

**ANALISIS IMPELEMENTASI STANDAR OPERASIONAL  
PROSEDUR PEMBIMBING KEMASYARAKATAN DALAM  
REFORMASI BIROKRASI SERTA DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA BALAI PEMASYARAKATAN  
(Studi Kasus Balai Pemasarakatan Klas I Jakarta Barat)**

Oleh :

**LOLLONG MANTING**

*Dosen Pendidikan Ekonomi FKIP Universitas Pamulang*

*Email: awicdsri@gmail.com*

**ABSTRAK**

Reformasi birokrasi salah satu cara yang tepat untuk membangun kepercayaan rakyat. Reformasi birokrasi ialah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Ruang lingkup Reformasi birokrasi tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, namun juga terkait dengan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, di mana dalam proses penelitian yang digunakan berdasarkan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti untuk menemukan solusi dalam permasalahan tersebut, penelitian dilakukan dengan analisis kualitatif murni karena dalam pelaksanaannya berlandaskan pada usaha mempelajari dan melakukan indentifikasi intrinsik terhadap fenomena-fenomena yang ada. Implementasi standar operasional prosedur yang komprehensif di lingkungan Balai Pemasarakatan (Bapas) Jakarta Barat adalah implementasi tugas dan fungsi yang diturunkan secara tertulis dan detail sehingga setiap pegawai dalam melaksanakan kewajibannya sebagai aparatur sipil negara dapat bekerja dengan maksimal dan memberikan kontribusi yang rill bagi terciptanya kineja pegawai yang optimal dalam kerangka *good governance*.

**Kata Kunci:** Reformasi birokrasi, standar operasional prosedur, kinerja pegawai, Balai Pemasarakatan

## PENDAHULUAN

Sistem Pemasyarakatan bagi masyarakat umum lebih identik dengan “penjara” atau pembinaan oleh Lembaga Pemasyarakatan. Dalam kenyataannya, tugas pokok dan fungsi Sistem Pemasyarakatan juga mencakup pelayanan terhadap tahanan, perawatan terhadap barang sitaan dan barang rampasan negara, pengamanan, serta pembimbingan terhadap warga binaan pemasyarakatan dan klien pemasyarakatan.

Oleh karenanya, sub-sub sistem dari Sistem Pemasyarakatan (yang kemudian disebut Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan) tidak hanya Lembaga Pemasyarakatan yang melakukan pembinaan, namun juga Rumah Tahanan Negara untuk pelayanan tahanan (Rutan), Rumah Penyimpanan Barang Sitaan Negara (Rupbasan) untuk perawatan barang-barang milik warga binaan atau yang menjadi barang bukti, serta Balai Pemasyarakatan (Bapas) untuk pembimbingan warga binaan dan klien pemasyarakatan.

Secara filosofis Pemasyarakatan adalah sistem pemidanaan yang sudah jauh bergerak meninggalkan filosofi Retributif (pembalasan), *Deterrence* (penjeraan), dan Resosialisasi. Dengan kata lain, pemidanaan tidak ditujukan untuk membuat derita sebagai bentuk pembalasan, tidak ditujukan untuk membuat jera dengan penderitaan, juga tidak mengasumsikan terpidana sebagai seseorang yang kurang sosialisasinya. Pemasyarakatan sejalan dengan filosofi reintegrasi sosial yang berasumsi kejahatan adalah konflik yang terjadi antara terpidana dengan masyarakat. Sehingga pemidanaan ditujukan untuk memulihkan konflik atau menyatukan kembali terpidana dengan masyarakatnya (reintegrasi). Cetak Biru Pembaharuan Pemasyarakatan (2010: 6).

Dalam penelitian ini penulis akan mencoba menelusuri bagaimana petugas Pembimbing Pemasyarakatan melaksanakan tugas dan fungsinya dalam hal melakukan Penelitian Kemasyarakatan (litmas), Pendampingan, Pembimbingan dan Pengawasan sesuai dengan prosedur baku yang telah ditetapkan yaitu standar operasional prosedur yang merupakan salah satu bagian penting dari pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemasyarakatan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Implementasi Standar Operasional Prosedur Pembimbing Kemasyarakatan Dalam Reformasi Birokrasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Balai Pemasyarakatan Klas I Jakarta Barat”.

