p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ALIH FUNGSI RUMAH TAHANAN NEGARA MENJADI LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI LAPAS KELAS IIB NGAWI

Hendra Fikry Cindhy Wirawan

Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik

Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Email : hendrafikri56@gmail.com

ABSTRAK

Alih fungsi Rumah Tahanan Negara (Rutan) menjadi Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) merupakan perubahan kelembagaan yang tidak hanya berkaitan dengan perubahan status organisasi, tetapi juga menuntut penyesuaian terhadap tugas, sumber daya manusia, pola kerja, struktur organisasi, serta pelayanan dan pembinaan warga binaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan alih fungsi Rumah Tahanan Negara menjadi Lembaga Pemasyarakatan di Lapas Kelas IIB Ngawi serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan pimpinan, pejabat struktural, petugas pemasyarakatan, serta warga binaan sebagai informan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis implementasi kebijakan menggunakan empat aspek George C. Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek komunikasi telah berjalan melalui penyampaian arahan secara berjenjang, rapat, briefing, sosialisasi, dan koordinasi antarbagian. Aspek sumber daya menjadi bagian yang masih perlu diperkuat, terutama dalam penyesuaian jumlah dan kompetensi petugas dengan tuntutan tugas pembinaan, pelayanan, dan pengamanan. Pada aspek disposisi, petugas menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam melaksanakan fungsi pemasyarakatan. Sementara itu, struktur birokrasi didukung oleh pembagian tugas, kewenangan, koordinasi, serta penerapan standar operasional prosedur. Faktor pendukung utama meliputi komunikasi berjenjang, pengalaman dan kerja sama petugas, komitmen pelaksana, serta kejelasan struktur dan SOP. Faktor penghambat berkaitan dengan kebutuhan penyesuaian SDM, penyamaan pemahaman, peningkatan kompetensi, serta koordinasi dan penyesuaian prosedur secara berkelanjutan.

Kata kunci: implementasi kebijakan, alih fungsi Rutan, Lapas, Edward III, sistem pemasyarakatan

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

1. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara hukum yang penyelenggaraan pemerintahannya didasarkan pada ketentuan hukum dan peraturan perundang- undangan. Dalam konteks pemasyarakatan, penyelenggaraan pidana tidak hanya diarahkan pada pelaksanaan hukuman, tetapi juga pada pembinaan dan reintegrasi sosial warga binaan. Perkembangan paradigma pemasyarakatan tersebut mendorong adanya penyesuaian kelembagaan agar fungsi penahanan, pelayanan, pembinaan, perawatan, pengamanan, dan reintegrasi dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan sistem pemasyarakatan.

Sistem pemasyarakatan menempatkan warga binaan sebagai subjek yang tetap memiliki hak dan kewajiban. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan, penyelenggaraan pemasyarakatan mencakup pelayanan, pembinaan, pembimbingan kemasyarakatan, perawatan, pengamanan, dan pengamatan. Orientasi tersebut menunjukkan bahwa lembaga pemasyarakatan tidak semata-mata menjadi tempat menjalani pidana, tetapi juga menjadi institusi yang memiliki tanggung jawab terhadap proses perubahan perilaku dan reintegrasi sosial warga binaan.

Dalam konteks tersebut, perubahan fungsi Rumah Tahanan Negara menjadi Lembaga Pemasyarakatan menjadi salah satu bentuk penyesuaian kelembagaan. Kebijakan perubahan status Rutan menjadi Lapas telah memiliki dasar dalam Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.05.PR.07.03 Tahun 2003 tentang Perubahan Status Rumah Tahanan Negara Menjadi Lembaga Pemasyarakatan. Kebijakan tersebut berkaitan dengan kebutuhan pengembangan pola pembinaan narapidana sesuai dengan perkembangan sistem pemasyarakatan.

