IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* DALAM PROGRAM PEMBINAAN *BAKERY* UNTUK MENINGKATKAN KEMANDIRIAN NARAPIDANA DI LAPAS KELAS II A RANTAUPRAPAT

Mar'ie Muhammad Irwan Ritongan
[1] Jurusan Ilmu Pemasyarakatan, Politeknik Imigrasi dan Pemasyarakatan
anjasritonga17@gmail.com

ABSTRACT

Self-reliance training is a strategic component of corrections, yet many correctional institutions still face limited facilities and budgets, as well as weak coordination and supervision. Previous studies have generally assessed the effectiveness of self-reliance programs without examining their governance, leaving no study that analyzes the application of good governance principles in the bakery training program at the Class II A Correctional Institution of Rantauprapat. This study aims to analyze the implementation of good governance principles in the bakery training program to enhance inmate self-reliance, and to identify its supporting and inhibiting factors. It employs a descriptive qualitative approach, drawing on UNDP's (1997) good governance theory and Edwards III's (1980) policy implementation model. Data were collected through non-participant observation, semi-structured interviews with five purposively selected informants, and documentation, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana and validated through triangulation and member checking. The findings show that the principles of transparency, accountability, participation, effectiveness, efficiency, and responsiveness are fairly well applied, although accountability still relies on oral reporting and evaluation without a dedicated written assessment, and inmate participation has not yet extended to program planning. Supporting factors include clear communication, competent instructors, staff commitment, and clear division of tasks, whereas inhibiting factors include limited equipment, raw materials, budget, and personnel, as well as schedule changes. The program contributes to inmates' skill-based self-reliance, but still requires stronger evaluation documentation, facilities, and partnerships.

***Keywords**: good governance, bakery training program, inmate self-reliance, policy implementation, correctional institution*

ABSTRAK

Pembinaan kemandirian merupakan komponen strategis pemasyarakatan, namun pelaksanaannya di banyak lapas masih menghadapi keterbatasan sarana, anggaran, serta lemahnya koordinasi dan pengawasan. Penelitian terdahulu umumnya menilai efektivitas program kemandirian tanpa menelaah tata kelolanya, sehingga belum ada kajian yang menganalisis penerapan prinsip *good governance* dalam program pembinaan *bakery* di Lapas Kelas II A Rantauprapat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi prinsip *good governance* dalam program pembinaan *bakery* untuk meningkatkan kemandirian narapidana serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan

pendekatan kualitatif deskriptif dengan teori *good governance* UNDP (1997) dan model implementasi kebijakan Edwards III (1980). Data dikumpulkan melalui observasi non-partisipan, wawancara semi-terstruktur terhadap lima informan yang dipilih secara purposif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana serta diuji keabsahannya melalui triangulasi dan *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan responsivitas telah berjalan cukup baik, meskipun akuntabilitas kepada narapidana masih berupa evaluasi lisan tanpa penilaian tertulis khusus, dan partisipasi narapidana belum sampai pada tahap perencanaan program. Faktor pendukungnya meliputi komunikasi yang jelas, kompetensi instruktur, komitmen petugas, dan pembagian tugas yang jelas, sedangkan faktor penghambatnya meliputi keterbatasan alat, bahan baku, anggaran, jumlah petugas, serta perubahan jadwal kegiatan. Program ini berkontribusi pada kemandirian keterampilan narapidana, tetapi masih memerlukan penguatan dokumentasi evaluasi, sarana, dan kemitraan.

Kata Kunci: *good governance*, program pembinaan *bakery*, kemandirian narapidana, implementasi kebijakan, lembaga pemasyarakatan

A. Pendahuluan

Pembinaan narapidana merupakan inti dari sistem pemasyarakatan Indonesia yang tidak sekadar berorientasi pada penghukuman, melainkan juga pada pemulihan, pemberdayaan, dan reintegrasi sosial warga binaan ke tengah masyarakat. Di antara berbagai bentuk pembinaan, pembinaan kemandirian menjadi komponen strategis yang diarahkan pada peningkatan keterampilan kerja dan kemampuan produktif narapidana agar siap kembali berperan sebagai anggota masyarakat yang mandiri dan bertanggung jawab (Herwina et al., 2022).

