



EVALUASI STRUKTUR ORGANISASI PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN TERBUKA TERHADAP PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI (*Evaluation of Organizational Structure in Open Penitentiary to The Implementation of Tasks and Functions*)

Trisapto Wahyudi Agung Nugroho
Balitbang Hukum dan HAM
Kementerian Hukum dan HAM R.I, Jakarta
spt_agng@yahoo.com

Tulisan diterima: 23-01-2020; Direvisi: 02-03-2020; Disetujui Diterbitkan: 05-03-2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2020.V14.43-60>

ABSTRAK

Pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Terbuka adalah sebagai salah satu upaya untuk mengatasi masalah *overcrowding* di lembaga pemasyarakatan yang merupakan perwujudan dari konsep *community-based corrections*, menyiapkan Warga Binaan Pemasyarakatan untuk reintegrasi ke masyarakat (asimilasi). Namun keberadaannya secara umumnya hingga saat ini belum menunjukkan kemajuan yang signifikan baik dari segi pembinaan narapidana maupun peraturan yang menjadi landasannya. Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas dan fungsi dengan menggunakan instrumen yang telah dituangkan pada PermenPAN dan RB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Evaluasi Kelembagaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan gabungan (*mix-method*) yaitu kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dari responden maupun data sekunder yang dikumpulkan berdasarkan penelusuran kepustakaan yang berupa, data penelitian, peraturan-perundangan, teori-teori dan literatur yang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka dari sisi struktur dan proses, organisasi sudah efektif atau pada komposit P4 (skor 76,51). Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi, namun masih memiliki beberapa kelemahan minor yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marginal.

kata kunci: lembaga pemasyarakatan terbuka; *community-based correction*; evaluasi.

ABSTRACT

The establishment of Open Penitentiary is to overcome the overcrowding problem in correctional institutions, which is an embodiment of the concept of community-based corrections, preparing prisoners for reintegration into the community (assimilation) But, in general, the existence of the Open Penitentiaries have not yet shown significant progress both in terms of fostering prisoners and the regulations on which they based on. The purpose of this research was to evaluate the implementation of tasks and functions using instruments as outlined in PermenPAN and RB Number 20/2018 concerning Institutional Evaluation. It used a mix-method approach, namely quantitative and qualitative. The data was primary and secondary, the first was obtained from respondents and the latter was collected by literature research data, regulations, theories and other literature. The results concluded that the implementation of the duties and functions of the Open Penitentiary in terms of structure and process, the organization was effective (score 76.5). The organizational structures and processes can accommodate the internal needs of the organization and adapt to the dynamics of changing organizational external environments. However, it still has some minor weaknesses that can be overcome immediately by improvements through marginal routine actions.

keywords: open penitentiary; *community-based correction*; evaluation.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Efektivitas organisasi tergantung pada sejauh mana struktur organisasi responsif terhadap kemungkinan-kemungkinan yang ada. Perubahan lingkungan dan teknologi yang serba cepat dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mendesain ulang struktur mereka ke dalam bentuk yang lebih integratif dan fleksibel. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana kerja secara keseluruhan organisasi tersebut yang dibagi ke dalam sub unit dan bagaimana sub-sub unit ini dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. Organisasi harus dirancang untuk menyesuaikan setidaknya ke dalam lima faktor yaitu: lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, strategi organisasi dan pelaksanaan secara luas¹.

Selain aspek struktur, proses yang terjadi di dalam organisasi juga merupakan aspek yang sangat penting dan sering menjadi perhatian di dalam analisis organisasi. Proses organisasi merupakan gambaran berlangsungnya seluruh aktivitas organisasi untuk menciptakan dan memelihara rantai nilai (*value chain*) dalam rangka mencapai tujuan utama secara dinamis. Dengan demikian, di dalam proses organisasi seluruh aktivitas dan interaksi elemen-elemen organisasi harus memiliki keselarasan (*alignment*) satu sama lain. Di samping itu agar kedudukan, peran, dan fungsi masing-masing elemen sesuai dengan yang diharapkan maka aspek tata kelola yang baik (*good governance*) dan kesesuaian/kepatuhan (*compliance*) terhadap aturan yang disepakati harus diperhatikan. Sebagai suatu rangkaian penciptaan nilai (*value chain*), proses organisasi harus efektif dan efisien. Agar proses organisasi dapat berjalan secara optimal sangat dipengaruhi

peran penting yaitu prosedur/mekanisme dan metode kerja yang tepat, untuk itu perlu mengidentifikasi dan mengendalikan hal-hal negatif dalam organisasi².

Sedangkan Beach berpendapat bahwa organisasi merupakan suatu sistem, yang mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan³. Jika organisasi dikatakan suatu sistem, maka terdapat sub sistem-sub sistem didalam organisasi yang saling terkait antar sub-sub sistem untuk pencapaian tujuan. Dengan demikian, struktur organisasi adalah cara sebuah kelembagaan untuk mendefinisikan kebutuhan personalia, pembagian tugas dan koordinasi antar fungsi yang melekat pada masing-masing bagian dalam organisasi. Tujuannya adalah agar target pencapaian organisasi dapat terpenuhi⁴.

Agar target organisasi tercapai optimal, tentu harus melihat pada lingkungan internal dan eksternal untuk menentukan strategi kebijakan yang tepat, oleh karena itu suatu organisasi perlu dilakukan evaluasi. Evaluasi kelembagaan pemerintahan sudah menjadi target kinerja pemerintahan sebagaimana yang dicantumkan dalam amanat Nawa Cita. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 tersebut, pembenahan tata kelola pemerintahan yang menuju kepada prinsip *good governance* memiliki indikator berupa

1 Trisapto Wahyu Agung Nugroho, "Reposisi Dan Transformasi Organisasi Litbang Kementerian Hukum Dan HAM," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 7, no. 1 (2013): 62-71.

2 Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah*, 2018.

3 NIRMALANDU.COM, "Organisasi."

4 Julia Nilna, "ORGANISASI DAN PENERAPANNYA."

pengarusutamaan tata kelola pemerintahan yang perlu diterapkan ditingkat kementerian/ lembaga dengan implementasi kebijakan pengarusutamaan tata kelola pemerintahan yang baik, diantaranya melalui program isu/kebijakan nasional yakni peningkatan kapasitas birokrasi melalui Reformasi Birokrasi 1). Penyusunan *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi; 2). Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang mencakup penataan fungsi dan struktur organisasinya; serta 3). Penataan ketatalaksanaan instansi pemerintah⁵.

Selanjutnya secara operasional evaluasi kelembagaan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Sebagaimana dalam Lampiran I Permenpan-RB di atas, mengatakan bahwa struktur organisasi merupakan aspek pokok organisasi yang sering dianalisis dan dibahas oleh banyak pihak. Secara ideal struktur organisasi harus bersifat dinamis sebagai konsekuensi dari adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dalam perspektif ini struktur organisasi yang baik adalah yang mampu beradaptasi secara responsif maupun antisipatif terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

Menyikapi perubahan lingkungan strategik baik internal maupun eksternal pembinaan narapidana di lembaga pemasyarakatan, maka pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Terbuka yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor: M.03.PR.07.03. Tahun 2003 tanggal 16 April 2003 perihal pembentukan Lapas Terbuka di wilayah Kabupaten Pasaman,

Provinsi DKI Jakarta, Kabupaten Kendal, Pulau Nusakambangan, Kota Mataram, dan Kabupaten Waikabubak. Kemudian pada tahun 2015 Menteri Hukum dan HAM meresmikan Lapas Terbuka Rumbai di Provinsi Riau berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.HH-06.OT.01.02 Tahun 2014 tentang Pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Kelas III Blangpidie, Dharmasraya, Banjarbaru, Pahuwato, Lembaga Pemasyarakatan Wanita Kelas III Sigli, Lembaga Pemasyarakatan Anak kelas III Batam, Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas III Sawah Lunto Palembang dan Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Kelas III Rumbai.

