

Karya Tulis Ilmiah

“Evaluasi Implementasi Program *Getting Zero to Halinar* (*Handphone*, *Pungli*, *Narkoba*) Dalam Rangka Pengawasan Tusi Masyarakat Oleh Inspektorat Jenderal: Studi Kasus Pada Lembaga Masyarakat Kelas I Cipinang Jakarta”



**Disusun untuk memenuhi Penilaian Angka Kredit
Pengembangan Profesi
Jabatan Fungsional Auditor**

Oleh:

Indra Jaya Ali

NIP. 1974 1011 200112 1001

**Inspektorat Jenderal
Kementerian Hukum Dan HAM RI
Tahun 2021**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menyelesaikan karya tulis tentang **“Evaluasi Implementasi Program *“Getting Zero To Halinar”* (Handphone, Pungli, Narkoba) Dalam Rangka Pengawasan Tusi Pemasarakatan Oleh Inspektorat Jenderal: Studi Kasus Lembaga Pemasarakatan Kelas I Cipinang Jakarta”** dengan baik. Karya tulis ini bertujuan untuk memberikan pemahaman bagi para pembaca agar dapat memahami pentingnya Evaluasi terhadap implementasi dalam suatu program dan sekaligus menambah angka kredit pengembangan profesi penulis.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang mendasar pada karya tulis ini. Oleh karena itu, Penulis mengundang pembaca untuk memberikan saran serta kritik yang membangun untuk perbaikan karya tulis selanjutnya.

Akhir kata, semoga karya tulis ini dapat memberikan manfaat bagi kita sekalian. Terima kasih penulis sampaikan kepada Inspektur Wilayah V dan Bapak/Ibu para penguji yang telah bersedia memberikan masukan dan saran demi perbaikan penulisan Karya Tulis ini. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada temanku, istri dan anak tercinta yang telah membantu memberikan dorongan dan semangat sehingga terselesaikannya karya tulis ini.

Hormat saya,

Penulis



Indra Jaya Ali

NIP. 19741011 200112 1 001

“Evaluasi Implementasi Program “Getting Zero To Halinar” (Handphone, Pungli, Narkoba) Dalam Rangka Pengawasan Tusi Pemasyarakatan Oleh Inspektorat Jenderal: Studi Kasus Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Cipinang Jakarta”

Oleh Indra Jaya Ali

Auditor Ahli Madya Pada Inspektorat Wilayah V Inspektorat Jenderal

Kementerian Hukum dan HAM RI

indrajayaali@yahoo.co.id

Abstrak

Perbaikan pengelolaan Lapas secara mendasar adalah menjadi agenda strategis dimana masalah yang dapat diidentifikasi adalah kelebihan kapasitas di beberapa Lapas di Indonesia. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan program "Getting Zero To HALINAR" di lembaga pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta. Keberadaan program ini dinilai belum berdampak positif terbukti masih terdapat penyalahgunaan ponsel, narkoba serta biaya ilegal (Pungli). Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) penting diimplementasikan sebagai treatment untuk merealisasikan zero halinar guna mewujudkan Visi dan Misi Lembaga Pemasyarakatan. Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi kebijakan dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan studi literatur kemudian dianalisis menggunakan model evaluasi kesenjangan - DEM. Hasil evaluasi pelaksanaan program relatif efektif meskipun belum mencapai tujuan ideal sebagaimana Surat Edaran Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang program mendapatkan nol untuk halinar. Peneliti menawarkan rekomendasi peningkatan rasa saling percaya terhadap institusi terkait dengan koordinasi untuk membangun pemahaman atas common enemy terhadap pemberantasan narkoba, disusunnya SOP terkait Program Getting Zero to Halinar di Lapas atau Rutan, membangun komitmen bersama untuk mewujudkan tujuan program Getting Zero to Halinar antara pemimpin, dan petugas di lingkungan lembaga pemasyarakatan. Penegakan integritas dan etika, pimpinan harus mampu menyusun program yang mencakup tahap perekrutan, pelatihan dan pengembangan (continous improvement), pengembangan profesional, kompensasi dan manfaat, penilaian dan kinerja memastikan kepatuhan hukum. program internalisasi nilai Getting Zero to Halinar berupa kegiatan peer group secara periodik bagi pejabat, petugas dan Warga Binaan Pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan, melakukan evaluasi secara berkala (2 tahun), menyusun dan melakukan rencana tindak lanjut untuk evaluasi.

Kata kunci: Evaluasi; Program Getting Zero to Halinar; Lembaga Pemasyarakatan; Manajemen Sumber Daya Manusia.

"Evaluation of the Implementation of the "Getting Zero To Halinar" Program (Mobile Phone, Extortion, Drugs) in the Context of Supervision of Correctional

Services by the Inspectorate General: Case Study of Cipinang Jakarta Class I Correctional Institutions

ABSTRACT

Fundamentally improving prison management is a strategic agenda where the problem that can be identified is overcapacity in some prisons in Indonesia, which results in inmates and detention being held in prison and detention. The aims of this study is to evaluate the implementation and legal policies regarding the "Getting Zero To HALINAR" program in the Correctional Institutions of Class IA Cipinang Jakarta by using the HRM approach as a treatment to realize zero halinar to actualizing the Correctional Vision and Mission. The existence of the program has not yet had a positive impact in fostering inmates proven to still be the abuse of the use of mobile phones, narcotics as well as the potential to cause illegal costs (extortion) . This research is a policy evaluation uses a qualitative approach. Data collection is done by interviews, observation, and study of literature and then analyzed using the gap evaluation model – DEM. The evaluation results of the implementation of the program are relatively effective even though they have not yet reached their ideal goals as the Circular Letter Director General of Corrections Number: PAS-54.PK.01.04.01 of 2013 concerning the program to get zero for halinar. In addition,, there are still some problems found in almost every aspect evaluated. Therefore, the researcher offers several recommendations, increasing mutual trust in institutions related to coordination to build understanding of common enemies against drug eradication, formulation of SOPs on the Getting Zero to Halinar Program in Prisons or Detention Centers, building a shared commitment to realize the objectives of the Getting Zero to Halinar program between leaders, and officers in the environment Correctional Institution. Upholding integrity and ethics, leaders must be able to compile programs that include recruitment, training and development (continuous improvement), professional development, compensation and benefits, assessment and performance ensuring legal compliance. the internalization program of Getting Zero to Halinar values in the form of periodic peer group activities for officials, officers and Penitentiary Guards in Correctional Institutions, conduct periodic evaluations (2 years), prepare and carry out follow-up plans for evaluation.

Keywords Evaluation; Getting Zero to Halinar Program; Correctional Institution; Human Resources Management.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Saya Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Indra Jaya Ali

NIP : 19741011 200112 1001

Jabatan : Auditor Madya Inspektorat Wilayah V

Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum Dan HAM RI

Dengan ini menyatakan bahwa isi karya tulis dengan judul

“Evaluasi Implementasi Program “*Getting Zero To Halinar*” (Handphone, Pungli, Narkoba) Dalam Rangka Pengawasan Tusi Pemasarakatan Oleh Inspektorat Jenderal: Studi Kasus Lembaga Pemasarakatan Kelas I Cipinang Jakarta”

Ini adalah benar-benar karya saya sendiri, dan tidak melakukan plagiatisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika yang berlaku dalam tardisi keilmuan. Atas pernyataan ini saya siap menerima tindakan / sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran atas etika akademik dalam karya saya ini, atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini

Yang membuat pernyataan



Indra Jaya Ali

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.3 Permasalahan	7
1.4 Tujuan Penulisan	7
1.5 Ruang Lingkup Pembahasan	8
1.6 Sistematika Penulisan	9

BAB II KAJIAN TEORI

2.1 Deskripsi Konseptual Fokus dan Sub Fokus Penelitian	10
2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau <i>Human Resources Management (HRM)</i>	10
2.1.2 Definisi Evaluasi Program.....	12
2.1.3 Tujuan Evaluasi Program.....	13
2.1.4 Model Evaluasi Program.....	13
2.2 Konsep Program <i>Getting Zero to Halinar</i>	15
2.2.1 Landasan Hukum Program.....	15
2.2.2 Tujuan Program.....	15
2.2.3 Sasaran Program	15
2.2.4 Strategi Program	16
2.2.5 Implementasi Program	17
2.3 Model Evaluasi Kesenjangan (<i>Discrepancy Evaluation Model</i>).....	19
2.4 Kriteria Evaluasi.....	21

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian.....	30
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
3.2.1 Tempat Penelitian	32
3.2.2 Waktu Penelitian	32
3.3 Pendekatan, Metode, dan Desain Penelitian.....	33
3.4 Instrumen Penelitian.....	34
3.4.1 Kisi-Kisi Instrumen.....	34
3.4.2 Validasi Instrumen.....	37
3.5 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	38

3.6 Teknik Analisis Data	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Evaluasi Desain Program	39
4.2 Evaluasi Jaringan atau Korelasi Program	46
4.3 Evaluasi Pelaksanaan (<i>Process</i>) Program	53
4.4 Evaluasi Hasil Program	60
4.5 Evaluasi Manfaat (<i>Benefit</i>) Program	70
4.6 Fungsi Pengawasan Inspektorat Jenderal	75
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peningkatan Jumlah Tahanan dan Narapidana pada Lapas dan Rutan Nasional 2013-2017	2
Tabel 2.1 Kriteria/Keberhasilan Tahapan Evaluasi Desain Program.....	21
Tabel 2.2 Kriteria/Keberhasilan Tahapan Evaluasi Jaringan/Korelasi Program	27
Tabel 2.3 Kriteria/Keberhasilan Tahapan Evaluasi Implementasi (<i>Process</i>).....	28
Tabel 2.4 Kriteria/Keberhasilan Tahapan Evaluasi Hasil (<i>Product</i>) Program	28
Tabel 2.5 Kriteria/Keberhasilan Tahapan Evaluasi Manfaat (<i>Benefit</i>) Program	29
Tabel 3.1 Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Desain	35
Tabel 3.2 Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Instalasi (Jaringan Kerja).....	35
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Proses	35
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Produk.....	36
Tabel 3.5 Peringkat Pembobotan Berdasarkan Subfokus Evaluasi	39
Tabel 4.1 Evaluasi Desain Program	40
Tabel 4.2 Evaluasi Korelasi/Jaringan Program	49
Tabel 4.3 Evaluasi Proses Program	51
Tabel 4.4 Evaluasi Hasil Program	56
Tabel 4.5 Evaluasi Manfaat Program	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Sepuluh Lembaga Pemasyarakatan Terpadat di Indonesia	2
Gambar 1.2 Teknik Triangulasi	7
Gambar 1.3 Triangulasi.....	8
Gambar 2.1 <i>Discrepancy Evaluation Model</i>	19
Gambar 2.2 Alur Pikir <i>Discrepancy Model</i> (DEM)	20

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem hukum pidana Indonesia dikenal istilah Rumah Tahanan Negara (Rutan) dan Lembaga Pemasyarakatan (Lapas). Rutan merupakan bagian dari Lembaga Tahanan/Lembaga, dan Lapas adalah tempat untuk melaksanakan pembinaan Narapidana dan Anak Didik Pemasyarakatan (Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 33 Tahun 2015 pasal 1 ayat 1). Rutan merupakan tempat tersangka atau terdakwa di tahan selama proses penyidikan, penuntutan, dan pemeriksaan di sidang pengadilan (Pasal 1 ayat 2). Narapidana adalah terpidana yang menjalani pidana hilang kemerdekaan di dalam Lapas (pasal 1 ayat 3). Sedangkan tahanan adalah seorang terangka atau terdakwa yang di tempatkan di dalam Rutan (Pasal 1 ayat 4).

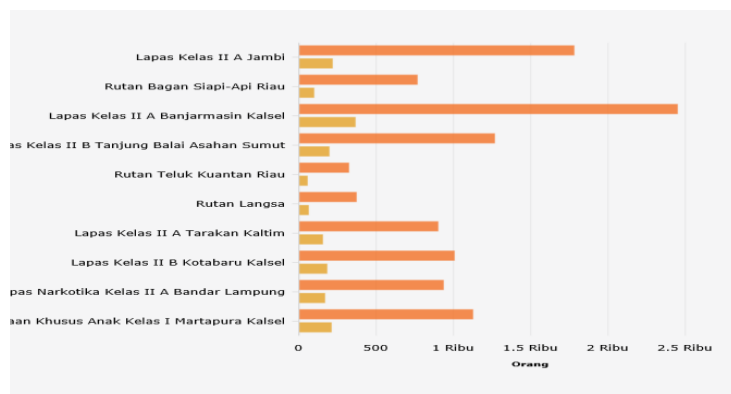
Lapas merupakan lembaga formal yang melakukan pembinaan bagi para pelaku kejahatan yang telah diputuskan melalui sistem peradilan, putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap (*in kracht van gewijsde*) sebagaimana yang diatur didalam Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana (KUHP) pasal 270. Sebagai salah satu unit utama di Kementerian Hukum dan HAM RI, Lapas merupakan Unit yang secara khusus mengemban amanat Undang-Undang Republik Indonesia (UU RI) Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, tempat untuk melaksanakan pembinaan narapidana dan anak didik pemasyarakatan.

Tidak ada penambahan jumlah bangunan Lapas yang berakibat pada kelebihan tingkat hunian (*over capacity*). Secara umum dapat digambarkan bahwa berbagai permasalahan terkini terkait dengan Lapas maupun Rumah Tahanan Negara di Indonesia adalah kasus penerimaan hadiah atau janji terkait pemberian fasilitas, perizinan, ataupun pemberian lainnya di Lapas Sukamiskin sejak April 2018 (Situmorang, 2019).

Menurut Hadi (2019), yang menjadi penyebab terjadinya kondisi *over capacity* di Lapas adalah tingginya angka kriminalitas namun juga terjadi akibat dari sistem pemidanaan (Mulyono & Arief, 2016:3), minimnya

penahanan praperadilan di Kepolisian dan Kejaksaan, serta PP 99 Tahun 2012 tentang Pemenuhan Hak Narapidana yang mempersulit adanya remisi dan pembebasan bersyarat sehingga pada awal Februari 2017 ada lima lapas dengan kelebihan kapasitas mencapai lebih dari 500 persen dari daya tampung sebenarnya dan Lapas kelas II A di Jambi menjadi yang paling padat dengan tingkat *over capacity* mencapai lebih dari 700 persen. (diakses dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/02/07/5-lapas-di-indonesia-over-kapasitas-lebih-dari-500> pada 31 Oktober 2020).

Gambar 1.1 Sepuluh Lembaga Pemasyarakatan Terpadat di Indonesia



Sumber: Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, 2017

Berdasarkan dari gambar 1.1. tersebut bahwa dapat ditemukan tentang kelebihan kapasitas di Lapas yang sudah mengarah pada tingkat yang amat sangat memprihatinkan, dan yang memperumit masalah ini adalah kepadatan yang signifikan, yang ada dalam sistem koreksi, tidak adanya sistem klasifikasi yang efektif dan kurangnya pelatihan bagi staf untuk mengelola dan mengawasi tahanan dengan baik (UNODC Indonesia *Country Program 2017-2020*, 2017:20). Per September 2016, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menampung sekitar 200.000 tahanan di fasilitas dengan desain total kapasitas 118.815.

Permasalahan yang timbul akibat dari kepadatan narapidana di lembaga pemasyarakatan antara lain: pembinaan/ proses rehabilitasi narapidana tidak berjalan maksimal, sulitnya pengawasan dan pengamanan, memburuknya psikologis narapidana termasuk psikologis petugas, rentan konflik antar penghuni, rentan terjadi penyimpangan

seksual, rusaknya meningkatnya konsumsi makanan, air, sistem sanitasi, memburuknya kondisi kesehatan narapidana, dan terjadi pemborosan anggaran Negara. (Kementerian Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Tenaga Administrasi akan Dialihkan Menjadi Sopir dalam Mulyono, 2016:3).

Menurut Novian dkk.(2018:3), jumlah penghuni yang terus bertambah dengan kata lain arus masuk yang dibuka dengan sangat lebar berbanding terbalik dengan arus keluar yang diperketat dengan sejumlah peraturan yang mengakibatkan terjadinya kelebihan penghuni hampir disetiap Lapas/ Rutan di Indonesia sehingga kondisi kepadatan dan kelebihan kapasitas hunian tersebut meningkat setiap tahunnya, data jumlah tahanan dan narapidana pada Lapas/Rutan di Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Peningkatan Jumlah Tahanan dan Narapidana Pada Rutan dan Lapas Nasional 2013-2017

No	Tahun	Tahanan	Narapidana	Jumlah Total Penghuni	Kapasitas Hunian Rutan dan Lapas	Selisih antara Jumlah Total Penghuni dengan Kapasitas Hunian	Persentase Kelebihan Penghuni
1	2013	51.395	108.668	160.063	111.857	48.206	143 %
2	2014	52.935	110.469	163.404	114.921	48.483	142%
3	2015	57.547	119.207	176.754	119.797	56.957	147%
4	2016	65.554	138.997	204.551	119.797	84.757	170%
5	2017	70.739	161.342	232.081	123.481	108.600	188%

Sumber: Sistem Database Pemasyarakatan (SDP), Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, Kementerian Hukum dan HAM, 2017 dalam Novian dkk.(2018:3-4)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pertumbuhan jumlah tahanan, narapidana dan kapasitas hunian Rutan dan Lapas setiap tahunnya mengalami peningkatan. Situasi *overcrowding* ini berdampak kerugian baik bagi tahanan dan narapidana yang menjalaninya, yaitu tidak akan terpenuhinya hak dasar dari setiap tahanan/narapidana termasuk keluarganya maupun Negara sebagai pihak yang menyelenggarakan, yang mana permasalahan ini sudah terjadi bertahun tahun di Indonesia (Novian dkk.,2018:4).

Kaitannya dengan pembinaan bagi Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP), fenomena atau konsep atau gagasan utama (Cresswel, 2010:168) lain yang sangat penting untuk mendapat perhatian adalah penggunaan alat telekomunikasi *handphone* (HP), terjadinya pungutan liar (pungli) hingga terjadinya peredaran narkoba (Halinar). Untuk merespon fenomena Halinar di Lapas maka Direktorat Jenderal Pemasyarakatan telah berupaya memberikan payung hukum melalui Surat Edaran Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang program aksi dan merupakan realisasi implementasi Undang-Undang Republik Indonesia (UU RI) Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, beserta peraturan turunannya; Instruksi Presiden (Inpres) tentang Program Aksi “*Getting Zero to Handphone, Pungutan Liar, dan Narkoba*”(Halinar). Program Halinar dapat dimaknai sebagai Nomor 17 Tahun 2012 tentang Aksi Penanggulangan Korupsi; Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2013 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi; Undang-Undang (UU) Nomor 35 Tahun 2009 tentang Narkotika; dan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 23 Tahun 2010 tentang Badan Narkotika Nasional.

Dalam rangka menjamin tata kelola pemerintahan yang baik atas pelaksanaan program, Pemerintah telah memberikan pondasi peraturan terkait pengawasan intern Pemasyarakatan melalui: Peraturan Menteri (Permaen) Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-01.PW.01.01 Tahun 2011 tentang Pengawasan Intern Pemasyarakatan; dan Peraturan Menteri (Permaen) Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-07.KP.05.02 Tahun 2012 tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Akan tetapi fakta yang ada menunjukkan adanya kontradiksi antara keberadaan landasan hukum/norma hukum yang ada dengan penerapan terhadap norma hukum tersebut yang dibuktikan oleh serangkaian kasus-kasus yang terjadi. Terjadinya pelanggaran pelanggaran mengindikasikan adanya kecenderungan salah kelola penataan tata tertib Lapas.

Penelitian ini merupakan penelitian yang pertama kali dilakukan guna mengidentifikasi pencapaian Program *Getting Zero to Halinar* yang diterapkan sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2019. Dalam hal ini, peneliti berusaha mengungkapkan dan mengelaborasi faktor-faktor yang diduga menjadi latar belakang terjadinya fenomena masuknya *handphone*, terjadinya pungutan liar dan peredaran narkoba di Lapas sehingga dimungkinkan diperoleh temuan-temuan baru yang menjadi akar masalah sebenarnya. Temuan itu menjadi sangat penting dan strategis karena dengan terwujudnya zero Halinar maka juga menjadi salah satu aspek *necessary condition* terlaksananya visi misi Pemasyarakatan.

