



***COLLABORATIVE PROCESS* DALAM PENGEMBANGAN
PROGRAM GRIYA ABHIPRAYA
DI BALAI PEMASYARAKATAN KELAS 1 MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

**Anisa Maulida
220910201027**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JEMBER
2026**



**COLLABORATIVE PROCESS DALAM PENGEMBANGAN
PROGRAM GRIYA ABHIPRAYA
DI BALAI PEMASYARAKATAN KELAS 1 MALANG**

*Diajukan untuk memenuhi sebagai persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada
program studi Ilmu Administrasi Negara*

SKRIPSI

Oleh:

**Anisa Maulida
220910201027**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JEMBER
2026**

PERSEMBAHAN

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala nikmat dan karuniaNya, kemudian atas dukungan dan do'a dari orang-orang tersayang. Akhirnya Skripsi ini dapat terselesaikan. Maka dari itu, dengan rasa syukur dan bahagia, peneliti persembahkan skripsi ini kepada:

1. kedua orang tua peneliti, yang telah berjasa pada setiap kehidupan penulis. Senantiasa memberikan doa, nasehat, dan kasih sayang yang tiada habisnya. Terima Kasih atas segala didikan, pengorbanan, perjuangann dan kepercayaan yang telah diberikan kepada peneliti. Seseorang yang selalu mengusahakan dan memperjuangkan segalanya untuk pendidikan putra-putrinya hingga dapat bergelar sarjana. Semoga ayah dan ibu sehat selalu dan dapat menyaksikan secara langsung anak bungsunya menjadi apa yang mereka doakan;
2. kedua kakak kandung peniliti yang senantiasa selalu membimbing, memotivasi, dan memberi dukungan kepada adiknya. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup peneliti dan menuntun peneliti dalam menjalani kehidupan ini;
3. dosen pembimbing dan seluruh dosen yang telah memberikan arahan beserta ilmunya yang sangat berharga selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini;
4. seluruh guru peneliti dari pendidikan TK hingga SMA yang tidak hanya memberikan pengajaran, tetapi juga memberikan inspirasi dan membentuk karakter penulis. Terima kasih atas dedikasinya hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. almamater tercinta, program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang menjadi tempat peneliti mendapatkan ilmu dan pengalaman yang berharga.

MOTTO

“Mereka memperoleh apa yang mereka kehendaki dari sisi Tuhannya.

Demikianlah balasan bagi orang-orang yang berbuat baik.”¹

“Coming together is a beginning, keeping together is progress, working together is success”²



¹ QS Az-Zumar: 34

² Henry Ford, *Today and Tomorrow* (Garden City, NY: Doubleday, Page & Company, 1926), hlm 18

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anisa Maulida

NIM : 220910201027

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul *“Collaborative Process dalam Pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang”* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 19 Mei 2026

Yang menyatakan,

Anisa Maulida

NIM. 220910201027

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “*Collaborative Process dalam Pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang*” telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 19 Mei 2026

Tempat : Ruang 210

Pembimbing

Tanda Tangan

1. Pembimbing

Nama : Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si.

NIP : 197003221995122001 (.....)

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Drs. Agus Suharsono, M.Si

NIP : 196308141989031023 (.....)

2. Penguji Anggota

Nama : Dr. Setyowati Karyaningtyas, S.Sos.,
M.Si.

NIP : 198807172024212048 (.....)

ABSTRACT

This study aims to analyze the collaborative process in the development of the Griya Abhipraya program at the Class 1 Correctional Facility in Malang. Griya Abhipraya is a community-based rehabilitation program designed to support the reintegration process of correctional clients. This study employs a qualitative approach of a descriptive nature. Data collection techniques included interviews, observations, and documentation with informants comprising officials from the Bapas Class 1 Malang, Community Guidance Officers (PK), and members of the Community Care Group (Pokmas Lipas). The results indicate that the ongoing collaboration has yielded positive impacts, although its implementation still faces various obstacles. This study also found that collaboration has not been evenly implemented among other involved partners due to a lack of time for discussion and communication, as well as busy schedules. Therefore, strengthening communication and fostering sustained commitment among stakeholders remains necessary to ensure that collaboration can continue optimally and yield positive impacts for all those involved.

Keywords: Collaborative Process, Griya Abhipraya, Pokmas Lipas

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Collaborative Process* dalam pengembangan program Griya Abhipraya yang ada di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang. Griya Abhipraya merupakan program pembinaan yang berbasis masyarakat, yang bertujuan untuk mendukung proses reintegrasi klien pemsarakatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Teknik pengumpulan dara dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang terdiri dari pejabat Bapas Kelas 1 Malang, Pembimbing Kemasyarakatan (PK), serta pihak Kelompok Masyarakat Peduli Kemasyarakatan (Pokmas Lipas). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi yang berjalan telah memberikan dampak yang positif walaupun dalam pelaksanaanya masih menghadapi berbagai hambatan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kolaborasi belum berjalan secara merata pada mitra-mitra lain yang juga terlibat karena kurangnya waktu untuk berdiskusi dan komunikasi, dan juga faktor kesibukan. Maka dari itu masih diperlukan penguatan komunikasi dan komitmen yang berkelanjutan antar pemangku kepentingan agar kolaborasi dapat terus berkelanjutan secara optimal dan membawa dampak yang positif bagi siapapun yang terlibat.

Kata kunci: *Collaborative Process*, Griya Abhipraya, Pokmas Lipas

RINGKASAN

***Collaborative Process* dalam Pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang; Anisa Maulida; 220910201027; 2026; 83 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses kolaborasi dan juga hambatan yang ada pada pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang. Program Griya Abhipraya merupakan sebuah inovasi pembinaan yang berbasis masyarakat, dirancang khusus untuk mendukung proses reintegrasi sosial klien pemasyarakatan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya keterlibatan berbagai pihak dalam pelaksanaan program pembimbingan, karena kompleksnya permasalahan yang dihadapi klien seperti stigma sosial, keterbatasan ekonomi, dan kebutuhan yang terus berkembang. Oleh karena itu, kolaborasi antara Bapas dan berbagai pemangku kepentingan menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas program.

Penelitian ini menggunakan konsep *Collaborative Process* yang dikemukakan oleh Chris Ansell dan Alison Gash. Konsep ini menjelaskan bahwa keberhasilan kolaborasi ditentukan oleh beberapa dimensi utama yaitu *face to face dialogue*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding*, dan *intemediate outcome*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses kolaborasi telah berjalan melalui tahap *face to face dialogue* yang intens dan partisipatif dengan mitra yang aktif, namun belum merata pada seluruh mitra Pokmas Lipas karena kurangnya komitmen mitra. Kepercayaan antar pemangku kepentingan, terbangun secara bertahap melalui transparansi dan modal sosial mitra yang memiliki kredibilitas dalam pelatihan keterampilan. *Commitment ot the process* diwujudkan dengan adanya kesepakatan formal serta aksi nyata dari kedua pemangku kepentingan. Sinergi yang dilandaskan dengan pemahaman bersama mengenai visi *restorative justice*, yang kemudian menghasilkan *intermediate outcomes* seperti penghargaan institusional dan pengembangan program yang lebih besar dan luas.

Meskipun telah menunjukkan perkembangan yang pesat sejak diresmikan pada tahun 2022, program ini masih menghadapi berbagai hambatan yang signifikan, terutama terkait tidak adanya alokasi anggaran khusus untuk operasional program sehingga kegiatannya sangat bergantung pada inisiatif mitra dan keuntungan unit usaha internal. Secara keseluruhan, skripsi ini menyimpulkan bahwa meskipun program Griya Abhipraya efektif dalam meningkatkan kemandirian klien, penguatan dukungan sumber daya dan perluasan jaringan kemitraan tetap diperlukan agar manfaat program dapat dirasakan lebih merata dan berkelanjutan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan beberapa saran strategis agar dapat membantu memaksimalkan program Griya Abhipraya di masa depan. Bagi Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang dan lembaga yang lebih tinggi, perlunya penguatan pada tahap perencanaan anggaran melalui pengajuan internal, kerja sama dengan pemerintah daerah ataupun pihak swasta untuk menjamin operasional kegiatan yang lebih konsisten dan berkelanjutan. Bapas perlu melakukan ekspansi jaringan kemitraan dengan melibatkan institusi lain guna mengurangi ketergantungan pada satu mitra saja, sekaligus juga menjada keberlanjutan komunikasi yang baik dan rutin dengan para mitra. Diperlukannya strategi pendekatan yang lebih fleksibel berbasis wilayah untuk mengatasi kendala jarak geografis yang dihadapi klien, agar partisipasi dapat meningkat.

Variasi program pelatihan yang ada perlu berorientasi pada keberlanjutan hasil (*sustainability*) melalui pendampingan pascapelatihan, fasilitasi akses permodalan, penguatan dalam pemasaran, serta dukungan pengembangan usaha agar keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan dapat menjadi kemandirian ekonomi bagi klien. Saran bagi dimensi sosial, diperlukannya edukasi untuk mengubah perspektif masyarakat terhadap mantan pelaku tindak pidana. Hal tersebut bertujuan agar terciptanya penerimaan sosial yang lebih baik, berkurangnya stigma dan diskriminasi, serta terbukanya kesempatan kedua bagi klien pemasyarakatan untuk kembali dapat berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat dan dunia kerja.

PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul *“Collaborative Process dalam Pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang”*. Karya skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini terwujud berkat bantuan, arahan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terimakasih kepada:

1. ibu Suyani Indriastuti, S.Sos., M.Si., Ph.d. Selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. ibu Dr. Dina Suryawati, S.Sos., M.AP. Selaku kepala jurusan Ilmu Administrasi serta koordinator program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas;
3. bapak Abul Haris Suryo Negoro, S.IP., M.Si. Selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan kepada peneliti selama perkuliahan;
4. ibu Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si. Selaku dosen pembimbing utama yang selalu memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada peniliti dalam menyusun skripsi ini hingga selesai;
5. bapak Drs. Agus Suharsono, M.Si selaku dosen penguji utama dan Dr. Setyowati Karyaningtyas, S.Sos., M.Si. selaku dosen penguji anggota yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada peneliti;
6. kedua orang tua peneliti, yang telah berjasa pada setiap kehidupan penulis. Senantiasa memberikan doa, nasehat, dan kasih sayang yang tiada habisnya.
7. seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, dan pengalaman baru kepada peneliti selama perkuliahan;
8. kepala Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang, Bapak Karto Rahardjo, Bc. IP., S.H., M.H. yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di lembaga yang di pimpinnya;

9. para narasumber dalam penelitian ini yang telah memberikan banyak informasi yang sangat berarti bagi penelitian ini;
10. segenap staff dan karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan pelayanan administrasi dan juga menunjang pembelajaran selama perkuliahan;
11. para sahabat peneliti, “*walkie talkie*” yang menemani dalam suka dan duka, saling membantu, serta memberikan dukungan untuk melangkah lebih jauh dan lebih baik. Terima kasih atas kebersamaan, bantuan, tawa, dan semangat yang selalu kalian berikan;
12. para sahabat “*New Serkel*” Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, semangat, dan menjadi bagian dari kehidupan rantau peneliti yang tidak mudah ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu peneliti menerima kritik dan saran dari pihak manapun untuk membantu memperbaiki skripsi ini menjadi lebih baik lagi. Peneliti berharap agar skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi siapapun yang membacanya.

Jember, 19 Mei 2026

Penulis,

Anisa Maulida

NIM. 220910201027

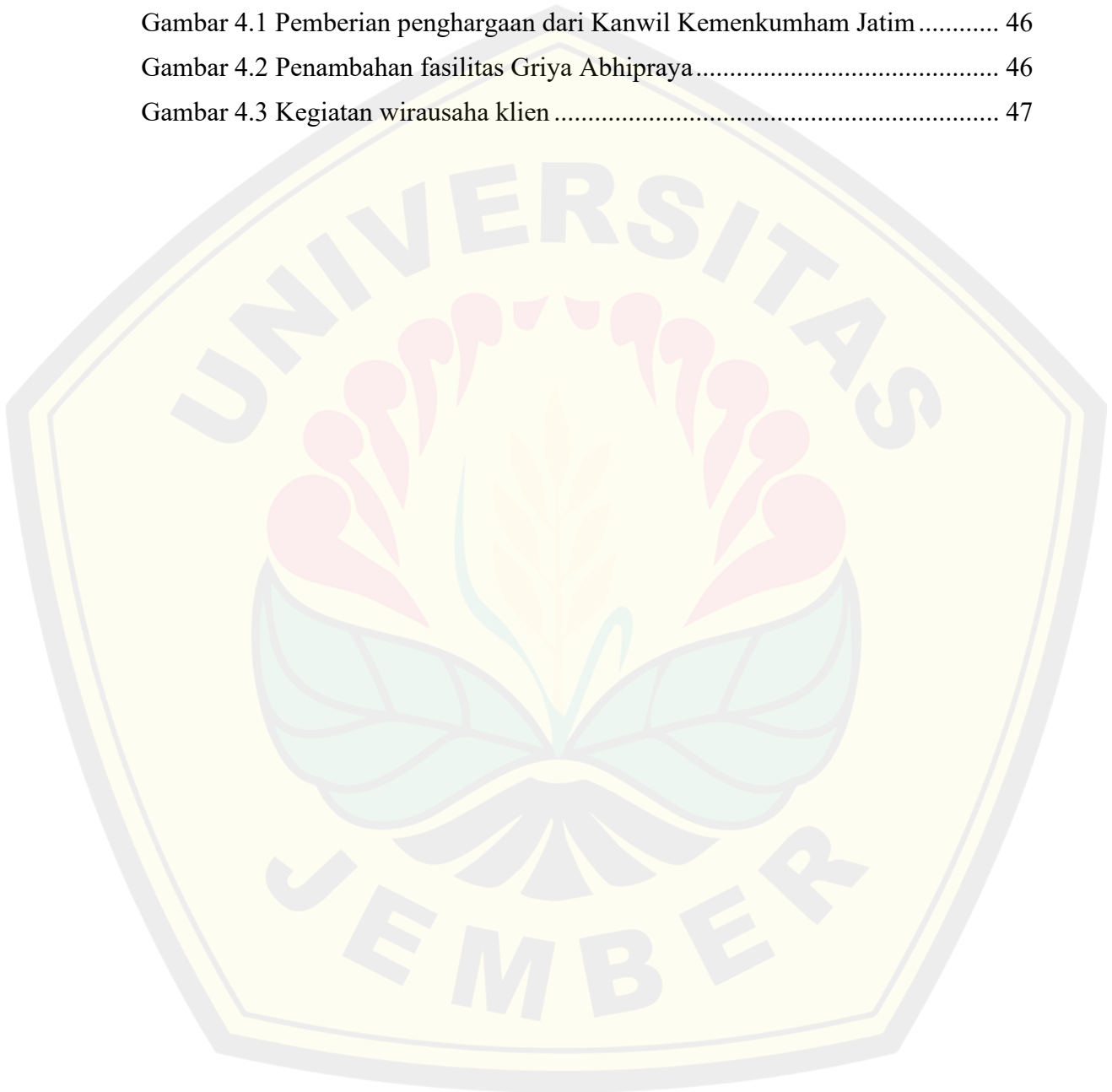
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSEMBAHAN	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR SINGKATAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Administrasi Publik.....	8
2.2 Tata Kelola Kolaborasi	11
2.3 Pemasyarakatan.....	14
2.4 Reintegrasi Sosial.....	15
2.5 Penelitian Terdahulu	17
2.6 Kerangka Konseptual	20
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Pendekatan Penelitian	23
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	23
3.3 Fokus dan Objek Penelitian	23

3.4	Penentuan Informan	24
3.5	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.6	Teknik Keabsahan Data	26
3.7	Analisa Data	26
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	28
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian.....	28
4.1.1.	Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang	28
4.1.2.	Pokmas Lipas	29
4.1.3.	Griya Abhipraya.....	31
4.2	Hasil Penelitian	35
4.2.1.	<i>Face to face dialogue</i>	36
4.2.2.	<i>Trust building</i>	39
4.2.3.	<i>Commitment to process</i>	40
4.2.4.	<i>Shared understanding</i>	43
4.2.5.	<i>Intermediate outcomes</i>	45
4.3	Pembahasan.....	48
4.3.1.	<i>Face to face dialogue</i>	48
4.3.2.	<i>Trust building</i>	50
4.3.3.	<i>Commitment to the process</i>	51
4.3.4.	<i>Shared understanding</i>	52
4.3.5.	<i>Intermediate outcomes</i>	54
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	59
5.1	Kesimpulan	59
5.2	Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....		62
LAMPIRAN.....		66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Collaborative Process</i>	14
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	22
Gambar 3.1 Model interaktif.....	27
Gambar 4.1 Pemberian penghargaan dari Kanwil Kemenkumham Jatim.....	46
Gambar 4.2 Penambahan fasilitas Griya Abhipraya.....	46
Gambar 4.3 Kegiatan wirausaha klien	47



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kegiatan Griya Abhipraya	3
Tabel 1.2 Pencabutan litmas klien Bapas Kelas 1 Malang	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 4.1 Verifikasi <i>Collaborative Process</i> dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang.....	57



DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Keterangan
ABH	Anak Berhadapan dengan Hukum
Bapas	Balai Pemasyarakatan
BKD	Bimbingan Klien Dewasa
BNN	Badan Narkotika Nasional
CB	Cuti Bersyarat
CMB	Cuti Menjelang Bebas
Diskopindag	Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan
Lapas	Lembaga Pemasyarakatan
Litmas	Penelitian Kemasyarakatan
Napiter	Narapidana Terorisme
PB	Pembebasan Bersyarat
PK	Pembimbing Kemasyarakatan
Pokmas Lipas	Kelompok Masyarakat Peduli Pemasyarakatan
Polri	Kepolisian Negara Republik Indonesia
Rutan	Rumah Tahanan
UMKM	Usaha mikro, kecil, menengah
WBP	Warga Binaan Pemasyarakatan

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem pemasyarakatan di Indonesia berperan penting bagi para masyarakat yang sedang berhadapan dengan hukum, dengan adanya pembinaan yang dilakukan akan membantu mereka dalam masa reintegrasi di lingkungan sosial mereka. Pembinaan yang dilakukan bertujuan untuk menyadarkan akan perbuatan mereka yang melanggar hukum, mencegah mengulangi tindakan melanggar hukum, serta bagaimana mereka agar dapat diterima kembali di lingkungan masyarakat, kembali hidup dengan wajar sebagai warga yang baik dan bertanggung jawab (Ditjenpas, 2021). Sistem pemasyarakatan di Indonesia tidak hanya berfokus pada bagaimana proses hukuman berjalan, tetapi pembinaan dalam berbagai aspek juga dilakukan. Pembinaan yang dimaksud diantaranya adalah pembinaan pendidikan, keterampilan, kerohanian, dan kesadaran bermasyarakat.

Program pembinaan menjadi penting dilakukan untuk mewujudkan tujuan utama dari sistem pemasyarakatan di Indonesia, yaitu sebagai media transisi dari seorang pelanggar hukum menjadi pribadi yang lebih baik dan tidak mengulangi tindak pidana (Fatahilah & Jarodi, 2023). Dengan adanya pembinaan diharapkan dapat mengubah individu tersebut menjadi lebih mandiri, dapat bersaing di dunia luar Lapas, ataupun dapat membuka peluang usahanya sendiri. Selain itu juga diharapkan bahwa warga binaan dapat menyadari dan memahami bahwa tindakan yang mereka lakukan adalah tindakan melanggar hukum, norma, dan agama. Pembinaan dilakukan mendorong seorang individu untuk lebih banyak melakukan tindakan yang positif yang kemudian akan berpengaruh pada bagaimana individu tersebut menjalani masa reintegrasi sosial setelah selesai menjalani masa hukuman (Ditjenpas, 2021).

