan tujuan lembaga atau organisasi.
4. Dapat dicapai, memiliki arti bahwa suatu sasaran penilaian kinerja pegawai dapat dilaksanakan dengan baik.
5. Memiliki target waktu, penyusunan sasaran kinerja pegawai harus memiliki target waktu yang jelas dalam pelaksanaanya.

Satuan Kinerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yg harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada institusi, wewenang, tanggung jawab, dan urututan tugas yang secara umum telah ditetapkan dlm struktur orgnisasi tata kerja . Formulir SKP bila tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final.

[46] Hasil Wawancara dengan Bapak Prayitno, Kepala Sub Bagian Kepegawaian Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Pada 12 Oktober 2014.

c. Unsur Sasaran Kinerja Pegawai

Kegiatan yang meliputi tugas jabatan dimana hal tersebut mengacu pada penetapan kinerja / Rancangan Kerja Tahunan (RKT) organisasi dan berorientasi pada hasil kerja yang nyata serta terukur. Pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan tertinggi sampai dengan terendah secara hirarki lalu kemudian diimbangi dengan angka kredit yang merupakan satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir kegiatan yang harus dicapai kemudian target yang akan dicapai dalam ruang lingkup penetapan target yg jelas meliputi Kuantitas (output), Kualitas (mutu paling tinggi 100), Waktu (bulanan, triwulan, kwartal, semester, atau tahunan), dan Biaya. Didukung dengan nilai capaian SKP dinyatakan dgn angka dan sebutan, sebagai berikut:

a. 91 - ke atas : Sangat baik

b. 76 - 90 : Baik

c. 61 - 75 : Cukup

d. 51 - 60 : Kurang

e. 50 - ke bawah : Buruk

Tabel 7

Unsur Penilaian Prestasi Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang

Unsur	Penilaian
1. Sasaran Kinerja Pegawai	60 %
2. Orientasi Pelayan dan Integritas	10 %

3. Komitmen	10 %
4. Disiplin	10 %
5. Kerjasama	5 %
6. Kepemimpinan	5 %

Data Sekunder : *Diolah 2014*

Berdasarkan penjabaran diatas tentang unsur penilaian prestasi pegawai dapat dijabarkan dengan prosentase, yang pertama adalah Sasaran Kinerja Pegawai yang memiliki unsur 60 % (persen) , kemudian orientasi pelayanan dan integritas 10 % (persen), Komitmen sebesar 10 % (persen), Disiplin sebesar 10 % (persen), Kerjasama dan kepemimpinan sebanyak 5 % (persen).

Dengan adanya Penilaian Kinerja Pegawai untuk lebih di optimalkan dalam mewujudkan output Pegawai Negeri yang berkualitas dapat diwujudkan juga dinilai atau dilihat melalui kedisiplinan kerja, terkait dengan kebijakan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang menerapkan pengetatan disiplin ini dilakukan dalam rangka pelaksanaan pemberian tunjangan khusus kinerja (remunerasi) bagi pegawai dilingkungan hukum dan HAM. Remunerasi tidak hanya berdimensi kesejahteraan, tetapi harus dikaitkan dengan peningkatan disiplin sebagai langkah awal telah ditetapkan pedoman disiplin kerja. Ini dibuktikan dengan telah dikeluarkan peraturan menteri M.HH-18/KU/01/01/2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

(HAM). Remunerasi dalam konteks reformasi birokrasi merupakan penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kerja, sehingga sistem penggajian jelas dan terbuka[47]. Sehingga menghindarkan terjadinya praktek perilaku menyimpang yang dilakukan oleh para pegawai di lingkungan departemen hukum dan hak asasi manusia. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Kebijakan pemberian Tunjangan Kerja (Remunerasi) yang dilakukan oleh Departemen Hukum dan Ham yang berlandaskan kepada Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 ini merupakan salah satu perwujudan dari Reformasi Birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain reformasi birokrasi adalah langkah yang strategis untuk membangun aparatur segara agar lebih berdaya guna, berhasil guna dan tepat guna dalam pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan nasional dan pelayanan terhadap masyarakat. Tujuan ini salah satunya dapat dicapai dengan melaksanakan perbaikan tata laksana[48]. Perbaikan tata laksana dimaksudkan, agar terciptanya penyelenggaraan tugas yang baik dibidang Pemasyarakatan khususnya guna meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

---

[47] **Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011** tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

[48] Hasil Wawancara dengan Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Bapak Drs.Herry Wahyudiono. Bc.IP. SH. MH

Berdasarkan pelaksanaan dari sistem penilaian pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang yang terdiri dari satuan kinerja pegawai yang langsung menilai kinerja dari pegawai negeri sipil tersebut agar sesuai dengan tujuan lembaga itu sendiri, maka dapat dipaparkan bahwa penilaian kinerja pegawai harus lebih dioptimalisasikan dalam pelaksanaannya, salah satu cara mengoptimalkan penilaian kinerja pegawai agar memiliki tolok ukur yang pasti diantaranya adalah menerapkan penilaian kinerja pegawai yang sesuai berdasarkan sistem kinerja yang Tepat, Benar dan Obyektif [49] yaitu:

a) Penilaian kinerja yang tepat difokuskan pada penilaian kinerja yang memiliki keterkaitan langsung dengan standart pekerjaan yang akan dicapai oleh suatu instansi / lembaga aparatur negara dalam hal ini adalah Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Standard pekerjaan yang dilakukan hendaknya berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang difokuskan dan dituju pada pemangku jabatan . Penilaian kinerja hendaknya memiliki berbagai kriteria pengukuran yang dapat dipertanggungjawabkan untuk setiap prestasi kerja, dalam penilaian kinerja yang telah mencakup dan memenuhi kriteria yang baik dengan syarat dapat dipertanggungjawabkan namun apabila prestasi kerja atau kriteria pengukuran tidak terkait dengan prestasi kinerja pegawai, maka evaluasi tidak menjadi tepat. Penilaian kinerja pegawai yang tepat harus memiliki timbal balik baik bagi pegawai maupun kepada bagian kepegawaian organisasi tersebut. Timbal balik dalam arti bahwa pegawai

