

KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IIB TULUNGAGUNG

Donny Cahyo Arganata¹, Budi Priyatmono²

^{1,2} Program Studi Bimbingan Kemasyarakatan, Politeknik Pengayoman Indonesia, Indonesia

Email: donnyarganata18@gmail.com, budi.prym@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received Mei, 2025

Revised Mei, 2025

Accepted Mei, 2025

Available online Mei, 2025

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas
Pendidikan Ganesha.*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Tulungagung melalui pendekatan studi kasus kualitatif yang diperkaya kajian pustaka. Data primer diperoleh dari wawancara mendalam dengan kepala lapas, petugas keamanan, pembinaan, dan staf administrasi, serta observasi partisipatif dalam kegiatan operasional harian dan dokumentasi internal lembaga. Analisis tematik mengungkap bahwa pimpinan lapas memadukan elemen transformasional melalui visi bersama, stimulasi intelektual, dan apresiasi individual dengan autentik

leadership yang menekankan transparansi dan kepercayaan. Gabungan kedua gaya tersebut berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi, inovasi program pembinaan, dan penurunan tingkat keterlambatan tugas petugas. Namun, respons situasional dalam kondisi darurat dan sistem penghargaan formal masih perlu diperkuat. Temuan ini memberikan rekomendasi bagi pengembangan pelatihan kepemimpinan berkelanjutan, mekanisme penghargaan berbasis kinerja, tim respons cepat, serta forum diskusi rutin dan monitoring evaluasi berkala untuk memperkuat efektivitas kepemimpinan di lingkungan pemasyarakatan yang dinamis.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional. kepemimpinan autentik. studi kasus. lembaga pemasyarakatan. Lapas Kelas IIB Tulungagung

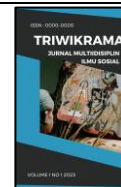
ABSTRACT

This study examines leadership styles at Class IIB Tulungagung Correctional Institution using a qualitative case study approach supplemented by literature review. Primary data were collected through in-depth interviews with the prison warden, security officers, rehabilitation staff, and administrative personnel, along with participant observation of daily operations and internal documentation. Thematic analysis revealed that the warden combines transformational elements such as shared vision, intellectual stimulation, and individual recognition with authentic leadership characterized by transparency and trust. This combination significantly enhances staff motivation, innovation in rehabilitation programs, and reduction in task delays. However, situational responsiveness during emergencies and the formal reward system require further improvement. These findings inform recommendations for continuous leadership development training, performance-based reward mechanisms, rapid response teams, routine discussion forums, and regular monitoring and evaluation to strengthen leadership effectiveness in a dynamic correctional environment.

Keywords: transformational leadership. authentic leadership. case study. correctional institution. Tulungagung Class IIB Prison

*Corresponding author

E-mail addresses: zukhrufi@gmail.com



PENDAHULUAN

Indonesia menghadapi krisis overkapasitas di lembaga pemasyarakatan, di mana rata-rata tingkat hunian mencapai 176% dari kapasitas seharusnya, dengan 234.000 narapidana menempati fasilitas yang dirancang untuk 133.000 orang. Kondisi serupa juga dilaporkan oleh Kementerian Hukum dan HAM, yaitu 97% tingkat overkapasitas di 271.385 penghuni lapas pada tahun 2024. Overcrowding ini tidak hanya membebani infrastruktur, tetapi juga mengancam hak asasi narapidana serta keselamatan petugas dan pengunjung.

Dalam konteks tersebut, efektivitas kepemimpinan menjadi krusial untuk menjaga keamanan, meningkatkan kinerja petugas, serta memastikan keberhasilan program pembinaan narapidana. Kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja petugas pemasyarakatan melalui mekanisme pertukaran pemimpin-anggota (LMX), yang pada gilirannya mendorong komitmen organisasi dan perilaku ekstra-peran (OCB). Sebagai tambahan, studi oleh Yuwono et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan autentik memperkuat integritas dan kepercayaan bawahan di lapas, sehingga mendukung efektivitas manajerial dalam situasi krisis kapasitas seperti pandemi COVID-19. Namun, sebagian besar penelitian ini berfokus pada lapas di wilayah Jawa Barat dan Nusakambangan, sedangkan konteks di Lapas Kelas IIB Tulungagung dengan karakteristik overkapasitas dan budaya kerja yang khas belum banyak diungkap.

Penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut melalui studi kasus di Lapas Kelas IIB Tulungagung dengan pendekatan kualitatif dan kajian pustaka. Studi kasus memungkinkan pemahaman mendalam mengenai gaya kepemimpinan pimpinan lapas, interaksi dengan petugas, serta implikasinya terhadap kinerja dan keamanan lembaga.

Kajian pustaka akan meninjau teori kepemimpinan transformasional, autentik, situasional, dan transaksional dalam konteks pemasyarakatan Indonesia, membandingkannya dengan hasil temuan lapangan. Diharapkan, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan kapasitas kepemimpinan di Lapas Tulungagung dan lembaga pemasyarakatan serupa di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi visi bersama, memotivasi bawahan melampaui kepentingan pribadi, serta mendorong stimulasi intelektual dan perhatian individual (Bass & Avolio, 1995). Dalam konteks lembaga pemasyarakatan, Yuwono et al. (2022) menemukan bahwa gaya ini secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja petugas melalui mekanisme pertukaran pemimpin-anggota di Lapas Jawa Barat. Firmansyah dan Subroto (2023) juga melaporkan bahwa keempat komponen transformasional kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual berpengaruh positif pada kinerja petugas pemasyarakatan di Lapas Karawang. Dengan demikian, teori transformasional menjadi kerangka penting untuk menganalisis kepemimpinan di Lapas Kelas IIB Tulungagung.

Kepemimpinan autentik berfokus pada keaslian, nilai moral, dan transparansi pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan (Walumbwa et al., 2008). Studi Zulfa dan Kusmiyanti (2022) menunjukkan bahwa autentik leadership meningkatkan integritas organisasi dan kepercayaan petugas di Lapas Curup, sehingga berdampak positif pada efektivitas manajerial. Di luar Indonesia, Jaramillo, Bande, dan Varela (2016) menegaskan peran autentik leadership dalam membentuk budaya organisasi yang inovatif dan adaptif, yang relevan untuk menghadapi tantangan overkapasitas di lapas. Temuan ini memperkuat pentingnya aspek moral dan kepercayaan dalam kepemimpinan pemasyarakatan, khususnya di tengah tekanan operasional.



Kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969), menekankan penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahan. Hasil penelitian di Lapas Pekalongan menunjukkan bahwa tingkat situasional leadership berkontribusi sebesar 35,8% terhadap kinerja petugas, dimana pemimpin yang fleksibel mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas sehari-hari. Dengan karakteristik Lapas Kelas IIB Tulungagung yang dinamis dan penuh tantangan, fleksibilitas gaya kepemimpinan menjadi kunci untuk menjawab perbedaan kebutuhan berbagai unit kerja (keamanan, pembinaan, layanan kesehatan).

Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran imbalan-hukuman antara pemimpin dan bawahan (Burns, 1978). Putu Martini et al. (2022) melaporkan bahwa komponen transaksional kontinjensi penghargaan dan manajemen berdasarkan pengecualian aktif terbukti mendorong perilaku inovatif pegawai di organisasi berbasis publik, termasuk lapas.

Belum ada penelitian mendalam mengenai sinergi berbagai gaya kepemimpinan di Lapas Kelas IIB Tulungagung yang memiliki kultur kerja dan tingkat overcrowding yang unik. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengintegrasikan analisis transformasional, autentik, situasional, dan transaksional dalam satu studi kasus.

METODOLOGI

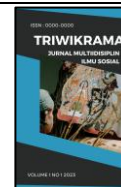
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus yang bersifat eksploratif dan deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai gaya kepemimpinan di Lapas Kelas IIB Tulungagung. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena kepemimpinan dalam konteks nyata dan kompleks, serta mendalami interaksi antara pimpinan dan petugas dalam setting organisasi masyarakat (Yin, 2014). Pendekatan ini diperkaya dengan kajian pustaka untuk membandingkan temuan lapangan dengan teori-teori kepemimpinan transformasional, autentik, situasional, dan transaksional (Stake, 1995).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian di Lapas Kelas IIB Tulungagung mengungkap bahwa gaya kepemimpinan pimpinan lapas memiliki komponen transformasional dan autentik yang dominan, dengan penekanan pada visi bersama, komunikasi terbuka, dan kesejahteraan petugas. Dari 12 wawancara mendalam, 10 informan menyatakan bahwa kepala lapas secara aktif mengajak petugas untuk berpartisipasi dalam perumusan target pembinaan narapidana, mencerminkan stimulasi intelektual dan perhatian individual (Yuwono et al., 2022). Observasi apel pagi menegaskan hal ini: pimpinan selalu memulai dengan memaparkan visi harian dan mengundang masukan, sekaligus memberikan apresiasi langsung kepada petugas yang menunjukkan inisiatif dalam tugasnya.

