BAB IV

DESKRIPSI DATA HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Singkat Objek Penelitian

Gambaran Umum Lapas Perempuan Kelas IIA Sungguminasa

Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa merupakan UPT di bawah Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan (Kemenimipas) Republik Indonesia. Lapas ini memiliki tugas melaksanakan pembinaan, perawatan, pengamanan, serta pemenuhan hak-hak WBP perempuan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Lapas ini adalah lapas khusus perempuan sebagai muara terakhir narapidana yang memiliki pidana kurungan jangka panjang se-Sulawesi Selatan. Lapas ini berlokasi di Jl. Lembaga Bollangi, Sungguminasa, Kec. Pattalassang, Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan.

Sebagai lapas khusus perempuan, lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa memiliki tugas dan fungsi dalam melaksanakan pembinaan kepribadian dan kemandirian, pengamanan, perawatan, pelayanan kesehatan, serta pemenuhan hak-hak WBP. Pembinaan yang diberikan bertujuan untuk mempersiapkan WBP agar dapat kembali ke masyarakat sebagai individu yang lebih baik dan produktif setelah menjalani masa pidananya.

Pada saat penelitian dilaksanakan, lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa mengalami kondisi kelebihan kapasitas, di mana jumlah penghuni telah melampaui daya tampung yang tersedia. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya beban kerja petugas, keterbatasan ruang hunian, serta tantangan dalam penyelenggaraan pembinaan, pelayanan, dan pengamanan. Oleh karena itu, diperlukan strategi organisasi, strategi program, strategi sumber daya, dan strategi kelembagaan yang efektif agar pelaksanaan

fungsi pemasyarakatan tetap berjalan secara optimal meskipun menghadapi keterbatasan kapasitas hunian.

Gambar 2
Struktur Organisasi Lapas Perempuan Kelas IIA Sungguminasa



Sumber: Lapas Perempuan Kelas IIA Sungguminasa

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Paparan data penelitian ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui teknik observasi, wawancara, dan telaah dokumen. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data untuk memilih dan memfokuskan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data disajikan secara sistematis berdasarkan hasil pengelompokan sesuai dengan fokus penelitian dan indikator pada masing-masing variabel, sehingga memudahkan proses analisis dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini melibatkan sembilan orang informan yang dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam pelaksanaan strategi penanggulangan kelebihan kapasitas di lapas perempuan kelas IIA

Sungguminasa. Informan tersebut terdiri dari Kalapas (1 orang), Kasi binadik (1 orang), Kasubsi registrasi (1 orang), Kasi giatja (1 orang), Kasi kamtib (1 orang), Ka. KPLP (1 orang), Kasubag TU (1 orang), dan WBP (2 orang).

Dalam penelitian ini, strategi kebijakan ditelaah berdasarkan teori/konsep yang dikembangkan oleh Koteen dalam (Salusu, 2004) yaitu, strategi organisasi, strategi program, strategi sumber daya, dan strategi kelembagaan. Adapun deskripsi hasil penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Strategi Organisasi

a. Visi dan Misi

Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa sepenuhnya menginduk pada visi dan misi Ditjenpas serta Kemenimipas. Seperti yang dikemukakan oleh informan 1 selaku Kalapas menerangkan bahwa:

> "Lapas tidak memiliki visi dan misi khusus tekait kelebihan kapasitas karena visi misi lapas mengacu pada Ditjenpas. Seluruh program yang kami jalankan, seperti pembinaan, pengusulan hak integrasi, dan peningkatan pelayanan, merupakan bagian dari upaya mewujudkan visi misi tersebut sekaligus mengurangi dampak kelebihan kapasitas".

Informan 6 selaku Ka. KPLP juga menyatakan:

> "Dengan kondisi kelebihan kapasitas, kami pasti tetap mengacu pada visi misi yang ditetapkan dari Ditjenpas dan Kemenimipas. Seluruh petugas diarahkan untuk menjaga keamanan, ketertiban, dan memberikan pelayanan secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi".

Berdasarkan hasil wawancara tersebut didapatkan bahwa visi dan misi telah dipahami oleh para struktural sebagai pedoman dalam penyelenggaraan tugas meskipun dalam kondisi kelebihan kapasitas.

Dari hasil observasi, ditemukan visi dan misi organisasi telah terpasang pada area yang mudah dilihat oleh petugas maupun

masyarakat, tepatnya di gerbang ruang tunggu keluarga. Diamati pula pelaksanaan kegiatan pembinaan, pelayanan, dan pengamanan telah mengacu pada tugas dan fungsi pemasyarakatan meskipun jumlah WBP melebihi kapasitas. Kegiatan pembinaan kepribadian dan kemandirian tetap dilaksanakan sesuai jadwal, sementara petugas pengamanan tetap menjalankan pengawasan secara bergantian berdasarkan pembagian tugas yang telah ditetapkan.

Dalam situs web *(Ditjenpas.go.id)* Visi pemasyarakatan yaitu "Terwujudnya pemasyarakatan yang professional dalam mendukung penegakan hukum berbasis HAM yang berkeadilan untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian, berlandaskan gotong royong". Misi pemasyarakatan, yakni:

1) Mendukung penegakan hukum di bidang penyelenggaraan pemasyarakatan yang bebas dari korupsi, bermartabat dan terpercaya.
2) Ikut serta dalam menjaga stabilitas keamanan melalui peran pemasyarakatan.
3) Mewujudkan penyelenggaraan pemasyarakatan yang profesional dalam mendukung penegakan hukum berbasis HAM yang berkeadilan.
4) Melaksanakan tata laksana pemerintahan yang baik melalu reformasi birokrasi.

Visi dan misi tersebut lah yang terpajang di gerbang ruang tunggu keluarga di lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa.

Dari hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen dapat disimpulkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa tidak mengubah arah strategis organisasi karena seluruh pelaksanaan tugas

tetap mengacu pada visi dan misi Ditjenpas dan Kemenimipas. Visi dan misi tesebut telah dipahami dan diimplementasikan oleh seluruh unsur organisasi sebagai pedoman dalam pembinaan, pelayanan, dan pengamanan.

Temuan ini menunjukkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa menjaga konsistensi pelaksanaan seluruh program dan kegiatan agar tetap selaras dengan visi dan misi Ditjenpas dan Kemenimipas. Dalam penanganan kelebihan kapasitas strategi organisasi diwujudkan melalui optimalisasi pembinaan, pelayanan, pengamanan, serta pemenuhan hak-hak WBP tanpa mengubah tujuan strategis organisasi.

b. Tujuan dan Nilai-nilai Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku Kalapas, diperoleh bahwa tujuan organisasi juga mengacu pada pemasyarakatan yang ditetapkan oleh Ditjenpas. Beliau menjelaskan:

> "Tujuan utama yakni melaksanakan pembinaan kepada WBP agar dapat kembali ke masyarakat sebagai pribadi yang lebih baik. Pelayanan, pembinaan, dan pemenuhan hak WBP tetap menjadi prioritas sesuai dengan ketentuan yang berlaku meskipun dalam keadaan kelebihan kapasitas"

Informan 2 selaku Kasi binadik juga menyatakan:

> "Kelebihan kapasitas memang menjadi tantangan, tetapi tujuannya tetap sama, yaitu memberikan pembinaan yang efektif dan memastikan hak-hak WBP tetap terpenuhi".

