PENERAPAN *COLLABORATIVE GOVERNANCE* ANTARA LAPAS KELAS IIA BAGANSIAPIAPI DAN CV RUMAH TAMADUN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KEMANDIRIAN WARGA BINAAN

Dirgantara Putra Caniago[1], Dari Aulia Qital[2], Herry Fernandes Butar Butar[3]
[1,2,3]Politeknik Imigrasi dan Pemasyarakatan Indonesia
[1]dirgantaraputra088@gmail.com, [2]dari.aulia.qital@gmail.com,
[3]herryfbutar2@gmail.com

ABSTRACT

Limited instructors, facilities, and budgets have kept independence development in correctional institutions from reaching most inmates, making external partnerships a strategic necessity. This study analyzes the implementation of collaborative governance between the Class IIA Bagansiapiapi Correctional Institution and CV Rumah Tamadun, a local creative enterprise, in improving inmates' independence, and identifies its obstacles. Using a qualitative case study, data were collected through semi-structured interviews with five purposively selected informants, observation, and documentation of two cooperation agreements (2022 and 2025), and analyzed with the Miles and Huberman interactive model guided by Ansell and Gash's framework. The findings show that the collaboration, running since 2022 and reaching 80 inmates, is driven by complementary needs and is strongest in tiered facilitative leadership and continuous face-to-face dialogue, which have built trust and improved inmates' skills and self-confidence. Institutional design is the weakest dimension, reflected in low document accessibility at the implementing level, limited participation (about 6.6% of the population), and no transparent recording of economic benefits. Five obstacles were identified: limited resources, scheduling and technical coordination, unequal access, weak post-release continuity and marketing, and unstandardized documentation and evaluation. The study recommends institutionalizing the collaboration through joint operating procedures, participation quotas, product portfolios, and structured post-release mentoring.

Keywords: *collaborative governance, independence development, inmates, public–private partnership, correctional institution*

ABSTRAK

Keterbatasan instruktur, sarana, dan anggaran membuat pembinaan kemandirian di lembaga pemasyarakatan belum menjangkau sebagian besar warga binaan, sehingga kemitraan eksternal menjadi kebutuhan strategis. Penelitian ini menganalisis penerapan *collaborative governance* antara Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi dan CV Rumah Tamadun, sebuah usaha kreatif lokal, dalam meningkatkan kualitas kemandirian warga binaan serta mengidentifikasi kendalanya. Dengan desain studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap lima informan purposif, observasi, dan dokumentasi dua perjanjian kerja sama (2022 dan 2025), lalu dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman berpandu kerangka Ansell dan Gash. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi yang berjalan sejak 2022 dan menjangkau 80 warga binaan ini digerakkan oleh kebutuhan yang saling

melengkapi, dengan kekuatan pada kepemimpinan fasilitatif berjenjang dan dialog tatap muka berkelanjutan yang membangun kepercayaan serta meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri warga binaan. Desain institusional menjadi dimensi terlemah, tecermin dari rendahnya aksesibilitas dokumen di tingkat pelaksana, terbatasnya partisipasi (sekitar 6,6% dari populasi), dan belum adanya pencatatan manfaat ekonomi yang transparan. Ditemukan lima kendala, yaitu keterbatasan sumber daya, penjadwalan dan koordinasi teknis, ketimpangan akses, lemahnya keberlanjutan pascabebas dan pemasaran, serta dokumentasi dan evaluasi yang belum baku. Penelitian ini merekomendasikan pelembagaan kolaborasi melalui prosedur operasional bersama, kuota partisipasi, portofolio produk, dan pendampingan pascabebas yang terstruktur.

Kata Kunci: *collaborative governance*, pembinaan kemandirian, warga binaan, kemitraan publik–swasta, lembaga pemasyarakatan

A. Pendahuluan

Pemasyarakatan berfokus pada pembinaan sebagai sarana perbaikan individu, bukan semata-mata penghukuman (Hikmahanvazio & Wibowo, 2022). Gagasan Sahardjo memandang pemidanaan sebagai upaya rehabilitasi dan reintegrasi sosial (Panjaitan, 2025). Rehabilitasi yang efektif berperan penting dalam menekan residivisme (Liebling et al., 2022).