Alur proses pembinaan pemasyarakatan ditujukan akhir pelaksanaan pembinaan dalam sistem pemasyarakatan adalah untuk menyiapkan warga binaan pemasyarakatan menjadi warga negara yang baik dan berguna serta memulihkan kesatuan hubungan antara mereka dan masyarakat. Pemulihan hubungan ini dilakukan dengan mengikutsertakan masyarakat dalam proses pembinaan, baik dalam bentuk kerja sama maupun dengan sikap bersedia menerima kembali Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) yang telah selesai menjalani pidananya atau pembinaan mengintegrasikan diri dengan masyarakat.

Reintegrasi sosial yang menjadi latar belakang munculnya sistem pemasyarakatan pada dasarnya sangat menekankan aspek pengembalian narapidana ke masyarakat. Oleh karenanya, dalam perkembangan lebih jauh dari filosofi tersebut muncul sejumlah sintesa yang sangat jelas memperlihatkan komitmen untuk melakukan deinstitutionalisasi penghukuman. Beberapa perkembangan yang dimaksud adalah munculnya *Community Based Correction*, *restorative justice* dan bentuk-bentuk pidana alternatif lainnya⁶.

5 Kementerian Perencanaan Pembangunan/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) Nasional, *Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014*, 2010.

6 Ahmad Sanusi, "PADA DIREKTORAT JENDERAL PEMASYARAKATAN (The Evaluation of

Di dalam bukunya yang berjudul "Corrections" Richard W. Snarr mengemukakan pendapatnya bahwa ada metode pembinaan yang baru bagi WBP yaitu *Community Based Corrections* (CBC). Metode ini berbeda dengan metode pembinaan pada umumnya. Metode pembinaan ini berbasis pada masyarakat, yaitu program non institusi bagi WBP. Dalam konteks sistem pembinaan WBP yang berbasis masyarakat, menjadi pilihan yang efektif dalam sistem pemasyarakatan. Tujuan dari CBC adalah bagaimana WBP dapat berintegrasi ke masyarakat (hidup normal). Tentunya aktivitas di dalam pembinaan ini mengarah ke usaha penyatuan komunitas untuk reintegrasi ke masyarakat. Melalui metode CBC ini memungkinkan WBP membina hubungan baru yang lebih positif dan mempermudah WBP berinteraksi kembali dengan masyarakat. CBC adalah jenis program pembinaan bagi narapidana sewaktu mereka menjalani sisa pidananya. Mereka diberi kesempatan untuk kembali ke tengah-tengah masyarakat dengan pengawasan atau supervisi tertentu. Untuk melaksanakan program operasional Lapas Terbuka diperlukan 5 (lima) prinsip dasar, antara lain: prinsip pertama narapidana harus memiliki kesempatan untuk memperoleh pekerjaan, prinsip kedua narapidana harus diseleksi terlebih dahulu, prinsip ketiga narapidana tidak boleh dieksploitasi, prinsip keempat sistem pengamanan harus minimum, dan prinsip kelima tanggung jawab pemindahan narapidana⁷.

Untuk mewujudkan konsep CBC dalam pembinaan narapidana, Kementerian Hukum dan HAM membentuk suatu lembaga pemasyarakatan yang merupakan

perwujudan dari konsep tersebut yaitu Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No: M.03.PR.0703 Tahun 2003 Tanggal 16 April 2003 perihal pembentukan Lapas Terbuka Pasaman, Jakarta, Kendal, Nusakambangan, Mataram dan Waikabubak. Adapun fungsi Lapas Terbuka sebagai tempat asimilasi untuk mengintegrasikan narapidana dalam lingkungan masyarakat.

Pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Terbuka seharusnya menjadi model yang perlu dikembangkan dalam pelaksanaan pembinaan terhadap narapidana dalam sistem pemasyarakatan, mengingat keberadaan Lapas Terbuka yang sangat strategis dan sesuai dalam rangka mewujudkan tujuan sistem pemasyarakatan, sehingga seharusnya Lapas Terbuka menjadi unit utama dalam mencapai tujuan sistem pemasyarakatan. Namun kenyataan membuktikan bahwa optimalisasi penempatan narapidana di Lapas terbuka sampai saat ini masih menjadi tanda tanya besar di semua Lapas terbuka yang sudah dibentuk⁸. Riyadin menyebutkan bahwa bahwa pembentukan lembaga pemasyarakatan terbuka merupakan salah satu upaya untuk mengurangi kelebihan narapidana (*overcrowding*) di lembaga pemasyarakatan biasa (tertutup); perwujudan dari konsep *community-based corrections*, yang mana di lembaga pemasyarakatan terbuka pembinaan narapidana menekankan keterlibatan masyarakat; serta sebagai upaya untuk lebih menyiapkan narapidana berintegrasi dengan masyarakat sebagai tujuan pemidanaan.

Pembentukan lapas terbuka tentunya secara teoritis dikuatkan beberapa ahli hukum pidana. Sudarto mengatakan konsekuensi dari prinsip resosialisasi dan rehabilitasi bahwa

Implementation of Correctional Blueprint System At The Directorate General of Correctional) Abstrak" (2017): 121–137.

7 Hamja, "Model Pembinaan Narapidana Berbasis Masyarakat (Community Based Corrections) Dalam Sistem Peradilan Pidana," *Mimbar Hukum* 27, no. 3 (2015): 445–458.

8 Haryono, "Optimalisasi Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Lapas Terbuka Dalam Proses Asimilasi Narapidana (Optimization of the Implementation of Duties and Functions Open Prison in the Assimilation Process of Prisoners)," *Jurnal JIKH* Vol.12, no. 3 (2018): 295–312.

pidana atau tindakan yang dikenakan kepada terpidana itu tidak mutlak harus diimbangkan atau disetimpalkan dengan perbuatannya (tindak pidananya)⁹. Menurut Bassiouni, tujuan yang ingin dicapai oleh pidana pada umumnya terwujud dalam kepentingan-kepentingan sosial yang mengandung nilai-nilai tertentu yang perlu dilindungi. Kepentingan-kepentingan sosial tersebut adalah: 1. Pemeliharaan tertib masyarakat; 2. Perlindungan warga masyarakat dari kejahatan, kerugian, atau bahaya-bahaya yang tidak dapat dibenarkan, yang dilakukan orang lain; 3. Memasyarakatkan kembali (resosialisasi) para pelanggar hukum; 4. Memelihara atau mempertahankan integritas pandangan dasar tertentu mengenai keadilan sosial, martabat kemanusiaan dan keadilan individu¹⁰. Kemudian Baharuddin Soerjobroto menyatakan bahwa Pemasyarakatan sebagai *treatment system* di Indonesia menganggap manusia meskipun berstatus terpidana tetap sebagai makhluk Tuhan, dan *approach* yang dipakai dalam *treatment techniquenya* ialah antara manusia dengan manusia¹¹.

Pendekatan pembinaan manusia antar manusia (resosialisasi) secara eksplisit diatur dalam Pasal 6 ayat (1) dan Pasal 7 ayat (1) dan (2) serta Pasal 9 ayat (1) dan (2) dan (3) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 31 Tahun 1999 Tentang Pembinaan dan Pembimbingan Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP), dinyatakan Kepala Lapas wajib untuk melaksanakan pembinaan. Selanjutnya pembinaan dilakukan tiga tahap, yakni pembinaan tahap awal yang

dimulai sejak berstatus sebagai narapidana sampai dengan 1/3 masa pidana. Kemudian pembinaan tahap lanjutan, yang terbagi dua pembinaan tahap lanjutan pertama yaitu sejak berakhirnya pembinaan tahap awal sampai ½ masa pidana dan pembinaan tahap lanjutan kedua sejak berakhirnya pembinaan tahap lanjutan kedua sampai 2/3 masa pidana. Selanjutnya pembinaan tahap akhir yang dilaksanakan setelah berakhirnya pembinaan tahap lanjutan kedua sampai berakhirnya masa pidana. Akan tetapi pada pelaksanaan tugas dan fungsi belum berjalan optimal, hal ini akibat PP 31 Tahun 1999 belum mengatur secara tegas pengatur tugas dan fungsi Lapas Terbuka (Lapster). Sehingga berakibat pada jumlah hunian Lapster tidak sebanding dengan jumlah petugas sebagaimana dalam tabel rasio di bawah ini:

Tabel.1. Rasio Jumlah Petugas dengan Jumlah Isi Lapas Terbuka¹²

No	open penitentiary	officers candidate of civil servants	capacity	volume	Ratio volume
1.	Kendal	53 + 26	100	20	4:1
2.	Nusa Kambangan	26	50	37	2:1
3.	DKI Jakarta	54	80	1	54:1
4.	Bumi	19	150	25	1:1
5.	Matarani	34	57	18	2:1
6.	Wakabubak	19	30	12	1:1
7.	Pasaman	22	81	7	3:1

Ilustrasi tabel di atas, menunjukkan bahwa jumlah petugas dan kapasitas dengan jumlah isi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka (Lapster) terlihat ada ketimpangan/gap. Ketimpangan ini terjadi karena adanya kesamaan antara tugas dan fungsi Lapster dengan tugas dan fungsi lapas pada umumnya, sehingga unit pelaksana teknis lembaga pemasyarakatan merupakan organisasi tepat fungsi dan tepat sasaran (*rightsizing*). Sehingga proses organisasi tidak berjalan efektif dan efisien. Selain permasalahan di atas, kebijakan

9 Ahmad Sanusi, "Evaluasi Pelaksanaan Pembinaan Narapidana Di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka (Evaluation of Convicts Development In Open Correctional Institutions)," *Jikh* Vol.13, no. 2 (2019): 123–138.
 10 Ibid. lihat di Muladi dan Barda Nawawi Arief, *Teori-Teori Dan Kebijakan Hukum Pidana*, Pertama. (Bandung: PT Alumni, 2005).
 11 Sanusi, "Evaluasi Pelaksanaan Pembinaan Narapidana Di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka (Evaluation of Convicts Development In Open Correctional Institutions)."

12 Haryono, "Optimalisasi Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Lapas Terbuka Dalam Proses Asimilasi Narapidana (Optimization of the Implementation of Duties and Functions Open Prison in the Assimilation Process of Prisoners)."

penyelenggaraan pemasyarakatan semakin berkembang dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. Nomor 35 Tahun 2018 Tentang Revitalisasi Penyelenggaraan Pemasyarakatan. Kedepan Lembaga Pemasyarakatan akan terbagi menjadi 4 (empat) tipe yaitu: Lapas dengan keamanan Super Maximum; Lapas dengan keamanan Maximum; Lapas dengan keamanan Medium; dan lapas dengan keamanan minimum (pen-Lapas Terbuka). Berdasarkan latar belakang permasalahan penelitian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian terkait “**Evaluasi Struktur Organisasi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka**”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan di atas maka pertanyaan penelitian adalah Bagaimana evaluasi struktur lembaga pemasyarakatan terbuka dalam pelaksanaan tugas dan fungsi?

Tujuan

Untuk mengevaluasi struktur lembaga pemasyarakatan terbuka dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, sementara dari sisi pendekatan, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*Mixed Methods*). Dalam metode gabungan ini, peneliti mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif, juga disajikan tema dan analisa statistik¹³.

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah para konstituen strategis (*the strategic-constituencies*) yaitu para pengguna hasil penelitian pada Lembaga Pemasyarakatan

Terbuka, Kementerian Hukum dan HAM. Responden penelitian meliputi pejabat eselon III, IV, dan V pada Lembaga Pemasyarakatan Terbuka. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu memilih anggota populasi berdasar karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu pengguna hasil penelitian. Besarnya sampel dalam penelitian adalah sejumlah 98 orang dengan rincian tiap UPT Lapas terbuka sebanyak 14 Pejabat struktural sebagai responden. Nasution menyatakan bahwa suatu kelaziman dalam penelitian adalah agar jumlah sampel sekurang-kurangnya tiga puluh satuan¹⁴.

3. Teknik dan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa: Kuesioner dan wawancara (*indepth interview*), serta studi dokumentasi dengan menelaah bahan-bahan pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Penelaahan dilakukan untuk melengkapi teori, data awal, dan data pendukung penelitian ini. Analisis meliputi data kuesioner, penghitungan nilai, dan deskripsi hasil analisis terhadap dimensi dan subdimensi. Hasil analisis memberikan penjelasan atau pembahasan mengenai berbagai faktor pemicu kelemahan dan/atau kelebihan pada setiap dimensi yang diukur.

PEMBAHASAN

Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka.

Dalam pelaksanaan tugas suatu organisasi sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam mencapai tujuan organisasi, baik dari jumlah, pengalaman kerja, jabatan dan tentu saja pendidikan mereka. Dalam penelitian ini juga menampilkan karakteristik responden tujuannya adalah untuk menakar “kekuatan” organisasi Lembaga Terbuka sehingga dapat

13 Creswell, Jhon W. 2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

14 Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).

dipetakan kekuatan, kelemahan maupun potensi yang ada sehingga optimalisasi pelaksanaan tugas dapat diwujudkan. Berikut ini gambaran dari responden di 7 (tujuh) Lembaga Pemasyarakatan Terbuka.

Gambar 1. Karakteristik Responden



Sumber: Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Dari 78 responden yang terdiri dari pejabat struktural, masa kerja sebagian besar antara 6 tahun hingga 30 tahun (68%) sehingga bisa disimpulkan bahwa mereka mengetahui tugas dan fungsi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka. Namun dari sumber daya manusia yang ada, masih didominasi oleh pegawai laki-laki yaitu 74 orang

Struktur organisasi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka terdiri dari beberapa jabatan yang mengisi pos-pos tertentu yaitu jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum. Namun yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah pejabat struktural dan pejabat fungsional tertentu dengan anggapan bahwa mereka memahami struktur organisasi maupun proses organisasi. Dari 78 (tujuh puluh delapan) responden pada 7 (tujuh) Lembaga Pemasyarakatan Terbuka, didominasi oleh pejabat struktural yaitu sebanyak 73%, kemudian 18% terdiri dari pejabat struktural eselon IV, sedangkan jumlah jabatan fungsional tertentu hanya 1%.

Selanjutnya dari data yang ada, mayoritas responden tingkat pendidikannya adalah sarjana (Strata 1) yaitu 47%, kemudian

sebanyak 16% tingkat pendidikan dari 78 (tujuh delapan) responden adalah Sekolah Menengah Atas (SLTA).

Perhitungan skoring

Data yang telah masuk, akan dianalisa secara manual maupun dengan menggunakan aplikasi *Microsoft Excel*. Pengolahan data akan menghasilkan *output* yaitu nilai interval, kualitas nilai dari setiap sub dimensi yang diukur pada dimensi struktur dan proses.

Tabel.3 Kualitas Mutu

Perception value	Interval	Conversion Interval	Quality	Term
1	1,00 – 1,75	25,00 – 43,75	D	very poor
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	poor
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	good
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	excellent

Sumber: Abedeuh¹⁵

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas secara umum berguna untuk memastikan apakah setiap *item* pertanyaan yang ada dalam kuesioner dapat dimengerti dengan jelas oleh responden. Uji validitas lebih menekankan bahwa setiap butir item pertanyaan atau indikator untuk variabel yang sama mengukur variabel tersebut dengan tepat. Indikator tersebut menjadi alat ukur bagi variabel tersebut dalam memberikan informasi terkait variabel tersebut. Uji reliabilitas menekankan keandalan indikator tersebut sebagai alat ukur. Berikut hasil analisis yang dilakukan dengan SPSS 15.

Dimensi Struktur Organisasi

Ada 3 (tiga) sub dimensi yang diukur dalam dimensi Struktur Organisasi yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Setiap *item* pertanyaan valid jika r hitung $> r$ tabel atau $> 0,3$.

