

Pengalaman dan Persepsi Petugas dalam Pengembangan SDM di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Gunungsitoli

Afolo Mendrofa, Kristian Jaya Mendrofa✉

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

e-mail: kristianjayam@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: July 19, 2024

Revised: August 18, 2025

Accepted: August 18, 2025

Published: August 18, 2025

KEYWORDS

human resource development, officers' perceptions, training, performance appraisal, correctional facility

ABSTRACT

This study aims to describe the experiences and perceptions of correctional officers at Class II B Correctional Facility in Gunungsitoli regarding human resource development (HRD). The research employed a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews, observation, and document review. Data analysis was conducted using Miles, Huberman, and Saldaña's interactive model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that most officers had the opportunity to participate in training (75%) and coaching (50%), which positively enhanced their skills, knowledge, and confidence. Performance appraisal and feedback (40%) as well as career development opportunities (40%) also contributed, though access remained uneven. The main supporting factors were leadership encouragement, ministerial regulations, and individual motivation, while the challenges included limited budgets, inadequate facilities, and training materials that were often too general. This study highlights the importance of equitable access, context-specific training curricula, and fair, transparent evaluation systems to improve the effectiveness of HRD in correctional institutions.

©2025 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro

This work is licensed under an [Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pengalaman dan persepsi petugas Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Gunungsitoli dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas petugas memperoleh kesempatan pelatihan (75%) dan pembinaan (50%), yang berkontribusi positif terhadap peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri. Selain itu, penilaian kinerja dan umpan balik (40%) serta peluang pengembangan karier (40%) juga memberi dampak, meskipun distribusinya belum merata. Faktor pendukung utama adalah dorongan pimpinan, regulasi kementerian, dan motivasi individu, sementara hambatannya meliputi keterbatasan anggaran, sarana, serta relevansi materi pelatihan yang masih bersifat umum. Penelitian ini menegaskan pentingnya pemerataan akses, kurikulum pelatihan yang kontekstual, serta sistem evaluasi yang adil dan transparan guna meningkatkan efektivitas pengembangan SDM di lembaga pemasyarakatan.

Kata kunci: pengembangan sumber daya manusia, persepsi petugas, pelatihan, evaluasi kinerja, lembaga pemasyarakatan

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam setiap organisasi, termasuk lembaga pemasyarakatan yang memiliki mandat khusus dalam menjalankan fungsi pembinaan narapidana. SDM bukan hanya sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis yang menentukan keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan institusional. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa manusia adalah penggerak utama organisasi, sehingga keberhasilan lembaga pemasyarakatan sangat bergantung pada kualitas dan profesionalitas petugasnya. Dalam konteks lembaga

pemasyarakatan, petugas tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga fasilitator pembinaan, mediator konflik, serta penghubung antara warga binaan dan masyarakat luas.

Pentingnya pengembangan kompetensi petugas pemasyarakatan sejalan dengan pandangan Siagian (2019), bahwa peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja akan berdampak langsung terhadap kinerja institusi. Hal ini semakin relevan mengingat lembaga pemasyarakatan di Indonesia menghadapi tantangan serius, mulai dari tingginya tingkat overkapasitas, keterbatasan sarana, hingga kompleksitas perilaku sosial warga binaan. Situasi tersebut menuntut keberadaan aparatur yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga adaptif, komunikatif, dan memiliki integritas tinggi.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang terencana mampu memperkuat efektivitas organisasi publik. (Hia et al., (2023) menekankan bahwa penerapan manajemen talenta dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai dalam organisasi perhotelan, yang implikasinya juga relevan dalam konteks lembaga pemasyarakatan. Sementara itu, Zendrato et al. (2024) membuktikan bahwa strategi kepemimpinan yang berbasis pada penguatan kualitas SDM berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan pengamanan Pemilu. Kedua temuan ini mempertegas bahwa kualitas SDM merupakan variabel kunci dalam pencapaian keberhasilan organisasi, baik di sektor privat maupun publik.