Dalam pelaksanaan sistem pemasyarakatan di Indonesia, terdiri dari beberapa lembaga yaitu Rumah Tahanan Negara (Rutan), Lembaga Pemasyarakatan (Lapas), dan juga Balai Pemasyarakatan (Bapas) yang semuanya berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (Ditjenpas). Salah satu unit pelaksana teknis dalam sistem pemasyarakatan yaitu Bapas. Bapas

berperan dalam melakukan penelitian kemasyarakatan, pembimbingan, pengawasan, dan pendampingan pada klien pemasyarakatan meliputi anak-anak hingga orang dewasa yang berhadapan dengan hukum, yang memperoleh hak integrasi (Undang-Undang (UU) Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasyarakatan). Pembimbing Kemasyarakatan (PK) merupakan seorang yang bertugas menjalankan fungsi Bapas tersebut. Di Jawa Timur sendiri terdapat 7 Bapas aktif, salah satunya yaitu Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang.

Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang memiliki fungsi seperti Bapas pada umumnya, wilayah kerja Bapas Kelas 1 Malang meliputi Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Probolinggo, Kabupaten Probolinggo, Pasuruan, Bangil, Lumajang, dan Batu. Sebagai salah satu upaya pemenuhan fungsi pembinaan, Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang menjalankan salah satu program yaitu Griya Abhipraya. Griya Abhipraya merupakan program yang diinisiasi oleh Ditjenpas sebagai bentuk implementasi Undang-undang No. 22 Tahun 2022 mengenai *restorative justice*. Undang-undang No. 22 Tahun 2022 menegaskan bahwa pendekatan dalam sistem pemasyarakatan berfokus pada pemulihan dan tidak menitikberatkan pada pembalasan dan penghukuman. Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang terdapat di dua Lokasi yang berada di Pujon, Kabupaten Malang dan Griya Abhipraya Tumpang. Unit kegiatan Griya Abhipraya yang ada di Bapas Kelas 1 Malang diantaranya;

- a. wajib lapor dan administratif klien Bapas Kelas 1 Malang;
- b. penyuluhan hukum, agama, dan sosial;
- c. konseling, *training*, *mentoring*, dan psikoedukasi;
- d. edukasi budidaya maggot, ikan, dan jamur;
- e. pelatihan kue basah, las, dan barista;
- f. dukungan wirausaha klien Bapas Kelas 1 Malang;
- g. pemberdayaan klien melalui unit usaha pertanian organik, budidaya ikan, jamur, dan cuci steam kendaraan bermotor.

Pada pelaksanaannya, tentu Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang tidak dapat melakukannya sendiri dikarenakan keterbatasan yang ada. Berdasarkan data bulan Maret 2026, klien Bapas Kelas 1 Malang terhitung sebanyak 3.931 orang.

Tentu jumlah tersebut tidak seimbang dengan sumber daya manusia Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang yang hanya memiliki 38 PK. Sebagai upaya dalam mengatasi keterbatasan tersebut, Bapas Kelas 1 Malang menggandeng masyarakat yang tergabung dalam Pokmas Lipas. Pokmas Lipas merupakan singkatan dari Kelompok Masyarakat Peduli Pemasyarakatan, sebuah organisasi yang terdiri dari masyarakat yang membantu pencapaian tujuan Sistem Pemasyarakatan untuk mendorong para warga binaan dapat menjadi individu yang lebih baik, menyadari kesalahan, dan tidak mengulangi pelanggaran hukum sehingga mereka dapat kembali diterima di masyarakat dengan baik.

Dengan bermacam unit kegiatan yang ada di Griya Abhipraya, Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang menetapkan target peserta kegiatan sekitar 20 peserta, cukup sedikit dikarenakan adanya keterbatasan anggaran atau tidak ada anggaran khusus yang dialokasikan untuk pelaksanaan kegiatan tersebut. Pada tabel 1.1 merupakan rincian pelaksanaan kegiatan Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang beserta dengan jumlah peserta yang hadir. Dengan adanya data tersebut terlihat jumlah klien yang mengikuti program Griya Abhipraya secara total hanya 182 klien. Jumlah tersebut tidak mencapai separuh dari keseluruhan klien Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang yang membutuhkan pembinaan dan pelatihan dari program Griya Abhipraya.

Tabel 1.1 Kegiatan Griya Abhipraya

Nama kegiatan	Jumlah peserta
Bimbingan keterampilan pelatihan olahan produk turunan maggot	8 klien
Bimbingan keterampilan pembuatan kue basah	20 klien
Bimbingan kepribadian ceramah agama dan motivasi diri	20 klien
Bimbingan keterampilan pembuatan kue basah dan barista	13 klien
Bimbingan kemandirian pelatihan barista	10 klien
Bimbingan kepribadian “Motivasi diri menjadi pribadi yang teguh”	20 klien
Bimbingan keterampilan pelatihan pembuatan bakso dan cwiemie	18 klien
Bimbingan kepribadian penyuluhan hukum dan ceramah agama	20 klien
Bimbingan kemandirian budidaya jamur tiram, ikan lele, dan udang gala	20 klien
Bimbingan kepribadian konseling dan kajian Islami klien pemasyarakatan	20 klien
Pengembangan budidaya ikan lele dan pertanian hortikultura	10 klien
Cuci steam kendaraan bermotor	1 klien
Dukungan wirausaha klien	2 klien

sumber: data diolah peneliti 2026

Adanya program Griya Abhipraya dan kolaborasinya juga menargetkan dapat mengurangi residivisme, namun pada pelaksanaannya residivisme masih terjadi pada klien Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang. Pencabutan tersebut terjadi karena beberapa faktor salah satunya yaitu klien melakukan pengulangan tindak pidana ataupun tidak memenuhi kewajiban wajib lapor. Hal ini menunjukkan bahwa program pembinaan Griya Abhipraya masih belum maksimal pelaksanaannya.

Tabel 1.2 Pencabutan litmas klien Bapas Kelas 1 Malang

Tahun	Jumlah pencabutan litmas
2025	115
2026 (Januari-April)	66

Sumber: data diolah peneliti 2026

Kolaborasi yang dilakukan oleh Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang menjadi jawaban pada kompleksnya kebutuhan klien dan keterbatasan yang dimiliki oleh Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang. Kolaborasi yang melibatkan aktor lain yang berasal dari luar pemerintahan akan menjadi tantangan tersendiri dikarenakan banyaknya perbedaan kepentingan, perbedaan prinsip kerja dan keterbatasan koordinasi (Noor dkk., 2022). Dengan adanya kolaborasi maka diikuti dengan partisipasi aktif setiap *stakeholder*, pembagian kerja yang jelas, terciptanya rasa saling ketergantungan antar *stakeholder* dan menciptakan nilai bersama (*shared value*).

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan empiris yang signifikan antara target ideal dengan realitas lapangan terkait program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang. Adanya keterbatasan alokasi anggaran untuk operasional, memaksa Bapas untuk membatasi kuota peserta kegiatan Griya Abhipraya, sehingga program ini baru menyerap 182 klien Bapas Kelas 1 Malang. Angkat tersebut tidak seimbang karena tidak menyentuh separuh dari keseluruhan klien aktif Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang yaitu sejumlah 3.931 klien. Di sisi lain, terjadi disfungsi kolaborasi di mana pada tiga pokmas lipas yang digandeng, kini hanya bertahan satu mitra perorangan yang aktif, disebabkan kendala kesibukan dan sifat kemitraan yang sukarela tanpa adanya imbalan.

Dampak dari belum optimalnya program ini, terlihat dari angka residivisme yang masih cukup banyak pada wilayah kerja Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang, di mana kasus pencabutan program reintegrasi sosial pada tahun 2025 masih berada pada angka 115 kasus.

Di samping permasalahan empiris, terdapat juga kesenjangan teoritis yang dikarenakan literatur pada tata kelola kolaboratif selama ini masih banyak membahas mengenai kebijakan secara umum. Sementara itu, kajian yang membahas lebih mendalam mengenai dinamika proses kolaborasi pada lembaga peradilan pidana seperti Balai Pemasyarakatan masih sangat terbatas. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Janah, dkk (2025) mengenai program pengelolaan sampah di Kota Cilegon menunjukkan kegagalan proses kolaborasi akibat komunikasi antar-aktor yang bersifat insidental dan ketiadaan wadah eksklusif. Kajian dari Dwi Agustina (2017) dalam ranah penanggulangan bencana juga memperlihatkan bahwa hubungan kolaborasi rentan melemah di tahap akhir karena hilangnya peran dan komitmen dari aktor non-pemerintah. Sementara itu, penelitian dari M. Daniel Akbar (2024) yang mengkaji pengembangan Sekolah Kopi Raisa menitikberatkan analisis pola kerja sama lintas sektor menggunakan landasan teori Morse & Stephens.

Keterbatasan teoretis ini juga diperkuat oleh studi kasus dari Budiyanto (2023) di Bapas Kelas I Surakarta, yang menemukan bahwa *collaborative governance* dalam pembimbingan klien pemasyarakatan dengan kasus terorisme belum berjalan optimal akibat kendala pada dimensi *institutional design* dan dinamika *collaborative process* lintas sektor. Hingga saat ini, belum ada studi empiris yang secara mendalam menguji dan memverifikasi kelima tahapan *Collaborative Process* model Ansell dan Gash (2008)—yang meliputi *face to face dialogue*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding*, dan *intermediate outcomes*—ke dalam lokus program pemberdayaan mantan narapidana di bawah naungan Bapas melalui program Griya Abhipraya. Adanya perpaduan kesenjangan tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji secara mendalam bagaimana proses kolaborasi yang terjadi pada program Griya Abhipraya melalui

penelitian skripsi dengan judul “*Collaborative Process* dalam Pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah tertera di atas, maka dapat diuraikan rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana *collaborative process* yang terjadi pada pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah tujuan penelitian ini untuk medeskripsikan dan menganalisis bagaimana proses kelola kolaborasi yang ada pada pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu khususnya pada bidang administrasi negara dan tata kelola kolaborasi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai penerapan konsep kolaborasi dalam konteks lembaga sistem pemasarakatan, serta menjadi referensi bagi penelitian yang akan datang dengan topik model kolaborasi dalam sektor publik.
2. Manfaat akademis, penelitian ini merupakan sarana bagi peneliti untuk mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan pada Program Studi Administrasi Negara ke dalam kegiatan penelitian ilmiah, khususnya berkaitan dengan tata kelola kolaboratif dalam sektor publik. Selain itu, penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara.
3. Manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi instansi terkait dalam mengoptimalkan program Griya Abhipraya. Dari hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi

lembaga pemerintah lainnya dalam merancang kegiatan yang berbasis kolaborasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep dasar pada penelitian ini dibangun berdasarkan fenomena sosial yang terkait bagaimana proses kolaborasi dalam program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang. Adapun konsep dasar yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya administrasi publik, tata kelola kolaborasi, pemasarakatan dan reintegrasi sosial.

2.1 Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang berfokus pada penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik mulai dari pemerintah tingkat tertinggi hingga pemerintah yang berada di level terendah. Waldo (1955) menyebutkan bahwasannya administrasi publik dapat didefinisikan dalam dua pemahaman, administrasi publik yang merupakan organisasi dan pengelolaan sumber daya baik manusia dan material yang bertujuan untuk mencapai tujuan pemerintah, lalu definisi kedua adalah administrasi publik adalah seni dan ilmu manajemen yang diterapkan dalam urusan kenegaraan. Menurut Revida (2021) administrasi publik adalah proses kerja sama yang dilakukan oleh pemerintah dengan rasionalitas tertentu yang di dalamnya meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan pada setiap kegiatan pemerintah dan kebijakan untuk mencapai sebuah tujuan yaitu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan sebuah proses yang melibatkan manajemen pengelolaan sumber daya manusia dan material secara rasional dan terorganisir yang dilakukan oleh pemerintah, dengan tujuan agar dapat memberikan pelayanan efektif dan berkualitas terhadap masyarakat.

Administrasi publik telah mengalami transformasi perkembangan sepanjang sejarah yang mencerminkan bahwasannya terdapat pergeseran nilai sosial, ekonomi dan politik yang ada di masyarakat. Pergeseran tersebut juga berpengaruh pada bagaimana pemerintah melakukan pengelolaan terhadap sumber daya yang ada dan bagaimana pendekatannya kepada masyarakat. Paradigma administrasi adalah merupakan sebuah cara pandang fundamental yang berasal dari

kebenaran, konsep, metodologi dan pendekatan yang digunakan dalam administrasi (Erika Revida dkk., 2021). Dalam bukunya, Wirata, dkk (2024) menjelaskan terdapat 5 paradigma administrasi publik

1. Paradigma birokrasi

Paradigma ini adalah paradigma yang paling mendasar, dikembangkan oleh Max Weber pada awal abad ke-20. Paradigma birokrasi ini berpegang teguh pada struktur hierarki, aturan formal, spesialisasi tugas, dan netralitas birokrasi. Weber (1978) mendeskripsikan birokrasi yang ideal ditandai dengan struktur hierarki yang jelas, aturan serta regulasi yang sistematis. Paradigma birokrasi memiliki tujuan untuk mencapai efisiensi semaksimal mungkin dalam pelaksanaan kebijakan pajak, penegakan hukum, atau manajemen pelayanan. Paradigma birokrasi melahirkan birokrasi yang formal, disiplin, dan terdesentralisasi, namun terdapat kekurangan yaitu kurang responsif, tidak fleksibel karena kuatnya hierarki dan aturan formal, dan kebutuhan masyarakat yang dinamis sulit terjangkau karena tidak adaptif terhadap perubahan. Paradigma birokrasi menjadi dasar penting dalam ilmu administrasi karena menjadi kerangka kerja yang terstruktur untuk pengelolaan organisasi (Gede Wirata dkk., 2024).

2. Paradigma *New Public Administration* (NPA)

Paradigma *New Public Administration* atau yang disingkat NPA ini muncul pada akhir 1960 an sebagai kritik pada paradigma sebelumnya yang dianggap kurang memenuhi nilai-nilai sosial. Dalam buku *The New Public Administration* yang ditulis oleh H. George Frederickson (1980), menyatakan bahwa NPA digagas dengan tujuan untuk menegaskan elemen keadilan sosial, demokrasi, dan partisipasi publik dalam administrasi publik. NPA membahas mengenai keterlibatan masyarakat dan akuntabilitas dalam administrasi publik sangatlah penting, menganggap bahwa administrasi tidak hanya sebagai mekanisme tetapi sebagai agen perubahan sosial (Gede Wirata dkk., 2024). NPA berhasil menegaskan bahwa nilai-nilai sosial dan transparansi dalam administrasi publik

sangatlah penting, namun NPA mengabaikan aspek efisiensi operasional dalam birokrasi.

3. Paradigma *New Public Management* (NPM)

Paradigma NPM muncul pada akhir 1980-an dengan mengadaptasi prinsip manajemen yang ada pada sektor swasta dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja sektor publik. NPM mengusahakan tata kelola pemerintahan menjadi seperti bisnis dengan berorientasi pada efisiensi operasional, pengurangan birokrasi, dan peningkatan kualitas pelayanan (Gede Wirata dkk., 2024). Christopher Hood (1991) menyatakan bahwa pada pelaksanaan NPM yang berorientasi pada efisiensi dan hasil, dapat kemungkinan mengabaikan nilai sosial dan keadilan sehingga berpotensi mengabaikan kebutuhan masyarakat.

4. Paradigma *Governance*

Paradigma *Governance* muncul pada abad ke-20 dengan menegaskan akan pentingnya koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai aktor untuk menjawab keterbatasan yang ada pada administrasi publik. Paradigma ini memperkenalkan “*Good Governance*” yang memiliki prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsivitas. Rosenbloom (2002, sebagaimana dikutip dalam Wirata, 2024) menyatakan bahwa *Governance* berfokus pada manajemen yang efektif dengan keterlibatan berbagai *stakeholder* dalam pengambilan keputusan. Paradigma *Governance* berupaya untuk mengatasi tantangan yang ada pada model-model sebelumnya dengan memberikan alternatif keterlibatan dari berbagai aktor dalam masyarakat (Gede Wirata dkk., 2024).

5. Paradigma *Public Value Management* (PVM)

Paradigma PVM muncul pada abad ke-21 dengan pendekatan yang berorientasi pada masyarakat sebagai tujuan utama dari administrasi publik. Mark Moore (1995) yang mengembangkan paradigma ini berpendapat bahwa sangat penting untuk menciptakan nilai sosial dan ekonomi yang signifikan bukan hanya berfokus pada efisiensi operasional dan output yang terukur. Paradigma ini tidak hanya melibatkan manajemen sumber daya

yang efisien, tetapi juga memastikan bahwa setiap kegiatan pemerintahan dapat memberikan dampak positif yang signifikan dan kontribusi yang aktif terhadap masyarakat. Paradigma ini memberikan masukan bagi pemerintah untuk lebih berinovasi dalam merancang dan melaksanakan kebijakan agar lebih menyeluruh dan berkelanjutan (Gede Wirata dkk., 2024).

Penelitian ini memiliki relevansi dengan paradigma *governance* yang mana paradigma tersebut menekankan akan pentingnya penerapan kolaborasi dan keterlibatan berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan dan juga menjawab kompleksitas kebutuhan masyarakat. Relevan dengan pengembangan program Griya Abhipraya yang memerlukan koordinasi serta kolaborasi antara Bapas dengan Pokmas Lipas

2.2 Tata Kelola Kolaborasi

Kolaborasi berasal dari bahasa latin *Collaborate* yang memiliki makna bekerja sama. Kolaborasi merupakan sebuah proses kerja sama yang terjadi antara dua pihak atau lebih dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam administrasi, kolaborasi seringkali disandingkan dengan tata kelola (*Governance*) dikarenakan mengacu pada sebuah proses dimana kolektif dihasilkan dalam sistem sosial (Sentanu et al., 2024). Tata kelola kolaboratif merupakan sebuah proses dan susunan dalam pengambilan keputusan dan manajemen kebijakan publik dengan melibatkan berbagai aktor yang berasal dari berbagai latar belakang dengan tujuan publik (Emerson dkk., 2012). Kolaborasi menurut Ansell dan Gash (2008) merupakan sebuah proses aktor sektor publik dan non-publik terlibat dalam sebuah diskusi yang bertujuan untuk meraih kesepakatan pada pelaksanaan kebijakan publik, program bersama ataupun pengelolaan aset publik. Kolaborasi menurut Noor, dkk (2022) merupakan sebuah cara kerja yang dilakukan secara bersama atau bekerja bersama dengan pihak lain dalam suatu kegiatan untuk mencapai sebuah tujuan. Menurut Morse & Stephens (2012) kolaborasi menjadi modifikator tata kelola yang menegaskan bahwa sebuah proses bersifat inklusif dan partisipatif, dimana masyarakat juga berperan secara aktif.

Kolaborasi yang berhasil, tidak lepas dari prosesnya yang berjalan dengan benar, koordinasi yang baik antar aktor yang terlibat, dan memenuhi prinsip-prinsip kolaborasi. Dalam perspektif administrasi publik, prinsip kolaborasi dapat dikaitkan dengan konsep *good governance* (Sentanu dkk., 2024). Adapun prinsip yang dimaksud adalah partisipasi, supremasi hukum, transparansi, daya tanggap, berorientasi pada konsensus, kesetaraan dan inklusivitas, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. Menurut Edralin dan Whitaker yang ditulis kembali oleh Keban (2004) menjelaskan bahwa prinsip dari kolaborasi adalah keterbukaan, tanggung jawab, berperan aktif, efisien, kebersamaan, dan tidak saling merugikan.