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan memperkuat komitmen negara dalam penyelenggaraan pembinaan yang humanis dan berbasis hak asasi manusia. Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1999 menjadi landasan hukum pelaksanaan program pembinaan: Pasal 2 ayat (1) menyatakan bahwa pembinaan meliputi kepribadian dan kemandirian, Pasal 3 huruf h dan i mencakup keterampilan kerja serta latihan kerja dan produksi, dan Pasal 8 ayat (1) mengamanatkan sarana dan prasarana penunjang. Norma ini menjadi dasar bagi lapas untuk mengembangkan program

vokasional, termasuk program pembuatan *bakery*.

Pembinaan kemandirian kini mendapat momentum yang kuat dengan ditetapkannya Asta Cita Presiden Prabowo Subianto, yang pada poin ke-2 mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, sehingga lapas dan rutan didorong menjadi pusat pembinaan produktif (Rasyid, 2026). Responsnya tampak pada berbagai program, seperti pelatihan *bakery* di Lapas Kelas IIA Pekanbaru (Jetsiber, 2025), Lapas Cipinang yang mengintegrasikan pelatihan *bakery* dengan unit pemasaran (Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, 2026), dan pelatihan pembuatan roti di Lapas Kelas IIA Binjai, Sumatera Utara (Teropong Barat, 2025).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pembinaan berbasis *bakery* berpotensi meningkatkan *life skill* narapidana. Prasetya dan Kurniawan (2025) menemukan bahwa Program Paris Bakery di Lapas Kelas IIA Balikpapan meningkatkan keterampilan kognitif, sosial, dan praktis narapidana serta menjadikan mereka lebih disiplin dan bertanggung jawab. Gussandrino dan Subroto (2025) mencatat peningkatan keterampilan teknis pada program *bakery* di Lapas Kelas I Bandar Lampung, namun program masih terkendala sarana, tenaga profesional, dan dukungan pemasaran.

Teori *good governance* dipandang relevan sebagai kerangka tata kelola program pembinaan kemandirian. UNDP (1997) merumuskan sembilan karakteristik *good governance*, antara lain partisipasi, transparansi, responsivitas, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas, sedangkan Komite Nasional Kebijakan Governance (2010) menekankan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan kemandirian. Keberhasilan program juga bergantung pada implementasinya. Menurut Edwards III (1980), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, dengan komunikasi sebagai faktor dominan dalam temuan Sitorus (2019).

Kondisi di lapangan menunjukkan realitas yang berbeda. Pembinaan kemandirian di banyak lapas masih menghadapi keterbatasan sarana, anggaran, kompetensi petugas, serta koordinasi

dan pengawasan (Rahardjo & Anwar, 2022). Lestari (2020) menemukan penerapan *good governance* di Lapas Kelas IIA Bandung masih terbatas pada transparansi perencanaan dan akuntabilitas pelaporan, sedangkan program Le Panile Bakery di Palembang belum maksimal karena rendahnya eksposur produk dan tidak adanya tindak lanjut berkelanjutan (Anugrah & Indahdewi, 2025). Observasi awal di Lapas Kelas II A Rantauprapat juga menunjukkan program *bakery* menghadapi persoalan transparansi penyusunan program, akuntabilitas pelaporan dan evaluasi, keterbatasan instruktur, serta sarana produksi. Hal ini mencerminkan kesenjangan antara kondisi ideal berdasarkan regulasi dan prinsip *good governance* dengan kondisi di lapangan.

Sejumlah penelitian telah mengkaji pembinaan kemandirian, tetapi belum menelaah tata kelolanya. Ramadhan et al. (2021) menilai efektivitas program di Lapas Cikarang dan Karawang, Sunia et al. (2023) menelaah kemitraan di Tanjungpinang, Anjani dan Wibowo (2023) membahas pemberdayaan narapidana secara konseptual, dan Prasetya dan Kurniawan (2025) tidak memakai kerangka *good governance*. Studi tentang *good governance* sendiri berfokus pada sistem database pemasyarakatan dan pelayanan publik (Meilasari et al., 2025; Nurohma & Sartika, 2025), sedangkan model Edwards III dipakai pada pemenuhan hak pendidikan di Lembaga Pembinaan Khusus Anak (Wulandari & Amri, 2024). Dengan demikian terdapat tiga celah penelitian: belum ada kajian yang menganalisis *good governance* dalam program pembinaan *bakery* (kesenjangan pengetahuan dan empiris); belum ada kajian di Lapas Kelas II A Rantauprapat, padahal lapas di Sumatera Utara berbeda karakteristik dari lapas di Pulau Jawa yang lebih banyak diteliti; dan belum ada kajian yang memadukan *good governance* dengan model implementasi kebijakan dalam satu program kemandirian. Urgensinya diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 yang menggeser paradigma pembinaan menuju pendekatan hak asasi manusia dan rehabilitasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis secara mendalam implementasi *good governance* dalam program