[49] Hasil wawancara dengan Bapak Prayitno Kepala Sub Bagian Kepegawaian 12 Oktober 2014

negeri sipil tersebut memberikan kontribusi dalam substansi kinerja yang baik

b) Penilaian kinerja yang benar difokuskan pada komposisi dari penilaian kinerja yang telah ditetapkan dan di terapkan secara tepat sasaran dalam artian bahwa pegawai negeri sipil tersebut telah melakukan kewajibannya lalu kemudian dilakukan penilaian oleh atasan dalam jangka waktu perhitungan akhir tahun dengan rincian prosentase 60 % telah memenuhi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan 40 % perilaku kerja individu, dan hal tersebut yang menjadi tolok ukur dari penilaian kinerja pegawai. Tidak terlepas dari komposisi dalam sistem penilaian kinerja pegawai yang telah ditetapkan bagian yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja agar dapat dikatakan sesuai adalah dengan pemberian motivasi berupa tunjangan kinerja yang ditentukan berdasarkan kinerja dari masing-masing individu berdasarkan undang-undang yang telah ditentukan. Tunjangan kinerja seperti tunjangan anak, tunjangan istri dan lain-lain sudah tidak berlaku namun digantikan dengan garis besar tunjangan yaitu berupa tunjangan gaji, tunjangan remunerasi berorientasi pada kinerja pegawai negeri sipil itu sendiri.

c) Penilaian kinerja yang obyektif dimaksudkan dalam suatu penilaian kinerja pegawai yang menjadi tolok ukur kebehasilan dalam mewujudkan sasaran kinerja pegawai yang diinginkan suatu Lembaga yakni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang wajib dilakukan dengan obyektif. Artinya dalam melakukan penilaian kinerja pegawai tidak boleh memihak dan harus obyektif. Penilaian kinerja yang menjadi poin

terakhir ini sangat menentukan kinerja pegawai dikarenakan jika moral individu yang dinilai tidak akan dapat secara signifikan dilakukan pengukuran terhadap hal tersebut, dan penilaian secara obyektif hanya akan dilakukan jika penilai kinerja pegawai tersebut jujur dan transparan dan menjalankan prinsip-prinsip yang sesuai.

Tiga komponen diatas sangat diperlukan dalam rangka menentukan kualitas penilaian kinerja pegawai dan seiring dengan sistem penilaian kinerja pegawai yang baru tahun 2013 [50]. Seperti yang disebutkan dalam ketiga poin tersebut saling berpengaruh satu dengan yang lainnya terhadap penilaian kinerja pegawai namun dengan sistem penilaian terbaru ini diharapkan dapat lebih meningkatkan disiplin pegawai dan dapat berjalan sesuai dengan tujuan Reformasi Birokrasi yang sedang dicanangkan oleh Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia.

Dengan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yg dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil,yang dimaksud dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yg akan dicapai oleh PNS. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap / tindakan yg dilakukan oleh PNS atau tdk melakukan sesuatu yg seharusnya dilakukan sesuai dgn ketentuan peraturan perundang – undangan.

[50] **Peraturan Kepala BKN No 1 Tahun 2013** Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil DI Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia.

Penjabaran tentang optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang tidak terlepas dari pemberian motivasi berupa tunjangan kinerja pegawai, dalam sistem pemasyarakatan yang diterapkan oleh Lembaga Pemasyarakatan pemberian tunjangan kinerja pegawai dikenal dengan nama Remunerasi.[51] Beberapa keterkaitan anatara pemberian tunjangan kinerja berupa remunerasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai tentu memiliki pengaruh satu dengan yang lainnya. Untuk mengerahui pengaruh remunerasi terhadap optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Sebelum diterapkannya Remunerasi

Pengaruh sebelum ditetapkannya kebijakan remunerasi di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia secara umum, dan pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang secara khusus memiliki perbedaan yang terlihat jelas. Dimulai dari sistem penilaian kinerja pegawai yang berjalan dengan lebih berorientasi kepada pembentukan karakter namun dalam kenyataannya pelaksanaan kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sebelum diberlakukannya Remunerasi masih belum dapat dikatakan berkembang sesuai dengan karakter Pegawai Negeri Sipil yang teladan, namun sudah cukup baik jika ditinjau dari segi sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku. Para pegawai menjalankan tugasnya pada pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 16.30 WIB. Tetapi masih ada segelintir pegawai "nakal" yang terkadang sebelum pukul 16.30 WIB sudah

[51] **Peraturan Presiden No. 40 tahun 2011** tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

meninggalkan kantor /pulang. Saat jam kantor masih berlangsung tidak sedikit pegawai yang sering keluar masuk kantor baik itu untuk keperluan kantor ataupun keperluan pribadi [52].

Kinerja pegawai berdasarkan tingkat kedisiplinan terhadap jam kerja memang masih kurang[53]. Hal ini disebabkan karena kurang atau bahkan tidak adanya peraturan yang mencantumkan akibat / resiko jika tidak taat pada jam kerja sesuai yang telah ditetapkan. Selain itu, tidak adanya pihak – pihak yang bertugas mengawasi absensi para pegawai. Pegawai hanya diberikan gaji tanpa diberikan tunjangan khusus. Mungkin hal ini yang menyebabkan kesejahteraan pegawai belum dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Faktor lain yaitu pelayanan terhadap masyarakat juga belum dapat diberikan secara maksimal. Pertama jika ditinjau dari sistem penilaian kinerja pegawai cenderung secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran atau tolok ukur seberapa besar produktifitas dan kontribusi dari Pegawai Negeri Sipil tersebut terhadap organisasi lembaga dimana tempat Pegawai Negeri Sipil itu bekerja. Kedua proses penilaian kinerja pegawai yang bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif dikarenakan hasil dari penilaian tersebut tidak dikomunikasikan secara terbuka. Ketiga, Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target kinerja, sehingga proses penilaian cenderung bersifat subyektif, sebagai contoh dengan adanya pemberian penilaian pada seorang Pegawai Negeri Sipil yang lebih dipilih adalah dengan memberikan penilaian dengan