Perubahan tersebut tidak dapat dipahami hanya sebagai perubahan nomenklatur organisasi. Rutan pada prinsipnya berkaitan dengan pelayanan terhadap tahanan yang masih menjalani proses peradilan, sedangkan Lapas memiliki orientasi utama terhadap pembinaan narapidana. Perbedaan fungsi tersebut menyebabkan proses alih fungsi membutuhkan penyesuaian sumber daya manusia, prosedur kerja, struktur organisasi, komunikasi, serta sikap aparatur dalam menjalankan tugas.

Lapas Kelas IIB Ngawi merupakan salah satu unit pelaksana teknis pemasyarakatan yang menjalankan fungsi pembinaan terhadap warga binaan. Dalam pelaksanaan tugasnya, Lapas tidak hanya memberikan pelayanan dasar, tetapi juga melaksanakan pembinaan kepribadian, pembinaan kemandirian, pelayanan kesehatan, pemenuhan hak warga binaan, serta pelayanan administrasi pemasyarakatan.

Kondisi tersebut menjadi semakin penting karena Lapas Kelas IIB Ngawi menghadapi tuntutan pelaksanaan fungsi pemasyarakatan dengan kondisi hunian yang melebihi kapasitas. Data yang terdapat dalam tesis menunjukkan bahwa kapasitas Lapas sebesar 200 orang, sedangkan pada 18 Juni 2025 jumlah penghuni

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

tercatat 402 orang. Kondisi tersebut menunjukkan adanya tekanan terhadap kapasitas lembaga dalam melaksanakan fungsi pengamanan, pelayanan, dan pembinaan secara optimal.

Di sisi lain, Lapas Kelas IIB Ngawi telah memiliki visi untuk mewujudkan layanan pemasyarakatan yang modern, transparan, dan humanis. Misi lembaga juga menekankan pelayanan yang transparan dan berkeadilan, sistem pembinaan yang humanis dan produktif, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta tata kelola pemasyarakatan yang baik.

Pelaksanaan fungsi baru tersebut membutuhkan kesiapan organisasi. Apabila perubahan kelembagaan tidak disertai dengan kesiapan sumber daya manusia, komunikasi yang efektif, sikap pelaksana yang mendukung, serta struktur organisasi dan prosedur kerja yang jelas, maka kebijakan berpotensi tidak mencapai tujuan secara optimal. Sebaliknya, apabila keempat aspek tersebut berjalan dengan baik, perubahan fungsi kelembagaan dapat mendukung penyelenggaraan pemasyarakatan secara lebih efektif.

Untuk menganalisis kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III. Edward III menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi kebijakan; sumber daya berkaitan dengan manusia, fasilitas, anggaran, dan sumber pendukung; disposisi berkaitan dengan sikap, komitmen, dan responsivitas pelaksana; sedangkan struktur birokrasi berkaitan dengan pembagian tugas, prosedur, dan mekanisme koordinasi.

Dalam penelitian ini, keempat aspek tersebut digunakan sebagai pisau analisis untuk melihat bagaimana kebijakan alih fungsi dilaksanakan di Lapas Kelas IIB Ngawi. Aspek struktur birokrasi juga mencakup penerapan standar operasional prosedur (SOP), sehingga SOP tidak diposisikan sebagai indikator terpisah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab dua persoalan utama, yaitu bagaimana implementasi kebijakan alih fungsi Rumah Tahanan Negara menjadi Lembaga Pemasyarakatan di Lapas Kelas IIB Ngawi dan faktor-faktor apa saja yang mendukung serta menghambat implementasi kebijakan tersebut.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik terhadap kajian implementasi kebijakan publik di bidang pemasyarakatan sekaligus memberikan masukan praktis bagi pengelola Lapas dalam memperkuat pelaksanaan fungsi pembinaan, pelayanan, dan pengamanan warga binaan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan tersebut digunakan karena penelitian berupaya memahami proses implementasi kebijakan alih fungsi Rumah Tahanan Negara menjadi Lembaga Pemasyarakatan berdasarkan kondisi dan pengalaman para pihak yang terlibat secara langsung.

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

Penelitian kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahamanmengenai fenomena sosial secara mendalam berdasarkan perspektif subjek penelitian.