## **IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan uraian tersebut di atas penulis dapat mengidentifikasi beberapa masalah:

1. Dampak reformasi birokrasi yang dilaksanakan Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2012 , belum menyentuh secara menyeluruh unit pelaksana teknis (UPT) Kementerian di Indonesia;
2. Pelayanan Publik (public service) belum terlaksana secara optimal, walaupun sudah tersedia Standar Pelayanan Publik Direktorat Jenderal Pemasyarakatan sebagai pedoman administratif dalam pelaksanaan tugas dan fungsi seluruh unit pelaksana teknis;
3. Standar Operasional Prosedur yang telah ditetapkan belum diterapkan secara maksimal dan konsisten;
4. Promosi pegawai yang dilakukan tidak berdasarkan kinerja pegawai.

## **FOKUS PENELITIAN**

1. Bagaimana pemahaman petugas pembimbing kemasyarakatan tentang standar operasional prosedur;
2. Bagaimana implementasi standar operasional prosedur yang menjadi acuan bagi pembimbing kemasyarakatan (PK) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;
3. Apakah standar operasional prosedur Pembimbing Kemasyarakatan efektif dalam membantu peningkatan kinerja Pembimbing Kemasyarakatan;
4. Faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan dalam mengimplementasikan standar operasional prosedur pada kantor Balai Pemasyarakatan Klas I Jakarta Barat.

## KAJIAN TEORI

### Standar Operasional Prosedur

Standar Operasional Prosedur adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

SOP harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. **Prinsip kemudahan dan Kejelasan** maksudnya adalah bahwa prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua pegawai bahkan seseorang sama sekali baru dalam tugas pelaksanaan tugasnya.
- b. **Prinsip Efisien dan Efektifitas** maksudnya adalah bahwa prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas.
- c. **Prinsip Keselarasan** maksudnya adalah prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait.
- d. **Prinsip Keterukuran** adalah output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas (mutu) tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya.
- e. **Prinsip Dinamis** adalah prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
- f. **Prinsip berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani)** maksudnya adalah bahwa prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (*customer's needs*) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna.
- g. **Prinsip Kepatuhan Hukum** adalah prosedur – prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku.
- h. **Prinsip Kepastian Hukum** yaitu prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati,

dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum.

### **Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2009:94).

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, di mana dalam proses penelitian yang digunakan berdasarkan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti untuk menemukan solusi dalam permasalahan tersebut.

Alasan memilih pendekatan kualitatif karena hal ini berkaitan dengan konsep judul dan rumusan masalah yang dikemukakan pada pendahuluan yang mengarah pada fakta dan implementasi standar operasional prosedur yang pelaksanaannya masih menjadi pertanyaan, serta bagaimana dampak secara mendalam terhadap kinerja petugas Pembimbing Kemasyarakatan pada Balai Pemasyarakatan Jakarta Barat.

Informan dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua) yaitu *key person* atau *key informan* dan *informan*. *Key informan* merupakan kunci informasi yang memiliki pengetahuan yang lebih luas dan mendalam untuk dapat memberikan keterangan dan menjawab permasalahan yang diteliti oleh penulis. Sedangkan *informan* adalah orang yang diperkirakan menguasai dan memahami data, informasi ataupun fakta dari objek yang akan diteliti.

### **PEMBAHASAN**

Sebagaimana telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya bahwa penelitian ini memfokuskan diri pada standar operasional prosedur (SOP) pada pelaksanaan tugas dan fungsi (tusi) petugas Pembimbing Kemasyarakatan (PK) Balai Pemasyarakatan Klas I Jakarta Barat. Adapun

SOP yang akan dibahas sebanyak 22 (dua puluh dua) SOP yang menurut penulis merupakan SOP utama dari petugas PK yang merupakan penjabaran dari tugas dan fungsi utama PK yaitu;

- a. Membuat laporan penelitiin kemasyarakatan (Litmas);
- b. Melakukan pendampingan;
- c. Melakukan pembimbingan;
- d. Melakukan pengawasan.