Penelitian ini merupakan penelitian kebijakan (*Policy Research*) dengan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif menggunakan model evaluasi kesenjangan (*Discrepancy Evaluation Model – DEM*) yang diperkenalkan oleh Malcolm M. Provus yang menekankan pada pandangan terkait adanya kesenjangan penilaian dan hasil kerja subjek didalam pelaksanaan program dan bertujuan untuk membuat prediksi awal tentang keberhasilan atau kegagalan suatu program. Pengumpulan data bersumber dari dua sumber data yaitu sumber data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber dan informan serta hasil observasi lapangan di 1 (satu) lokasi yaitu di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta, Provinsi DKI Jakarta serta sumber data sekunder yang diperoleh melalui kajian kepustakaan dan kajian peraturan perundang-undangan terkait, yang selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan pendekatan *Discrepancy Evaluation Model (DEM)* dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang difokuskan pada desain program, korelasi atau jaringan program, pelaksanaan (*process*) program, hasil program dan manfaat (*benefit*) program.

1.2 Fokus Penelitian

Fenomena yang terjadi di dalam Lapas, masih adanya praktik penggunaan *handphone*, pungutan liar dan penyalahgunaan narkoba. Dalam hal ini, menjadi suatu pertanyaan yang sangat mendasar adalah apakah dan bagaimanakah efektivitas peraturan, koordinasi, pelaksanaan, dan pemantauan diimplementasikan dalam mengelola Lapas. Implementasi

tata kelola Lapas atau penjara yang baik dan bersih merupakan pengorganisasian tahanan dan harus diatur sedemikian rupa agar berjalan dengan sempurna, mulai dari hubungan interpersonal, sipir, hubungan dengan orang-orang di luar penjara (Rumadan, 2013: 265-266).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka fokus penelitian ini diarahkan kepada evaluasi pelaksanaan program “*Getting Zero to Halinar*” di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta dengan membandingkan standar yang diatur dalam Surat Edaran (SE) Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Pedoman Lembaga Pemasyarakatan, Rutan, dan Cabang Rutan Bebas dari *Handphone*, Pungli, dan Narkoba (HALINAR). Sub-fokus dari penelitian mengacu kepada 5 (lima) komponen ilmiah yang bersumber dari Model Evaluasi Ketimpangan (*Discrepancy Evaluation Model*) yaitu:

1. Desain (*design*) perencanaan atau landasan hukum dari Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas, khususnya di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta;
2. Pelaksanaan jaringan kerja (*installation*) Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas, khususnya Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta;
3. Pelaksanaan (*Process*) pengelolaan program dan pengelolaan SDM terhadap Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta;
4. Hasil (*Product*) atau Implementasi Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta; dan
5. Manfaat (*Benefit*) Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta.

1.3 Permasalahan

Dengan fakta-fakta dalam uraian latar belakang masalah serta keberadaan aturan formal terhadap program tersebut maka dapat diformulasikan rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

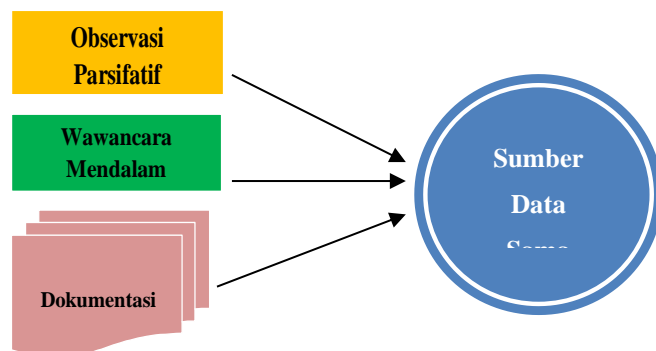
1. Apa landasan hukum Program *Getting Zero to Halinar*?
2. Bagaimana pelaksanaan jaringan kerja Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta?

3. Bagaimana pelaksanaan kinerja dari segi pengelolaan program dan pengelolaan SDM terhadap Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta?
4. Bagaimana hasil atau implementasi Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta?
5. Apa manfaat Program *Getting Zero to Halinar* bagi Pejabat, Pegawai, Petugas dan Warga Binaan Pemasyarakatan di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta?

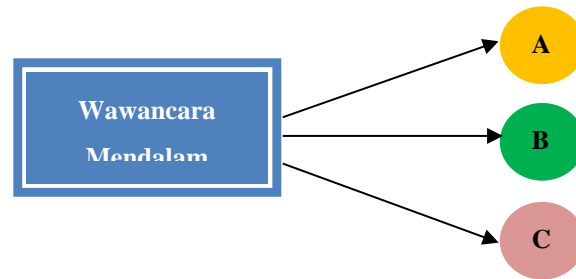
1.4 Tujuan Penulisan

Penelitian ini akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan baik secara teoritis maupun praktis dengan menutup gap yang ada melalui penelitian yang belum banyak dilakukan peneliti sebelumnya. Sebagai rangkuman, penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan pendekatan kualitatif, yaitu *Discrepancy Evaluation Model* (DEM). Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti telah menempatkan berbagai informan, dan menggunakan teknik triangulasi untuk menguji validasi dalam hal mengumpulkan data dengan menggunakan dua macam triangulasi (Sugiyono, 2013: 330-331), yaitu: Triangulasi teknik, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak; dan digambarkan pada Gambar 1.2 dan Gambar 1.3 sebagai berikut:

Gambar 1.2 Teknik Triangulasi



Gambar 1.3 Triangulasi



Sumber: Sugiyono (2013: 331)

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini merupakan penelitian yang pertama kali dilakukan guna mengidentifikasi pencapaian Program Getting Zero to Halinar yang diterapkan sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2019. Pertama, penelitian ini menemukan tentang pentingnya integritas, yaitu salah satu *soft skill* yang menjadi modality bagi seseorang untuk dapat tegak berkomitmen di tengah berbagai tekanan maupun bujukan untuk melakukan penyimpangan dari tata aturan yang berlaku di suatu tempat difokuskan pada Penjaga Pintu Utama (P2U) menjadi isu kritis (*critical issue*) program getting zero to halinar di Lapas sebab lalu lintas barang dan orang menjadi *key issue* didalam keberhasilan program Getting Zero to halinar.

Kedua, diperlukan program Pelatihan P2U yang berbasis *Continues Improvement* hal ini dilakukan sebab transformasi kejahatan telah adanya perubahan bentuk, yang pada mulanya bentuk dan jenis narkoba berupa tablet dan bubuk telah dikamuflekan bukan hanya dalam bentuk bubuk atau tablet namun telah bertransformasi kedalam berbagai bentuk lainnya sebagai contoh Narkoba jenis prangko. Pada akhir penelitian akan disusun atau dihasilkan suatu model baru CAI (*Continuos Action Improvement*) sebagai pengembangan dari model evaluasi yang digunakan.

1.6 Sistematika Penulisan

Guna memperoleh gambaran yang jelas mengenai arah penulisan, maka secara garis besar sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I, menyajikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan dan ruang lingkup penulisan masalah serta sistematika pembahasan.
2. Bab II, menyajikan teori-teori *Discrepancy Evaluation Model* (DEM).

3. Bab III, membahas metode penelitian.
4. Bab IV, membahas Implementasi dan Permasalahan yakni mengidentifikasi pencapaian Program Getting Zero to Halinar yang diterapkan sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2019.
5. Bab V menyajikan kesimpulan dan saran atas permasalahan yang terjadi.

BAB II KAJIAN TEORI

2.1 Deskripsi Konseptual Fokus dan Sub Fokus Penelitian

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau *Human Resources Management (HRM)*

Mewujudkan lembaga pemasyarakatan dan rumah tahanan negara yang bersih dari penyalahgunaan ponsel, biaya ilegal dan obat-obatan harus dilakukan dengan cara menciptakan sinkronisasi dan harmonisasi dalam gerakan dan langkah-langkah dalam mengimplementasikannya. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana evaluasi pelaksanaan program aksi "*Getting zero to Halinar*" dapat memberikan solusi yang benar dan nyata sebagai solusi konstruktif untuk masa depan.

Manajemen penjara dapat dimaknai sebagai manajemen manusia yang sangat terkait dengan kerangka etika dan perilaku individu staf lembaga pemasyarakatan terhadap tahanan, semua orang yang dirampas kebebasannya akan diperlakukan dengan kemanusiaan, yaitu perlakuan manusiawi, dan menghormati martabat manusia yang melekat (Coyle, 2002:16). Pendekatan MSDM dapat digunakan sebagai *treatment* untuk merealisasikan *zero program to halinar* sebagai salah satu syarat yang diperlukan untuk implementasi Visi dan Misi Pemasyarakatan.

Dalam hal ini, terdapat elemen-elemen yang sangat penting dan strategis dalam MSDM untuk meningkatkan kinerja organisasi (du Plessis, Douangphichit, & Dodd, 2016:12; Gerry Dessler dalam Widodo, 2015:2) dan pada saat yang sama dapat meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan melalui perekrutan, pelatihan dan pengembangan, pengembangan profesional, kompensasi dan manfaat, penilaian kinerja (Ahammad, 2017:415; Dressler, 2007 dalam Okoye & Ezejiyor, 2013:253), dan memastikan kepatuhan hukum (Benedek, 2012:136; Dirk Huds, 2010 dalam Okoye & Ezejiyor, 2013:253 - 254) sebagai berikut:

- a. *Perekrutan*: Ini adalah tugas manajer SDM yang memerlukan banyak perhatian dan sumber daya untuk menarik, mempekerjakan, dan mempertahankan tingkat retensi karyawan.

- b. *Pelatihan dan pengembangan*. Pelatihan dan pengembangan dapat diberikan oleh perusahaan baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan dan/atau mempelajari keterampilan baru untuk pekerjaan saat ini atau masa depan (Collin, Van der Heijden, & Lewis, 2012:155, Susan, 2012 dalam Okoye & Ezejiolor, 2013:251) di bidangnya masing-masing, dan memastikan bahwa pekerja yang terlatih akan mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan zaman (Jagannathana, Rab and Maclean, 2019:4).
- c. *Pengembangan Profesional*: Ini adalah fungsi yang sangat penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk pengayaan dan meningkatkan kompetensi karyawan dalam hal belajar di tempat kerja (Collin, Van der Heijden, & Lewis, 2012:157) agar lebih cakap, yaitu dapat mengatasi perubahan tugas, teknologi, dan lingkungan (Saha, Chatterjee, Gregar, & Saha (2015:64) serta menciptakan kemampuan dan bakat, meningkatkan pengetahuan, mengubah sikap dan pada akhirnya mempengaruhi perilaku dan kinerja; memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi (Rafiei, & Davari, 2015:36).
- d. *Kompensasi dan Manfaat*: Perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasaraannya jika dapat menyesuaikan diri dengan cara-cara baru dalam memberikan manfaat kepada karyawan seperti: fleksibilitas jam kerja, Liburan panjang, Asuransi/Biaya Medis, Cuti dan lainnya.
- e. *Penilaian kinerja* (Ahammad, 2017:415) oleh pengawas adalah salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang paling penting (Murphy & Cleveland, 1995 dalam Kampkötter, 2016:2) dimana karyawan akan dievaluasi dan dinilai (Ahammad, 2017:415) oleh pimpinan sesuai kinerjanya mencakup umpan balik, penetapan tujuan, dan pelatihan, serta sistem penghargaan/kompensasi (DeNisi & Murphy, 2017:421).
- f. *Memastikan Kepatuhan Hukum*: Memastikan Kepatuhan Hukum dilaksanakan melalui manajemen kepatuhan (Dirk Huds, 2010 dalam Okoye & Ezejiolor, 2013:253 – 254) yang bertujuan untuk

mendeteksi, mencegah kejahatan dan kesalahan perusahaan (Benedek, 2012:136) dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya. Kemudian, jika tidak dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) maka program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan tidak dapat berjalan secara optimal.

2.1.2 Definisi Evaluasi Program

Secara etimologi, kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris, *evaluation* yang berarti tindakan atau hasil evaluasi dan sebagai kata kerja (diakses dari <https://www.merriam-webster.com/dictionary/evaluation> pada 15 Oktober 2019). Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (2007: 231), evaluasi merupakan suatu proses (Nurhasan dalam Muryadi, 2017: 3; Stufflebeam, (2003:34) dalam Anh, 2017:140,) yang terdiri dari: penggambaran, pencarian, dan pemberian informasi yang sangat bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan menentukan hasil yang telah dicapai (Prayogo, 2011:45) dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan (Munthe, 2015:3).

Menurut (Arikunto, 2014: 36-37), evaluasi adalah kegiatan pengumpulan data atau informasi untuk dibandingkan dengan kriteria, dan untuk mengambil suatu kesimpulan (Wirawan, 2012: 7) yang merupakan hasil atau temuan-temuan evaluasi (Owen dalam Munthe, 2015; Fitzpatrick, Sanders, dan Worthen, 2004:5). Berdasarkan pendapat para pakar tersebut maka dapat dimaknai bahwa pengertian evaluasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh dan menyajikan informasi atau data dalam pengambilan keputusan berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Jadi, evaluasi berkaitan dengan proses pengambilan keputusan terhadap keberhasilan suatu program kegiatan yang telah dilakukan untuk menjadi acuan perbaikan pada masa yang akan datang.

2.1.3 Tujuan Evaluasi Program

Menurut (Wirawan, 2012: 22) tujuan dilaksanakan evaluasi antara lain adalah: (a) Mengukur pengaruh program terhadap masyarakat, (b) Menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, (c)

Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar, (d) Evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan, mana yang tidak berjalan, (e) Pengembangan staf program, (f) Memenuhi ketentuan undang-undang, (g) Akreditasi program, (h) Mengukur *cost effectiveness* dan *cost-effeciency*, (i) Mengambil keputusan mengenai program, (j) Accountabilitas, dan (k) Memberikan balikan kepada pimpinan dan staf program.

Menurut (Royse, *et.al* .2010:1), penelitian evaluatif membantu menentukan apakah kebutuhan ini terpenuhi atau tujuan klien tercapai. Dari beberapa para pakar tersebut maka dapat dimaknai bahwa tujuan evaluasi adalah mengacu pada upaya pengumpulan, pengelolaan, dan penyajian data sebagai masukan dalam mengambil keputusan untuk digunakan sebagai rekomendasi kepada para pengambil keputusan dalam menentukan tindak lanjut program, apakah program akan diteruskan, direvisi atau dihentikan.

2.1.4 Model Evaluasi Program

Menurut Mc David, Huse & Hawthorn (2013:3) dalam Ulum (2015:107), evaluasi program adalah sebagai keputusan yang bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan mengungkapkan dan mengirimkan proses untuk akurasi, keaslian, kecukupan, informasi yang memuaskan.

Berdasarkan pendapat pakar tersebut maka pengertian evaluasi program dapat dimaknai sebagai suatu proses yang menyediakan informasi untuk dapat dijadikan sebagai pertimbangan guna menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang terlibat. Menurut Wirawan (2012: 80-100) dan Aziz, Mahmood & Rehman (2018:190) bahwa banyak desain dan model evaluasi yang dikemukakan oleh para pakar dan telah digunakan untuk mengevaluasi proyek, program atau kerja lembaga.

Menurut Fernandes (1984:7), model evaluasi dapat diklasifikasikan dalam enam model, yaitu: (1) CIPP Model, (2) Stake Model, (3) Discrepancy Evaluation Model, (4) Scriven Model, (5) CSE Model, dan (6) Adversary Model. Menurut Kaufman dan Thomas dalam Arikunto (2014: 40-41),

secara umum ada delapan model evaluasi, yaitu: (1) Goal Oriented Evaluation Model yang dikembangkan oleh Ralph Tyler, (2) Goal Free Evaluation Model yang dikembangkan oleh Michael Scriven, (3) Formative Summative Evaluation Model yang dikembangkan oleh Michael Scriven, (4) Countenance Evaluation Model yang dikembangkan oleh Stake, (5) Responsive Evaluation Model, (6) CSE-UCLA Evaluation Model, (7) CIPP Evaluation Model yang dikembangkan oleh D.L. Stufflebeam, dan (8) Discrepancy Model yang dikembangkan oleh Provus.

Peneliti memilih *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) yang dikembangkan oleh Provus Menurut Provus (1969) dalam Rahman & Ahmad (2015:95), tujuan utama penilaian DEM adalah untuk mengidentifikasi manfaat suatu program bagi siswa, untuk mendapatkan informasi yang cukup tentang operasi, untuk mengubah dan meningkatkan program pada tahap awal perencanaan dan pelaksanaan, dan untuk membuat prediksi awal tentang keberhasilan atau kegagalan suatu program. Oleh karena itu, alasan logis peneliti untuk memilih model ini (DEM) sebab DEM menekankan ada terformulasikannya standar (*standard*), kinerja (*performance*), dan perbedaan (*discrepancy*) secara detail dan terukur. Terdapatnya penjabaran terkait ketimpangan atau kesenjangan pada setiap komponen program, maka langkah-langkah perbaikan dapat dilakukan secara jelas dan tepat sasaran (akurat).

2.2 Konsep Program *Getting Zero to Halinar*

2.2.1 Landasan Hukum Program

Dalam rangka untuk pembinaan narapidana yang tertib, Kemenkumham memiliki Program *Getting Zero to Halinar* adalah didasarkan pada Permenkumham Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2013 Tentang Tata Tertib Lembaga Pemasyarakatan Dan Rumah Tahanan Negara, dan Permenkumham Republik Indonesia No. M.MH-07.KP.05.02 tahun 2012 tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kemkumham yang berlaku tanggal 12 Februari 2012, yaitu aturan untuk mengatur perilaku petugas di jajaran Kemkumham. Realisasi dari kedua peraturan tersebut adalah di setiap Lapas atau Rutanada binner yang menggambarkan tata tertib yang berlaku bagi pengunjung di Lapas, hak dan kewajiban

narapidan, serta larangan-larangan bagi petugas, narapidana dan tahanan, serta pengunjung (Wardhani, Hartati, & Rahmasari,2015:12).

2.2.2 Tujuan Program

Adapun yang menjadi tujuan dari Program *Getting Zero to Halinar* diantaranya adalah:

- a. Mewujudkan Lembaga Pemasyarakatan, Rutan dan Cabang Rutan yang bersih dari penyalahgunaan handphone, pungutan liar dan narkoba;
- b. Mewujudkan harmonisasi dalam gerak dan langkah Lembaga Pemasyarakatan, Rutan dan Cabang Rutan dalam melaksanakan program aksi *Getting Zero to Halinar*.

2.2.3 Sasaran Program

Surat Edaran Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 Tentang Pedoman Lapas, Rutan Dan Cabang Rutan Bebas Dari Handphone, Pungli Dan Narkoba (Halinar) menjelaskan bahwa terkait dengan sasaran dari program tersebut sebagai berikut: (a) Menciptakan keamanan dan ketertiban pada Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan melalui penyelenggaraan fungsi kesatuan pengamanan yang meliputi penyelenggaraan keamanan dan ketertiban Warga Binaan Pemasyarakatan, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia; (b) Mengatasi kondisi *over capacity* di Lembaga Pemasyarakatan yang menimbulkan kerawanan kemananan dan ketertiban dan melahirkan praktik pungutan liar baik dari sesama penghuni maupun dari petugas kepada penghuni.

2.2.4 Strategi Program

Adapun strategi yang dapat dijalankan terhadap program tersebut diantaranya:

- a. Bagi Petugas
 - Adanya pembentukan satuan tugas Penanggulangan Gangguan Keamanan dan Ketertiban, Pengawasan Internal, Pengamanan Pintu Utama (Satgas P2U) dan

Penanggulangan, Pencegahan, Penyimpangan dan Peredaran Gelap Narkoba (Satgas P4GN).

- Dilakukannya penguatan terhadap petugas melalui:
 - 1) Pembuatan slogan dan penempelan spanduk (dengan tema Lembaga Pemasyarakatan, Rutan, dan Cabang Rutan yang bebas dari Halinar) di blok hunian dan tempat terbuka pada Lembaga Pemasyarakatan, Rutan, dan Cabang Rutan;
 - 2) Sosialisasi kepada semua unsur Lembaga Pemasyarakatan, Rutan, dan Cabang Rutan bahwa di semua kegiatan dan peri kehidupan di Lembaga Pemasyarakatan, Rutan, dan Cabang Rutan bebas dari Halinar
- b. Bagi Lembaga/institusi
 - Membuat Pedoman Pelaksanaan Bebas dari *handphone*;
 - Membuat Pedoman Pelaksanaan Bebas dari Pungutan Liar;
 - Membuat Pedoman Pelaksanaan Bebas Narkoba.