Penelitian dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi, Jawa Timur. Lokasi tersebut dipilih karena merupakan unit pelaksana teknis yang menjalankan fungsi pemasyarakatan setelah adanya perubahan dari Rumah Tahanan Negara menjadi Lembaga Pemasyarakatan.

Unit analisis penelitian meliputi struktur organisasi pasca alih fungsi, sistem pelayanan warga binaan, program pembinaan yang dijalankan, serta pengalaman dan persepsi warga binaan terhadap pelayanan. Dengan demikian, penelitian melihat perubahan kelembagaan sebagai fenomena institusional dan pelaksanaan pelayanan serta pembinaan sebagai fenomena sosial.

Pemilihan informan dilakukan menggunakan purposive sampling, dengan kemungkinan pengembangan menggunakan snowball sampling apabila diperlukan. Informan dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai proses alih fungsi maupun pelaksanaan pelayanan di Lapas. Informan meliputi Kepala Lapas, petugas pembinaan, petugas pelayanan kesehatan, petugas administrasi, serta warga binaan yang relevan dengan fokus penelitian. Jumlah informan mengikuti prinsip kejenuhan data atau data saturation.

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan catatan lapangan. Data sekunder diperoleh melalui peraturan perundang-undangan, dokumen internal Lapas, profil kelembagaan, laporan kegiatan pembinaan, serta jurnal dan penelitian terdahulu.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman informan mengenai alih fungsi, pelaksanaan tugas, kendala, serta pelayanan warga binaan. Observasi digunakan untuk melihat kondisi nyata pelaksanaan pelayanan, pembinaan, interaksi antarpegawai, serta penerapan kebijakan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui berbagai dokumen terkait.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis dilakukan secara interaktif sejak proses pengumpulan data hingga penyusunan hasil penelitian.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pimpinan, petugas, warga binaan, dan dokumen. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengecekan informasi pada waktu yang berbeda. Penelitian juga menggunakan member check untuk mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan.

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Pelaksanaan Fungsi Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi

Lapas Kelas IIB Ngawi merupakan unit pelaksana teknis pemasyarakatan yang melaksanakan fungsi pembinaan, pelayanan, pengamanan, dan administrasi pemasyarakatan. Setelah menjalankan fungsi sebagai Lapas, orientasi lembaga tidak hanya berkaitan dengan pengamanan, tetapi juga diarahkan pada pembinaan kepribadian dan kemandirian warga binaan agar mampu kembali ke masyarakat.

Pelayanan yang diberikan meliputi pelayanan dasar, pembinaan kepribadian, pembinaan kemandirian, pelayanan hak-hak warga binaan, pelayanan sosial dan reintegrasi, serta pelayanan administrasi pemasyarakatan. Pembinaan kepribadian meliputi kegiatan keagamaan, moral dan etika, kesenian, serta olahraga. Sementara pembinaan kemandirian meliputi pelatihan pertukangan, pertanian, perbengkelan, memasak, peternakan, dan kegiatan produktif lainnya.

Pelaksanaan fungsi tersebut menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan memiliki konsekuensi terhadap pola kerja organisasi. Petugas tidak hanya dituntut menjaga keamanan, tetapi juga harus mampu melaksanakan pelayanan dan pembinaan. Oleh karena itu, perubahan fungsi Rutan menjadi Lapas pada dasarnya merupakan perubahan orientasi kerja organisasi.

3.2 Implementasi Kebijakan Ditinjau dari Aspek Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi kebijakan alih fungsi berjalan relatif baik. Informasi mengenai kebijakan dan perubahan fungsi kelembagaan disampaikan secara berjenjang dari pimpinan kepada petugas melalui rapat, briefing, pengarahan, apel, sosialisasi, serta komunikasi langsung dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Komunikasi juga dilakukan dari tingkat pusat dan wilayah kepada jajaran Lapas. Ketentuan yang berkaitan dengan perubahan kebijakan disampaikan melalui surat edaran maupun pertemuan daring, kemudian diteruskan kepada petugas sesuai dengan bidang tugasnya. Kepada warga binaan, informasi mengenai kegiatan pembinaan, pelayanan, dan ketentuan yang berlaku disampaikan melalui petugas yang berhubungan langsung dengan warga binaan.

