

Eksplorasi Motivasi Pelayanan Publik pada Petugas Pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan X

Exploration of Correctional Officers Public Service Motivation at Correctional Facility X

Irvan Sebastian Iskandar¹, Naniek Pangestuti², Kusmiyanti³

^{1,2,3}Politeknik Ilmu Pemasyarakatan

Corresponding Author: irvan.sebastian@poltekip.ac.id

Abstrak

Bagi pekerja di sektor publik faktor internal seperti motivasi juga menentukan keberhasilan dan menjadi langkah pertama yang menentukan kinerja optimal mereka dalam melaksanakan tugas pelayanan publik, termasuk para petugas pemasyarakatan sebagai aparatur negara penegak hukum yang bekerja di Lembaga Pemasyarakatan yang menjadi tanggung jawabnya. Motivasi tersebut dikenal sebagai motivasi pelayanan publik sebagai bentuk ekspresi dari motif, perilaku, dan nilai pro-sosial sebagai kecenderungan individu melakukan perilaku altruis seperti membantu merehabilitasi perilaku kriminal seorang pelanggar hukum serta keinginan bekerja untuk melayani kepentingan publik. Motivasi pelayanan publik di kalangan petugas pemasyarakatan menjadi sesuatu yang menarik untuk di eksplorasi lebih mendalam karena kondisi dan lingkup tugasnya yang tidak biasa karena berurusan dengan para pelanggar hukum. Menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, penelitian ini mencoba mengeksplorasi hal-hal apa saja yang menjadi motivasi pelayanan publik para petugas pemasyarakatan yang bekerja di Lembaga Pemasyarakatan X. Hasil penelitian menemukan bahwa ketertarikan terhadap organisasi dan lingkup profesi pekerjaan sebagai aparatur sipil negara, gaji atau kompensasi, rasa empati dalam pekerjaan, komitmen dan pengorbanan diri, dan harapan terhadap karier menjadi poin-poin penting yang membentuk motivasi pelayanan publik para petugas pemasyarakatan di lembaga pemasyarakatan X.

Kata Kunci: motivasi pelayanan publik, pelayanan publik, pemasyarakatan.

Abstract

For public sector employees, internal factors such as motivation also determine their success and become the first step that determine their optimal performance in carrying out public service duties, including correctional officers as law enforcement officers who work at correctional institutions that they are responsible for. This motivation is known as the public service motivation as a form of expression of pro-social behavior, motives, and values as an individual's tendency to perform altruistic behavior such as helping to rehabilitate the criminal behavior of a law offender and desire to work to serve the public interest. Public service motivation among the correctional officers is an interesting topic to explore more deeply because of the unusual conditions and scope of their duties because they deal with the law offenders. Using qualitative research with descriptive analysis, this study tries to explore what motivates the public service of correctional officers working at Correctional Facility X. The results found that interest in the organization and scope of professional work as a state civil apparatus, salaries or remuneration, a sense of empathy at work, commitment and self-sacrifice, and career expectations are the important points that shape the public service motivation of correctional officers at Correctional Facility X.

Keywords: *public service motivation, public service, correctional.*

PENDAHULUAN

Pencarian makna dan konsep motivasi pelayanan publik atau *public service motivation* (PSM) kini telah banyak berkembang pesat dan banyak dipelajari pada pegawai di sektor publik dalam birokrasi (Vandenabeele et al., 2014; Perry & Vandenabeele, 2015; Ritz et al., 2016); Christensen et al., 2017). Bagi para pekerja di sektor publik, faktor internal seperti motivasi sangat menentukan keberhasilan dan kinerjanya dalam melaksanakan tugas pelayanan publik (Mostafa et al., 2015). PSM merupakan kecenderungan individu merespons terhadap motif-motif dasar yang unik dalam institusi atau organisasi publik (Perry & Vandenabeele, 2015). Konsep PSM juga bisa dikenali sebagai motivasi altruis atau perilaku seorang individu yang digunakan memberikan layanan untuk kepentingan/kesejahteraan umum (Rainey & Steinbauer, 1991; Bright, 2008; Perry & Hondeghem, 2008a). Definisi tersebut merujuk juga pada motivasi individu yang bekerja untuk melayani kepentingan publik (Brewer & Selden, 1998). Dalam definisi lainnya, PSM dapat disebut juga sebagai ekspresi dari motif dan nilai pro-sosial yang berorientasi pada orang lain sebagai kecenderungan individu melakukan perilaku altruistik (Liu, Tang & Zhu, 2008; Bozeman & Su, 2015; Esteve et al., 2016).

Pegawai atau pekerja pada organisasi sektor publik menjadi perhatian penting dalam lahirnya konsep PSM dan tantangan di dalamnya (Perry & Vandenabeele, 2015). Terdapat perbedaan motivasi antara pekerja sektor publik dengan pekerja sektor swasta. Pada pegawai sektor publik tentu memiliki motivasi yang bersifat intrinsik, mereka merasa puas ketika bisa melayani masyarakat dengan baik dan sangat berorientasi pada kepentingan publik dan bukan profit sebagaimana para pekerja di sektor privat (Crewson, 1997). Sejalan dengan doktrin dalam organisasi publik, bekerja di sektor publik tentu memiliki misi berupa keadilan sosial, kesetiaan kepada negara, dan menjalankan program yang berorientasi sosial.