Secara normatif, arah tersebut diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan (Lengkong & Sinaga, 2025). Pasal 38 undang-undang ini menetapkan pembinaan kemandirian sebagai salah satu dari dua pilar pembinaan yang menitikberatkan keterampilan kerja agar warga binaan berdaya saing saat kembali ke masyarakat (Rihendry et al., 2024). Pasal 91 mewajibkan pimpinan satuan kerja pemasyarakatan bekerja sama dalam lingkup internal dan eksternal. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1999 menegaskan bahwa kerja sama tersebut bersifat kemitraan, sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1999 mengatur substansi pembinaan kemandirian. Dengan demikian, keterlibatan pelaku usaha merupakan amanat regulasi.

Dalam praktiknya, pembinaan kemandirian masih menghadapi persoalan struktural. Keterbatasan tenaga pelatih yang kompeten, sarana pelatihan, dan sumber daya manusia membuat program belum berjalan optimal (Mocodompis, 2025). Kondisi kelebihan penghuni memperparah situasi karena tidak seluruh warga binaan memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan (Rusli

& Faisal, 2025; Wani et al., 2024). Minimnya sinergi eksternal membuat pelatihan kurang relevan dengan dunia kerja (Karisadini, 2025), sehingga warga binaan berisiko sulit bekerja dan kembali melakukan tindak pidana setelah bebas (Pinasti & Maskur, 2025).

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas IIA Bagansiapiapi di Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, menggambarkan persoalan tersebut secara nyata. Sebelum pindah ke gedung baru, Laporan Data Harian per 6 Mei 2026 mencatat 969 penghuni pada gedung berkapasitas 98 orang, atau tingkat hunian sebesar 989%. Setelah menempati gedung baru berkapasitas 1.826 orang, jumlah penghuni per 9 Oktober 2026 tercatat 1.221 orang. Lapas ini menyelenggarakan sembilan jenis pembinaan kemandirian, tetapi pada periode pendataan pesertanya hanya 16 orang.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi menjalin kemitraan dengan CV Rumah Tamadun sejak tahun 2022. Kerja sama diawali dengan pelatihan pembuatan tanjak, yaitu ikat kepala tradisional Melayu, serta kerajinan lidi sawit, kemudian diperluas pada tahun 2025 menjadi pelatihan pembuatan tanjak, roti, piring lidi, dan tirai tenda, ditambah pemasaran produk dan Bank Minyak Jelantah. Hingga tahun 2026, sebanyak 80 warga binaan tercatat telah mengikuti rangkaian pelatihan bersama mitra tersebut.

Konsep *collaborative governance* yang dirumuskan Ansell dan Gash (2008) memandang kolaborasi sebagai pengaturan tata kelola ketika lembaga publik melibatkan pemangku kepentingan nonpemerintah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif. Model ini menjelaskan keberhasilan kolaborasi melalui empat dimensi, yaitu kondisi awal (*starting conditions*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), desain institusional (*institutional design*), dan proses kolaboratif (*collaborative process*) yang saling memengaruhi (Noor et al., 2022). Emerson et al. (2012) serta Emerson dan Nabatchi (2015) memperluasnya melalui konsep *collaborative governance regimes*.

Penelitian terdahulu telah menerapkan kerangka ini pada pembinaan perkebunan (Agastya &

Simanjuntak, 2025), mebel (Humaam & Kurniawan, 2025; Sitompul & Indahdewi, 2024), garmen (Jabo & Kurniawan, 2025), dan pengolahan hasil pertanian (Febriansyah & Subroto, 2025), dengan kendala berupa keterbatasan tenaga ahli, dana, peralatan, harmonisasi antaraktor, serta ketiadaan evaluasi pascapelatihan. Studi lain menegaskan bahwa hambatan pembinaan bersifat multiaspek (Rahmat et al., 2021), program berbasis industri belum selaras dengan pasar (Ramadhan et al., 2021), dan keberhasilan program bergantung pada dukungan pihak luar (Adisaputra & Subroto, 2022; Maulidya & Prathama, 2025; Wibowo & Biafri, 2025).

Kajian-kajian tersebut umumnya berfokus pada sektor pertanian, mebel, dan garmen dengan mitra industri atau balai latihan kerja, serta cenderung menilai kolaborasi secara agregat. Belum banyak penelitian yang memotret kemitraan dengan usaha kreatif lokal berbasis budaya yang sekaligus memuat skema bagi hasil dan pemanfaatan limbah, dan yang membandingkan kekuatan relatif antardimensi untuk menemukan titik lemah kolaborasi. Celah inilah yang diisi oleh penelitian ini. Kebaruan penelitian terletak pada analisis per dimensi kerangka Ansell dan Gash yang ditriangulasi dengan dua dokumen perjanjian kerja sama, sehingga dapat diidentifikasi ketimpangan antara kekuatan relasional kolaborasi dan kelemahan pelembagaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis penerapan *collaborative governance* antara Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi dan CV Rumah Tamadun dalam meningkatkan kualitas kemandirian warga binaan, dan (2) mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Hasilnya diharapkan memperkaya kajian *collaborative governance* di bidang pemasyarakatan dan menjadi bahan evaluasi bagi Lapas, mitra, serta Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memahami makna dan dinamika interaksi antaraktor dalam latar alamiah (Sugiyono, 2023). Desain studi kasus digunakan karena

fokus kajian adalah satu kemitraan yang terikat waktu dan lokasi, yaitu kerja sama Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi dengan CV Rumah Tamadun pada periode 2022–2026.