Hasil wawancara dengan warga binaan menunjukkan bahwa informasi mengenai kegiatan pembinaan dan pelayanan disampaikan terlebih dahulu sehingga warga binaan dapat mengikuti kegiatan sesuai jadwal. Salah satu warga binaan menyampaikan bahwa setelah perubahan fungsi, kegiatan pembinaan menjadi lebih banyak dan terstruktur, termasuk kegiatan keagamaan dan pelatihan kerja.

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

Hasil observasi juga menunjukkan adanya rapat internal, apel pagi, pengarahan pimpinan, papan informasi, serta media komunikasi internal. Koordinasi antarbagian dilakukan secara berkala untuk memastikan setiap unit memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi menjadi salah satu aspek yang mendukung implementasi kebijakan. Hal ini sejalan dengan teori Edward III yang menempatkan komunikasi sebagai salah satu prasyarat penting dalam implementasi kebijakan. Informasi yang jelas dan konsisten membantu mengurangi kesalahpahaman serta meningkatkan koordinasi antarpelaksana.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa komunikasi tetap membutuhkan klarifikasi dan penyesuaian ketika instruksi diterapkan pada kondisi lapangan yang berbeda. Dengan demikian, komunikasi dapat dikatakan telah berjalan baik, tetapi tetap membutuhkan kesinambungan agar perubahan pemahaman dan pelaksanaan dapat diminimalkan.

3.3 Implementasi Kebijakan Ditinjau dari Aspek Sumber Daya

Sumber daya merupakan aspek yang penting sekaligus menjadi salah satu bagian yang perlu diperkuat dalam implementasi alih fungsi. Perubahan fungsi dari Rutan menjadi Lapas menyebabkan meningkatnya tuntutan terhadap pelaksanaan pembinaan, pelayanan, pengamanan, administrasi, dan pemenuhan hak warga binaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa petugas harus melaksanakan beberapa fungsi secara bersamaan. Petugas dituntut memahami pengamanan sekaligus pelayanan dan pembinaan. Kerja sama antarpelaksana menjadi salah satu cara yang digunakan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Pengalaman petugas dalam menjalankan tugas pemasyarakatan juga menjadi modal penting dalam mendukung pelaksanaan fungsi Lapas.

Lapas juga memiliki sarana dan prasarana yang digunakan untuk mendukung pelayanan, pembinaan, administrasi, dan pengamanan. Data fasilitas menunjukkan keberadaan bangunan hunian, tempat ibadah, fasilitas administrasi, peralatan komunikasi, komputer, kendaraan operasional, fasilitas kesehatan, serta berbagai peralatan pendukung lainnya.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan sumber daya masih perlu disesuaikan dengan beban kerja. Keterbatasan jumlah dan distribusi petugas dapat memengaruhi efektivitas pembagian tugas, khususnya pada bidang pembinaan dan administrasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya belum semata-mata dilihat dari tersedia atau tidaknya petugas dan fasilitas, tetapi juga dari kesesuaian antara kapasitas sumber daya dengan tuntutan fungsi yang harus dijalankan.

Aspek kompetensi juga menjadi perhatian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas petugas dilakukan melalui pembinaan, pelatihan, bimbingan teknis, workshop, dan kegiatan peningkatan kemampuan lainnya.

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

Namun, kegiatan peningkatan kapasitas juga menghadapi keterbatasan sehingga perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Dalam perspektif Edward III, temuan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya merupakan aspek yang belum sepenuhnya bebas dari hambatan. Ketersediaan pengalaman, kerja sama, dan fasilitas mendukung implementasi, tetapi kebutuhan terhadap jumlah, distribusi, kompetensi, serta peningkatan kapasitas SDM tetap menjadi pekerjaan yang perlu diperhatikan.