Motivasi pelayanan publik berasal dari tiga jenis motivasi manusia (normatif, efektif, dan rasional) yang kemudian menggambarkan empat dimensi yang kini dikenal dan dipakai sebagai skala untuk mengukurnya (Perry & Wise, 1990; Perry, 2010). Dimensi ini, *pertama*, ketertarikan individu terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to public policy making*); *Kedua*, komitmen terhadap kepentingan publik dan kewajiban sebagai warga negara (*commitment to public interest and civic duty*); *Ketiga*, Perasaan simpati dan empati (*compassion*); *Keempat*, pengorbanan diri (*self-sacrifice*). Empat dimensi ini menimbulkan sikap-sikap seperti mendahulukan kepentingan umum/publik, rela berkorban, keyakinan moral, patriotisme, tanggung jawab pada tugas, kesetiaan, dan ketulusan. Tidak kalah pentingnya lagi adalah lebih mengutamakan penghargaan yang lebih bersifat intrinsik daripada ekstrinsik, misalnya uang, tunjangan atau promosi (Kim, 2006). Dalam beberapa studi lebih lanjut mengenai motivasi pelayanan publik, PSM diketahui menjadi faktor pengungkit pada peningkatan fitur-fitur pada bentuk layanan publik seperti perilaku layanan kepada pelanggan,

performa pemberi layanan dan orientasinya kepada pengguna layanan, dan kualitas pelayanan publik (Palma et al., 2017; Potipiroon et al., 2019; Yudiatmaja, 2019;Yudiatmaja et al., 2021).

Pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 Tentang Pemasarakatan terdahulu, para petugas pemasarakatan belum secara tegas disebutkan sebagai salah satu aparaturnegak hukum dalam sub sistem pemidanaan. Pasca Undang-undang Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasarakatan disahkan dan diberlakukan, petugas pemasarakatan kini diberikan posisi sebagai aparaturnsipil negara (ASN) dengan fungsi penegakan hukum. Dalam sub-sistem peradilan pidana Indonesia, petugas pemasarakatan kini bersama-sama dengan pihak kepolisian, kejaksaan, dan pengadilan bertindak sebagai aparat negara yang bekerja dalam bidang pelayanan publik dengan kewenangan sebagai aparaturnenegak hukum. Petugas pemasarakatan bertindak selaku aparat penegak hukum yang bekerja melayani tahanan, anak didik, dan warga binaan yang dikenal oleh masyarakat sebagai para pelanggar hukum. Selain melayani para pelanggar hukum, kondisi tempat kerja para petugas pemasarakatan juga dihadapi sejumlah tantangan. Yaitu, berupa kondisi Lembaga Pemasarakatan yang melebihi kapasitas dan penuh sesak. Sebagai lokasi penelitian ini, Lembaga Pemasarakatan X dihuni sebanyak 850 narapidana dan tahanan (sistem *database* pemasarakatan, 30/08/2023). Sementara, kapasitas yang dimiliki Lembaga Pemasarakatan X idealnya hanya cukup untuk menampung sebanyak 217 penghuni. Artinya Lembaga Pemasarakatan X menampung penghuni sebanyak 300 persen melebihi daya tampung idealnya. Bertugas di tempat tersebut tentu tidak mudah. Petugas pemasarakatan ini perlu melakukan penjagaan, pembinaan, perawatan hingga pelayanan administrasi kepada narapidana, tahanan, dan tentu aparaturnenegak hukum yang berkaitan (kepolisian, pengadilan, dan kejaksaan). Dibutuhkan pengamanan dan tenaga ekstra dalam mengelola lembaga akhir dalam sub sistem pidana ini dengan minimnya fasilitas serta sarana prasarana di dalamnya.

Kondisi yang telah diuraikan tentu memiliki risiko sangat tinggi baik dari segi keamanan, keselamatan, dan kenyamanan. Seperti yang terjadi pada Lembaga Pemasarakatan di Medan, Jakarta, dan Tangerang (Kompas.id, 2021). Dengan kondisi serupa ditemui insiden kebakaran, pelarian, dan kerusuhan di dalamnya yang mengancam keselamatan jiwa para petugas dan penghuninya. Meskipun demikian, para petugas ini tetap dibebankan ekspektasi kinerja yang sangat baik. Ekspektasi berupa keberhasilan memberikan pelayanan prima sebagai wujud profesionalisme dan kontribusi yang bisa melebihi tuntutan perannya sebagai petugas dalam sebuah motivasi pelayanan publik (Andersen & Pedersen, 2012; Koumenta, 2015). Sehingga menarik untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai motivasi pelayanan publik yang dimiliki oleh para petugas pemasarakatan tersebut. Sebagaimana riset dari (Florczak et al., 2023) yang menemukan bahwa motivasi pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh lingkungan unik individu dan pengalaman, bukan secara genetik. Begitu pula riset yang dikemukakan dari (Miao et al., 2018, de Gennaro, 2019; Hameduddin & Engbers, 2022) bahwa motivasi pelayanan publik dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan di tempat kerja.

Sebagaimana riset dari Anderfuhren-Biget et al., (2014) dan Chen et al., (2014) bahwa pada setiap profesi dan setiap institusi memiliki motivasi pelayanan publik yang berbeda-beda karena adanya perbedaan pada nilai, norma, dan kondisi sosial maupun politik masing-masing di dalamnya.