2.2.5 Implementasi Program

a. Jaringan Kerjasama Program

Untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan *Getting Zero to Halinar* di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan atau Rumah Tahanan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menjalin kerjasama strategis dengan instansi lain yaitu:

- 1) Badan Narkotika Nasional Republik Indonesia, terkait dengan pedoman pelaksanaan pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika (P4GN) di dalam Lembaga Pemasyarakatan dan rutan negara;
- 2) Direktorat Bina Keamanan dan Ketertiban Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan PT Pasopati Nusantara terkait dengan upaya-upaya Peningkatan Teknologi Telekomunikasi dan Informasi Integrated Wartelsus (I-Wartesus) dan Integrated Video CCTV (I-Video CCTV) pada

Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, Divisi Pemasyarakatan, dan Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan di Seluruh Indonesia;

- 3) Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan PT Pasopati Nusantara tentang Peningkatan Teknologi Telekomunikasi dan Informasi Pemasyarakatan;
- 4) Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia, terkait dengan kerja sama dalam upaya pemberantasan tindak pidana korupsi;
- 5) Kepolisian Negara Republik Indonesia terkait dengan upaya-upaya dalam rangka pencegahan dan pemberantasan tindak pidana korupsi dan narkoba;
- 6) Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Badan Reserse Kriminal. Kepolisian Negara Republik Indonesia, berkaitan dengan pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan peredaran gelap narkoba di dalam Lembaga Pemasyarakatan dan Rutan;
- 7) Kementerian Komunikasi dan Informatika, berkaitan dengan pengendalian dan pembatasan penyelenggaraan telekomunikasi di Lapas dan Rutan;
- 8) Nota Kesepahaman antara Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan Tentara Nasional Indonesia;
- 9) Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan PT Comnets Plus tentang Penyediaan Layanan Jaringan Telekomunikasi berbasis Teknologi Informasi di Lingkungan Pemasyarakatan;
- 10) Kepolisian Negara Republik Indonesia tentang Pedoman Kerja Pelaksanaan Kerjasama Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Pemasyarakatan.

b. Ukuran Kinerja Program *Getting Zero to Halinar*

Kesesuaian implementasi kegiatan dengan penurunan jumlah pelanggaran di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta.

c. Pencapaian Pelaksanaan Program

- 1) Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perubahan perilaku target program di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta;
- 2) Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perubahan perilaku unit pelaksana teknis Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta;
- 3) Kesesuaian implementasi kegiatan dengan memperbaiki sarana pendukung program di Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta.

d. Manfaat (Benefit) Program

Terjadi peningkatan kesadaran akan pentingnya program dengan mengacu kepada penurunan angka pelanggaran secara signifikan, peningkatan keterampilan unit pelaksana teknis, dan perbaikan sarana pendukung yang ada.

2.3 Model Evaluasi Kesenjangan (*Discrepancy Evaluation Model*)

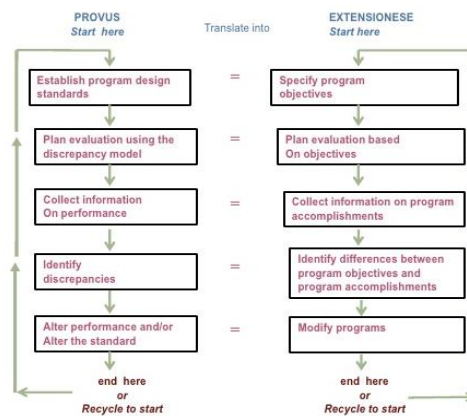
Model evaluasi kesenjangan dikembangkan oleh Malcolm M. Provus (1969) yang menekankan pada pandangan terkait adanya kesenjangan penilaian dan hasil kerja siswa didalam pelaksanaan program (Abrory & Kartowagiran, 2014:54) yang bertujuan untuk membuat prediksi awal tentang keberhasilan atau kegagalan suatu program (Wirawan, 2012: 106)., dan menganalisis suatu program apakah program tersebut layak diteruskan, ditingkatkan, atau dihentikan serta mengidentifikasi manfaat suatu program (Rahman & Ahmad,2015:95).

Evaluasi model ketimpangan atau kesenjangan (*discrepancy evaluation model* - DEM) adalah untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara baku (standard) yang sudah ditentukan dalam program dengan kinerja (*performance*) sesungguhnya dari program tersebut (Fernandes,1984:7). Model ini lebih menekankan pada terformulasikannya standar (Stufflebeam & Shinkfield, 2007:136), kinerja (Steinmetz dalam

Karpin,2017: 62), dan perbedaan (*discrepancy*) secara detail dan terukur (Worthen & Sanders, 1973: 210; & Widiyoko, 2010). Dengan adanya penjabaran terkait ketimpangan atau kesenjangan pada setiap komponen program, maka langkah-langkah perbaikan dapat dilakukan secara jelas dan tepat sasaran (akurat).

Menurut Provus (1969) dalam Fernandes (1984:7), Widiyoko (2010), dan McKenna (1981: 9-11), DEM adalah sebagai suatu keadaan antara yang diharapkan dalam rencana dengan yang dihasilkan dalam pelaksanaan program, diperlukan enam langkah untuk mengevaluasi sehingga dapat diketahui apakah tujuan kebijakan tercapai atau tidak (*goal-based*). Untuk mempermudah dalam memahami proses tersebut maka dapat dilihat melalui gambar berikut:

Gambar 2.1 Discrepancy Evaluation Model (DEM)



Menurut Provus (1969:9-11), kesenjangan-kesenjangan dapat diidentifikasi dengan mempelajari tiga aspek dari program, yaitu masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*) pada tahapan-tahapan pengembangan program berikut ini: (1) Desain program,; (2).Instalasi program,; (3)Proses program; (4). Produk program atau final *outcome*; (5) *Cost-Benefit* merupakan tahapan terakhir bila ingin mengetahui kesenjangan lebih jauh dari sebuah program ditinjau dari aspek biaya dan manfaat program (Dimmit,2010).

Sedangkan informasi *Discrepancy* menurut Steinmetz dalam Karpin (2017: 62) adalah kesenjangan yang diperoleh setelah dilakukan proses membandingkan (*comparison*) antara Standard dengan Performance

measures, dan berdasarkan informasi kesenjangan tersebut maka pertimbangan (judgment) tentang hasil evaluasi dibuat. Dengan demikian, untuk mempermudah dalam memahami tentang model *Discreapancy Evaluation Model* (DEM) maka dapat dideskripsikan melalui alur pikir sebagai berikut:

Gambar 2.2 Alur Pikir *Discreapancy Model* (DEM)



2.4 Kriteria Evaluasi

Kriteria dianggap penting dan merupakan pusat dari evaluasi. Menurut Davidson (2005) dalam Fitzpatrick et al., (2004: 332-333), kriteria sebagai aspek, kualitas, atau dimensi yang membedakan kualitas obyek yang dievaluasi, dibandingkan dengan obyek lainnya. Menurut Cousins & Shula dalam Fitzpatrick et al., (2004: 333). Jika standar dapat dicapai, maka kebijakan/program dapat dinilai sukses/berhasil mencapai kriteria.

Menurut Winkel (2004: 538) dan Baumgartner & Jackson (1995:179), tujuan *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) antara lain adalah memberikan umpan balik kepada organisasi guna mempertanggungjawabkan atas pelaksanaan kegiatan suatu program, yaitu meliputi: *design, operation program, interim products, dan terminal products*.

Dengan demikian, dapat dideskripsikan tentang perbedaan dari keduanya, disebut diskrepansi. Dalam penelitian ini, tujuan *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) dilaksanakan adalah untuk mengetahui tentang tingkat kesesuaian antara standar yang sudah ditentukan dalam program dengan penampilan aktual dari program tersebut. Kemudian, untuk melaksanakan DEM dalam penulisan ini maka sebuah program aksi disusun, Sebuah Desain seperti dalam tabel-tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kriteria / Keberhasilan Tahapan Evaluasi Desain Program

Tahapan Evaluasi	Subfokus	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria/ Keberhasilan
Desain Rancangan	Standar Kriteria Desain	I. Kebijakan landasan program: <ol style="list-style-type: none"> 1. Undang-Undang Nomor 12 tahun 1995 tentang Pemasarakatan; 2. Instruksi Presiden Nomor 17 tahun 2012 tetang Aksi Penanggulangan Korupsi; 3. Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 2013 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi; 4. Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor M.01.PR.07.03 tahun 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasarakatan; 5. Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor M.04.PR.07.03 tahun 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Tahanan Negara dan Rumah Benda Sitaan dan Rampasan Negara; 6. Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.Hh-07.Ot.01.03 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pembangunan Unit Pelaksana Teknis Pemasarakatan Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia . 7. Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.09-PR.07.10 tahun 2007 tanggal 20 April 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM RI; 8. Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M-HH-OT.02.02 tahun 2009 tentang Cetak Biru Pembaharuan Pelaksanaan Sistem Kemasyarakatan; 9. Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No M.HH.16.KP.05.02 tahun 2011 	Kesesuaian perencanaan program di <i>Lembaga Pemasarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta dengan kebijakan yang ada.

-
- tentang Kode Etik Pegawai Kemasyarakatan;
10. Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Cetak Biru Revitalisasi Penyelenggaraan Pemasarakatan Tahun 2019-2023
 11. Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 05 tahun 2012 tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Kementrian Hukum dan HAM RI tentang Pedoman Umum Tata Naskah Dinas Departemen Hukum dan HAM RI.
 12. Surat Edaran nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Pedoman *Lembaga Pemasarakatan*, Rutan, dan Cabang Rutan Bebas dari *Handphone*, Pungli, dan Narkoba (Halinar).

II. Tujuan Program	Tercapainya tujuan di Berdasarkan Surat Edaran nomor: <i>Lembaga Pemasarakatan</i> PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 Kelas IA Cipinang Jakarta
1. Mewujudkan <i>Lembaga Pemasarakatan</i> , rutan, dan cabang rutan yang bersih dari penyalahgunaan <i>handphone</i> , pungutan liar, dan narkoba.	sesuai dengan kebijakan yang ada.
2. Mewujudkan harmonisasi dalam gerak dan langkah <i>Lembaga Pemasarakatan</i> , rutan, dan cabang rutan dalam melaksanakan program aksi " <i>Getting Zero to Halinar</i> "	

III. Sasaran Program <i>Getting Zero to Halinar</i> di <i>Lembaga Pemasarakatan</i>:	Tercapainya sasaran program <i>Getting Zero to Halinar</i> di <i>Lembaga Pemasarakatan</i> Cipinang Jakarta dengan kebijakan yang ada.
1. Menciptakan keamanan dan ketertiban pada Unit Pelaksana Teknis Pemasarakatan melalui penyelenggaraan fungsi kesatuan pengamanan yang meliputi penyelenggaraan keamanan dan	

ketertiban Warga Binaan Pemasyarakatan, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia

2. Mengatasi kondisi over kapasitas di *Lembaga Pemasyarakatan* yang menimbulkan kerawanan keamanan dan ketertiban dan melahirkan praktik pungutan liar baik dari sesama penghuni maupun dari petugas kepada penghuni.

IV. Strategi Program *Getting Zero to Halinar* di *Lembaga Pemasyarakatan*:

1. Bagi petugas
 - Pembentukan satuan petugas :
 - a. Satuan Tugas Penanggulangan Gangguan Keamanan dan Ketertiban (Satgas Kamtib)
 - b. Pengawasan Internal (Petugas Was. Intern.)
 - c. Satuan Tugas Pengamanan Pintu Utama (Satgas P2U)
 - d. Satuan Tugas Penanggulangan, Pencegahan, Penyimpangan, dan Peredaran Gelap Narkoba (Satgas P4GN)
 - Penguatan Petugas:
 - a. Membuat slogan dan menempelkan spanduk (dengan tema *Lembaga Pemasyarakatan*, Rutan, dan Cabang Rutan yang bebas dari Halinar) di blok hunian dan tempat terbuka pada *Lembaga Pemasyarakatan*, Rutan, dan Cabang Rutan;
 - b. Mensosialisasikan kepada semua unsur *Lembaga Pemasyarakatan*, Rutan, dan Cabang Rutan bahwa di semua kegiatan dan peri kehidupan di *Lembaga*

Kesesuaian implementasi strategi program *Getting Zero to Halinar* di *Lembaga Pemasyarakatan* Kelas IA Cipinang Jakarta dengan kebijakan yang ada.

Pemasyarakatan, Rutan, dan Cabang Rutan bebas dari Halinar

2. Bagi Lembaga/Institusi:

- Membuat Pedoman Pelaksanaan Bebas dari *Handphone* meliputi:
 - a. Pencanangan pelarangan *Handphone* dalam *Lembaga Pemasyarakatan*
 - b. Kewajiban Menitipkan *handphone* di petugas portir atau Satgas P2U di pintu masuk *Lembaga Pemasyarakatan* berlaku untuk semua orang tanpa terkecuali
 - c. Pelaksanaan operasi *handphone* dan inspeksi mendadak (sidak) terhadap warga binaan, kamar hunian, lingkungan dalam *Lembaga Pemasyarakatan* serta kepada petugas/pegawai yang bertugas di dalam kamar/blok hunian.
 - d. Menyita *handphone* yang ditemukan untuk dimusnahkan dan memberikan sanksi tegas sesuai peraturan yang berlaku
 - e. Menyediakan WARTELSUSPAS (Warung Telekomunikasi Khusus Pemasyarakatan) sebagai sarana komunikasi warga binaan dengan keluarga atau pihak luar
 - f. Melaksanakan penggeledahan untuk barang masuk dan keluar *Lembaga Pemasyarakatan*
 - Membuat Pedoman Pelaksanaan Bebas dari Pungutan Liar meliputi:
 - a. Pencanangan bebas pungutan liar (pungli) dalam *Lembaga Pemasyarakatan*
 - b. Pelaksanaan operasi peredaran uang asli dan inspeksi mendadak terhadap warga binaan, kamar hunian, lingkungan dalam *Lembaga Pemasyarakatan* serta kepada
-

-
- petugas/pegawai yang bertugas di dalam kamar/blok hunian
- c. Menyita uang yang ditemukan untuk dicatat dalam register D (penitipan barang dan uang) dan memberikan sanksi yang tegas sesuai peraturan yang berlaku
 - d. Melaporkan hasil operasi dan sidak Bebas Peredaran Uang (BPU) serta pencegahan pungli ke Kepala Kantor Wilayah Kemenkumham
 - e. Menyediakan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksana BPU berupa penyediaan warung kebutuhan warga binaan yang menggunakan sistem BPU yang bisa meminimalisir peredaran uang
 - f. Melaksanakan penggeledahan terhadap setiap barang dan orang yang keluar masuk *Lembaga Pemasyarakatan* dengan prosedur jika ditemukan uang yang dilakukan oleh warga binaan maka dititipkn di Register D dan apabila terkait pengunjung dititipkan di loker
- Membuat Pedoman Pelaksanaan Bebas Narkoba meliputi:
- a. Pencanangan pelarangan narkoba dan sejenisnya dalam *Lembaga Pemasyarakatan*
 - b. Pelarangan ke seluruh pihak yang masuk ke *Lembaga Pemasyarakatan* dan kewajiban menangkap, memproses, dan menyerahkan ke pihak berwenang
 - c. Pelaksanaan operasi inspeksi mendadak terhadap warga binaan, kamar hunian, lingkungan dalam *Lembaga*
-

-
- Pemasyarakatan* serta kepada petugas/pegawai yang bertugas di dalam kamar/blok hunian
- d. Menyita narkoba dan sejenisnya yang ditemukan untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku dan memberikan sanksi tegas sesuai peraturan yang berlaku
 - e. Melaporkan hasil operasi dan sidak ke Kepala Kantor Wilayah Kemenkumham c.q Kepala Divisi *Pemasyarakatan* serta ditembuskan kepada Direktur Jenderal *Pemasyarakatan* c.q Direktur Bina Keamanan dan Ketertiban
 - f. Melaksanakan sosialisasi dan penguatan upaya P4GN baik preventif, maupun represif dengan melibatkan semua unsur pelaksanaannya secara optimal
 - g. Melaksanakan pengeledahan terhadap setiap barang dan orang yang keluar masuk *Lembaga Pemasyarakatan* dan melakukan tindakan pada saat menemukan narkoba dan sejenisnya dengan baik dan benar.
-

Tabel 2.2 Kriteria / Keberhasilan Tahapan Evaluasi Jaringan / Korelasi Program

Tahapan Evaluasi	Sub fokus	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria/ Keberhasilan
Instalasi Jaringan Kerja	Korelasi pelaksanaan program	I. Kerjasama kegiatan program	Kesesuaian kegiatan
		1. Kerjasama antara Direktorat Jenderal Pemasarakatan dengan Lembaga Pemasarakatan Kelas IA Cipinang;	kerjasama program dengan kebutuhan kondisi di Lembaga
		2. Kerjasama antara Direktorat Jenderal Pemasarakatan dengan instansi terkait lainnya: a. POLRI b. TNI c. Kejaksaan Agung d. Swasta (Penyedia Jasa Telekomunikasi) e. Masyarakat (pengunjung)	Pemasarakatan Kelas IA Cipinang.
		II. Koordinasi program	Kesesuaian koordinasi
		1. Koordinasi antara Direktorat Jenderal Pemasarakatan dengan Lembaga Pemasarakatan Kelas IA Cipinang.	dengan persyaratan kegiatan di Lembaga Pemasarakatan Kelas IA
		2. Koordinasi antara Direktorat Jenderal Pemasarakatan dengan instansi terkait lainnya: a. POLRI b. TNI c. Kejaksaan Agung d. Swasta (Penyedia Jasa Telekomunikasi)	Cipinang.
		III. Evaluasi/Monitoring Program	Kesesuaian pemantauan
		1. Evaluasi kegiatan antara Direktorat Jenderal Pemasarakatan dengan Lembaga Pemasarakatan Kelas IA Cipinang.	program dengan persyaratan kegiatan di Lembaga Pemasarakatan Kelas IA
		2. Evaluasi antara kegiatan Direktorat Jenderal Pemasarakatan dengan instansi terkait lainnya: a. Polri b. TNI c. Kejaksaan Agung d. Swasta (Penyedia Jasa Telekomunikasi)	Cipinang

Tabel 2.3 Kriteria / Keberhasilan Tahapan Evaluasi Implementasi (*Process*) Program

Tahapan Evaluasi	Sub fokus	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria/ Keberhasilan
Proses Pelaksanaan	Pelaksanaan Program	Deskripsi program: 1. Isi program 2. Standar prosedur operasi e. Pengaturan program inti f. Pengelolaan SDM g. Proses kerja h. Program pendukung i. Pengadaan sarana / fasilitas pendukung j. Anggaran kegiatan 3. Program monitoring 4. <i>Quality Assurance</i> a. Penyajian diagnosis masalah b. Rencana perlakuan / tindakan c. Frekuensi dan lamanya tindakan d. Service modality	Kesesuaian pelaksanaan program <i>Getting Zero to Halinar</i> di Lembaga Pemasarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta dengan petunjuk pelaksanaan dalam aturan yang ada

Tabel 2.4 Kriteria / Keberhasilan Tahapan Evaluasi Hasil (*Product*) Program

Tahapan Evaluasi	Sub fokus	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria/ Keberhasilan
Product Produk	Hasil implementasi program	1. Implementasi kegiatan dalam pengukuran kuantitas tindakan pelanggaran 2. Implementasi kegiatan dalam perubahan perilaku target program 3. Implementasi kegiatan dalam perubahan perilaku unit pelaksana teknis <i>Lembaga Pemasarakatan</i>	Kesesuaian implementasi kegiatan dengan penurunan jumlah pelanggaran di Lembaga Pemasarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta. Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perubahan perilaku target program di Lembaga Pemasarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta. Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perubahan perilaku unit pelaksana teknis Lembaga Pemasarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta . Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perbaikan sarana pendukung program di

-
4. Implementasi perbaikan Lembaga Pemasyarakatan sarana pendukung program Kelas IA Cipinang Jakarta.
-

Tabel 2.5 Kriteria / Keberhasilan Tahapan Evaluasi Manfaat (*Benefit*) Program

Tahapan Evaluasi	Sub fokus	Aspek yang Dievaluasi	Kriteria/ Keberhasilan
Benefit	Manfaat program	Implementasi keseluruhan program Getting Zero to Halinar di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta	Terjadi peningkatan kesadaran akan pentingnya program dengan mengacu kepada penurunan angka pelanggaran secara signifikan, peningkatan keterampilan unit pelaksana teknis, dan perbaikan sarana pendukung yang ada.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi atau pelaksanaan program *Getting Zero to Halinar* (handphone, pungutan liar dan narkoba) di dalam Lapas atau Rutan di DKI Jakarta. Sebagai penelitian evaluatif, peneliti ingin memperbaiki dan meningkatkan manfaat (*worth*) dan kualitas (*merit*) dari implementasi kebijakan tersebut di DKI Jakarta untuk perbaikan kebijakan di masa yang akan datang dan dapat digunakan sebagai masukan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan dengan cara membandingkan *standard (S)* dari peraturan perundangan terkait program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan dengan implementasi di lapangan atau *process (P)*, dimana komponen tujuan sebelumnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Memperbaiki landasan hukum melalui desain (*design*) perencanaan program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan khususnya di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta;
2. Memperbaiki pelaksanaan jaringan kerja (*installation*) program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta;
3. Meningkatkan pelaksanaan kinerja (*process*) pengelolaan program dan pengelolaan SDM terkait program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta;
4. Meningkatkan hasil (*product*) atau implementasi program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta;
5. Meningkatkan manfaat (*benefit*) program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian evaluasi pelaksanaan program *Getting Zero to Halinar* dilakukan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta yang merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pemasyarakatan yang berada dalam wilayah kerja Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta.