pembinaan *bakery* untuk meningkatkan kemandirian narapidana di Lapas Kelas II A Rantauprapat, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dengan teori *good governance* UNDP (1997) dan Komite Nasional Kebijakan Governance (2010) sebagai kerangka analisis utama, serta teori implementasi kebijakan Edwards III (1980) sebagai pendekatan pelengkap. Secara akademis, penelitian ini mengisi *empirical gap* tentang hubungan tata kelola yang baik dengan kemandirian narapidana di Sumatera Utara, dan secara praktis menjadi masukan bagi manajemen lapas, kantor wilayah, dan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Jika masalah tata kelola dibiarkan, narapidana tidak memperoleh manfaat optimal, anggaran negara tidak memberi *value for money* yang memadai, dan kepercayaan publik melemah (Aminah, 2021).

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena peneliti ingin memperoleh gambaran nyata, mendalam, dan komprehensif tentang implementasi *good governance* dalam program pembinaan *bakery* sebagaimana terjadi di lapangan. Pendekatan ini menekankan prinsip *natural setting*, yaitu pengumpulan data dilakukan langsung di lokasi penelitian agar informasi yang diperoleh autentik dan kontekstual, dengan peneliti sebagai instrumen utama (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan di Lapas Kelas II A Rantauprapat, Jalan Juang 45 Nomor 209, Ujung Bandar, Kecamatan Rantau Selatan, Kabupaten Labuhanbatu, Sumatera Utara, pada tahun 2026. Lokasi dipilih karena di lapas ini terdapat program pembinaan *bakery* yang aktif dan relevan dengan fokus penelitian.

Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan pengamatan di lapangan dari informan yang dipilih secara purposif berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung mereka dalam pengelolaan dan pelaksanaan program (Creswell & Poth, 2018). Informan penelitian berjumlah lima orang sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Data sekunder diperoleh dari dokumen program pembinaan kemandirian, laporan

pelaksanaan dan evaluasi program *bakery*, data jumlah narapidana peserta program, peraturan perundang-undangan di bidang pemasyarakatan, serta literatur ilmiah yang relevan.

Tabel 1 Informan Penelitian

No	Informan	Jabatan/Status
1	Informan 1	Kepala Lapas Kelas II A Rantauprapat
2	Informan 2	Kepala Subseksi Bimbingan Kerja dan Pengelolaan Hasil Kerja (Kasubsi Bimker dan Lolahker)
3	Informan 3	Instruktur program pembinaan *bakery*
4	Informan 4	Narapidana peserta program *bakery*
5	Informan 5	Narapidana peserta program *bakery*

Sumber: Hasil penelitian lapangan (2026)

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi bersifat non-partisipan, yaitu peneliti mengamati langsung jalannya pelatihan tanpa terlibat dalam kegiatan produksi, dengan fokus pada kondisi sarana dan prasarana, proses pelaksanaan kegiatan, mekanisme pengawasan, serta interaksi antara petugas dan narapidana. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman yang telah disusun, namun tetap fleksibel untuk menggali topik yang muncul secara alami; wawancara direkam dengan persetujuan narasumber dan ditranskripsikan untuk keperluan analisis. Dokumentasi dilakukan melalui penelaahan regulasi, program kerja, laporan pelaksanaan, struktur organisasi, dan arsip pendukung lainnya untuk melengkapi serta memverifikasi data hasil observasi dan wawancara.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri atas pengumpulan data, kondensasi data melalui pengkodean untuk mengidentifikasi tema dan pola, penyajian data dalam bentuk uraian naratif dan matriks, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data dianalisis dengan dua kerangka teori, yaitu enam dimensi *good governance* (transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan responsivitas) berdasarkan UNDP (1997), serta empat faktor implementasi kebijakan (komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi) berdasarkan Edwards III (1980). Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik,

dan *member checking* sebagaimana disarankan oleh Moleong (2017).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Program Pembinaan *Bakery*