Sejalan apa yang ditemukan oleh Setiawan (2018) dan Yudiatmaja et al., (2019) yang telah meneliti motivasi pelayanan publik pada dokter yang bertugas di Rumah Sakit Umum Daerah Bontang dan pegawai negeri sipil Provinsi Kepulauan Riau sebagai representasi dari aparatur sipil negara di sektor kesehatan dan sektor pelayanan umum di pemerintahan daerah. Eksplorasi mengenai motivasi petugas pemasyarakatan menjadi langkah pertama yang menentukan bagaimana mereka mencapai kinerja optimal dan bisa menyelesaikan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik di bidang penegakan hukum. Sehingga penelitian ini mencoba memberi jembatan untuk mengetahui lebih dalam terkait dengan motivasi pelayanan publik representasi dari aparatur sipil negara yang kini diberikan wewenang di bidang fungsi penegakan hukum, khususnya para petugas pemasyarakatan yang bertugas sebagai pelaksana di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif digunakan untuk mencari makna dan memahami fenomena yang terjadi di dalam masyarakat (Creswell, 2018). Narasumber penelitian ini adalah petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA X yang bertugas sebagai pelaksana. Terdapat 38 petugas pemasyarakatan yang berhasil diwawancarai oleh peneliti secara langsung. Dengan jumlah delapan petugas dengan pangkat dan golongan II/a (pengatur muda) dan tiga puluh petugas dengan pangkat dan golongan II/b (pengatur muda tingkat I) dengan masa kerja dua sampai tujuh tahun dan berusia 19-32 tahun. Data primer didapatkan melalui wawancara mendalam dan data sekunder didapatkan melalui studi pustaka dan dokumen yang relevan seperti artikel jurnal, peraturan dan dokumen yang berkaitan dengan kepegawaian. Setelah itu, dilakukan seleksi pada data yang relevan dan memverifikasi melalui triangulasi data sebelum akhirnya ditampilkan sebagai tema pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

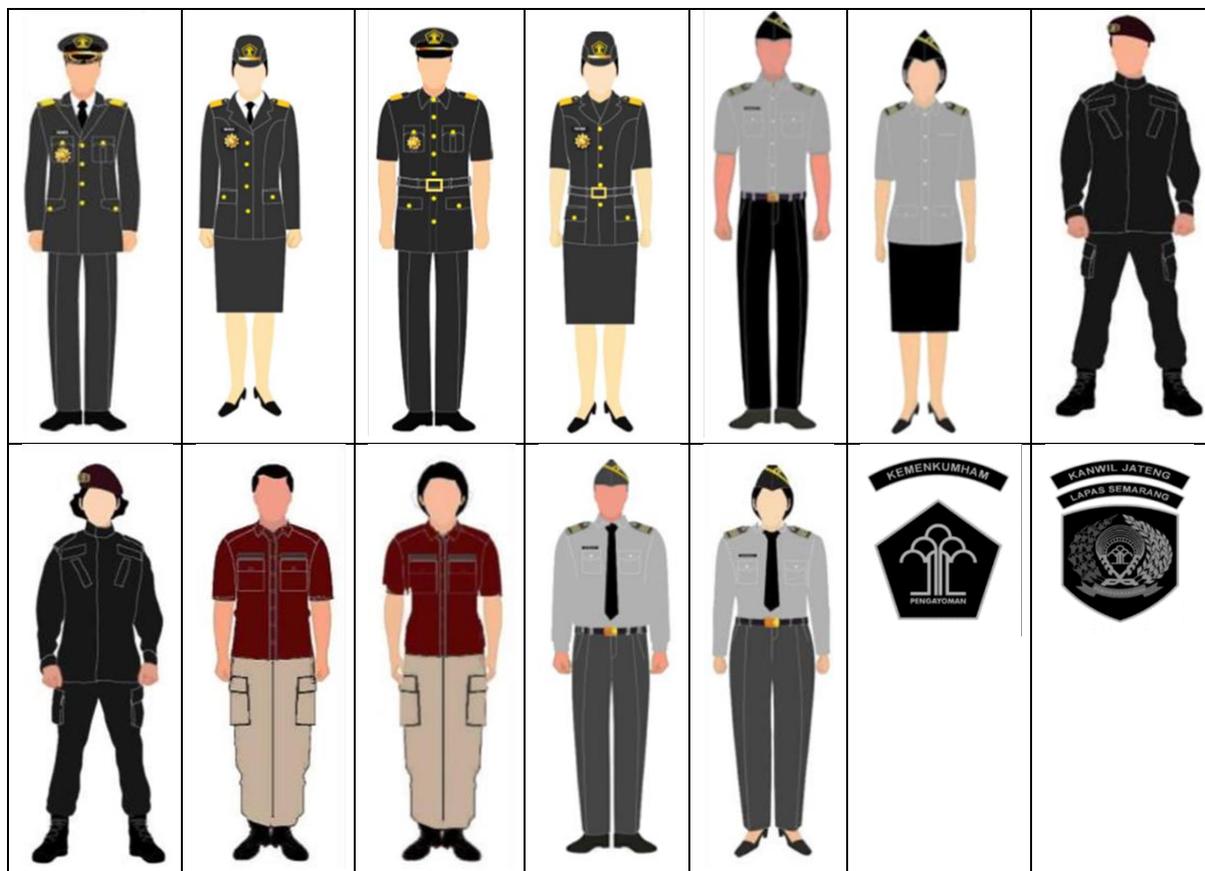
Ketertarikan Terhadap Organisasi dan Lingkup Pekerjaan