Proses kolaborasi menurut Ansell dan Gash (2008) terdapat lima tahap dalam kolaborasi, yaitu;

1. Pertama adalah tahap *face to face dialogue* atau dialog tatap muka. Sebagai sebuah proses yang berfokus pada kesepakatan bersama, komunikasi sangat diperlukan bagi para *stakeholder* yang terlibat dalam kolaborasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Dialog tatap muka menjadi awal yang krusial sebelum melanjutkan ke tahapan kolaborasi selanjutnya.
2. Tahap kedua yaitu *trust building* atau membangun kepercayaan, kepercayaan menjadi pondasi dalam proses kolaborasi. Rasa saling percaya yang ada pada para *stakeholder* menjadi kunci keefektifan kolaborasi, tanpa adanya rasa saling percaya maka kolaborasi sulit berjalan dengan baik. Tahap membangun kepercayaan, merupakan tahapan yang sulit namun menjadi aspek yang paling menonjol dalam membangun kolaborasi. Pemimpin yang kolaboratif menyadari bahwa membangun kepercayaan merupakan sebuah keharusan dan juga terdapat resiko didalamnya. Membangun kepercayaan membutuhkan waktu yang lama dan komitmen jangka panjang yang harus dilalui untuk mencapai hasil kolaborasi yang diinginkan.
3. Tahap ketiga yaitu *commitment to the process* atau komitmen terhadap proses, tahap ini erat kaitannya dengan motivasi untuk berkolaborasi. Dengan adanya komitmen maka menunjukkan tekad untuk mencapai

tujuan yang ditetapkan dengan terlaksananya kolaborasi. Adanya komitmen yang kuat dari para pemangku kepentingan menjadi faktor yang kuat untuk penentuan hasil dari kolaborasi yang dijalankan. Komitmen erat kaitannya dengan motivasi untuk menjalankan kolaborasi, dengan komitmen yang lemah maka dalam menjalankan kolaborasi akan dijalankan dengan setengah hati. Tahap ini juga menjadi dilema dikarenakan stakeholder harus bersedia dan mematuhi apapun hasil diskusi walaupun hasilnya mungkin berlawanan dengan yang pihaknya setuju.

4. Tahap keempat yaitu *shared understanding* atau pemahaman bersama, dengan *stakeholder* yang terlibat dari berbagai latar belakang yang berbeda membuat kemungkinan adanya perbedaan pendapat dan persepsi. Penting bagi para pemangku kepentingan untuk memahami apa visi dan misi dalam kolaborasi, sehingga mengetahui apa yang akan mereka capai dengan adanya kolaborasi. Adanya pemahaman bersama sangat penting untuk meminimalisir konflik dan memperkuat kerja sama.
5. Tahap yang terakhir yaitu *intermediate outcomes* atau hasil antara, dengan adanya hasil yang muncul pada pertengahan proses kolaborasi dapat memperkuat motivasi. Keberhasilan-keberhasilan kecil yang dicapai tidak hanya menjadi indikator kemajuan, tetapi juga berperan sebagai pemicu yang memperkuat dinamika interaksi antar pihak yang terlibat. Melalui capaian-capaian tersebut, para pemangku kepentingan memperoleh bukti nyata bahwa kerja sama yang dibangun berada pada jalur yang tepat, sehingga meningkatkan rasa percaya dan keyakinan terhadap proses yang sedang berlangsung. Setiap pencapaian baru yang diraih akan memperkuat aspek kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*) antar pemangku kepentingan, yang pada gilirannya mendorong partisipasi yang lebih aktif dan terbuka. Siklus ini akan terus berulang dan berkembang, sehingga membentuk fondasi yang kokoh bagi terciptanya kolaborasi yang berkelanjutan dan efektif.

Gambar 2.1 *Collaborative Process*

(Sumber: Chris Ansell dan Alison Gash, 2008)

2.3 Pemasyarakatan

Menurut undang-undang Nomor 22 tahun 2022 tentang pemasyarakatan, pemasyarakatan merupakan subsistem dari peradilan pidana yang bertugas untuk menyelenggarakan penegakan hukum pada bidang perlakuan terhadap tahanan, anak, dan warga binaan. Waluyo (2023) mendefinisikan bahwa pemasyarakatan merupakan suatu sistem yang digunakan untuk pembinaan pengembangan kepribadian para narapidana di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) tanpa memisahkan diri dari lingkungan asalnya atau sekelilingnya dengan tujuan agar menjadi anggota Masyarakat yang berguna sesuai dengan falsafah Pancasila.

Sistem pemasyarakatan dikenalkan oleh Dr. Sahardjo, S.H., pada tahun 1964 dalam konferensi Dinas Direktorat Pemasyarakatan, yang digunakan untuk mengganti sistem kepenjaraan yang bersifat menghukum bertransformasi menjadi sistem yang lebih manusiawi dengan sistem pemasyarakatan yang bersifat membina. Sistem pemasyarakatan tidak hanya berfokus pada pengendalian dan penegakan hukum, tetapi juga berupaya untuk melakukan pembinaan moral, sosial, dan juga keterampilan agar warga binaan setelah menjalani masa hukumannya dapat kembali beradaptasi dengan lingkungan masyarakat. Pada sistem pemasyarakatan, seorang narapidana dipandang sebagai makhluk tuhan, individu,

anggota masyarakat, dan subjek pembinaan sehingga perlakuan lebih diarahkan ke pekerjaan yang produktif (Waluyo, 2023).

Dalam undang-undang Nomor 22 tahun 2022 dijelaskan bahwa sistem pemasyarakatan diselenggarakan dengan tujuan memberikan jaminan perlindungan terhadap hak narapidana dan anak, memberikan perlindungan terhadap masyarakat dari tindakan residivisme, dan memperbaiki kepribadian dan kemandirian narapidana agar dapat menyadari kesalahan dan mendorong untuk memperbaiki diri sehingga dapat diterima kembali di masyarakat dan dapat hidup dengan baik, taat hukum, bertanggung jawab dan berperan aktif. Sistem pemasyarakatan memiliki prinsip diantaranya; pengayoman, non diskriminasi, kemanusiaan, gotong royong, kemandirian, proporsionalitas, profesionalitas, dan kehilangan kemerdekaan sebagai satu-satunya penderitaan. Adanya sistem pemasyarakatan sendiri berfungsi sebagai; pelayanan, pembinaan, pembimbingan kemasyarakatan, perawatan, pengamanan, dan pengamatan.

Relevansi konsep pemasyarakatan dalam penelitian ini terdapat pada kedudukan program Griya Abhipraya sebagai manifestasi dari pergeseran paradigma hukum kurungan menuju sistem pembinaan yang lebih humanis dan berbasis *restorative justice*. Sebagai Unit Pelaksana Tekni, Bapas Kelas 1 Malang bertanggung jawab besar dalam pelaksanaan fungsi pembimbingan dan pengawasan yang komprehensif untuk klien pemasyarakatan. Melalui konsep pemasyarakatan, pengembangan program Griya Abhipraya diteliti untuk melihat sejauh mana fungsi pembinaan sosial, moral, dan keterampilan yang produktif dapat berjalan dengan maksimal di tengah keterbatasan yang ada. Dengan pemahaman mendalam mengenai sistem pemasyarakatan menjadi fondasi penting bagi peneliti untuk menganalisis urgensi keterlibatan Pokmas Lipas dalam membantu Bapas mewujudkan tujuan pemasyarakatan dengan baik.

2.4 Reintegrasi Sosial

Reintegrasi sosial merupakan sebuah proses kembalinya seorang individu ke masyarakat dengan norma, nilai, dan sistem sosial yang berlaku (Sunarso, 2012). Dalam sistem pemasyarakatan, reintegrasi sosial merupakan sebuah masa dimana seorang narapidana telah menjalani 2/3 dari masa hukuman yang telah ditetapkan

oleh peradilan dan memenuhi syarat untuk mendapatkan hak integrasi. Sama seperti sistem pemasyarakatan, reintegrasi sosial bertujuan untuk memastikan individu yang telah menjalani masa hukuman dapat kembali aktif menjalankan perannya di kehidupan sosial masyarakat dan menekan tindakan residivisme. Proses dalam reintegrasi sosial dapat mencakup pembinaan mental, sosial, dan keterampilan kerja yang pelaksanaannya berkesinambungan di dalam dan di luar Lapas. Undang-undang Nomor 22 Tahun 2022 menjelaskan bahwa reintegrasi sosial menjadi bagian terakhir dalam sistem pemasyarakatan yang membutuhkan peran dukungan keluarga, masyarakat, dan Lembaga terkait dalam mendukung keberhasilan reintegrasi individu tersebut.

Reintegrasi sosial bagi seseorang yang telah berhadapan dengan hukum menjadi tantangan tersendiri. Setelah menjalani masa pidana, individu tersebut seringkali mengalami kesulitan dalam kembali ke kehidupan masyarakat dikarenakan stigma sosial yang memandang berbeda individu tersebut sehingga kurangnya dukungan sosial yang didapat, serta rendahnya akses terhadap pekerjaan. Reintegrasi sosial menjadi upaya yang dilakukan oleh pemerintah yang melibatkan masyarakat untuk memfasilitasi pemenuhan hak hidup manusia seorang narapidana mulai dari aspek psikologos, sosial, dan ekonomi (Perdamaian, 2020). Hal tersebut bertujuan agar mantan narapidana dapat kembali berdaya dan mampu hidup di tengah-tengah masyarakat. Reintegrasi sosial pada seorang narapidana yang berjalan dengan baik dan produktif menjadi kunci penting untuk mencegah tindakan residivisme (Kesaulya dkk., 2025). Menurut Bazemore dan Erbe sebagaimana dikutip dalam Kesaulya (2025) program rehabilitasi dan dukungan sosial menjadi elemen yang harus berpengaruh aktif dalam mendorong keberhasilan reintegrasi sosial yang utuh dan berkelanjutan.

Konsep ini memiliki relevansi karena dengan keberhasilan kembalinya seorang individu ke tengah masyarakat secara wajar merupakan tujuan akhir dari adanya program Griya Abhipraya. Adanya tantangan besar yang dihadapi oleh mantan narapidana pascapenahanan, mulai dari tantangan ekonomi hingga resistensi yang datang dari masyarakat, adanya konsep ini membantu peneliti untuk membedah dinamika interaksi sosial yang ada di masyarakat. Melalui konsep

reintegrasi sosial, penelitian ini berfokus mengevaluasi bagaimana kolaborasi lintas sektor yang dibangun oleh Bapas Kelas 1 Malang dan Pokmas Lipas mampu menyediakan sistem pendukung yang bekerja dengan baik.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai tata kelola kolaborasi dalam sektor publik telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan fokus lokus, program, serta landasan teoritis yang beragam. Sebagai bahan perbandingan dan pijakan akademik, peneliti mengkaji 4 literatur penelitian terdahulu yang relevan dengan tema kolaborasi.

1. Penelitian pertama dilakukan oleh Sigit Budiyanto (2023) yang berjudul “Model Collaborative Governance dalam Pembimbingan Klien Pemasyarakatan Tindak Pidana Terorisme (Studi Kasus di Balai Pemasyarakatan Kelas I Surakarta)”. Pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi yang berjalan di Bapas Kelas 1 Surakarta belum cukup optimal karena terdapat ketimpangan kondisi awal, desain kelembagaan yang belum mewadahi seluruh aktor yang terlibat, serta terhambatnya pembangunan kepercayaan dan komitmen antar aktor. Perbedaan penelitian terdapat pada fokus objek yang dikaji, penelitian terdahulu mengkaji bimbingan klien terorisme dengan batas data tahun 2023. Sedangkan penelitian ini secara spesifik berfokus pada program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang dengan menyajikan kebaruan data hingga tahun 2026.
2. Penelitian Samrotul Janah, dkk (2025) yang berjudul “Collaborative Governance Dalam Pelaksanaan Program Pengelolaan Sampah Plastik Berbasis Ekonomi Sirkular di Industri Pengelolaan Sampah Terpadu Atasi Sampah Mandiri (IPST ASARI)” menemukan adanya disfungsi kolaborasi. Masalah yang ditemukan meliputi ketimpangan sumber daya manusia serta anggaran, kurangnya partisipasi pemangku kepentingan, forum diskusi yang masih bersifat insidental, serta lemahnya peran pemimpin sebagai fasilitator. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada objek yang diteliti dan batasan penelitian yang hanya berfokus pada dimensi proses kolaborasi model Ansell & Gash (2008).
3. Penelitian lain yang mengkaji keberhasilan dampak kolaborasi dilakukan oleh M. Daniel Akbar (2024) dengan judul penelitian “Pola Kolaborasi Pada Sekolah Kopi Raisa Dalam Pengembangan Kopi Rakyat di Kecamatan Sumber

Wringin Kabupaten Bondowoso”. Pada penelitian ini menyimpulkan bahwa kolaborasi lintas sektor telah memberikan dampak positif yang signifikan dalam perkembangan industri kopi rakyat dan mampu menjawab permasalahan para petani lokal. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada objek yang diteliti dan landasan teoritis yang digunakan.

4. Pada penelitian Dwi Agustina (2017) yang berjudul “Kolaborasi Antara Aparatur Birokrasi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Forum Pengurangan Risiko Bencana (FPRB) DIY dalam Penyelenggaraan Penanggulangan Bencana di Daerah Istimewa Yogyakarta” menunjukkan bahwa hubungan kerja sama para pemangku kepentingan rentan mengalami penurunan pada tahap terakhir kolaborasi. Kolaborasi berjalan dengan baik pada tahap awal namun kemudian mengalami penurunan pada tahap bencana tanggap darurat dan pasca bencana yang diakibatkan hilangnya peran dan komitmen dari aktor non-pemerintah. Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu dikarenakan pada penelitian terdahulu berfokus pada kolaborasi yang berjalan pada tiga tahapan bencana.

Terkait dengan persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, dapat dilihat melalui tabel berikut;

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Sigit Budiyanto	Model Collaborative Governance dalam Pembimbingan Klien Pemasyarakatan Tindak Pidana Terorisme (Studi Kasus di Balai Pemasyarakatan Kelas I Surakarta)	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa konsep <i>Collaborative Governance</i> dalam pembimbingan klien pemasyarakatan tindak pidana kasus terorisme di Bapas Kelas 1 Surakarta berjalan belum cukup optimal. Hal ini dipengaruhi oleh kondisi awal yang timpang, desain kelembagaan yang belum mewadahi seluruh aktor. Serta dinamika proses kolaborasi yang terhambat dalam membangun kepercayaan dan komitmen antara pemangku kepentingan.
Persamaan:	Penelitian yang dilakukan oleh Sigit Budiyanto memiliki persamaan yang kuat dengan penelitian sekarang pada tema besar dan lokus lembaga yang diteliti. Kedua penelitian ini sama-sama mengkaji mengenai penerapan tata kelola kolaboratif (<i>collaborative governance</i>) di dalam institusi peradilan pidana,	

	secara spesifik pada Unit Pelaksana Teknis Balai Pemasarakatan (Bapas)	
Perbedaan:	Perbedaan yang mendasar pada penelitian ini terletak pada fokus objek dan program yang dikaji. Penelitian ini berfokus pada model tata kelola bimbingan bagi klien tindak pidana terorisme secara umum, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada program Griya Abhipraya. Selain itu, perbedaan signifikan juga ditemukan pada lokus dan waktu pembaruan data empiris; di mana penelitian terdahulu mengambil tempat di Bapas Kelas I Surakarta dengan pembatasan data hingga tahun 2023, sementara penelitian ini mengambil lokus di Bapas Kelas 1 Malang dengan menyajikan kebaruan data lapangan terbaru hingga tahun 2026	
Samrotul Janah, Zikri Dwi Darmawan, Monica Ayu Ningrum, Maya Puspita Dewi (2025)	Collaborative Governance Dalam Pelaksanaan Program Pengelolaan Sampah Plastik Berbasis Ekonomi Sirkular di Industri Pengelolaan Sampah Terpadu Atasi Sampah Mandiri (IPST ASARI)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pelaksanaan beberapa variabel belum berjalan dengan baik, pada kondisi awal masih terdapat ketimpangan sumber daya manusia dan anggaran yang dimiliki oleh para stakeholder. Pada desain kelembagaan partisipasi stakeholder masih kurang dan forum diskusi masih dilaksanakan secara insidental dan belum terdapat forum eksklusif. Pemimpin belum mampu menjadi fasilitator dan mediator bagi para stakeholder.
Persamaan:	Persamaan mendasar antara penelitian sekarang dengan studi yang dilakukan oleh Samrotul Janah, dkk terletak pada landasan teoretis atau konseptual yang digunakan sebagai pisau analisis. Kedua penelitian ini sama-sama mengadopsi model tata kelola kolaboratif yang dikemukakan oleh Chris Ansell dan Alison Gash (2008).	
Perbedaan:	Terdapat perbedaan pada objek yang diteliti. Penelitian tersebut meneliti Collaborative Governance pada pelaksanaan program pengelolaan sampah di IPST ASARI Kota Cilegon, sedangkan peneliti akan meneliti Collaborative Process pada program Griya Abhipraya yang ada di Bapas Kelas 1 Malang. Peneliti juga akan lebih fokus hanya pada proses kolaborasinya saja sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Ansell dan Gash.	
M. Daniel Akbar (2024)	Pola Kolaborasi Pada Sekolah Kopi Raisa Dalam Pengembangan Kopi Rakyat di Kecamatan Sumber Wringin Kabupaten Bondowoso	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa proses kolaborasi pada pengembangan Sekolah Kopi Raisa menjadi jawaban pada permasalahan yang dihadapi oleh para petani kopi di Bondowoso. Adanya kolaborasi yang mengembangkan sekolah kopi raisa memberikan dampak yang positif dalam pengembangan industri kopi
Persamaan:	Penelitian yang dilakukan oleh M. Daniel Akbar memiliki persamaan dengan penelitian sekarang dalam hal dampak atau <i>outcome</i> ekonomi yang dihasilkan dari sebuah kerja sama. Kedua penelitian ini sama-sama membuktikan bahwa jalinan kolaborasi	

	lintas sektor yang kuat mampu memberikan dampak positif yang signifikan dalam menjawab permasalahan di lapangan.	
Perbedaan:	Terdapat perbedaan pada objek yang diteliti. Penelitian tersebut meneliti pola kolaborasi pengembangan Sekolah Kopi Raisa di Bondowoso, sedangkan peneliti akan meneliti proses kolaborasi program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang. Perbedaan lainnya terdapat pada teori yang digunakan, yang mana penelitian tersebut menggunakan teori yang dikemukakan oleh Morse & Stephens.	
Dwi Agustina (2017)	Kolaborasi Antara Aparatur Birokrasi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Forum Pengurangan Risiko Bencana (FPRB) DIY dalam Penyelenggaraan Penanggulangan Bencana di Daerah Istimewa Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan pada tahap pra bencana, proses kolaborasi masih berjalan dan terjalin dengan baik. Pada tahap tanggap darurat dan pasca bencana, kolaborasi yang terjadi antara pemerintah daerah dan forum tersebut melemah karena peran forum yang terlibat semakin menghilang pada tahap akhir bencana.
Persamaan:	Persamaan antara penelitian sekarang dengan kajian dari Dwi Agustina terletak pada analisis dinamika peran dan komitmen para aktor yang terlibat di dalam siklus kolaborasi. Kedua penelitian ini sama-sama mengidentifikasi bahwa hubungan kerja sama antar-pemangku kepentingan rentan mengalami fluktuasi atau penurunan. Keduanya juga menyoroti tantangan yang serupa, di mana keberlanjutan sebuah program kolaboratif sering kali terhambat atau melemah akibat hilangnya peran, keterbatasan waktu, serta penurunan komitmen dari aktor non-pemerintah atau mitra yang bersifat sukarela.	
Perbedaan:	Terdapat perbedaan dalam objek dan fokus yang diteliti, yang mana pada penelitian tersebut berfokus pada bagaimana kolaborasi terjadi pada tiga tahap bencana. Sedangkan peneliti akan lebih fokus pada tahap proses kolaborasi pengembangan program Griya Abhipraya sebagaimana yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash.	