15 Abedeuh, *Cara Menghitung Skala Likert*, 2015.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	22

Nilai koefisien reliabilitas yang ditunjukkan oleh statistik *Cronbach's Alpha* menunjukkan skor 0,849 > 0,60 maka dikatakan reliabel. Koefisien reliabilitas ini berada dalam rentang kualitas “tinggi” artinya bahwa indikator dimensi struktur organisasi ini memiliki tingkat keandalan yang cukup baik sebagai alat ukur.

PROSES ORGANISASI

Dimensi Proses Organisasi yang terdiri dari subdimensi keselarasan dan kepatuhan organisasi, manajemen proses dan subdimensi informasi teknologi dan indikator tersebut dapat dijadikan alat ukur yang baik dalam memberikan informasi tersebut

Tabel.3. Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,888	,895	30

Nilai koefisien reliabilitas yang ditunjukkan oleh statistik *Cronbach's Alpha* menunjukkan skor 0,888 > 0,60 maka dikatakan reliabel. Koefisien reliabilitas ini berada dalam rentang kualitas “sangat tinggi” artinya bahwa indikator Dimensi Proses Organisasi yang terdiri dari subdimensi keselarasan dan kepatuhan organisasi, manajemen proses dan subdimensi informasi teknologi memiliki tingkat keandalan yang cukup baik sebagai alat ukur.

Struktur Organisasi

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan pengorganisasian

antara lain adalah: membagi pekerjaan yang harus dilakukan menjadi divisi-divisi atau bagian/bidang dan jabatan yang terperinci, membagi-bagi tugas dan tanggung jawab berkaitan dengan masing-masing jabatan, mengoordinasikan berbagai tugas organisasi, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit-unit, membangun hubungan dikalangan individu, kelompok dan departemen, menetapkan garis garis wewenang formal, mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi.

Lembaga Pemasyarakatan Terbuka berbeda dengan lapas pada umumnya, karena Lembaga Pemasyarakatan Terbuka hanya mengambil sebagian kewenangan, tugas dan tanggung jawab dari Lapas Tertutup. Lapas Terbuka merupakan suatu sistem pembinaan dengan pengawasan minimum (*Minimum Security*) yang penghuninya telah memasuki tahap asimilasi dan memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dimana diantaranya telah menjalani setengah dari masa pidananya dan sistem pembinaan serta bimbingan yang dilaksanakan mencerminkan situasi dan kondisi yang ada pada masyarakat sekitar. Hal ini dimaksudkan dalam rangka menciptakan kesiapan narapidana kembali ke tengah masyarakat (*reintegrasi*)¹⁶.

Sub Dimensi Kompleksitas

Kompleksitas merupakan gambaran tentang tingkat diferensiasi pada sebuah organisasi. Peningkatan salah satu dari jenis diferensiasi ini secara otomatis akan menambah kompleksitas struktur sebuah organisasi¹⁷. Ada 3 (tiga) subdimensi yang dievaluasi/diukur di dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka yaitu subdimensi, yaitu kompleksitas,

16 Haryono, "Optimalisasi Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Lapas Terbuka Dalam Proses Asimilasi Narapidana (Optimization of the Implementation of Duties and Functions Open Prison in the Assimilation Process of Prisoners)."
 17 Kusdi, *Teori Organisasi Dan Administrasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2011).

formalisasi, dan sentralisasi. **Kompleksitas** adalah banyaknya tingkat diferensiasi yang dilakukan dalam pembagian kerja. Pada umumnya organisasi pemerintah memiliki kompleksitas yang tinggi karena beragamnya tugas dan fungsi yang dijalankan. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) yang ada pada suatu organisasi. Semakin kompleks organisasi, semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang efektif bagi unit-unit yang ada sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik. Kompleksitas berhubungan dengan pertimbangan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hierarki, serta sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.

Lembaga Pemasyarakatan Terbuka khusus melaksanakan pembinaan lanjutan dari proses Pemasyarakatan yaitu tahap asimilasi dengan masa pidana $\frac{1}{2}$ sampai dengan $\frac{2}{3}$ dari masa pidana yang harus dijalani oleh seorang WBP, sehingga pembinaan dan pembimbingan yang dilakukan mencerminkan situasi dan kondisi nyata pada masyarakat sekitar, hal ini dimaksudkan dalam rangka meningkatkan kesiapan narapidana kembali ketengah-tengah masyarakat (integrasi).

Kompleksitas organisasi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka dalam konteks tugas dan fungsi menurut Riyadin pembentukan lembaga pemasyarakatan Terbuka merupakan salah satu upaya untuk mengurangi kelebihan narapidana (*over crowding*) di lembaga pemasyarakatan biasa (tertutup); perwujudan dari konsep *community-based corrections*, yang mana di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka pembinaan narapidana menekankan keterlibatan masyarakat; serta sebagai upaya untuk lebih menyiapkan narapidana berintegrasi dengan

masyarakat sebagai tujuan pemidanaan¹⁸. Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Nomor: M.03.PR.07.03. Tahun 2003 tanggal 16 April 2003 tentang Pembentukan Lembaga Pemasyarakatan Terbuka Pasaman, Jakarta, Kendal, Nusakambangan, Mataram dan Waikabubak. Lapas Terbuka sebagai subsistem peradilan pidana yang baru, bertujuan untuk mempermudah narapidana berinteraksi dengan masyarakat, sehingga semua kegiatan yang narapidana lakukan mengarah pada penyatuan komunitas (resosialisasi).

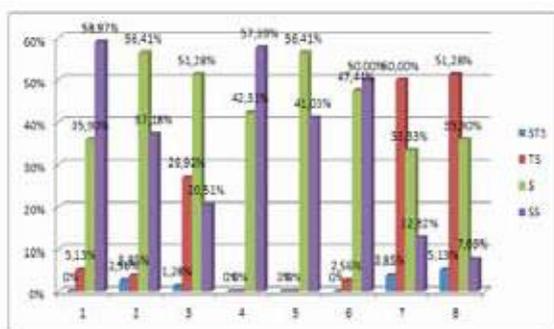
Berdasarkan surat keputusan tersebut di atas, struktur yang ada berbeda dengan struktur Lembaga Pemasyarakatan Umum, dan struktur yang ada tidak terlalu kompleks dalam pembagian/diferensiasi organisasi. Idealnya struktur yang ada didesain berdasarkan spesifikasi tertentu yang mungkin akan berbeda satu LP Terbuka yang satu dengan yang lain tujuannya untuk mempersiapkan WBP berintegrasi ke masyarakat agar dapat mandiri dan produktif berdasarkan karakteristik WBP yang ada di suatu wilayah.

Struktur organisasi yang ideal adalah ketika disain organisasi sudah selaras dengan tugas dan fungsi, ada kejelasan spesifikasi pekerjaan, jenjang jabatan yang ada sesuai kebutuhan dan sebagainya. Distribusi jawaban dari 78 responden pada 7 Lembaga Pemasyarakatan Terbuka, persepsi mereka terhadap kompleksitas organisasi bila digabungkan yang menjawab "setuju" dan "sangat setuju" sebesar 94.87% bahwa desain organisasi saat ini sudah sesuai dengan ketentuan dan peraturan. Namun sebanyak 28,2% responden menyatakan bahwa organisasi yang ada saat ini (tingkatan organisasi)

18 Haryono, "Optimalisasi Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Lapas Terbuka Dalam Proses Asimilasi Narapidana (Optimization of the Implementation of Duties and Functions Open Prison in the Assimilation Process of Prisoners)."

belum spesifik, belum menggambarkan kebutuhan organisasi secara ideal. Artinya bahwa bagian/bidang yang ada belum menggambarkan jenis pembinaan yang ada. Pembinaan kemandirian di Lembaga Pemasarakatan Terbuka adalah pertanian, peternakan, perikanan. Seharusnya struktur yang ada dan sumber daya manusia secara spesifik disesuaikan dengan bidangnya. Berdasarkan tabulasi yang ada sebesar 53,85%, menyatakan bahwa jabatan yang ada di LP Terbuka belum menggambarkan kebutuhan organisasi. Sedangkan sebesar 56,41% responden menyatakan bahwa jabatan fungsional belum mewakili kebutuhan organisasi. Jabatan fungsional Tertentu (JFT) yang ada pada Lembaga Pemasarakatan Terbuka saat ini baru dokter, idealnya bila dilihat dari fungsi yang ada perlu ditambah dengan jabatan fungsional yang lain seperti fungsional pertanian, perkebunan maupun perikanan, pertimbangan ini didasarkan pada pembinaan Lapas Terbuka pembinaan kemandirian yang ada baru sebatas ketiga bidang tersebut. Dari jawaban responden tersebut mengilustrasikan bahwa perlu adanya restrukturisasi, organisasi yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi pembinaan pada tahap akhir, yaitu mempersiapkan WBP kembali ke masyarakat dengan pembekalan keterampilan, sehingga mereka mandiri secara ekonomi.