[52] Hasil Wawancara dengan Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Bapak Herry Wahyudiono,Bc.IP.SH.MH.
[53] Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha, Bapak H.Abdul Khaliq, SH.

jalan tengah, yang berarti menghindari pemberian nilai yang terlalu baik dan terlalu buruk. Dikarenakan adanya kepentingan dari promosi jabatan. Dan sebagian besar penilaian tersebut hanya bersifat formalitas saja. Pemberian tunjangan kinerja yang dilakukan sebelum adanya remunerasi tidak berkaitan dengan sistem penilaian kinerja pegawai dan cenderung bersifat terpisah.

2. Setelah diterapkan Remunerasi

Setelah dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor RM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, para pegawai sudah tidak bisa lagi dengan seenaknya keluar masuk kantor pada saat jam kerja masih berlaku[54]. Hal ini dikarenakan dicantumkannya ketentuan mulai dari hari, jam kerja, daftar hadir dan daftar pulang. Untuk hari kerja mulai hari Senin sampai dengan Jumat jam kerja diatur pada pukul 08.00 sampai pukul 16.30 waktu setempat untuk hari Senin hingga hari Kamis. Hari Jumat pada pukul 08.00 sampai dengan 17.00. untuk jam istirahat dari hari senin sampai dengan hari Kamis pukul 12.00 sampai dengan 13.00. untuk hari Jumat diberlakukan jam istirahat pukul 11.30 sampai dengan pukul 13.00.

Untuk daftar hadir dan daftar pulang dapat dilaksanakan melalui mesin (finger scan, mesin kartu) dan atau manual. Namun dengan adanya aturan baru yang telah ditetapkan bagi pegawai negeri sipil di lingkungan

[54] Hasil Wawancara dengan Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Bapak Drs.Herry Wahyudiono. Bc.IP. SH. MH

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan mewajibkan seluruh lembaga dibawahnya / lembaga yang dinaunginya untuk wajib melakukan absensi dengan menggunakan *finger print* (sidik jari) dan absensi secara manual sudah tidak berlaku lagi, hal ini juga dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, dimana absensi yang direkapitulasi setiap sebulan sekali akan dapat dengan mudah diketahui pelanggaran jam kerja maupun keterlambatan yang telah dilakukan, dikarenakan sulit untuk dilakukan manipulasi.

Bagi pegawai yang melanggar ketentuan yang telah ditetapkan, maka akan dikenakan hukuman disiplin. Pegawai yang melakukan pelanggaran kehadiran menurut hari dan jam kerja, Tunjangan Kinerja dibayarkan setelah dikurangi persentase sebagai berikut [55]:

a. Pegawai tidak masuk kerja / kuliah / belajar tanpa izin atau tanpa alasan yang sah sebesar 5% (lima per-seratus) tiap kali tidak masuk kerja/kuliah/belajar;
b. Pegawai terlambat masuk kerja/ kuliah/ belajar atau pulang sebelum waktunya tanpa izin atau tanpa alasan yang sah sebesar 1,25% (satu koma dua lima per seratus) tiap kali terlambat masuk bekerja/kuliah/belajar atau pulang sebelum waktunya; atau
c. Pegawai meninggalkan pekerjaan dan/atau kantor pada jam kerja tanpa izin atau alasan yang sah sebesar 1,25% (satu koma dua lima per seratus) tiap hari meninggalkan pekerjaan dan/atau kantor pada jam kerja;

[55] Hasil Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Keuangan Drs. Mulyadi, PM.

d. Pegawai tidak masuk kerja/kuliah/belajar dengan alasan yang sah, Tunjangan Kinerja dibayarkan setelah dikurangi sebesar 2,5% (dua koma lima per seratus) tiap kali tidak masuk kerja/kuliah/belajar kecuali karena ditugaskan secara kedinasan;

e. Pegawai terlambat masuk kerja/ kuliah/ belajar atau pulang sebelum waktunya dengan alasan yang sah, Tunjangan Kinerja dibayarkan setelah dikurangi sebesar 0,5% (nol koma lima perseratus) tiap kali terlambat masuk kerja/kuliah/belajar atau pulang sebelum waktunya kecuali karena ditugaskan secara kedinasan;

f. Pegawai meninggalkan pekerjaan dan atau kantor pada jam kerja dengan alasan yang sah, Tunjangan Kinerja dibayarkan setelah dikurangi sebesar 0,5% (nol koma lima perseratus) tiap hari meninggalkan pekerjaan dan atau kantor pada jam kerja kecuali karena ditugaskan secara kedinasan;

g. Pegawai yang melaksanakan cuti besar, cuti bersalin, cuti alasan penting, dan cuti sakit, Tunjangan Kinerja dibayarkan secara proporsional dengan persentase sebagai berikut:

   1. Pegawai yang mengambil cuti tahunan, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebesar 100% (seratus per seratus);
   2. Pegawai yang mengambil cuti besar, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebagai berikut: bulan pertama sebesar 50% (lima puluh per seratus);. bulan kedua sebesar 25% (dua puluh lima per seratus); dan bulan ketiga sebesar 10% (sepuluh per seratus);
   3. Pegawai yang mengambil cuti bersalin, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebagai berikut: bulan pertama sebesar 50% (lima puluh per seratus);.

bulan kedua sebesar 25% (dua puluh lima per seratus); dan bulan ketiga sebesar 10% (sepuluh per seratus);