3.4 Implementasi Kebijakan Ditinjau dari Aspek Disposisi

Disposisi berkaitan dengan sikap, komitmen, tanggung jawab, integritas, dan profesionalisme pelaksana kebijakan. Dalam konteks alih fungsi Rutan menjadi Lapas, disposisi menjadi penting karena perubahan kelembagaan membutuhkan perubahan orientasi kerja. Petugas tidak hanya menjalankan fungsi pengamanan, tetapi juga harus memberikan pelayanan dan melaksanakan pembinaan warga binaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa petugas memiliki komitmen dalam menjalankan fungsi pemasyarakatan. Petugas berupaya menjalankan tugas sesuai aturan dan memberikan pelayanan kepada warga binaan sesuai prosedur yang berlaku. Ketika terdapat keluhan, petugas berupaya menindaklanjuti sesuai kewenangan.

Pimpinan juga menekankan bahwa petugas perlu memahami perubahan orientasi tugas. Pelaksanaan fungsi Lapas membutuhkan keseimbangan antara pengamanan, pelayanan, dan pembinaan. Oleh sebab itu, komitmen, kedisiplinan, tanggung jawab, dan profesionalisme menjadi bagian penting dalam proses implementasi.

Hasil observasi menunjukkan bahwa petugas memiliki komitmen dalam memberikan pelayanan, responsif terhadap kebutuhan warga binaan, serta menjalankan tugas berdasarkan SOP. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek disposisi telah memberikan dukungan terhadap implementasi kebijakan.

Dalam perspektif Edward III, sikap pelaksana merupakan faktor yang menentukan apakah kebijakan dapat dijalankan sesuai tujuan. Temuan di Lapas Kelas IIB Ngawi menunjukkan bahwa perubahan fungsi kelembagaan relatif dapat diterima oleh pelaksana. Namun, penguatan kapasitas dan pemahaman mengenai orientasi pemasyarakatan tetap perlu dilakukan secara berkelanjutan agar perubahan kelembagaan tidak berhenti pada perubahan administratif.

3.5 Implementasi Kebijakan Ditinjau dari Aspek Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi berkaitan dengan pembagian tugas, kewenangan, koordinasi, serta prosedur kerja yang digunakan oleh organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap bagian memiliki tugas dan tanggung jawab masing- masing. Pelaksanaan tugas mengacu pada struktur organisasi dan ketentuan yang

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

berlaku. Apabila suatu kegiatan melibatkan beberapa bidang, koordinasi dilakukan untuk m

SOP menjadi pedoman penting dalam pelaksanaan tugas. Petugas menjalankan pelayanan dan kegiatan pemasyarakatan berdasarkan SOP yang telah ditetapkan. Apabila terdapat permasalahan di luar kewenangan petugas, permasalahan tersebut dikoordinasikan kepada atasan atau bagian yang memiliki kewenangan.

Koordinasi lintas bagian terlihat dalam pelaksanaan pelayanan tertentu. Misalnya, kegiatan pelayanan kesehatan membutuhkan koordinasi antara bagian pembinaan, pengamanan, dan administrasi keamanan dan tata tertib. Demikian pula kegiatan pengamanan dan pemeriksaan dapat membutuhkan koordinasi dengan bagian pembinaan dan perawatan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa koordinasi antarbagian berjalan dan pegawai memahami tugas serta kewenangannya. SOP juga menjadi pedoman dalam menjaga konsistensi pelaksanaan tugas.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa struktur birokrasi menjadi salah satu faktor pendukung implementasi. Kejelasan tugas, kewenangan, dan SOP membantu mencegah tumpang tindih pekerjaan. Namun, koordinasi lintas bidang tetap menjadi tantangan karena sejumlah pelayanan dan kegiatan membutuhkan keterlibatan lebih dari satu unit kerja.