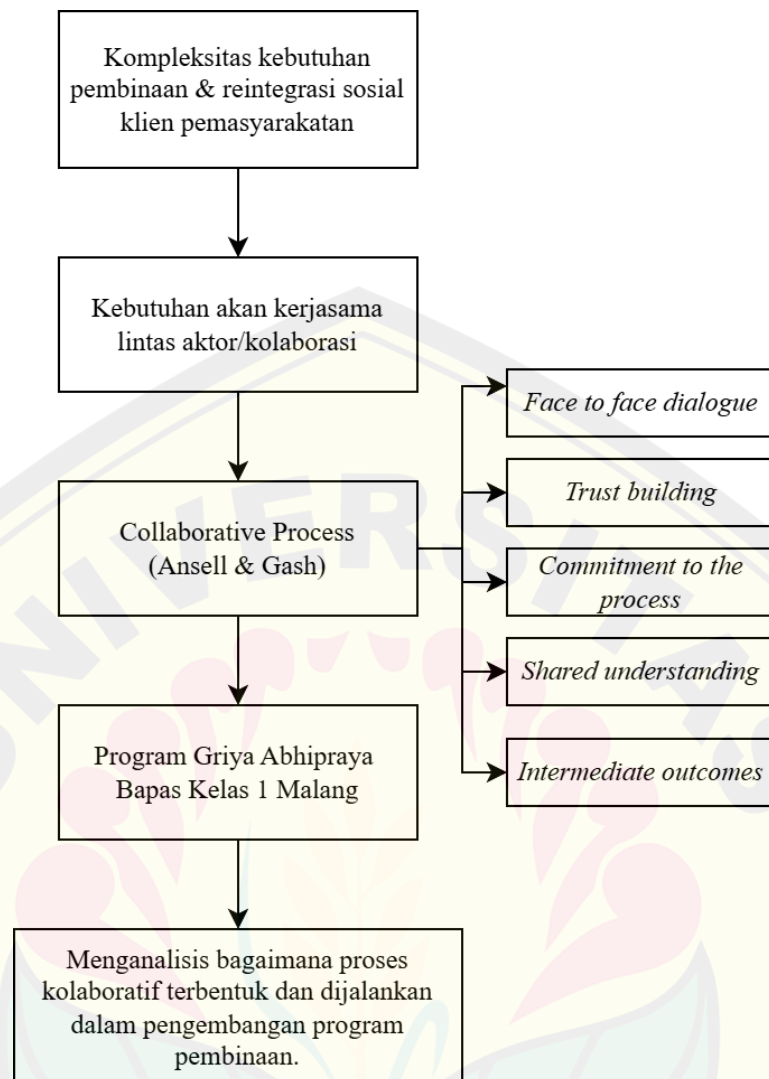
Sumber: Data diolah peneliti, 2025

2.6 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun, alur pemikiran dalam penelitian ini berangkat dari adanya kompleksitas kebutuhan pembinaan dan reintegrasi sosial klien masyarakat. Kondisi empiris menunjukkan bahwa para klien masyarakat tidak hanya membutuhkan pengawasan yang bersifat administratif, melainkan juga memerlukan pembinaan kepribadian, pembekalan keterampilan mandiri, dukungan sosial, hingga penguatan mental agar mereka siap kembali ke tengah kehidupan masyarakat. Kompleksitas kebutuhan ini memicu

terjadinya kebutuhan akan kerja sama lintas aktor atau kolaborasi. Urgensi kolaborasi ini semakin diperkuat oleh adanya kesenjangan nyata pada sumber daya internal Balai Pemasarakatan (Bapas) Kelas 1 Malang, di mana jumlah Pembimbing Kemasyarakatan (PK) yang tersedia sangat terbatas dan tidak seimbang apabila dibandingkan dengan ribuan jumlah klien yang harus ditangani. Oleh karena itu, keterlibatan aktor non-pemerintah seperti Kelompok Masyarakat Peduli Pemasarakatan (Pokmas Lipas) menjadi sebuah keharusan demi menjawab keterbatasan institusional tersebut.

Untuk membedah serta memahami bagaimana kerja sama lintas sektor ini berjalan, penelitian ini menggunakan teori Collaborative Process yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008). Model proses kolaboratif ini digunakan sebagai instrumen analitis untuk mengurai interaksi dinamis antar-stakeholder melalui lima tahapan inti yang saling berkaitan secara siklikal, yaitu: *face to face dialogue*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding*, dan *intermediate outcomes*. Kelima dimensi proses kolaboratif tersebut kemudian diterapkan secara langsung ke dalam lokus objek penelitian, yaitu Program Griya Abhipraya Bapas Kelas 1 Malang. Program ini merupakan sebuah wadah atau rumah harapan yang diinisiasi sebagai tempat pemberdayaan terpadu bagi klien pemsarakatan yang berlokasi di Kecamatan Pujon dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana proses kolaboratif terbentuk dan dijalankan dalam pengembangan program pembinaan.



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

(Sumber: Data diolah peneliti, 2025)

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif, penelitian deskriptif merupakan salah satu jenis penelitian yang ada di penelitian kualitatif. Menurut Hardani (2020) penelitian kualitatif deskriptif merupakan sebuah penelitian yang diarahkan untuk memberikan fakta, gejala ataupun kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sebuah sifat populasi atau daerah tertentu. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan bagaimana proses kolaborasi yang berlangsung dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang. Kualitatif deskriptif diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai mekanisme dan proses kerja sama yang terjadi pada aktor yang terlibat.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana situasi sosial yang akan diteliti terjadi (Sugiyono, 2013) . Penelitian akan dilakukan mulai pada bulan Januari - Februari 2026. Penelitian dilakukan di kantor Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang yang beralamat di Jalan Barito Nomor 1, Bunulrejo, Kecamatan Blimbing, Kota Malang.

3.3 Fokus dan Objek Penelitian

Fokus penelitian merupakan pemusatan pada suatu masalah tertentu yang menjadi inti dari sebuah penelitian (Moleong, 2010). Fokus penelitian menjadi pembatas bagi seorang peneliti agar penelitiannya tidak melebar pada topik lain. Objek penelitian merupakan hal yang menjadi titik perhatian dalam penelitian yang dapat berupa benda, individu, maupun gejala (Arikunto, 1983). Penelitian ini berfokus pada tahapan kolaborasi yang terjadi antara Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang dan Pokmas Lipas dalam pengembangan program Griya Abhipraya, tahapan kolaborasi dilihat dari konsep yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008) yang terdiri dari *face to face dialogue* (dialog tatap muka), *trust building* (membangun kepercayaan), *commitment to the process* (komitmen terhadap proses), *shared understanding* (pemahaman bersama), *intermediate outcomes*

(hasil yang dicapai). Objek pada penelitian ini adalah Program Griya Abhipraya yang dilaksanakan oleh Bapas Kelas 1 Malang yang berlokasi di dua tempat yaitu Kecamatan Pujon dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang.

3.4 Penentuan Informan

Informan adalah individu yang dipilih oleh peneliti karena dianggap mampu membantu peneliti dalam memahami masalah penelitian dan menjawab pertanyaan dalam penelitian (Creswell, 2014). Dalam menentukan informan penelitian, peneliti menggunakan teknik penentuan partisipan bertujuan (*purposive sampling*) sebagaimana yang dikemukakan Creswell (2014) yang mana informan ditetapkan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memenuhi kriteria. Penggunaan *purposive sampling* dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data yang akurat dan relevan sehingga membantu peneliti untuk menjawab rumusan masalah. Adapun kriteria informan menurut Creswell (2014) harus memenuhi beberapa syarat berikut:

1. mengalami atau terlibat secara langsung dalam fenomena yang sedang diteliti;
2. memiliki pengetahuan dan informasi yang relevan mengenai informasi yang dibutuhkan dalam penelitian secara mendalam;
3. mampu memberikan data yang akurat dan mendalam sebagaimana yang dibutuhkan dalam penelitian;
4. bersedia menjadi informan dan memberikan informasi secara terbuka.

Dengan demikian informan yang telah ditetapkan diantaranya:

1. informan kunci: Kepala Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang yang diwakili oleh Sofia Andriani, S.H (Kepala seksi bimbingan klien dewasa Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang)
2. informan utama: Kenny Handriyanto (Pokmas Lipas)
3. informan tambahan: Makruf Rijohan, S.H (Pembimbing Kemasyarakatan Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang)

Para informan tersebut dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung, pengalaman, dan pengetahuan mereka terhadap fenomena yang diteliti, sehingga dianggap mampu memberikan data yang mendalam dan akurat.

3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data mengacu pada jenis informasi yang diperoleh peneliti melalui subyek penelitiannya, serta dari mana data tersebut dapat diperoleh (Samsu, 2017). Menurut Arikunto (1983), sumber data pada penelitian dapat dibagi menjadi dua macam. Yaitu sumber data primer yang merupakan data yang dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi kegiatan, dan observasi langsung di lapangan. Yang kedua terdapat sumber data sekunder yang merupakan data yang didapat dari sumber-sumber yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Data sekunder didapat peneliti yang bersumber dari dokumen resmi Bapas Kelas 1 Malang, laporan kegiatan, peraturan dan pedoman pelaksanaan program Griya Abhipraya, serta literatur yang mendukung penelitian ini seperti buku, jurnal, dan artikel.

Teknik pengumpulan data menurut Hardani (2020) adalah cara pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti observasi, wawancara, kuesioner, maupun dokumentasi. Pada penelitian untuk melakukan pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik. Teknik pertama dengan observasi, observasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data secara sistematis terhadap sebuah objek yang akan diteliti, baik secara langsung ataupun tidak langsung (Hardani dkk., 2020). Observasi penelitian ini dilakukan terhadap pelaksanaan kegiatan Program Griya Abhipraya. Teknik pengumpulan data yang kedua yaitu wawancara, wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan kegiatan berkomunikasi lisan dalam bentuk terstruktur, semi, dan tidak terstruktur (Harahap, 2020). Wawancara pada penelitian ini dilakukan pada informan yang telah ditetapkan dan diharapkan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara semi terstruktur, yang mana dalam pelaksanaannya sudah berpedoman pada daftar pertanyaan namun tidak tertutup pada adanya pertanyaan baru yang muncul seiring berjalannya wawancara berlangsung. Teknik terakhir yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dokumentasi kegiatan program Griya Abhipraya ataupun dokumentasi dokumen administrasi Griya Abhipraya.

3.6 Teknik Keabsahan Data

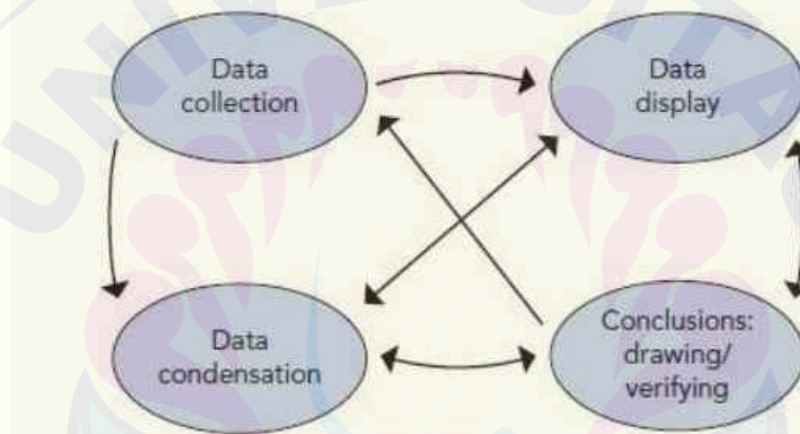
Dalam penelitian kualitatif, temuan ataupun data yang didapatkan di lapangan akan dinyatakan valid apabila laporan peneliti dan apa yang terjadi di objek penelitian selaras (Sugiyono, 2013). Untuk menjamin keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Teknik triangulasi dalam pengujian keabsahan data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber atau informan dengan berbagai cara dan waktu (Sugiyono, 2013). Triangulasi sumber dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh peneliti kemudian dibandingkan atau melakukan pengecekan ulang dengan data yang diperoleh dari sumber atau informan yang berbeda. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang didapat dari tiga informan yaitu pembimbing kemasyarakatan Bapas Kelas 1 Malang, Pokmas Lipas, dan Kasi BKD Bapas Kelas 1 Malang. Membandingkan informasi yang didapat dari informan yang berbeda dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban dari sudut pandang yang berbeda. Melalui triangulasi sumber peneliti berupaya menyajikan data dan informasi yang valid mengenai proses kolaborasi dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang.

Triangulasi teknik dilakukan dengan mengumpulkan data dari sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang didapat dari wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Membandingkan informasi yang didapat dari ketiga teknik tersebut bertujuan untuk menilai data yang didapat akan saling menguatkan ataupun memerlukan pengujian keabsahan lebih lanjut. Melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, peneliti berupaya menyajikan data dan informasi yang valid mengenai proses kolaborasi dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang.

3.7 Analisa Data

Analisa data merupakan teknik yang dalam penelitian kualitatif yang digunakan dengan tujuan untuk menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan pada proposal penelitian (Hardani dkk., 2020). Analisis data pada penelitian ini, peneliti menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan

Saldana (2014) yang meliputi empat tahap yaitu pengumpulan data, kondensasi, penyajian data, kemudian penarikan kesimpulan. Kondensasi yang merupakan tahapan memilih atau menyeleksi data yang didapat untuk lebih difokuskan atau lebih disederhanakan dan membuang data yang didapat namun tidak diperlukan. Penyajian data dilakukan setelah menyortir data penelitian dan kemudian ditulis dalam bentuk uraian naratif, tabel, ataupun bagan yang nantinya mampu menjelaskan tentang proses kolaborasi pada program Griya Abhipraya. Tahap terakhir adalah tahap penarikan kesimpulan yang merupakan proses penyederhanaan seluruh makna dari data yang telah disajikan dalam bentuk uraian yang lebih sederhana.



Gambar 3.1 Model interaktif

(sumber: Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*)

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

Sebelum masuk pada sub-bab hasil penelitian mengenai proses kolaborasi pada pengembangan program Griya Abhipraya, terlebih dahulu menyajikan deskripsi mengenai Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang, Pokmas Lipas, serta program Griya Abhipraya sebagai objek penelitian. Gambaran umum dimaksudkan untuk memberikan pengenalan awal agar uraian hasil penelitian dapat dipahami dengan baik.

4.1.1. Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang

Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang berlokasi di Jalan Barito No. 1, Bunulrejo, Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Saat ini Kepala Bapas Kelas 1 Malang dijabat oleh Karto Rahardjo, Bc. IP., S.H., M.H. sejak tahun 2023. Bapas Kelas 1 Malang dibentuk pada tahun 1973, berdasarkan Surat Menteri Kehakiman RI No. TY. 1/2 192. Pada tahun 2003, Bapas Malang ditetapkan menjadi Bapas Kelas 1 (Eselon III-a) yang mana memiliki beban tugas yang semakin berat dan wilayah kerja yang luas. Dilansir dari Instagram Bapas Kelas 1 Malang, bahwa saat ini wilayah kerja Bapas Kelas 1 Malang meliputi Kota Batu, Kota dan Kabupaten Malang, Kota dan Kabupaten Pasuruan, Kota dan Kabupaten Probolinggo. Saat ini Bapas Kelas 1 Malang memiliki 38 Pembimbing Kemasyarakatan (PK) dengan klien sebanyak 3.931 orang (data Bapas per April 2026)

Bapas merupakan singkatan dari Balai Pemasyarakatan yang merupakan lembaga yang menjalankan fungsi Pembimbingan Kemasyarakatan terhadap Klien Pemasyarakatan (UU Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasyarakatan). Bapas berada di bawah naungan Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan (Kemenimipas) dan merupakan salah satu unit pelaksana teknis (UPT) Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Berdasarkan undang-undang Nomor 11 Tahun 2012 tentang peradilan anak, undang-undang nomor 22 tahun 2022 tentang pemasyarakatan, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang jabatan fungsional pembimbing kemasyarakatan maka dapat disimpulkan

bahwa Bapas memiliki tugas dan fungsi untuk melakukan penelitian kemasyarakatan atau Litmas kepada warga binaan pemasyarakatan (WBP) yang digunakan sebagai bahan pertimbangan program pembinaan dan reintegrasi. Bapas juga bertugas untuk melakukan pembimbingan pada klien pemasyarakatan yang mengikuti program reintegrasi seperti pembebasan bersyarat (PB), cuti bersyarat (CB), cuti menjelang bebas (CMB), asimilasi dan membimbing klien anak yang melaksanakan diversi atau pidana bersyarat. Pada tugas pengawasan, Bapas mengawasi klien pada aspek kepatuhan wajib lapor dan beberapa kewajiban program integrasi yang harus dilakukan klien pemasyarakatan. Khusus pada sistem peradilan anak, Bapas bertugas mendampingi anak berhadapan dengan hukum (ABH) mulai dari pemeriksaan polisi, persidangan hingga keputusan persidangan diambil.

Bapas dalam menjalankan tugas dan fungsi tersebut, didukung oleh pejabat fungsional yaitu Pembimbing Kemasyarakatan (PK). Dijelaskan pada undang-undang Nomor 20 Tahun 2025, PK adalah petugas pemasyarakatan yang bertugas untuk melaksanakan Litmas, pendampingan, pembimbingan, dan pengawasan terhadap seseorang yang berhadapan dengan hukum, baik dalam maupun di luar proses peradilan pidana. Pada undang-undang Nomor 20 Tahun 2025 tentang Kitab Undang-undang Hukum Acara Pidana (KUHAP), tugas Bapas melalui PK semakin kompleks dengan perannya sebagai aktor utama dalam pembimbingan terhadap terpidana putusan pidana kerja sosial, terpidana putusan pidana pengawasan, terpidana putusan tindakan. Litmas yang sudah dilakukan dijadikan sebagai pendukung profil dan bahan pertimbangan pidana kerja sosial, pengawasan dan bersyarat. Pada UU Nomor 20 Tahun 2025, Bapas melalui PK kini terlibat pada pengawasan dan pengamatan terhadap putusan pengadilan. PK memberikan pertimbangannya kepada jaksa, untuk kemudian diteruskan kepada hakim untuk pertimbangan putusan bahwa terpidana menjalani pidana penjara atau memperpanjang masa pengawasan yang ditentukan oleh hakim.

4.1.2. Pokmas Lipas

Pokmas Lipas resmi dibentuk Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 10 Februari 2020 melalui surat keputusan Direktur

Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-06.OT.02.02 Tahun 2020. Pokmas Lipas merupakan sebuah singkatan dari Kelompok Masyarakat Peduli Pemasyarakatan, sebuah kelompok masyarakat ataupun perseorangan yang bermitra dengan Bapas. Mereka yang disebut Pokmas Lipas merupakan pribadi yang memiliki kepedulian dan kesadaran tinggi akan pentingnya masa reintegrasi bagi seseorang yang berhadapan dengan hukum, dan juga bersedia dengan suka rela mengarahkan kemampuan dan tenaganya untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pemasyarakatan dalam program pembinaan dan pembimbingan klien pemasyarakatan (Surat Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-06.OT.02.02 Tahun 2020). Pokmas Lipas dapat berasal dari perorangan, pemerhati pemasyarakatan, akademisi, organisasi kemasyarakatan ataupun wirausahawan yang mana mereka berbasis masyarakat. Hal ini yang membuat Pokmas Lipas tidak terkait dengan unsur kementerian ataupun lembaga pemerintahan manapun yang melakukan kerja sama dengan Bapas dalam proses reintegrasi sosial (Ditjenpas, 2024).