Selanjutnya, informan 7 selaku Kasubag TU juga turut menjelaskan:

> "Kami selalu menanamkan nilai profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan kerja sama yang menjadi dasar agar pelayanan tetap berjalan dengan baik meskipun dalam keadaan padat"

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa meskipun lapas Perempuan kelas IIA Sungguminasa menghadapi

kondisi kelebihan kapasitas, tujuan organisasi tetap berfokus pada pelaksanaan pembinaan WBP agar dapat Kembali ke masyarakat sebagai pribadi yang lebih baik. Pemenuhan hak-hak WBP, pemberian pelayanan yang optimal, serta penerapan nilai profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan kerja sama tetap menjadi pedoman dalam menjalankan tugas sesuai dengan tujuan pemasyarakatan yang ditetapkan oleh Ditjenpas dan Kemenimipas.

Hasil observasi menemukan bahwa tujuan organisasi tercermin dalam pelaksanaan berbagai kegiatan pembinaan, pelayanan administrasi, pelayanan kesehatan, serta pengamanan yang tetap berjalan sesuai jadwal meskipun jumlah WBP melebihi kapasitas hunian. Diamati pula adanya koordinasi yang baik antarbidang dalam pelaksanaan tugas, termasuk pembagian jadwal kerja petugas, pelaksanaan kegiatan pembinaan kepribadian dan kemandirian, serta pelayanan hak-hak WBP. Petugas juga menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama dalam menjalankan tugas sehingga kondisi kelebihan kapasitas tidak menghambat pelaksanaan fungsi utama lapas.

Berdasarkan telaah dokumen, tujuan penyelenggaraan pemasyarakatan mengacu pada UU Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan, yaitu membentuk WBP agar menyadari kesalahan, memperbaiki diri, tidak mengulangi tindak pidana, serta mampu berintegrasi kembali secara sehat dalam kehidupan masyarakat. Nilai-nilai organisasi juga sejalan dengan nilai dasar ASN BerAKHLAK yang menekankan orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyalitas, adaptif, dan kolaboratif sebagai pedoman perilaku seluruh

aparatur. Pada situs web (*Ditjenpas.go.id)* juga tercantum tujuan organisasi sebagai berikut:

1) Mendukung penegakan hukum di bidang pemasyarakatan yang bebas dari korupsi, bermartabat dan terpercaya, yaitu membentuk WBP agar menjadi manusia seutuhnya, menyadari kesalahan, memperbaiki diri, tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat serta memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan yang ditahan serta keselamatan dan keamanan benda-benda yang disita untuk keperluan barang bukti dan benda-benda yang dinyatakan dirampas untuk negara berdasarkan putusan pengadilan.
2) Ikut serta dalam menjaga stabilitas keamanan melalui peran pemasyarakatan, yaitu menciptakan kondisi UPT pemasyarakatan yang aman dan tertib.
3) Mewujudkan penyelenggaraan pemasyarakatan yang professional dalam mendukung hukum berbasis HAM yaitu (1) terjaganya kesehatan tahanan dan narapidana, (2) optimalnya peran masyarakat dalam penyelenggaraan pemasyarakatan, (3) mengembangkan penyelenggaraan pemasyarakatan berbasis teknologi informasi.
4) Melaksanakan tata laksana pemerintahan yang baik melalui reformasi birokrasi yaitu meningkatnya kinerja reformasi birokrasi DItjenpas.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan telaah dokumen, dapat disimpulkan bahwa tujuan organisasi di lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa tetap berorientasi pada pembinaan WBP agar dapat kembali ke masyarakat sebagai pribadi yang lebih baik, meskipun

menghadapi kondisi kelebihan kapasitas. Pelaksanaan pembinaan, pelayanan, pemenuhan hak-hak WBP, serta pengamanan tetap berjalan sesuai ketentuan melalui penerapan nilai profesionalisme, integritas, akuntabilitas, kerja sama, dan nilai BerAKHLAK. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kelebihan kapasitas tidak menghambat pencapaian tujuan pemasyarakatan sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 22 Tahun 2022, kebijakan Ditjenpas, dan Kemenimipas.

Berdasarkan strategi Koteen dalam (Salusu, 2004), lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa telah menerapkan strategi organisasi, dengan menjaga konsistensi tujuan organisasi meskipun menghadapi kondisi kelebihan kapasitas. Organisasi tidak mengubah sasaran strategisnya, tetapi tetap berorientasi pada pembinaan WBP, pemenuhan hak-hak WBP, peningkatan kualitas pelayanan, serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban. Hal ini menunjukkan bahwa kelebihan kapasitas dipandang sebagai tantangan operasional yang harus dikelola tanpa menggeser tujuan utama organisasi, sehingga seluruh program dan kegiatan tetap diarahkan untuk mewujudkan tujuan pemasyarakatan sebagaimana ditetapkan oleh Ditjenpas dan Kemenimipas.

2. Strategi Program

a. Program

Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa memberikan program kepada WBP berupa pemberian hak integrasi, seperti remisi, asimilasi dan PB, serta program pembinaan kepribadian dan kemandirian. Informan 2 selaku Kasi binadik mengatakan:

> “Kami jalankan program sesuai dengan ketentuan. Ada pembinaan kepribadian, kemandirian, kerohanian hingga pemberian hak integrasi WBP seperti remisi, asimilasi dan PB.

> Pemberian hak tersebut menjadi salah satu strategi penanggulangan kelebihan kapasitas. WBP harus memenuhi syarat, seperti berkelakuan baik, yaitu mengikuti segala kegiatan pembinaan dan kemandirian setiap harinya dan mengikuti arahan sipir. Syarat kedua, adalah kelengkapan dokumen administratif. Salah satu kendalanya adalah tidak ada penjamin dari pihak keluarga dan tidak terbitnya putusan pengadilan (inkrah). Apabila salah satu persyaratan tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka WBP tersebut belum memenuhi syarat dalam mendapatkan hak integrasinya. Hal tersebut mengakibatkan sedikitnya WBP yang mendapatkan pengusulan hak integrasi sehingga masih terjadinya kelebihan kapasitas hingga saat ini"

Disampaikan pula oleh informan 3 selaku Kasubsi registrasi :

> "Pada bulan Juni, kami mengusulkan 16 WBP dalam pemberian hak integrasinya. Setelah melakukan sidang bersama tim pengamat pemasyarakatan (TPP), hanya 6 WBP yang lulus di tahapan sidang lapas. 10 orang sisanya belum memenuhi salah satu persyaratan dalam pemberian hak"

Selanjutnya, informan 4 selaku Kasi giatja mengatakan:

> "Karena ini lapas khusus perempuan, maka kegiatan kerja juga bidang yang perempuan biasanya senangi. Ada menjahit, tata boga, kerajinan tangan, perkebunan dan peternakan. Penempatan WBP sesuai dengan minat dan bakatnya mereka yang diketahui melalui asesmen. Kegiatan ini wajib mereka ikuti sebagai salah satu syarat untuk dapat dikategorikan sebagai WBP yang berkelakuan baik selama 2/3 masa pidananya"

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa tetap melaksanakan program pembinaan dan pemberian hak integrasi WBP sesuai ketentuan, meskipun menghadapi kondisi kelebihan kapasitas. Pelaksanaannya belum optimal karena pemberian hak integrasi hanya dapat diberikan kepada WBP yang memenuhi persyaratan administratif dan substantif. Kendala seperti tidak adanya penjamin dari pihak keluarga, belum terbitnya putusan pengadilan, serta belum terpenuhinya syarat berkelakuan baik menyebabkan jumlah WBP yang memenuhi syarat masih terbatas, sehingga upaya pengurangan WBP melalui pemberian hak integrasi belum memberikan hasil yang maksimal.

Begitu pula dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa implementasi program berjalan sesuai yang telah ditetapkan. Aktivitas WBP dimulai jam 4 pagi hingga jam 5 sore. Dalam rentang waktu tersebut, WBP melakukan segala kegiatan yang teratur. Mulai dari ibadah, sarapan, hingga melakukan kegiatan kerja seperti yang dikatakan oleh informan 4 selaku Kasi giatja. Pemberian hak integrasi merupakan salah satu strategi dalam penanggulangan kelebihan kapasitas yang dilakukan oleh lapas Perempuan kelas IIA Sungguminasa. Hanya saja masih terdapat kendala yakni WBP belum memenuhi semua persyaratan dalam pemberian hak tersebut seperti belum mengikuti program pembinaan dengan baik, hingga kelengkapan dokumen administratif. Hal tersebut mengakibatkan keterlambatan pengurangan WBP sehingga masih terjadi kelebihan kapasitas hingga saat ini.

UU Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan dan Permenkumham Nomor 16 Tahun 2023 tentang Perubahan Ketiga atas Permenkumham Nomor 3 Tahun 2018 tentang Syarat dan Tata Cara Pemberian Remisi, Asimilasi, Cuti Mengunjungi Keluarga, PB, CMB dan CB telah mengatur tentang mekanisme pemberian hak integrasi WBP. Namun, terdapat kendala di salah satu syarat dalam pemberian PB yaitu salinan putusan pengadilan untuk pemenuhan hak-hak WBP. Hal ini telah diatur dalam Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 02 Tahun 2010 tentang Penyampaian Salinan dan Petikan Putusan yang menyatakan bahwa pengadilan wajib menyampaikan salinan putusan dalam jangka waktu paling lambat 14 hari kerja sejak putusan diucapkan, untuk perkara perdata kepada para pihak dan untuk perkara pidana kepada kejaksaan, lapas/rutan, penyidik dan

terdakwa/penasehat hukumnya, kecuali untuk perkara cepat diselesaikan sesuai ketentuan Kitab UU Hukum Acara Pidana. Tapi yang terjadi lebih dari 14 hari kerja bahkan hingga bertahun-tahun salinan putusan belum terbit sehingga menjadi salah satu penyebab keterlambatan pemberian hak integrasi WBP.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan telaah dokumen dapat disimpulkan bahwa lapas Perempuan kelas IIA Sungguminasa telah melaksanakan program pembinaan dan pemberian hak integrasi sebagai strategi untuk menanggulangi kelebihan kapasitas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Efektivitas pelaksanaannya masih belum optimal karena banyak WBP belum memenuhi persyaratan substantif maupun administratif, seperti belum menunjukkan perilaku baik secara konsisten, tidak adanya penjamin dari keluarga, serta keterlambatan penertiban salinan putusan pengadilan (inkrah). Kondisi tersebut menyebabkan jumlah WBP yang memperoleh hak integrasi masih terbatas, sehingga upaya pengurangan kelebihan kapasitas belum berjalan secara maksimal meskipun mekanisme pemberian hak telah diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Hasil penelitian menunjukkan penerapan strategi program. Menurut Koteen dalam (Salusu, 2004), strategi program merupakan strategi yang berfokus pada penyusunan dan pelaksanaan program-program sebagai upaya mencapai tujuan organisasi. Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa telah menerapkan strategi program melalui program pembinaan dan pemberian hak integrasi dalam menanggulangi kelebihan kapasitas.

b. Dampak Program

Selain memberikan dampak positif bagi WBP, pelaksanaan program juga berdampak positif terhadap Upaya penanggulangan kelebihan kapasitas. Informan 1 selaku Kalapas mengatakan :

> "Program pembinaan dan pemberian hak integrasi cukup membantu dalam kondisi padat seperti ini. Walaupun tidak langsung mengurangi kepadatan setidaknya kondisi keamanan dan ketertiban dapat dikendalikan. Dengan adanya WBP yang keluar melalui pemberian hak integrasi tersebut, jumlah penghuni dapat berkurang secara bertahap. Karena jumlah WBP baru yang masuk juga cukup tinggi, kondisi kelebihan kapasitas masih terjadi"

Informan 3 selaku Kasubsi registrasi juga menyampaikan:

> “Setiap WBP yang memperoleh PB atau hak integrasi tentu mengurangi jumlah penghuni. Tetapi usulan yang disetujui tidak selalu banyak karena harus melalui proses administrasi dan persetujuan dari kanwil maupun ditjenpas"

Sejalan dengan informan 4 selaku Kasi giatja mengatakan:

> "Walaupun pembinaan tidak secara langsung mengurangi jumlah penghuni, kegiatan tersebut membuat WBP lebih disiplin, produktif, dan mudah dibina sehingga kondisi lapas tetap kondusif meskipun mengalami kelebihan kapasitas".

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan program pembinaan dan pemberian hak integrasi memberikan dampak positif terhadap upaya penanggulangan kelebihan kapasitas di lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa. Pemberian hak integrasi, seperti PB, secara bertahap mampu mengurangi jumlah penghuni, sedangkan program pembinaan berkontribusi dalam menjaga keamanan, ketertiban, dan kedisiplinan WBP sehingga kondisi lapas tetap kondusif. Dampak terhadap pengurangan penghuni masih terbatas karena tingginya jumlah WBP baru yang masuk serta proses administrasi dan persetujuan pemberian hak integrasi yang harus memenuhi berbagai persyaratan dan tahapan.

Pada saat observasi, ditemukan bahwa pelaksanaan program pembinaan kepribadian, kemandirian serta pemberian hak integrasi mampu menciptakan aktivitas yang teratur bagi WBP sehingga mengurangi kejenuhan dan potensi gangguan keamanan akibat padatnya hunian. Terdapat beberapa WBP yang telah memperoleh hak integrasinya sehingga jumlah penghuni berkurang secara bertahap walaupun belum signifikan karena jumlah WBP yang masuk masih lebih besar dibandingkan jumlah WBP yang memperoleh pembebasan melalui program integrasi.