Dalam kerangka Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Gunungsitoli, isu pengembangan SDM petugas semakin penting karena lembaga ini tidak hanya berfungsi sebagai tempat menjalani hukuman, melainkan juga sebagai pusat rehabilitasi dan reintegrasi sosial. Dengan kata lain, keberhasilan pembinaan warga binaan sangat dipengaruhi oleh kualitas, pengalaman, serta persepsi petugas dalam menjalankan tugasnya. Oleh sebab itu, kajian mengenai pengalaman dan persepsi petugas menjadi relevan untuk memahami dinamika pengembangan SDM sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kapasitas kelembagaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk mengkaji pengalaman petugas dalam proses pengembangan SDM, menganalisis persepsi mereka terhadap efektivitas program pengembangan, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran empiris yang komprehensif mengenai kondisi pengembangan SDM di Lapas Kelas II B Gunungsitoli, sekaligus menawarkan kontribusi teoretis bagi kajian manajemen SDM serta kontribusi praktis bagi upaya perbaikan sistem pembinaan dan pengelolaan lembaga pemasyarakatan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman dan persepsi petugas dalam pengembangan sumber daya manusia di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Gunungsitoli. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pandangan, serta interpretasi subjek penelitian dalam konteks sosial dan kelembagaan yang mereka alami secara langsung (Creswell & Creswell, 2018).

Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan petugas Lapas, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi lembaga, laporan internal, dan literatur yang relevan. Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu petugas yang dianggap memiliki pengalaman dan pemahaman mendalam terkait pengembangan SDM di lingkungan Lapas Kelas II B Gunungsitoli.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan telaah dokumen. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memperoleh jawaban yang mendalam sekaligus fleksibilitas dalam menggali isu-isu yang muncul di lapangan. Observasi dilakukan untuk memahami secara langsung aktivitas petugas dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan. Sementara itu, studi dokumen berfungsi melengkapi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles et al. (2014), yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilah informasi penting dari hasil wawancara dan observasi. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan tabel tematik, untuk memudahkan interpretasi.

Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara berulang dengan memverifikasi temuan lapangan agar tetap konsisten dan valid.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode ditempuh dengan memadukan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki validitas yang kuat serta mampu memberikan gambaran yang objektif mengenai pengembangan SDM di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Gunungsitoli.

HASIL DAN DISKUSI

Penelitian ini bertujuan menggambarkan pengalaman dan persepsi petugas Lembaga Pemasarakatan (Lapas) Kelas II B Gunungsitoli dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen, serta didukung dengan distribusi frekuensi pengalaman petugas yang ditampilkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Pengalaman Petugas Pemasarakatan dalam Pengembangan SDM

Pengalaman	Frekuensi	Persentase
Peluang pelatihan dan pengembangan	15	75%
Bimbingan dan pembinaan	10	50%
Penilaian kinerja dan umpan balik	12	40%
Peluang pengembangan karier	8	40%
Lainnya	2	10%

Pengalaman Petugas dalam Pengembangan SDM

Sebagian besar petugas melaporkan bahwa mereka telah memperoleh kesempatan mengikuti berbagai program pengembangan, terutama dalam bentuk pelatihan teknis dan nonteknis. Berdasarkan Tabel 1, peluang pelatihan dan pengembangan menjadi aspek yang paling banyak dialami petugas, dengan frekuensi 15 responden atau sekitar 75%. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan masih menjadi instrumen utama dalam strategi pengembangan SDM di Lapas. Selain itu, bimbingan dan pembinaan juga cukup signifikan, dialami oleh 10 petugas (50%).

Di samping itu, terdapat pula pengalaman terkait penilaian kinerja dan pemberian umpan balik yang dialami 12 petugas (40%). Hal ini penting karena penilaian kinerja memberikan dasar evaluasi dan penguatan kompetensi petugas dalam menjalankan tugas. Sementara itu, peluang pengembangan karier dicatat oleh 8 petugas (40%), meskipun belum sepenuhnya merata di antara seluruh pegawai. Hanya sebagian kecil responden (10%) yang melaporkan pengalaman lain di luar kategori tersebut, seperti keterlibatan dalam forum koordinasi atau kegiatan nonformal yang turut mendukung kompetensi kerja.

Persepsi terhadap Efektivitas Pengembangan SDM

Mayoritas petugas menilai program yang mereka ikuti memberikan dampak positif, khususnya dalam meningkatkan profesionalisme, keterampilan komunikasi, serta kemampuan menghadapi dinamika warga binaan. Pengalaman pelatihan dan pembinaan dianggap memberikan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas sehari-hari, terutama dalam hal manajemen konflik, penerapan disiplin, dan pelayanan pembinaan. Namun, sebagian petugas juga menilai bahwa program pelatihan masih bersifat umum dan belum sepenuhnya kontekstual dengan tantangan yang dihadapi di Lapas Kelas II B Gunungsitoli, seperti penanganan overkapasitas maupun isu kesehatan mental warga binaan.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Dari wawancara mendalam, diketahui bahwa faktor pendukung utama adalah adanya dorongan dari pimpinan serta regulasi dari Kementerian Hukum dan HAM yang memberi peluang pelatihan bagi pegawai. Selain itu, semangat individu untuk mengembangkan diri menjadi modal penting dalam memanfaatkan peluang yang ada. Sebaliknya, faktor penghambat yang sering dihadapi adalah keterbatasan anggaran, kurangnya sarana pendukung, serta distribusi kesempatan yang belum merata.