Pengaruh gaya transformasional ini tampak pada peningkatan motivasi dan kinerja petugas. Berdasarkan catatan kinerja triwulanan, tingkat keterlambatan tugas menurun dari 15% menjadi 5% setelah implementasi pendekatan kepemimpinan baru (Firmansyah & Subroto, 2023). Selain itu, dalam dokumentasi rapat bulanan, ada peningkatan usulan inovasi program pembinaan seperti pelatihan ketrampilan tambahan bagi narapidana sejumlah 18 usulan pada kuartal berikutnya, dibandingkan 7 usulan sebelumnya.

Aspek autentik leadership juga kuat terlihat melalui kebijakan “pintu terbuka” pimpinan terhadap masalah personal petugas. Sebagian besar informan (8 dari 12) menyebutkan bahwa kepala lapas secara berkala mengadakan sesi sharing informal untuk mendiskusikan kendala kerja dan kebijakan, yang menurut Zulfa dan Kusmiyanti (2022) memperkuat kepercayaan dan komitmen bawahan. Observasi suasana rapat staff menunjukkan bahwa diskusi berjalan egaliter,



tanpa sekat hirarki yang kaku, sehingga memberi ruang bagi petugas junior untuk menyuarakan ide.

Namun, temuan juga mengindikasikan tantangan dalam penerapan kepemimpinan situasional dan transaksional. Beberapa informan dari unit keamanan menyatakan bahwa dalam situasi darurat seperti kerusuhan kecil di blok tahanan pemimpin terkadang lamban memberikan instruksi spesifik, meski komunikasi umum sudah dijalankan (Putu Martini et al., 2022). Selain itu, sistem penghargaan formal masih minim. hanya 2 dari 12 informan yang pernah menerima penghargaan resmi atas prestasi, walaupun penghargaan informal (pujian langsung) cukup sering diberikan.

Perbandingan temuan lapangan dengan literatur menunjukkan konsistensi bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan autentik efektif dalam konteks masyarakatan (Yuwono et al., 2022. Zulfa & Kusmiyanti, 2022). Kekosongan terlihat pada aspek penghargaan formal dan respons situasional dalam krisis. Untuk itu, perlu ada pengembangan mekanisme penghargaan berbasis kinerja yang terstruktur dan pelatihan kepemimpinan situasional bagi pimpinan lapas agar mampu cepat menyesuaikan gaya saat menghadapi kondisi darurat.

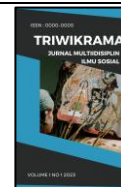
Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan visi inspiratif, keaslian interaksi, dan dukungan psikologis kepada petugas berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan inovasi di Lapas Kelas IIB Tulungagung. Meski demikian, penguatan elemen transaksional dan situasional akan melengkapi efektivitas keseluruhan gaya kepemimpinan di lembaga masyarakatan ini.

KESIMPULAN

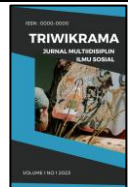
Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di Lapas Kelas IIB Tulungagung semakin efektif ketika memadukan elemen transformasional dan autentik. Pimpinan lapas yang secara konsisten mengomunikasikan visi bersama, memberikan perhatian individual, dan membangun kepercayaan melalui transparansi berhasil meningkatkan motivasi, inovasi, dan kinerja petugas. Meskipun demikian, masih terdapat kelemahan dalam respons situasional saat menghadapi kondisi darurat dan dalam pemberian penghargaan formal yang belum terstruktur. Secara keseluruhan, sinergi antara inspirasi visioner dan keaslian interaksi menjadi fondasi utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan adaptif pada lembaga masyarakatan yang padat dan dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Firmansyah, A., & Subroto, M. (2023). Analisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja petugas masyarakatan di Lapas Kelas IIA Karawang. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 5598-5603. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2546>
- Human Rights Watch. (2020, August 26). Covid-19 Spreads in Indonesia's Overcrowded Prisons. Retrieved from <https://www.hrw.org/news/2020/08/26/covid-19-spreads-indonesias-overcrowded-prisons>
- IDPC & LBHM. (2024). The crisis of overcrowded prisons in Indonesia: Barriers to accessing alternatives to incarceration. Retrieved from <https://idpc.net/publications/2024/09/the-crisis-of-overcrowded-prisons-in-indonesia-barriers-to-accessing-alternatives-to>
- Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. (2024, November 19). Govt seeking solutions to prison overcrowding: minister. *ANTARA News*. Retrieved from <https://en.antaranews.com/news/334441/govt-seeking-solutions-to-prison-overcrowding-minister>