Lapas Kelas II A Rantauprapat menyelenggarakan beberapa program pembinaan kemandirian berbasis keterampilan vokasional, salah satunya program pembinaan *bakery*. Program ini dikelola di bawah koordinasi Kasubsi Bimker dan Lolahker, dengan instruktur yang membimbing narapidana peserta dalam kegiatan produksi, mulai dari menyiapkan bahan, membuat adonan, memanggang, hingga membersihkan peralatan.

2. Implementasi Prinsip *Good Governance* dalam Program Pembinaan *Bakery*

Implementasi prinsip *good governance* diamati melalui enam dimensi yang masing-masing memiliki indikator. Ringkasan temuan pada setiap dimensi disajikan pada Tabel 2 dan diuraikan pada bagian berikut.

a. Transparansi

Dimensi transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi mengenai tujuan, mekanisme seleksi, dan pelaksanaan program, serta apakah narapidana memperoleh informasi yang jelas dan tidak diskriminatif. Hasil wawancara menunjukkan bahwa informasi disampaikan secara bertahap, mulai dari petugas hingga narapidana. Kepala Lapas menjelaskan bahwa sebelum kegiatan berjalan, petugas terlebih dahulu memberikan penjelasan mengenai tujuan program, siapa yang dapat mengikutinya, dan bagaimana pelaksanaannya, kemudian penjelasan tersebut diulang apabila ada perekrutan peserta baru. Keterangan ini sejalan dengan penuturan narapidana peserta yang menyatakan telah memperoleh penjelasan awal mengenai kegiatan yang akan dilakukan serta manfaatnya bagi bekal keterampilan setelah bebas.

Persyaratan peserta disesuaikan dengan kondisi warga binaan, misalnya dari sisi keamanan dan masa pidana. Kepala Lapas menegaskan bahwa pada prinsipnya semua warga binaan memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh informasi tentang program, sementara persyaratan peserta ditetapkan agar kegiatan

dapat berjalan dengan baik, bukan untuk membeda-bedakan.

b. Akuntabilitas

Dimensi akuntabilitas berkaitan dengan mekanisme pertanggungjawaban pelaksana program serta evaluasi terhadap capaian dan hambatan program. Pertanggungjawaban pelaksanaan program kepada pimpinan dilakukan melalui laporan. Kasubsi Bimker dan Lolahker menjelaskan bahwa laporan memuat jumlah peserta, kegiatan yang dilakukan, hasil produksi, dan kendala yang ditemukan, kemudian disampaikan kepada pimpinan sebagai bahan evaluasi. Petugas pembinaan juga merasa bertanggung jawab atas kegiatan yang didampingi, mulai dari kehadiran peserta, pelaksanaan kegiatan, hingga kondisi selama kegiatan berlangsung, dan setiap masalah disampaikan kepada atasan.

Evaluasi dilakukan secara rutin dengan melihat kehadiran, perkembangan keterampilan, hasil produksi, dan kendala yang muncul. Namun, dari sisi narapidana, hasil evaluasi lebih banyak disampaikan secara lisan dan langsung pada saat kegiatan berlangsung, belum dalam bentuk penilaian tertulis yang disampaikan secara khusus.

c. Partisipasi

Narapidana dilibatkan secara langsung dalam setiap tahap kegiatan *bakery*, mulai dari menyiapkan bahan, membuat adonan, memanggang, hingga membersihkan peralatan. Narapidana juga dapat menyampaikan kesulitan kepada petugas dan instruktur, walaupun tidak semua masukan langsung diterapkan. Perencanaan utama program dipegang oleh petugas, tetapi masukan warga binaan tetap diperhatikan. Selain itu, pelaksanaan program melibatkan kerja sama antara petugas, instruktur, dan mitra luar yang memiliki keahlian di bidang *bakery*. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa partisipasi narapidana kuat pada tahap pelaksanaan dan penyampaian masukan, tetapi belum sampai pada penyusunan perencanaan program.