Grafik 5: Dimensi Kompleksitas



Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Sub Dimensi Formulasi

Pasal 2 Undang-Undang Nomor 12 tahun 1995 tentang Pemasarakatan menyatakan bahwa “Sistem pemasarakatan diselenggarakan dalam rangka membentuk narapidana 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 bertanggungjawab”. Artinya bahwa pembinaan yang dilakukan harus bermanfaat sehingga mereka memiliki kesempatan yang sama dengan anggota masyarakat pada umumnya untuk dapat memberikan kontribusinya sebagai anggota masyarakat yang aktif dan produktif dalam pembangunan bangsa. Dengan kata lain bahwa program dan kegiatan pembinaan yang dilakukan dalam lembaga pemasarakatan diarahkan untuk membangun manusia mandiri. Apa yang digariskan dalam undang-undang tersebut tentunya harus berfungsi dalam hal ini sebagai sebuah Lembaga Pemasarakatan Terbuka, sebagai tempat asimilasi, namun harapan tersebut belum sepenuhnya terwujud.

Formalisasi organisai Lembaga Pemasarakatan Terbuka adalah merupakan suatu kondisi dimana aturan-aturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi dibakukan. Karena Formalisasi merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi karena dengan standarisasi akan dicapai produk yang konsisten dan seragam serta mengurangi kesalahan-kesalahan yang tidak perlu terjadi. Selain itu, formalisasi akan mempermudah koordinasi antar bagian/unit organisasi dalam menghasilkan suatu produk atau jasa. Formalisasi di dalam restrukturisasi organisasi merupakan suatu proses penyeragaman melalui aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi yang telah dibakukan. Namun kondisi tersebut belum sepenuhnya ideal, hal ini berdasarkan jawaban yang ditunjukkan

oleh responden, yaitu mekanisme pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangan dalam prosedur formal yang berkekuatan hukum di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka saat ini **“belum jelas”** yaitu 13,38%. Sebagian responden (14.1%) menyatakan bahwa kebijakan organisasi juga belum dituangkan secara tegas dan jelas. 23,08% responden menyatakan bahwa seluruh proses kerja belum sistematis, serta belum adanya standarisasi pelayanan publik (15,38%).

Meskipun data tersebut persentasenya tidak terlalu besar, namun perlu dilakukan perbaikan-perbaikan untuk peningkatan kinerja organisasi agar menjadi optimal. Organisasi yang ideal adalah mencerminkan karakteristik organisasi tersebut, bagaimana pekerjaan didistribusikan, aturan maupun SOP secara tertulis, tujuannya untuk mengontrol pekerjaan (*quality control*).¹⁹ Namun dalam implementasinya sulit untuk dilakukan, karena struktur organisasi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka saat ini tidak berbeda dengan Lembaga Pemasyarakatan Tertutup, yang seharusnya tugas fungsi tidak sama (fungsi asilimasi), sehingga mekanisme hubungan organisasi antar unit juga jelas. Warga Binaan Pemasyarakatan/WBP di LP Umum/Tertutup yang sudah menjalani ½ hingga 2/3 masa tahanan secara otomatis dapat dipindah ke Lembaga Pemasyarakatan Terbuka. Namun berdasarkan ketentuan asimilasi tetap harus diajukan oleh WBP dengan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi seperti dijelaskan pada pasal 44 ayat (2) bahwa²⁰: (a). berkelakuan

baik dibuktikan dengan tidak sedang menjalani hukuman disiplin dalam kurun waktu 6 (enam) bulan terakhir; (b).aktif mengikuti program pembinaan dengan baik; dan (c) telah menjalani 1/2 (satu per dua) masa pidana. Ada beberapa dokumen yang harus dilengkapi untuk pengajuan asilimasi hingga surat jaminan, dari keluarga, instansi pemerintah dan sebagainya yang ditanda tangani oleh lurah/kepala desa. Meskipun saat ini layanan yang ada sudah menggunakan sistem informasi pemasyarakatan²¹ (*online*), faktanya prosesnya masih lama dan terkesan tidak terbuka.

Tabel 2: Dimensi Formalitas

No	statement	Strongly disagree	disagree	agree	Very abstan	N
1.	Duties and functions are clearly in accordance with organizational strategy	0,00%	1,28%	47,44%	51,28%	78
2.	The mechanism for carrying out the duties, functions and authority is clear in formal procedures and has legal power	0,00%	15,38%	62,82%	20,51%	78
3.	The existing mechanism of relations between organizational units needs to be clearly formulated in accordance with the organizational strategy	0,00%	3,85%	57,69%	37,19%	78
4.	The strategic plan is clearly stated in the official decision of the organization	0,00%	7,69%	56,41%	34,62%	78
5.	Organizational policies are always stated clearly and firmly in the official decisions of the organization	0,00%	14,10%	61,54%	24,36%	78
6.	The entire work process has been systematically outlined in the rules regarding standard operating procedures	0,00%	23,08%	52,58%	23,08%	78
7.	Standardization of public services has been formalized	0,00%	15,38%	53,85%	28,21%	78

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Sub Dimensi Sentralisasi Organisasi

Sedangkan subdimensi terakhir dari dimensi struktur organisasi adalah sentralisasi. Sentralisasi adalah tingkat dimana kewenangan (*authority*) dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi berada pada manajemen tingkat tinggi. Sentralisasi dapat diartikan sebagai tingkatan pengkonsentrasian kekuasaan secara formal. Sentralisasi dapat menurunkan tingkat kompleksitas dan menyederhanakan struktur organisasi. Semakin sederhana struktur

19 Isnaini Muallidin, “Implementasi Reformasi Organisasi Perizinan Di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta,” *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 15 (2012).

20 Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia*

Nomor 03 Tahun 2018 Tentang Syarat Dan Tata Cara Pemberian Remisi, Asimilasi, Cuti Mengunjungi Keluarga, Pembebasan Bersyarat, Cuti Menjelang Bebas, Dan Cuti Bersyarat, 2018.

21 Ibid.

organisasi akan semakin gesit gerak dan perkembangannya.

Masih ada permasalahan pada sub dimensi sentralisasi pada Lembaga Masyarakat Terbuka, namun secara keseluruhan respon/jawaban responden terhadap seluruh indikator sentralisasi baik, tidak mengganggu pelaksanaan tugas dan fungsi. Meskipun tidak terlalu mengganggu kinerja organisasi, dari 78 responden atau sebesar 16,88% menyatakan bahwa penanganan permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral sebagian besar belum dituangkan dalam keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk. Masih ada permasalahan seputar organisasional seperti tertuang di dalam Renstra Masyarakat yaitu masalah organisasional yang dalam banyak kasus cenderung menghambat tujuan masyarakat, isu terkait dengan organisasional ini adalah diskursus tentang kelembagaan yang lebih terdesentralisasi, serta proses kebijakan antara *top down policy process* atau *bottom up policy process*.