3.6 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan

Aspek	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Komunikasi	Komunikasi berjenjang, rapat, briefing, pengarahan, dan koordinasi	Perbedaan pemahaman dan kebutuhan klarifikasi terhadap instruksi
Sumber daya	Pengalaman, kompetensi, kerja sama petugas, serta fasilitas yang tersedia	Penyesuaian jumlah, distribusi, kompetensi dan beban kerja
Disposisi	Komitmen, tanggung jawab, disiplin dan profesionalisme	Perlu penguatan pemahaman dan kesiapan terhadap perubahan
Struktur birokrasi	Pembagian tugas, kewenangan dan SOP yang jelas	Kebutuhan koordinasi lintas bagian dan penyesuaian prosedur

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan alih fungsi Rumah Tahanan Negara menjadi Lembaga Pemasyarakatan dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat yang saling berkaitan.

Faktor pendukung dari aspek komunikasi terlihat dari adanya penyampaian arahan dari tingkat pusat dan wilayah kepada jajaran Lapas

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

melalui pimpinan. Arahan tersebut diteruskan kepada pelaksana melalui rapat, briefing, dan koordinasi. Mekanisme tersebut memberikan ruang bagi petugas untuk melakukan klarifikasi apabila terdapat informasi yang belum dipahami.

Pada aspek sumber daya, pengalaman dan kerja sama petugas menjadi faktor pendukung. Petugas saling membantu sesuai dengan bidang tugasnya, sementara fasilitas yang tersedia mendukung kegiatan pelayanan, pembinaan, administrasi, dan pengamanan.

Pada aspek disposisi, sikap bertanggung jawab, disiplin, dan kesediaan melaksanakan tugas sesuai ketentuan menjadi modal penting dalam menghadapi perubahan fungsi kelembagaan. Sementara itu, struktur organisasi, pembagian kewenangan, dan SOP memberikan pedoman bagi pelaksana dalam menjalankan pekerjaan.

Adapun faktor penghambat berkaitan dengan proses penyesuaian organisasi. Perubahan fungsi kelembagaan membutuhkan penyamaan pemahaman secara terus-menerus. Selain itu, sumber daya manusia perlu disesuaikan dengan beban tugas, sementara kompetensi petugas perlu terus ditingkatkan. Sarana dan prasarana juga perlu disesuaikan dengan tuntutan fungsi Lapas.

Pada aspek disposisi, setiap petugas memiliki pengalaman dan tingkat kesiapan yang berbeda dalam menghadapi perubahan fungsi. Oleh karena itu, penguatan komitmen dan pengarahan perlu dilakukan secara berkelanjutan. Pada aspek struktur birokrasi, koordinasi antarbagian dapat menjadi tantangan ketika suatu kegiatan melibatkan beberapa unit kerja atau berada di luar kewenangan satu bagian.

Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa keempat aspek Edward III tidak berdiri sendiri. Komunikasi berperan memastikan kebijakan dipahami, sumber daya memungkinkan kebijakan dilaksanakan, disposisi menentukan kemauan dan komitmen pelaksana, sedangkan struktur birokrasi memberikan pembagian tugas dan prosedur sebagai pedoman pelaksanaan.

3.7 Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan alih fungsi Rutan menjadi Lapas Kelas IIB Ngawi merupakan proses perubahan organisasi yang membutuhkan lebih dari sekadar perubahan status kelembagaan. Perubahan tersebut menghasilkan konsekuensi terhadap pola kerja, pelayanan, pembinaan, koordinasi, serta kapasitas sumber daya organisasi.

Pada aspek komunikasi, keberadaan mekanisme komunikasi berjenjang menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki saluran penyampaian kebijakan dari pimpinan kepada pelaksana. Komunikasi tidak berhenti pada penyampaian informasi, tetapi juga dilakukan melalui koordinasi dan klarifikasi. Hal tersebut penting karena kebijakan yang sama dapat menghadapi kondisi pelaksanaan yang berbeda di tingkat lapangan.

Pada aspek sumber daya, penelitian memperlihatkan adanya kondisi yang lebih kompleks. Di satu sisi terdapat pengalaman, kerja sama, dan fasilitas yang

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

mendukung pelaksanaan fungsi Lapas. Di sisi lain, perubahan fungsi meningkatkan kebutuhan terhadap kapasitas SDM, khususnya dalam pembinaan dan pelayanan. Dengan demikian, persoalan sumber daya bukan semata-mata mengenai jumlah pegawai, tetapi juga kesesuaian kompetensi, distribusi tugas, dan kemampuan organisasi mengembangkan kapasitas petugas.