Penelitian dilaksanakan di Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, pada tahun 2026. Data primer diperoleh dari lima informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dan kedalaman pengetahuan mereka atas kolaborasi, yang mewakili unsur pengambil kebijakan, pelaksana teknis, mitra eksternal, petugas pengawas, dan penerima manfaat (Tabel 1). Data sekunder diperoleh dari Perjanjian Kerja Sama (PKS) tahun 2022 dan 2025, data registrasi warga binaan, laporan kepegawaian, serta literatur yang relevan (Sulung & Muspawi, 2024).

Tabel 1 Informan Penelitian

Kode	Jabatan/Status	Peran dalam Kolaborasi
I-01	Kepala Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi	Pengambil kebijakan dan penanggung jawab kerja sama di tingkat kelembagaan
I-02	Kepala Seksi Kegiatan Kerja (Kasi Giatja)	Pelaksana teknis yang mengoordinasikan jadwal, peserta, dan pelatih
I-03	Pimpinan CV Rumah Tamadun	Mitra eksternal penyedia pelatihan, pendampingan teknis, dan pemasaran
I-04	Petugas Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi	Pelaksana pengawasan dan pengamanan kegiatan pembinaan kemandirian
I-05	Warga binaan peserta pelatihan pembuatan tanjak	Penerima manfaat langsung program pembinaan kemandirian

Sumber: Data primer penelitian, 2026

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2022). Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator keempat dimensi Ansell dan Gash (2008), yaitu ketimpangan sumber daya, insentif partisipasi, dan sejarah kerja sama pada kondisi awal; peran pemimpin pada kepemimpinan fasilitatif; aturan dasar, inklusivitas, dan transparansi pada desain institusional; serta dialog tatap muka, kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama, dan hasil sementara pada proses kolaboratif. Observasi dilakukan terhadap kegiatan pelatihan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memverifikasi isi kerja sama dan skema bagi hasil (Creswell & Creswell, 2023).

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman

(Sugiyono, 2023) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Transkrip dikodekan ke dalam empat dimensi *collaborative governance* dan kategori kendala, lalu disajikan dalam narasi dan matriks. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan keterangan antarinforman dari pihak Lapas, mitra, dan warga binaan, serta triangulasi teknik, yaitu mengonfirmasi hasil wawancara dengan observasi dan dokumen PKS (Neuman, 2020).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gambaran Kerja Sama Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi dan CV Rumah Tamadun

Kerja sama kedua pihak dituangkan dalam dua PKS yang berurutan sebagaimana diringkas pada Tabel 2. PKS I tahun 2022 berfokus pada pelatihan pembuatan tanjak dan kerajinan lidi sawit dengan jangka waktu satu tahun. PKS II tahun 2025 memperluas ruang lingkup menjadi pembinaan kemandirian, pemasaran dan promosi produk, serta Bank Minyak Jelantah, dengan jangka waktu dua tahun dan skema bagi hasil yang lebih rinci.

Tabel 2 Ringkasan Perjanjian Kerja Sama Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi dan CV Rumah Tamadun

Aspek	PKS I (2022)	PKS II (2025)
Tanggal	21 Juni 2022	31 Januari 2025
Ruang lingkup	Pelatihan keterampilan kemandirian dan produksi pembuatan tanjak serta kerajinan lidi sawit	Pelatihan kemandirian, pemasaran dan promosi produk hasil karya warga binaan, serta Bank Minyak Jelantah
Peran Lapas	Menyiapkan peserta, melakukan pembinaan dan pengawasan	Menyiapkan peserta, pengawasan, serta pengadaan minyak jelantah
Peran mitra	Menyediakan instruktur, bahan ajar, peralatan, dan membantu pemasaran	Pelatih, mitra bisnis pemasaran, pengembangan dan promosi produk, penampung minyak jelantah
Jangka waktu	1 tahun, dapat diperpanjang	2 tahun, dapat diperpanjang
Skema bagi hasil	15% keuntungan penjualan untuk Lapas	Program CSR mitra: 20% untuk Lapas; penjualan dikelola Lapas: 15% untuk mitra

Sumber: Dokumen PKS Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi dan CV Rumah Tamadun, 2022 dan 2025

Perkembangan dari PKS I ke PKS II menunjukkan pergeseran dari pelatihan jangka pendek menuju kemitraan strategis, sejalan dengan gagasan Emerson et al. (2012) bahwa kolaborasi yang berhasil cenderung

memperluas cakupan tindakan bersama seiring tumbuhnya kepercayaan.