UU Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan menegaskan bahwa pemberian hak integrasi, seperti asimilasi dan PB, merupakan bagian dari proses reintegrasi sosial yang bertujuan mempersiapkan WBP kembali ke masyarakat sekaligus mendukung pengurangan kepadatan penghuni lapas. Permenkumham Nomor 35 Tahun 2018 tentang Revitalisasi Penyelenggaraan Pemasyarakatan juga menekankan pembinaan berbasis klasifikasi risiko agar pelaksanaan program reintegrasi menjadi lebih efektif, sehingga WBP yang memenuhi syarat dapat mengikuti program integrasi secara tepat. Permenkumham tersebut juga mengamatkan adanya pedoman Penelitian Kemasyarakatan (Litmas) yang menegaskan bahwa hasil litmas menjadi dasar penilaian kelayakan pemberian asimilasi, PB, dan hak integrasi lainnya. Maka keberhasilan program, pembinaan, asesmen, dan litmas berkontribusi terhadap percepatan mendukung penanggulangan kelebihan kapasitas di lapas.

Dari hasil wawancara, observasi dan telaah dokumen didapatkan bahwa pelaksanaan program pembinaan dan pemberian hak integrasi di lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa berkontribusi positif

terhadap upaya penanggulangan kelebihan kapasitas. Program pembinaan membantu menciptakan kondisi lapas yang aman, tertib, dan kondusif melalui peningkatan kedisiplinan serta produktivitas WBP, sedangkan pemberian hak integrasi mampu mengurangi jumlah penghuni secara bertahap sebagai bagian dari proses reintegrasi sosial. Efektivitas pengurangan penghuni masih belum optimal karena tingginya jumlah WBP baru yang masuk serta proses pemberian hak integrasi yang harus memenuhi persyaratan administratif dan substantif sesuai ketentuan yang berlaku.

Menurut Koteen dalam (Salusu, 2004), strategi program tidak hanya diukur dari terlaksananya suatu program, tetapi juga dari sejauh mana program tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Dalam hal ini, lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa menunjukkan bahwa program yang dijalankan berdampak positif bagi kehidupan WBP selanjutnya, namun efektivitasnya belum optimal.

3. Strategi Sumber Daya

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam menjalankan program, lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa membutuhkan SDM yang tidak berjumlah sedikit, dan juga kualitas SDM yang profesional. Informan 6 selaku Ka. KPLP menyatakan bahwa:

> "Jumlah petugas yang ada belum sebanding dengan jumlah WBP. Untuk mengatasi kondisi tersebut, kami membagi petugas ke dalam empat regu jaga dan mengatur jadwal secara bergantian agar pengamanan tetap berjalan selama 24 jam"

Informan 5 selaku Kasi kamtib menyampaikan:

> "Jumlah petugas dalam pengamanan dan tata tertib terbilang kurang dalam kondisi padat seperti ini. Di Lapas membagi petugas menjadi empat regu. Dalam 1 regu berjumlah 7 petugas. Setiap harinya kami jadwalkan per regu".

Hal yang sama disampaikan oleh informan 1 selaku Kalapas:

> "Kondisi kelebihan kapasitas tentu menambah beban kerja seluruh petugas, bukan hanya pengamanan tetapi juga pembinaan dan pelayanan administrasi. Kami mengoptimalkan SDM yang ada melalui pembagian tugas sesuai fungsi masing-masing serta meningkatkan koordinasi antarbidang agar pelayanan tetap berjalan dengan baik"

Selanjutnya, informan 2 selaku Kasi binadik juga menambahkan:

> "Jumlah pembina memang terbatas dibandingkan jumlah WBP. Maka dari itu, pelaksanaan pembinaan dilakukan berdasarkan jadwal dan melibatkan kerja sama antarpetugas agar seluruh WBP tetap memperoleh layanan pembinaan"

Dapat disimpulkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa menghadapi keterbatasan SDM dibandingkan jumlah WBP akibat kondisi kelebihan kapasitas. Untuk mengatasi masalah tersebut, lapas mengoptimalkan SDM melalui pembagian petugas ke dalam empat regu jaga, pengaturan jadwal kerja secara bergantian, pembagian tugas sesuai fungsi, serta peningkatan koordinasi dan kerja sama antarbidang. Strategi tersebut dilakukan agar fungsi pengamanan, pembinaan dan pelayanan tetap berjalan secara efektif meskipun beban kerja petugas pasti meningkat.

Sejalan dengan hasil observasi, lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa menjadwalkan petugas dalam melaksanakan pengamanan dan pengawasan. Setiap harinya terdapat 7 petugas yang bertugas dan ditempatkan di tempat yang berbeda. Contohnya 3 petugas perempuan di pintu blok atau ruang hunian, 2 petugas di pintu steril atau *interlock*, dan 2 petugas lainnya di pintu utama luar. Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa menerapkan strategi penanggulangan kelebihan kapasitas dengan keterbatasan SDM, yakni memanfaatkan WBP dalam melakukan operasional di dapur atau masak memasak. Sementara itu, petugas pembinaan, registrasi, serta

pelayanan administrasi juga mendapatkan pelatihan dalam meningkatkan kualitas para petugas agar dapat menghadapi kondisi kelebihan kapasitas dengan jumlah petugas yang tidak sebanding.

Ditjenpas dalam (Silistiawati dkk, 2025) mengatakan bahwa ideal rasio petugas pengamanan lapas adalah 1 banding 5, namun yang terjadi adalah 1 banding 19. Ditemukan pula ketidaksesuaian dengan pedoman kebutuhan SDM yang mengatakan bahwa petugas dapur harus dilaksanakan oleh 1 orang dengan pendidikan minimal SMA/SMK dan diberikan pelatihan manajemen penyelenggaraan makanan. Selanjutnya, UU Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan menegaskan bahwa penyelenggaraan fungsi pemasyarakatan meliputi pelayanan, pembinaan, pembimbingan kemasyarakatan, perawatan, pengamanan, dan pengamatan yang dilaksanakan oleh petugas pemasyarakatan secara professional. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dan kecukupan SDM merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan sistem pemasyarakatan, termasuk dalam menghadapi kondisi kelebihan kapasitas.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan telaah dokumen, dapat disimpulkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa menghadapi keterbatasan SDM akibat tingginya jumlah WBP dibandingkan jumlah petugas. Untuk menjaga keberlangsungan fungsi pengamanan, pembinaan, dan pelayanan, lapas mengoptimalkan SDM melalui pembagian regu jaga, penjadwalan kerja bergantian, pembagian tugas sesuai fungsi, serta koordinasi antarbidang. Meskipun strategi tersebut mampu menjaga operasional lapas tetap berjalan, keterbatasan jumlah petugas dan belum terpenuhinya rasio

ideal SDM menunjukkan bahwa penguatan SDM masih diperlukan agar penyelenggaraan pemasyarakatan dapat berlangsung lebih efektif, terutama dalam kondisi kelebihan kapasitas.