Adapun 22 (dua puluh dua) SOP tersebut adalah sebagai berikut;

1. SOP Penerimaan Surat Permintaan Litmas
2. SOP Penerimaan Klien Dari Lapas dan Rutan
3. SOP Pengambilan Sidik Jari
4. SOP Pengambilan Photo
5. SOP Pencatatan Dalam Buku Register
6. SOP Penunjukan Pembimbing Kemasyarakatan
7. SOP Pembuatan Surat Tugas
8. SOP Penggalian Data dan Informasi
9. SOP Pelaksanaan Sidang TPP
10. SOP Pengajuan Biaya Perjalanan
11. SOP Pendampingan Upaya Diversi
12. SOP Pendampingan Anak Dibawah Umur 12 Tahun
13. SOP Pelaksanaan Pendampingan Hasil Diversi
14. SOP Pendampingan Di Pengadilan
15. SOP Pelaksanaan Pendampingan Di Kepolisian
16. SOP Pelaksanaan Asessmen
17. SOP Penyusunan Laporan Pelaksanaan Program
18. SOP Pelaksanaan Sidang TPP Untuk Program Bimbingan
19. SOP Pelaksanaan Bimbingan Kepribadian
20. SOP Pelimpahan Bimbingan
21. SOP Pelaksanaan Pengawasan Hasil Diversi
22. SOP Pengusulan Pencabutan Pembebasan Bersyarat

#### **Pemahaman Petugas Pembimbing Kemasyarakatan**

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dikatakan bahwa pemahaman petugas pembimbing kemasyarakatan tentang standar operasional prosedur sudah baik, mengingat sebelumnya sudah ada yang disebut dengan prosedur tetap yang secara substantif hampir sama, perbedaannya terletak pada kejelasan, waktu yang dibutuhkan, dan adanya *flowchart*.

### **Implementasi Standar Operasional Prosedur**

Sesuai dengan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa implementasi 22 (dua puluh dua) standar operasional prosedur yang terkait langsung dengan tugas dan fungsi Pembimbing Kemasyarakatan (PK) sudah dilakukan dengan cukup baik, dalam arti bahwa uraian kegiatan yang tertera pada bagian prosedur kegiatan cukup konsisten dengan pelaksanaan di lapangan.

### **Efektifitas Standar Operasional Prosedur dalam Peningkatan Kinerja Pembimbing Kemasyarakatan**

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan standar operasional prosedur pada kantor Balai Pemasyarakatan Klas I Jakarta Barat, sudah cukup efektif, dalam pengertian bahwa efektifitas SOP sebagai pedoman atau acuan petugas Pembimbing Kemasyarakatan dalam melaksanakan tugas dan fungsi dirasakan cukup baik, *output* dalam SOP dapat tercapai dengan cukup baik, namun kalau efektifitas pekerjaan dihubungkan dengan ketersediaan sarana dan prasana termasuk anggaran yang tersedia masih dianggap kurang, waktu yang ditentukan dalam SOP juga tidak efektif karena dalam kenyataannya masih banyak yang tidak sesuai.

Berdasarkan semua wawancara yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Balai Pemasyarakatan terutama Pembimbing Kemasyarakatan sudah tergolong baik. Hal ini terlihat dengan ditunjukkannya kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu, ini berarti walaupun standar operasional prosedur yang ditetapkan masih terdapat kekurangan pada uraian kegiatan, sarana prasana dan waktunya, namun pegawai tetap menunjukkan kinerja yang baik.

### **Faktor-faktor Penghambat Implementasi Standar Operasioal Prosedur**

#### **Format Standar Operasional Prosedur**

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa untuk memahami dengan baik format SOP berdasarkan peraturan Kementerian PAN dan RB butuh waktu yang cukup intensif, memahami alur kegiatan yang disimbolisasi dengan flowchart, penempatan nama petugas pelaksana di bagian atas, termasuk keharusan adanya outout pada masing-masing kegiatan, hal ini memang membutuhkan perhatian yang lebih.

### **Sarana dan prasarana**

Tidak maksimalnya pemenuhan terhadap sarana dan prasana sebagai pendukung utama bagi kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi seorang pembimbing kemasyarakatan menjadi faktor penghambat yang dianggap cukup signifikan. Pada setiap SOP dengan jelas dan tegas disebutkan kebutuhan atau persyaratan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tertentu dan sayangnya kebutuhan ini yang belum dipenuhi dengan maksimal oleh pemerintah.