Dibentuknya Pokmas Lipas didasarkan pada usaha untuk meningkatkan peran masyarakat dalam *restorative justice* dan mendukung akselerasi revitalisasi penyelenggaraan pemasyarakatan (Surat Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-06.OT.02.02 Tahun 2020). Pokmas Lipas diharapkan dapat membantu pembentukan kembali WBP menjadi manusia seutuhnya, menyadari tindakan yang dilakukan, dapat memperbaiki diri lebih baik, dan tidak melakukan residivisme. Pokmas Lipas juga membantu bagaimana agar seseorang yang telah menjalani masa pidananya dapat kembali diterima di masyarakat. Tidak hanya agar dapat kembali diterima di masyarakat, tetapi juga bagaimana agar individu tersebut dapat berperan aktif dalam pembangunan di masyarakat dan juga menjalani hidup wajar sebagai warga yang baik dan bertanggung jawab atas segala perbuatannya. Anggota masyarakat yang tergabung dalam Pokmas Lipas harus memiliki nilai-nilai yang disingkat dengan AKRAB, merupakan sebuah singkatan Aktif, Kreatif, Responsif, Akuntabel, Bermanfaat. Aktif yang berarti semua pihak mampu berkreasi untuk melakukan kegiatan dalam rangka mendukung pelaksanaan program yang sesuai dengan bidang yang dikuasai.

Kreatif, diharapkan pihak yang berpartisipasi dapat menciptakan kegiatan yang inovatif dengan menjunjung etika pelaksanaan program pemasyarakatan. Responsif, mampu membangun dan memastikan hubungan kerjasama yang cepat, tanggap, dan harmonis antara semua pemangku kepentingan yang terlibat. Akuntabel, dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatan program secara akurat dan berintegritas kepada seluruh pihak sesuai dengan ketentuan dan regulasi yang berlaku. Bermanfaat, dapat memberikan manfaat baik bagi seluruh pihak terkait, dapat berdampak pada sasaran program yang dalam hal ini adalah klien pemasyarakatan mampu kembali menjadi anggota masyarakat yang berguna serta menciptakan situasi yang aman dan nyaman bagi masyarakat sekitar.

Bapas Kelas 1 Malang memiliki 1 Pokmas Lipas yang berasal dari perseorangan, beliau adalah Kenny Handriyanto. Kenny merupakan seorang pengelola kedai minuman di Kota Malang, yaitu ‘Tumbazz Kopi’, Kenny memulai kerjasamanya dengan Bapas Kelas 1 Malang sejak tahun 2023. Beliau melakukan kegiatan dengan para klien Bapas Kelas 1 Malang terkait dengan pelatihan pembuatan kopi atau barista, dan juga pendekatan spiritual. Saat ini Kenny dipercaya oleh Bapas Kelas 1 Malang untuk mendampingi klien khusus Narapidana Terorisme (Napiter). Melalui wawancara dengan peneliti, Kenny mengungkapkan alasannya bergabung dengan Pokmas Lipas adalah kepeduliannya akan banyaknya di luar sana para mantan warga binaan yang menganggur dan kesulitan untuk kembali mencari mata pencaharian setelah keluar dari lembaga pemasyarakatan. Kenny juga menginginkan para mantan narapidana tidak terlalu lama terpuruk dalam kegelapan, ia ingin mereka bangkit dan punya kehidupan yang lebih baik dan layak.

4.1.3. Griya Abhipraya

Griya Abhipraya merupakan sebuah program yang diinisiasi oleh Ditjenpas dan diresmikan melalui Permenkumham Nomor M.HH-36.OT.02.02 Tahun 2022 tentang Pedoman Pembentukan dan Penyelenggaraan Griya Abhipraya pada 12 Desember 2022 di Jakarta. Nama Griya Abhipraya sendiri berasal dari bahasa sansekerta yaitu “Grhya” yang memiliki makna pemukiman/rumah, dan Abhipraya yang bermakna harapan. Secara harfiah Griya Abhipraya memiliki makna rumah

yang memiliki harapan. Secara etimologi, Griya Abhipraya memiliki makna sebuah tempat untuk kegiatan pemberdayaan tersangka/tahanan, anak dan warga binaan melalui berbagai bidang yang ada, seperti bidang kepribadian, kemandirian, hukum, dan kemasyarakatan (Peraturan Menkumham Nomor M.HH-36.OT.02.02 Tahun 2022, 2022). Maka dalam dunia pemasyarakatan, Griya Abhipraya merupakan sebuah wadah yang diperuntukkan bagi mereka yang terjerat kasus pelanggaran hukum dan masih memiliki keinginan dan harapan untuk memperbaiki diri, ingin hidup dengan lebih baik lagi, dan ingin kembali diterima kembali di masyarakat.

Griya Abhipraya lahir dengan seiring berkembangnya sistem peradilan di Indonesia yang kini mengarah pada keadilan restoratif (*restorative justice*). Keadilan resoratif merupakan pendekatan keadilan yang memfokuskan kebutuhan pelaku pelanggar hukum dan juga mengikutsertakan masyarakat, tidak kemudian berfokus pada ketentuan hukum atau penjatuan hukum pidana (memberikan efek jera). Penerapan keadilan restoratif di Indonesia ditunjukkan dengan penetapan Undang-undang Nomor 22 tahun 2022 tentang Pemasyarakatan. Dalam undang-undang tersebut mempertegas bahwa sistem pemasyarakatan dilaksanakan untuk mengembalikan para pelanggar hukum sebagai warga yang baik dan melindunginya dari kemungkinan diulangnya tindakan pelanggaran hukum (*residivisme*). Adanya keadilan restoratif juga didukung dengan Undang-undang Nomor 11 tahun 2012 tentang sistem peradilan pidana anak, yang dalam undang-undang ini menegaskan dalam penanganan terhadap ABH mengutamakan kepentingan terbaik yang bersangkutan dan menjadikan pidana penjara sebagai alternatif terakhir dalam pengambilan keputusan.

Dikutip dari pedoman dan penyelenggaraan Griya Abhipraya, Griya Abhipraya memiliki tata nilai yang kemudian menjadi pedoman dalam pelaksanaan program ini, tata nilai tersebut adalah PASTI dan APIK. PASTI merupakan singkatan dari Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, dan Inovasi. APIK yang merupakan singkatan Aktif, Produktif, Inisiatif, Kolaborasi. Aktif bermaksud bahwa Griya Abhipraya aktif untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam upaya pemberdayaan klien pemasyarakatan dengan mengedepankan nilai

kemanusiaan dan keadilan dengan tetap mengedepankan penghormatan terhadap harkat dan martabatnya sebagai seorang manusia. Produktif, bahwa Griya Abhipraya bekerja aktif untuk menyediakan kegiatan-kegiatan untuk mendorong kreatifitas klien pemasyarakatan dan mampu mengelola kegiatan tersebut agar terus berkelanjutan. Inisiatif, Griya Abhipraya menjadi sumber program-program atau kegiatan-kegiatan yang tujuannya untuk memenuhi kebutuhan klien pemasyarakatan. Kolaborasi, Griya Abhipraya menjadi wadah kolaborasi untuk memberikan dukungan bagi klien pemasyarakatan dari kalangan anak hingga dewasa, dengan tujuan agar mereka mampu kembali menjadi pribadi yang bertanggung jawab dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan bangsa.

Adanya program Griya Abhipraya bertujuan untuk menyediakan sebuah tempat kegiatan pemberdayaan Klien Pemasyarakatan dan juga meningkatkan keterlibatan masyarakat, pemerintah daerah dan *stakeholder* dalam rangka perbaikan kepribadian dan meningkatkan kualitas hidup para klien pemasyarakatan dari anak-anak hingga dewasa. Griya Abhipraya juga bertujuan untuk mengupayakan program pembinaan dan pembimbingan dapat berkesinambungan menjadi satu kesatuan dalam program layanan, pembinaan dan pembimbingan para klien pemasyarakatan. Griya Abhipraya berfungsi untuk;

1. menyediakan sarana asimilasi, penampungan sementara, pidana alternatif, mediasi, konseling, tempat pembimbingan, hingga layanan masyarakat dan tempat menyelenggarakan Pendidikan berkelanjutan bagi klien anak;
2. menyediakan program layanan, perawatan, pembinaan, dan pembimbingan klien pemasyarakatan dari kalangan anak hingga dewasa;
3. menyelenggarakan unit usaha untuk kemandirian Griya Abhipraya dan wadah untuk pelaksanaan Latihan kerja dan produksi bagi narapidana ataupun klien pemasyarakatan.

Bentuk Griya Abhipraya ditentukan dengan berdasarkan pada kepemilikan bangunan yang menjadi pusat kegiatan Griya Abhipraya, bentuk tersebut terbagi menjadi beberapa jenis yaitu mandiri, *partnership*, dan kolaborasi. Berjenis mandiri artinya Griya Abhipraya bertempat di bangunan yang merupakan aset milik Bapas

sendiri. Berjenis *partnership* yang berarti Griya Abhipraya bertempat di aset yang dimiliki oleh anggota Pokmas Lipas dan pemilik tersebut bersedia agar tempatnya dimanfaatkan untuk berkegiatan. Kolaborasi yang berarti Griya Abhipraya bertempat di bangunan yang:

1. tanah milik Bapas namun untuk pembiayaan dilakukan oleh Pemerintah Daerah atau anggota Pokmas Lipas;
2. tanah milik Pemerintah Daerah dengan pembiayaan dilakukan oleh anggota Pokmas Lipas;
3. tanah milik pemerintah daerah atau instansi pemerintah lain yang dimanajemen oleh Bapas dan Pokmas Lipas.

Griya Abhipraya berkedudukan di Bapas dengan berdasarkan wilayah kerja Bapas masing-masing. Setiap Bapas berhak memiliki lebih dari satu Griya Abhipraya, dengan disesuaikan dengan kebutuhan klien dan juga dengan sumber daya yang dimiliki. Penanggung jawab dari program Griya Abhipraya ini adalah Kepala Bapas masing-masing unit. Pihak yang terlibat dalam pengelolaan program Griya Abhipraya adalah Kepala Bapas, Anggota Pokmas Lipas, Pemerintah Daerah, Instansi Pemerintah, atau pihak lain yang bersedia untuk bekerjasama dalam pengembangan program. Dalam program ini, penerima manfaat adalah mereka para tersangka/ tahanan/ anak/ warga binaan dengan harapan program yang berjalan dapat sesuai dengan kebutuhan mereka.

Program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang sendiri sudah ada sejak 15 Desember 2022 dan diresmikan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan, Reynhard Silitonga. Pada saat itu, Griya Abhipraya Bapas Kelas 1 Malang menjadi percontohan nasional untuk program Griya Abhipraya Bapas lainnya dan menjadi salah satu Griya Abhipraya yang pertama diresmikan di Indonesia. Griya Abhipraya Bapas Kelas 1 Malang terdapat di dua lokasi yaitu di Desa Pandensari, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang dan juga di Desa Tumpang, Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang. Unit layanan di Griya Abhipraya Bapas Kelas 1 Malang diantaranya adalah;

1. wajib lapor dan administratif klien Bapas Kelas 1 Malang;
2. penyuluhan hukum, agama, dan sosial;

3. konseling, *training*, *mentoring*, dan psikoedukasi;
4. edukasi budidaya maggot, ikan, dan jamur;
5. pelatihan kue basah, las, dan barista;
6. dukungan wirausaha klien Bapas Kelas 1 Malang;
7. pemberdayaan klien melalui unit usaha pertanian organik, budidaya ikan, jamur, dan cuci steam kendaraan bermotor.

Adapun fasilitas yang ada di Griya Abhipraya Bapas Kelas 1 Malang adalah;

1. ruang layanan dan konseling;
2. ruang mediasi;
3. kamar singgah klien anak dan dewasa;
4. ruang pelatihan;
5. lahan pertanian organik;
6. sarana budidaya ikan, jamur, dan maggot;
7. sarana cuci steam kendaraan bermotor;
8. praktisi dan akademisi dari Pokmas Lipas Bapas Kelas 1 Malang.

4.2 Hasil Penelitian

Proses kolaborasi dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang berjalan melalui serangkaian proses interaksi yang berkembang secara bertahap dan dinamis diantara para pemangku kepentingan. Berdasarkan temuan peneliti, pelaksanaan kolaborasi dalam pengembangan program Griya Abhipraya ini pada dasarnya telah mencerminkan lima tahapan yang dikemukakan oleh Ansel dan Gash (2008). Kolaborasi muncul sebagai upaya untuk menjawab kebutuhan reintegrasi sosial klien pemasyarakatan Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang yang berjumlah 3.931 klien di tengah keterbatasan sumber daya internal Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang yang hanya didukung dengan 38 Pembimbing Kemasyarakatan (PK).

Secara operasional, proses kolaborasi yang berjalan dengan sistem pembagian kerja dan saling melengkapi, yang mana Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang menjadi fasilitator utama yang menyediakan regualsi dan fasilitas yang berupa penugasan piket pegawai Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang serta menyediakan fasilitas fisik berupa dua lokasi Griya Abhipraya yang berada di

Kecamatan Pujon dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang. Pihak Pokmas Lipas dalam kolaborasi ini berperan sebagai pelaksana teknis yang menjalankan berbagai program pemberdayaan secara langsung kepada klien dengan persetujuan pihak Bapas. Kegiatan tersebut mencakup pelatihan keterampilan kerja, pembinaan, hingga pendampingan spiritual dan psikososial kepada para klien Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang.

Dalam pelaksanaan, kolaborasi yang melibatkan antaraktor tersebut direalisasikan melalui lima tahapan proses yang saling berkaitan dan berkelanjutan. Proses kolaborasi yang berjalan diawali dengan penyamaan persepsi serta identifikasi kebutuhan dan tujuan program melalui forum diskusi secara langsung. Keberlangsungan kerja sama yang sudah ada, terus dipelihara melalui komunikasi dua arah secara formal maupun informal, baik melalui forum diskusi formal, kunjungan mitra ke Bapas, ataupun monitoring langsung yang dilakukan oleh Bapas ke lokasi usaha Pokmas Lipas. Seluruh bentuk kolaborasi yang berjalan diperkuat dengan nota kesepahaman (*MoU*) sebagai dasar yang berkekuatan hukum, yang dalam praktiknya diwujudkan melalui berbagai kegiatan sukarela yang bertujuan untuk mendukung pemulihan sosial dan peningkatan kemandirian ekonomi klien pemasyarakatan.

4.2.1. *Face to face dialogue*

Face to face dialogue merupakan tahapan awal dalam proses kolaborasi yang menekankan pentingnya komunikasi secara langsung antaraktor yang terlibat. Dialog tatap muka menjadi sarana bagi para pemangku kepentingan untuk saling bertukar informasi, menyampaikan ide, membahas permasalahan, serta membangun kesepahaman mengenai tujuan yang ingin dicapai melalui kolaborasi. Melalui komunikasi yang terbuka dan berlangsung secara berkelanjutan, setiap pihak dapat memahami peran, tanggung jawab, dan bentuk kontribusi masing-masing sehingga menjadi dasar bagi terbentuknya hubungan kerja sama yang efektif.

Tahap dialog tatap muka menjadi proses awal dalam membangun kerja sama antara Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang dengan Pokmas Lipas pada pengembangan Program Griya Abhipraya. Berdasarkan hasil wawancara dengan

para informan, komunikasi dilakukan sejak tahap penjajakan kerja sama untuk menyamakan kebutuhan program, bentuk kontribusi masing-masing pihak, hingga mekanisme pelaksanaan kegiatan pembinaan. Dialog tersebut tidak hanya dilakukan melalui pertemuan formal di kantor Bapas, tetapi juga berlangsung secara informal ketika pelaksanaan kegiatan di Griya Abhipraya maupun melalui komunikasi daring apabila diperlukan. Intensitas komunikasi yang tinggi memungkinkan kedua pihak saling bertukar informasi mengenai kondisi klien, kebutuhan pelatihan, serta kendala yang dihadapi selama pelaksanaan program.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, proses dialog tatap muka dalam pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang mengalami dinamika yang berbeda antar mitra kolaborasi. Sebelumnya Bapas memiliki tiga Pokmas Lipas, namun dua diantaranya kolaborasi sudah tidak lagi berjalan. Salah satu Pokmas Lipas yang dimiliki Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang hingga saat ini adalah Kenny Handriyanto. Bentuk dialog yang terjadi antara Kenny dan Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang berjalan tidak hanya bersifat diskusi formal, diskusi secara fleksibel yang partisipatif juga terjadi. Kenny secara berkala datang ke kantor Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang, untuk melakukan diskusi terkait rencana kegiatan, pelaksanaan pelatihan, juga evaluasi program. Pihak Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang juga berkunjung ke kedai yang dikelola oleh Kenny untuk berdialog, monitoring perkembangan program, serta bertukar pendapat mengenai inovasi dan ide pengembangan Program Griya Abhipraya. Adanya pola komunikasi dua arah yang terjadi, menjadi indikator adanya keterbukaan dari masing-masing pihak yang terlibat dalam hal penyampaian ide, masukan, dan krititik. Komunikasi yang berjalan antara Kenny dengan Bapas berjalan aktif dan berkelanjutan sebagaimana disampaikan oleh Kenny:

“Alhamdulillah Bapas sangat terbuka dan sangat mendukung, apalagi untuk mendukung kemajuan saya dalam berkomunikasi tentunya. Sejak tahun 2023 saya bekerjasama dengan Bapas, beberapa kali kesempatan saya diikuti pelatihan oleh Bapas. Jadi bapas tidak hanya menuntut kita untuk memberikan ilmu tapi mereka juga memberikan ilmu dan skill oleh Bapas lewat pelatihan-pelatihan” (Handriyanto, komunikasi personal, 2026)

Disampaikan oleh Makruf Rijohan juga bahwa:

“Secara rutin komunikasi dengan Mas Kenny berjalan seperti biasa, jadi sering datang ke Bapas untuk kita berdiskusi soal proyek-proyek dalam waktu dekat. Untuk hubungan saat ini masih lancar, karena kan juga ada satu klien kita yang kita titipkan disana. Jadi untuk komunikasi berjalan sangat intens” (Rijohan, komunikasi personal, 2026)

Disampaikan oleh Sofia Andriani juga bahwa:

“komunikasi sampai dengan saat ini masih berjalan dengan baik. Nah, di Mas Kenny sendiri untuk saat ini masih ada satu klien yang dibimbing sampai dia dijadikan karyawannya. Statusnya masih menjadi masih menjadi klien dari Bapas Malang karena wajib lapornya masih masih berjalan, dia bekerja di sana” (Andriani, komunikasi personal, 2026)

Kondisi berbeda ditemukan dengan dua Pokmas Lipas lainnya yang bekerja sama dengan Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang. Berdasarkan temuan lapangan, komunikasi dengan beberapa mitra berjalan tidak optimal dikarenakan faktor kesibukan dan keterbatasan waktu. Minimnya intensitas dialog tatap muka menjadi faktor yang mengakibatkan kerja sama tidak lagi terjalin aktif dan secara perlahan proses kolaborasi cenderung tidak berkembang. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses kolaborasi sangat dipengaruhi oleh intensitas dan konsistensi dialog tatap muka dan komitmen untuk meluangkan waktu dalam membangun komunikasi yang berkelanjutan. Sebagaimana yang disampaikan Makruf Rijohan bahwa:

“Untuk kemarin kan Bapas punya 3 Pokmas, tapi yang dua ini sudah tidak berkomunikasi lagi karena kesibukan mereka masing-masing. Karena Pokmas ini kan ikhlas dan sifatnya tidak terikat, jadi memang kesedian dari Pokmas sendiri untuk mendedikasikan ilmu yang mereka punya untuk pengembangan kemandirian bagi para klien. Tidak ada profit atau keuntungan yang didapatkan, karena pada dasarnya kan ikhlas” (Rijohan, komunikasi personal, 2026)

Berdasarkan temuan lapangan, komunikasi dengan beberapa mitra berjalan tidak optimal dikarenakan faktor kesibukan dan keterbatasan waktu. Minimnya intensitas dialog tatap muka menjadi faktor yang mengakibatkan kerja sama tidak lagi terjalin aktif dan secara perlahan proses kolaborasi cenderung tidak berkembang. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses kolaborasi sangat dipengaruhi oleh intensitas dan konsistensi dialog tatap muka dan komitmen untuk meluangkan waktu dalam membangun komunikasi yang berkelanjutan.