3.2.2 Waktu Penelitian

Dalam hal melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan pra penelitian sejak bulan Agustus 2017, dan waktu penelitian dijadwalkan selesai pada bulan Oktober 2019. Kemudian, pelaksanaan penelitian ini mengambil fokus permasalahan terhadap beberapa poin dalam proses implementasi program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta dengan fokus pemberlakuan kebijakan dalam 3 (tiga) tahun terakhir. Oleh karenanya, agar penelitian ini dapat dilaksanakan secara efektif maka pelaksanaan penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) tahapan, yaitu:

- a. Tahap Pra-lapangan, dilaksanakan mulai bulan Agustus 2017, antara lain: (1) Menyusun rancangan penelitian; (2) Memilih lokus penelitian; (3) Mengurus & mendapat perijinan; (4) Melakukan survei lapangan, yaitu menjajaki dan menilai keadaan riil; (5) Mencari, memilih, mendapatkan dan memanfaatkan informan; serta (6) Menyiapkan segenap perlengkapan terkait dengan pelaksanaan penelitian.
- b. Tahap pekerjaan lapangan, mulai dilaksanakan bulan Desember 2017. Kegiatan ini ditempuh melalui tiga tahapan, yaitu: (1) Mengetahui dan memahami latar penelitian serta persiapan diri; (2) Memasuki lapangan; (3) Berperan aktif di lapangan dan mengumpulkan data terkait dengan pelaksanaan penelitian.
- c. Tahap menganalisis data, mencakup proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, tema atau kategori agar dapat ditafsirkan yang dilakukan melalui 3 (tiga) macam kegiatan yang pada ketiganya saling berhubungan dan berlangsung terus selama

Penelitian berlangsung,yaitu:(1) Reduksi data (2) Penyajian data;; dan (3) Penentuan kesimpulan dan rekomendasi

3.3 Pendekatan, Metode, dan Desain Penelitian

Evaluasi program atau kebijakan, salah satu jenis objek dari penelitian evaluasi. (Arikunto, 2014: 37) yang menjelaskan bahwa penelitian evaluatif bermaksud untuk mengumpulkan data tentang implementasi kebijakan dan mencari titik-titik lemah dari implementasi yang mungkin juga letak kelemahan (pada) kebijakannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode penelitian evaluasi kebijakan.

Menurut (Moleong, 20067), penelitian kualitatif salah satunya dimanfaatkan untuk keperluan evaluasi. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2006:7), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Selanjutnya, desain penelitian ini adalah mengikuti alur atau langkah-langkah yang ditetapkan dalam model evaluasi ketimpangan (Discrepancy Evaluation Model – DEM). Menurut Wirawan (2012: 106), terdapat enam langkah untuk melaksanakan DEM sebagai berikut: mengembangkan desain dan standar kebijakan; merencanakan evaluasi menggunakan DEM; menjaring data mengenai kinerja kebijakan; mengidentifikasi ketimpangan antara kinerja; menentukan alasan penyebab ketimpangan; menyusun aktivitas untuk menghilangkan ketimpangan/kesenjangan.

3.4 Instrumen Penelitian

Menurut Moleong (2006: 168), dalam penelitian kualitatif, manusia sebagai instrumen penelitian. Manusia yang dimaksud adalah peneliti itu sendiri sebab kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit, peneliti sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analis, penafsir data, Dalam penerapan DEM rangkaian proses evaluasi

linier, dimulai dari mengembangkan desain dan standar kebijakan, dan berakhir di langkah menghilangkan ketimpangan-ketimpangan.

Kemudian, tingkat pengembangan kebijakan terdiri atas: (1) Definisi atau desain kebijakan; (2) Instalasi kebijakan atau sering diidentikkan dengan input terhadap kebijakan; (3) Proses kebijakan yang difokuskan pada pencapaian obyektif kebijakan; (4) Produk atau output yang diharapkan sebagai hasil akhir kebijakan; (5) *Benefit* yang didapat dari kebijakan yang dijalankan.

3.4.1 Kisi-Kisi Instrumen

Peneliti membatasi diri pada penggalian data atas faktor-faktor tertentu saja. Untuk itu perlu dibangun kisi-kisi instrumen sebagai pedoman peneliti dalam menggali data yang diinginkan. Berikut adalah kisi-kisi instrumen yang akan dituangkan dalam pedoman wawancara, kuesioner, dan rencana studi dokumentasi yang akan disampaikan kepada para partisipan.

**Tabel 3.1. Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Desain
EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM *GETTING ZERO TO HALINAR* (HANDPHONE, PUNGLI, DAN
NARKOBA) DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IA CIPINANG JAKARTA**

Masalah Evaluasi	Komponen	Indikator	Teknik Pengumpulan data	Instrumen	Sumber Data	
1	2	3	4	5	6	
Standar kriteria desain	Kebijakan landasan program	Kesesuaian landasan hukum yang menjadi dasar program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara	- Dokumentasi wawancara - Pedoman wawancara	- Direktorat Pemasyarakatan - Kepala Pemasyarakatan Cipinang Jakarta	Jenderal <i>Lembaga Kelas IA</i>
	Tujuan Program	Terlaksananya tujuan program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara	- Dokumentasi wawancara - Pedoman wawancara	- Direktorat Pemasyarakatan - Kepala Pemasyarakatan Cipinang Jakarta - Petugas Pemasyarakatan Cipinang Jakarta	Jenderal <i>Lembaga Kelas IA</i> <i>Lembaga Kelas IA</i>
	Sasaran Program	Terlaksananya sasaran program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara	- Dokumentasi wawancara - Pedoman wawancara	- Direktorat Pemasyarakatan - Kepala Pemasyarakatan Cipinang Jakarta - Petugas Pemasyarakatan Cipinang Jakarta	Jenderal <i>Lembaga Kelas IA</i> <i>Lembaga Kelas IA</i>
	Strategi Program	Terlaksananya strategi program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara	- Dokumentasi wawancara - Pedoman wawancara	- Direktorat Pemasyarakatan - Kepala Pemasyarakatan Cipinang Jakarta - Petugas Pemasyarakatan Cipinang Jakarta	Jenderal <i>Lembaga Kelas IA</i> <i>Lembaga Kelas IA</i>

**Tabel 3.2 Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Instalasi (Jaringan Kerja)
EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM *GETTING ZERO TO HALINAR (HANDPHONE, PUNGLI, DAN NARKOBA)* DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IA CIPINANG JAKARTA**

Masalah Evaluasi	Komponen	Indikator	Teknik Pengumpulan data	Instrumen	S
1	2	3	4	5	
Korelasi Pelaksana an Program	Kerjasama kegiatan program	Kesesuaian kerjasama dengan <i>stakeholders</i> yang berkaitan dengan program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara	- Dokumentasi - Pedoman wawancara	- Direk Pema - Kepa Pema IA Ci - POLI - TNI - Kejal - Swas
	Koordinasi Program	Terwujudnya koordinasi antar <i>stakeholders</i> terkait program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara	- Dokumentasi - Pedoman wawancara	- Direk Pema - Kepa Pema IA Ci - POLI - TNI - Kejal - Swas
	Evaluasi/Monito-ring Program	Terlaksananya evaluasi/monito-ring terhadap program	- Dokumentasi - Wawancara	- Dokumentasi - Pedoman wawancara	- Direk Pema - Kepa Pema IA Ci - POLI

**Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Proses
EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM *GETTING ZERO TO HALINAR (HANDPHONE, PUNGLI, DAN NARKOBA)* DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IA CIPINANG JAKARTA**

Masalah Evaluasi	Komponen	Indikator	Teknik Pengumpulan data	Instrumen	Sumber Data
1	2	3	4	5	6
Pelaksanaan Program	Deskripsi program	Terlaksananya isi, <i>standart operating procedure</i> , monitoring dan <i>quality assurance</i> program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara - Observasi	- Dokumentasi - Pedoman wawancara - Pedoman Observasi	- Direktorat Pemasaryakatan Kepala <i>Lembaga Pemasaryakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta - Petugas <i>Lembaga Pemasaryakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta

Terwujudnya <i>standart operating procedure</i> program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara - Observasi	- Dokumentasi - Pedoman wawancara - Pedoman Observasi	- Direktorat Jenderal Pemasyarakatan - Kepala <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta - Petugas <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta
Terlaksananya <i>monitoring</i> pada program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara - Observasi	- Dokumentasi - Pedoman wawancara - Pedoman Observasi	- Direktorat Jenderal Pemasyarakatan - Kepala <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta - Petugas <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta
Terwujudnya <i>quality assurance</i> program <i>Getting Zero to Halinar</i>	- Dokumentasi - Wawancara - Observasi	- Dokumentasi - Pedoman wawancara - Pedoman Observasi	- Direktorat Jenderal Pemasyarakatan - Kepala <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta - Petugas <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta

Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Tahapan Evaluasi Produk

EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM *GETTING ZERO TO HALINAR (HANDPHONE, PUNGLI, DAN NARKOBA)* DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IA CIPINANG JAKARTA

Masalah Evaluasi	Komponen	Indikator	Teknik Pengumpulan data	Instrumen	Sumber Data
1	2	3	4	5	6
Hasil dari Pelaksanaan Program	Hasil program	Kesesuaian implementasi kegiatan dengan penurunan jumlah pelanggaran di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta	- Dokumentasi - Wawancara - Observasi	- Dokumentasi - Pedoman wawancara - Pedoman Observasi	- Direktorat Jenderal Pemasyarakatan - Kepala <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta - Petugas <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta
		Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perubahan perilaku target program di	- Dokumentasi - Wawancara - Observasi	- Dokumentasi - Pedoman wawancara - Pedoman Observasi	- Direktorat Jenderal Pemasyarakatan - Kepala <i>Lembaga Pemasyarakatan</i> Kelas IA Cipinang Jakarta - Petugas <i>Lembaga</i>

3.5 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah) atau disebut juga *naturalistic observation* (Kabir, 2016: 202-242), dengan tahapan sebagai berikut: *pertama*, observasi (*participant observation*), metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan dimana peneliti terlibat keseharian informan (Sujarweni, 2015:32); *kedua*, wawancara mendalam (*indepth interview*) dilakukan secara sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian (Marzuki,2001:62), dan peneliti mengandalkan beberapa metode pengumpulan data untuk memeriksa keaslian hasil (Kabir,2016:202); *ketiga*, dokumentasi, proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian yang berasal dari data yang berbentuk arsip (dokumen), sumber data yang relevan (Guba & Lincol dalam Moleong, 2007: 216).

3.6 Teknik Analisis Data

Semua data yang dikumpulkan melalui wawancara, telaah dokumen, dan observasi akan dianalisis secara deskriptif kualitatif. Pertama, peneliti akan melakukan telaah dokumen terkait, yaitu berupa peraturan-peraturan perundangan yang menjadi landasan dalam implementasi Program *Getting Zero to Halinar* di Lapas atau Rutan, khususnya DKI Jakarta.

Peneliti menggali data di lapangan dengan cara melakukan wawancara dengan para informan dan melakukan observasi di Lapas terpilih. Hasil wawancara dan observasi dibandingkan dengan standar yang tertulis di dokumen yang telah dipelajari, sehingga ditemukan apakah implementasi kebijakan sudah sesuai dengan standar (*adequate*), atau telah terjadi ketidaksesuaian (*discrepancy*). Langkah yang paling signifikan dalam analisis data di atas adalah pengkodean, cara pengkodean (Cresswell dalam Wirawan, 2012: 123), Tema inilah yang dianggap sebagai *findings*. Selanjutnya tema ini diinterpretasi dengan merujuk pada standar atau penelitian-penelitian sebelumnya.

Penentuan bobot dengan menggunakan Metode USG (*Urgency, Seriousness dan Growth*). Menurut Azwar (1996) yang dikutip oleh Candra Santoso, A. (2017) dalam (Gunawan, 2018: 82) merupakan salah satu metode untuk menentukan prioritas masalah.

Tabel 3.5 Peringkat Pembobotan Berdasarkan Subfokus Evaluasi

Sub Fokus	U	S	G	Total
<i>Design</i>	1	1	1	3
<i>Instalation</i>	1	2	1	4
<i>Process</i>	4	3	3	10
<i>Product</i>	2	3	2	8
<i>Benefit</i>	2	2	3	7

Subfokus *process*/pelaksanaan program dinilai sangat mempengaruhi dan menjadi faktor dominan agar terwujudnya tujuan dari program. Dengan demikian komponen pada tiap-tiap subfokus memiliki besaran bobot yang besarnya berbeda dengan komponen subfokus lainnya. Penilaian diberikan berdasarkan hasil analisis dari hasil wawancara dan observasi lapangan yang bila teridentifikasi tidak terdapat kesenjangan (deskrepansi) maka nilainya adalah 0 (nol), sedangkan bila teridentifikasi terdapat kesenjangan (deskrepansi) maka diberikan nilai 1 (satu). Penghitungan antara bobot dan nilai akan menunjukkan dominasi subfokus dalam hasil evaluasi terhadap program *Getting Zero to Halinar*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Desain Program

Dalam penelitian ini, mekanisme untuk merumuskan tujuan program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang Jakarta atau program mendapatkan nol untuk halinar di Lapas merujuk pada Surat Edaran Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 2013 tentang Program Aksi "Mendapatkan Nol ke Ponsel, Ilegal Retribusi dan Narkotika "(Halinar) dan Surat Edaran Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-126.PK.02.10.01 dari 2019 tentang Langkah Progresif dan Upaya Serius Pemberantasan Narkoba di Pusat Penahanan Negara/Cabang Pusat Penahanan Negara, Lembaga Pemasyarakatan, dan Lembaga Pengembangan Anak Khusus bertujuan Lembaga Pemasyarakatan di seluruh Indonesia untuk mengikuti langkah-langkah progresif yang dimaksud.

Akan tetapi, dalam pelaksanaannya, kekuatan dari surat edaran tersebut dinilai masih lemah dan belum memberikan efek mengikat yang wajib untuk dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan sehingga yang saat ini dilakukan oleh petugas adalah sebatas pembinaan, dan belum mampu mengubah sifat dan sikap petugas yang tidak bermoral dalam membina warga serta keberadaan program serta belum berdampak positif dalam membina warga binaan. Terdapat kelemahan dalam hal standar kriteria desain yang menjadi kebijakan landasan program, yaitu kesesuaian landasan hukum yang menjadi dasar program *Getting Zero to Halinar yang meliputi* penentuan sasaran, penentuan kelengkapan, sampai kepada penentuan standar program. Adanya pandangan dari informan lain yang terus berupaya untuk meningkatkan derajat hierarki legalitas dari Surat Edaran Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Pedoman Lembaga Pemasyarakatan, Rutan dan Cabang Rutan Bebas Dari *Handphone*, Pungli dan Narkoba (Halinar) yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan. Dalam hal ini untuk hierarki dasar hukum Surat Edaran Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 dapat dinaikkan/ditingkatkan menjadi Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia.

Meskipun demikian dari beberapa informan lain juga berpendapat bahwa peningkatan terhadap Surat Edaran Program *Getting Zero to Halinar* sejatinya tidak berpengaruh secara signifikan dalam pencapaian tujuan program *Getting Zero to*

Halinar. Hal ini didasarkan situasi dan kondisi di lapangan yang mencerminkan aspek legalitas atau tingkat hirarki peraturan yang menjadi payung hukum program *Getting Zero to Halinar* tidak terlalu menjadi *concern* dari para informan.

Para informan tersebut berpendapat adalah lebih cenderung melihat pada unsur lain, seperti sarana dan prasarana serta sumberdaya manusia. Para informan tersebut memposisikan dasar hukum yang tersedia hanya sebagai acuan peraturan yang harus dilaksanakan di lingkungan Lapas, yaitu sebagai suatu norma yang mengatur tindakan yang boleh dilakukan atau tindakan yang tidak boleh dilakukan. Apabila aturan tersebut dilanggar maka ada konsekuensi yang harus dihadapi berupa sanksi yang juga dimuat dalam aturan tersebut. Untuk mempermudah dalam memahami data kualitatif yang dijelaskan sebelumnya maka dapat dideskripsikan melalui tabel berikut:

Tabel 4.1 Evaluasi Desain Program

Fokus Evaluasi	Komponen	Indikator	Discrepancy / Kesenjangan	Bobot	Nilai	Jumlah	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7	8
Standar kriteria desain	Kebijakan landasan program	Kesesuaian landasan hukum <i>Getting Zero to Halinar</i>	Tidak	3	0	0	Kebijakan yang ada masih dapat menjadi payung hukum terhadap pelaksanaan program
	Tujuan Program	Terlaksananya tujuan program <i>Getting Zero to Halinar</i>	Ada	3	1	3	Tujuan belum sepenuhnya tercapai
	Sasaran Program	Terlaksananya sasaran program <i>Getting Zero to Halinar</i>	Tidak	3	0	0	Sudah tepat sasaran yaitu difokuskan kepada WBP
	Strategi Program	program <i>Getting Zero to Halinar</i>	Tidak	3	0	0	Strategi sudah dijalankan sesuai
						3	

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti, 2019.

Berdasarkan varian jawaban yang diperoleh dari informan, diperoleh gambaran yang menjelaskan konteks evaluasi pada aspek desain. Dari aspek legalitas pada unsur desain program tidak ditemukan masalah yang menjadi kendala dalam pelaksanaan Program Anti Halinar pada Lapas. Peneliti berpendapat dasar hukum yang selama ini digunakan, walaupun hanya berupa Surat Edaran Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 Tentang Pedoman Lapas, Rutan Dan Cabang Rutan Bebas Dari *Handphone*, Pungli Dan Narkoba (Halinar) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia bahwa keberlakuannya masih memadai.

Dalam temuan lapangan juga terungkap fakta bahwa Direktorat Jenderal Pemasyarakatan mengeluarkan Surat Edaran lain yang juga mendukung pelaksanaan Program Anti Halinar, yaitu melalui Surat Edaran Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-126.PK.02.10.01 Tahun 2019 tentang Langkah-Langkah Progresif dan Serius Upaya Pemberantasan Narkoba di Rumah Tahanan Negara/Cabang Rumah Tahanan Negara, Lembaga Pemasyarakatan, dan Lembaga Pembinaan Khusus Anak yang ditujukan bagi UPT Pemasyarakatan di seluruh Indonesia untuk mengikuti langkah-langkah progresif yang dimaksud, terkait dengan upaya pemberantasan narkoba di Rutan/Cab.Rutan, Lembaga Pemasyarakatan dan LPKA serta menghilangkan budaya laten pembiaran, penguasaan, dan penyalahgunaan *handphone* oleh tahanan/narapidana/anak serta memastikan petugas tidak terlibat dalam pemanfaatan keuntungan, dan menindas petugas dan tahanan/narapidana/anak yang terlibat, sebagai wujud pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

Berdasarkan isi Surat Edaran Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-126.PK.02.10.01 Tahun 2019, peneliti berpendapat bahwa surat edaran tersebut sudah dapat digunakan sebagai dasar hukum dalam pencegahan penggunaan *handphone*, pungli dan penggunaan narkoba di Lapas. Kemudian, realitas temuan peneliti di lapangan, yaitu adanya pandangan dari informan lain yang terus berupaya untuk meningkatkan derajat hierarki legalitas dari Surat Edaran Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Pedoman Lembaga Pemasyarakatan, Rutan dan Cabang Rutan Bebas Dari *Handphone*, Pungli dan Narkoba (Halinar) yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan. Dalam hal ini untuk hierarki dasar hukum Surat Edaran Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 dapat

dinaikkan/ditingkatkan menjadi Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia.

Berpedoman pada surat edaran yang ada, peneliti berpendapat bahwa setelah melihat situasi dan kondisi yang ada terkait pelaksanaan Program *Getting Zero to Halinar* maka peningkatan hirarki dasar hukum tersebut sesungguhnya tidak berpengaruh secara signifikan dalam pencapaian tujuan program ini sebab berdasarkan situasi dan kondisi di lapangan yang mencerminkan aspek legalitas atau tingkat hirarki peraturan yang menjadi payung hukum program *Getting Zero to Halinar* tidak terlalu menjadi *concern* dari para informan.