2. Penerapan *Collaborative Governance* dalam Pembinaan Kemandirian

a. Kondisi Awal (*Starting Conditions*)

Kolaborasi berangkat dari ketimpangan sumber daya yang nyata. Lapas memiliki kewenangan, peserta, ruang, dan sistem pengamanan, tetapi kekurangan instruktur dengan kompetensi produksi. Kepala Lapas menyampaikan:

> "Keterbatasan yang terasa adalah tenaga pelatih yang tidak selalu tersedia, fasilitas dan ruang pelatihan yang terbatas, serta anggaran yang harus dibagi untuk banyak kebutuhan pembinaan." (I-01)

Hal ini dikuatkan oleh Kasi Giatja yang menyatakan bahwa petugas dapat mengawasi kegiatan, tetapi tidak semuanya memiliki kompetensi teknis produksi, sehingga kehadiran mitra membantu mengisi kekosongan tersebut (I-02). Dari sisi insentif, Lapas berkepentingan meningkatkan kualitas pembinaan, sedangkan mitra memiliki motivasi gabungan antara misi sosial dan usaha:

> "Motivasinya kombinasi, tetapi untuk konteks kerja sama pembinaan aspek sosial sangat kuat. Dari sisi usaha kami juga melihat potensi kualitas produk, tetapi itu harus berjalan tanpa menghilangkan tujuan pembinaan." (I-03)

Tidak ditemukan sejarah konflik di antara kedua pihak, sehingga kepercayaan dapat dibangun secara bertahap sejak 2022. Temuan ini sesuai dengan proposisi Ansell dan Gash (2008) bahwa ketimpangan sumber daya tidak selalu menghambat kolaborasi; ketika para pihak saling bergantung, ketimpangan justru menjadi insentif untuk bekerja sama. Dalam kasus ini, keterbatasan Lapas menjadi pintu masuk kolaborasi, bukan penghalangnya.

b. Kepemimpinan Fasilitatif (*Facilitative Leadership*)

Kepemimpinan fasilitatif tampak pada dua simpul organisasi. Kepala Lapas memosisikan diri sebagai fasilitator dan pengarah yang menjaga kerja sama tetap dalam koridor tugas pemasyarakatan, memberi ruang koordinasi bagi seksi teknis, dan mendorong evaluasi ketika ada hambatan (I-01). Kasi Giatja merasakan dukungan itu melalui keleluasaan menjalankan program (I-02), dan petugas menilai arahan

pimpinan jelas: program berjalan dengan tetap mengikuti prosedur keamanan (I-04). Di pihak mitra, pimpinan CV Rumah Tamadun memastikan komunikasi dengan Lapas tetap berjalan, menentukan kebutuhan pelatih, dan mengevaluasi hasil kegiatan (I-03).

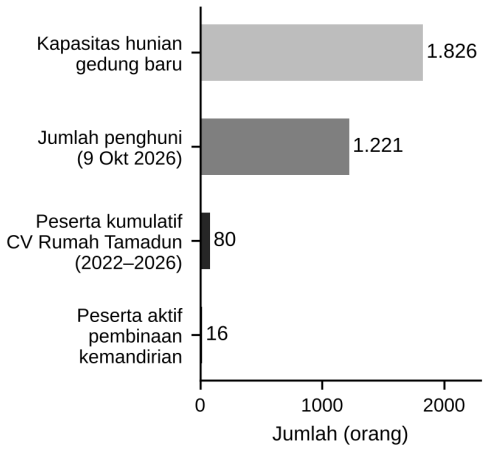
Pola tersebut membentuk kepemimpinan berjenjang: persoalan teknis seperti jadwal, bahan, dan peserta diselesaikan di tingkat pelaksana, sedangkan persoalan kebijakan dan keamanan dieskalasi kepada pimpinan. Pemimpin berperan sebagai penghubung batas organisasi (*boundary spanner*) yang menjaga agar proses kolaboratif tetap berjalan tanpa mengorbankan kewenangan dan keamanan lembaga. Temuan ini menegaskan pandangan Ansell dan Gash (2008) tentang peran pemimpin dalam menjaga aturan main dan kepercayaan, serta sejalan dengan Jabo dan Kurniawan (2025).

