Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial
Volume 4, Issue 5, December 2026, p 383-392
E-ISSN: 3025-6704
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.24271438

Perencanaan Pelayanan Publik di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan: Strategi Penguatan Layanan Terintegrasi, Humanis, Digital, dan Akuntabel melalui Program LAPAS-TI

Public Service Planning at the Directorate General of Corrections: A Strategy to Strengthen Integrated, Humane, Digital, and Accountable Services through the LAPAS-TI Program

Helmina[1]

[1]Direktorat Jenderal Pemasyarakatan

ARTICLE INFO
Article history:
Received 05 October 2026
Revised 15 October 2026
Accepted 29 October 2026
Available online 14 November 2026

Keywords
public service planning, corrections, integrated services, digital transformation, accountability

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Correctional public services reach diverse users—detainees, inmates, children, clients, families, and the public—who require certainty of rights, safety, and data protection. This article develops a plan to strengthen public services within the Directorate General of Corrections (Ditjenpas), Indonesia. It uses a descriptive-qualitative policy review based on documents and literature, including legislation, service-standard documents issued by technical implementation units, external assessment reports, and scholarship on service quality, public service logic, accountability, and digital transformation. The analysis maps seven service gaps and proposes the Integrated Correctional Services Program (LAPAS-TI), built on five pillars: service standardization, digital integration, staff competence, inclusive facilities, and data-based monitoring and evaluation. The program is phased over 2027–2029, with a pilot in 10–15 technical implementation units and an indicative initial budget of IDR 4,875,000,000. Cost figures and performance targets are planning assumptions rather than empirical measurements and must be validated through baseline data collected in the preparation phase. The article contributes a planning framework that links normative obligations, service quality, and outcome accountability.

ABSTRACT

Pelayanan publik Pemasyarakatan melayani pengguna yang beragam—tahanan, narapidana, anak, klien, keluarga, dan masyarakat—dengan tuntutan tinggi terhadap kepastian hak, keselamatan, dan pelindungan data. Artikel ini bertujuan menyusun perencanaan penguatan pelayanan publik di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (Ditjenpas). Metode yang digunakan adalah kajian kebijakan deskriptif-kualitatif melalui studi dokumen dan pustaka yang mencakup peraturan perundang-undangan, dokumen standar pelayanan unit pelaksana teknis, laporan penilaian eksternal, serta literatur tentang kualitas layanan, logika layanan publik, akuntabilitas, dan transformasi digital. Hasil kajian memetakan tujuh kesenjangan pelayanan dan merumuskan Program Layanan Pemasyarakatan Terintegrasi (LAPAS-TI) dengan lima pilar: standardisasi layanan, integrasi digital, penguatan kompetensi petugas, sarana layanan inklusif, serta monitoring dan evaluasi berbasis data. Program dirancang bertahap pada 2027–2029 dengan pilot di 10–15 unit pelaksana teknis dan estimasi biaya tahap awal sebesar Rp4.875.000.000 yang bersifat indikatif. Angka biaya dan target kinerja merupakan asumsi perencanaan, bukan hasil pengukuran empiris, sehingga harus divalidasi melalui penetapan baseline pada tahap persiapan. Artikel ini menawarkan kerangka perencanaan yang menautkan kewajiban normatif, kualitas layanan, dan akuntabilitas hasil.

INTRODUCTION

Pelayanan publik merupakan salah satu wujud kehadiran negara dalam memenuhi hak dan kebutuhan dasar warga negara dan penduduk. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menegaskan bahwa membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan warga, serta mengatur komponen pokok penyelenggaraan layanan, mulai dari standar pelayanan, sistem informasi, peran serta masyarakat, hingga penyelesaian pengaduan dan sanksi. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 menjabarkan pelaksanaannya dan memosisikan standar pelayanan sebagai pedoman

*Corresponding Author
Email: elizabeth.helmina@gmail.com[1]

penyelenggaraan sekaligus acuan penilaian kualitas, sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat untuk pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.