Terkait dengan situasi dan kondisi seperti ini maka menurut peneliti bahwa pengetahuan dan keterampilan petugas Lapas perlu ditingkatkan dengan *treatment* Manajemen Suber Daya Manusia (MSDM). Peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah sebuah fakta yang harus ada dan dilaksanakan dengan rencana, intensif, fokus dan afektif, dan proses pembangunan yang efisien.

Hal ini menjadi logis melihat pengalaman kerja masing-masing informan dalam kesehariannya berhadapan langsung dengan Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP), Para informan tersebut memposisikan dasar hukum yang tersedia hanya sebagai acuan peraturan yang harus dilaksanakan di lingkungan Lapas, yaitu sebagai suatu norma yang mengatur tindakan yang boleh dilakukan atau tindakan yang tidak boleh dilakukan. Apabila aturan tersebut dilanggar maka ada konsekuensi yang harus dihadapi berupa sanksi yang juga dimuat dalam aturan tersebut. Kemudian, terdapat beberapa faktor lain yang menurut peneliti lebih signifikan untuk mendukung pencapaian tujuan program *Zero to Halinar* di Lapas adalah ketaatan atas hukum (*obey of the law*), yaitu kewajiban untuk mematuhi hukum adalah kewajiban untuk dilakukan, atau hal seperti apa yang harus dilakukan seseorang (Sevel, 2018:37). *Obey of the law* dapat dimaknai sebagai unsur-unsur yang harus dipenuhi agar orang-orang tunduk atas muatan dalam aturan tersebut, ketaatan atas hukum atau patuh terhadap nilai-nilai hukum itu sendiri yang dapat dilihat dan dirasakan oleh sesama anggota masyarakat (Sevel, 2018:10-11).

Menurut beberapa informan khususnya petugas, dapat diketahui pula dengan adanya kewajiban bagi setiap UPT untuk menjadikan atau membuat UPT tersebut menjadi zona Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih

Melayani (WBBM) sehingga menuntut para petugas untuk selalu memberikan pelayanan terbaik kepada Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) dan masyarakat sehingga kewajiban tersebut berkorelasi dengan Program *Getting Zero to Halinar*. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian *World Health Organization* (2013), strategi mengelola dan mengoordinasikan semua lembaga dan sumber daya terkait yang berkontribusi terhadap kesehatan dan kesejahteraan tahanan adalah tanggung jawab seluruh pemerintah.

Menurut Coyle (2002:13), pada kenyataannya, aspek terpenting dari sebuah penjara adalah dimensi manusia, karena penjara terutama berkaitan dengan orang-orang. dan dua kelompok orang terpenting di penjara adalah tahanan dan staf yang merawat mereka serta penjara harus dikelola dengan baik merupakan sifat hubungan antara kedua kelompok ini. Akan tetapi dalam implementasinya, menurut beberapa informan masih terdapat kesulitan dalam menjalankan strategi terhadap program *Getting Zero to Halinar* tersebut. Adapun permasalahannya yaitu *pertama* terkendala dari minimnya jumlah Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya Petugas, yang melaksanakan program tersebut dikarenakan kelebihan daya tampung Lapas Kelas IA Cipinang sehingga dalam hal pengawasan menjadi kurang maksimal.

Hal ini senada dengan hasil temuan UNODC *Country Programme for Indonesia* (2017-2020) menyatakan bahwa yang memperparah masalah ini adalah kepadatan yang signifikan, yang ada dalam sistem lembaga pemasyarakatan di Indonesia. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya karena pemerintah belum dapat menyediakan sumber daya, keamanan, dan personel yang memadai sementara sumber daya jangka panjang juga belum tersedia (Narag and Jones,2015:21), UNODC *Country Programme for Indonesia* (2017-2020). *Kedua*, minimnya sosialisasi terhadap tujuan, sasaran dan strategi program *Getting Zero to Halinar* kepada Petugas maupun WBP sehingga menyebabkan strategi yang dijalankan menjadi tidak efektif, dan *ketiga* adalah faktor utama dari belum maksimalnya strategi program ini adalah masih banyaknya WBP di Lapas Kelas IA Cipinang yang belum memiliki kesadaran dan ketaatan terhadap aturan yang telah dibuat.

4.2 Evaluasi Jaringan atau Korelasi Program

Evaluasi terhadap jaringan atau korelasi dimaksudkan untuk menilai apakah kerjasama yang dilakukan dengan pihak lain dapat terlaksana dengan baik untuk mendukung program. Terkait dengan kerjasama, pihak Lapas Kelas IA Cipinang telah bekerja sama dengan beberapa stakeholder terkait diantaranya Kepolisian, TNI maupun dengan pihak BNN serta pihak swasta. Dalam implementasinya permasalahan muncul pada saat kerjasama dengan pihak BNN dimana ditemukan suatu kondisi yang dianggap cenderung menimbulkan dampak dan ekses negatif secara sepihak, yaitu dari pihak Masyarakat. Konteksnya, ketika terjadi penangkapan pelaku kasus narkoba di dalam Lapas yang muncul ke tataran publik melalui liputan media massa seolah-oleh menjadi klaim keberhasilan dari BNN sebagai pelaku penangkapan namun ekses negatifnya ditimpakan kepada Lapas dimana kejadian tersebut berlangsung.

Permasalahan lain yang menjadi tantangan tersendiri bagi Masyarakat juga ketika ada instansi lain seperti BNN tidak memberikan data dan informasi terkait jaringan narkoba yang melibatkan WBP. Adanya kekuatiran dari BNN terjadinya “kebocoran” informasi sehingga data dan informasi itu hanya diperkenankan untuk internal BNN. Masyarakat menilai sangat berkepentingan dengan data, dan informasi jaringan narkoba dimaksud guna efektifitas program *Getting Zero to Halinar* serta peningkatan keamanan dan ketertiban di dalam Lapas. Sedangkan kerja sama dengan pihak Kepolisian Republik Indonesia relatif berjalan dengan baik.

Ada dua pandangan yang bersumber dari jawaban informan yang berkaitan dengan korelasi pelaksanaan program *Getting Zero to Halinar*. Pandangan pertama menyatakan bahwa pelaksanaan jaringan kerja sama dengan instansi di luar Masyarakat, seperti Kepolisian Republik Indonesia, Kodim 0505 Jakarta Timur di bawah Korem 051 Wijayakarta dan Badan Narkotika Nasional (BNN) telah berjalan dengan efektif sesuai dengan tujuan Program Anti Halinar. Lapas Kelas IA Cipinang, tidak dapat bekerja sendiri, dalam mengupayakan terlaksananya Program Anti Halinar. Lapas membutuhkan dukungan nyata dari pihak luar seperti halnya Kepolisian Republik Indonesia, Kodim sesuai wilayah UPT Masyarakat berada dan BNN sebagaimana telah disebutkan sebelumnya.

Kerjasama yang efektif dilihat dan diukur dari terlaksananya razia bersama, tes urin dan rehabilitasi bagi WBP yang dilakukan oleh BNN untuk mendeteksi

pengguna narkoba dan peredarannya di lingkungan Lapas. Dengan Kodim sebagai komando pembinaan dan operasional kewilayahan Tentara Nasional Indonesia (TNI) Angkatan Darat telah terbentuk kesepakatan atau kesiapan untuk mengantisipasi keamanan ketika terjadi gangguan ketertiban dan keamanan. Sinergis kerja sama yang telah dijalankan dengan beberapa pihak sudah berjalan baik.

Pelaksanaan jaringan kerjasama lainnya juga dapat dilihat dari dilakukannya kerjasama antara Direktorat Bina Keamanan dan Ketertiban, Direktorat Jenderal Pemasarakatan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan PT Pasopati Nusantara tentang Peningkatan Teknologi Telekomunikasi dan *Informasi Integrated Wartelus (I-Wartelus)* dan *Integrated Video CCTV (I-Video CCTV)* pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pemasarakatan, Divisi Pemasarakatan, dan UPT Pemasarakatan di seluruh Indonesia.

Dalam konteks pelatihan dan pengembangan teknis yang diperlukan staf penjara adalah berupa pengetahuan dan keterampilan tentang penggunaan teknologi keamanan, kunci, peralatan pengawasan, bagaimana menyimpan catatan yang tepat dan jenis laporan apa yang perlu ditulis, memahami pentingnya hubungan langsung staf penjara dengan tahanan, mengetahui siapa tahanan mereka, dan bagaimana para tahanan cenderung berperilaku. menurut Coyle, 2002,22) . Oleh karena itu, pendekatan MSDM digunakan sebagai *treatment* untuk merealisasikan program *Getting Zero To Halinar* sebagai salah satu syarat yang diperlukan untuk implementasi Visi dan Misi, guna meningkatkan kinerja organisasi (du Plessis, Douangphichit, & Dodd, 2016:12; Gerry Dessler dalam Widodo, 2015:2), dan pada saat yang sama dapat meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan melalui perekrutan, pelatihan dan pengembangan, pengembangan profesional, kompensasi dan manfaat, penilaian kinerja (Ahammad, 2017:415; Dressler, 2007 dalam Okoye & Ezejiofor, 2013:253), dan memastikan kepatuhan hukum (Benedek, 2012:136; Dirk Huds, 2010 dalam Okoye & Ezejiofor, 2013:253 - 254).

Pelatihan dan pengembangan dapat diberikan oleh perusahaan baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan dan/atau mempelajari keterampilan baru untuk pekerjaan saat ini atau masa depan (Collin, Van der Heijden, & Lewis, 2012:155, Susan,2012 dalam Okoye & Ezejiofor, 2013:251) di bidangnya masing-masing, dan memastikan bahwa pekerja yang terlatih

akan mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan zaman (Jagannathana, Rab and Maclean, 2019:4).

Berdasarkan hasil pengamatan serta jawaban yang diperoleh dari informan, terdapat 10 unit *Closed Circuit Television* (selanjutnya disebut CCTV). Terdapat beberapa pandangan informan terkait keberadaan dan efektivitas CCTV yang beroperasi di Lapas Kelas IA Cipinang. Pemasangan CCTV yang dilakukan untuk membenahi Lapas dinilai merupakan suatu upaya sia-sia. Hal ini dikarenakan penggunaan dan pengawasan yang dilakukan melalui media CCTV tersebut kurang dimaksimalkan. CCTV di dalam Lapas dinilai tidak efektif meredam pelanggaran yang dilakukan WBP karena keterbatasan jumlah unit serta sumber daya manusia (SDM) pengelola teknologi tersebut.

Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa permasalahan yang terkait dengan keterbatasan jumlah unit dan SDM sebagai pengelola teknologi tersebut harus segera dipenuhi oleh pemerintah. Hal ini senada dengan temuan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengaturan kelembagaan untuk kesehatan penjara, yaitu mengelola dan mengoordinasikan semua lembaga dan sumber daya terkait yang berkontribusi terhadap kesehatan dan kesejahteraan tahanan adalah tanggung jawab seluruh pemerintah (UNDOC & World Health Organization, 2013).

Terkait dengan pengembangan profesional berkelanjutan (*Continuing Professional Development* - CPD) maka peneliti berpendapat bahwa pengembangan profesional berkelanjutan harus dilaksanakan terhadap staf penjara karena CPD merupakan solusi yang efektif dan tepat untuk mengatasi keterbatasan jumlah SDM sebagai pengelola teknologi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang terkait dengan pengembangan profesional berkelanjutan (*Continuing Professional Development* - CPD), menyangkut praktik dan memiliki berbagai bentuk tergantung pada kebutuhan saat ini dari masing-masing karyawan dan pengusaha yang ditujukan untuk pengembangan karyawan di luar yang berasal dari pelatihan awal mereka baik dilakukan secara formal dan informal guna mengembangkan keahlian profesional dan pengalaman profesional yang menghasilkan pembelajaran menjadi tujuan yang jelas. (Collin, Van der Heijden, & Lewis, 2012) untuk meningkatkan pengawasan serta terlaksananya program *Getting Zero to Halinar* di lingkungan Lapas Kelas IA Cipinang.

Dalam hal ini teknologi yang diterapkan di Lapas dengan alat pengacak sinyal. *Jammer* atau alat pengacak sinyal yang berfungsi untuk mengganggu jaringan ponsel dengan memancarkan sinyal pada frekuensi yang sama sehingga dua sinyal ini bertabrakan dan saling meniadakan. Informan berpandangan bahwa pemasangan 12 unit alat pengacak sinyal tersebut cukup efektif untuk menekan jumlah penggunaan *handphone* di dalam Lapas. Namun, sejak alat tersebut dipasang, timbul keluhan dari warga di sekitar Lapas. Khususnya yang tinggal di sekitar Lapas Narkotika Cipinang. Saat alat *jammer* tersebut diaktifkan memaksa warga harus berjalan sejauh dua ratus meter untuk dapat memperoleh sinyal *handphone*. Sementara pandangan kedua menyatakan bahwa kerja sama yang sudah berjalan dengan Kepolisian dan BNN dirasakan belum efektif dengan merujuk masih terjadinya pelanggaran atas program *Getting Zero to Halinar*.

Terdapat hal yang menarik terkait dengan kerjasama yang telah dilakukan oleh pihak Lapas Kelas IA Cipinang dengan pihak BNN. Kondisi ini dianggap eksese negatif yang dirasakan secara sepihak, yaitu dari pihak Masyarakat. Konteksnya, ketika terjadi penangkapan pelaku kasus narkoba di dalam Lapas. yang muncul ke tataran publik melalui liputan media massa seolah-oleh menjadi klaim keberhasilan dari BNN sebagai pelaku penangkapan dan eksese negatifnya ditimpakan kepada Lapas dimana kejadian tersebut berlangsung.

Permasalahan lain yang menjadi tantangan tersendiri bagi Masyarakat juga ketika ada instansi lain seperti BNN tidak memberikan data dan informasi terkait jaringan narkoba yang melibatkan WBP. Adanya kekhawatiran dari BNN terjadinya "kebocoran" informasi sehingga data dan informasi itu hanya diperkenankan untuk internal BNN. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, ke depan perlu diagendakan suatu mekanisme membangun "saling kepercayaan" antara BNN dan Masyarakat terkait informasi jaringan narkoba yang ada di lingkungan Masyarakat. Masyarakat menilai sangat berkepentingan dengan data, dan informasi jaringan narkoba dimaksud guna efektifitas program *Getting Zero to Halinar* serta peningkatan keamanan dan ketertiban di dalam Lapas.

Peneliti memahami argumentasi yang dibangun dalam suatu kerja sama seharusnya menimbulkan keuntungan bersama masing-masing pihak (*mutual benefit*), tidak boleh suatu kerja sama yang dibangun kemudian hanya memberikan keuntungan bagi salah satu pihak saja. Argumentasi tersebut dibangun dengan

menggunakan pendekatan moralitas dan etik. Pemahaman tersebut berguna untuk menjamin keberlangsungan kerja sama dalam waktu yang panjang (*sustainable cooperation*) dalam mewujudkan tujuan bersama antarpihak. Sedangkan kerja sama dengan pihak Kepolisian Republik Indonesia relatif berjalan dengan baik. Hal ini dengan merujuk standar operasi prosedur (SOP) Masyarakatan terhadap temuan pelanggaran penggunaan *handphone*, pungli dan peredaran narkoba dalam program *Getting Zero to Halinar* mendapatkan penanganan yang berbeda. Temuan terhadap penyalahgunaan *handphone* oleh WBP maka dilakukan penyitaan yang selanjutnya akan dilakukan pemusnahan atau dikembalikan ke pihak keluarga.

Temuan terhadap adanya kasus dugaan pungli akan dilakukan pemeriksaan terhadap WBP yang menjadi korban pungli dan akan diberikan sanksi internal bagi Pegawai dan atau Petugas Lapas yang terlibat. Sedangkan untuk temuan kasus narkoba harus dilaporkan kepada pihak yang berwajib, dalam hal ini adalah Kepolisian Republik Indonesia. Langkah strategis yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pertemuan periodik sebagai koordinasi gerak dan kegiatan bersama dengan para pihak yang berkepentingan dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencegah dan menindak pelanggaran peredaran narkoba di Lapas, khususnya Lapas Kelas IA Cipinang.

Kemudian, dari aspek *monitoring* dan evaluasi (monev) terhadap kerjasama, menurut pendapat informan, sejauh ini belum pernah dilakukan evaluasi dan monitoring terhadap kerjasama yang ada. Menurut UNODC *Country Programme for Indonesia 2017 – 2020* (2017: 63), *monitoring* dan evaluasi (monev) terdiri dari: (1) Fokus-hasil dan atribusi, pemantauan dan evaluasi tingkat program akan fokus pada analisis kontribusi untuk hasil-hasil melalui mendukung pengiriman keluaran yang ditentukan; (2) Kualitas layanan, bertanggung jawab untuk menyediakan layanan yang relevan dan berkualitas tinggi untuk menentukan relevansinya dengan 'pengguna / klien', efisiensi pengiriman, dan kontribusi yang diberikan kepada hasil; (3) Kepraktisan dan efektivitas biaya dilaksanakan secara efektif, praktis untuk dilaksanakan, dan juga harus memiliki sumber daya yang memadai, termasuk sehubungan dengan pengembangan kompetensi kepraktisan dan efektivitas biaya yang sedang berlangsung di antara staf dan mitra pelaksana.

Berdasarkan uraian UNODC *Country Programme for Indonesia 2017 – 2020* (2017: 63) terkait dengan *monitoring* dan evaluasi (monev) tersebut, dalam hal ini

peneliti berasumsi bahwa belum dilakukannya monitoring dan evaluasi terhadap kerjasama dikarenakan adanya ego sektoral dari masing-masing lembaga tersebut sehingga untuk menyatukan pandangan dan mendukung program *Getting Zero to Halinar* yang dirasakan tidak menjadi tujuan utama dari kerjasama tersebut. Dengan demikian, adanya monitoring dan evaluasi maka diharapkan tercipta sinergitas antar instansi yang menjadikan program tersebut menjadi semakin efektif dan efisien dalam implementasinya.

Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwa monitoring dan evaluasi untuk menyatukan pandangan dan mendukung program *Getting Zero to Halinar* belum dilakukan akibatnya secara realitas sampai dengan saat ini, masih terdapat pelanggaran terhadap penggunaan *handphone*, pelaksanaan pungli dan penggunaan narkoba di Lapas Kelas I Cipinang. Hal senada juga disampaikan oleh Nugroho (2009 : 135) yang menyatakan bahwa sebuah kebijakan publik tidak bisa dilepas begitu saja, tanpa dilakukan evaluasi. Evaluasi kebijakan dilakukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik untuk dipertanggung jawabkan kepada publiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, hal yang sangat penting untuk dilakukan evaluasi ataupun *monitoring* terhadap program *Getting Zero to Halinar* adalah terkait dengan keberlakuan Surat Edaran tersebut yaitu pada tahun 2013 sudah seharusnya dilakukan evaluasi dan *monitoring*.

Selanjutnya untuk menggambarkan poin temuan kunci dalam evaluasi jaringan atau kerjasama program maka dapat diketahui berdasarkan tabel berikut:

Tabel 4.2 Evaluasi Korelasi /Jaringan Program

Fokus Evaluasi	Komponen	Indikator	Discrepancy / Kesenjangan	Bobot	Nilai	Jumlah	Keterangan
			Ada / Tidak				
1	2	3	4	5	6	7	8
Korelasi Pelaksanan Program	Kerjasama kegiatan program	Kesesuaian kerjasama dengan <i>stakeholders</i>	Tidak	4	0	0	Dapat diketahui adanya jalinan kerjasama dengan beberapa K/L terkait
	Koordinasi Program	koordinasi antar	Ada	4	1	4	Masih adanya kekhawatiran atau

	stakeholders terkait program <i>Getting Zero to Halinar</i>						ketidakpercayaan pihak lain terhadap pertukaran data.
Evaluasi/Monitoring Program	Terlaksananya evaluasi/monit oring	Ada	4	1	4	monitoring atau evaluasi secara bersama dengan stakeholder terkait	
							8

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti, 2019.