Tabel 3: Dimensi Sentralisasi Organisasi

No	statement	Strongly disagree	disagree	agree	Very strong agree	N
1.	The authority of decision making needs to be clearly formulated in accordance with the organization's strategy	0,00%	2,06%	62,56%	44,87%	78
2.	Each level of management can make decisions according to their authority	1,26%	3,85%	69,23%	25,64%	78
3.	Problems that occurred at cross-sectoral or sectoral status in the decisions of government agencies to achieve the performance of the main agency	0,00%	16,88%	71,43%	11,69%	78
4.	Issues that taken place cross-sectoral or sectoral must be decided by the highest management of the parent agency	0,00%	7,69%	75,64%	16,67%	78
5.	The main watershed of the agency only makes strategic and policy decisions	0,00%	8,13%	79,49%	15,38%	78
6.	Middle leaders at the middle management level have the authority to make tactical and managerial decisions	0,00%	6,48%	77,52%	15,58%	78
7.	Frontline leaders in operational units have the authority to make operational technical decisions	0,00%	6,48%	83,12%	10,39%	78
8.	Delegation of authority to make decisions has been given by the leaders of the agency to the mid-level organizational unit	0,00%	3,90%	80,52%	15,58%	78
9.	Delegation of authority to carry out tasks and functions, technically and operationally have been given to the leaders of the mid-level unit to the leaders of the lower level organization	0,00%	3,90%	77,52%	18,18%	78

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

DIMENSI PROSES

Sub Dimensi Keselarasan

Bahwa dalam rangka optimalisasi dan penguatan penyelenggaraan masyarakat guna mencapai tujuan pidana yaitu melakukan pembinaan agar narapidana tidak mengulang perbuatan hukum dan mendidik mereka agar memiliki keterampilan sosial dan berwirausaha yang didukung dengan situasi aman dan kondusif, perlu dilakukan penataan dan pembaharuan manajemen masyarakat. Idealnya dalam pencapaian tujuan organisasi semua tertuang di dalam garis organisasi atau rencana strategis, sehingga *goal* atau tujuan akan lebih jelas dan mudah dipahami dan dicapai oleh semua entitas organisasi tersebut. Antara visi, misi, sasaran strategis/ tujuan secara jelas tertulis dan selaras, namun berdasarkan distribusi jawaban dari responden ketika ditanyakan tentang bagaimana keselarasan proses organisasi, secara umum, pelaksanaan tugas dan fungsi Lapas Terbuka sudah selaras, namun sebagian responden masih menjawab kurang setuju, bahwa organisasi telah memetakan proses kerja antar unit, yaitu sebanyak 17,95%, mereka juga menyatakan bahwa masih ada permasalahan terkait koordinasi antar unit kerja, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Bagi organisasi pemerintah visi dan misi organisasi memiliki arti yang lebih vital lagi. Visi dan misi bagi organisasi pemerintah tidak hanya ingin mewujudkan tujuan organisasi pemerintah semata-mata dan bagaimana organisasi tersebut mewujudkan tujuan tadi, akan tetapi visi dan misi organisasi pemerintah juga harus mampu mencerminkan kehendak masyarakat luas dimana organisasi tersebut berada. Agar dapat menampung aspirasi masyarakat luas yang dilayani dan sekaligus ingin diperbaiki kondisinya lewat suatu proses pembangunan yang berkelanjutan, maka visi dan misi pemerintah kemudian diwujudkan

dalam suatu dokumen rencana strategis (renstra)²². Apa yang menjadi jawaban responden juga menjadi permasalahan Ditjen Pemasayarakatan yang tertuang di dalam renstra yaitu tidak adanya garis kewenangan yang jelas antara Ditjen Pemasayrakatan sampai dengan UPT adalah tidak adanya kewenangan dalam pelaksanaan pembinaan dan pemantauan terhadap pelaksanaan tusi yang dilaksanakan oleh UPT Pemasayarakatan, sebagaimana telah ditetapkan dalam visi, misi dan pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan dalam rencana strategis.

Tabel 4: Dimensi Keselarasan

No.	Statement	Strongly disagree	Disagree	Agree	Very agree	N
1.	All strategic objectives of the organization, from the highest management level to the lower middle class, are related to the organization's vision and mission.	0%	0,00%	55,13%	44,87%	70
2.	Every work process that has been outlined in the business process standard operational procedures has a clear linkage with the achievement of the organization's strategic objectives/goals.	0%	0,00%	54,10%	45,90%	70
3.	Every work process that has been written in the business process and standard operating procedures has a clear link with the position of the organizational structure.	0%	2,86%	74,50%	22,64%	70
4.	The main work process at the operational level of lower organizations is a expansion of the work process at the organizational level above (vertical work process integration).	0%	1,29%	69,29%	29,42%	70
5.	The linkage of work processes between work units involved in the organization has been mapped / documented properly.	0%	17,90%	65,29%	16,81%	70
6.	Coordination between work units is always done well in every task implementation involving other work units in the organization.	0%	20,51%	52,86%	26,62%	70
7.	The inter-division or sectoral work process linkage have been clearly mapped.	0%	25,94%	60,57%	13,49%	70
8.	Coordination of work between related cross-sector or related organizations has been carried out well.	0%	34,92%	50,00%	15,08%	70

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan tahun 2019

Subdimensi Tata Kelola dan Kepatuhan

Tentunya organisasi yang efektif adalah organisasi yang ramping dan juga tergantung pada sejauh mana struktur tersebut responsif terhadap kemungkinan-kemungkinan yang ada. Dihadapkan pada perubahan-perubahan terhadap lingkungan dan teknologi yang serba cepat dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mendisain ulang struktur mereka ke dalam bentuk yang lebih integratif dan fleksibel. Inovasi ini merupakan proses yang mendesain sub-unit organisasi, dan struktur berbasis jaringan yang menghubungkan organisasi yang satu dengan yang lain,

organisasi yang saling bergantung. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana kerja secara keseluruhan organisasi tersebut dibagi ke dalam sub unit dan bagaimana sub-sub unit ini dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. Organisasi harus dirancang untuk menyesuaikan setidaknya ke dalam lima faktor yaitu: lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, strategi organisasi dan pelaksanaan secara luas²³. Masih ada beberapa permasalahan terkait sub dimensi tata kelola dan kepatuhan, meskipun tidak signifikan, artinya bahwa seluruh aturan maupun pedoman yang ada dalam pelaksanaannya masih belum dapat optimal, untuk itu perlu ada perubahan struktur organisasi Lembaga Pemasayarakatan Terbuka, sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi dalam memberikan layanan kepada masyarakat dapat ditingkatkan. Berdasarkan distribusi jawaban responden, sebagian menjawab (19,23%) bahwa belum seluruh kepentingan strategis (PT Madya, JPT Pratama, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Pelaksana) kepentingan organisasi belum dipetakan dengan baik. Kemudian sebanyak 19,23% responden menyatakan bahwa kebijakan organisasi belum sepenuhnya mandiri, masih ada intervensi (secara tidak perlu) oleh pimpinan unit kerja yang memiliki proses kerja dan/atau oleh pimpinan unit organisasi di atasnya. Proses kerja belum dapat dilaksanakan secara mandiri oleh fungsi-fungsi dan/atau unit kerja yang bertanggung jawab sesuai dengan standar prosedur operasi yang berlaku, meskipun sudah diatur di dalam peraturan menteri, dan pelaksanaannya berbasis *online* (mekanisme pemberian asimilasi bagi WBP yang sudah menjalani ½ masa pidana)²⁴.