4. Pegawai yang mengambil cuti alasan penting, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebagai berikut: bulan pertama sebesar 50% (lima puluh per seratus); dan bulan kedua sebesar 25% (dua puluh lima per seratus);
5. Pegawai yang mengambil cuti sakit, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebagai berikut: sakit selama 1 (satu) hari sampai dengan 2 (dua) hari sebesar 100% (seratus per seratus); sakit selama 3 (tiga) hari sampai dengan 14 (empat belas) hari sebesar 75% (tujuh puluh lima per seratus); sakit selama 15 (lima belas) hari sampai dengan 30 (tiga puluh) hari sebesar 50% (lima puluh per seratus); sakit selama 1 (satu) bulan sampai dengan 2 (dua) bulan sebesar 25% (dua puluh lima per seratus); sakit lebih dari 2 (dua) bulan sampai dengan 6 (enam) bulan sebesar 10% (sepuluh per seratus); atau sakit lebih dari 6 (enam) bulan sampai dengan 18 (delapan belas) bulan sebesar 5% (lima per seratus);
6. Pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap kode etik Pegawai atau kode etik profesi, Tunjangan Kinerja dibayarkan dengan persentase sebagai berikut:
   a. sebesar 75% (tujuh puluh lima per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi karena melanggar kode etik Pegawai sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan berupa pernyataan secara tertutup;

b. sebesar 50% (lima puluh per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi karena melanggar kode etik Pegawai sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan berupa pernyataan secara terbuka atau;

c. sebesar 50% (lima puluh per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi karena melanggar kode etik profesi.

7. Pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin sebagaimana dimaksud dalam ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang disiplin Pegawai Negeri Sipil, dikenakan hukuman disiplin.

Hukuman disiplin sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:

a. hukuman disiplin ringan;

b. hukuman disiplin sedang; atau hukuman disiplin berat.

Sebelum dikenakan hukuman disiplin pegawai diberikan peringatan. Sedangkan dalam pemberian tunjangan kinerja dibayarkan dengan persentase sebagai berikut:

a. sebesar 90% (sembilan puluh per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi pembinaan disiplin kepegawaian berupa surat peringatan dengan jenis peringatan I (kesatu);

b. sebesar 80% (delapan puluh per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi pembinaan disiplin kepegawaian berupa surat peringatan dengan jenis peringatan II (kedua); atau

c. Sebesar 70% (tujuh puluh per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi pembinaan disiplin kepegawaian berupa surat peringatan dengan jenis peringatan III (ketiga).

8. Pegawai yang mengambil cuti sakit, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebagai berikut: sakit selama 1 (satu) hari sampai dengan 2 (dua) hari sebesar 100% (seratus per seratus); sakit selama 3 (tiga) hari sampai dengan 14 (empat belas) hari sebesar 75% (tujuh puluh lima per seratus); sakit selama 15 (lima belas) hari sampai dengan 30 (tiga puluh) hari sebesar 50% (lima puluh per seratus); sakit selama 1 (satu) bulan sampai dengan 2 (dua) bulan sebesar 25% (dua puluh lima per seratus); sakit lebih dari 2 (dua) bulan sampai dengan 6 (enam) bulan sebesar 10% (sepuluh per seratus); atau sakit lebih dari 6 (enam) bulan sampai dengan 18 (delapan belas) bulan sebesar 5% (lima per seratus);
9. Pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap kode etik Pegawai atau kode etik profesi, Tunjangan Kinerja dibayarkan dengan persentase sebagai berikut:
   a. sebesar 75% (tujuh puluh lima per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi karena melanggar kode etik Pegawai sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan berupa pernyataan secara tertutup;
   b. sebesar 50% (lima puluh per seratus) selama 1 (satu) bulan untuk Pegawai yang mendapatkan sanksi karena melanggar kode etik

Pegawai sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan berupa pernyataan secara terbuka atau;

10. Pegawai yang melaksanakan cuti tahunan. Tunjangan Kinerja dibayarkan secara proporsional dengan persentase sebagai berikut:
    1. Pegawai yang mengambil cuti tahunan, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebesar 100% (seratus per seratus);
    2. Pegawai yang mengambil cuti besar, Tunjangan Kinerja dibayarkan sebagai berikut: bulan pertama sebesar 50% (lima puluh per seratus);. bulan kedua sebesar 25% (dua puluh lima per seratus); dan bulan ketiga sebesar 10% (sepuluh per seratus);

C. Hambatan yang timbul dalam Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terkait Kebijakan Remunerasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang Beserta upaya Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan tersebut.

Lembaga Pemasyarakatan kelas I Malang dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai terkait kebijakan remunerasi yang telah dilakukan sesuai dengan undang-undang yang mengaturnya, tentu terdapat berbagai hambatan yang muncul dalam pelaksanaannya. Berbagai hambatan tersebut diantaranya:

1. Permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil.

   Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, ditemui keanekaragaman temuan mengenai pengelolaan pegawai negeri sipil, berdasarkan manajemen kinerja pegawai yang sesuai dengan sistem penilaian kinerja pegawai sesuai dengan Undang – Undang Aparatur Sipil Negara no 5 Tahun 2014, banyak ditemukan ketidak sesuaian terkait penilaian kinerja yang obyektif, dalam artian pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki pangkat/golongan yang lebih rendah cenderung dapat di dominasi oleh kehendak atasan yang mengatasnamakan kepentingan pribadi diatas kepentingan kantor. Hal tersebut telah menjadi permasalahan umum yang banyak dialami oleh lembaga-lembaga aparatur negara lainnya. Lemahnya sanksi juga berdampak dalam pelaksanaan kinerja namun dengan adanya aturan prosentase yang ditetapkan oleh undang-undang tentang perolehan remunerasi dalam penilaian kinerja

pegawai setidaknya dapat mencegah pelanggaran administratif pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

Manajemen Pegelolaan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan keseluruhan cara untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan profesionalisme dalam penyelenggaraan fungsi, tugas dan kewajiban kepegawaian. Dengan pengelolaan Pegawai Negeri Sipil yang ditujukan agar penyelenggaraan tugas pemerintah dapat berhasil berjalan sesuai dengan tujuan lembaga pada umumnya. Oleh karena itu dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil walaupun hal seperti itu tidak memiliki tolok ukur yang pasti dikarenakan masing-masing individu berbeda dalam pelaksanaannya.