c. Desain Institusional (*Institutional Design*)

Pembagian tugas antarpihak disampaikan secara konsisten oleh seluruh informan: Lapas bertanggung jawab atas warga binaan, keamanan, tempat, jadwal, dan pengawasan, sedangkan CV Rumah Tamadun berfokus pada materi, metode, dan pelatih teknis (I-01, I-02, I-03, I-04). Kejelasan peran ini mencegah tumpang tindih kewenangan di lapangan dan sesuai dengan isi Pasal 3 PKS.

Meskipun demikian, terdapat tiga kelemahan. Pertama, meskipun dua PKS tersedia secara formal, informan di tingkat pimpinan dari kedua pihak menyatakan bahwa rincian dokumen, termasuk nomor dan masa berlakunya, masih perlu dicek kembali pada arsip resmi (I-01, I-03). Hal ini menandakan bahwa aturan dasar belum terinternalisasi sebagai rujukan kerja sehari-hari. Kedua, inklusivitas partisipasi masih terbatas.

Seleksi tersebut mempertimbangkan ketentuan pembinaan, keamanan, minat, dan daya tampung (I-01). Mekanisme ini wajar dalam konteks pemasyarakatan, tetapi membatasi jangkauan: Grafik 1 memperlihatkan bahwa jumlah kumulatif peserta selama empat tahun (80 orang) hanya setara dengan sekitar 6,6% dari jumlah penghuni pada Oktober 2026.



Grafik 1 Perbandingan Kapasitas, Jumlah Penghuni, dan Peserta Pembinaan Kemandirian
Sumber: Data Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi, diolah peneliti (2026)

Ketiga, transparansi manfaat ekonomi belum memiliki mekanisme pencatatan yang baku, padahal PKS II telah mengatur skema bagi hasil 20% dan 15%. Pimpinan mitra menegaskan bahwa mekanisme pemanfaatan atau pemasaran produk harus jelas sejak awal agar tidak ada pihak yang merasa hasil kerjanya tidak transparan (I-03). Kelemahan pada ketiga aspek legitimasi prosedural ini (Ansell & Gash, 2008) menunjukkan bahwa kolaborasi ini lebih ditopang oleh relasi antarpersonal daripada oleh pelembagaan yang kokoh.

d. Proses Kolaboratif (*Collaborative Process*)

Proses kolaboratif berlangsung sebagai siklus komunikasi yang berulang. Kepala Lapas menjelaskan:

> "Dialog dilakukan sebelum kegiatan untuk menentukan kebutuhan, saat pelaksanaan untuk menyesuaikan kondisi, dan setelah kegiatan untuk melihat kekurangan. Jadi kolaborasi tidak berhenti pada kesepakatan awal, tetapi membutuhkan komunikasi berulang." (I-01)

Kepercayaan dibangun melalui konsistensi: Lapas menjaga kejelasan aturan dan kebutuhan keamanan, sedangkan mitra menjaga konsistensi jadwal, materi, dan pendampingan (I-01, I-03). Komitmen diuji ketika jadwal pelatih berubah (I-03), sementara pemahaman bersama terbentuk bahwa tujuan utama kolaborasi adalah pembinaan, bukan semata usaha.

Dari sisi penerima manfaat, pelatihan berlangsung bertahap melalui penjelasan, demonstrasi, praktik terbimbing, dan praktik mandiri. Warga binaan peserta pelatihan tanjak, yang sebelumnya belum pernah membuat tanjak, menyampaikan:

> "Awalnya aku takut hasilnya gak bagus, tapi setelah beberapa kali

> mencoba aku merasa lebih percaya diri. Ada rasa puas pas barang yang dibuat itu selesai." (I-05)

Hasil sementara (*intermediate outcomes*) kolaborasi meliputi keberlanjutan kerja sama selama empat tahun, perpanjangan dan perluasan PKS, keterlibatan 80 warga binaan, serta peningkatan kemampuan praktik, kerapian produk, dan kepercayaan diri peserta (I-01, I-02, I-03, I-05). Capaian ini merupakan *small wins* yang menurut Ansell dan Gash (2008) memperkuat siklus kepercayaan dan komitmen. Akan tetapi, Kepala Lapas sendiri menilai kolaborasi belum sepenuhnya optimal karena masih ada ruang perbaikan pada pemerataan peserta, kesinambungan pelatihan, dokumentasi hasil, pengembangan pasar, dan tindak lanjut pascabebas (I-01). Ringkasan analisis keempat dimensi disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Matriks Temuan Penerapan *Collaborative Governance*