Bagi para narasumber, dibukanya lowongan calon pegawai negeri sipil (CPNS) merupakan angin segar dan kesempatan yang tidak boleh disia-siakan begitu saja. Penantian panjang yang ditunggu akhirnya bersambut dengan banyaknya formasi yang dibuka oleh

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Tahun 2017 Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia membuka total 14.000 petugas pemasyarakatan dengan formasi penjaga tahanan. Tidak berhenti di tahun 2017 saja, sebanyak 878 (2018) dan 2.875 (2019) formasi penjaga tahanan kembali direkrut untuk ditempatkan bertugas ke seluruh unit pelaksana teknis di bawah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang berada di 33 kantor wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dari jumlah tersebut Kantor Wilayah Kalimantan Timur mendapatkan alokasi sebanyak 10 – 15 persennya.

Para narasumber, yang kini telah menjadi petugas pemasyarakatan, melihat peluang ini dengan antusias. Mayoritas dari para narasumber memilih Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia karena jumlah formasi yang ditawarkan sangat banyak. Pertimbangan lainnya, persyaratan yang menjadi kualifikasi pada posisi tersebut tidak begitu sulit dan relatif memiliki batas usia yang panjang dibandingkan instansi lainnya. Untuk menjadi petugas pemasyarakatan, dengan jabatan penjaga tahanan, hanya dibutuhkan ijazah sekolah menengah atas (SMA), tinggi badan minimal 165 cm (pria) dan 160 cm (wanita), dan usia maksimal tidak lebih dari 27 tahun. Untuk seleksinya hanya melalui sebanyak empat tahap berupa tes kompetensi dasar, tes kebugaran jasmani, tes kompetensi bidang, dan terakhir wawancara dengan pengamatan fisik. Bagi para narasumber, kualifikasi pendidikan tersebut menjadi awal yang cukup ringan ditambah jumlah formasi yang dibuka sangat banyak yang membuat peluang mereka lolos diterima lebih besar. Beberapa narasumber yang diwawancarai mengaku kalau mereka rela melepaskan gelar sarjana atau tidak menggunakan ijazah strata satu (sarjana) agar bisa berpeluang lebih besar menjadi aparatur sipil negara (ASN) meski akan bekerja di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pertimbangan tersebut tentu sudah dipikirkan sangat matang oleh mereka, walaupun diterima menjadi ASN dengan golongan rendah (II/a), setidaknya posisi tersebut lebih baik dibandingkan pekerjaan mereka saat itu yang menggunakan ijazah sarjana.

Mereka menganggap Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat menjadi tempat yang menyediakan serta memberikan rasa kebanggaan tersendiri. Mulai dari seragam yang gagah serta berwibawa, kedudukan yang cukup disegani, dan status sosial di masyarakat sekitar lingkungan yang mengenal. Sebagaimana pada gambar ilustrasi di bawah yang merupakan seragam dinas dan lencana pengenalan (*badge*) yang digunakan oleh para petugas pemasyarakatan ketika melaksanakan tugas di lapangan/harian maupun pada saat hari besar (upacara dan kenaikan pangkat), sebagai berikut:



Gambar 1.

**Pakaian Dinas Petugas Pemasyarakatan Pada Lembaga Pemasyarakatan
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia**

Sumber: Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. 9 Tahun 2023.

Para narasumber bercerita tidak mengetahui secara lengkap dan detail mengenai apa saja tugas dan fungsi mereka ketika nanti resmi bekerja di Lembaga Pemasyarakatan, para narasumber mayoritas menjawab “*yang penting PNS.*” Persoalan lingkup pekerjaan atau tugas dan fungsi pada posisi penjaga tahanan bagi mereka adalah persoalan nomor dua, berstatus sebagai pegawai negeri sipil adalah yang utama. Mayoritas mendapatkan informasi detail jabatan dan lingkup pekerjaannya ketika menjelang tes wawancara dan pengamatan fisik melalui media *Telegram* dan setelah bekerja di dalamnya saat masa orientasi berstatus sebagai calon pegawai negeri sipil (CPNS). Hal ini membuat mereka tidak mengetahui siapa yang sebetulnya akan menjadi penerima pelayanan yang mereka layani selama bekerja, siapa saja pemangku kepentingan yang terkait dengan mereka, dan hal apa saja yang menjadi esensi dalam pelayanan di Lembaga Pemasyarakatan.

Gaji dan Kompensasi

Bagi para petugas pemasyarakatan Lembaga Pemasyarakatan X yang diterima sebagai pegawai negeri dengan golongan II/a, jumlah gaji dan kompensasi lain yang diterimanya dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia cukup besar. Jika mengacu pada Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. 22 Tahun 2022 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja dan peraturan pemerintah terkait, setidaknya mereka mendapatkan penghasilan di rentang angka Rp 5.000.000 – 6.300.0000 setiap bulannya. Jumlah tersebut sudah termasuk gaji pokok sesuai pangkat/golongan II (pengatur) dan tunjangan-tunjangan lain yang melekat sesuai dengan masa kerja dan haknya.

Tabel 1.

Pendapatan Petugas Lembaga Pemasyarakatan X Golongan II/a

No.	Jenis	Jumlah
1.	Gaji Pokok (gol. II/a)	Rp 2.118.800
2.	Tunjangan Kinerja	Rp 3.087.237
3.	Uang Makan	Rp 805.000
4.	Uang Insentif	Rp 120.000
	Total	Rp 6.131.037

Sumber: wawancara, 30/08/2023.