Permasalahan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil tersebut tentu menjadi hambatan dalam pelaksanaan optimalisasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai yang obyektif jika dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap remunerasi yang akan diperoleh, dapat pula berdampat pada pelaksanaan pemberian remunerasi yang tidak tepat sasaran bahkan tidak dapat menjalankan reformasi birokrasi secara baik.

2. Permasalahan sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian.

Proses sistem penilaian kinerja pegawai sangat berpotensi akan munculnya hambatan yaitu ketidakselarasan antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian kinerja pegawai. Hal tersebut kemungkinan besar terjadi apabila hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan,

karena pejabat penilai kurang informasi maupun pengeahuan akan mekanisme yang ada di satuan kinerja pegawai dan perilaku kerja. Oleh karena itu, harus ada proses yang jelas agar kompetensi dan kemampuan serta pengetahuan dari pejabat penilai mencukupi untuk melaksanakan penilaian secara maksimal, dan membuat temuan dari hasil penilaian dapat digunakan sebagai hasil interpretasi yang tepat dan jelas dari kinerja pegawai negeri tersebut. Pada tahap awal dalam penentuan penilaian kinerja pegawai memang membuahkan hasil yang signifikan, akan tetapi jika diimplementasikan secara langsung akan terlihat perbedaan.

Munculnya hal seperti pada penjebaran diatas timbul karena kompetensi sumber daya manusia penilai antara kompetensi yang dimiliki satu orang dengan orang lainnya tidak sama. Apabila diterapkan secara tidak seimbang, tanpa ada sosialisasi tentang tata cara penialain kinerja pegawai,penilaian prestasi kerja di suatu lembaga pemerintahan secara berkala maka penilaian tidak bisa berjalan secara maksimal. Di samping itu, harus ada motivasi moral, agar tidak terjadi kecurangan dalam penilaian. Untuk menghindari kecurangan, Penilaian kinerja pegawai harus memiliki arsip yang jelas dan lebih terpercaya bila perlu digunakan aplikasi elektronik, dikarenakan pada saat ini sistem penilaian kinerja pegawai dilakukan secara manual (tulisan dalam kertas) sehingga dapat menghambat proses optimalisasi dalam penilaian kinerja pegawai.

Prinsip transparansi yang dijadikan patokan dalam penilaian kinerja pegawai juga tidak akan terwujud jika tidak semua mengetahui mekanisme dari penilaian kinerja tersebut dan beberapa dampak dari

pemotongan tnjangan kinerja pegawai dalam hal ini remunerasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, dikarenakan kurangnya arsip dan pemberitahuan akan hal tersebut.

3. Permasalahan Kelembagaan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia.

Sumber Daya Manusia merupakan substansi yang sangat berkaitan dengan pelaksanaan suatu sistem. Pemahaman sebagian sumber daya manusia yang menjadi aparatur pemerintahan masih terbatas dalam hal kurangnya sosialisasi terhadap hal peraturan maupun undang-undang yang baru terkait dengan kelembagaan dalam suatu instansi, terutama instansi pemerintahan. Perlunya pemahaman terkait peraturan yang baru sangat diperlukan untuk mengurangi pelanggaran-pelanggaran individu dalam melaksanakan kewajibannya sebagai bagian dari aparatur negara.

Hambatan yang timbul dari adanya suatu kebijakan baru tidak terlepas dari alasan ketidaktahuan subyek dari aturan tersebut merupakan hal yang umum terjadi, tidak terlepas dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang sebelumnya diketahui dengan nama DP3 PNS (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil), awalnya masih banyak pegawai yang belum mengerti dengan sistem penilaian baru tersebut dan sistem penilaian yang berkaitan pula dengan tunjangan kinerja masing-masing individu sehingga masih kurangnya sosialisasi pada awal diterapkannya suatu aturan baru akan menjadi

hambatan yang merugikan instansi lembaga terkait maupun merugikan sumber daya aparatur negara tersebut. [56]

Hambatan yang muncul dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil terkait kebijakan remunerasi, dapat dikatakan mempengaruhi pelaksanaan dari keseluruhan tatanan sistem yang telah diatur dalam prinsip penilaian kinerja yang sesuai dengan undang-undang, sehingga suatu lembaga atau instansi terkait dalam hal ini yaitu Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sangat diharapkan untuk dapat memberikan solusi atas hambatan yang telah terjadi. Maka dalam hal ini upaya – upaya yang telah dilakukan Lembaga Pemasyarakatan dalam mengatasi hambatan-hambatan diatas, diantaranya:

a. Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang telah dilakukan sesuai prosedur yang telah ditentukan oleh undang-undang. [57] dalam arti bahwa Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang tidak pernah subyektif dalam melakukan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, walaupun dalam aspek pelaksanaan tersebut ada unsur yang didominasi oleh pejabat yang memiliki kedudukan atau jabatan maupun golongan yang lebih tinggi, namun dalam penulisan ijin tidak masuk kerja, pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang wajib menuliskan alasan yang sebenarnya dan tidak diperbolehkan bertindak atas

[56] Hasil penulisan Laporan Kuliah Kerja Lapangan (KKL), Sarajevi Govina, **Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang**, Universitas Brawijaya, Fakultas Hukum, 2014, Hlm 54.