4.2.2. *Trust building*

Trust building merupakan proses membangun rasa saling percaya di antara para pihak yang terlibat dalam kolaborasi. Kepercayaan menjadi modal penting karena memungkinkan setiap aktor bekerja sama secara terbuka, saling berbagi informasi, dan meyakini bahwa seluruh pihak memiliki tujuan yang sama. Proses ini umumnya berkembang secara bertahap melalui pengalaman bekerja sama, konsistensi dalam menjalankan komitmen, serta keterbukaan dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul selama pelaksanaan program.

Pada tahap *trust building* atau membangun kepercayaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengembangan program Griya Abhipraya Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang berkembang secara bertahap. Kepercayaan terbangun tidak secara instan melainkan secara bertahap melalui interaksi yang intens, keterbukaan informasi, kesesuaian antara komitmen dan kenyataan di lapangan, serta komunikasi yang terbuka antara Bapas dengan Pokmas Lipas. Salah satu mitra Bapas yaitu Kenny, sebelumnya sudah pernah terlibat kerjasama dengan Badan Narkotika Nasional (BNN), Kepolisian Negara Republik Indonesia, serta Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (Diskopindag) dalam penanganan klien dengan kasus narkoba. Adanya pengalaman kolaborasi tersebut memperkuat kredibilitas Kenny sebagai Pokmas Lipas di mata Bapas.

Pada mitra yang aktif, Kenny. Kepercayaan terbangun dengan adanya komunikasi yang rutin dan transparansi dalam hal penyampaian kebutuhan maupun kendala program. Dalam wawancara bersama peneliti, Kenny mengungkapkan bahwa bapas sangat terbuka dalam berdiskusi dan penyampaian ide, Kenny juga diberikan kesempatan untuk melakukan beberapa pelatihan oleh Bapas. Sebaliknya juga, Kenny menunjukkan kesediaan untuk mendukung program pembinaan klien sesuai dengan kapasitasnya dengan menyediakan fasilitas hingga pendampingan kepada klien.

Adanya konsistensi dalam kolaborasi ini menjadi hal yang menguatkan hubungan profesional sekaligus menumbuhkan rasa saling percaya antar pihak. Pengalaman kerjasama Kenny sebelumnya juga menunjukkan bahwa ia telah terbiasa berhadapan dengan klien dengan latar belakang khusus serta memahami

bagaimana koordinasi lintas lembaga. Adanya pengalaman tersebut juga menjadi modal sosial yang memperkuat keyakinan pihak Bapas terhadap kapasitas dan kredibilitas Kenny dalam mendukung pembinaan klien pemasyarakatan. Pada Pokmas Lipas yang lainnya, proses *trust building* tidak berjalan dengan optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan pada tahap *trust building* pada pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang sudah berjalan dengan baik pada mitra yang interaksinya berjalan dengan aktif dan berkelanjutan. Dalam wawancara dengan Kenny juga disebutkan bahwa:

“Jauh sebelum bekerjasama dengan Bapas Malang, saya sebelumnya Kerjasama dengan BNN, Polri, terus juga Diskopindag Malang. Dari situ saya bertemu dengan PK Bapas Kelas 1 Malang yaitu Bu Enny, dan kemudian komunikasi untuk proyek jadi Pokmas Lipas ini” (Handriyanto, komunikasi personal, 2026)

Disampaikan pula oleh Sofia Andriani

“Dasarnya, Mas Kenny memang kami percaya untuk menangani para mantan narapidana teroris (napiter). Dia merupakan seorang akademisi dengan agama yang kuat, sehingga pendekatan yang ia lakukan sangat efektif. Kami sangat bangga karena dia bisa merangkul para mantan napiter untuk bekerja di perkebunan kopi di daerah Mojokerto. Dia rela pergi sampai ke Probolinggo untuk merangkul dan memasarkan kopi klien”(Andriani, komunikasi personal, 2026)

Kepercayaan tersebut kemudian diwujudkan melalui pemberian ruang yang lebih luas kepada Pokmas Lipas dalam mengelola berbagai kegiatan pelatihan keterampilan bagi klien pemasyarakatan. Sebaliknya, pada mitra lain yang intensitas komunikasinya rendah, hubungan saling percaya belum berkembang secara optimal. Minimnya interaksi membuat kedua belah pihak belum memiliki keyakinan yang kuat untuk mengembangkan kerja sama yang lebih luas. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pembangunan kepercayaan sangat dipengaruhi oleh intensitas komunikasi, keterbukaan informasi, dan konsistensi dalam menjalankan komitmen bersama.

4.2.3. *Commitment to process*

Commitment to the process merupakan kesediaan seluruh aktor untuk tetap menjalankan dan mempertahankan proses kolaborasi demi mencapai tujuan bersama. Komitmen tersebut tidak hanya ditunjukkan melalui adanya kesepakatan

formal, tetapi juga melalui partisipasi aktif, kontribusi sumber daya, serta kesungguhan masing-masing pihak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah disepakati. Komitmen yang kuat menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan kolaborasi meskipun menghadapi berbagai kendala selama pelaksanaan program.

Komitmen dalam pengembangan Program Griya Abhipraya terlihat dari kesediaan seluruh pihak untuk tetap menjalankan program meskipun menghadapi berbagai keterbatasan. Hubungan kerja sama diawali dengan adanya nota kesepahaman (MoU) sebagai dasar pelaksanaan kolaborasi. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen tidak hanya diwujudkan melalui dokumen administratif, tetapi juga melalui tindakan nyata yang dilakukan masing-masing pihak selama program berlangsung.

Pada tahap *commitment to process* dalam pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang ditunjukkan dengan adanya kesepakatan formal dan aksi nyata dari para pihak yang terlibat dalam kerjasama. Komitmen secara formal ditunjukkan dengan adanya nota kesepahaman (*MoU*) Nomor: W15.PAS.PAS.15.SM.07.02-2101 tentang Penyelenggaraan Kegiatan Pembimbingan Klien Pemasarakatan. Dengan adanya nota kesepahaman tersebut menjadi landasan hukum dan administratif untuk melaksanakan kerjasama antara Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang dan Kenny yang dalam hal ini selaku Pokmas Lipas dalam mendukung pembinaan klien pemasarakatan.

Selain komitmen yang bersifat administratif, temuan di lapangan juga menunjukkan adanya komitmen substansif dari Kenny selaku Pokmas Lipas yang aktif untuk menjalankan kolaborasi Menurut penuturan Kepala Seksi BKD tersebut, Kenny memiliki inisiatif dan dedikasi yang tinggi dalam kolaborasi untuk Griya Abhipraya ini. Kenny dengan sukarela mengerahkan tenaga, waktu, serta sumber daya yang ia miliki untuk menjalankan kegiatan pembimbingan dan pelatihan klien Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang. Keterlibatan Kenny sebagai pokmas lipas dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan materiil. Sikap yang ditunjukkan Kenny mencerminkan adanya kepedulian sosial serta tanggung jawab moral untuk mendukung keberhasilan program Griya Abhipraya.

Komitmen yang sejalan juga ditunjukkan Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang melalui penyediaan fasilitas dan dukungan sarana prasarana. Bapas menyediakan lokasi Griya Abhipraya di dua tempat yang berada di Kecamatan Pujon dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang, yang kemudian juga dilengkapi dengan fasilitas pendukung yang kemudian dapat digunakan untuk kegiatan pembinaan dan pelatihan. Bapas juga menugaskan seluruh pegawainya secara bergilir untuk melaksanakan tugas piket di Griya Abhipraya Pujon maupun Tumpang. Sistem penugasan ini bertujuan agar pembimbingan oleh PK berjalan secara bergantian dan berkesinambungan, sekaligus memastikan adanya pengawasan langsung terhadap pelaksanaan kegiatan di lokasi program. Dalam wawancara dengan Kenny mengungkapkan:

“Komitmen saya alhamdulillah setiap minggu kalau ngga saya menghubungi, atau mereka para eks napiter yang menghubungi saya untuk sekedar *say hi* ataupun bercanda bareng. Alhamdulillah berkomunikasi baik. Karena diluar sana kan mereka gapunya teman, paling mereka ada juga cuma ada dari kelompok mereka sendiri. Sedangkan mereka kan membutuhkan orang luar, mereka butuh orang tahu mereka, bukan tahu mereka secara kejahatan yang mereka lakukan. Tapi tahu para eks napiter ini sebagai seorang manusia biasa juga yang punya keinginan untuk menjadi baik lagi” (Handriyanto, komunikasi personal, 2026)

Sejalan dengan wawancara bersama Kepala Seksi Bimbingan Klien Dewasa (BKD)

Bapas Kelas 1 Malang, Sofia Andriani mengungkapkan:

“Mas Kenny itu kalau punya kesempatan, punya waktu, dan mungkin juga punya kelebihan Rezeki, dia mau melakukan pelatihan untuk para klien kita secara suka rela. Jadi beliau tidak terbatas dengan anggaran kita yang kadang-kadang ada dan kadang tidak. Kalau sama mitra yang lain itu kita kendalanya nya di anggaran itu. Karena kalau misal kita mau mengadakan pelatihan pembuatan kue, alat dan bahannya kan dari kita sedangkan kita gaada anggaran buat itu, mangkanya banyak yang nggak jalan” (Andriani, komunikasi personal, 2026)

Sebagaimana yang disampaikan oleh Ma'ruf Rijohan mengenai komitmen Bapas dalam menjalankan program ini

“Untuk pertanggungjawaban saat ini memang di Griya Abhipraya Pujon maupun Tumpang itu sudah ada piketnya. Dan piket itu tidak PK saja, tapi seluruh pejabat struktural maupun umum itu melaksanakan piket tersebut.” (Rijohan, komunikasi personal, 2026)

Pokmas Lipas secara sukarela memberikan berbagai bentuk pelatihan keterampilan kepada klien tanpa mengharapkan imbalan finansial. Bahkan beberapa kegiatan tetap dilaksanakan menggunakan sumber daya pribadi ketika anggaran program belum tersedia. Di sisi lain, Balai Pemasarakatan Kelas 1 Malang menunjukkan komitmennya dengan menyediakan lokasi pelaksanaan kegiatan di Griya Abhipraya Pujon dan Tumpang serta menugaskan Pembimbing Kemasyarakatan secara bergiliran untuk melakukan pendampingan kepada klien. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan Program Griya Abhipraya sangat bergantung pada komitmen nyata dari para pihak yang terlibat

4.2.4. *Shared understanding*

Shared understanding merupakan kondisi ketika seluruh pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan, nilai, arah, dan hasil yang ingin dicapai melalui kolaborasi. Kesamaan pemahaman tersebut diperlukan agar setiap aktor memiliki persepsi yang selaras mengenai pembagian peran, bentuk kegiatan, serta prioritas program sehingga dapat meminimalkan terjadinya perbedaan pandangan dalam pelaksanaan kerja sama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh pihak yang masih aktif dalam pengembangan Program Griya Abhipraya memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan utama program, yaitu mendukung reintegrasi sosial klien pemsarakatan. Kesamaan cara pandang tersebut menjadi dasar dalam menentukan bentuk kegiatan pembinaan yang diberikan kepada klien. Program tidak hanya diarahkan pada pemenuhan kewajiban administratif, tetapi juga pada pengembangan keterampilan, pembentukan karakter, dan peningkatan kemandirian ekonomi.

Pada tahap *shared understanding* atau kesamaan pemahaman antar pihak yang terlibat dan pengembangan Program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang terlihat dari kesadaran bersama mengenai tujuan utama Program Griya Abhipraya yaitu untuk membantu Klien Pemasarakatan dalam menjalani proses reintegrasi sosial dengan baik. Dari pihak Kenny selaku Pokmas Lipas, menunjukkan kesadaran sosial yang tinggi terhadap pentingnya memberikan pendampingan yang tepat dan pertolongan bagi seseorang yang sedang menjalani

masa reintegrasi sosial setelah keluar dari Lembaga Pemasyarakatan. Pada peneliti, Kenny mengungkapkan mereka yang menjalani reintegrasi sosial sangat penting untuk ditolong, diberikan dukungan sosial, pendampingan beradaptasi, dan memberikan lingkungan yang dapat menerima agar mereka dapat kembali berfungsi secara sosial. Kesadaran tersebut membuat Kenny terdorong untuk aktif dalam kegiatan pembimbingan serta memberikan pelatihan kepada klien pemasyarakatan, sehingga terciptalah kesamaan tujuan dengan Bapas dalam membantu proses reintegrasi klien.

Di sisi lain, pihak Bapas atau PK memiliki pemahaman yang mendalam mengenai penerapan prinsip restorative justice sebagaimana diatur dalam Peraturan Kejaksaan RI No. 15 tahun 2020 Tentang Penghentian Penuntutan Berdasarkan Keadilan Restoratif. PK memandang pembimbingan terhadap klien tidak hanya sebagai bentuk pengawasan administratif, tetapi juga sebagai upaya pemulihan hubungan sosial serta kesempatan kedua bagi klien untuk memperbaiki diri dan kembali diterima di masyarakat. Sebagaimana dalam wawancara, Kenny menyebutkan:

“Hati nurani dan panggilan jiwa saya ketika melihat orang-orang yang jatuh. Walaupun sedikit tapi saya coba kembangkan nurani dan panggilan jiwa itu untuk orang-orang itu (para eks narapidana) bisa kembali ke masyarakat, bisa hidup lebih baik. Saya tau rasanya bagaimana dikucilkan dan dibuang kemudian ngga punya apa-apa. Disinilah peran saya dan Bapas, minimal untuk mengembalikan kepercayaan diri mereka untuk siap kembali ke masyarakat” (Handriyanto, komunikasi personal, 2026)

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Sofia:

“Terkait pengembangan Griya Abhipraya, sebenarnya itu adalah sebuah rumah harapan, di mana kita membutuhkan tempat bagi klien yang baru pulang dari lapas/rutan untuk membangkitkan kepercayaan diri mereka terlebih dahulu. Idealnya, kita memberikan program untuk membangkitkan kepercayaan diri agar mereka bisa kembali ke masyarakat. Kita mengembangkan bimbingan secara linier, di mana pembinaan dari Lapas dilanjutkan oleh BAPAS di GA. Disana, kita memberikan bimbingan kepribadian seperti masalah keagamaan, kebangsaan, dan psikologi” (Andriani, komunikasi personal, 2026)

Kesamaan pemahaman tersebut mempermudah koordinasi dalam pembagian tugas dan pelaksanaan kegiatan. Pokmas Lipas memahami bahwa perannya bukan sekadar memberikan pelatihan, tetapi juga menjadi pendamping yang membantu

klien memperoleh kesempatan untuk kembali diterima oleh masyarakat. Sementara itu, Pembimbing Kemasyarakatan memandang kegiatan pemberdayaan sebagai bagian dari penerapan pendekatan *restorative justice*. Walaupun demikian, hasil penelitian juga menemukan bahwa masih terdapat beberapa perbedaan pandangan pada aspek teknis pelaksanaan dengan mitra lain yang kurang aktif sehingga penyamaan persepsi masih perlu terus dilakukan.

4.2.5. *Intermediate outcomes*

Intermediate outcomes merupakan hasil-hasil yang muncul selama proses kolaborasi berlangsung sebelum tercapainya tujuan akhir program. Hasil tersebut dapat berupa peningkatan kapasitas kelembagaan, munculnya inovasi, pengembangan fasilitas, maupun keberhasilan pelaksanaan berbagai kegiatan yang menunjukkan bahwa kolaborasi berjalan ke arah yang positif. Keberadaan hasil antara menjadi indikator awal keberhasilan kolaborasi sekaligus memberikan motivasi bagi para pihak untuk terus melanjutkan kerja sama.

Berdasarkan hasil penelitian, proses kolaborasi dalam pengembangan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas I Malang telah menghasilkan sejumlah capaian yang menunjukkan perkembangan positif program sejak dibentuknya program ini pada tahun 2022. Salah satu indikator keberhasilan kolaborasi tersebut adalah diperolehnya penghargaan oleh Pokmas Lipas yaitu Kenny dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Kantor Wilayah Jawa Timur pada peringatan Hari Pengayoman ke-79 Tahun 2024. Penghargaan ini menjadi bentuk apresiasi atas kontribusi dan peran aktif Pokmas dalam mendukung pembimbingan dan pemberdayaan klien pemasyarakatan melalui Program Griya Abhipraya.



Gambar 4.1 Pemberian penghargaan dari Kanwil Kemenkumham Jatim
(sumber: Instagram Khandriyanto)

Selain itu, perkembangan program juga terlihat dari peningkatan sarana dan kegiatan produktif yang dikelola. Program Griya Abhipraya kini memiliki lahan pertanian hortikultura seluas 105 m² serta 6 kolam budidaya ikan lele yang dimanfaatkan sebagai media pelatihan keterampilan bagi klien. Ragam pelatihan yang diberikan juga semakin berkembang, tidak hanya terbatas pada satu bidang, tetapi mencakup pelatihan pembuatan bakso, budidaya jamur tiram, budidaya ikan lele, hingga budidaya udang galah. Diversifikasi pelatihan ini menunjukkan adanya inovasi dan respons terhadap kebutuhan keterampilan yang relevan dengan peluang usaha di masyarakat dan juga keunggulan kondisi alam sekitar.



Gambar 4.2 Penambahan fasilitas Griya Abhipraya
(Sumber: Instagram Bapas Kelas 1 Malang)

Lebih lanjut, kolaborasi yang terjalin juga mendorong penguatan dan peningkatan pendayagunaan warga binaan dalam menghasilkan produk berbasis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Melalui Program Griya Abhipraya, klien tidak hanya memperoleh pelatihan, tetapi juga didorong untuk menghasilkan produk nyata yang memiliki nilai ekonomi. Beberapa produk yang telah dihasilkan antara lain Keripik Gadung Griya Abhipraya, *Begood Coffee Roastery*, dan *Pristy Catering*.



Gambar 4.3 Kegiatan wirausaha klien
(Sumber: Instagram Bapas Kelas 1 Malang)

Keberhasilan tersebut juga memperoleh pengakuan dari Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Timur melalui pemberian penghargaan kepada Kenny Handriyanto sebagai mitra yang berkontribusi dalam pengembangan program. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi yang dijalankan telah memberikan dampak nyata terhadap pengembangan Program Griya Abhipraya serta meningkatkan motivasi seluruh pihak untuk mempertahankan keberlanjutan program. Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa capaian tersebut masih berada pada tingkat pengembangan program dan pemberdayaan

klien, sedangkan tujuan jangka panjang berupa penurunan angka residivisme masih memerlukan upaya yang lebih berkelanjutan.