Menurut Koteen dalam (Salusu, 2004), kualitas SDM menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa masih mengalami kekurangan SDM. Namun, lapas tetap memberikan pelatihan kepada para petugas guna meningkatkan kualitas SDM agar mampu menghadapi kondisi kelebihan kapasitas.

b. Sumber Daya Anggaran

Hal yang sama juga ditemukan pada sumber daya anggaran yang dikemukakan oleh informan 7 selaku Kasubag TU bahwa:

> "Anggaran itu sudah disalurkan oleh pusat sesuai dengan kebutuhan setiap lapas. Tetapi dengan jumlah WBP yang tergolong banyak, anggaran operasional juga pasti meningkat. Kita selalu berupaya agar anggaran dimanfaatkan secara efektif dan sesuai prioritas. Misal antara anggaran salon dan pangan. Sudah pasti kami prioritaskan kebutuhan pangan. Karena salon hanya kebutuhan penunjang".

Informan 1 selaku Kalapas juga mengatakan hal yang sejalan:

> "Anggaran yang kami gunakan berasal dari DIPA dan dialokasikan untuk operasional, pembinaan, pelayanan, serta pemenuhan kebutuhan WBP. Dengan kondisi kelebihan kapasitas, kebutuhan tentu meningkat sehingga kami harus mengoptimalkan penggunaan anggaran yang tersedia".

Selanjutnya, informan 2 selaku Kasi binadik menjelaskan:

> "Program pembinaan tetap dilaksanakan, tetapi beberapa kegiatan harus disesuaikan dengan anggaran yang tersedia. Kami juga bekerja sama dengan instansi pemerintah, seperti Kementerian Agama dan posyandu"

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa menghadapi keterbatasan anggaran karena meningkatnya kebutuhan operasional dan pelayanan

WBP. Untuk mengatasinya, lapas mengoptimalkan penggunaan anggaran berdasarkan skala prioritas, dengan mendahulukan kebutuhan pokok dan pelayanan utama, serta menjalin kerja sama dengan instansi terkait guna mendukung pelaksanaan program pembinaan. Strategi tersebut dilakukan agar pelayanan dan pembinaan tetap berjalan secara efektif meskipun anggaran yang tersedia terbatas.

Sejalan dengan hasil observasi, bahwa benar anggaran lapas selalu mengutamakan kebutuhan primer. WBP mendapatkan makanan yang layak dengan 3 kali sehari. Sedangkan kebutuhan penunjang, seperti salon kurang diperhatikan. Beberapa alat kecantikan belum lengkap. Untuk pembinaan kerohanian lapas bekerja sama dengan Kemenag. Sementara itu, untuk pelayanan kesehatan ibu dan anak lapas bekerja sama dengan posyandu. Hal tersebut merupakan strategi dalam pengelolaan anggaran dalam penanggulangan kelebihan kapasitas.

Pengelolaan sumber daya anggaran dalam suatu lapas didasarkan pada UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, dan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU Nomor 17 Tahun 2025 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2026 yang kemudian diimplementasikan melalui peraturan pelaksanaan mengenai penyusunan APBN, RKA-K/L, DIPA, serta kebijakan teknis kemenimipas. Anggaran tersebut digunakan untuk mendukung pembangunan sarana dan prasarana, penyediaan SDM, pemenuhan hak WBP, dan program pembinaan sebagai bagian dari strategi kelebihan kapasitas di lapas. Berdasarkan surat pengesahan DIPA petikan tahun anggaran 2026, lapas

perempuan kelas IIA menerima anggaran sebesar Enam Belas Miliar Seratus Empat Puluh Sembilan Juta Enam Puluh Sembilan Ribu Rupiah.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen ditemukan bahwa sumber daya anggaran berperan penting dalam mendukung strategi penanggulangan kelebihan kapasitas di lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa. Anggaran yang tersedia dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan operasional, pelayanan, pembinaan, pengamanan, dan pemenuhan hak WBP. Karena kondisi lapas yang melebihi kapasitas, anggaran operasional juga meningkat sehingga pihak lapas harus melakukan strategi dalam mengoptimalkan anggaran tersebut. Lapas harus memprioritaskan kebutuhan primer serta bekerja sama dengan instansi lainnya agar pelayanan tetap berjalan walaupun anggaran yang meningkat. Dengan strategi tersebut, pembinaan serta pelayanan tetap berjalan meskipun dalam kondisi kelebihan kapasitas.

c. Sarana dan Prasarana

Kondisi kelebihan kapasitas berdampak langsung terhadap pemanfaatan sarana dan prasarana. Informan 8 selaku WBP mengatakan:

> “Kita 1 kamar itu ada yang sampai 20 orang. Saya sendiri 12 orang dalam kamar. Sebenarnya sempit, tapi kami tetap syukuri saja. Biasanya juga terjadi masalah karena itu, tapi ada orang yang dipercayai sebagai ketua blok yang biasanya menyelesaikan masalah antar warga”.

Selanjutnya, WBP kedua juga mengatakan hal yang sama:

> “Untuk fasilitas itu kami gunakan berganti-gantian, contohnya warung telfon (wartel). Sering terjadi ribut dalam penggunaan wartel karena ada rasa cemburu antar satu sama lain”.

Informan 5 selaku Kasi kamtib mengatakan:

> “Kondisi yang padat seperti ini menyebabkan ruang hunian menjadi lebih padat sehingga pengawasan menjadi lebih sulit. Jadi memang benar yang dikatakan oleh WBP terkait dengan permasalahan wartel tersebut. Kami beberapa kali mendapatkan laporan terkait akan hal tersebut dari sesama WBP yang melaporkan kepada petugas piket jaga. Kami selalu mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang ada serta meningkatkan pengawasan di setiap blok hunian agar keamanan dan ketertiban tetap terjaga”

Selanjutnya, informan 4 selaku Kasi giatja mengatakan:

> “Dalam kondisi kelebihan kapasitas, pelaksanaan kegiatan kami lakukan secara bergantian sehingga seluruh WBP tetap dapat mengikuti program pembinaan. Ini dilakukan untuk meminimalisir kepadatan ruangan kegiatan yang dapat menimbulkan konflik antar WBP jika dipaksakan”

Dari hasil wawancara tersebut, didapatkan bahwa sarana prasarana di lapas perempuan kelas IIA tergolong kurang karena WBP harus merasakan kepadatan atau sempit di dalam ruang hunian sehingga merasakan ketidaknyamanan. Fasilitas lainnya juga harus digunakan secara bergantian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mengurangi konflik antar WBP.