Dalam konteks Pemasyarakatan, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 mencabut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 dan menjadi dasar penyelenggaraan sistem pemasyarakatan yang melayani tahanan, narapidana, anak, klien, keluarga, dan masyarakat. Di tingkat internasional, Nelson Mandela Rules yang diadopsi Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa pada 2015 menjadi rujukan standar minimum perlakuan terhadap narapidana (United Nations General Assembly, 2015). Karakter pengguna layanan Pemasyarakatan membuat mutu layanan tidak dapat dipandang semata sebagai soal kenyamanan administrasi: sebagian pengguna berada dalam pembatasan kebebasan, bergantung pada petugas untuk mengakses layanan dasar, dan memiliki keluarga serta penasihat hukum yang membutuhkan informasi yang jelas dan tepat waktu.

Di lingkungan Pemasyarakatan, standar pelayanan telah dikembangkan secara berlapis. Direktur Jenderal Pemasyarakatan menetapkan standar pelayanan pengaduan pada 2015 yang mengharuskan pembentukan unit layanan pengaduan pada UPT (Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, 2015). Namun, sebaran unit pelaksana teknis (UPT) yang luas, kondisi sarana yang beragam, beban kerja yang tinggi, dan kebutuhan layanan yang semakin kompleks menyebabkan mutu layanan belum seragam. Perbaikan yang dilakukan secara terpisah-pisah, misalnya hanya pada aplikasi, hanya pada pelatihan, atau hanya pada ruang layanan, berisiko menghasilkan peningkatan yang tidak berkelanjutan karena komponen lain belum siap mendukung.

Secara konseptual, perencanaan pelayanan publik dapat dibaca melalui empat lensa. Pertama, SERVQUAL memandang kualitas layanan sebagai penilaian pengguna atas lima dimensi: keandalan, jaminan, bukti fisik, empati, dan daya tanggap (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Kedua, logika layanan publik (*public service logic*) menekankan bahwa nilai layanan terbentuk melalui interaksi dan koproduksi dengan pengguna, bukan semata keluaran organisasi (Osborne, 2018). Ketiga, akuntabilitas dipahami sebagai hubungan ketika aktor wajib menjelaskan dan membenarkan tindakannya kepada suatu forum yang dapat mengajukan pertanyaan, menilai, dan memberikan konsekuensi (Bovens, 2007). Keempat, transformasi digital sektor publik tidak berhenti pada digitisasi proses, melainkan mengubah budaya organisasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini memiliki tiga tujuan: (1) memetakan kondisi eksisting dan kesenjangan pelayanan publik Pemasyarakatan, (2) merumuskan rencana pengembangan pelayanan publik yang realistis dan terukur melalui Program Layanan Pemasyarakatan Terintegrasi (LAPAS-TI), dan (3) menetapkan kebutuhan biaya, tahapan pelaksanaan, indikator keberhasilan, serta mitigasi risiko. Ruang lingkup perencanaan mencakup layanan informasi, kunjungan, pengaduan, integrasi dan remisi, pembimbingan kemasyarakatan, pelayanan tahanan dan anak, layanan kesehatan dasar, serta layanan administratif lain pada kantor pusat, kantor wilayah, dan UPT. Artikel ini bersifat perencanaan kebijakan sehingga kontribusinya terletak pada kerangka dan rancangan program, bukan pada pengujian empiris terhadap dampak.

METHOD

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian kebijakan deskriptif-kualitatif dengan teknik studi dokumen dan studi pustaka. Keluaran akhirnya berupa rancangan program (*policy design*), bukan pengujian hipotesis; karena itu tidak terdapat populasi, sampel, atau data primer yang diolah secara statistik.

Sumber data bersifat sekunder dan terdiri atas (a) peraturan perundang-undangan tentang pelayanan publik, pemasyarakatan, sistem pemerintahan berbasis elektronik, pelindungan data pribadi, dan penyandang disabilitas; (b) dokumen standar pelayanan Ditjenpas dan UPT yang tersedia untuk publik; (c) laporan pengawasan eksternal Ombudsman Republik Indonesia; (d) instrumen internasional tentang perlakuan terhadap narapidana; dan (e) literatur ilmiah tentang kualitas layanan, logika layanan publik, akuntabilitas, dan transformasi digital pemerintahan. Seluruh sumber dicantumkan beserta tautan akses pada daftar pustaka.