d. Efektivitas

Program pembinaan *bakery* cukup efektif dalam membentuk bekal awal kemandirian narapidana. Peserta mulai mampu menyiapkan bahan, membuat adonan, dan mengikuti proses hingga menjadi produk. Perubahan lain terlihat pada

kedisiplinan karena peserta terbiasa mengikuti jadwal dan menyelesaikan tugas. Peserta juga merasa memiliki keterampilan awal setelah bebas, tetapi mengakui bahwa untuk membuka usaha sendiri mereka masih perlu belajar, terutama mengenai takaran dalam jumlah besar, pemasaran, dan modal.

e. Efisiensi

Efisiensi dalam program ini diupayakan melalui pengaturan penggunaan alat, bahan baku, dan waktu sesuai kebutuhan kegiatan. Sebelum kegiatan, petugas memperhitungkan jumlah peserta dan kebutuhan bahan agar tidak berlebihan, sedangkan alat yang tidak digunakan dibersihkan dan disimpan dengan benar. Pelaksana juga mengatur kegiatan dengan memperhatikan keterbatasan alat, bahan, tenaga, dan waktu, yaitu dengan menentukan prioritas, menyesuaikan jumlah produksi, dan mengoordinasikan kebutuhan lain secara bertahap. Pada penelitian ini, efisiensi tidak hanya berarti penghematan, tetapi juga kemampuan mengelola keterbatasan agar kegiatan tetap berjalan.

f. Responsivitas

Pengelola program cukup responsif terhadap kebutuhan dan kesulitan narapidana. Kesulitan yang dihadapi peserta dalam proses pembuatan produk ditanggapi oleh petugas dan instruktur melalui penjelasan ulang maupun pendampingan langsung. Program juga disesuaikan apabila terdapat hambatan atau perubahan kondisi di lapangan, misalnya dengan mengatur ulang pemakaian alat dan penjadwalan kegiatan, sehingga kegiatan tetap berjalan.

Tabel 2 Ringkasan Implementasi Prinsip Good Governance dalam Program Pembinaan Bakery

Prinsip	Temuan Utama	Catatan
Transparansi	Informasi tujuan, seleksi, dan pelaksanaan disampaikan sebelum kegiatan dan diulang bagi peserta baru	Berjalan baik
Akuntabilitas	Laporan dan evaluasi rutin kepada pimpinan; evaluasi kepada narapidana bersifat lisan	Perlu penilaian tertulis
Partisipasi	Narapidana terlibat langsung dalam setiap tahap kegiatan dan dapat menyampaikan masukan	Belum pada tahap perencanaan
Efektivitas	Keterampilan dasar dan kedisiplinan terbentuk	Kesiapan usaha mandiri masih proses
Efisiensi	Pengaturan alat, bahan baku, dan waktu sesuai kebutuhan dengan penentuan prioritas	Berjalan cukup baik
Responsivitas	Kesulitan peserta ditanggapi melalui penjelasan ulang dan pendampingan	Cukup responsif

Sumber: Hasil penelitian lapangan (2026)

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Faktor pendukung dan penghambat dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan Edwards III (1980) yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Ringkasannya disajikan pada Tabel 3.

a. Komunikasi

Menurut Edwards III (1980), komunikasi yang baik mencakup penyampaian informasi yang tepat, kejelasan isi arahan, dan konsistensi perintah. Ketiganya terlihat pada hasil penelitian, yaitu tujuan dan arahan program disampaikan secara berjenjang dari pimpinan kepada petugas, kemudian kepada narapidana, dengan penjelasan ulang apabila ada hal yang belum dipahami. Di sisi lain, ditemukan hambatan ringan pada penyampaian perubahan jadwal kegiatan. Perubahan terjadi karena adanya kegiatan lain di dalam lapas, dan narapidana menyampaikan bahwa informasi akan lebih mudah diterima apabila diberikan lebih awal.

b. Sumber Daya

Sumber daya menjadi faktor yang memiliki sisi pendukung sekaligus penghambat. Pada sisi pendukung, instruktur dinilai memahami proses pembuatan produk dan membimbing peserta dengan contoh langsung, sedangkan alat dan bahan baku dinilai cukup mendukung kegiatan sehari-hari.