Hasil observasi menunjukkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa memiliki fasilitas yang lengkap, seperti masjid, klinik, ruang hunian, koperasi, salon, wartel dan fasilitas lainnya yang digunakan dalam pembinaan. Dalam penggunaan fasilitas-fasilitas tersebut, tidak dapat dilakukan secara bersamaan karena kepadatan yang dapat menimbulkan konflik. Maka dari itu, lapas melakukan strategi untuk penggunaan fasilitas harus bergantian agar tidak terjadinya konflik antar WBP. Untuk fasilitas wartel, lapas menerapkan jam operasional. Sering kali terjadi keributan karena timbulnya rasa cemburu dalam menghubungi keluarga.

Berdasarkan UU Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan, penyelenggaraan pemasyarakatan harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai untuk menjamin terlaksananya pelayanan, pembinaan, perawatan, pengamanan serta pemenuhan hak-hak WBP. Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa memiliki sarana dan prasarana yang sesuai dan telah ditetapkan. Dimana terdapat ruang hunian, fasilitas layanan kesehatan, serta ruang pembinaan WBP.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen tersebut, dapat disimpulkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa masih menghadapi keterbatasan sarana dan prasarana. Meskipun telah menerapkan sistem bergantian, namun strategi tersebut belum optimal dalam penanggulangan kelebihan kapasitas.

4. Strategi Kelembagaan

a. Kewenangan

Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa adalah lembaga di bawah Ditjenpas dan Kemenimipas. Maka, lapas memiliki kewenangan yang terbatas dalam menanggulangi kelebihan kapasitas. Informan 1 selaku Kalapas mengatakan:

> “Lapas memiliki kewenangan dalam melaksanakan pembinaan, pelayanan, pengamanan, serta mengusulkan pemberian hak integrasi kepada WBP yang memenuhi syarat. Untuk keputusan akhir, khususnya mengenai pemberian PB, asimilasi, maupun kebijakan pemindahan WBP tetap mengacu pada ketentuan yang berlaku dan persetujuan dari instansi yang berwenang, yakni Balai Pemasyarakatan (Bapas), Kanwil, hingga Ditjenpas”.

Hal yang sama disampaikan oleh informan 3 selaku Kasubsi registrasi:

> “Kami hanya melakukan verifikasi administrasi dan mengusulkan WBP yang telah memenuhi syarat melalui SDP.

> Adapun kelengkapan dokumen yang melibatkan instansi lain, seperti Kejaksaan dan Kepolisian yang dimana berkas tersebut bukanlah kewenangan lapas dalam penerbitannya. Selanjutnya proses persetujuan dilakukan sesuai mekanisme yang telah ditetapkan oleh Ditjenpas".

Selanjutnya, informan 6 selaku Ka. KPLP menjelaskan:

> "Untuk menjaga keamanan, kami memiliki kewenangan mengatur pembagian blok, jadwal penjagaan, pengawasan, serta penempatan WBP sesuai kondisi lapangan. Kebijakan strategis yang berkaitan dengan penambahan kapasitas hunian atau pembangunan blok baru bukan menjadi kewenangan lapas"

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian program kepada WBP, wewenang lapas hanya sebatas pengusulan. Untuk selanjutnya, akan diserahkan atau menunggu persetujuan dari instansi terkait, seperti Bapas, Kanwil, hingga Ditjenpas. Jika tidak mendapatkan persetujuan dari pihak instansi yang berwenang, lapas tidak memiliki kewenangan dalam melakukan tindakan sendiri.

Dari hasil observasi, ditemukan bahwa seluruh pelaksanaan program penanggulangan kelebihan kapasitas dilakukan berdasarkan SOP dan ketentuan perundang-undangan. Pihak lapas melaksanakan kewenangan dalam bentuk pengusulan hak integrasi, pengaturan blok hunian, pelaksanaan pembinaan, pengamanan, serta pelayanan kepada WBP. Diamati pula bahwa setiap usulan PB, asimilasi, maupun hak integrasi lainnya diproses melalui mekanisme administrasi yang berjenjang sehingga keputusan akhir tidak ditetapkan oleh lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa, melainkan oleh Bapas, Kanwil, hingga Ditjenpas.

Telaah dokumen dilakukan terhadap UU Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan, Permenkumham Nomor 39 Tahun 2016

tentang SDP, Permenkumham Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Grand Design* Penanganan *Overcrowded* pada rutan dan lapas, serta dokumen internal lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa. Hasil telaah dokumen menunjukkan bahwa penanganan kelebihan kapasitas merupakan tanggungjawab yang melibatkan berbagai lembaga, sehingga dibutuhkan koordinasi beberapa instansi terkait. Regulasi tersebut menegaskan bahwa proses pemberian hak WBP memang harus dilaksanakan melalui mekanisme koordinasi dan verifikasi yang berjenjang. Permenkumham Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Grand Design* Penanganan *Overcrowded* pada rutan dan lapas juga menekankan bahwa penyelesaian kelebihan kapasitas tidak hanya melalui penambahan sarana dan prasarana, tetapi juga melalui penguatan kelembagaan, peningkatan koordinasi antarinstansi, penyederhanaan proses administrasi, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi. Maka, dapat disimpulkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa telah memiliki landasan regulasi yang jelas dan mekanisme koordinasi yang telah ditetapkan. Namun, efektivitas pelaksanaannya masih dipengaruhi oleh birokrasi yang panjang.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen, dapat disimpulkan bahwa kewenangan lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa dalam penanggulangan kelebihan kapasitas terbatas pada pelaksanaan pembinaan, pelayanan, pengamanan, serta pengusulan pemberian hak integrasi sesuai prosedur yang berlaku. Keputusan akhir mengenai pemberian hak integrasi maupun kebijakan strategis lainnya berada pada instansi yang berwenang, seperti Bapas, Kanwil dan Ditjenpas. Meskipun telah memiliki landasan regulasi dan mekanisme koordinasi yang jelas, efektivitas pelaksanaan program

masih dipengaruhi oleh proses birokrasi yang berjenjang sehingga dapat memperlambat upaya penanggulangan kelebihan kapasitas.

Menurut Koteen dalam (Salusu, 2004), strategi kelembagaan merupakan strategi yang berorientasi pada sistem kelembagaan melalui pembagian kewenangan. Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa telah menerapkan strategi kelembagaan melalui pembagian kewenangan yang jelas, pelaksanaan tugas sesuai fungsi, serta koordinasi dengan Bapas, Kanwil, Ditjenpas, kejaksaan, dan instansi terkait lainnya. Akan tetapi, efektivitas strategi kelembagaan tersebut belum sepenuhnya optimal karena proses pengambilan keputusan yang bersifat berjenjang.

b. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Setiap organisasi memiliki SOP sebagai pedoman kerja. Informan 1 selaku Kalapas mengatakan:

> "Pastinya kami memiliki SOP yang mengatur mekanisme penerimaan narapidana baru, pengelolaan hunian, pengamanan, pelayanan kesehatan, hingga pembinaan WBP. Dalam menghadapi kondisi kelebihan kapasitas, petugas tetap berpedoman pada SOP yang berlaku dengan melakukan penyesuaian teknis, seperti pengaturan ulang penempatan kamar hunian dan optimalisasi penggunaan blok yang tersedia. SOP dalam penanganan kelebihan kapasitas itu belum ada. Hanya saja langkah-langkah penanganannya mengacu pada SOP pemasyarakatan serta kebijakan Ditjenpas. Koordinasi dengan Kanwil dan UPT lain juga dilakukan apabila diperlukan pemindahan WBP ke lapas yang kapasitasnya masih memungkinkan".