Analisis dilakukan dalam empat tahap. Tahap pertama mengidentifikasi kewajiban normatif dan standar rujukan. Tahap kedua memetakan kondisi eksisting dan kesenjangan pada tujuh aspek—standar layanan, proses layanan, data dan teknologi, sumber daya manusia, sarana-prasarana, pengaduan, dan evaluasi—yang dilanjutkan dengan analisis akar masalah. Tahap ketiga merumuskan model program dan indikator dengan menautkan setiap pilar pada rujukan normatif dan konseptual. Tahap keempat menyusun estimasi biaya, tata kelola, dan mitigasi risiko.

Beberapa batasan dinyatakan secara terbuka. Pertama, uraian kondisi eksisting merupakan identifikasi kualitatif penulis yang diperlakukan sebagai hipotesis kerja; artikel ini tidak melaporkan survei, hasil audit, maupun data kinerja unit. Kedua, seluruh angka target dan biaya merupakan asumsi perencanaan, bukan hasil pengukuran. Ketiga, rujukan penilaian eksternal dari Ombudsman bersifat regional sehingga tidak digeneralisasi. Keabsahan rumusan dijaga melalui triangulasi antara norma hukum, dokumen unit, penilaian eksternal, dan literatur.

RESULTS AND DISCUSSION

Kerangka Perencanaan dan Prinsip Layanan

Empat lensa konseptual pada bagian pendahuluan diterjemahkan menjadi tujuh prinsip desain layanan, yaitu humanis, mudah, cepat, transparan, aman, inklusif, dan akuntabel. Prinsip mudah dan cepat berkaitan dengan dimensi keandalan dan daya tanggap (Parasuraman et al., 1988). Prinsip humanis dan inklusif berkaitan dengan dimensi empati serta kewajiban aksesibilitas bagi penyandang disabilitas (Republik Indonesia, 2016) dan standar minimum perlakuan terhadap narapidana (United Nations General Assembly, 2015). Prinsip aman berkaitan dengan pelindungan data pribadi (Republik Indonesia, 2022b), sedangkan prinsip transparan dan akuntabel berkaitan dengan hubungan pertanggungjawaban kepada forum internal dan eksternal (Bovens, 2007). Dengan cara ini setiap pilar program dapat ditelusuri ke sumber normatif atau konseptualnya.

Kondisi Eksisting dan Kesenjangan Pelayanan

Tabel 1 merangkum hasil identifikasi kondisi eksisting dan kesenjangan utama pada tujuh aspek pelayanan. Isi tabel merupakan sintesis kualitatif penulis dan berfungsi sebagai hipotesis kerja yang akan diverifikasi melalui data baseline pada tahap persiapan program.

Tabel 1. Kondisi eksisting dan kesenjangan utama pelayanan publik Pemasyarakatan

No.	Aspek	Kondisi eksisting	Kesenjangan utama
1	Standar layanan	Standar pelayanan telah tersedia dan terus diperbarui; sebagian unit telah menerapkan PTSP dan forum konsultasi publik.	Implementasi, waktu penyelesaian, dan bukti kepatuhan belum seragam.
2	Proses layanan	Layanan tatap muka dan digital telah berjalan pada berbagai unit.	Alur masih tersebar, terdapat duplikasi input dan ketergantungan pada kanal lokal.
3	Data dan teknologi	Sistem informasi Pemasyarakatan dan kanal informasi telah digunakan.	Interoperabilitas, kualitas data, dashboard, dan analitik pengaduan belum optimal.
4	SDM pelayanan	Tersedia petugas layanan, operator, dan pejabat penanggung jawab.	Kompetensi layanan prima, komunikasi, disabilitas, dan digital belum merata.
5	Sarana-prasarana	Sebagian unit memiliki ruang PTSP, ruang kunjungan, loket, dan sarana pengaduan.	Kualitas sarana berbeda; akses bagi lansia, anak, dan penyandang disabilitas masih terbatas.
6	Pengaduan	Pengaduan dilayani melalui kanal pusat dan unit kerja.	Klasifikasi, batas waktu tindak lanjut, eskalasi, dan umpan balik belum konsisten.
7	Evaluasi	Survei kepuasan dan evaluasi dilakukan secara periodik pada sebagian unit.	Data belum sepenuhnya menjadi dasar perbaikan, penghargaan, dan pembinaan.