4.3 Evaluasi Pelaksanaan (*Process*) Program

Indikator ini pada dasarnya ingin mengetahui sejauhmana terlaksananya dan terwujudnya isi, *standart operating procedure*, monitoring dan *quality assurance* pada program *Getting Zero to Halinar*. Merujuk standar operasi prosedur (SOP) Pemasarakatan terhadap temuan pelanggaran penggunaan handphone, pungli dan peredaran narkoba dalam program *Getting Zero to Halinar* mendapatkan penanganan yang berbeda. Temuan terhadap penyalahgunaan handphone oleh WBP maka dilakukan penyitaan yang selanjutnya akan dilakukan pemusnahan atau dikembalikan ke pihak keluarga. Temuan terhadap adanya kasus dugaan pungli akan dilakukan pemeriksaan terhadap WBP yang menjadi korban pungli dan akan diberikan sanksi internal bagi Pegawai dan atau Petugas Lapas yang terlibat.

Sementara untuk temuan kasus narkoba jika merujuk pada SOP yang ada harus dilaporkan kepada pihak yang berwajib, dalam hal ini adalah Kepolisian Republik Indonesia. Langkah strategis yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pertemuan periodik sebagai koordinasi gerak dan kegiatan bersama dengan para pihak yang berkepentingan dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencegah dan menindak pelanggaran peredaran narkoba di Lapas, khususnya Lapas Kelas IA Cipinang. Kemudian, dari aspek evaluasi dan monitoring terhadap kerjasama, menurut pendapat informan, sejauh ini belum pernah dilakukan evaluasi dan monitoring terhadap kerjasama yang ada. Hal yang demikian membuktikan bahwa masih terdapat pelanggaran terhadap penggunaan handphone, pelaksanaan pungli dan penggunaan narkoba di Lapas Kelas IA Cipinang.

Untuk memahami hasil temuan evaluasi *process* terhadap program yang dimaksud maka dapat terdeskripsi melalui tabel berikut:

Tabel 4.3 Evaluasi Proses Program

Fokus Evaluasi	Komponen	Indikator	Discrepancy / Kesenjangan	Bobot	Nilai	Jumlah	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7	8
Pelaksanaan Program	Deskripsi program	Terlaksananya isi, <i>standart operating procedure</i> , monitoring	Ada	10	1	10	Belum ada SOP Halinar
		Terwujudnya <i>standart operating procedure</i>	Ada	10	1	10	Belum ada SOP Halinar
		Terlaksananya <i>monitoring</i>	Ada	10	1	10	Belum pernah dilakukan monitoring
		Terwujudnya <i>Quality Assurance</i>	Ada	10	1	10	Belum adanya evaluasi dari pimpinan atau Kalapas
Total						40	

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti, 2019.

Dilihat dari pelaksanaan program terdapat beberapa aspek yang menjadi perhatian peneliti adalah sebagai berikut: *pertama*, dari aspek terlaksana dan terwujudnya isi *Standart Operating Procedure (SOP)*, dari hasil temuan dapat diketahui bahwa Petugas telah melaksanakan sesuai dengan SOP yang ditentukan. Namun demikian SOP yang dimaksud adalah SOP yang diterbitkan dari aturan yang bersifat umum, yaitu SOP Penanganan Gangguan Ketertiban dan Keamanan yang berasal dari Undang-Undang Masyarakat karena tidak tersedianya SOP secara khusus untuk mendukung program *Getting Zero to Halinar*. SOP dari Masyarakat terhadap temuan pelanggaran *handphone*, pungli dan narkoba mendapatkan penanganan yang berbeda.

Temuan terhadap pelanggaran *handphone* oleh WBP maka Petugas wajib melakukan penyitaan yang selanjutnya akan dilakukan pemusnahan atau

dikembalikan ke pihak keluarga. Terhadap temuan adanya kasus dugaan pungli akan dilakukan pemeriksaan terhadap WBP yang menjadi korban pungli serta oknum petugas yang diduga terlibat pungli. Jika terbukti melakukan pungli maka oknum petugas tersebut akan diberikan sanksi internal sesuai aturan yang berlaku. Adapun sanksi tersebut antara lain berupa penurunan pangkat hingga diberhentikan dengan tidak hormat. Dalam kasus peredaran narkoba, SOP yang ada menyatakan bahwa Petugas harus melaporkan kepada pihak yang berwajib, dalam hal ini adalah Kepolisian Republik Indonesia, untuk dilakukan proses lebih lanjut yang kemudian akan diberikan rekomendasi atau tindak lanjut terhadap kasus tersebut dari pihak Kepolisian. *Kedua*, dilihat dari aspek terlaksana dan terwujudnya *monitoring* dan *quality assurance* Program Getting Zero to Halinar.

Dalam konteks implementasi program *Getting To Zero* Halinar, sebenarnya TQM telah dilakukan, yaitu dalam bentuk pengawasan melekat (Waskat) sebagaimana Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). Dengan menerapkan pengawasan secara berjenjang atas Pegawai dan atau Petugas selaku Aparat Sipil Negara (ASN) di lingkungan birokrasi. SPIP merupakan salah satu sistem pengendalian pemerintah. Selain itu, terdapat sistem lainnya adalah Sistem Pengendalian Ekstern Pemerintah (SPEP). SPIP dilaksanakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Inspektorat melalui Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Sedangkan SPEP dilaksanakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), DPR/DPRD, Kepolisian, Kejaksaan, Komisi Pemberantasan Korupsi dan lembaga peradilan lainnya.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. SPIP bukan hanya upaya membentuk mekanisme administratif saja tetapi juga upaya melakukan perubahan sikap dan perilaku (*soft factor*). Peraturan yang ada bukan merupakan akhir namun merupakan awal dari langkah perbaikan. Oleh karena itu, implementasi SPIP dirasakan sangat bergantung kepada komitmen, teladan pimpinan dan niat baik dari seluruh elemen dan pejabat dan pegawai instansi pemerintah khususnya di Lapas

Kelas IA Cipinang. *Ketiga*, dari aspek pengelolaan sarana dan prasarana pendukung program ditemukan fakta bahwa secara umum sarana dan prasarana yang ada mampu mendukung pencapaian tujuan program *Getting Zero to Halinar*, meskipun tidak dipungkiri masih terdapat sarana dan prasarana yang perlu diperbaiki dan diperbaharui karena kondisinya sudah tidak layak untuk digunakan.

Selanjutnya, jika ditinjau dari aspek pengelolaan sumber daya manusia (SDM), ditemukan fakta bahwa SDM menjadi kunci pokok dari pencapaian tujuan program *Getting Zero to Halinar*. Dari sisi pengelolaan sumber daya manusia, yang dimaksud adalah pegawai dan atau Petugas Lapas, dirasakan masih kurang dalam hal peningkatan pemahaman terhadap tugas dan fungsi yang diberikan kepada setiap pegawai dan atau Petugas. Hal yang demikian ternyata memiliki keterhubungan dengan integritas pegawai dan atau petugas yang bersangkutan. Temuan peneliti dilapangan bahwa informan menyatakan bahwa sebaik apapun sistem yang telah dibangun tanpa adanya dukungan sumber daya manusia, berupa Pegawai dan atau Petugas Lapas, yang memiliki integritas tinggi maka hampir dapat dipastikan program tersebut akan menemui kegagalan.

Dalam konteks ini, integritas dapat dimaknai, yaitu apa yang menyediakan nilai kehidupan dari dalam diri untuk mengubah kesadaran ke dalam tindakan. Jika integritas dilengkapi dengan panduan etika yang unggul dan konsisten maka saat ada ujian dari luar diri, diri akan memiliki kekuatan untuk membangkitkan keberanian agar memenangkan integritas pribadi dari ujian realitas sosial, politik, dan ekonomi kepentingan. Oleh karena itu, salah satu strategi pokok yang harus segera dilaksanakan dalam konteks menunjang pencapaian tujuan program *Getting Zero to Halinar* adalah dengan membangun integritas bagi tiap-tiap Pegawai dan atau Petugas Lapas Kelas IA Cipinang dalam menjalankan tugas-tugas harian di Lapas.

Integritas merupakan salah satu *soft skill* yang menjadi *modality* bagi seseorang untuk dapat tegak berkomitmen di tengah berbagai tekanan maupun bujukan untuk melakukan penyimpangan dari tata aturan yang berlaku di suatu tempat. Sebagai ilustrasi adalah paradigma yang berkembang di masyarakat Indonesia adalah sudah umum untuk mendapatkan kenyamanan fasilitas perlu biaya lebih. Dengan demikian perilaku pungli dianggap hal yang biasa dan sulit dikendalikan karena para pelaku, baik pemberi dan penerima, sama-sama mendapatkan keuntungan (*mutual benefit*).

Dari sisi peraturan payung hukum sekalipun pungli merupakan kegiatan yang terlarang, dalam praktiknya masih diperlukan dukungan sistem atau mekanisme yang menghilangkan potensi terjadinya tindak pungli tersebut. Dari Penelitian evaluasi ini diharapkan kedepannya akan ada suatu sistem atau mekanisme yang tidak memberikan peluang terjadinya pungli. Hal ini sejalan dengan dilakukan pengawasan melekat sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah.

Berdasarkan hasil evaluasi program yang dilakukan, peneliti berpandangan bahwa yang menjadi kata kunci dalam optimalisasi program *Getting Zero to Halinar* adalah peningkatan integritas Pejabat, Pegawai dan atau Petugas di lingkungan Lapas, dari manajemen tingkatan tertinggi sampai dengan terendah maupun lingkungan sekitar Lapas dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang telah ditentukan. Selain itu juga perlu dibangun komitmen bersama untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran program *Getting Zero to Halinar*. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi penanggung jawab pelaksanaan manajemen Pemasarakatan.

Isu lain yang mengemuka pada saat ini adalah kondisi riil kompetensi dari Pegawai dan atau Petugas yang secara langsung berhubungan dengan WBP belum memenuhi kompetensi dengan kriteria yang sudah ditetapkan dalam Standar Pelayanan Pemasarakatan. Dalam konteks ini, kedepan diharapkan ada langkah strategis yang harus dilakukan, yaitu melakukan pelatihan bagi para pegawai dan atau petugas untuk memenuhi standar kriteria kompetensi dimaksud karena hal ini menjadi bagian penting dari pencapaian tujuan program *Getting Zero to Halinar*.

Aspek lain yang memberikan kontribusi secara signifikan adalah kepemimpinan dalam lingkungan Pemasarakatan, pola budaya yang ada di masyarakat Indonesia masih bersifat patriarki, yaitu pimpinan diposisikan sebagai suri tauladan (*role model*) yang membawakan nilai-nilai positif kebaikan yang dianggap menjadi penuntun pola perilaku dari seluruh Pegawai dan atau Petugas di lingkungan Pemasarakatan. Hal ini menjadi titik fokus yang sangat strategis dalam upaya pencapaian tujuan program *Getting Zero to Halinar*, tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka pelaksana di bawah pimpinan tersebut akan sulit melakukan tugas dan fungsi sebagaimana diamanatkan sesuai dengan amanat Undang-Undang Pemasarakatan. Peran pemimpin sebagai penggerak organisasi memiliki tanggungjawab penting dalam membentuk

budaya organisasi. Lapas Kelas IA Cipinang ke depannya memiliki tantangan besar dalam membangun karakter serta mengembangkan kualitas kompetensi Pegawai dan atau Petugas Lapas.

Berdasarkan hasil evaluasi ini diharapkan ke depannya dibangun suatu sistem atau mekanisme yang tidak memberikan peluang terjadinya pungli. Untuk itu diperlukan Penelitian atau kajian lanjutan yang mendalam untuk mengidentifikasi titik kontak antara Pegawai dan atau Petugas Lapas dengan WBP dan Keluarga, maupun pihak lain yang berkepentingan dengan keberadaan Lapas. Selanjutnya, dilakukan tindakan mengeliminir potensi pungli pada tiap-tiap titik kontak tersebut. Keberhasilan sistem atau mekanisme tersebut sejatinya dapat menjadi indikator keberhasilan Program Anti Halinar.

Dalam pemahaman peneliti saat ini, yang menjadi kata kunci adalah peningkatan integritas Pegawai dan atau Petugas di lingkungan Lapas dari tingkatan tertinggi sampai tingkatan terendah maupun lingkungan sekitar Lapas. Penanggung jawab manajemen Pemasarakatan seharusnya secara intensif membangun komitmen bersama guna menginternalisasi nilai-nilai dalam Program Anti Halinar sebagai upaya mewujudkan pencapaian tujuannya. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan pendekatan kelompok per kelompok (*peer group*) dalam lingkungan Lapas. Ini merupakan realisasi kegiatan membangun integritas bagi Pegawai dan atau Petugas di Lapas, khususnya Lapas Kelas IA Cipinang. Kemudian, pandangan peneliti terkait dengan aspek lain yang memberikan kontribusi secara signifikan adalah kepemimpinan dalam lingkungan Pemasarakatan. Pola yang ada di masyarakat Indonesia dari sisi budaya masih bersifat patriarki, yaitu pimpinan dianggap sebagai suri tauladan (*role model*) yang membawakan nilai-nilai positif kebaikan yang dianggap menjadi penuntun pola perilaku dari seluruh Pegawai dan atau Petugas di lingkungan Pemasarakatan serta implementasi TQM.

Hal ini senada dengan hasil temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pentingnya upaya untuk mengembangkan hubungan antara budaya organisasi dan program-program yang lebih menekankan perlunya kecocokan budaya untuk keberhasilan implementasi dan penerapan strategi yang terikat keunggulan, mengadaptasi program sebelum penerapannya (R.Z.A. Aziz, H. Morita, 2014: 44-55 dalam Carvalho *et al.* (2017:133). Kemudian, hasil temuan penelitian Houston (2004:1) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki keunggulan, memungkinkan staf

untuk membuat program dan prosedur baru melalui *Total Quality Management* (TQM) yang telah diterapkan dalam banyak Lembaga Pemasyarakatan di Amerika Serikat dan hasilnya spektakuler dalam banyak kasus.

4.4 Evaluasi Hasil Program

Temuan penelitian terkait dengan hasil implementasi program, kegiatan dalam pengukuran kuantitas tindakan pelanggaran, perubahan perilaku target program dan perilaku unit pelaksana teknis *Lembaga Pemasyarakatan* serta perbaikan sarana pendukung program. Sebagai contoh fakta menunjukkan bahwa masih terdapat kontradiksi antara keberadaan dasar hukum / norma hukum yang ada dan penerapan norma hukum ini sebagaimana dibuktikan dengan semakin banyaknya kasus yang telah terjadi dan sebagai contoh adalah praktik pungutan liar (pungli). Dalam hal ini, indikasi praktek pungli cenderung ditemukan di Lapas, tahanan membayar penjaga untuk hak istimewa dengan cara memberikan suap kepada petugas sehingga menempatkan petugas dalam risiko dan dapat merusak reputasi institusi. Temuan selanjutnya yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) maka program *Getting Zero to Halinar* di Lembaga Pemasyarakatan adalah dinilai masih belum berjalan optimal. Hal ini dipengaruhi oleh faktor SDM yang belum memahami arti dari program yang dimaksud. Untuk lebih memahami evaluasi hasil terhadap program yang dimaksud maka dapat terdeskripsi melalui tabel berikut:

Tabel 4.4 Evaluasi Hasil Program

Fokus Evaluasi	Komponen	Indikator	Discrepancy / Kesenjangan	Bobot	Nilai	Jumlah	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7	8
Hasil dari Pelaksanan Program	Hasil program	Kesesuaian implementasi kegiatan dengan penurunan jumlah pelanggaran	Ada	8	1	8	Penurunan jumlah pelanggaran belum signifikan pada 3 pelanggaran yang dimaksud
		Kesesuaian implementasi kegiatan	Ada	8	1	8	Terjadi perubahan pada

dengan perubahan perilaku						target tetapi tidak permanen
Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perubahan perilaku	Ada	8	1	8		Terjadi perubahan pada petugas tetapi tidak permanen
Kesesuaian implementasi kegiatan dengan perbaikan sarana	Ada	8	1	8		Belum ada perbaikan terhadap sarana pendukung program
Total					32	

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti, 2019.

Terkait dengan aspek hasil implementasi program *Getting Zero to Halinar*, Peneliti menemukan varian jawaban yang beragam dari informan. Hal yang menarik adalah jawaban tersebut dipengaruhi kapasitas posisi informan dalam konteks pelaksanaan program *Getting Zero to Halinar*. Secara internal Pemasarakatan disebutkan bahwa pencapaian program *Getting Zero to Halinar* secara kuantitatif sudah mencapai 90%. Sedangkan pandangan dari eksternal Pemasarakatan menyatakan program ini tidak berhasil. Dalam hal ini, peneliti dapat memahami perbedaan varian jawaban yang beragam dari informan dan dari eksternal Pemasarakatan terkait dengan pelaksanaan program *Getting Zero to Halinar*. Menurut pendapat peneliti, kondisi realitas yang tercermin di lapangan adalah klaim secara ideal baru dapat dikatakan program *Getting Zero to Halinar* ini berhasil jika pelanggaran *handphone*, pungli dan peredaran narkoba bersih sampai 100% tidak terjadi di lingkungan Lapas.

Kondisi ini dipertegas klaim dari internal menyatakan bahwa secara obyektif program *Getting Zero to Halinar* ini belum berhasil secara 100% namun tidak dipungkiri bahwa pencapaian itu terealisasi walaupun belum 100%. Pandangan eksternal yang menyatakan bahwa program *Getting Zero to Halinar* belum berhasil karena faktanya masih banyak terjadi kasus *handphone*, pungli dan narkoba. Terkait dengan hal ini, peneliti berpendapat bahwa dalam pelaksanaan tugas-tugas pemsarakatan masih cenderung terjadi adalah adanya proses “tukar menukar”

kepentingan antara WBP dengan oknum pegawai dan atau petugas di Lapas Klas 1 Cipinang. Namun disisi lain, kondisi ini cenderung semakin berkembang yang diakibatkan oleh bekerjanya prinsip "*supply and demand*". Dengan demikian, efektivitas program *Getting Zero to Halinar* dari pandangan eksternal masih diragukan efektifitas pelaksanaan program ini karena adanya pengaruh dari prinsip *supply dan demand* seperti diuraikan di atas. Kemudian, dalam hal penggunaan *handphone* (dan juga narkoba) dilarang, namun pada sisi lain hal itu merupakan suatu kebutuhan yang esensial bagi kehidupan WBP. Akibat yang terjadi adalah perilaku sembunyi-sembunyi dengan berbagai cara agar mereka dapat memenuhi kebutuhannya tersebut.

Proses yang negatif ini berpotensi melibatkan pegawai dan atau petugas Lapas Klas 1 Cipinang yang memiliki kualitas integritas yang rendah. Dalam hal ini, peneliti melihat secara obyektif dari dua pandangan di atas terdapat suatu latar belakang kondisi yang tidak ideal, yaitu kondisi kelebihan penghuni (*over capacity*) WBP dibandingkan dengan kapasitas kamar sel yang tersedia dalam menampung WBP tersebut di Lapas. Menjadi suatu kemustahilan pencapaian tujuan Program Anti Halinar dengan kondisi sarana dan prasarana yang sangat tidak memadai dimana kapasitas Lapas Kelas IA Cipinang sebanyak 880 orang saat ini dihuni oleh 4177 orang sehingga terdapat kelebihan daya tampung sebanyak 375%. Selain itu rasio Petugas Lapas dengan jumlah penghuni sebagai WBP, dengan jumlah Petugas 200 orang harus mengawasi 4177 WBP, kondisi ini tidak akan efektif dalam menjalankan fungsi pengawasan. Berdasarkan kebutuhan jumlah Petugas dengan jumlah WBP yang harus diawasi diperkirakan angka idealnya 1 orang Petugas mengawasi 20 (dua puluh) orang WBP.

Selanjutnya, jika melihat kesesuaian implementasi kegiatan dengan penurunan jumlah pelanggaran di Lapas Kelas I Cipinang dapat diketahui bahwa penurunan tersebut tidak berdampak signifikan sejak Surat Edaran Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Program Aksi "*Getting Zero to Handphone, Pungutan Liar, dan Narkoba*" (Halinar) diterbitkan. Dalam hal ini, peneliti berpendapat bahwa tingkat pelanggaran baik dari penggunaan *handphone*, praktik pungli dan peredaran narkoba di Lapas cenderung masih tetap berlangsung dan trennya bahkan mengalami peningkatan. Disisi lain, sesungguhnya maksud dan tujuan diterbitkannya Surat Edaran tersebut adalah untuk menghilangkan

ketiga permasalahan tersebut, khususnya Lapas Kelas IA Cipinang Jakarta. Sebagai contoh, hasil temuan peneliti dilapangan, yaitu khusus terkait dengan praktik pungli masih saja tetap dirasakan sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu WBP yang berpendapat bahwa praktik pungli masih dilakukan oleh petugas ketika kami akan ditempatkan di sel. Adanya situasi *supply and demand* tersebut menjadi latar masih terjadinya praktik pungli di Lapas. Kondisi ini senada dengan hasil penelitian sebelumnya karena kurangnya sumber daya operasional di Lapas akibatnya adalah para narapidana membawa sumber daya mereka sendiri ke kedalam penjara, dan mereka membuat program, memelihara jaringan dan organisasi mereka sendiri (Narag & Jones, 2016:18).