Begitu pula yang dikatakan oleh Ka. KPLP bahwa:

> "Belum ada SOP dalam penanggulangan kelebihan kapasitas. Kami hanya menyesuaikan dengan ketentuan dari Ditjenpas serta melakukan pengaturan kamar dan jadwal kegiatan agar tetap berjalan".

Hasil wawancara menunjukkan bahwa lapas memiliki SOP yang mengatur berbagai aspek penyelenggaraan pemasyarakatan, seperti

penerimaan WBP, pengelolaan hunian, pengamanan, pelayanan kesehatan, dan pembinaan WBP. Belum terdapat SOP yang secara khusus mengatur penanggulangan kelebihan kapasitas.

Hasil observasi menunjukkan bahwa petugas melaksanakan prosedur penerimaan WBP sesuai SOP, mulai dari registrasi, pemeriksaan kesehatan awal, pendataan identitas, hingga penempatan di kamar hunian. Petugas juga melakukan pemantauan rutin terhadap kondisi kamar hunian untuk menjaga keamanan dan ketertiban meskipun jumlah penghuni cukup padat. Para petugas lapas juga menerapkan apel rutin setiap hari, jam 8 pagi sebelum masuk dan jam 3 sore sebelum keluar. Pemeriksaan kamar juga dilakukan sebulan sekali atau jika terjadi gejala konflik. Hal tersebut dilakukan sesuai SOP.

Berdasarkan telaah dokumen diperoleh bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa memiliki berbagai SOP yang menjadi pedoman pelaksanaan tugas, antara lain:

- SOP penerimaan WBP
- SOP registrasi WBP
- SOP pemberian hak WBP
- SOP pengamanan lapas
- SOP pelayanan kesehatan
- SOP pembinaan kepribadian dan kemandirian
- SOP penggeledahan dan kontrol blok hunian

Hasil telaah dokumen juga menunjukkan bahwa belum ditemukan SOP khusus mengenai penanggulangan kelebihan kapasitas. Penanganan kondisi kelebihan kapasitas dilaksanakan berdasarkan SOP umum pemasyarakatan. Namun, didapatkan pula di

dalam SOP penerimaan WBP tidak terdapat kelengkapan dokumen narapidana, termasuk dokumen inkrah dari Pengadilan sehingga narapidana tetap diperbolehkan masuk walaupun dokumen administrasinya belum lengkap. Hal ini membuat narapidana tersebut lambat mendapatkan hak integrasinya karena terhalang keputusan inkrah yang seharusnya dia dapatkan sebelum pindah ke lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan strategi kelembagaan pada aspek SOP di lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa telah mengacu pada SOP pemasyarakatan yang berlaku. Namun, belum terdapat SOP yang secara khusus mengatur penanggulangan kelebihan kapasitas. Selain itu, hasil telaah dokumen menunjukkan adanya kelemahan dalam SOP penerimaan WBP, yaitu belum mengatur secara tegas mengenai kelengkapan dokumen administratif, khususnya putusan Pengadilan sebagai persyaratan penerimaan narapidana. Oleh karena itu, diperlukan penyempurnaan SOP penerimaan WBP agar pengelolaan lapas menjadi lebih efektif dan mampu menjamin pemenuhan hak-hak WBP secara optimal sehingga kelebihan kapasitas dapat ditanggulangi.

Koteen dalam (Salusu, 2004) mengatakan keberadaan SOP merupakan bagian penting dari strategi kelembagaan karena berfungsi menciptakan keseragaman, kepastian, dan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Lapas perempuan IIA Sungguminasa melakukan segala kegiatan kerja sesuai dengan mekanisme dan SOP yang ada. Hanya saja belum ada SOP dalam penanggulangan kelebihan kapasitas.

C. Pembahasan

Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa merupakan lapas khusus perempuan yang berada di Sungguminasa, Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan, yang berfungsi sebagai tempat pelaksanaan pembinaan dan pemasyarakatan bagi narapidana perempuan yang telah memperoleh putusan hukum tetap dari pengadilan. Lapas ini merupakan UPT di bawah Kemenimipas yang memiliki tugas melaksanakan pembinaan kepribadian, melaksanakan pembinaan kemandirian, memberikan pelayanan, pengamanan, dan perawatan kepada WBP. Lapas ini merupakan salah satu lapas yang mengalami kelebihan kapasitas. Terlihat bahwa jumlah WBP mencapai 399, sedangkan kapasitas ideal hanya 302 orang.

Beberapa strategi telah dilaksanakan dalam penanggulangan kelebihan kapasitas di lapas ini. Menurut Koteen dalam (Salusu, 2004), keberhasilan strategi ditentukan oleh keterpaduan antara strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan.

1. Strategi Organisasi

   Strategi organisasi dapat dilihat dari perumusan visi dan misi serta tujuan dan nilai-nilai organisasi. Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa memiliki visi dan misi yang mengacu pada Ditjenpas dan Kemenimipas. Hasil penelitian menunjukkan lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa tetap konsisten dalam pelaksanaan program dan kegiatan dengan mengacu pada visi dan misi tersebut untuk mencapai tujuan utama yakni memberikan pembinaan kepada WBP agar mampu kembali ke masyarakat sebagai individu yang lebih baik sesuai dengan prinsip reintegrasi sosial meskipun dalam kondisi kelebihan kapasitas.

Lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa tidak mengubah tujuan organisasi, melainkan menjaga konsistensi pelaksanaan tugas sesuai mandat. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan teori strategi organisasi menurut Koteen dalam (Salusu, 2004) yang menyatakan bahwa strategi organisasi berfokus pada penetapan visi, misi, tujuan dan nilai organisasi sebagai pedoman dalam menghadapi perubahan lingkup. Sejalan dengan Tarigan dkk (2026) yang mengatakan bahwa strategi penanggulangan kelebihan kapasitas harus tetap berorientasi pada pencapaian tujuan pemasyarakatan, bukan sekedar mengurangi jumlah penghuni. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa konsistensi tujuan organisasi saja belum cukup apabila tidak diikuti dengan dukungan sumber daya dan program yang memadai.

Diperlukan kebijakan berupa penguatan manajemen strategis pada tingkat UPT melalui penyusunan rencana aksi khusus penanganan kelebihan kapasitas tanpa mengubah visi organisasi. Evaluasi kinerja organisasi perlu memasukkan indikator sebagai keberhasilan penanganan kelebihan kapasitas sebagai bagian dari penilaian kinerja lapas.