Sumber: sintesis kualitatif penulis; belum didasarkan pada pengukuran baseline.

Ketujuh kesenjangan tersebut bermuara pada permasalahan prioritas, yakni belum terwujudnya pengalaman layanan yang seragam, mudah dilacak, inklusif, dan berbasis data pada seluruh jajaran. Akar masalahnya terdiri atas lima hal: (1) standar belum diterjemahkan secara konsisten ke dalam proses bisnis; (2) kanal layanan dan pengaduan belum terintegrasi; (3) kapasitas petugas dan sarana berbeda-beda; (4) monitoring lebih berfokus pada pelaporan kegiatan daripada hasil; dan (5) belum ada mekanisme replikasi inovasi yang cepat. Pola ini sejalan dengan catatan Ombudsman tentang pentingnya penerapan standar secara konsisten dan integrasi pengelolaan pengaduan (Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Kalimantan Selatan, 2026), meskipun artikel ini tidak mengklaim bahwa kesenjangan tersebut berlaku merata pada seluruh unit.

Kelompok pengguna layanan terdiri atas tahanan, narapidana, anak, klien Pemasyarakatan, keluarga, penasihat hukum, aparat penegak hukum, mitra kerja sama, organisasi masyarakat, media, dan masyarakat umum. Setiap kelompok memerlukan informasi yang jelas, perlakuan nondiskriminatif, keamanan data, akses pengaduan, serta kepastian waktu dan hasil layanan. Keragaman ini sejalan dengan gagasan bahwa nilai layanan publik dibentuk bersama pengguna (Osborne, 2018): perencanaan yang baik perlu melibatkan pengguna melalui konsultasi publik dan umpan balik, bukan hanya merancang layanan dari sisi penyelenggara.

Program LAPAS-TI: Lima Pilar Penguatan Layanan

Program Layanan Pemasyarakatan Terintegrasi (LAPAS-TI) diusulkan sebagai model yang menyatukan standar, proses bisnis, kanal digital, kompetensi petugas, sarana inklusif, dan

pengendalian kinerja. Tabel 2 memuat lima pilar program beserta rencana aksi, keluaran, dan target awal.

Tabel 2. Pilar, rencana aksi, keluaran, dan target awal Program LAPAS-TI

Pilar	Rencana aksi	Keluaran	Target awal
1. Standardisasi	Pemetaan seluruh jenis layanan; penyederhanaan proses; penetapan SLA; penyusunan SOP dan maklumat layanan.	Katalog layanan, SOP, SLA, formulir baku.	100% layanan prioritas memiliki standar dan SLA.
2. Integrasi digital	Portal satu pintu, antrean/booking, pelacakan permohonan, notifikasi, pengaduan, dan dashboard.	Portal dan dashboard terintegrasi dengan sistem yang relevan.	Minimal 80% layanan prioritas dapat dilacak.
3. SDM layanan	Pelatihan layanan prima, komunikasi krisis, pengaduan, disabilitas, etika digital, dan pelindungan data.	Petugas tersertifikasi internal dan agen perubahan.	90% petugas pilot lulus asesmen.
4. Sarana inklusif	Penataan PTSP, signage, akses disabilitas, ruang laktasi/anak, perangkat antrean, dan kanal mandiri.	Model sarana minimum yang dapat direplikasi.	Seluruh unit pilot memenuhi standar minimum.
5. Monev berbasis data	Survei real-time, audit kepatuhan, evaluasi bulanan, *reward and correction*.	Indeks layanan dan rapor kinerja unit.	Kepatuhan ≥90%; keluhan selesai tepat waktu ≥85%.

Sumber: rancangan penulis. Seluruh target merupakan asumsi perencanaan.