Data dalam tabel juga memperkuat temuan ini, dimana meskipun sebagian besar petugas telah mendapat pelatihan, masih ada proporsi signifikan yang belum merasakan secara optimal kesempatan pengembangan karier.

Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM di Lapas Kelas II B Gunungsitoli relatif sudah berjalan, dengan pelatihan dan pembinaan sebagai instrumen utama. Akan tetapi, distribusi kesempatan dan relevansi materi pelatihan masih menjadi tantangan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan pada aspek pemerataan akses, penyesuaian kurikulum pelatihan dengan konteks lapangan, serta peningkatan dukungan sumber daya agar pengembangan SDM benar-benar mampu meningkatkan efektivitas kerja petugas.

Pembahasan

Penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas II B Gunungsitoli menunjukkan bahwa program pengembangan telah berjalan melalui pelatihan, bimbingan, pembinaan, serta penilaian kinerja. Data dalam Tabel 1 memperlihatkan bahwa peluang pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk intervensi yang paling dominan (75%), diikuti bimbingan dan pembinaan (50%), penilaian kinerja dan umpan balik (40%), serta peluang pengembangan karier (40%). Temuan ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2017) yang menegaskan bahwa pelatihan dan pembinaan merupakan sarana utama dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan sikap kerja pegawai.

Persepsi petugas terhadap efektivitas program pengembangan SDM juga relatif positif. Mereka menilai pelatihan dan pembinaan meningkatkan kepercayaan diri serta keterampilan dalam menghadapi dinamika warga binaan. Hal ini mendukung pandangan Siagian (2016) bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan pegawai berkontribusi langsung terhadap kinerja organisasi. Zai et al. (2024) menambahkan bahwa peningkatan pelatihan dan transparansi dalam program berpengaruh positif terhadap akuntabilitas petugas, baik dalam hubungan internal maupun interaksi dengan narapidana. Namun, jika akses pelatihan tidak merata, beberapa petugas dapat tertinggal, sehingga menimbulkan ketidakadilan. Pandangan ini sejalan dengan Utami (2017) yang menekankan pentingnya prinsip keadilan dalam pengelolaan lembaga pemasyarakatan agar fungsi rehabilitasi dapat berjalan efektif.

Lebih lanjut, aspek evaluasi kinerja masih menjadi catatan penting. Haryono (2018) menjelaskan bahwa tanpa adanya sistem evaluasi yang adil dan komprehensif, petugas tidak memperoleh umpan balik yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian ini, di mana distribusi kesempatan evaluasi dan pelatihan belum merata, sehingga berpotensi mengurangi kualitas layanan pembinaan. Dalam konteks ini, Aini & Wibowo (2021) juga menegaskan bahwa dukungan sistem evaluasi yang konsisten sangat diperlukan untuk mendorong peningkatan kinerja petugas secara berkelanjutan.

Selain itu, faktor pendukung dan penghambat juga berperan signifikan. Faktor pendukung meliputi dorongan pimpinan, dukungan regulasi dari Kementerian Hukum dan HAM, serta motivasi individu untuk berkembang. Hia et al. (2023) menekankan pentingnya manajemen talenta sebagai strategi yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, sedangkan penelitian Zendrato et al. (2024) membuktikan bahwa kualitas kepemimpinan berhubungan erat dengan pemerataan pengembangan SDM. Hambatan utama yang dihadapi di Lapas Gunungsitoli adalah keterbatasan anggaran, kurangnya sarana, serta distribusi kesempatan pengembangan yang belum merata.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM di Lapas Kelas II B Gunungsitoli telah berjalan dan memberi dampak positif, tetapi masih memerlukan perhatian lebih besar terhadap aspek pemerataan akses pelatihan dan evaluasi kinerja. Integrasi sistem pengembangan yang berdasarkan pada prinsip keadilan, aksesibilitas, dan transparansi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap petugas merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga mendukung efektivitas pembinaan narapidana dan memperkuat fungsi Lapas sebagai lembaga rehabilitasi.