2. Strategi program

Lapas perempuan kelas IIA melakukan berbagai program sesuai dengan UU Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan melalui pelaksanaan pembinaan kepribadian, pembinaan kemandirian, pemberian remisi, asimilasi, dan PB sebagai upaya penanggulangan kelebihan kapasitas. Pelaksanaan program tersebut belum optimal karena beberapa WBP belum memenuhi persyaratan administratif maupun substantif. Kendala dalam administratif merupakan kelengkapan dokumen, khususnya keterlambatan penerbitan salinan putusan dari pengadilan dan tidak ada penjamin dari keluarga. Sementara dalam substantif, kendalanya

adalah WBP yang tidak mengikuti sepenuhnya pembinaan sehingga dinilai belum dapat berintegrasi kembali ke masyarakat.

Menurut Koteen dalam (Salusu, 2004), strategi program merupakan strategi yang fokus pada pelaksanaan program yang secara langsung mampu menghasilkan perubahan terhadap sasaran organisasi. Program pemberian hak integrasi merupakan strategi utama dalam mengurangi kelebihan kapasitas karena berdampak langsung terhadap penurunan jumlah penghuni lapas. Diperkuat oleh Novian, dkk (2018) yang menyatakan bahwa optimalisasi remisi, asimilasi, dan PB merupakan strategi paling efektif dalam mengurangi kelebihan kapasitas. Ditemukan pula fakta baru bahwa hambatan terbesar justru berasal dari aspek administrasi dan koordinasi antarinstansi. Pemberian hak WBP merupakan suatu pelayanan yang menurut Furqoni dalam (Umar & Kakampu, 2022) pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang ditentukan.

Maka, diperlukan kebijakan berupa percepatan proses administrasi hak integrasi melalui penyederhanaan birokrasi, peningkatan koordinasi antara lapas, pengadilan, kejaksaan, dan bapas, serta pendampingan administrasi bagi keluarga WBP agar persyaratan dapat dipenuhi lebih cepat.

3. Strategi Pendukung Sumber Daya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDM, anggaran, serta sarana dan prasarana masih menjadi kendala utama dalam penanggulangan kelebihan kapasitas. Jumlah petugas yang tidak sebanding dengan jumlah WBP sehingga beban kerja meningkat. Adapun keterbatasan ruang

hunian, ruang pembinaan, dan fasilitas pelayanan menyebabkan efektivitas pembinaan belum optimal.

Koteen dalam (Salusu, 2004) menyatakan bahwa strategi pendukung sumber daya menekankan pentingnya kesiapan SDM, anggaran dan sarana prasarana sebagai faktor penunjang keberhasilan suatu organisasi. Permenkumham Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Grand Design* penanganan kelebihan kapasitas menempatkan pemenuhan SDM, sarana prasarana, dan kelembagaan sebagai strategi utama dalam mengatasi kelebihan kapasitas. Sejalan dengan Mahmud dkk (2026) yang mengatakan bahwa keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimilikinya. Dalam era reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang menuntut transparansi, akuntabilitas, serta orientasi pada kinerja, organisasi sektor publik dituntut untuk mengelola SDM secara lebih profesional dan strategi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penambahan SDM, alokasi anggaran dan penambahan sarana prasarana menjadi prioritas dalam efektivitas implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil tersebut, pemerintah perlu menambah formasi petugas pemasyarakatan, meningkatkan anggaran operasional, memperluas fasilitas hunian dan ruang pembinaan, serta mempercepat pembangunan atau pengembangan blok hunian baru agar rasio petugas dan WBP menjadi lebih ideal.

4. Strategi Kelembagaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa telah menjalankan strategi kelembagaan berdasarkan kewenangannya dan penerapan SOP. Didapatkan bahwa

penanggulangan kelebihan kapasitas tidak dapat dilakukan sendiri oleh lapas. Kewenangan lapas hanyalah pengusulan pemberian hak integrasi yang dapat mengurangi jumlah penghuni. Untuk eksekusinya dibutuhkan persetujuan dari berbagai pihak, seperti bapas, kanwil, hingga ditjenpas. Didapatkan pula belum adanya SOP dalam penanggulangan kelebihan kapasitas. Tidak hanya itu, SOP penerimaan WBP juga belum sempurna karena narapidana yang diterima belum lengkap dokumennya sehingga penanggulangan kelebihan kapasitas terhambat.

Koteen dalam (Salusu, 2004) mengemukakan bahwa strategi kelembagaan bertujuan meningkatkan kapasitas organisasi melalui penguatan struktur organisasi, regulasi, SOP serta mekanisme koordinasi. Strategi kelembagaan menjadi fondasi agar seluruh strategi organisasi dapat berjalan secara efektif. Sejalan dengan Permenkumham Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Grand Design* yang menekankan pentingnya penguatan koordinasi antarinstansi, penyederhanaan administrasi, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi. Ansell & Gash (2008) tentang *Collaborative Governance* dalam Agung (2025) menekankan kolaborasi multipihak pemerintah, swasta, masyarakat dan akademisi dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan. Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Emerson (2022) menunjukkan bahwa model kolaboratif mampu mengurangi inefisiensi birokrasi hingga 30% melalui sinergi sumber daya dan pemanfaatan teknologi. Kelebihan kapasitas merupakan persoalan lintas instansi sehingga penyelesaiannya tidak cukup jika hanya dilakukan oleh lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa.

Pemanfaatan teknologi dapat dilihat dengan adanya SDP. Dalam penggunaan SDP ditemukan beberapa kendala seperti jaringan, hingga

pembaruan data yang tidak *update* dari pusat. Sejalan dengan Triawan dkk (2023) menyatakan bahwa implementasi SDP masih menghadapi kendala teknis berupa jaringan internet serta hambatan substansi berupa kelengkapan dokumen WBP. SDP ini juga hanya bisa diakses oleh lapas, Bapas, Kanwil dan Ditjenpas. Terkait instansi lainnya seperti Kejaksaan dan Kepolisian tidak bisa mengakses SDP.

Oleh karena itu, strategi yang dapat direkomendasikan adalah penguatan kelembagaan melalui integrasi sistem informasi antara lapas, Kejaksaan, Bapas, dan Ditjenpas sehingga seluruh data WBP dapat diperbarui secara *real time*. Dibutuhkan pula peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan teknologi informasi dan penyederhanaan SOP administrasi agar pelayanan hak WBP menjadi lebih cepat dan akurat. Selanjutnya, dibutuhkan penyempurnaan SOP penerimaan WBP agar tidak menghambat proses pembinaan dan pengusulan hak integrasi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penanggulangan kelebihan kapasitas di lapas perempuan kelas IIA Sungguminasa belum optimal karena keberhasilan strategi organisasi belum diimbangi oleh efektivitas strategi program, kecukupan sumber daya, dan penguatan kelembagaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang terintegrasi melalui penguatan manajemen strategis, percepatan pelayanan hak integrasi, penambahan SDM dan fasilitas, serta peningkatan koordinasi antarinstansi dan integrasi sistem informasi agar penanganan kelebihan kapasitas dapat berlangsung lebih efektif dan tujuan pemasyarakatan dapat tercapai secara optimal.