Pilar 1: Standardisasi. Pilar ini menerjemahkan standar pelayanan menjadi proses bisnis yang dapat diaudit. Peraturan perundang-undangan mewajibkan adanya standar pelayanan dan maklumat pelayanan (Republik Indonesia, 2009, 2012), sedangkan Ombudsman menekankan bahwa standar harus diterapkan secara konsisten, bukan hanya disusun dan ditetapkan (Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Kalimantan Selatan, 2026). Karena UPT menetapkan standar melalui keputusan masing-masing, katalog layanan nasional, SOP, dan SLA berfungsi sebagai jangkar agar variasi antarunit bersifat kontekstual, bukan struktural.

Pilar 2: Integrasi digital. Sistem pemerintahan berbasis elektronik didefinisikan sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada penggunanya (Republik Indonesia, 2018). Namun, portal satu pintu tidak otomatis menghasilkan layanan yang lebih baik; transformasi digital yang bermakna mencakup perubahan proses, budaya, dan hubungan dengan pemangku kepentingan (Mergel et al., 2019). Karena itu pilar ini dirancang berpasangan dengan penyederhanaan proses (Pilar 1) dan pelatihan petugas (Pilar 3), serta mengintegrasikan pengaduan dengan sistem pengelolaan pengaduan nasional sebagaimana disarankan Ombudsman. Karena data pengguna Pemasyarakatan memuat informasi yang sensitif, desain sistem harus memenuhi prinsip pelindungan data pribadi, termasuk hak subjek data dan kewajiban pengendali data (Republik Indonesia, 2022b), yang diwujudkan melalui kontrol akses, enkripsi, pencatatan aktivitas, dan audit keamanan.

Pilar 3: SDM layanan. Penjelasan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menegaskan bahwa pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya (Republik

Indonesia, 2009). Dalam kerangka SERVQUAL, kompetensi dan sikap petugas berkaitan langsung dengan dimensi jaminan dan empati (Parasuraman et al., 1988). Materi pelatihan mencakup layanan prima, komunikasi krisis, penanganan pengaduan, layanan bagi penyandang disabilitas, etika digital, dan pelindungan data. Penetapan agen perubahan di setiap unit pilot dimaksudkan untuk menopang perubahan budaya kerja yang menurut Mergel et al. (2019) menjadi syarat keberlanjutan transformasi digital.

Pilar 4: Sarana inklusif. Aksesibilitas merupakan salah satu asas dalam pelindungan hak penyandang disabilitas (Republik Indonesia, 2016), dan perlakuan yang manusiawi terhadap narapidana menjadi inti Nelson Mandela Rules (United Nations General Assembly, 2015). Dimensi bukti fisik dalam SERVQUAL juga mengingatkan bahwa kualitas sarana membentuk persepsi pengguna atas layanan (Parasuraman et al., 1988). Karena kondisi sarana antarunit berbeda, pilar ini tidak menargetkan kesamaan fisik, melainkan model sarana minimum yang dapat direplikasi, mencakup penataan PTSP, penanda arah, akses bagi penyandang disabilitas, ruang laktasi dan ruang anak, perangkat antrean, dan kanal mandiri.

Pilar 5: Monitoring dan evaluasi berbasis data. Akuntabilitas mensyaratkan adanya forum yang dapat menilai dan memberikan konsekuensi atas tindakan penyelenggara (Bovens, 2007). Pilar ini mengalihkan fokus dari pelaporan kegiatan ke pelaporan hasil melalui survei, audit kepatuhan, evaluasi bulanan, dan mekanisme *reward and correction*. Rancangan ini juga selaras dengan arah penilaian eksternal yang mengukur input, proses, output, pengelolaan pengaduan, dan kepercayaan masyarakat (Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Kalimantan Selatan, 2026), sehingga data internal dapat menjadi bahan persiapan menghadapi penilaian tersebut.