4.3 Pembahasan

Proses kolaborasi dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang secara umum telah mengadopsi tahapan-tahapan dalam model *Collaborative Process* yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008). Kolaborasi ini muncul sebagai respon atas kompleksitas kebutuhan klien masyarakatan yang tidak seimbang dengan sumber daya internal Bapas Malang, di mana hanya terdapat 38 Pembimbing Kemasyarakatan (PK) untuk menangani 3.931 klien. Dalam menjalankan program ini, Bapas Malang melibatkan Kelompok Masyarakat Peduli Masyarakatan (Pokmas Lipas) sebagai mitra strategis untuk mendukung keberhasilan reintegrasi sosial klien.

4.3.1. *Face to face dialogue*

Face to face dialogue diposisikan sebagai fase awal yang bersifat fundamental sekaligus krusial dalam menjembatani berbagai kepentingan yang berbeda di antara para aktor. Dimensi ini menekankan bahwa kolaborasi yang efektif tidak sekadar berdasar pada administratif ataupun formalitas prosedur melainkan menuntut adanya ruang interaksi langsung secara inklusif, intensif, dan deliberatif. Melalui dialog tatap muka yang konsisten, para pemangku kepentingan dapat melakukan negosiasi dengan itikad baik (*good faith negotiation*), memecah hambatan psikologis, mengidentifikasi peluang maupun ancaman program secara bersama-sama, serta meminimalisir potensi konflik akibat asimetri informasi sejak dini.

Pada tahap dialog tatap muka yang terjadi antara Bapas Kelas 1 Malang dengan Pokmas Lipas berlangsung secara tidak merata dan menunjukkan kondisi yang berbeda pada setiap mitra. Interaksi yang intensif, terbuka, dan fleksibel terlihat pada mitra Interaksi yang intensif, terbuka, dan fleksibel terlihat pada mitra Kenny Handriyanto, yang direalisasikan dengan frekuensi pertemuan yang rutin dan membahas program pembinaan klien. Kondisi yang berbeda dengan dua Pokmas Lipas lainnya, yang mana setelah adanya kesepakatan awal, komunikasi

berjalan tidak aktif dan cenderung stagnan. Hal ini dipengaruhi oleh kesibukan mitra dan kurangnya komitmen untuk melanjutkan kerjasama.

Tahap awal kolaborasi ditandai dengan pelaksanaan *face to face dialogue* (dialog tatap muka) yang menjadi instrumen krusial dalam membangun pemahaman bersama. *Face to face dialogue* atau dialog tatap muka menjadi dasar dimulainya sebuah kolaborasi dan membangun sebuah kerja sama yang efektif antar pemangku kepentingan. Berdasarkan temuan di lapangan, intensitas dialog ini menjadi pembeda utama antara keberhasilan dan kegagalan kemitraan. Pada mitra aktif seperti Kenny Handriyanto, dialog berlangsung secara dua arah, fleksibel, dan partisipatif. Sebaliknya, pada dua Pokmas Lipas lainnya, minimnya intensitas komunikasi dan keterbatasan waktu menjadi penghambat utama yang menyebabkan proses kolaborasi tidak berkembang.

Hal ini menunjukkan melalui diskusi langsung, dapat meningkatkan pemahaman mengenai peran serta tanggung jawab dalam kolaborasi dengan lebih baik dan mendalam. Adanya diskusi yang berlangsung secara rutin dan berkelanjutan, mendorong munculnya ide dan gagasan baru yang bertujuan untuk mengembangkan Program Griya Abhipraya. Sejalan dengan teori Ansell dan Gash bahwa komunikasi rutin adalah kunci untuk mengidentifikasi peluang serta meminimalisir konflik dalam kerja sama lintas aktor. Namun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa intensitas dialog tidak merata pada seluruh mitra, di mana hanya mitra tertentu yang aktif melakukan komunikasi secara berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun dialog telah terjadi, tanpa adanya mekanisme komunikasi yang terstruktur menyebabkan kolaborasi belum sepenuhnya optimal. Dapat disimpulkan, pada tahap *face to face dialogue* atau dialog tatap muka dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang berjalan secara efektif dengan mitra tertentu. Pada mitra atau Pokmas Lipas yang lain, tahap ini tidak berjalan dengan baik karena kurangnya intensitas komunikasi dan ketersediaan waktu dalam berdialog sehingga proses kolaborasi tidak berlanjut.

4.3.2. *Trust building*

Dimensi *trust building* dalam konseptualisasi Ansell dan Gash (2008) ditempatkan sebagai pondasi inti sekaligus variabel paling dinamis yang menentukan hidup atau matinya suatu proses kolaboratif. Teori ini menegaskan bahwa rasa saling percaya di antara aktor lintas sektor tidak pernah terbentuk secara instan maupun otomatis, melainkan sebuah proses kumulatif yang harus diupayakan melalui komitmen jangka panjang. Kepercayaan kolektif ini berkembang seiring dengan adanya transparansi informasi, pemenuhan janji tindakan di lapangan, serta pengakuan terhadap integritas masing-masing pihak. Pemimpin kolaboratif yang memahami esensi ini menyadari bahwa investasi waktu yang besar pada tahap awal untuk menumbuhkan modal sosial dan rasa aman antar-aktor merupakan keharusan mutlak agar kolaborasi tidak terjebak dalam disfungsi di kemudian hari.

Kondisi di lapangan menunjukkan, pembangunan kepercayaan dalam kolaborasi ini berlangsung secara bertahap dan dipengaruhi oleh pengalaman kerja sama serta keterbukaan informasi antaraktor. Bapas Kelas I Malang menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi kepada Kenny Handriyanto karena kredibilitasnya telah teruji melalui berbagai kolaborasi dengan lembaga lain, seperti BNN, Polri, dan Diskopindag Malang. Kepercayaan tersebut semakin diperkuat oleh adanya keterbukaan dari pihak Bapas dalam menyampaikan kebutuhan khusus klien, termasuk Narapidana Terorisme (Napiter), yang kemudian ditanggapi secara positif oleh Kenny melalui penyediaan fasilitas dan pendampingan yang diperlukan. Sebaliknya, pada kemitraan dengan dua Pokmas Lipas lainnya, proses *trust building* belum berkembang secara optimal karena minimnya interaksi langsung yang berkelanjutan. Akibatnya, hubungan saling percaya yang menjadi fondasi kolaborasi belum terbentuk secara kuat dan belum berkembang ke tingkat profesional yang lebih mendalam.

Seiring dengan intensitas dialog, tahap *trust building* (membangun kepercayaan) tumbuh secara bertahap melalui transparansi informasi dan pemenuhan janji. Kredibilitas mitra seperti Kenny, yang memiliki pengalaman kerja sama dengan BNN dan Polri, menjadi modal sosial awal yang memperkuat

keyakinan Bapas Malang. Meskipun pengalaman dan kapasitas mitra dapat menjadi modal dalam membangun kepercayaan untuk menjalin kerjasama, aspek komunikasi juga sangat berpengaruh pada kerjasama yang berkelanjutan. Kurangnya intensitas komunikasi dan pertemuan langsung untuk berdiskusi menyebabkan hubungan kerjasama kurang berkembang. Minimnya intensitas komunikasi, juga akan berpengaruh pada berkembangnya tingkat kepercayaan, yang mana kepercayaan berkembang seiring dengan intensitas komunikasi dan pertemuan. Hal ini membuktikan pendapat Ansell dan Gash bahwa rasa saling percaya yang ada pada para stakeholder menjadi kunci keefektifan kolaborasi, tanpa adanya rasa saling percaya maka kolaborasi sulit berjalan dengan baik, juga menjadi aspek yang paling menonjol dalam membangun kolaborasi.

4.3.3. *Commitment to the process*

Merujuk pada pemikiran Ansell dan Gash (2008), tahapan *commitment to the process* merupakan perwujudan dari motivasi intrinsik dan tekad kuat para pemangku kepentingan untuk terus terlibat secara aktif di dalam lingkaran kerja sama. Komitmen ini memiliki dimensi yang sirkular dan saling berkelanjutan, di mana para aktor tidak hanya terikat pada tahap formalitas hukum tetapi juga dituntut untuk memiliki rasa kepemilikan bersama terhadap seluruh rangkaian proses (*shared ownership of process*). Di samping itu, dimensi ini menuntut adanya keterbukaan untuk saling mengeksplorasi keuntungan bersama (*openness to exploring mutual gains*) serta kesediaan untuk mengorbankan sebagian sumber daya internal, waktu, maupun tenaga demi mewujudkan sasaran kebijakan publik yang telah disepakati bersama secara sukarela.

Kondisi nyata di lapangan menunjukkan komitmen terhadap proses pembinaan dalam program Griya Abhipraya tercermin melalui pembagian peran kerja serta pengorbanan sumber daya secara nyata. Hubungan formal yang terealisasi dalam dokumen MoU nomor W15.PAS.PAS.15.SM.07.02-2101 kemudian diwujudkan dalam praktik lapangan melalui tindakan yang bersifat sukarela. Kenny Handriyanto secara rutin meluangkan waktu setiap minggu untuk membangun komunikasi personal dengan para eks-narapidana terorisme, bahkan secara mandiri membiayai pelatihan barista menggunakan dana pribadinya ketika

anggaran resmi Bapas tidak tersedia. Sebagai bentuk timbal balik, Bapas Kelas I Malang menunjukkan komitmennya dengan menugaskan pegawai secara bergiliran untuk melakukan piket di lokasi Griya Abhipraya Pujon dan Tumpang guna memastikan keberlangsungan program tetap terjaga.

Kepercayaan ini kemudian diwujudkan ke dalam *commitment to the process* (komitmen terhadap proses), baik secara administratif melalui nota kesepahaman (*MoU*) maupun secara substantif melalui aksi nyata. Komitmen yang nyata terlihat dari kesukarelaan mitra memberikan pelatihan tanpa imbalan apapun, serta kebijakan Bapas yang menugaskan pegawai secara bergilir untuk melaksanakan tugas piket di Griya Abhipraya Pujon dan Tumpang demi memastikan keberlanjutan program. Komitmen yang ada tidak hanya sekedar pada level kebijakan, tetapi juga terwujud dalam aksi nyata atau praktik kerja yang terstruktur. Adanya komitmen yang bersifat formal maupun operasional menjadi aspek penting dalam menjaga keberlangsungan kolaborasi. Membuktikan teori bahwa komitmen yang kuat dari semua pemangku kepentingan merupakan kunci dari keberhasilan kolaborasi. Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya terdapat tantangan berupa keterbatasan waktu dan kesibukan pada dua Pokmas yang lain, yang mempengaruhi konsistensi keterlibatan dalam kolaborasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen dalam kolaborasi tidak hanya dipengaruhi oleh kesepakatan awal, tetapi juga oleh kemampuan para aktor dalam mempertahankan partisipasi secara berkelanjutan.

4.3.4. *Shared understanding*

Pada dimensi *shared understanding*, Ansell dan Gash (2008) menggarisbawahi pentingnya fase di mana seluruh aktor yang terlibat mencapai titik temu atau kesepahaman cara pandang mengenai apa yang mendasari kolaborasi tersebut dijalankan. Mengingat para *stakeholder* seringkali berangkat dari latar belakang, orientasi kerja, dan budaya organisasi yang berbeda, pemahaman bersama menjadi instrumen penyaring untuk mengeliminasi benturan persepsi. Tahapan ini mewajibkan adanya misi yang jelas (*clear mission*), kesamaan dalam mendefinisikan masalah bersama (*common problem definition*), serta identifikasi nilai-nilai fundamental yang disepakati (*identification of common*

values). Keselarasan visi ini menjadi peta jalan operasional yang memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil di lapangan bergerak menuju satu arah yang sama.

Secara empiris, kesamaan pemahaman dalam implementasi program di lapangan tercermin melalui kesamaan perspektif antara Pembimbing Kemasyarakatan (PK) Bapas Kelas 1 Malang dan Pokmas Lipas dalam memperlakukan klien pemasyarakatan. Kenny menjalankan perannya berdasarkan dorongan empatik untuk memulihkan kepercayaan diri mantan narapidana agar tidak mengalami keterpurukan dan mampu melakukan reintegrasi sosial. Orientasi tersebut sejalan dengan pendekatan PK Bapas Kelas I Malang yang menekankan prinsip *restorative justice* dalam pelaksanaan pembinaan. Dalam praktiknya, PK tidak lagi berperan sebagai pengawas yang bersifat menekan, melainkan sebagai pendamping ataupun teman dalam proses pemulihan relasi sosial klien di masyarakat. Keselarasan nilai dan perspektif humanis ini pada akhirnya meminimalkan potensi perbedaan pendekatan teknis di lapangan.

Integrasi nilai-nilai dalam kolaborasi ini juga terlihat pada tahap *shared understanding* (pemahaman bersama) terkait visi *restorative justice*. PK Bapas dan mitra memiliki kesamaan perspektif bahwa pembimbingan bukan sekadar pengawasan administratif, melainkan upaya pemulihan hubungan sosial bagi klien. Kesepahaman perspektif antara Kenny sebagai Pokmas dan Bapas mengenai pentingnya reintegrasi sosial serta pendekatan yang bersifat *restorative* menciptakan keselarasan dalam pelaksanaan Program Griya Abhipraya. Adanya pemahaman yang sejalan membuat proses koordinasi dan pembagian peran dapat berjalan dengan lebih efektif, dikarenakan masing-masing pihak memiliki visi yang sama terhadap hasil kolaborasi yang ingin dicapai. Hal ini sejalan dengan teori, bahwa para pemangku kepentingan harus membangun pemahaman bersama tentang apa yang akan mereka capai melalui kolaborasi, merupakan hal yang penting dalam menjalankan kolaborasi.

Namun demikian, dalam implementasi masih terdapat potensi perbedaan persepsi pada aspek teknis, seperti prioritas kegiatan dan indikator keberhasilan program. Dengan demikian dalam tahap *shared understanding* masih diperlukan

penymaan lebih lanjut pada level operasional pada mitra yang lain agar kolaborasi dapat berjalan lebih efektif. Dapat disimpulkan bahwa pada tahap *shared understanding* dalam pengembangan Program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang terbentuk melalui kesadaran mitra Pokmas Lipas yaitu Kenny Handriyanto akan pentingnya reintegrasi sosial, serta pemahaman professional PK terhadap pendekatan *restorative justice*, sehingga mendukung terciptanya kolaborasi yang sinergis dan berorientasi pada pemulihan dalam aspek sosial pada klien pemasyarakatan.

4.3.5. *Intermediate outcomes*

Ansell dan Gash (2008) memandang *intermediate outcomes* atau hasil antara sebagai serangkaian capaian nyata bernilai positif yang berhasil diproduksi di pertengahan jalannya program. Hasil antara ini umumnya mewujudkan dalam bentuk keberhasilan-keberhasilan kecil (*small wins*), rencana strategis yang konkret, maupun penemuan data bersama (*joint fact-finding*). Keberadaan hasil antara ini memegang peran psikologis dan taktis yang sangat besar di dalam teori ini; capaian konkret tersebut berfungsi sebagai bukti empiris yang memvalidasi bahwa kerja sama lintas sektor berada pada jalur yang benar, yang pada gilirannya akan menjadi umpan balik positif (*positive feedback loop*) untuk terus memperkuat rasa percaya, melipatgandakan komitmen yang sebelumnya sudah ada, serta mendorong terciptanya target-target baru yang lebih ambisius dan berkelanjutan.

Secara empiris, kerja sama yang terbangun secara kuat antara para aktor berhasil mentransformasikan program pembinaan yang bersifat teoritis menjadi hasil-hasil nyata yang bersifat produktif. Pada aspek fisik, Griya Abhipraya kini memiliki lahan hortikultura seluas 105 m² serta enam kolam aktif budidaya lele yang dikelola bersama para klien. Sementara itu, pada sektor ekonomi kreatif, kolaborasi ini melahirkan beberapa unit usaha yang telah masuk ke pasar, seperti Keripik Gadung Griya Abhipraya, *Begood Coffee Roastery*, dan *Pristy Catering*. Hasil tersebut juga diperkuat dengan pengakuan formal berupa piagam penghargaan dari Kanwil Kemenkumham Jawa Timur yang diberikan kepada Kenny sebagai mitra berprestasi pada tahun 2024.

Sinergi ini kemudian menghasilkan *intermediate outcomes* (hasil antara) yang nyata, seperti penghargaan dari Kanwil Kemenkumham Jatim tahun 2024 yang diberikan kepada Pokmas Lipas, pengembangan fasilitas budidaya lele dan pertanian hortikultura, hingga mendukung berkembangnya produk UMKM seperti *Begood Coffee Roastery* dan Keripik Gadung Griya Abhipraya. Capaian-capaian kecil ini berfungsi sebagai penguat motivasi bagi seluruh aktor untuk terus melanjutkan kolaborasi di masa depan. Keberadaan hasil-hasil dari kolaborasi tersebut menjadi bukti konkret bahwa program tidak hanya bersifat pembinaan teoritis, tetapi juga berorientasi pada pemberdayaan ekonomi dan kemandirian klien. Capaian tersebut juga mencerminkan bahwa kolaborasi yang dibangun telah memberikan dampak positif dalam mendukung tujuan reintegrasi sosial dan peningkatan kemandirian klien masyarakat. Hasil-hasil yang sudah tercapai melalui program Griya Abhipraya membuat para pemangku kepentingan ingin terus mengembangkan program ini, sejalan dengan yang disebutkan oleh Ansell dan Gash bahwa hasil-hasil kecil dapat menjadi umpan balik pada proses kolaborasi, mendorong penguatan pembentukan kepercayaan dan komitmen, dan membuat tujuan baru yang lebih ambisius. Namun demikian, apabila dikaitkan dengan tujuan jangka panjang, yaitu menekan angka residivisme pada klien Bapas Kelas 1 Malang, hasil yang dicapai masih belum sepenuhnya optimal. Hal ini menunjukkan bahwa *intermediate outcomes* yang telah dicapai lebih banyak berada pada level *output* berupa pengakuan institusional, pengembangan fasilitas dan pelatihan, serta lahirnya produk UMKM hasil pemberdayaan klien, sementara dampak jangka panjang masih memerlukan peningkatan.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini menunjukkan posisi yang relatif lebih progresif namun tetap memiliki tantangan serupa. Penelitian Samrotul Janah dkk. (2025) menemukan bahwa kolaborasi belum berjalan optimal karena forum komunikasi yang bersifat insidental, partisipasi stakeholder yang rendah, serta lemahnya kepemimpinan dalam memfasilitasi kolaborasi. Sementara itu, dalam penelitian ini, komunikasi antar aktor sudah berlangsung lebih aktif meskipun belum sepenuhnya terstruktur. Penelitian Dwi Agustina (2017) menunjukkan bahwa kolaborasi cenderung

melemah pada tahap tertentu karena berkurangnya peran aktor non-pemerintah, sedangkan pada Griya Abhipraya keterlibatan Pokmas Lipas masih terjaga sehingga hubungan kolaboratif relatif lebih stabil. Di sisi lain, penelitian M. Daniel Akbar (2024) menunjukkan bahwa kolaborasi yang kuat dapat mendorong pengembangan sektor ekonomi secara signifikan melalui kelembagaan yang lebih mapan. Jika dibandingkan, kolaborasi pada Griya Abhipraya telah menghasilkan capaian nyata, namun masih perlu penguatan dalam aspek kelembagaan dan sistematisasi kerja sama agar tidak bergantung pada relasi personal. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa meskipun memiliki kemajuan dalam implementasi kolaborasi, penelitian ini tetap menghadapi tantangan umum yang juga ditemukan dalam studi-studi sebelumnya, terutama terkait aspek kelembagaan, konsistensi komunikasi, dan keberlanjutan dampak program.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah mengenai bagaimana proses kolaborasi pada pengembangan program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang telah terjawab. Kolaborasi ini dijalankan melalui mekanisme yang dinamis, di mana keberlangsungan program sangat bergantung pada komitmen mitra dan intensitas dialog antar aktor. Meskipun terdapat kendala pada beberapa mitra, model kolaborasi yang dijalankan antara Bapas Kelas 1 Malang dengan Pokmas Lipas aktif telah berhasil memberikan dampak positif bagi pemberdayaan klien.