Potensi lain berkaitan dengan praktik pungutan liar (pungli) juga dapat diketahui pada saat proses pemberian hak-hak bagi WBP seperti pemberian remisi, asimilasi, cuti bersyarat, pembebasan bersyarat dan lain lain. Hasil temuan peneliti dilapangan bahwa salah satu WBP menyatakan kepada peneliti bahwa pemberian hak tersebut sudah jelas aturannya dan kami sebagai WBP dapat mengetahui hal tersebut melalui aplikasi yang disediakan namun dalam implementasinya kami masih kesulitan dalam mengakses hak-hak yang kami miliki sehingga kami harus berhadapan kembali dengan petugas yang berpotensi adanya pungutan liar. Dalam konteks ini para korban, WBP menoleransi keberadaan pungli yang berhubungan dengan pemberian remisi, asimilasi, cuti bersyarat, pembebasan bersyarat dan lain lain.pemeran karena petugas memberikan akses dan kontrol terhadap hal-hal tersebut sehingga menjadi pasar ekonomi.

Kemudian, dari sisi perubahan perilaku target program dirasakan juga tidak berdampak secara signifikan dikarenakan fungsi dari Surat Edaran Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Program Aksi “*Getting Zero to Handphone, Pungutan Liar, dan Narkoba*” (Halinar) tersebut, menurut peneliti adalah hanya sebatas himbauan kepada WBP akibatnya belum menimbulkan efek jera kepada pelaku. Semboyan “*Getting Zero to Halinar*” sampai saat ini dirasakan masih belum terjadi. Pendapat peneliti diperkuat dan didukung data yang *valid*, masih tingginya jumlah pelanggaran *handphone* dan peredaran narkoba di Lapas sejak tahun 2014 sampai dengan saat ini.

Berdasarkan hasil penggeledahan di Lapas Kelas IA Cipinang tahun 2013 sampai dengan bulan Juli tahun 2019 nampak persebaran data yang fluktuatif. Asumsi

adanya penurunan tingkat pelanggaran berdasarkan adanya Program Anti Halinar hanya pada tahun 2013 ke tahun 2014 terjadi penurunan dari angka 346 buah telepon genggam (*handphone*) turun menjadi 147 buah telepon genggam (*handphone*) namun pada tahun berikutnya tahun 2016 ke tahun 2017 terjadi kenaikan dari angka temuan telepon genggam (*handphone*) dengan jumlah 423 menjadi 588. Selanjutnya, hal yang terjadi adalah penurunan temuan telepon genggam (*handphone*) dari tahun 2017 yang semula 588 turun menjadi 479 temuan telepon genggam (*handphone*). Sedangkan tahun 2019 pertengahan bulan Juli menunjukkan kenaikan temuan telepon genggam (*handphone*) mencapai 494 buah. Dalam rentang tahun 2013 sampai dengan tahun 2019 terjadi penurunan pelanggaran *handphone* di Lapas Kelas IA Cipinang terjadi 2 kali penurunan tahun 2013 ke tahun 2014 sebesar 57% dan 2017 ke tahun 2018 sebesar 18%.

Peneliti melihat penurunan pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2014 dapat diduga terkait dengan *shocktherapy* dengan ada pemberlakuan peraturan *Getting Zero to Halinar* sehingga WBP mengalami perubahan perilaku yang berakibat menurunnya pelanggaran *handphone* di lingkungan Lapas. Namun disayangkan efek tersebut hanya terjadi pada tahun pertama dan kedua, efek penurunan selanjutnya hanya sebesar 18 persen yang terjadi tahun 2017 ke tahun 2018. Berdasarkan sebaran data hasil temuan *handphone* menunjukkan masih tingginya pelanggaran *handphone*, sekalipun didukung dengan adanya sidak yang dilakukan pada lingkungan Lapas. Peneliti melihat sidak hanya merupakan mekanisme dari Program Anti Halinar namun tidak memberikan dampak signifikan kepada penurunan pelanggaran *handphone* di lingkungan Lapas.

Merujuk pada uraian sebelumnya, peneliti menduga adanya faktor-faktor yang mengakibatkan tingginya pelanggaran temuan *handphone* di lingkungan Lapas. Salah satu faktor tersebut adalah belum berfungsinya Wartelsuspas sebagai sarana komunikasi yang dibutuhkan oleh WBP untuk berkomunikasi dengan keluarganya. Di sisi lain patut diduga lemahnya pengawasan dan pengeledahan oleh regu Petugas Pintu Utama (P2U) terhadap kunjungan yang dilakukan oleh pejabat, petugas maupun kunjungan bagi WBP. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan adanya keengganan Petugas yang seharusnya melakukan pengawasan dan pengeledahan bila dihadapkan kepada Pejabat dan Pegawai sesama Petugas Masyarakat.

Hal yang demikian menimbulkan peluang masuknya *handphone* di dalam lingkungan Lapas. Melihat kondisi tersebut maka menjadi tantangan bersama untuk perlu peningkatan integritas pegawai dan atau petugas dalam menjalankan tugasnya khususnya dalam pengawasan dan pengeledahan untuk mejamin tidak masuknya *handphone* di lingkungan Lapas. Tingginya pelanggaran temuan *handphone* di Lapas seharusnya menjadi faktor pendorong untuk sesegera mungkin merealisasikan Wartelsuspas sebagaimana amanat dari Surat Edaran Nomor: PAS-54.PK.01 Tahun 2013 Tentang Pedoman Lembaga Pemasyarakatan, Rutan dan Cabang Rutan Bebas Dari Pungli Dan Narkoba (Halinar).

Kondisi kekinian selama ini Petugas yang bertugas terutama di penjagaan hanya bersifat rutinitas berupa apel dan arahan dari Komandan Regu yang berjaga pada saat itu. Oleh karena itu, diperlukan adanya peningkatan integritas, misalnya melalui perubahan pola pikir (*brain storming*) kepada seluruh Petugas penjagaan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana semestinya. *Brain storming* ini diharapkan mampu menanamkan nilai-nilai integritas yang harus dijiwai oleh seluruh pejabat, pegawai dan atau petugas sehingga dapat menghilangkan keengganan petugas ketika menjalankan pengawasan dan pengeledahan atas *handphone* kepada siapa pun saat memasuki lingkungan Lapas.

Berbeda dengan perlakuan terhadap barang terlarang *handphone* maupun narkoba yang datanya dapat diketahui dari kegiatan inspeksi mendadak (Sidak) secara periodik, khusus untuk kegiatan pelanggaran pungli. Dalam hal ini, peneliti mengalami kesulitan karena ketidakterediaan data yang dimaksud. Namun, indikasi yang diperoleh peneliti berdasarkan hasil wawancara dengan WBP menunjukkan praktik pelanggaran pungli masih berlangsung dengan masih ditemukan adanya pengumpulan uang dengan mengatasnamakan sumbangan untuk keperluan kamar WBP. Dengan demikian, disinyalir uang sumbangan tersebut juga diberikan sebagian kepada petugas selain untuk keperluan sehari hari.

Sampai dengan masa penelitian berakhir, peneliti mengalami kesulitan untuk mendapatkan bukti yang valid atas terjadinya praktik pungli. Sejauh ini indikasi terjadinya pungli didasarkan dari beberapa kasus yang mencuat seperti sel mewah pada pemberitaan media elektronik tanggal 13 Juni 2017 terkait temuan Badan Narkotika Nasional pada Lapas Kelas IA Cipinang tentang adanya sel mewah mirip kamar hotel dengan fasilitas AC, *Wifi*, akuarium yang ditangani oleh Inspektorat

Jenderal Kementerian Hukum dan HAM, bahkan dalam pemeriksaan oleh Inspektorat Jenderal tidak dapat ditemukan pelakunya. Namun terkait dengan kasus tersebut terjadi penggantian Kepala Lembaga Pemasyarakatan dan Kepala Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan (KPLP) Kelas IA Cipinang terhadap pelanggaran narkoba berdasarkan sebaran data dari rentang tahun 2013 sampai dengan bulan Juli tahun 2019 terjadi penurunan pelanggaran narkoba dari tahun 2013 dengan jumlah 8 (delapan) kasus turun ditahun 2017 dengan hasil temuan hanya 3 (tiga) kasus, sedangkan ditahun 2014, 2015, 2016 dan 2018 tidak ditemukan penggunaan narkoba atau zero kasus. Peneliti melihat program ini efektif terhadap pelanggaran temuan narkoba di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, terdapat upaya-upaya untuk memasukkan narkoba ke dalam lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang yang dilakukan oleh pengunjung pada saat melakukan kunjungan terhadap WBP, namun upaya tersebut adakalanya dapat digagalkan oleh petugas penggeledahan di pintu utama. Hal ini meyakinkan peneliti bahwa penggeledahan dan pengawasan merupakan bagian penting untuk mendukung keberhasilan Program *Getting Zero to Halinar*. Peneliti membandingkan antara hasil temuan *handphone* dan narkoba maka seharusnya hasil temuan *handphone* dapat ditekan serendah mungkin sebagaimana yang terjadi pada pelanggaran temuan narkoba karena proses pengawasan dan penggeledahan yang dilaksanakan dan dilakukan oleh petugas yang sama. Dalam pandangan peneliti kondisi di atas terjadi karena ada perlakuan yang berbeda terhadap kasus pelanggaran *handphone* dengan narkoba. Pada kasus pelanggaran *handphone* tidak ada konsekuensi hukum yang mengancam bagi pejabat dan petugas dan Warga Binaan Pemasyarakatan dan keluarga. Hal ini sangat berbeda ketika terjadi kasus pelanggaran narkoba dimana pelaku yang kedapatan melakukan pelanggaran narkoba akan diserahkan kepada pihak yang berwajib dengan ancaman hukuman berat.

Dalam hal angka pelanggaran hasil temuan *handphone* saat dilakukan razia dari rentang tahun 2013 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan angka yang relatif tinggi, maka kondisi tersebut menjadi indikasi tidak terjadinya perubahan perilaku warga binaan pemasyarakatan untuk tetap melakukan pelanggaran terhadap program *Getting Zero to Halinar*. Kondisi saat ini bagi Warga Binaan Pemasyarakatan yang kedapatan melakukan pelanggaran penggunaan *handphone* hanya dilakukan

penyitaan terhadap *handphone* tersebut selain tidak ada sanksi tegas yang lain seperti pencantuman pada Buku Register F dan dimasukkan ke dalam sel pengasingan. Akibatnya terjadi pengulangan pelanggaran penggunaan *handphone* dikalangan Warga Binaan Pemasyarakatan hingga saat ini.

Oleh karena itu, perlu untuk diketahui bahwa Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) yang tercatat dalam Buku Register F rupanya memiliki konsekuensi kepada WBP tersebut, yaitu tidak dapat memperoleh hak-haknya berupa remisi, pembebasan bersyarat (PB) dan cuti menjelang bebas (CMB), dan hal yang demikian menjadi sesuatu yang sangat dihindari atau ditakuti oleh setiap WBP. Sedangkan yang dimaksud dengan sel pengasingan dimana WBP ditempatkan dalam satu sel khusus sendiri dengan kehilangan hak yang biasa diperoleh sehari-hari seperti kunjungan, dan keluar sel huniannya.

Dalam konteks ini, peneliti berpendapat bahwa sanksi yang tegas berupa pencatatan pada Buku Register F maupun penempatan pada sel isolasi dapat digunakan sebagai ancaman penghukuman yang tegas bagi WBP yang melakukan pelanggaran khususnya penggunaan *handphone* di dalam Lembaga Pemasyarakatan. Pada akhirnya Peneliti menyimpulkan bahwa berdasarkan angka pelanggaran hasil temuan *handphone* dari rentang tahun 2013 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan masih lemahnya pengawasan dan pengeledahan bagi pejabat, petugas, WBP dan pengunjung di dalam lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IA Cipinang yang tidak diperkenankan membawa maupun menggunakan *handphone*.

Dari sisi petugas terlihat data jumlah pelaksanaan sidak tersebar tidak merata, bahkan pada tahun 2014 jumlah sidak hanya dilakukan sebanyak 17 kali. Dibandingkan dengan pada tahun 2013 dilaksanakan sebanyak 102 kali. Selanjutnya terkait dengan aktivitas pungli menunjukkan tidak terjadi perubahan perilaku WBP yang terindikasi dari adanya kegiatan pengumpulan sumbangan dengan dalih pemeliharaan kamar dan keperluan kamar. Sebagai informasi dapat diketahui bahwa seluruh fasilitas hunian yang ada di Lembaga Pemasyarakatan sejatinya telah dibiayai dan menjadi tanggungan negara, sesuai aturan Warga Binaan Pemasyarakatan sehingga tidak dikenakan biaya apapun.

Merujuk pada angka pelanggaran hasil temuan narkoba dari rentang tahun 2013 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan penurunan. Dari kondisi tersebut

peneliti memahami dengan adanya konsekuensi ancaman hukuman yang berat bagi para pelaku pelanggaran narkoba di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan, selain itu ketatnya pengawasan dan pengeledahan oleh petugas menimalisir peredaran narkoba di dalam Lembaga Pemasyarakatan. Dari hasil observasi di lapangan, peneliti berpandangan bahwa keberadaan Program *Getting Zero to Halinar* tidak memberikan dampak positif bagi ketersediaan sarana dan prasarana yang menjadi salah satu faktor pendukung pencapaian Program Halinar, Hal ini dapat dilihat dari belum terealisasinya Warung Telepon Khusus (Wartelsus) Pemasyarakatan yang sangat dibutuhkan oleh Warga Binaan Pemasyarakatan untuk berkomunikasi dengan keluarga. Selain itu, temuan lain adalah tidak berfungsinya alat pengacak sinyal (*jammer*) dengan optimal dikarenakan mendapatkan resistensi dari warga sekitar Lembaga Pemasyarakatan yang dirugikan dengan terganggunya frekuensi *handphone* masyarakat sekitar. Keberadaan *metal detector* dan *body scanner* yang tidak berfungsi optimal karena adanya kerusakan alat tersebut dirasakan juga menghambat efektifitas pengawasan dan pengeledahan petugas pemasyarakatan terhadap para pengunjung.

4.5 Evaluasi Manfaat (*Benefit*) Program

Terkait dengan aspek penerima manfaat dari program "*Getting Zero to Halinar*" ini, temuan penelitian ini dapat dilihat dari dua pihak, pertama, pejabat/petugas/pegawai sebagai penyelenggara Lembaga Pemasyarakatan; dan kedua, dari sisi Warga Binaan Pemasyarakatan sebagai subjek Lembaga Pemasyarakatan. Pada sisi lain, pihak internal mengklaim manfaat program "*Getting Zero to Halinar*" diperoleh berupa keamanan dan ketertiban dalam keseharian di Lembaga Pemasyarakatan. Sebagai contoh, sebagaimana yang telah dipaparkan oleh informan, dengan menekan penggunaan *handphone* dalam Lembaga Pemasyarakatan dapat berdampak pada menurunnya peredaran narkoba di Indonesia mengingat sebagian besar peredaran narkoba di Indonesia masih dikendalikan oleh oknum-oknum yang berada di balik jeruji besi. Akan tetapi, tidak terdapat data angka yang merujuk pada menurunnya peredaran narkoba tersebut. Kemudian, temuan penelitian ini jika ditinjau dari sisi Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) maka manfaat program "*Getting Zero to Halinar*", WBP mendapatkan pemenuhan hak-hak seperti: hak bebas pungli, hak fasilitas kamar yang memadai dan manusiawi, hak mendapatkan Pembebasan Bersyarat (PB), Cuti Bersyarat (CB) dan

hak Cuti Menjelang Bebas (CMB). Sedangkan pihak eksternal mempunyai pandangan kurang lebih sama, yaitu jika program ini berhasil maka hak Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) terpenuhi. Hal ini merupakan temuan peneliti yang diperoleh dari varian jawaban di lapangan bahwa Program Halinar ini bermanfaat bagi semua pihak. Meskipun begitu, terdapat titik lemah dalam penyadapan *handphone* kepada Warga Binaan Pemasyarakatan artinya tindakan penyadapan oleh petugas Lembaga Pemasyarakatan tidak memiliki payung hukum, hanya penyidik dan KPK yang berhak menyadap.

Dari berbagai undang-undang yang mengatur tentang penyadapan, di Indonesia terdapat kewenangan yang berbeda yang dapat melakukan penyadapan antara lain penyidik Polisi, Badan Narkotika Nasional -BNN, dan Komisi Pemberantasan Korupsi - KPK (Naskah Akademik RUU Penyadapan 9 Maret 2018 BAB I <http://berkas.dpr.go.id/pusatpuu/na/file/na-19.doc>. Diakses 6 November 2019). Sebagaimana yang telah dibahas dalam uraian terdahulu bahwa kondisi yang terjadi saat ini di Lembaga Pemasyarakatan dengan program *Getting Zero to Halinar* merupakan eksekusi dari kebijakan sistem pemidanaan yang berorientasi pemasyarakatan (Mulyono & Arief, 2016:2).

Hal ini sangat mendesak untuk segera dilakukan, suatu perbaikan karena masing-masing institusi baik kepolisian bekerja didasarkan pada Undang-Undang Kepolisian, institusi kejaksaan yang taat pada Undang-Undang Kejaksaan, institusi pengadilan yang menggunakan Undang-Undang Pokok-Pokok Kekuasaan Kehakiman dan terakhir adalah Kementerian Hukum dan HAM RI yang diwakili oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang tunduk pada Undang-Undang Pemasyarakatan. Hal ini senada dengan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa diperlukan suatu upaya mengurangi kepadatan narapidana dalam lembaga pemasyarakatan di Indonesia (Mulyono & Arief, 2016:1).

Menurut Ramadhan (2016:16-17) yang dikutip dari Pitakasari (<http://www.republika.co.id/berita/shortlink/99732> dalam Iqrah Sulhin & Gatot Goei ed, Penahanan Tidak Sah & Masalah *Overstaying* di Rumah Tahanan & Lembaga Pemasyarakatan, Jakarta: Center for Detention Studies, 2011:4) bahwa kelebihan kapasitas penghuni Rutan dan LP berturut-turut dalam kurun tahun 2006-2009 adalah sebagai berikut: (a) Tahun 2006 (Jumlah Penghuni 112.744, Kapasitas 76.550, Kelebihan Kapasitas 36.194); (b) Tahun 2007 (Jumlah Penghuni 127.995, Kapasitas

86.550, Kelebihan Kapasitas 41.445); Tahun 2008 (Jumlah Penghuni 130.075, Kapasitas 88.599, Kelebihan Kapasitas 41.476); dan (c) Tahun 2009 (Jumlah Penghuni 132.372, Kapasitas 90.853, Kelebihan Kapasitas 41.519). Menurut Ramadhan (2016: 17), kelebihan jumlah penghuni Rutan dan Lapas memicu terjadinya *overcrowding* atau krisis kepadatan dan akhirnya meledaknya kerusuhan. Hal ini terjadi pada tahun 2016, kerusuhan di Lapas Banceuy (Bandung), Gorontalo, Kuala Simpang (Aceh), Kerobokan (Bali), dan Rutan Malebro.

Berdasarkan beberapa pendapat pakar bahwa mayoritas ketentuan pidana baru diancam dengan hukuman penjara yang tidak efisien karena menghabiskan terlalu banyak anggaran. Pidana penjara juga belum mampu mengembalikan kerugian yang diderita korban, dan kebijakan atau hukum pidana selalu terkait dengan tindakan yang dilarang dan hukuman diancamkan. Sejalan dengan hasil temuan penelitian terdahulu maka peneliti berpedapat bahwa sudah saatnya untuk dilakukan harmonisasi terhadap keempat undang-undang yang ada dalam Sistem Peradilan Pidana untuk melihat titik singgung dan sinergisnya. Berdasarkan pengamatan peneliti, dari 3 (tiga) institusi dalam Sistem Peradilan Pidana (Kepolisian, Kejaksaan, dan Pengadilan) cenderung tidak bekerja sama dengan institusi Lembaga Pemasyarakatan padahal ketiga institusi tersebut diasumsikan sebagai pemasok yang secara signifikan memengaruhi jumlah Warga Binaan Pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan.