[57] Hasil Wawancara dengan Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Bapak Drs. Herry Wahyudiono, Bc.IP,SH.MH.

kepentingan pribadi dengan mengatasnamakan kepentingan kantor. Aturan tersebut telah berjalan dengan baik semenjak adanya aturan sistem penilaian kinerja yang baru ditetapkan 2013 lalu. Melalui Sistem Penilaian kinerja yang baru membawa dampak positif bagi pengelolaan Pegawai Negeri Sipil terlebih lagi dengan dicantumkannya pemotongan tunjangan kinerja bagi yang melakukan pelanggaran .

b. Sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian. Ketidakselarasan yang terjadi antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian kinerja pegawai telah diatasi dengan melakukan diklat-diklat secara berkala dalam periode tertentu, terlebih saat awal tahun pembukaan sistem penilaian pegawai dimulai. Untuk mencegah kemungkinan terjadi apabila hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan, dikarenakan pejabat penilai kurang informasi maupun pengeahuan akan mekanisme yang ada di satuan kinerja pegawai dan perilaku kerja. Dengan hal tersebut, harus ada proses yang jelas agar kompetensi dan kemampuan serta pengetahuan dari pejabat penilai mencukupi untuk melaksanakan penilaian secara maksimal, dan membuat temuan dari hasil penilaian dapat digunakan sebagai hasil interpretasi yang tepat dan jelas dari kinerja pegawai negeri tersebut maka di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dilakukan pemberian sosialisasi dan diklat-diklat yang berkaitan dengan kepegawain dalam rangka meningkatkan pengetahuan pegawai negeri sipil di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I

Malang. Pada tahap awal dalam penentuan penilaian kinerja pegawai memang membuahkan hasil yang signifikan, akan tetapi jika diimplementasikan secara langsung akan terlihat perbedaan dikarenakan masih belum kompetennya pihak penilai kinerja dan dapat merugikan pihak lainnya, namun dalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang hal tersebut tidak pernah ditemui dikarenakan para pegawai yang berhak melakukan penilaian kinerja telak kompeten secara keseluruhan. [58]

Motivasi moral yang dilakukan dalam menanggulangi agar tidak terjadi kecurangan dalam penilaian. Untuk menghindari kecurangan, Penilaian kinerja pegawai akan diusahakan memiliki arsip yang jelas dan lebih terpercaya bila perlu digunakan aplikasi elektronik, dikarenakan pada saat ini sistem penilaian kinerja pegawai dilakukan secara manual (tulisan dalam kertas) sehingga dapat memperlancar proses optimalisasi dalam penilaian kinerja pegawai. Namun berkaitan dengan hal teknis seperti ini sangat bergantung dengan pihak Kantor Wilayah masing-masing kementerian yang menaunginya. [59]

Prinsip transparansi yang dijadikan patokan dalam penilaian kinerja pegawai juga akan terwujud jika semua mengetahui mekanisme dari penilaian kinerja tersebut dan dampak dari pemotongan tunjangan kinerja pegawai dalam hal ini remunerasi di

[58] Hasil Wawancara dengan Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Bapak Drs. Herry Wahyudiono, Bc.IP,SH.MH.

[59] Hasil Wawancara dengan Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Bapak Drs. Herry Wahyudiono, Bc.IP,SH.MH.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, akan secara jelas diketahui sebab dan akibat dari pemotongan kinerja tersebut.

c. Sumber Daya Manusia beserta kelembagaan suatu instansi terkait memang sulit untuk dilakukan suatu tindakan nyata dalam pembenahannya, namun tidak menutup kemungkinan pelaksanaan kelembagaan yang baik dan sesuai dengan *good governance* akan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang baik pula.[60] Kepala Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang, Bapak Drs.Herry Wahyudiono, Bc.IP,SH.MH. memaparkan bahwa :

   "Jika melihat dari sumber daya manusia yang ada memang memerlukan waktu yang lama dalam pembenahan mental disiplin pegawai dalam menegakkan aturan yang sudah ada, namun sesuai dengan prinsip Reformasi Birokrasi yang dicanangkan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, maka tindakan pembenahan internal maupun eksternal dalam lembaga ini segera dioptimalkan"

Berdasarkan pemaparan tersebut jelas terdapat upaya nyata yang dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sebagai instansi yang terkait dan berada dibawah naungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam menangani permasalahan sumber daya manusia, dilain pihak ketidaktahuan akan suatu undang–undang maupun aturan kebijakan baru telah di cegah dalam pelaksanaannya berupa adanya seminar maupun penyuluhan rutin yang dilakukan oleh lembaga terkait untuk memeparkan aturan– aturan maupun kebijakan baru bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut sehingga keterbatasan informasi pegawai akan hal tersebut dapat ditanggulangi. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun

[60] Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha, Bapak H.Abdul Khaliq,SH.

Sasaran Kinerja Pegawai sesuai rencana kerja tahunan instansi, bila tidak disusun akan dijatuhi hukuman dinas sesuai PP 53 / 2010 ,Sasaran Kinerja Pegawai terdiri dari kegiatan tugas jabatan dan target yg harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai, bila tidak disetujui maka keputusan diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. Ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari meliputi aspek penilaian yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penilaian dilakukan dgn cara membandingkan antara realisasi kerja dan target, bila realisasi lebih dri target maka penilaian sasaran kinerja pegawai capaiannya dpt lebih dri 100%..

Sasaran kinerja pegawai jika tidak tercapai diakibatkan faktor dari luar diluar kemampuan, maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebab. Melaksanakan tugas tambahan dari pimpinan atau menunjukkan kreativitas yg bermanfaat bagi organisasi dlm melaksanakan tugas jabatan, maka hasil penilaian menjadi bagian dari penilaian capaian Sasaran Kinerja Pegawai. Dan hal tersebut diharapkan dapat mengawal terselenggaranya reformasi birokrasi secara khususnya dalam lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia serta didalam Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang secara khususnya.