Sebagaimana data pada tabel di atas, merupakan pengakuan dari salah satu petugas lembaga pemasyarakatan X golongan II/a dengan masa kerja tiga tahun dan lajang (belum menikah). Jumlah di atas adalah besaran penghasilan yang diduplikannya setiap bulan tanpa dihitung potongan atau iuran. Mencakup gaji pokok, tunjangan kinerja, uang makan sesuai hari masuk kerja, dan uang insentif. Bagi petugas tersebut dan juga para narasumber, jumlah tersebut lebih besar jika dibandingkan jumlah penghasilan dari pekerjaan mereka sebelumnya. Mereka merasakan kalau jumlah penghasilannya lebih tinggi dibandingkan upah minim regional (UMR) Provinsi Kalimantan Timur dan Kota X yang berkisar di angka Rp 3.000.000 – 3.400.000 per bulan di tahun 2023. Jumlah pendapatan tersebut sangat kompetitif, tidak hanya bagi para petugas yang merupakan lulus sekolah menengah atas (SMA) saja tetapi juga bagi para petugas yang telah lulus dari perguruan tinggi (sarjana).

Besarnya jumlah penghasilan yang didapatkan menjadi salah satu alasan para petugas ini bergabung memilih menjadi petugas pemasyarakatan apa-pun risikonya dan yang terpenting

adalah menjadi ASN/PNS. Seperti pengakuan dari beberapa narasumber, sebelum mereka menjadi petugas pemasyarakatan ada yang berprofesi sebagai guru honorer, staf honorer pemerintah daerah, penjaga toko, dan karyawan kontrak yang berpenghasilan jauh di bawah upah minimum regional dan kota setempat. Sebagaimana pengalaman dari petugas A dan B. Petugas A yang bekerja sebagai staf honorer di salah satu Dinas mengaku mendapatkan penghasilan hanya Rp 2.000.000 – 2.500.000 per-bulan tanpa kejelasan karier yang sewaktu waktu dapat dipecat kapan saja. Sementara petugas B yang pernah bekerja sebagai penjaga toko, mengaku hanya mendapatkan penghasilan Rp 1.000.000 – 2.000.000 per-bulan tanpa kejelasan karier dan kontrak kerja. Petugas A dan B merasakan kesejahteraannya ketika diterima menjadi PNS Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan jabatan Petugas Penjaga Tahanan meningkat dan dapat menjadi arena karier yang patut untuk diperjuangkan.

Membangun Empati Kepada Narapidana

Melayani para pelanggar hukum atau seorang kriminal bukan pekerjaan yang mudah. Menjaga para pelanggar hukum agar patuh dan memastikan mereka menjalani hukuman di Lembaga Pemasyarakatan adalah pekerjaan yang penuh kewaspadaan. Kondisi tersebut dihadapi para petugas di Lembaga Pemasyarakatan X yang bertugas. Dalam pelaksanaan pelayanan publik di lapangan, para petugas mengaku kalau tidak mudah menumbuhkan rasa empati ini. Apalagi melayani para kriminal yang telah terbukti bersalah dan dianggap sebagai penyakit sosial di masyarakat. Perlu proses berkelanjutan bagi para petugas membangun empati untuk bekerja melayani para narapidana di dalam Lembaga Pemasyarakatan.

Dari pengakuan para petugas, awalnya memang sulit ketika berkaitan dengan rasa empati ini. Namun, seiring berjalannya waktu (masa kerja) dan intensifnya interaksi mereka bersama para narapidana, empati tersebut mulai muncul. Terutama kepada narapidana yang dirasa oleh para petugas pemasyarakatan ini telah sadar dan menunjukkan perilaku yang tidak lagi agresif sehingga berusaha memperbaiki diri di dalam lembaga pemasyarakatan. Selain perjalanan waktu dan intensitas interaksi, para petugas mengakui kalau nilai empati muncul ketika diajarkan dan didapatkan dari para petugas senior yang membimbing dalam pekerjaannya sehari-hari. Hal ini yang membuat pendekatan para petugas Lembaga Pemasyarakatan X kepada para narapidana sangat mengutamakan pendekatan humanistik. Nilai-nilai empati yang mendorong pendekatan yang lebih humanis juga menjadi salah satu strategi untuk meredam kerusuhan dan gangguan ketertiban-keamanan di Lembaga Pemasyarakatan X yang penuh dan sesak. Di samping empati dan simpati yang menjadi pedoman bekerja dalam Lembaga Pemasyarakatan, para petugas pemasyarakatan ini tentu sangat mengutamakan kewaspadaan dan berpegang teguh pada standar yang ada. Nilai empati tidak serta merta meruntuhkan ketegasan atas peraturan yang ada dalam Lembaga Pemasyarakatan.