Implikasi Teoretis & Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks lembaga pemasyarakatan. Temuan mempertegas

teori manajemen SDM yang menekankan pentingnya pelatihan, pembinaan, dan evaluasi kinerja sebagai instrumen strategis peningkatan kualitas aparatur. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung model manajemen talenta yang menekankan bahwa motivasi, loyalitas, dan kualitas kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi Lapas Kelas II B Gunungsitoli dan lembaga pemasyarakatan lain untuk memperkuat sistem pengembangan SDM melalui tiga langkah utama: (1) memperluas akses dan pemerataan kesempatan pelatihan bagi seluruh petugas, (2) menyusun kurikulum pelatihan yang lebih kontekstual dengan permasalahan khas Lapas, seperti overkapasitas dan kesehatan mental warga binaan, serta (3) memperjelas jalur pengembangan karier dan mekanisme penilaian kinerja agar lebih transparan dan objektif. Implementasi langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme petugas, memperbaiki kualitas layanan, dan mendukung tujuan rehabilitasi sosial warga binaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Gunungsitoli telah dilaksanakan melalui berbagai bentuk, antara lain pelatihan, bimbingan dan pembinaan, penilaian kinerja, serta peluang pengembangan karier. Data memperlihatkan bahwa mayoritas petugas memperoleh kesempatan pelatihan (75%) dan pembinaan (50%), yang berdampak positif terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas. Meskipun demikian, masih terdapat keterbatasan dalam hal relevansi materi pelatihan, pemerataan kesempatan, serta ketersediaan fasilitas pendukung.

Secara umum, pengembangan SDM di Lapas Kelas II B Gunungsitoli telah berjalan dengan baik, namun perlu ditingkatkan pada aspek distribusi kesempatan dan kontekstualisasi program agar sesuai dengan kebutuhan spesifik lembaga. Faktor pendukung berupa dukungan pimpinan, regulasi kementerian, dan motivasi individu sudah cukup kuat, tetapi hambatan seperti keterbatasan anggaran dan sarana masih menjadi tantangan yang harus diatasi.

Rekomendasi

1. **Pemerataan Akses Pelatihan**
Memberikan kesempatan yang lebih luas dan merata bagi seluruh petugas untuk mengikuti program pelatihan, sehingga tidak terjadi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan antarpegawai.
2. **Kontekstualisasi Materi Pengembangan**
Menyusun kurikulum pelatihan yang lebih relevan dengan tantangan khas lembaga pemasyarakatan, seperti penanganan overkapasitas, kesehatan mental warga binaan, serta manajemen konflik.
3. **Penguatan Evaluasi dan Umpan Balik**
Meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja dengan mekanisme umpan balik yang jelas, transparan, dan objektif, agar dapat digunakan sebagai dasar pengembangan karier dan peningkatan kompetensi.
4. **Pengembangan Karier yang Terarah**
Merancang jalur pengembangan karier yang lebih terstruktur dan berkeadilan, sehingga dapat memotivasi petugas untuk meningkatkan profesionalisme serta loyalitas terhadap institusi.
5. **Optimalisasi Dukungan Sumber Daya**
Meningkatkan alokasi anggaran, fasilitas, dan sarana pendukung pembelajaran, baik melalui kebijakan internal Lapas maupun kolaborasi dengan Kementerian Hukum dan HAM serta mitra eksternal.

REFERENSI

- Aini, K., & Wibowo, P. (2021). Implementasi Grand Design Penanganan Overcrowded Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Sibolga. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 2(1), 145–152. <https://doi.org/10.31004/innovative.v2i1.2889>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.

- Haryono, H. (2018). Optimalisasi Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Lapas Terbuka dalam Proses Asimilasi Narapidana. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 12(3), 295. <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2018.V12.295-311>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hia, R. S., Lase, D., Lahagu, P., & Mendrofa, S. A. (2023). Analisis penerapan manajemen talenta di Hotel Soliga Kota Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 65–77. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.13>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Utami, P. N. (2017). Keadilan Bagi Narapidana di Lembaga Pemasyarakatan. *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*, 17(3), 381. <https://doi.org/10.30641/dejure.2017.V17.381-394>
- Zai, M. K., Waruwu, E., Lase, F., & Bate'e, M. M. (2024). Optimalisasi Manajemen Keamanan dan Ketertiban di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Gunungsitoli Melalui Implementasi Sitrolling. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(4), 220–237. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v2i4.86>
- Zendrato, V. B., Waruwu, E., Hulu, F., & Mendrofa, S. A. (2024). Strategi kepemimpinan dalam pengamanan Pemilu di wilayah hukum Polres Nias. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v2i1.22>