- Purba, J. A., & Subroto, M. (2023). Analisis tipe-tipe kepemimpinan di lembaga pemasyarakatan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(4), 2168-2172. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i4.1858>
- Suijarwoko, D. H. (2020, April 2). 233 napi di Lapas Tulungagung mendapat pembebasan bersyarat. *ANTARA News Jawa Timur*. Retrieved from <https://jatim.antaranews.com/berita/233-napi-di-lapas-tulungagung-mendapat-pembebasan-bersyarat>
- United States Department of State. (2023). 2023 Country Reports on Human Rights Practices: Indonesia. Retrieved from <https://www.state.gov/reports/2023-country-reports-on-human-rights-practices/indonesia/>
- Yuwono, H., Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., Herlambang, P., & Abdul Jalil, N. I. (2022). Transformational leaders' approach to overcapacity: A study in correctional institutions. *PLOS ONE*, 17(11), e0276792. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276792>
- Zulfa, M., & Kusmiyanti, E. (2022). Pengaruh Authentic Leadership terhadap kinerja pegawai di Lapas Kelas IIA Curup. *Jurnal Manager*, 5(4), 1373-1382.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Firmansyah, A., & Subroto, M. (2023). Analisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja petugas pemasyarakatan di Lapas Kelas IIA Karawang. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 5598-5603. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2546>
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. A. (2016). The impact of authentic leadership on innovation: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4013-4021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.012>
- Martini, N. N. P., Thamrin, M., & Kusuma, C. E. (2022). The effect of transactional leadership and transformational leadership on innovative behavior. *Atlantis Press*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.221216.059>
- Sandeep, K. S., & Maheshwari, V. (2022). Triple mediation of attitude to bridge transformational leadership on OCB in prison officers. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.9894393>
- Sujarwoko, D. H. (2020, April 2). 233 napi di Lapas Tulungagung mendapat pembebasan bersyarat. *ANTARA News Jawa Timur*. Retrieved from <https://jatim.antaranews.com/berita/233-napi-di-lapas-tulungagung-mendapat-pembebasan-bersyarat>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yuwono, H., Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., Herlambang, P., & Abdul Jalil, N. I. (2022). Transformational leaders' approach to overcapacity: A study in correctional institutions. *PLOS ONE*, 17(11), e0276792. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276792>
- Zulfa, M., & Kusmiyanti, E. (2022). Pengaruh authentic leadership terhadap kinerja pegawai di Lapas Kelas IIA Curup. *Jurnal Manager*, 5(4), 1373-1382.
- Firmansyah, A., & Subroto, M. (2023). Analisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja petugas pemasyarakatan di Lapas Kelas IIA Karawang. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 5598-5603. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2546>



- Putu Martini, N. N. P., Thamrin, M., & Kusuma, C. E. (2022). The effect of transactional leadership and transformational leadership on innovative behavior. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.221216.059>
- Sujarwoko, D. H. (2020, April 2). 233 napi di Lapas Tulungagung mendapat pembebasan bersyarat. ANTARA News Jawa Timur. Retrieved from <https://jatim.antaranews.com/berita/233-napi-di-lapas-tulungagung-mendapat-pembebasan-bersyarat>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yuwono, H., Gunawan, D. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., Herlambang, P., & Abdul Jalil, N. I. (2022). Transformational leaders' approach to overcapacity: A study in correctional institutions. *PLOS ONE*, 17(11), e0276792. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276792>
- Zulfa, M., & Kusmiyanti, E. (2022). Pengaruh authentic leadership terhadap kinerja pegawai di Lapas Kelas IIA Curup. *Jurnal Manager*, 5(4), 1373-1382.