23 Cumming & Worley, *Organizational Development*, 8 th. (South Western, 2005).

24 Indonesia, *Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2018 Tentang Syarat Dan Tata Cara Pemberian Remisi, Asimilasi, Cuti Mengunjungi Keluarga, Pembebasan Bersyarat, Cuti Menjelang*

22 Thoha, Miftah. 2002. *Dimensi Prima Ilmu Administrasi*. Jakarta: Raja grafindo Persada.

Tabel 5: Dimensi Tata Kelola dan Kepatuhan

No.	statement	Strongly disagree	disagree	agree	very agree	abstain	N
1.	Organizational Structure and Work Procedure (SOTK) of the organization in accordance with regulations.	0%	8,97%	67,96%	21,79%	1,28%	78
2.	All the strategic interests of the organization's stakeholders have been mapped well.	0%	19,23%	62,82%	17,95%	0%	78
3.	Every work process related to public information needs and <u>non confidential</u> has been carried out transparently.	0%	1,28%	74,36%	23,08%	1,28%	78
4.	Each stage of work contained in the work process has the suitability and clarity of functions, structures, and the person in charge of work (accountability).	0%	11,54%	73,08%	15,38%	0%	78
5.	Every work process has a clear accountability system and mechanism (reporting).	0%	7,69%	60,26%	32,05%	0%	78
6.	There is no indication of significant intervention in every work process implementation in the organization.	2,56%	16,67%	66,67%	14,10%	0%	78
7.	Apparatus implementing the work process independently in accordance with the authority of the main tasks and their respective functions.	0%	14,10%	69,23%	16,67%	0%	78

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan²⁵. Sedangkan tujuan dari dibuatnya SOP adalah²⁶: (1) Untuk menjaga konsistensi tingkat kinerja; (2) sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pegawai, dan pengawas; (3) untuk menghindari kegagalan atau kesalahan; (4) merupakan parameter untuk menilai mutu pelayanan; (5) untuk lebih menjamin sumber daya secara efisien dan efektif; (6) untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab; (7) sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan

Bebas, Dan Cuti Bersyarat.

25 Tjipto Atmoko, "Standar Operasional Prosedur (SOP) Dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah" (UNPAD, 2012).
 26 Indah Puji Hartatik, *Buku Praktis Mengembangkan SDM* (Jogjakarta: Laksana, 2014).

atau dugaan mal praktek dan kesalahan administratif lainnya. Berdasarkan jawaban responden terkait pertanyaan sub dimensi perbaikan dan peningkatan proses, sebagian responden 25,64% menjawab bahwa dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pada Lembaga Peasyarakatan Terbuka SOP yang ada, belum diperbaharui secara periodik.

Tabel 6: Dimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses

No.	statement	Strongly disagree	disagree	agree	very agree	abstain	N
1.	Standard operational procedures are updated periodically.	0%	25,64%	51,28%	23,08%	0%	78
2.	The organization always develops the work process system.	0%	7,69%	64,10%	28,21%	0%	78

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Subdimensi Manajemen Proses

Manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat²⁷. Sedangkan menurut **Djohanputro**²⁸, proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan risiko, dan memonitor dan mengendalikan penanganan risiko. Tugas dan fungsi LP Terbuka dalam sistem pemasyarakatan adalah pada tahap akhir atau asimilasi bagi WBP yang sudah menjalani ½ masa pidana, dengan sistem pengamam minimum (*minimum security*), dengan konsep *open camp*, sebagai bagian konsep tersebut adalah mendekati kepada masyarakat (re-integrasi). Tentu saja konsep pembinaan tersebut dari sisi keamanan seperti narapidana kabur sangat rentan. Untuk itu di dalam regulasi disebutkan beberapa syarat WBP yang akan mengajukan asimilasi secara

27 S. Djojosoedarso, *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Dan Asuransi*, Revisi. (Jakarta: Salemba Empat, 2003).
 28 B Djohanputro, *Manajemen Risiko Korporat* (Jakarta: PPM, 2008).

ketat²⁹. Pertanyaannya adalah apakah sudah ada manajemen risiko yang tertulis dan dijadikan alat untuk mengantisipasi maupun mengendalikan risiko itu sendiri? Bagaimana dengan risiko yang lain? Dari beberapa pertanyaan yang diajukan, sebagian responden menyatakan bahwa organisasi LP Terbuka belum menyusun manajemen risiko, belum ada identifikasi risiko maupun sistem monitoring risiko yang memadai, seperti data yang ada pada tabel di bawah ini.

Tabel 7: Dimensi Manajemen Proses

No.	statement	Strongly disagree	disagree	agree	very agree	abstain	N
1	Organizational risk management has been introduced in the organization.	0%	14,10%	75,64%	10,26%	0%	78
2	The organization has an adequate risk management policy.	0%	32,05%	61,54%	6,41%	0%	78
3	The organization's main risks are well identified.	1,28%	20,51%	67,05%	10,26%	0%	78
4	The organization already has a good risk monitoring system.	0,00%	43,59%	51,28%	3,85%	1,28%	78

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Subdimensi Teknologi Informasi

Dalam memberikan layanan kepada masyarakat, dengan prinsip mudah murah dan cepat, dewasa ini pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) sudah merupakan keharusan. Begitu juga layanan yang ada pada Lembaga Pemasyarakatan Terbuka, teknologi informasi dan komunikasi yang dikembangkan dalam pemerintahan atau yang disebut dengan *e-government* membuat masyarakat semakin mudah dalam mengakses kebijakan pemerintah sehingga program yang dirancangkan pemerintah dapat berjalan dengan lancar. *E-government* juga dapat mendukung pengelolaan pemerintahan yang lebih efisien, dan bisa meningkatkan

komunikasi antara pemerintah dengan sektor usahadan industri. Masyarakat dapat memberi masukan mengenai kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah sehingga dapat memperbaiki kinerja pemerintah.

Secara lebih mendalam departemen instansi pemerintah dalam mempersiapkan visi dan misi kebijakan teknologi informasi, lebih melihat pada faktor *equity* (menjadikan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi penggunaan umum). Untuk mencapai target penerapan teknologi informasi yang efektif perlu diadakan komputersasi pemerintahan atau *e-government* dan sumber daya manusia dan pendidikan. Alasannya karena penerapan teknologi informasi akan menjadi optimal apabila pengetahuan para pemakai atau pengguna jasa teknologi benar-benar memahami teknologi sehingga sasaran penerapan teknologi informasi tercapai. Pada intinya *e-government* adalah penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dan pihak-pihak lain. Penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan pelayanan kepada WBP pada Lapas Terbuka. Namun permasalahan adalah masalah teknologi terkait tugas dan fungsi pemasyarakatan yaitu sangat terkait dengan masalah otonomi. Belum terdesentralisasinya kewenangan perencanaan dan penganggaran di Ditjen Pemasyarakatan menyebabkan UPT-UPT pemasyarakatan berhadapan dengan masalah kurangnya SDM, anggaran, dan aspek-aspek fasilitatif lainnya. Tentunya kondisi ini akan menghambat pelayanan kepada masyarakat, khususnya WBP, seperti distribusi jawaban responden pada tabel di bawah ini. Belum adanya kebijakan yang baku terkait pemanfaatan tehnologi informasi, sebanyak 25,64% responden memberikan respon terhadap pertanyaan tersebut. Sebagian responden yaitu sebanyak 37,18% juga mempertanyakan minimnya informasi LP Terbuka kepada masyarakat

29 Indonesia, *Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2018 Tentang Syarat Dan Tata Cara Pemberian Remisi, Asimilasi, Cuti Mengunjungi Keluarga, Pembebasan Bersyarat, Cuti Menjelang Bebas, Dan Cuti Bersyarat.*

terkait keberadaan dan tugas dan fungsinya. Sebagai organisasi pemasyarakatan dalam sistem pemasyarakatan pada tahap akhir, sudah sewajarnya bila keberadaan dan peran mereka dipublikasikan (fungsi integrasi), sehingga masyarakat dapat memahami dan diharapkan dapat berperan serta di dalam mempercepat proses re-integrasi WBP kembali ke masyarakat.

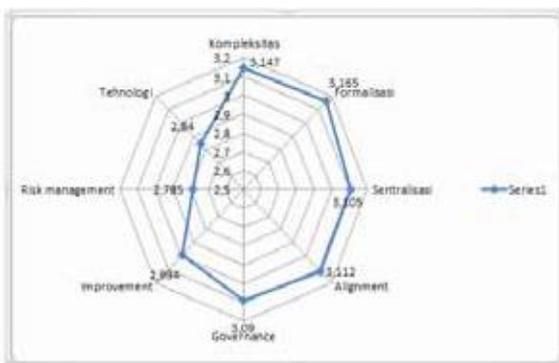
Tabel 8: Dimensi Teknologi Informasi

No	statement	Strongly disagree	disagree	agree	very agree	no answer
1.	The organization already has an architectural design for the application of information technology	0%	23,64%	64,10%	12,26%	0%
2.	The organization already has IT (e-government) policy	2,59%	23,08%	62,82%	11,54%	0%
3.	Most work processes have utilized information technology adequately	0%	14,10%	72,08%	13,82%	0%
4.	All public information related to the existence and main duty of the organization has been published periodically on the website	3,85%	33,33%	52,58%	10,26%	0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Untuk dapat menganalisis secara lebih mendalam hasil perhitungan kuesioner maka disajikan dalam bentuk grafik radar untuk setiap subdimensi yang digunakan dalam evaluasi. Hasil grafik radar memberikan informasi yang lebih analitis tentang kondisi organisasi dari sisi masing-masing dimensi dan subdimensi yang digunakan dalam evaluasi.