Berdasarkan 9 program percepatan Reformasi Birokrasi [61], Upaya secara umum yang harus dilakukan oleh lembaga pemerintah dalam hal ini Lembaga Pemasyarakatan Kelas 1 Malang dalam menuju birokrasi yang

[61] PP 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Reformasi Birokrasi.

bersih dan dalam penataan sistem manajemen internal suatu lembaga pemerintahan, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penataan struktur yang harus dibenahi, jika bertitik tolak pada teori hal ini akan mudah dilaksanakan, namun jika berada pada sudut pandang kenyataan yang ada dilapangan, penataan struktur internal akan sangat susah untuk diwujudkan karena menyangkut kultur didalam lembaga itu sendiri;
2. Penataan Jumlah dan distribusi Pegawai Negeri Sipil, pada tahun ini 2014 kebijakan tersebut telah dilakukan oleh pemerintahan Jokowi – Jusuf Kala dengan pembatasan jumlah dan distribusi Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat dilakukan pembenahan internal sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini dilakukan dengan tidak membuka lowongan pekerjaan sebagai Pegawai Negeri Sipil pada tahun 2015 ini baik di daerah maupun di pusat;
3. Sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil dan promosi secara terbuka;
4. Profesionalisasi Pegawai Negeri Sipil;
5. Pengembangan Sistem Elektronik, hal inilah yang dibutuhkan dalam mengoptimalkan suatu sistem yang baru diterapkan agar lebih transparan dan terpercaya;
6. Penyederhanaan perizinan usaha;

7. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparatur, dengan di Undang kannya hal tentang Aparatur Sipil Negara pada bulan September 2014 lalu.
8. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai Negeri.
9. Efisien Penggunaan Fasilitas Sarana dan Prasarana Kerja Pegawai Negeri Sipil.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terhadap Kebijakan Remunerasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I malang sudah optimal, namun masih perlu dioptimalkan supaya lebih baik dengan melengkapi kekurangan yang ada. Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang terkait dengan Kebijakan Remunerasi dapat di optimalkan melalui beberapa cara yaitu :
   a. Optimalisasi terhadap penilaian kinerja yang tepat difokuskan pada penilaian kinerja yang memiliki keterkaitan langsung dengan standart pekerjaan yang akan dicapai oleh suatu instansi / lembaga aparatur negara dalam hal ini adalah Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Standard pekerjaan yang dilakukan hendaknya berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang difokuskan dan dituju pada pemangku jabatan . Penilaian kinerja hendaknya memiliki berbagai kriteria pengukuran yang dapat dipertanggungjawabkan untuk setiap prestasi kerja. Namun apabila prestasi kerja atau kriteria pengukuran tidak terkait dengan prestasi kinerja pegawai, maka evaluasi tidak menjadi tepat. Penilaian kinerja pegawai yang tepat harus memiliki timbal balik baik bagi pegawai maupun kepada bagian kepegawaian organisasi tersebut;

b. Optimalisasi terhadap penilaian kinerja yang benar difokuskan pada komposisi dari penilaian kinerja yang telah ditetapkan dan di terapkan secara tepat sasaran dalam artian bahwa pegawai negeri sipil tersebut telah melakukan kewajibannya lalu kemudian dilakukan penilaian oleh atasan dalam jangka waktu perhitungan akhir tahun dengan rincian prosentase 60 % telah memenuhi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan 40 % perilaku kerja individu;

c. Penilaian kinerja yang obyektif dimaksudkan dalam suatu penilaian kinerja pegawai yang menjadi tolok ukur kebehasilan dalam mewujudkan sasaran kinerja pegawai yang diinginkan suatu Lembaga yakni Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang wajib dilakukan dengan obyektif. Artinya dalam melakukan penilaian kinerja pegawai tidak boleh memihak dan harus obyektif.

Sedangkan pengaruh Remunerasi Terhadap Optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dibedakan menjadi dua periode, yaitu:

a. Sebelum diterapkan Remunerasi

Kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang sebelum diberlakukannya Remunerasi sudah cukup baik sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku. Para pegawai menjalankan tugasnya pada pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 16.30 WIB. Tetapi masih ada segelintir pegawai “nakal” yang terkadang sebelum pukul 16.30 WIB sudah meninggalkan kantor /pulang. Saat jam kantor masih berlangsung tidak sedikit

pegawai yang sering keluar masuk kantor baik itu untuk keperluan kantor ataupun keperluan pribadi.

Kinerja pegawai berdasarkan tingkat kedisiplinan terhadap jam kerja memang masih kurang. Hal ini disebabkan karena kurang atau bahkan tidak adanya peraturan yang mencantumkan akibat / resiko jika tidak taat pada jam kerja sesuai yang telah ditetapkan. Selain itu, tidak adanya pihak – pihak yang bertugas mengawasi absensi para pegawai. Pegawai hanya diberikan gaji tanpa diberikan tunjangan khusus. Mungkin hal ini yang menyebabkan kesejahteraan pegawai belum dapat tercapai sesuai dengan harapan. Selain itu, pelayanan terhadap masyarakat juga belum dapat diberikan secara maksimal.

b. Sesudah diterapkan Remunerasi

Setelah dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia NomorRM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, para pegawai sudah tidak bisa lagi dengan seenaknya keluar masuk kantor pada saat jam kerja masih berlaku. Hal ini dikarenakan dicantumkannya ketentuan mulai dari hari, jam kerja, daftar hadir dan daftar pulang. Untuk hari kerja mulai hari Senin sampai dengan Jumat jam kerja diatur pada pukul 08.00 sampai pukul 16.30 waktu setempat untuk hari Senin hingga hari Kamis. Hari Jumat pada pukul 08.00

sampai dengan 17.00. untuk jam istirahat dari hari senin sampai dengan hari Kamis pukul 12.00 sampai dengan 13.00. untuk hari Jumat diberlakukan jam istirahat pukul 11.30 sampai dengan pukul 13.00.

Sedangkan untuk daftar hadir dan daftar pulang dapat dilaksanakan melalui mesin (finger scan, mesin kartu) dan atau manual. Bagi pegawai yang melanggar ketentuan yang telah ditetapkan, maka akan dikenakan hukuman disiplin. Pegawai yang melakukan pelanggaran kehadiran menurut hari dan jam kerja akan dikenakan pemotongan tunjangan kinerja yang dibayarkan setelah dikurangi persentase dari tindakan yang dilakukan.