Dimensi	Aspek yang Dianalisis	Temuan Utama	Kondisi
Kondisi awal	Ketimpangan sumber daya, insentif partisipasi, sejarah kerja sama	Kebutuhan saling melengkapi; motivasi sosial dan usaha mitra; tidak ada riwayat konflik	Kondusif
Kepemimpinan fasilitatif	Peran pemimpin dalam dialog, kepercayaan, dan keberlangsungan	Kepemimpinan berjenjang di Lapas dan mitra; eskalasi masalah teknis dan kebijakan jelas	Kuat
Desain institusional	Aturan dasar, inklusivitas partisipasi, transparansi	Pembagian peran jelas, tetapi dokumen belum menjadi rujukan pelaksana; partisipasi ±6,6% populasi; pencatatan bagi hasil belum baku	Perlu penguatan
Proses kolaboratif	Dialog, kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama, hasil sementara	Dialog sebelum, selama, dan sesudah kegiatan; PKS diperpanjang dan diperluas; 80 peserta; keterampilan dan kepercayaan diri meningkat	Kuat, rentan gangguan teknis

Sumber: Hasil analisis data penelitian, 2026

3. Kendala Pelaksanaan Kolaborasi

Reduksi data dari kelima informan menghasilkan lima kategori kendala yang diringkas pada Tabel 4. Kendala pertama dan yang paling sering disebut adalah keterbatasan instruktur, peralatan khusus, dan bahan pelatihan (I-02), sehingga kegiatan kadang harus menunggu (I-05); gedung baru membantu dari sisi ruang, tetapi perlu diikuti penambahan peralatan dan instruktur (I-01, I-04), sejalan dengan Humaam dan Kurniawan (2025). Kedua, perubahan jadwal pelatih, akses mitra ke dalam Lapas, dan prosedur keamanan dapat

membuat kegiatan tertunda atau target pelatihan tidak tercapai, sehingga koordinasi harus dilakukan sebelum kegiatan (I-02, I-04). Ketiga, akses belum merata karena jumlah peserta dan durasi latihan terbatas (I-04), padahal warga binaan berharap peserta dan jenis keterampilan bertambah (I-05); hal ini menguatkan Rusli dan Faisal (2025) bahwa kepadatan penghuni memangkas efektivitas pembinaan.

Keempat, keterampilan yang diperoleh belum terhubung kuat dengan peluang ekonomi setelah bebas. Kepala Lapas mengingatkan agar pelatihan tidak berhenti ketika warga binaan keluar (I-01), sedangkan mitra merekomendasikan portofolio hasil kerja dan akses pasar (I-03), sejalan dengan Febriansyah dan Subroto (2025). Kelima, format dan periode pelaporan kegiatan belum baku, dan evaluasi lebih banyak berupa pembicaraan teknis daripada forum terjadwal (I-02, I-03), sehingga capaian program sulit diukur.

Tabel 4 Kategori Kendala Pelaksanaan Kolaborasi

Kategori Kendala	Manifestasi di Lapangan	Informan	Dimensi Terdampak
Keterbatasan sumber daya dan sarana	Kurangnya instruktur, peralatan khusus, dan bahan; kegiatan menunggu ketersediaan bahan	I-01, I-02, I-04, I-05	Kondisi awal, proses
Penjadwalan dan koordinasi teknis	Perubahan jadwal pelatih, akses mitra, dan prosedur keamanan menunda kegiatan	I-02, I-03, I-04	Desain institusional, proses
Ketimpangan akses	Peserta terbatas oleh seleksi, daya tampung, dan durasi latihan	I-01, I-04, I-05	Desain institusional
Keberlanjutan pascabebas dan pemasaran	Belum ada portofolio produk, akses pasar, dan pendampingan setelah bebas	I-01, I-03, I-05	Hasil akhir
Dokumentasi dan evaluasi	Format pelaporan belum baku; evaluasi bersifat informal	I-02, I-03	Desain institusional

Sumber: Hasil analisis data penelitian, 2026

4. Pembahasan: Kolaborasi yang Kuat secara Relasional, Lemah secara Institusional

Temuan ini memperlihatkan bahwa dimensi relasional, yaitu kepemimpinan fasilitatif dan proses kolaboratif, berkembang lebih cepat daripada dimensi institusional. Kolaborasi bertahan karena kepercayaan dan komitmen pribadi para pemimpin, bukan karena prosedur yang terlembaga. Pola ini membuat kolaborasi luwes, tetapi rentan terhadap pergantian pimpinan,

yang dalam kasus ini telah terjadi dua kali sejak PKS I ditandatangani.