Grafik 6: Nilai Masing-masing Subdimensi



Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan Tahun 2019

Berdasarkan grafik tersebut di atas bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka dilihat dari skor dengan menggunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

dan Reformasi Birokrasi pada peringkat komposit P4 atau skor 76,51 yang mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marjinal.

PENUTUP

Simpulan

Evaluasi pelaksanaan tugas dan fungsi Lembaga Pemasyarakatan Terbuka dari sisi struktur dan proses, organisasi sudah efektif. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada peringkat komposit P4 atau skor 76,51. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marjinal. Sub dimensi proses yang perlu penguatan ada tiga yaitu **pertama**; teknologi informasi, pengembangan sistem database pemasyarakatan, **kedua** yaitu manajemen risiko, dilakukan pelatihan analisis manajemen risiko kepada para pejabat di UPT lapas terbuka sebagai pemilik manajemen risiko, untuk dapat memetakan dan menganalisis risiko yang ada. **Ketiga** sub dimensi perbaikan dan peningkatan proses (*improvement*), yaitu penyempurnaan *system operating prosedur* (SOP) lapas terbuka dengan visi dan misi jelas dan memiliki SOP baku yang menjadi dasar bekerjanya setiap level pegawai berdasarkan kewenangan.

Saran

Perlu perubahan Organisasi Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan Terbuka yang lebih fungsional untuk mendukung proses re-integrasi Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) kemasyarakatan.

Perlu rekrutmen jabatan fungsional seperti fungsional pertanian, perkebunan maupun perikanan, pertimbangan ini didasarkan pada pembinaan Lapas Terbuka pembinaan kemandirian yang ada.

Perlu kebijakan organisasi yang tegas dan jelas, seluruh proses kerja belum sistematis, serta belum adanya standarisasi pelayanan publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan, Bidang Penelitian dan Pengembangan Masyarakat dan Budaya Hukum Hukum Balitbang Hukum dan HAM, Mosgan Situmorang, S.H.,M.H, A.P.U, Ahmad Sanusi, S.H., M.H., Peneliti Madya pada Pusjianbang atas kontribusinya terhadap subtansi tulisan ini, dan teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu namun memberikan dukungan yang konstruktif, sehingga tersusunnya tulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abeduh. *Cara Menghitung Skala Likert*, 2015.

Atmoko, Tjipto. "Standar Operasional Prosedur (SOP) Dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah." UNPAD, 2012.

Djohanputro, B. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM, 2008.

Djojosoedarso, S. *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Dan Asuransi*. Revisi. Jakarta: Salemba Empat, 2003.

Hamja. "Model Pembinaan Narapidana Berbasis Masyarakat (Community Based Corrections) Dalam Sistem Peradilan Pidana." *Mimbar Hukum* 27, no. 3 (2015): 445–458.

Hartatik, Indah Puji. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana, 2014.

Haryono. "Optimalisasi Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Lapas Terbuka Dalam Proses Asimilasi Narapidana (Optimization of the Implementation of Duties and Functions Open Prison in the Assimilation Process of Prisoners)." *Jurnal JIKH* Vol.12, no. 3 (2018): 295–312.

Indonesia, Republik. *Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2018 Tentang Syarat Dan Tata Cara Pemberian Remisi, Asimilasi, Cuti Mengunjungi Keluarga, Pembebasan Bersyarat, Cuti Menjelang Bebas, Dan Cuti Bersyarat*, 2018.

Isnaini Muallidin. "Implementasi Reformasi Organisasi Perizinan Di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta." *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 15 (2012).

Julia Nilna. "ORGANISASI DAN PENERAPANNYA."

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah*, 2018.

Kusdi. *Teori Organisasi Dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika, 2011.

Muladi dan Barda Nawawi Arief. *Teori-Teori Dan Kebijakan Hukum Pidana*. Pertama. Bandung: PT Alumni, 2005.

Nasional, Kementerian Perencanaan Pembangunan/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). *Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014*, 2010.

Nasution. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

NIRMALANDU.COM. "Organisasi."

- Nugroho, Trisapto Wahyu Agung. "Reposisi Dan Transformasi Organisasi Litbang Kementerian Hukum Dan HAM." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 7, no. 1 (2013): 62–71.
- Sanusi, Ahmad. "Evaluasi Pelaksanaan Pembinaan Narapidana Di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka (Evaluation of Convicts Development In Open Correctional Institutions)." *Jikh* Vol.13, no. 2 (2019): 123–138.
- . "PADA DIREKTORAT JENDERAL PEMASYARAKATAN (The Evaluation of Implementation of Correctional Blueprint System At The Directorate General of Correctional) Abstrak" (2017): 121–137.
- Worley, Cumming &. *Organizational Development*. 8 th. South Western, 2005.
- Abeduh. *Cara Menghitung Skala Likert*, 2015.
- Atmoko, Tjipto. "Standar Operasional Prosedur (SOP) Dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah." UNPAD, 2012.
- Djohanputro, B. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM, 2008.
- Djojosoedarso, S. *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Dan Asuransi*. Revisi. Jakarta: Salemba Empat, 2003.
- Hamja. "Model Pembinaan Narapidana Berbasis Masyarakat (Community Based Corrections) Dalam Sistem Peradilan Pidana." *Mimbar Hukum* 27, no. 3 (2015): 445–458.
- Hartatik, Indah Puji. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana, 2014.
- Haryono. "Optimalisasi Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Lapas Terbuka Dalam Proses Asimilasi Narapidana (Optimization of the Implementation of Duties and Functions Open Prison in the Assimilation Process of Prisoners)." *Jurnal JIKH* Vol.12, no. 3 (2018): 295–312.
- Indonesia, Republik. *Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2018 Tentang Syarat Dan Tata Cara Pemberian Remisi, Asimilasi, Cuti Mengunjungi Keluarga, Pembebasan Bersyarat, Cuti Menjelang Bebas, Dan Cuti Bersyarat*, 2018.
- Isnaini Muallidin. "Implementasi Reformasi Organisasi Perizinan Di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta." *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 15 (2012).
- Julia Nilna. "ORGANISASI DAN PENERAPANNYA." Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah*, 2018.
- Kusdi. *Teori Organisasi Dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika, 2011.
- Muladi dan Barda Nawawi Arief. *Teori-Teori Dan Kebijakan Hukum Pidana*. Pertama. Bandung: PT Alumni, 2005.
- Nasional, Kementerian Perencanaan Pembangunan/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). *Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014*, 2010.
- Nasution. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- NIRMALANDU.COM. "Organisasi."
- Nugroho, Trisapto Wahyu Agung. "Reposisi Dan Transformasi Organisasi Litbang Kementerian Hukum Dan HAM." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 7, no. 1 (2013): 62–71.
- Sanusi, Ahmad. "Evaluasi Pelaksanaan Pembinaan Narapidana Di Lembaga Pemasyarakatan Terbuka (Evaluation of Convicts Development In Open Correctional Institutions)." *Jikh* Vol.13, no. 2 (2019): 123–138.
- . "PADA DIREKTORAT JENDERAL PEMASYARAKATAN (The Evaluation of Implementation of Correctional Blueprint System At The Directorate General of Correctional) Abstrak" (2017): 121–137.
- Worley, Cumming &. *Organizational Development*. 8 th. South Western, 2005.