Pada sisi penghambat, ditemukan keterbatasan kelengkapan alat yang membuat penggunaannya terkadang harus bergantian, bahan baku yang harus disesuaikan dengan kebutuhan produksi, anggaran yang

terbatas, jumlah petugas yang tidak terlalu banyak, serta kemampuan peserta yang berbeda-beda sehingga sebagian membutuhkan pendampingan lebih lama. Keterbatasan tersebut tidak menghentikan program karena pelaksana mengatasinya dengan pengaturan jadwal penggunaan alat, perencanaan kebutuhan bahan, dan penentuan prioritas.

c. Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana menjadi faktor pendukung yang cukup kuat. Menurut Edwards III (1980), pelaksana yang memiliki sikap dan komitmen yang baik cenderung menjalankan program sesuai tujuan kebijakan. Hal tersebut terlihat pada petugas yang mendampingi warga binaan dan memastikan kegiatan berjalan sesuai jadwal, serta pembina program *bakery* yang memandang program ini tidak hanya sebagai kewajiban administratif. Perkembangan warga binaan yang mulai mampu membuat produk sendiri menjadi motivasi bagi pelaksana. Narapidana merasakan sikap tersebut melalui perhatian petugas dan dorongan agar keterampilan yang diperoleh dapat dikembangkan setelah bebas.

Meskipun demikian, terdapat hambatan berupa terbatasnya waktu pendampingan karena petugas juga memiliki tugas lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan pada dimensi disposisi tidak terletak pada kurangnya komitmen, tetapi pada beban tugas ganda yang umum terjadi di lapas.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi menjadi faktor pendukung melalui adanya pedoman kerja dan pembagian tugas yang jelas. Terdapat aturan dan prosedur sebagai pedoman, termasuk pelaksanaan kegiatan, penggunaan peralatan, kebersihan tempat kerja, dan tahapan pembuatan produk. Pembagian tugas juga sudah sesuai dengan fungsi masing-masing, yaitu Kasubsi Bimker dan Lolahker melakukan pembinaan dan mengawasi kegiatan, sedangkan instruktur lebih fokus pada teknik *bakery*. Hambatan pada dimensi ini bersifat koordinatif, yaitu berkaitan dengan perubahan jadwal akibat kegiatan lain.

Tabel 3 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Program Pembinaan Bakery

Faktor	Pendukung	Penghambat
Komunikasi	Arahan berjenjang dan jelas; penjelasan diulang bila belum dipahami	Informasi perubahan jadwal kadang terlambat
Sumber daya	Instruktur kompeten; praktik langsung; alat dan bahan baku cukup untuk kegiatan sehari-hari	Alat terbatas dan bergantian; bahan baku dan anggaran terbatas; jumlah petugas terbatas
Disposisi	Komitmen petugas dan instruktur; motivasi dari perkembangan peserta	Waktu pendampingan terbatas karena tugas lain
Struktur birokrasi	Pedoman kerja dan pembagian tugas yang jelas	Koordinasi akibat perubahan jadwal kegiatan lain

Sumber: Hasil penelitian lapangan (2026)

4. Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa prinsip *good governance* tidak berhenti pada tataran administratif, tetapi tercermin dalam praktik pembinaan sehari-hari: informasi dijelaskan sebelum kegiatan, narapidana dilibatkan langsung, dan pelaksana menanggapi kesulitan peserta. Hal ini sejalan dengan gagasan UNDP (1997) bahwa tata kelola yang baik menuntut keterbukaan, pertanggungjawaban, dan keterlibatan para pihak. Dua hal yang masih perlu diperkuat adalah akuntabilitas kepada narapidana, yang saat ini lebih banyak berupa evaluasi lisan, dan partisipasi narapidana pada tahap perencanaan. Dalam kaitannya dengan kemandirian, temuan memperlihatkan bahwa kemandirian keterampilan dan kedisiplinan sudah mulai terbentuk, sedangkan kesiapan usaha mandiri yang mencakup takaran jumlah besar, pemasaran, dan modal masih memerlukan penguatan.