### **Tingkat Pendidikan**

Pendidikan memiliki andil yang sangat besar dalam melaksanakan tugas, Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kemudahan petugas dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Pendidikan petugas pada Balai Pemasyarakatan berdasarkan hasil wawancara dan data yang diperoleh menunjukkan adanya perbedaan tingkat pendidikan yang cukup tinggi pada level semua jenjang pendidikan yang berimplikasi pada adanya tingkat pemahaman yang berbeda pula.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan, sosialisasi, uji fungsi, uji petik, bimbingan teknis, atau konsultasi teknis adalah upaya-upaya peningkatan kapasitas (capacity building) yang harus diselenggarakan dan diberikan kepada petugas pembimbing kemasyarakatan, selain sebagai upaya *upgrading* pemahaman, kecakapan, dan kemampuan juga untuk memberikan keseragaman dalam cara dan mekanisme pelaksanaan tugas

### **Pengawasan**

Pelaksanaan reuiu terhadap implementasi SOP harus dilakukan secara berkala untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan, sehingga upaya koreksi dan perbaikan untuk membuat standar yang lebih baik dapat diwujudkan. Pengawasan

dari atasan langsung termasuk pengawasan dari kantor pusat melalui monitoring dan evaluasi harus dilakukan dengan lebih sistematis dan berhasil guna.

## **KESIMPULAN**

1. Pemahaman pembimbing Kemasyarakatan terhadap standar operasional prosedur sudah cukup baik, terutama dari uraian kegiatan yang dimulai dari *input* kegiatan sampai dengan *output* kegiatan. Namun Pemahaman pada format standar operasional prosedur yang baku masih kurang terutama pemahaman pada *flowchart*.
2. Implementasi standar operasional prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi Pembimbing Kemasyarakatan sudah dilaksanakan berdasarkan alur kegiatan, namun dengan berbagai kekurangan, terutama dalam hal kurangnya pemenuhan terhadap sarana dan prasarana dan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu kegiatan tidak sesuai dengan standar yang ada;
3. Kualitas keilmuan dan kecakapan Pembimbing Kemasyarakatan kurang merata terutama kemampuan dalam melakukan Penelitian Kemasyarakatan (Litmas), menyusun hasil penelitian, dan menyampaikan hasil Litmas tersebut di depan sidang Pengadilan anak;
4. Efektifitas implementasi standar operasional prosedur terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Pemasyarakatan cukup baik dalam hal dijadikannya SOP sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi;

## **SARAN**

1. Perlu dilakukan revidi terhadap semua standar operasional prosedur untuk memetakan kelemahan dan kekurangan kemudian dilakukan revisi dan koreksi termasuk melakukan penyesuaian dengan adanya *sistem data base pemasyarakatan* yang banyak merubah pola kerja-kerja administratif;
2. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasana kantor Bapas menjadi penting untuk segera direalisasikan demi kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai terutama Pembimbing Kemasyarakatan;

3. Perlu dilakukan penghitungan ulang secara lebih teliti kebutuhan biaya perjalanan Pembimbing Kemasyarakatan ketika melakukan penelitian kemasyarakatan;
4. Perlu diberikan pendidikan dan pelatihan yang lebih intensif kepada semua Pembimbing Kemasyarakatan bagaimana menjadi peneliti yang baik, dan bagaimana menyusun hasil penelitian yang memenuhi kaedah-kaedah keilmiah;
5. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi (monev) oleh kantor pusat perlu dilakukan perbaikan yang menyeluruh, satu hal yang penting adalah perbaikan instrumen monev dan tindak lanjut dari pelaksanaan monev.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alex S, Nitisemito, 2001,. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)* . Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta.
- Andrew E. Sikula. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Aranoval, dkk. 2011. *Naskah Akademik: Rancangan Undang-Undang Pemasarakatan tentang Balai Pemasarakatan, Dewan Pembina Pemasarakatan, dan Tim Pembina Pemasarakatan*. Jakarta: Center for Detention Studies.
- Ardana, K.I., Mujiati N., Utama, M.W., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, PT. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arep Ishak dan Tanjung Hendrik. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Trisakti, Jakarta.
- Arikunto, S., 2011, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.