Aspek disposisi menunjukkan bahwa perubahan fungsi dapat dilaksanakan apabila pelaksana memiliki komitmen dan kemauan untuk menyesuaikan pola kerja. Perubahan orientasi dari penahanan menuju pembinaan dan pelayanan membutuhkan sikap profesional dan humanis. Temuan mengenai komitmen petugas menunjukkan bahwa faktor internal pelaksana menjadi salah satu kekuatan dalam implementasi.

Sementara itu, struktur birokrasi menunjukkan bahwa pembagian tugas dan SOP memberikan kepastian dalam pelaksanaan pekerjaan. Keberadaan struktur yang jelas membantu organisasi mengatur hubungan kewenangan antara bidang pembinaan, pengamanan, administrasi, dan pelayanan. Namun, karena sebagian kegiatan membutuhkan keterlibatan lintas bidang, koordinasi tetap menjadi unsur yang harus diperkuat.

Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan alih fungsi Rutan menjadi Lapas di Lapas Kelas IIB Ngawi dapat dikatakan telah berjalan, tetapi belum berarti seluruh aspek telah berada pada kondisi optimal. Komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi relatif menjadi faktor pendukung, sedangkan sumber daya, terutama penyesuaian kapasitas SDM dan peningkatan kompetensi, menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian lebih besar.

Temuan tersebut sekaligus memperlihatkan bahwa keberhasilan alih fungsi kelembagaan sebaiknya tidak hanya diukur dari keberhasilan perubahan status organisasi. Keberhasilan perlu dilihat dari kemampuan organisasi menjalankan fungsi baru secara nyata melalui pelayanan, pembinaan, pengamanan, pemenuhan hak warga binaan, dan reintegrasi sosial.

4. KESIMPULAN

Implementasi kebijakan alih fungsi Rumah Tahanan Negara menjadi Lembaga Pemasyarakatan di Lapas Kelas IIB Ngawi merupakan proses perubahan kelembagaan yang berdampak pada tugas, pola kerja, pelayanan, pembinaan, dan tata kelola organisasi. Berdasarkan analisis menggunakan teori George C. Edward III, implementasi kebijakan dapat dilihat melalui aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Pada aspek komunikasi, implementasi telah didukung oleh penyampaian informasi secara berjenjang melalui rapat, briefing, pengarahan, sosialisasi, dan koordinasi. Komunikasi juga dilakukan kepada warga binaan mengenai kegiatan pembinaan dan pelayanan. Meskipun demikian, klarifikasi dan penyamaan pemahaman tetap diperlukan secara berkelanjutan.

Pada aspek sumber daya, terdapat pengalaman, kerja sama, kompetensi, serta sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan fungsi Lapas. Namun,

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

tuntutan tugas yang meliputi pembinaan, pelayanan, pengamanan, dan administrasi menyebabkan kebutuhan terhadap SDM dan peningkatan kompetensi masih menjadi aspek yang perlu diperkuat.

Pada aspek disposisi, petugas menunjukkan komitmen, tanggung jawab, disiplin, dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas. Perubahan orientasi dari fungsi penahanan menuju pembinaan dan pelayanan dapat dilaksanakan melalui kesiapan sikap dan komitmen pelaksana.

Pada aspek struktur birokrasi, pembagian tugas, kewenangan, koordinasi, dan SOP telah menjadi pedoman pelaksanaan kegiatan. Struktur yang jelas membantu pelaksana menjalankan tugas sesuai kewenangan. Namun, koordinasi lintas bagian tetap perlu diperkuat karena beberapa kegiatan membutuhkan keterlibatan beberapa unit kerja.