Hambatan sarana, anggaran, dan jumlah petugas yang ditemukan sejalan dengan hasil penelitian Gussandrino dan Subroto (2025) di Lapas Kelas I Bandar Lampung yang juga mencatat keterbatasan sarana dan prasarana serta tenaga profesional pada program *bakery*. Perbedaannya, di Lapas Kelas II A Rantauprapat hambatan tersebut relatif dapat diatasi melalui pengaturan jadwal alat, perencanaan bahan, dan penentuan prioritas, sehingga bersifat ringan dan tidak menghentikan program.

Penelitian ini menawarkan sudut pandang yang memadukan *good governance* sebagai alat analisis proses tata kelola dengan model Edwards III sebagai penjelas faktor pendukung dan penghambat. Secara

praktis, hasil penelitian mengisyaratkan perlunya penilaian tertulis bagi peserta, penyampaian perubahan jadwal yang lebih awal, ruang bagi narapidana untuk memberi masukan sejak perencanaan, serta pemenuhan alat dan bahan baku melalui koordinasi dengan kantor wilayah dan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

D. Kesimpulan

Implementasi prinsip *good governance* dalam program pembinaan *bakery* di Lapas Kelas II A Rantauprapat secara umum telah berjalan cukup baik pada keenam dimensi menurut UNDP (1997). Transparansi terlihat dari penyampaian informasi tujuan, seleksi, dan pelaksanaan sebelum kegiatan. Akuntabilitas kepada pimpinan berjalan melalui laporan dan evaluasi rutin, tetapi akuntabilitas kepada narapidana masih berupa evaluasi lisan. Partisipasi narapidana kuat pada pelaksanaan kegiatan, efektivitas terlihat pada terbentuknya keterampilan dasar dan kedisiplinan, efisiensi diupayakan melalui pengaturan alat, bahan, dan waktu, serta pengelola cukup responsif terhadap kesulitan peserta.

Berdasarkan model Edwards III (1980), faktor pendukung implementasi meliputi komunikasi yang jelas, kompetensi instruktur, komitmen petugas, dan pembagian tugas yang jelas. Faktor penghambatnya meliputi keterbatasan alat, bahan baku, anggaran, dan jumlah petugas, terbatasnya waktu pendampingan, serta koordinasi akibat perubahan jadwal. Hambatan tersebut bersifat ringan dan masih dapat diatasi melalui koordinasi, pengaturan jadwal, dan penentuan prioritas sehingga program tetap berjalan dalam meningkatkan kemandirian narapidana.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar lapas memperkuat akuntabilitas kepada narapidana melalui penilaian tertulis, petugas dan instruktur menyampaikan perubahan jadwal lebih awal, pimpinan melengkapi alat dan bahan baku melalui koordinasi dengan kantor wilayah dan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, serta pengelola memberi ruang bagi narapidana untuk menyampaikan masukan pada tahap perencanaan. Penelitian selanjutnya disarankan menjangkau lebih banyak informan dan menelaah dampak

program terhadap kemandirian ekonomi narapidana setelah bebas.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.

Komite Nasional Kebijakan Governance. (2010). *Konsep dan pedoman umum good governance*. KNKG.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*. UNDP. https://digitallibrary.un.org/record/492551

Jurnal :

Anjani, R. M., & Wibowo, P. (2023). Mengatasi lingkaran residivisme: Pemberdayaan narapidana melalui pembinaan kemandirian di lembaga pemasyarakatan. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial, 1*(5), 50–60. https://doi.org/10.6578/tjis.v1i7.296

Anugrah, M. V., & Indahdewi, L. (2025). Evaluasi program pembinaan kemandirian Le Panile Bakery dengan model CIPP di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Palembang. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 3*(4), 5600–5608. https://doi.org/10.61104/alz.v3i4.2159

Gussandrino, M. N., & Subroto, M. (2025). Optimalisasi pembinaan kemandirian bakery bagi narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Bandar Lampung. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah, 5*(1). https://doi.org/10.56916/jceki.v5i1

Herwina, W., Nurlaila, N., & Hamdan, A. (2022). Strengthening individual resilience through self-reliance building programs on prisons. *Edukasi, 16*(2), 78–89. https://doi.org/10.15294/edukasi.v16i2.41327

Lestari, S. (2020). Pelaksanaan prinsip good governance dalam pelayanan publik di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bandung. *Jurnal Administrasi Publik, 8*(2), 45–57.