Di sisi lain, Lembaga Pemasyarakatan yang merupakan UPT dari Kementerian Hukum dan HAM rupanya tidak dapat berbuat banyak dengan kondisi riil yang ada dimana dari sisi infrastruktur bangunan saja sudah sangat terbatas dan berbanding terbalik dengan pasokan yang masuk sehingga hal ini seolah-olah menyebabkan tidak adanya *filter* yang efektif dalam sistem pembedaan. Oleh karena itu, perlu dibangun suatu paradigma bahwa pemenjaraan dengan memasukkan seorang pelanggar pidana ke dalam Lembaga Pemasyarakatan sebagai upaya akhir yang terpaksa dilakukan bukan menjadi pilihan awal.

Paradigma institusi Kepolisian akan memenjarakan sebanyak mungkin pelanggaran narkoba, institusi Kejaksaan akan menuntut seberat mungkin tersangka pelanggaran narkoba sedangkan institusi Kehakiman akan menjatuhkan pidana penjara lebih dominan. Dalam konteks ini, institusi Pemasyarakatan tidak ada upaya lain selain menerima. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa sudah saatnya perlu

dilakukan koreksi dari sistem pemidanaan di Indonesia. Hal ini senada dengan temuan peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa faktor penyebab kepadatan narapidana di lembaga pemasyarakatan terjadi bukan hanya karena meningkatnya kejahatan namun juga terjadi akibat dari sistem pemidanaan (Mulyono & Arief, 2016:2).

Namun demikian kondisi yang terjadi saat ini di Lembaga Pemasyarakatan dengan program Halinar merupakan eksekusi dari Sistem Peradilan Pidana di Indonesia. Hal ini sangat penting dan mendesak untuk dilakukan suatu perbaikan karena masing-masing institusi baik kepolisian bekerja didasarkan pada Undang-Undang Kepolisian, institusi kejaksaan yang taat pada Undang-Undang Kejaksaan, institusi pengadilan yang menggunakan Undang-Undang Pokok-Pokok Kekuasaan Kehakiman dan terakhir adalah Kementerian Hukum dan HAM RI yang diwakili oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang tunduk pada Undang-Undang Pemasyarakatan.

Oleh karena itu, sudah saatnya untuk dilakukan harmonisasi terhadap keempat undang-undang yang ada dalam Sistem Peradilan Pidana untuk melihat titik singgung dan sinergisnya. Dalam hal ini, temuan peneliti bahwa terdapat 3 (tiga) institusi dalam Sistem Peradilan Pidana (Kepolisian, Kejaksaan, dan Pengadilan) dan cenderung tidak bekerja sama dengan institusi Lembaga Pemasyarakatan padahal ketiga institusi tersebut diasumsikan sebagai pemasok yang secara signifikan memengaruhi jumlah Warga Binaan Pemasyarakatan. Di sisi lain, Lembaga Pemasyarakatan yang merupakan UPT dari Kementerian Hukum dan HAM dalam situasi dan kondisi riil sekarang tidak dapat berbuat karena dari sisi infrastruktur bangunan saja sudah sangat terbatas dan berbanding terbalik dengan pasokan yang masuk sehingga hal ini seolah-olah menyebabkan tidak adanya filter yang efektif dalam Sistem Peradilan Pidana. Untuk memudahkan membaca data dari evaluasi manfaat maka digambarkan melalui tabel berikut:

Tabel 4.5 Evaluasi Manfaat Program

Fokus Evaluasi	Komponen	Indikator	Discrepancy / Kesenjangan	Bobot	Nilai	Jumlah	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7	8
Benefit/ Manfaat program	Manfaat program bagi seluruh komponen	Terjadi peningkatan kesadaran akan pentingnya program.	Ada	7	1	7	Belum terjadi peningkatan kesadaran. Pelanggaran Halinar masih terjadi
Total						7	

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti, 2019.

4.6 Fungsi Pengawasan Inspektorat Jenderal

Salah satu tugas pokok dan fungsi Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM sebagai APIP adalah melakukan pengawasan kepada satuan kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Salah satu bentuk pengawasan terhadap Tusi Pemasarakatan yaitu melakukan evaluasi atas program yang dilakukan agar dapat mengukur keberhasilan program tersebut.

Berkaitan dengan pelaksanaan program *Getting Zero to Halinar*, pintu P2U (Penjaga Pintu Utama) merupakan permasalahan utama, dimana Lembaga Pemasarakatan hanya memiliki satu pintu sebagai lalu lintas barang dan orang, sehingga bagian P2U merupakan titik kunci suksesnya program *Getting Zero to Halinar*. Maka diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten dan berintegritas tinggi untuk ditempatkan pada bagian P2U. Kedepannya, Inspektorat Jenderal sebagai APIP dapat menjadikan tahapan evaluasi DEM (*Discrepancy Evaluation Model*) untuk melakukan evaluasi pelaksanaan program *Getting Zero to Halinar* pada Lapas dan Rutan di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil temuan penelitian dan analisa yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

Jika ditinjau dari komponen dalam Model Evaluasi Kesenjangan, hasil penelitian mengungkapkan temuan utama sebagai berikut: *Pertama*, Surat Edaran Direktur Jenderal Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Pedoman Lembaga Masyarakat, Rutan dan Cabang Rutan Bebas dari Handphone, Pungli dan Narkoba (Halinar) menjadi dasar hukum untuk peraturan teknis program serta merujuk pada beberapa undang-undang dan peraturan yang secara hierarkis ada di dalamnya. Dasar hukum yang digunakan dianggap memadai sebagai pedoman, tidak ada argumen yang kuat untuk membuat perubahan pada landasan hukum menjadi lebih tinggi dalam hierarki hukum dan peraturan.

Kedua, kerja sama dengan lembaga-lembaga di luar penjara adalah suatu keharusan untuk mendukung realisasi tujuan program. Kelebihan negatif yang muncul diduga terjadi karena kesalahpahaman dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing pihak. Di sisi lain tidak ada evaluasi berkala dan berkelanjutan yang berkontribusi terhadap kondisi ini.

Ketiga, belum adanya SOP spesifik terkait dengan implementasi program karena secara teknis sementara ini merujuk pada SOP keamanan dan ketertiban. Ketimpangan lain ditemukan pada ketidakefektifan SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) sebagai sistem yang mendukung pencapaian tujuan program yaitu pada aspek lingkungan pengendalian program yang meliputi penegakan integritas dan kepemimpinan yang kondusif (*role model*).

Keempat, ada pandangan yang saling bertentangan tentang hasil implementasi program. Selain itu, temuan dari lapangan menunjukkan bahwa perubahan perilaku sayangnya tidak permanen. Sebagai contoh WBP hanya akan patuh ketika ada petugas.

Kelima, kondisi SDM di penjara sebenarnya sadar akan pentingnya program, namun tidak diikuti oleh perubahan perilaku yang permanen sesuai dengan tujuan program *Getting Zero To Halinar*. Tanpa menyangkal pencapaian yang diperoleh dari Program, tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada perbedaan antara ukuran keberhasilan dengan temuan lapangan dari pernyataan informan. Kondisi ini dapat dipahami dalam suatu evaluasi program karena pada level implementasi program terdapat begitu banyak faktor yang memengaruhi pencapaian tujuan program secara ideal, sebagaimana tertuang dalam Surat Edaran Tentang Pedoman Lapas, Rutan Dan Cabang Rutan Bebas Dari Handphone, Pungli dan Narkoba (Halinar) tahun 2013.

Selain itu jika melihat perhitungan dari bobot dan nilai terhadap sub fokus evaluasi dapat diketahui bahwa pada sub fokus process dinilai lebih besar dibandingkan dengan sub fokus lainnya. Hal yang demikian disebabkan karena sub fokus *process* dinilai menjadi faktor penentu tercapainya tujuan dari Program *Getting Zero to Halinar*. Dalam pandangan peneliti, implikasi teoritis dari hasil penelitian seharusnya dilakukan perbaikan atau *improvement* di beberapa aspek sesuai dengan *Discrepancy Evaluation Model*. Salah satu aspek yang mengemuka dari perspektif manajemen sumber daya manusia adalah integritas pegawai, terutama yang bertugas di Pintu Utama (P2U) mengingat menjadi *critical issue* dalam lalu lintas orang dan barang. Oleh karenanya untuk memperkuat fungsi integritas petugas khususnya yang berada di P2U maka dapat diperkuat dengan menggunakan *Continuous Action Improvement Model* yang merupakan pengembangan dari Model Evaluasi Kesenjangan (*Discrepancy Evaluation Model*).

Dengan demikian, evaluasi Program *Getting Zero to Halinar* secara umum, menunjukkan hasil yang relatif efektif berdasarkan studi kualitatif wawancara dengan informan. Maksud yang relatif efektif secara kualitatif bahwa pencapaian tujuan dari program telah direalisasikan dalam program kegiatan walaupun belum mampu menghapus keseluruhan pelanggaran halinar yang terjadi di Lembaga Pemasyarakatan. Namun demikian prestasi yang ada telah mengarah pada kondisi yang diharapkan.

5.2 Saran

Beberapa langkah strategis yang dapat segera dilakukan oleh para pemangku kepentingan terkait dengan pengelolaan manajemen Lembaga Pemasyarakatan dengan program *Getting Zero to Halinar* adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan rasa saling percaya terhadap institusi terkait dengan cara koordinasi dan dialog untuk membangun pemahaman atas *common enemy* terhadap pemberantasan narkoba yang berfungsi untuk mengurangi atau menghilangkan eksese negatif dan ego sektoral masing-masing pihak;
2. Mendesak segera disusunnya SOP terkait program *Getting Zero to Halinar* di Lapas atau Rutan;
3. Membangun komitmen bersama untuk mewujudkan tujuan program *Getting Zero to Halinar* antara pemimpin, pejabat dan petugas di lingkungan lembaga pemasyarakatan;
4. Dalam konteks penegakan integritas dan etika, pimpinan harus mampu menyusun program yang mencakup pertama, tahap perekrutan; kedua pelatihan dan pengembangan (*continuous improvement*); ketiga, pengembangan profesional; keempat kompensasi dan manfaat; kelima, penilaian dan kinerja; dan keenam, memastikan kepatuhan hukum;
5. Terjadinya perubahan perilaku positif namun tidak permanen dapat ditanggulangi dengan melakukan program internalisasi nilai *Getting Zero to Halinar* berupa kegiatan *peer group* secara periodik bagi pejabat, petugas dan Warga Binaan Pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan;
6. Perlu melakukan evaluasi secara berkala (2 tahun), menyusun dan melakukan rencana tindak lanjut untuk evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrory, M., & Kartowagiran, B. (2014). Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 Pada Pembelajaran Matematika SMP Negeri Kelas VII di Kabupaten Sleman, *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, Volume 2 Nomor 1 Tahun 2014. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 2(1), 50–59.
- Anh, Vo Thi Kim (2018). EVALUATION MODELS IN EDUCATIONAL PROGRAM: STRENGTHS AND WEAKNESSES. *VNU Journal of Foreign Studies*, Vol.34, No.2 140-150, [file:///C:/Users/user/Downloads/ mohinhdanhgiaaoduc.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/mohinhdanhgiaaoduc.pdf). Diakses 16 Oktober 2020
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. (2017). Resiko Penduduk Terkena Tindak Pidana (Per 100.000 Penduduk) Menurut Kepolisian Daerah, 2000-2015. Retrieved August 31, 2017, from <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1572>
- Collin, K., Van der Heijden, B., & Lewis, P. (2012). Continuing professional development. *International Journal of Training and Development*, 16(3), 155–163. doi:10.1111/j.1468-2419.2012.00410.x. <http://sci-hub.tw/10.1111/j.1468-2419.2012.00410.x>. Diakses 5 November 2020
- Coyle, Andrew. (2002). *A Human Rights Approach to Prison Management Handbook for prison staff*. International Centre for Prison Studies 8th Floor 75-79 York Road London SE1 7AW United Kingdom ISBN 0-9535221-5-6 https://www.prisonstudies.org/sites/default/files/resources/downloads/human_rights_prison_management.pdf. Diakses 7 Oktober 2020
- Creswell, John W.(2007). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dimmit, C. (2010). Evaluation in School Counseling: Current Practices and Future Possibilities. *Journal Counseling Outcome Research and Evaluation*, 1(1), 44–56.
- Fernandes, H.J.X. (1984). *Evaluation of Educational Program*. Jakarta : National Education Planning, Evaluation and Curriculum Development.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2004). *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Boston: Pearson Education.
- Hasanah, U. N. (2017). Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 Pada SMA Pilot Project di Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(1),

95–108.

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Ilana, G. (Ili). (2019). Prison management in Israel. *Israel Affairs*, 1–21. doi:10.1080/13537121.2019.1593659. <http://scihub.tw/https://doi.org/10.1080/13537121.2019.1593659>. Diakses 22 Oktober 2020

Imron, Ali (2016). Peran Dan Kedudukan Empat Pilar Dalam Penegakan Hukum Hakim Jaksa Polisi Serta Advocat Dihubungkan Dengan Penegakan Hukum Pada Kasus Korupsi. *Jurnal Surya Kencana Dua: Dinamika Masalah Hukum dan Keadilan* Vol. 6 No.1. <file:///C:/Users/user/Downloads/340-549-1-SM.pdf>. Diakses 14 Oktober 2020

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2011 Tentang Aksi Pencegahan Dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2012, https://peraturan.bkpm.go.id/jdih/userfiles/batang/inpres_17_2011.pdf. Diakses 3 Oktober 2020

Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2013 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi

Kabir, Syed Muhammad Sajjad. (2016). *METHODS OF DATA COLLECTION*. Curtin University. <file:///C:/Users/user/Downloads/MethodsofDataCollection.pdf> Diakses 24 Oktober 2020

Kantor Wilayah Dki Jakarta Kementerian Hukum Dan Ham Republik Indonesia. Selayang Pandang : Dasar Hukum dan Sejarah, <https://jakarta.kemenkumham.go.id/profil/sekilas-kantor-wilayah>. Diakses 16 Oktober 2020

Karpin. (2017). Evaluasi Lingkup Penilaian Pada Ketrampilan Vokasional di SLB. *Jurnal Media Pendidikan, Gizi Dan Kuliner*, 6(1), 60–71.

Katadata. (2017). 5 Lapas di Indonesia Over Kapasitas Lebih dari 500%. Retrieved August 31, 2017, from <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1572>

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Surat Edaran Nomor PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 tentang Pedoman Lapas, Rutan dan Cabang Rutan Bebas Dari Handphone, Pungli dan Narkoba (Halinar), Pub. L. No. Nomor PAS-54.PK.01.04.01 Tahun 2013 (2013).

Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana – KUHP

- <http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/hukum-pidana.html>. Diakses 2 Oktober 2020
- Mahfud, Rizanizarli, Mukhlis, Tarmizi, & Hadi, A. (2014). Pemenuhan Hak Narapidana Laki-Laki di Lembaga Pemasyarakatan Banda Aceh. *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, (64), 539–556.
- Marzuki, Metodologi Riset, (Yogyakarta: BPEE UII Yogyakarta, 2001)
- Moleong, L. J. (2007) “Metodologi Penelitian Kualitatif”. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyono, Galih Puji ; Arief, Barda Nawawi . (2016). Upaya Mengurangi Kepadatan Narapidana Dalam Lembaga Pemasyarakatan Di Indonesia Jurnal Law Reform Program Studi Magister Ilmu Hukum Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016 Fakultas Hukum Universitas Diponegoro. <file:///C:/Users/user/Downloads/15838-38374-1-SM.pdf>. Diakses 4 November 2019)
- Munthe, A. P. (2015). Pentingnya Evaluasi Program di Institusi Pendidikan: Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan dan Manfaat. *Jurnal Scholaria*, 5(2), 1–14.
- Muryadi, A. D. (2017). Model Evaluasi Program Dalam Penelitian Evaluasi. *Jurnal Ilmiah PENJAS*, 3(1), 1–16, : 2442-3874 Vol.3 No.1, <http://ejournal.utp.ac.id/index.php/JIP/article/viewFile/538/522>. Diakses 17 Oktober 2020
- Naskah Akademik RUU Penyadapan 9 Maret 2018 BAB I <http://berkas.dpr.go.id/pusatpuu/na/file/na-19.doc>. Diakses 6 November 2020
- Novian, Rully ; Eddyono, Supriyadi Widodo; Kamilah, Ajeng Gandini; Dirga, Sustira; Nathania, Carla; Napitupulu, Erasmus A.T.; Wiryawan, Syahrial Martanto; Budhiman, Adhigama Andre. (2017). Strategi Menangani Overcrowding di Indonesia : Penyebab, Dampak Dan Penyelesaiannya. Cetakan Pertama ISBN : 978-602-6909-78-7. Penerbit: Institute for Criminal Justice Reform (ICJR), http://icjr.or.id/data/wp-content/uploads/2018/04/Overcrowding-Indonesia_Final.pdf. Diakses 29 Oktober 2020
- Nugroho, Okky Chahyo.(2017). Peran Balai Pemasyarakatan Pada Sistem Peradilan Pidana Anak Di Tinjau Dalam Perspektif Hak Asasi Manusia (The Role of Balai Pemasyarakatan on Juvenile Justice System Reviewed from Human Rights Perspective) Volume 8, Nomor 2, Desember. *Jurnal HAM* Vol. 8 No. 2, Desember 2017: 161-174 161, <file:///C:/Users/user/Downloads/356-1393-1-PB.pdf>. Diakses 22 Oktober 2020
- Nugroho, R. (2009). *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Peraturan Presiden Nomor 23 Tahun 2010 tentang Badan Narkotika Nasional
- Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 1983 Tentang Pelaksanaan KUHP
- Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 1999 tentang Syarat-Syarat dan Tata Cara Pelaksanaan Wewenang, Tugas dan Tanggung Jawab Perawatan Tahanan
- Peraturan Pemerintah 58/1999, Syarat-Syarat Dan Tata Cara Pelaksanaan Wewenang, Tugas Dan Tanggung Jawab Perawatan Tahanan Oleh: Presiden Republik Indonesia Nomor: 58 TAHUN 1999 (58/1999) Tanggal: 22 JUNI 1999 (JAKARTA). http://hukum.unsrat.ac.id/pp/pp_58_1999.pdf. Diakses 22 Oktober 2020
- Provus, M. M. (1969). *The Discrepancy Evaluation Model: An Approach to Local Program Improvement and Development*. Washington, DC: Pittsburgh Public School.
- Ramadhan, Choky. (2016). Pengantar Analisis Ekonomi Dalam Kebijakan Pidana di Indonesia: International License ISBN : 978-602-6909-42-8 Diterbitkan oleh: Institute for Criminal Justice Reform (ICJR) Jl. Siaga II No. 6F. Pejaten Barat, Pasar Minggu, Jakarta Selatan – 12510 infoicjr@icjr.or.id <http://icjr.or.id> | @icjrid Bekerjasama dengan MaPPI FH UI Aliansi Nasional Reformasi KUHP Dipublikasikan pertama kali pada: November, http://mappifhui.org/wp-content/uploads/2016/12/ISBN_Analisis-Ekonomi-Kebijakan-Pidana-Final-14-November-2016.pdf. Diakses 22 Oktober 2020
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasarakatan, Pub. L. No. Nomor 12 Tahun 1995 (1995). Republik Indonesia.
- Rumadan, I. (2013). Problem Lembaga Pemasarakatan di Indonesia dan Reorientasi Tujuan Pemidanaan. *Jurnal Hukum Dan Peradilan*, 2(2), 263–276.
- Soekanto, Soerjono. (2004). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum, (Jakarta : Raja Grafindo Persada)
- Surat Edaran Direktur Jenderal Pemasarakatan Nomor: PAS-54.PK.01.04.01 2013 tentang Program Aksi "Mendapatkan Nol ke Ponsel, Illegal Retribusi dan Narkotika "(Halinar)
- Surat Edaran Direktorat Jenderal Pemasarakatan Nomor: PAS-126.PK.02.10.01 dari 2019 tentang Langkah Progresif dan Upaya Serius Pemberantasan Narkoba di Pusat Penahanan Negara / Cabang Pusat Penahanan Negara, Lembaga Pemasarakatan, dan Lembaga Pengembangan Anak Khusus bertujuan

Lembaga Pemasyarakatan di seluruh Indonesia untuk mengikuti langkah-langkah progresif yang dimaksud.

Surat Keputusan Menteri Kehakiman No. M.04.UM.01.06 Tahun 1983 tentang Penetapan Lembaga Pemasyarakatan Tertentu sebagai Rumah Tahanan Negara

Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2013), cet ke-19

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulhin, I. (2010). Filsafat (Sistem) Pemasyarakatan. *Jurnal Kriminologi Indonesia*, 7(1), 134–150.

https://www.academia.edu/18734899/Filsafat_sistem_Pemasyarakatan. Diakses 28 Oktober 2020

Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.