Komitmen Terhadap Kepentingan Publik

Berhasil lolos menjadi aparatur sipil negara (ASN) di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan jabatan penjaga tahanan bagi para narasumber adalah sebuah prestasi tersendiri bagi mereka. Pencapaian tersebut, menjadi aparatur sipil negara atau PNS/ASN, adalah puncak karier atau pekerjaan impian bagi para narasumber setelah mencoba atau melakoni banyak profesi. Sebelum menjadi ASN, para petugas pemasyarakatan yang menjadi narasumber mayoritas telah bekerja. Akan tetapi pekerjaan mereka belum permanen/tidak tetap (berstatus kontrak) dan beberapa di antara mereka masuk ke dalam kategori pekerja informal. Dengan kata lain, terpilih menjadi ASN adalah zona nyaman atau final bagi mereka. Tidak terpikirkan lagi dari para narasumber untuk keluar ketika telah masuk atau bergabung sebagai pegawai negeri sipil. Inilah yang menjadi komitmen mereka terkait pekerjaan ketika resmi menjadi seorang pelayan masyarakat.

Mengenai komitmen berkaitan dengan kepentingan publik dalam pekerjaan dan profesi mereka. Petugas pemasyarakatan mendapatkannya ketika mulai diterima bertugas di Lembaga Pemasyarakatan saat mereka masih berstatus sebagai calon pegawai negeri sipil (CPNS). Pendidikan dan pelatihan dasar yang didapatkan oleh mereka ketika menjadi calon pegawai negeri sipil (CPNS) adalah titik awal krusial mengenai pengenalan komitmen seorang pegawai negeri terhadap kepentingan publik secara umumnya. Selebihnya, untuk tugas dan fungsinya yang lebih spesifik sebagai petugas pemasyarakatan, mereka dapatkan melalui senior dan pimpinannya yang telah lebih dulu bertugas di Lembaga Pemasyarakatan. Menurut pengakuan mereka, tidak ada satu-pun pembinaan maupun pelatihan yang berguna untuk menambah pengetahuan mereka mengenai komitmen terhadap kepentingan publik khusus di bidang pemasyarakatan yang ditunjukkan kepada mereka dari Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

Para narasumber mengaku kalau untuk mendapatkan sebuah nilai-nilai komitmen terhadap kepentingan publik tidak bisa dalam waktu yang sebentar. Sampai hari ini mereka mengakui harus selalu terus menerus belajar. Semakin lama mereka bertugas, semakin sadar dan tebal komitmen para petugas terhadap kepentingan publik. Mereka semakin memahami kalau posisinya sebagai petugas pemasyarakatan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari sub sistem hukum pidana. Memberikan pelayanan terbaik, sesuai standar, dan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab adalah bentuk komitmen mereka terhadap publik yang mempercayakan pembinaan narapidana kepada Lembaga Pemasyarakatan dan bagian dari menjalankan penegakan hukum di Indonesia.

Pengorbanan Diri Menjadi Petugas Pemasyarakatan

Para narasumber penelitian mayoritas menjawab bahwa mereka mengorbankan banyak hal setelah bergabung menjadi petugas pemasyarakatan. Meskipun pada awalnya sangat kaget,

pada akhirnya secara perlahan, mereka menjawab telah siap dengan segala konsekuensi yang melekat pada tugas dan jabatannya ketika memilih menjadi seorang penjaga tahanan/petugas pemasyarakatan. Kondisi Lembaga Pemasyarakatan X yang *overcrowded* dan *overcapacity* tentu bukan sesuatu yang mudah untuk dikendalikan. Mereka harus membina, menjaga, dan melayani sebanyak 852 Narapidana termasuk tahanan (Juli 2023) dengan berbagai macam hukuman. Sementara, kapasitas bangunan Lembaga Pemasyarakatan yang telah berdiri sejak tahun 1925 ini idealnya hanya mampu menampung maksimal 120-an Narapidana. Lebih jauh, Lembaga Pemasyarakatan X bukan unit pelaksana teknis dengan sarana prasarana yang lengkap untuk mendukung pembinaan di dalamnya. Seperti ketiadaan tenaga kesehatan dokter tetap yang berjaga di klinik dan keterbatasan ruangan produksi untuk kegiatan pembinaan kemandirian narapidana.

Kondisi yang terbatas tentu mendorong banyak pengorbanan dari para narasumber yang mencakup banyak hal, baik yang bersifat materiil maupun non-materiil karena ketidakmampuan Lembaga Pemasyarakatan menyediakan sarana prasarana pendukung tugas dan fungsi kepada para pegawainya. Seperti seragam (dinas dan lapangan) dan perlengkapan keamanan yang tidak disediakan oleh instansi pada awal mereka berkarier dan bertugas. Pada beberapa kesempatan, di antara mereka juga ada yang menggunakan barang-barang pribadinya untuk melancarkan pekerjaannya di Lembaga Pemasyarakatan. Waktu-waktu berkumpul bersama keluarga sudah pasti dikorbankan untuk bekerja yang terkadang di luar tugas dan pokok fungsinya sebagai penjaga tahanan. Pengakuan dari salah satu petugas contohnya, di luar tugas dan fungsinya yang pokok sebagai penjaga tahanan, beliau harus bekerja secara paralel membantu izin pembukaan klinik di Lembaga Pemasyarakatan X dan merangkap asisten untuk dokter yang berjaga secara bergiliran dari Lembaga Pemasyarakatan lainnya.