2. Hambatan yang timbul dalam optimalisasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terkait Kebijakan Remunerasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang:
   a. Permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil. Banyak ditemukan ketidak sesuaian terkait penilaian kinerja yang obyektif, dalam artian pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki pangkat/golongan yang lebih rendah cenderung dapat di dominasi oleh kehendak atasan yang mengatasnamakan kepentingan pribadi diatas kepentingan kantor. Permasalahan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil tersebut tentu menjadi hambatan dalam pelaksanaan optimalisasi terhadap sistem penilaian kinerja pegawai yang obyektif jika dikaitkan

dengan pengaruhnya terhadap remunerasi yang akan diperoleh, dapat pula berdampat pada pelaksanaan pemberian remunerasi yang tidak tepat sasaran bahkan tidak dapat menjalankan reformasi birokrasi secara baik.

b. Permasalahan sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian. Proses sistem penilaian kinerja pegawai sangat berpotensi akan munculnya hambatan yaitu ketidakselarasan antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian kinerja pegawai. Hal tersebut kemungkinan besar terjadi apabila hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan, karena pejabat penilai kurang informasi maupun pengetahuan akan mekanisme yang ada di satuan kinerja pegawai dan perilaku kerja

c. Permasalahan Kelembagaan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. Pemahaman sebagian sumber daya manusia yang menjadi aparatur pemerintahan masih terbatas dalam hal kurangnya sosialisasi terhadap hal peraturan maupun undang-undang yang baru terkait dengan kelembagaan dalam suatu instansi, terutama instansi pemerintahan. Perlunya pemahaman terkait peraturan yang baru sangat diperlukan untuk mengurangi pelanggaran-pelanggaran individu dalam melaksanakan kewajibannya sebagai bagian dari aparatur negara.

Sedangkan upaya yang dilakukan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dalam menangani hambatan – hambatan tersebut diantaranya:

a. Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan obyektif dan tidak pernah subyektif dalam melakukan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, walaupun dalam aspek pelaksanaan tersebut ada unsur yang didominasi oleh pejabat yang memiliki kedudukan atau jabatan maupun golongan yang lebih tinggi, namun dalam penulisan ijin tidak masuk kerja, pegawai negeri sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang wajib menuliskan alasan yang sebenarnya dan tidak diperbolehkan bertindak atas kepentingan pribadi dengan mengatasnamakan kepentingan kantor. Aturan tersebut telah berjalan dengan baik semenjak adanya aturan sistem penilaian kinerja yang baru ditetapkan 2013 lalu. Melalui Sistem Penilaian kinerja yang baru membawa dampak positif bagi pengelolaan Pegawai Negeri Sipil terlebih lagi dengan dicantumkannya pemotongan tunjangan kinerja bagi yang melakukan pelanggaran .
b. Sumber daya manusia yang masih kurang dalam hal kompetensi pada proses penilaian. Ketidakselarasan yang terjadi antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian kinerja pegawai telah diatasi dengan melakukan diklat-diklat secara berkala dalam periode tertentu, terlebih saat awal tahun pembukaan sistem penilaian pegawai dimulai.

c. Sumber Daya Manusia beserta kelembagaan suatu instansi dapat berjalan dengan baik jika sesuai dengan prinsip good governance, hal tersebut yang sedang diupayakan Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang. Upaya Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Malang dalam mengatasi hambatan tersebut.

B. Saran

a. Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia NomorRM.HH 18.KU.01.01. Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia harus benar – benar diterapkan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sehingga apa yang telah menjadi tujuan dapat tercapai.

b. Jika ada yang melanggar sanksi dapat diberlakukan tanpa *"pandang bulu"*. Dengan demikian tujuan dari Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor RM.HH 18.KU.01.01.Tahun 2011 Tentang Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat tercapai .

c. Diberikan pendalaman–pendalaman materi secara berkala kepada para petugas pelasana teknis seperti Kabag dan lainnya termasuk hukum dan aturan – aturan baru.

Daftar Pustaka

1. Daftar Buku

Amirudin, 2004, **Pengantar Metode Penelitian Hukum**, Raja Grafindo Persada, Jakarta

Andy Fefta, 2009, **Kajian Tentang Empat Agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia**, UI Press, Jakarta

Bambang Waluyo, 2002, **Penelitian Hukum Dalam Praktek**, Sinar Grafika, Jakarta

B.Johan Nasution, 2008, **Metode Penelitian Hukum**, Mandar Maju, Bandung

Diana Halim Koentjoro, 2004, **Hukum Administrasi Negara**, Ghalia Indonesia, Bogor Selatan

Peter Mahmud Marzuki, 2007, **Penelitian Hukum**, Kencana Predana Media Group, Jakarta

Philipus M. Hardjon, 2005, **Pengantar Hukum Administrasi Indonesia**, Gadjah Mada University Press, Yogjakarta

Ridwan H.R, 2007, **Hukum Administrasi Negara**, Raja Grafindo Persada, Jakarta

Saifuddin Azwar, 2013, **Metode Penelitian**, Pustaka pelajar, Yogyakarta

Soerjono Soekanto, 2012, **Pengantar Penelitian Hukum**, Universitas Indonesia(UI Press), Jakarta

Sri Hartini, 2010, **Hukum Kepegawaian di Indonesia**, Sinar Grafika, Jakarta

ST.Marbun, Moh Mahfud MD, 2011, **Pokok-pokok Hukum Administrasi Negara**, Liberty, Yogyakarta

W.Sudibyo, 2011, **Reformasi Birokrasi**, Bumi Aksara, Jakarta

2. Daftar Jurnal

Riyadi, **"Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi"**, Jurnal Ilmu Administrasi, vol 1 Maret 2008, Bandung

3. Daftar Internet

Akhrozi,2014, **"Remunerasi:Akankah meningkatkan kinerja PNS?"**, Kompas, *http://kompasiana.com/2014/kinerja-pns,html*, diakses pada 12 Januari 2014

http.Kemenkumham.go.id

4. Perundang - Undangan

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494.

Undang – Undang Republik Indonesia nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 157.

Peraturan Presiden No. 40 tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor : M.HH-18 KU.01.01-TH.2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.