Meilasari, I., Haryaningsih, S., & Maryuni, S. (2025). Implementation of good governance principles in public services. *IJESS International Journal of Education and Social Science, 6*(2), 304–309. https://doi.org/10.56371/ijess.v6i2.512

Nurohma, & Sartika, I. (2025). Penerapan Sistem Pemerintahan

Berbasis Elektronik (SPBE) melalui Sistem Database Pemasyarakatan (SDP) guna mewujudkan good governance di lembaga pemasyarakatan. *Jurnal Private Law Fakultas Hukum Universitas Mataram, 5*(3), 956–969. https://journal.unram.ac.id/index.php/privatelaw/id/article/view/8312/4248

Prasetya, H., & Kurniawan, A. (2025). Efektivitas program pembinaan kemandirian Paris Bakery dalam meningkatkan life skill narapidana di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Balikpapan. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 3*(4), 5259–5273. https://doi.org/10.61104/alz.v3i4.2036

Rahardjo, M. M., & Anwar, U. (2022). Upaya peningkatan keterampilan narapidana sebagai bentuk pembinaan kemandirian di Rutan Kelas IIB Banjarnegara. *Indonesian Journal of Social Science Education (IJSSE), 4*(2), 114. https://doi.org/10.29300/ijsse.v4i2.6634

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), 181–196.

Sitorus, M. (2019). Pengaruh communication, resources, disposition, dan bureaucratic structure terhadap implementasi kebijakan pendidikan (studi kasus pembentukan Dewan Pendidikan Kabupaten Tobasamosir). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi, 4*(1), 1–12. https://doi.org/10.31113/jia.v4i1.412

Sunia, U., Edison, & Kurnianingsih, F. (2023). Model kemitraan dalam program pembinaan kemandirian di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Tanjungpinang. *Jurnal Administrasi Publik, 5*(1).

Wulandari, A., & Amri, K. (2024). Implementasi kebijakan tentang pemenuhan hak pendidikan bagi narapidana di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Pekanbaru. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 8*(3), 46782–46790.

Sumber Daring dan Lainnya :

Aminah, K. S. (2021). *Potret kepercayaan publik, good governance, dan e-government di Indonesia*. [Tidak diterbitkan].

Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. (2026, Januari 19). Lapas Cipinang perkuat pembinaan kemandirian melalui pelatihan bakery dan 5PM Café Corner. *Info PAS*. https://www.ditjenpas.go.id/lapas-cipinang-perkuat-pembinaan-kemandirian-melalui-pelatihan-bakery-dan-5pm-cafe-corner

Jetsiber. (2025, Februari 8). Lapas Kelas IIA Pekanbaru gelar pembukaan pelatihan kemandirian pembuatan bakery bagi WBP. *Jetsiber.com*. https://jetsiber.com/read-12402-2025-02-08-lapas-kelas-iia-pekanbaru-gelar-pembukaan-pelatihan-kemandirian-pembuatan-bakery-bagi-wbp.html

Pengadilan Negeri Bima. (2025, Januari 15). Mensukseskan Asta

Cita Presiden Prabowo dan akselerasi Menteri Imigrasi dan Pemasyarakatan. *PN Bima*. https://pn-bima.go.id/berita-terkini/berita/mensukseskan-asta-cita-presiden-prabowo-dan-akselerasi-menteri-imigrasi-dan-pemasyarakatan

Rasyid, A. (2026, Juni). Menanam pangan, memulihkan martabat: Ujian nyata Asta Cita di Kemenimipas. *Telusur.id*. https://www.telusur.id/2026/06/menanam-pangan-memulihkan-martabat-ujian-nyata-asta-cita-di-kemenimipas/

Teropong Barat. (2025, Juli 31). Tingkatkan pembinaan kemandirian, Lapas Binjai gelar pelatihan pembuatan roti dan konstruksi baja ringan untuk warga binaan. *Teropong Barat*. https://www.teropongbarat.com/2025/07/31/tingkatkan-pembinaan-kemandirian-lapas-binjai-gelar-pelatihan-pembuatan-roti-dan-kontruksi-baja-ringan-untuk-warga-binaan/

Peraturan Perundang-undangan :

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

Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan*.