Peneliti menelusuri lebih jauh soal pengorbanan diri pada petugas pemasyarakatan ini. Dari pendalaman yang dilakukan, kerelaan mereka berkorban untuk organisasi tumbuh berjalan seiring dengan rasa nasionalisme dan doktrin-doktrin pengabdian sebagai pegawai negara. Mereka mendapatkan doktrin-doktrin ini dari para seniornya di Lembaga Pemasyarakatan dan rasa bangga sebagai orang-orang terpilih/ lolos rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang telah menyingkirkan banyak pesaing. Ada rasa bangga dalam diri mereka, yang sayang sekali dilewatkan, kalau kesempatan telah menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) disia-siakan jika bekerja secara asal atau banyak perhitungan. Rasa bangga tersebut bercampur dengan dogma agama sebagai keyakinan mereka. Kalau bekerja itu adalah ibadah dan harapan semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas apabila organisasi tidak bisa mengganti pengorbanan yang telah mereka keluarkan.

Harapan Terhadap Karier

Bagi para petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan X, hal-hal yang menyangkut karier setelah mereka resmi menjadi aparatur sipil negara di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah hal yang tidak kalah penting menjadi perhatian dan harapan untuk terus dijaga. Tanda pangkat di pundak dan leher di seragam dinas adalah sebuah kebanggaan yang menunjukkan level senioritas para petugas pemasyarakatan. Begitu pula dengan kesejahteraan dari naiknya penghasilan, tunjangan, jabatan, dan kewenangan yang akan mengikuti seiring bertambahnya masa kerja dan kenaikan pangkat reguler empat tahun sekali. Banyak petugas pemasyarakatan yang tidak menemukan kejelasan jenjang kariernya pada pekerjaan mereka sebelumnya. Oleh karena itu, kepastian kenaikan pangkat dan golongan berdasarkan masa kerja sebagai bagian dari peningkatan karier ini yang merupakan pertimbangan mereka untuk bergabung menjadi pegawai negara tidak terkecuali di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Masuk dengan ijazah sekolah menengah atas (SMA) dan memulai karier dari golongan II/a di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia diakui oleh mereka, para petugas pemasyarakatan, lebih sulit dan akan berjalan sangat panjang. Bagi sebagian petugas sebetulnya sudah mengetahui konsekuensi ini sebelumnya. Mereka harus merangkak lebih jauh dan keras untuk bisa mendapatkan jabatan eselon di unit pelaksana teknis di mana-pun termasuk di Lembaga Pemasyarakatan X. Mereka harus melewati setidaknya minimal delapan sampai dengan sepuluh tahun masa kerja, kemudian melakukan penyetaraan ijazah untuk bisa berpindah ke golongan III (Penata). Setelah itu, baru jabatan eselon bisa diproyeksikan kepada mereka baik di dalam lingkungan kerja pemasyarakatan maupun lingkungan kerja di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia secara umum jika beberapa syaratnya telah terpenuhi. Untuk mengatasi hambatan ini, bagi sebagian petugas yang masih muda dan belum memiliki gelar sarjana, mereka akan mengajukan izin belajar untuk mengambil kegiatan perkuliahan di luar jam kerja kepada Kepala Lembaga Pemasyarakatan (Kalapas). Dukungan, kesempatan, dan restu dari Kalapas (izin belajar) menjadi penyemangat bagi para petugas pemasyarakatan yang masih muda untuk meningkatkan kualitas diri dan menjaga asa karier mereka di masa mendatang. Bagi para petugas yang sebelumnya sudah memiliki ijazah sarjana, harapan terdekat yang menjadi aspirasi karier mereka adalah bisa berhasil mendapatkan kesempatan melakukan penyetaraan ijazah supaya dapat berpindah ke golongan III (Penata). Mereka sangat berharap semoga Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menambah kuota penyetaraan ijazah di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang dilaksanakan setiap tahunnya.

Isu meritokrasi dalam pengembangan karier para Petugas pemasyarakatan Lembaga Pemasyarakatan Kelas X tidak luput dari temuan peneliti. Para petugas yang umumnya berusia 18 – 32 tahun (berasal dari generasi Y dan Z) dalam prinsipnya sangat mengharapkan penilaian yang adil dari pimpinan dan menjunjung tinggi semangat meritokrasi dan anti diskriminasi.

Para petugas yang berhasil diwawancarai merasa bahwa iklim merit di lingkungan kerjanya, Pemasarakatan pada umumnya, belum dirasakan sepenuhnya oleh mereka. Pimpinan mereka belum jeli melihat potensi individu dan promosi jabatan dinilai berdasarkan kedekatan pribadi saja. Mengenai diskriminasi dalam karier mereka, para petugas pemasarakatan yang menjadi narasumber ikut merasakan efek dikotomi yang ditimbul dari adanya perbedaan antara petugas dari “golongan umum” dengan petugas dari “golongan alumni” di tempatnya bekerja. Golongan umum merupakan sebutan bagi petugas yang direkrut dari jalur Calon Pegawai Negeri Sipil serentak, sementara golongan alumni adalah para petugas yang direkrut dari sekolah ikatan kedinasan yang dimiliki oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