Tabel 4.1 Verifikasi *Collaborative Process* dalam pengembangan program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang

Dimensi	Hasil Penelitian	Analisis
Dialog tatap muka/ <i>Face to face dialogue</i>	Komunikasi antara Bapas dan Pokmas aktif berjalan dengan sangat baik melalui komunikasi langsung dan diskusi dua arah. Namun, komunikasi dengan beberapa Pokmas lain tidak berjalan optimal karena keterbatasan waktu dan kesibukan masing-masing sehingga kolaborasi tidak berlanjut.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dialog tatap muka menjadi fondasi utama dalam membangun dan mempertahankan kolaborasi. Interaksi yang intens dan bersifat dua arah mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih solid dan responsif terhadap kebutuhan program. Sebaliknya, rendahnya intensitas komunikasi menyebabkan lemahnya koordinasi yang kemudian berdampak pada tidak berlanjutnya kolaborasi. Dengan demikian, keberlanjutan proses kolaborasi sangat dipengaruhi oleh konsistensi komunikasi antar aktor.
Membangun kepercayaan/ <i>Trust building</i>	Kepercayaan antara Bapas dan Pokmas Lipas yang aktif terbentuk melalui komunikasi terbuka dan konsisten. Selain itu, Pokmas yang terlibat telah memiliki pengalaman sebelumnya dalam bekerja sama dengan BNN, Polri, dan Diskopindag dalam penanganan klien kasus narkoba dan pemberian pelatihan mengenai barista. Namun, pada Pokmas yang tidak aktif, kepercayaan tidak berkembang secara optimal akibat minimnya interaksi dan komunikasi.	Pokmas Lipas yang memiliki pengalaman kerja sama sebelumnya menjadi modal penting dalam membangun kepercayaan karena menunjukkan kapasitas dan kredibilitas mitra tersebut. Kepercayaan yang terbentuk juga diperkuat melalui keterbukaan informasi dan konsistensi pelaksanaan program. Namun, kepercayaan bersifat dinamis dan perlu adanya pemeliharaan melalui interaksi yang berkelanjutan. Ketika komunikasi menurun, tingkat kepercayaan juga ikut melemah sehingga memengaruhi keberlangsungan kolaborasi.
Komitmen terhadap proses/ <i>Commitment to the process</i>	Terdapat <i>MoU</i> Nomor W15.PAS.PAS.15.SM.07.02-2101 sebagai dasar kerja sama. Pokmas aktif berkontribusi secara sukarela tanpa imbalan. Bapas menyediakan lokasi di Tumpang dan Pujon serta menugaskan pegawai secara bergilir untuk piket dan pembimbingan di tempat tersebut.	Komitmen dalam kolaborasi tidak hanya bersifat formal melalui dokumen kerja sama, tetapi juga terlihat dalam tindakan nyata dari masing-masing pihak. Keterlibatan aktif dan kontribusi sumber daya menunjukkan adanya keseriusan dalam menjalankan program. Hal ini memperkuat keberlangsungan kolaborasi karena didukung oleh komitmen

Dimensi	Hasil Penelitian	Analisis
Pemahaman bersama/ <i>Shared understanding</i>	Pokmas Lipas yang aktif memiliki kesadaran tinggi dalam membantu proses reintegrasi sosial klien masyarakat. PK memahami penerapan pendekatan <i>restorative justice</i> dalam pembimbingan.	operasional yang berkelanjutan dan bukan hanya sekedar administratif semata. Pemahaman yang selaras antara Pokmas dan PK menunjukkan adanya keselarasan visi dalam mendukung tujuan program Griya Abhipraya. Perspektif yang sama mengenai pentingnya reintegrasi sosial dan pendekatan humanis mempermudah koordinasi serta pembagian peran antar aktor. Hal ini menjadi faktor penting dalam menciptakan kolaborasi yang sinergis dan efektif.
Hasil sementara/ <i>Intermediate outcomes</i>	Pokmas memperoleh penghargaan dari Kemenkumham Kanwil Jatim. Program berkembang dengan penambahan lahan hortikultura 105 m ² , 6 kolam lele, serta ragam pelatihan semakin bervariasi. Muncul produk UMKM seperti Keripik Gadung, <i>Begood Coffee Roastery</i> , dan <i>Pristy Catering</i> .	Capaian tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi yang dilakukan telah menghasilkan dampak nyata, baik dalam bentuk pengakuan institusional maupun peningkatan kapasitas program. Adanya pengembangan sarana, variasi pelatihan, dan produk UMKM menunjukkan bahwa program tidak hanya bersifat pembinaan, tetapi juga berorientasi pada pemberdayaan ekonomi klien. Hal ini menjadi indikator bahwa proses kolaboratif berjalan efektif dalam mendukung kemandirian klien masyarakat.

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang, maka dapat ditarik Kesimpulan bahwa program yang dijalankan sebuah inovasi pembinaan klien pemasyarakatan yang tujuannya untuk mendukung proses reintegrasi sosial mereka. Adanya program Griya Abhipraya menjadi respon atas kompleksnya kebutuhan para klien pemasyarakatan yang tidak hanya sebatas pada pengawasan administratif, tapi juga membutuhkan pembinaan keterampilan, dukungan sosial, serta penguatan mental yang tujuannya agar mereka dapat kembali berfungsi di tengah kehidupan masyarakat.

Pelaksanaan program Griya Abhipraya yang berkolaborasi dengan Pokmas Lipas, menunjukkan peran masing-masing pemangku kepentingan yang sama pentingnya dalam menunjang keberhasilan kegiatan. Keterlibatan aktor non-pemerintah khususnya dari unsur masyarakat, terbukti menjadi jawaban atas keterbatasan sumber daya manusia dan keterbatasan internal Bapas yang ada. Adanya kolaborasi menjadi warna baru dalam pelaksanaan program, terutama dalam menghadirkan jenis-jenis pelatihan yang lebih variatif dan relevan dengan kebutuhan lapangan. Keterlibatan mitra dalam program Griya Abhipraya masih belum sepenuhnya berjalan dengan merata dan berkelanjutan. Pada mitra tertentu saja yang aktif dalam berkontribusi dengan konsisten, sementara pada mitra yang lain tidak terlibat secara konsisten dan aktif sehingga berdampak pada keterbatasan cakupan kegiatan yang dapat dilakukan.

Pada tahap *face to face dialogue*, komunikasi terjalin secara aktif, dua arah, dan partisipatif dengan mitra perorangan yang aktif, yaitu Kenny Handriyanto. Namun, dialog ini berjalan tidak merata pada seluruh Pokmas Lipas karena keterbatasan waktu dan kesibukan para mitra lainnya. Pada tahap *trust building*, rasa saling percaya tumbuh secara bertahap melalui transparansi informasi dan kredibilitas pengalaman mitra yang telah teruji dengan instansi hukum lain. Meskipun demikian, penurunan intensitas interaksi dengan mitra non-aktif

menyebabkan hubungan saling percaya pada beberapa sektor kurang berkembang optimal.

Pada tahap *commitment to the process*, legalitas hubungan formal yang tertuang dalam dokumen MoU berhasil diwujudkan dalam aksi nyata di lapangan secara konsisten. Pihak Pokmas Lipas aktif menunjukkan dedikasi tinggi dengan memberikan pelatihan secara sukarela menggunakan dana mandiri saat anggaran Bapas terbatas. Pada tahap *shared understanding*, di mana terdapat keselarasan visi dan nilai kemanusiaan yang kuat antara dorongan empatik Pokmas Lipas untuk menolong mantan narapidana dengan perspektif profesional Pembimbing Kemasyarakatan (PK) dalam menerapkan prinsip *restorative justice*. Pada tahap *Intermediate outcomes* kolaborasi ini berhasil melahirkan berbagai capaian nyata, mulai dari pengakuan formal berupa penghargaan institusional dari Kanwil Kemenkumham Jatim, perluasan sarana fisik budidaya dan pertanian hortikultura, variasi pelatihan keterampilan mandiri, hingga lahirnya berbagai produk UMKM ekonomi kreatif hasil karya para klien pemasyarakatan.

Secara keseluruhan, Program Griya Abhipraya di Bapas Kelas 1 Malang telah memberikan kontribusi positif dalam mendukung program pembinaan dan pemberdayaan klien pemasyarakatan melalui pendekatan kolaboratif. Adanya program ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembinaan, tetapi juga sebagai tempat pemberdayaan yang berorientasi pada peningkatan kualitas hidup klien. Namun untuk mencapai hasil yang optimal dan berkelanjutan, masih diperlukan penguatan pada dukungan sumber daya, peningkatan partisipasi mitra, serta perluasan jangkauan program agar dapat menjangkau klien lebih merata. Dengan demikian, tujuan utama Griya Abhipraya yaitu untuk mendukung reintegrasi sosial dan menekan angka kejahatan dapat tercapai dengan lebih efektif.

5.2 Saran

Berdasarkan Kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan sebagai bahan dalam upaya pengembangan program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang agar dapat terlaksana dengan lebih optimal, efektif, dan berkelanjutan.

1. Menyusun standard operasional komunikasi yang terstruktur. Dikarenakan sebelumnya terdapat kolaborasi dengan dua mitra Pokmas yang terhenti karena faktor kesibukan, Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang perlu menyusun SOP dalam komunikasi formal yang berkelanjutan. Menjadwalkan secara berkala untuk forum diskusi yang bertujuan untuk menjada komitmen para pemangku kepentingan.
2. Penguatan legalitas dan reorganisasi pokmas lipas secara berkala. Pembaruan *MoU* yang berkala serta evaluasi terhadap keterlibatan Pokmas Lipas sangat diperlukan. Bapas perlu mengembangkan basis data kemitraan yang terbaru agar apabila ditemukan mitra yang tidak lagi aktif, dapat dilakukan pemulihan hubungan kerja sama ataupun kembali mencari mitra baru sehingga tidak sampai terjadi stagnansi dalam kolaborasi.
3. Penguatan dan perluasan jaringan mitra. Hal ini dilakukan untuk mengurangi ketergantungan yang berlebihan pada Pokmas Kenny Handriyanto yang termasuk Pokmas individu. Bapas perlu memperluas jaringan kerja sama dengan berbagai institusi formal, perluasan dapat dikembangkan dengan Lembaga Pelatihan Kerja (BLKI), asosiasi UMKM, serta instansi pemerintah yang relevan seperti Dinas Sosial dan Dinas Ketenagakerjaan. Sehingga program pelatihan yang diberikan dapat memiliki standar dan sertifikasi profesional.
4. Penguatan pendampingan pasca pelatihan. Program pembinaan yang ada tidak seharusnya berhenti pada tahap pemberian keterampilan dasar dalam waktu yang singkat. Kolaborasi yang ada perlu diperluas hingga pada tahap selanjutnya untuk fasilitasi permodalan, pendampingan pengelolaan usaha, serta akses pemasaran agar produk UMKM yang sudah ada dapat berkembang lebih besar, mandiri, dan memiliki daya saing di pasaran.

Dengan adanya saran-saran tersebut, diharapkan Program Griya Abhipraya di Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Malang dapat terus berkembang menjadi program pembinaan yang lebih inklusif, berkelanjutan, serta mampu memberikan dampak nyata bagi keberhasilan reintegrasi sosial klien pemasyarakatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, D. (2018). *Kolaborasi Antara Aparatur Birokrasi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Forum Pengurangan Risiko Bencana (FPRB) DIY dalam Penyelenggaraan Penanggulangan Bencana di Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 9(1), 87–103. <https://doi.org/10.31334/trans.v9i1.87>
- Akbar, M. D. (2024). *Pola Kolaborasi pada Sekolah Kopi Raisa dalam Pengembangan Kopi Rakyat di Kecamatan Sumber Wringin Kabupaten Bondowoso* [Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik]. <https://repository.unej.ac.id/xmlui/handle/123456789/121846>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arikunto, S. (1983). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Asari, A. (2022). *Dampak Keadilan Restoratif Bagi Masyarakat*. Ditjenpas. <https://www.ditjenpas.go.id/dampak-keadilan-restoratif-bagi-pemasyarakatan>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Ditjenpas. (2021). *Pengawasan pada Program Pembinaan Narapidana*. Ditjenpas. <https://www.ditjenpas.go.id/pengawasan-pada-program-pembinaan-narapidana>
- Ditjenpas. (2024). *Policy Brief—Pelibatan Kelompok Masyarakat Peduli Masyarakat (Pokmas Lipas) dalam Program Diengagement bagi Mantan Narapidana Ekstremisme Kekerasan*. Search for Common Ground. Ditjenpas. <https://www.ditjenpas.go.id/policy-brief-pelibatan-kelompok-masyarakat-peduli-pemasyarakatan-pokmas-lipas-dalam-program-diengagement-bagi-mantan-narapidana-ekstremisme-kekerasan>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). *An Integrative Framework for Collaborative Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fatahilah, S., & Jarodi, O. (2023). *Pelaksanaan Pembinaan Kemandirian guna Meningkatkan Keterampilan Narapidana di Lembaga Masyarakat Kelas I Medan*. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial dan Sains*, 12(02). <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v12i002.19647>
- Fitria, T. A., Gunade, D. T., & Mariyati, A. (2025). *Efektivitas Program Reintegrasi Sosial Narapidana Melalui Pembebasan Bersyarat (PB) di*

- Balai Pemasyarakatan Kelas II Amuntai*. Jurnal Kebijakan Publik, 2(2), 1088–1097.
- Frederickson, H. G. (1980). *New Public Administration* (2nd ed). University of Alabama Press.
- Ghony, D., & Almanshur, F. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ar-Ruzz Media.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Wal Ashri Publishing.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Evi Fatmi Utami, Dhika Juliana Sukmana, & Ria Rahmatul Istiqomah. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu.
- Janah, S., Darmawan, Z. D., Ningrum, M. A., & Dewi, M. P. (2025). *Collaborative Governance dalam Pelaksanaan Program Pengelolaan Sampah Plastik Berbasis Ekonomi Sirkular di Industri Pengelolaan Sampah Terpadu Atasi Sampah Mandiri (IPST ASARI)*. *Bureaucracy Journal : Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 5(1), 65–81. <https://doi.org/10.53363/bureau.v5i1.507>
- Kementerian Hukum dan HAM. (2024). *Sama-sama di Bawah Kemenkumham, Ini Dia Perbedaan Lapas Dan Bapas!* <https://ntb.kemenkum.go.id/component/content/article/sama-sama-di-bawah-kemenkumham-ini-dia-perbedaan-lapas-dan-bapas?catid=67&Itemid=101>
- Kesaulya, C., Lawalata, M. S., Wattimena, R. M., Asyer, R., Manery, N. G., Pratiwi, D. A., Yanlua, M. A., Uktolseja, N., Rumangun, J. P. E., Mantaiborbir, R. S., & Gardjalay, H. A. (2025). *Reintegrasi Sosial: Persiapan Hidup Pasca-Penahanan (Fokus Asimilasi, Remisi, dan Keterampilan Hukum untuk Kembali ke Masyarakat)*. Abdi Nusantara: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 1(2), 102–106.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Edition 3). Sage.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remadja Karya.
- Moore, M. H., & Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Morse, R. S., & Stephens, J. B. (2012). *Teaching Collaborative Governance: Phases, Competencies, and Case-Based Learning*. *Journal of Public Affairs Education*, 18(3), 565–583. <https://doi.org/10.1080/15236803.2012.12001700>
- Noor, M., Suaedi, F., & Mardiyanta, A. (2022). *Collaborative governance: Suatu tinjauan teoritis dan praktik*.

- PASTV Ditjenpas (Sutradara). (2024). *Tour De Prison Bapas Malang: Peran Mitra dalam Reintegrasi Klien* [Video recording].
<https://www.youtube.com/watch?v=MZCnrg3rSeU>
- Pedoman Pembentukan dan Penyelenggaraan Griya Abhipraya (2022).
- Peraturan Menkumham Nomor M.HH-36.OT.02.02 Tahun 2022 (2022).
- Peraturan MenPAN RB Nomor 22 Tahun 2016 (2016).
- Perdamaian. (2020). *Pedoman Pokja/Reintegrasi Sosial Mantan Narapidana Terorisme*. I-KHub BNPT.
<https://ikhub.bnpt.go.id/produk/buku/pedoman-pokja-reintegrasi-sosial-mantan-narapidana-terorisme-2296836>
- Pratama, C. (2020). *Apa Kabar Pokmas Lipas?* Ditjenpas.
<https://www.ditjenpas.go.id/apa-kabar-pokmas-lipas>
- Revida, E., Hidayatulloh, N., Simarmata, H., Silalahi, M., Nurjaya, M., & Purba, S. (2021). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Yayasan Kita Menulis.
- Samsu. (2017). *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*. Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA).
- Sentanu, I. G. E. P. S., Tirani, Y. A., & Pradono, G. A. S. (2024). *Kolaborasi dan Analisis Stakeholder: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Universitas Brawijaya Press.
- Sigit Budiyanto. (2023). *Model Collaborative Governance dalam Pembimbingan Klien Pemasyarakatan Tindak Pidana Terorisme (Studi Kasus di Balai Pemasyarakatan Kelas I Surakarta)* [Doctoral, Politeknik STIA LAN Jakarta]. <https://repository.stialan.ac.id/id/eprint/269/>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. ALFABETA.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (1 ed.). CV. ALFABETA.
- Sunarso, S. (2012). *Viktimologi dalam sistem peradilan pidana* (Cetakan pertama). Sinar Grafika.
- Surat Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor: PAS-06.OT.02.02 Tahun 2020 (2020).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2025 Tentang Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana (2025).
- Undang-undang (UU) No. 11 Tahun 2012 Tentang sistem peradilan anak (2012).
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/39061/uu-no-11-tahun-2012>

Undang-undang (UU) Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan (2022).
<http://peraturan.bpk.go.id/Details/218804/uu-no-22-tahun-2022>

Waldo, Dwight. (1995). *The Study of public administration*. Рипол Классик.

Waluyo, B. (2023). *Sistem pemasyarakatan di Indonesia*. Sinar Grafika.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*.
Univ of California Press.

Wirata, G., Astawa, I. W., Sulandari, S., Suargita, I. N., & Sarining, K. (2024).
Administrasi Publik. PT. Media Penerbit Indonesia.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman wawancara

Lampiran 2. Dokumentasi wawancara

Lampiran 3. Surat izin penelitian LP2M

Lampiran 4. Surat izin penelitian Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan
Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kantor Wilayah Jawa Timur

Lampiran 5. Surat izin penelitian Bapas Kelas 1 Malang

Lampiran 6. Pedoman pembentukan dan penyelenggaraan Griya Abhipraya. Nomor
M.HH-36.OT.02.02. TAHUN 2022

Lampiran 7. Perjanjian kerja sama Bapas Kelas 1 Malang dengan Kenny
Handriyanto – tenaga ahli barista. Nomor W15.PAS.PAS.15.SM.07.02-2101

Lampiran 8. Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum
dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor PAS-06.OT.02.02 TAHUN
2020

Lampiran 9. Transkrip wawancara