- Azhar Susanto, 2009, *Sistem Informasi Manajemen*, Bandung: CV. Lingga Jaya.
- Burhan, Bungin, 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi pertama, Cetakan ke-2, Jakarta: Kencana
- Center for Detention Studies. 2011. *Kajian Akademik Tentang Balai Pemasyarakatan Sebagai Bahan Usulan Dalam Rancangan Undang-Undang Hukum Acara Pidana*. Jakarta: CDS.
- Dharma, Surya, 2004, *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, dan Penerapannya*, Program Pascasarjana FISIP, Jakarta
- Effendi, Sofyan. 2010. *Reformasi Tata Pemerintahan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr. 2001, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta. PT Gelora Aksara Pratama
- Gomes, Faustino Cardoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko., T. Hani., 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BFE Press, Yogyakarta.
- Hasibuan,SP,M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein, Umar, 2008, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Inayat Khan, 2001. *Spiritual Dimension Of Psychology*, New York: Omega Publication,
- Kumorotomo, Wahyudi. Widaningrum, Ambar. 2010. *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yoyakarta: Gava Media.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

Martoyo, Susilo. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.

Masyarakat Transparansi Indonesia. 2010. *Reformasi Birokrasi: Peta Masalah dan Alternatif Solusi*.

McNeese-Smith., Donna., 1993, "*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment,*" *Hospital & Health Services Administration*, **Vol. 41:2**, Summer, p:160-175.

Moleong, Lexy J. 2006 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset.

Nawawi , Hadari, et.al. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : UGM Press.

Neal A, Griffin M.A., 1999, *Developing a Model Individual Performance for Human Resource Management*. Asia Pasific Journal.

NotoAtmojo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Pramusinto, Agus. Kumorotomo, Wahyudi (editor). 2009. *Governance Reform di Indonesia, Mencari arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*, Yogyakarta: Gaya Media

Retnaningsih., Sudarwanti., 2007, *Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang)*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Riduwan, Engkos A. Kuncoro., 2007, *Analisis Jalur (Path Analysis)*, Alfabeta, Jakarta.

Rivai, Veithzal., 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P., 1996, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs.

Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary, 2010, *Manajemen*, Edisi Sepuluh, Erlangga, Jakarta.

Rokhimah, Innayah., 2007, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Summit Oto Finance di Cabang Lampung*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Lampung, Lampung.

Salam, Darma Setyawan, *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, Jakarta: Djambatan, 2007.

Salamoen Soeharyo dan Nasri Effendi, 2009, *Sistem Penyelenggaraan Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju

Siagian, Sondang P., 2003, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.

Silalahi, Ulber., 2002, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, Mandar Maju, Bandung.

Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.

Simamora, Henry., 2010. *Akuntansi : Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*, Cet I Jilid 2, Jakarta Penerbit : Salemba Empat.

Simon Devung., 1989, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Depdikbud, Jakarta.

Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sudirman, Dindin, 2007, *Reposisi dan Revitalisasi Pemasyarakatan Dalam Sistem Peradilan Pidana Indonesia*, Jakarta, BPSDM Depkumham.
- Sugiono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiarto, Eko., 2015, *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan Tesis*. Jakarta. Suaka Media.
- Sulhin, Iqrak. 2016. *Diskontinuitas Penologi Punitif*. Jakarta: Predanadamedia Group,
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, dan Pemngembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- Sunyoto, Danang., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta.
- Surjobroto, Bahruddin, 2002. *Bunga Rampai Pemasyarakatan*, Jakarta.
- Sutrisno, Edy., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta.
- Williams, Chuck. 2001. *Manajemem*. Jakarta: Salemba Empat
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemasivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan.
- Undang-undang Nomor 11 Tahun 2012 Tentang Sistem Peradilan Pidana Anak
- Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor: M.01-PK.04.10 Tahun 1998 Tentang Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2013. *Reformasi Birokrasi dalam Praktik*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor Tahun 2009 Tentang  
Cetak Biru Pembaharuan Pemasarakatan

Direktorat Jenderal Pemasarakatan, Kementerian Hukum dan HAM, 2014.  
Standar Pelayanan Pemasarakatan.

Direktorat Jenderal Pemasarakatan, 2008. Sejarah Pemasarakatan, dari  
Kepenjaraan ke Pemasarakatan.