PENUTUP

Dari eksplorasi yang dilakukan kepada para petugas pemasarakatan di Lembaga Pemasarakatan X. Ditemukan beberapa poin yang dapat menjadi faktor dalam motivasi pelayanan publik, sebagai berikut: Pertama, menjadi aparatur sipil negara merupakan tujuan utama karier mereka. Menjadi aparatur sipil negara dianggap sebagai pekerjaan dengan karier yang jelas, memiliki kebanggaan yang melekat pada seragam beserta atributnya, dipandang dengan status sosial yang cukup tinggi di masyarakat, dan memiliki penghasilan yang cukup tinggi jika dibandingkan pekerjaan lain dengan kualifikasi yang ada. Kedua, membangun empati dalam pekerjaan sebagai petugas pemasarakatan didapatkan oleh mereka seiring lamanya mereka bertugas dan pelajaran dari para seniornya yang lebih dahulu bertugas. Ketiga, komitmen dan pengorbanan diri berkaitan dengan tugas dan pekerjaan sebagai petugas pemasarakatan telah timbul di dalam diri seiring dengan munculnya empati dan kesadaran betapa pentingnya posisi mereka dalam sistem peradilan pidana, kebijakan hukum di Indonesia, dan membantu rehabilitasi perilaku kriminal para narapidana. Keempat, para petugas pemasarakatan merasa terjaga motivasinya ketika hal-hal seperti pengembangan karier, kesejahteraan, ketersediaan sarana prasarana kerja, dan anti diskriminasi di tempat kerjanya terus diperhatikan serta dikelola secara berkelanjutan oleh pimpinan di unit pelaksana teknis dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Keempat poin tersebut menjadi komitmen bagi para petugas pemasarakatan dalam bekerja melayani kepentingan publik dan demi penegakan hukum. Tereksplorasinya motivasi pelayanan publik para petugas pemasarakatan melalui penelitian ini dapat dilanjutkan dengan mengukur sejauh mana pengaruh dan hubungan pada faktor-faktor tersebut dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Lebih jauh, faktor-faktor tersebut dapat juga dieksplorasi lebih lanjut dengan menyertakan faktor-faktor lain sebagai variabel mediatornya.

REFERENSI

- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., & Giauque, D. (2014). Policy environment and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 807–825. <https://doi.org/10.1111/padm.12026>
- Bøgh Andersen, L., & Holm Pedersen, L. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46–57. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.635278>
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Brewer, Gene A., and Sally Coleman Selden. 1998. Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(3): 413–40.
- Bright, Leonard. 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration* 38(2): 149–66.
- Chen, C. A., Hsieh, C. W., & Chen, D. Y. (2014). Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan. *Public Administration*, 92(4), 954–973. <https://doi.org/10.1111/padm.12042>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529–542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.), London: Sage publications.
- Crewson, P.E. 1997. “Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect”. *Journal of Public Administration Research and Theory*.7(4) : 499-518.
- de Gennaro, D. (2019). Transformational leadership for public service motivation. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(1), 5–15. <https://doi.org/10.1108/jeas-06-2018-0075>
- Esteve, M., Urbig, D., van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial Behavior and Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 76(1), 177–187. <https://doi.org/10.1111/puar.12480>
- Florczak, C., Rasmussen, S. H. R., Jensen, U. T., Stritch, J. M., Christensen, K., Nørgaard, A. S., & Klemmensen, R. (2023). Exploring the foundational origins of public service motivation through the lens of behavioral genetics. *Public Administration*, 101(3), 993–1013. <https://doi.org/10.1111/padm.12837>

- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86–119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Kim, Sangmook. 2006. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower* 27(8): 722–40.
- Kompas.id. (2021). Kebakaran Lapas Tangerang Dinilai akibat Kelalaian Negara. Retrieved September 13, 2021, from https://www.kompas.id/baca/polhuk/2021/09/13/kebakaran-lapas-tangerang-dinilai-akibat-kelalaian-negara?open_from=Search_Result_Page.
- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money and Management*, 35(5), 341–348. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061169>
- Liu, Bangcheng, Tang Ningyu, and Zhu Xiaomei. 2008. Public Service Motivation and Job Satisfaction in China. *International Journal of Manpower* 29(8): 684–99
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Palma, R., Hinna, A., & Mangia, G. (2017). *Improvement of individual performance in the public sector: Public service motivation and user orientation as levers. Evidence-Based HRM*, 5(3), 344–360.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The motivational bases of public service*. *Public Administration Review*, 367-373.
- Perry, James L., and Annie Hondeghem. 2008a. Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal* 11(1): 3–12.
- Potipiroon, W., Srisuthisa-ard, A., & Faerman, S. (2019). *Public service motivation and customer service behaviour: Testing the mediating role of emotional labour and the moderating role of gender*. *Public Management Review*, 21(5), 650–668.
- Rainey, Hal G., and Paula Steinbauer. 1991. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(1): 1–32.

- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Setiawan, Agus. (2018). *Analisis Public Service Motivation (PSM) Dan Kinerja Dokter Di Rumah Sakit Umum Daerah Taman Husada Bontang Tahun 2017*. Tesis, Program Studi Magister Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Sistem *Database* Pemasarakatan (2023). Retrieved Agustus 30, 2023. From <https://sdppublik.ditjenpas.go.id/>
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779–789. <https://doi.org/10.1111/padm.12136>
- Yudiatmaja, W. E., Edison, E., Sulistiowati, R., Samnuzulsari, T., & Malek, J. A. (2021). Linking Religiosity and Employee Performance in the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 11(2), 125–140. <https://doi.org/10.26618/ojip.v11i2.5353>
- Yudiatmaja, W. E. (2019). *How does public service motivation contribute to service orientation? Testing mediation models*. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(2), 162–178.
- Yudiatmaja, W. E., Raja, M., & Haji, A. (2019). *Public Service Motivation and Service Quality of Local Government Employees: A Moderated Mediation Analysis Introduction Public service motivation*. 5, 33–49. <https://doi.org/10.30589/pgr>