Tahapan Pelaksanaan dan Indikator Keberhasilan

Pelaksanaan dirancang bertahap selama 2027–2029 agar risiko perubahan dapat dikendalikan. Tahap 1 (Januari–Juni 2027) adalah persiapan, yang meliputi pemetaan layanan, konsultasi publik, penyusunan desain proses bisnis, standar, dan arsitektur aplikasi, serta penetapan unit pilot. Tahap 2 (Juli 2027–Juni 2028) adalah pilot project pada 10–15 UPT representatif, yang mencakup pelatihan, penataan sarana, uji keamanan, dan evaluasi pengalaman pengguna. Tahap 3 (Juli 2028–Desember 2029) adalah replikasi, yang mencakup penyempurnaan sistem, perluasan bertahap, integrasi data, pendampingan wilayah, dan pengukuran dampak. Unit pilot perlu mewakili jenis dan karakteristik UPT agar hasilnya dapat digeneralisasi secara hati-hati.

Indikator keberhasilan dibedakan antara luaran dan hasil agar program tidak berhenti pada ketersediaan sistem, sebab dalam transformasi digital sektor publik luaran jangka pendek berupa layanan digital baru perlu dilengkapi dengan hasil jangka panjang berupa efektivitas dan kepuasan warga (Mergel et al., 2019). Tabel 3 menyajikan indikator utama. Karena sebagian target bersifat relatif, misalnya penurunan waktu layanan, baseline harus ditetapkan pada Tahap 1; tanpa baseline, target tersebut tidak dapat diverifikasi.

Tabel 3. Indikator keberhasilan program

Indikator	Target	Catatan pengukuran (usulan)
Waktu layanan rata-rata	Turun minimal 25%	Dibandingkan baseline Tahap 1, per jenis layanan prioritas.
Kepuasan pengguna	Indeks minimal 88	Skala mengikuti instrumen survei yang ditetapkan pada Tahap 1.
Kepatuhan terhadap standar	Minimal 90%	Audit kepatuhan terhadap SOP dan SLA.
Penyelesaian pengaduan tepat waktu	Minimal 85%	Proporsi pengaduan selesai dalam batas SLA.
Akses digital layanan prioritas	Minimal 80%	Proporsi layanan prioritas yang dapat diakses dan dilacak secara digital.
Insiden mayor pelindungan data	Tidak ada pada unit pilot	Dicatat melalui pencatatan aktivitas sistem dan respons insiden.

Sumber: rancangan penulis. Target merupakan asumsi perencanaan.

Kebutuhan Biaya Tahap Awal

Estimasi biaya tahap awal atau pilot disajikan pada Tabel 4. Angka-angka tersebut bersifat indikatif dan disusun penulis sebagai asumsi perencanaan. Penetapan final harus disesuaikan dengan standar biaya masukan, harga satuan, kebijakan pengadaan, ketersediaan infrastruktur, serta hasil reviu perencanaan dan penganggaran.

Tabel 4. Estimasi kebutuhan biaya tahap awal (indikatif)

No.	Komponen	Volume/ asumsi	Biaya (Rp)	%	Keterangan
1	Pemetaan layanan, FKP, SOP, SLA	Paket nasional	350.000.000	7,2	Workshop, narasumber, dokumentasi, uji publik.
2	Pengembangan portal, dashboard, integrasi, keamanan	1 paket	1.650.000.000	33,8	Analisis, desain, pengembangan, API, audit keamanan, dukungan 1 tahun.
3	Perangkat unit pilot	15 unit	900.000.000	18,5	Kiosk/PC, antrean, display, scanner, jaringan pendukung.
4	Penataan sarana layanan inklusif	15 unit	750.000.000	15,4	Rata-rata Rp50 juta per unit; penyesuaian ringan.
5	Pelatihan dan asesmen SDM	300 orang	525.000.000	10,8	Blended learning, modul, fasilitator, asesmen.
6	Sosialisasi dan komunikasi publik	Paket nasional	200.000.000	4,1	Konten, media informasi, panduan pengguna.
7	Monitoring, survei, audit kepatuhan, evaluasi	3 siklus	300.000.000	6,2	Survei pengguna, audit, evaluasi pilot.
8	Cadangan manajemen risiko	Lumpsum	200.000.000	4,1	Penyesuaian teknis dan kebutuhan tidak terduga.
	TOTAL ESTIMASI TAHAP AWAL		**4.875.000.000**	**100,0**	

Sumber: estimasi penulis. Persentase dihitung terhadap total dan dibulatkan satu desimal. FKP = forum konsultasi publik.