Dalam model Ansell dan Gash (2008), desain institusional adalah fondasi legitimasi prosedural. Kelima kendala pada Tabel 4 hampir seluruhnya bermuara pada dimensi ini: ketiadaan prosedur operasional bersama memicu masalah koordinasi, ketiadaan kuota melemahkan inklusivitas, dan ketiadaan pencatatan melemahkan transparansi serta evaluasi.

Temuan ini memperluas penelitian terdahulu (Agastya & Simanjuntak, 2025; Sitompul & Indahdewi, 2024) yang menilai kolaborasi secara agregat: keberhasilan proses belum tentu diikuti kokohnya pelembagaan, dan mata rantai antara hasil sementara dan hasil akhir masih terputus pada tahap pascabebas.

Kekhasan mitra juga penting: tanjak dan kerajinan lidi sawit berbasis budaya dan sumber daya lokal Riau sehingga memiliki identitas pasar, sementara Bank Minyak Jelantah membuka arah ekonomi sirkular. Potensi ini hanya optimal jika pemasaran dan bagi hasil berjalan transparan. Oleh karena itu, penguatan desain institusional, seperti prosedur operasional bersama, forum evaluasi terjadwal, kuota dan rotasi peserta, pencatatan penjualan dan bagi hasil, serta skema pendampingan pascabebas bersama Balai Pemasyarakatan, menjadi prioritas agar kolaborasi bertransformasi dari kemitraan berbasis relasi menjadi kemitraan yang terlembaga.

D. Kesimpulan

Penerapan *collaborative governance* antara Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi dan CV Rumah Tamadun telah berjalan sejak tahun 2022 dan menunjukkan perkembangan positif dalam meningkatkan kualitas kemandirian warga binaan. Kolaborasi terbentuk dari kebutuhan yang saling melengkapi, dijaga oleh kepemimpinan fasilitatif yang berjenjang, dan dihidupkan oleh dialog tatap muka yang berkelanjutan sehingga menghasilkan kepercayaan, perluasan PKS, keterlibatan 80 warga binaan, serta peningkatan keterampilan dan kepercayaan diri peserta. Namun, penerapannya belum optimal karena desain institusional masih menjadi dimensi terlemah, terutama pada aksesibilitas

dokumen kerja sama di tingkat pelaksana, inklusivitas partisipasi, dan transparansi manfaat ekonomi. Kendala pelaksanaan mencakup keterbatasan sumber daya, koordinasi teknis, ketimpangan akses, lemahnya keberlanjutan pascabebas dan pemasaran, serta dokumentasi dan evaluasi yang belum baku.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, Lapas Kelas IIA Bagansiapiapi disarankan menyusun prosedur operasional bersama sebagai turunan PKS, membentuk forum evaluasi berkala, menetapkan kuota dan rotasi peserta dengan memanfaatkan gedung baru, serta membangun sistem pencatatan kegiatan, produksi, dan bagi hasil. CV Rumah Tamadun disarankan mengembangkan portofolio produk warga binaan dan skema pendampingan pascabebas. Karena terbatas pada satu kasus dan lima informan, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode campuran untuk mengukur dampak program terhadap residivisme serta studi komparatif antar-UPT pemasyarakatan.

DAFTAR PUSTAKA

Adisaputra, M. N., & Subroto, M. (2022). Penerapan pembinaan kemandirian dalam program integrasi di Lapas Kelas IIA Cibinong. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undiksha, 10*(2), 176–183.

Agastya, I. K. D. P., & Simanjuntak, M. V. (2025). Collaborative governance dalam kegiatan pembinaan kemandirian perkebunan guna mendorong keberhasilan program ketahanan pangan di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIA Bangli. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 4*(10), 2502–2510. https://doi.org/10.55681/sentri.v4i10.4743

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Febriansyah, R. R. H., & Subroto, M. (2025). Collaborative governance Lapas Kelas IIA Bojonegoro dengan LPK "Andre" dalam

pelatihan pengelolaan hasil pertanian narapidana. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 3*(4), 4005–4015.

Hikmahanvazio, & Wibowo, P. (2022). Analisis belum terlaksana program pembinaan narapidana pada Lembaga Pemasyarakatan Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Konseling, 4*(6), 660–667.