Dengan demikian, faktor pendukung utama implementasi kebijakan meliputi komunikasi dan koordinasi berjenjang, pengalaman serta kerja sama petugas, komitmen pelaksana, serta struktur organisasi dan SOP yang jelas. Faktor penghambat terutama berkaitan dengan kebutuhan penyesuaian SDM, peningkatan kompetensi, penyamaan pemahaman, serta penguatan koordinasi dan prosedur kerja. Implementasi alih fungsi dengan demikian merupakan proses penyesuaian organisasi yang perlu dilakukan secara berkelanjutan agar perubahan kelembagaan benar-benar mendukung tujuan sistem pemasyarakatan.

5. IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi yang dapat menjadi perhatian dalam penguatan implementasi kebijakan.

Pertama, komunikasi kebijakan perlu dipertahankan secara berkelanjutan. Penyampaian kebijakan sebaiknya tidak hanya dilakukan ketika terdapat perubahan aturan, tetapi juga melalui evaluasi rutin untuk memastikan kesamaan pemahaman antarpetugas dan warga binaan.

Kedua, penguatan sumber daya manusia perlu menjadi prioritas. Pelatihan dan pengembangan kompetensi perlu diarahkan tidak hanya pada kemampuan pengamanan, tetapi juga pelayanan publik, pembinaan warga binaan, komunikasi, penanganan konflik, dan keterampilan pemasyarakatan.

Ketiga, komitmen dan profesionalisme petugas perlu dipertahankan dan diperkuat. Perubahan fungsi Rutan menjadi Lapas membutuhkan budaya kerja yang menempatkan keamanan, pelayanan, pembinaan, dan penghormatan terhadap hak warga binaan sebagai satu kesatuan.

Keempat, struktur birokrasi dan SOP perlu dievaluasi secara berkala. Pembagian tugas dan kewenangan harus tetap jelas, sementara mekanisme koordinasi antarbagian perlu diperkuat agar kegiatan yang melibatkan beberapa unit dapat berjalan secara terintegrasi.

Kelima, bagi penelitian selanjutnya, kajian dapat dikembangkan melalui pendekatan komparatif antar-Lapas atau metode campuran dengan memasukkan

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, inovasi pelayanan, transformasi digital, dan kepuasan warga binaan.

DAFTAR PUSTAKA

Alfredo, M., & Rifani, D. N. (2024). Pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Curup. Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs).

Buntuang, R. F. V. (2021). Kualitas pelayanan kunjungan berbasis sistem database pemasyarakatan. Jurnal Justitia: Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora.

Cahyani, R., Iqbal, M., & Safar, A. W. (2025). Kualitas pelayanan kunjungan keluarga narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Tolitoli. Jurnal Sektor Publik, 2(1). https://doi.org/10.56630/jsp.v2i1.1498

Edwards III, G. C. (1980). Implementing Public Policy. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.

Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu.

Lumataw, H. S., Rembang, M., & Waworundeng, W. (2021). Implementasi kebijakan sistem database pemasyarakatan pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Manado di masa pandemi COVID-19. Agri-Sosioekonomi, 17(2 MDK), 463– 474. https://doi.org/10.35791/agrsosek.17.2%20MDK.2021.35402

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2021). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi, Cetakan ke- 40). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nurjanah, S., Suharso, & Kurniaty, Y. (2025). Implementasi pelayanan hak kesehatan reproduksi bagi warga binaan perempuan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Magelang. Borobudur Law and Society Journal, 4(1), 62–79. https://doi.org/10.31603/12386

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

Subroto, M., & Fattah, P. C. (2025). Peran lembaga pemasyarakatan dalam pemenuhan hak narapidana atas pelayanan kesehatan. Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial.

Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Syamsuddin, M. R. P., Iqbal, M., & Arfan. (2025). Implementasi kebijakan pembebasan bersyarat narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Tolitoli. Jurnal Sektor Publik, 2(1). https://doi.org/10.56630/jsp.v2i1.1497

Zulianto, M. S., Nursifa, & Arsyad, D. H. (2024). Implementasi kebijakan pengadaan barang dan jasa melalui aplikasi e-purchasing di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Tolitoli. Jurnal Sektor Publik, 1(2). https://doi.org/10.56630/jsp.v1i2.83281