Humaam, I., & Kurniawan, A. (2025). Collaborative governance dalam peningkatan pembinaan kemandirian mebel di Lapas Kelas IIB Padangsidimpuan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora, 4*(6), 10255–10261.

Jabo, Y. F., & Kurniawan, A. (2025). Pendekatan collaborative governance dalam pembinaan kemandirian garmen guna meningkatkan lifeskill di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 3*(4), 5609–5618.

Karisadini. (2025). Evaluasi program pembinaan kemandirian di Lapas Perempuan Tangerang menggunakan model CIPP. *JPRO, 6*(1), 73–86.

Lengkong, L. Y., & Sinaga, T. L. (2025). Penguatan pembinaan narapidana sebagai upaya mencegah kejahatan Lembaga Pemasyarakatan "sekolah kejahatan". *Gevangenen: Jurnal Kajian Lembaga Pemasyarakatan, 1*(2), 51–61.

Liebling, A., Maruna, S., & McAra, L. (2022). *The Oxford handbook of criminology* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Maulidya, D. F., & Prathama, A. (2025). Implementasi program pembinaan kemandirian pada warga binaan pemasyarakatan (WBP) di Lapas Kelas IIB Pasuruan. *Jurnal Tata Sejuta, 11*(2), 133–143.

Mocodompis, K. A. (2025). Analisis pengaruh teori kriminologi terhadap reformasi sistem pemasyarakatan dalam penanganan kejahatan di Indonesia. *Amandemen: Jurnal Ilmu Pertahanan, Politik dan Hukum Indonesia, 2*(3), 97–114.

Neuman, W. L. (2020). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed.). Boston: Pearson.

Noor, M., Suaedi, F., & Mardiyanta, A. (2022). *Collaborative governance: Suatu tinjauan teoritis dan praktik*. Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara.

Panjaitan, P. I. (2025). Pemasyarakatan narapidana: Melihat kembali ke pemikiran Dr. Sahardjo. *Gevangenen: Jurnal Pemasyarakatan, 1*(1), 22–30.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pembinaan dan Pembimbingan Warga Binaan Pemasyarakatan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 1999 tentang Kerja Sama Penyelenggaraan Pembinaan dan Pembimbingan Warga Binaan Pemasyarakatan.

Pinasti, S. A., & Maskur, M. A. (2025). Efektivitas pembinaan narapidana di Lapas dalam mencegah residivisme Rutan Kelas IIB Purbalingga. *IPMHI Law Journal, 5*(3), 1–26.

Rahmat, D., NU, S. B., Daniswara, W., & Halim, A. (2021). Hambatan umum dalam pelaksanaan pembinaan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan. *Jurnal HAM dan Ilmu Hukum (Jurisprudentia), 1*(1), 11–18.

Ramadhan, A. G., Ginting, M. L. B., & Octenta, C. (2021). Efektivitas program pembinaan kemandirian pada Lembaga Pemasyarakatan

berbasis industri. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 15*(2), 181–198. https://doi.org/10.30641/kebijakan.2021.V15.181-198

Rihendry, K. R., Reksa, M. B. S. R., Prakoso, G. T., Bhaskara, I. M., Farhan, M., & Soge, M. M. (2024). Implikasi UU No. 22 Tahun 2022 terhadap urgensi pelaksanaan pembinaan kemandirian di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Tangerang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Poltekip, 2*(1), 24–33. https://doi.org/10.52472/jpmp.v2i1.171

Rusli, & Faisal. (2025). Efektivitas pembinaan narapidana pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Lhoksukon. *Jurnal Suloh, 13*(2), 484–506.

Sitompul, Y. F., & Indahdewi, L. (2024). Collaborative governance dalam pembinaan kemandirian mebel di Lapas Kelas IIA Binjai. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah, 4*(1), 3181–3190.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2). Bandung: Alfabeta.

Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier. *Jurnal Edu Research, 5*(3), 110–116.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan.

Wani, A. W. R., Tallo, D. D., & Amalo, H. (2024). Analisis yuridis dampak overcapacity Lembaga Pemasyarakatan terhadap pembinaan warga lapas ditinjau dari Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan (Studi kasus Lapas Kelas IIB Ende). *Mahkamah: Jurnal Riset Ilmu Hukum, 1*(4), 193–206.

Wibowo, A., & Biafri, V. S. (2025). Implementasi pembinaan kemandirian seni ukir kentongan bagi narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 3*(4), 5537–5547.