Delapan komponen tersebut berjumlah Rp4.875.000.000. Komponen terbesar adalah pengembangan portal, dashboard, integrasi, dan keamanan sebesar Rp1.650.000.000, atau sekitar sepertiga total anggaran. Jumlah yang sama (sekitar sepertiga) dialokasikan untuk komponen fisik di unit pilot, yakni perangkat dan penataan sarana. Pelatihan dan asesmen SDM menyerap sekitar 10,8% anggaran. Cadangan manajemen risiko sebesar Rp200.000.000 setara sekitar 4,3% dari biaya komponen 1–7 (Rp4.675.000.000). Beberapa angka turunan dapat menjadi titik awal verifikasi terhadap standar biaya, yaitu Rp60 juta perangkat per unit (Rp900 juta untuk 15 unit), Rp50 juta penataan sarana per unit, dan Rp1,75 juta pelatihan per peserta (Rp525 juta untuk 300 orang).

Strategi pembiayaan disusun dalam empat langkah. Pertama, pendanaan bersumber dari APBN Ditjenpas melalui kegiatan peningkatan kualitas layanan, teknologi informasi, penguatan SDM, serta sarana dan prasarana. Kedua, belanja dioptimalkan dengan memanfaatkan infrastruktur dan lisensi pemerintah yang telah tersedia serta pengadaan terpusat. Ketiga, kerja sama nonmengikat dengan kementerian/lembaga, perguruan tinggi, dan mitra lain dijajaki sesuai ketentuan, terutama untuk kajian, pelatihan, dan evaluasi. Keempat, replikasi dilakukan bertahap berdasarkan hasil pilot sehingga belanja diarahkan pada komponen yang terbukti efektif.

Manfaat ekonomi dan organisasi yang diharapkan meliputi penghematan waktu petugas dan pengguna, berkurangnya pengulangan input, berkurangnya penggunaan dokumen fisik, penyelesaian pengaduan yang lebih cepat, dan akuntabilitas yang lebih kuat. Manfaat-manfaat ini belum dikuantifikasi dan baru dapat dinilai setelah baseline dan hasil pilot tersedia. Manfaat nonfinansial yang lebih penting adalah meningkatnya kepastian pelayanan, pelindungan hak, kepercayaan publik, dan kualitas pengambilan keputusan.

Tata Kelola, Risiko, dan Monitoring-Evaluasi

Direktur Jenderal bertindak sebagai sponsor kebijakan. Unit yang membidangi teknologi informasi dan kerja sama berperan sebagai koordinator program, sedangkan direktorat teknis menetapkan substansi layanan. Kantor wilayah melakukan pembinaan dan pengawasan, sementara kepala UPT bertanggung jawab atas implementasi dan hasil layanan. Inspektorat dan unit pengawasan internal dilibatkan dalam pengendalian risiko serta kepatuhan. Pembagian peran ini penting karena akuntabilitas yang jelas mensyaratkan adanya pihak yang menjelaskan tindakannya dan forum yang menilainya (Bovens, 2007). Tabel 5 merangkum risiko utama dan mitigasinya.

Tabel 5. Risiko utama, dampak, mitigasi, dan penanggung jawab

Risiko	Dampak	Mitigasi	Penanggung jawab
Resistensi perubahan	Pemanfaatan sistem rendah.	Pelibatan sejak awal, agen perubahan, pendampingan, target kinerja.	Koordinator program/Kanwil.
Integrasi sistem terlambat	Layanan tetap terfragmentasi.	Arsitektur dan API baku, tahapan integrasi, uji penerimaan.	Tim TI dan vendor.
Kualitas data rendah	Dashboard tidak akurat.	Validasi, data owner, audit data, pelatihan operator.	Direktorat teknis/UPT.
Keterbatasan anggaran	Cakupan pilot berkurang.	Prioritas layanan kritis, pemanfaatan aset yang ada, replikasi bertahap.	Perencanaan dan keuangan.
Gangguan keamanan/data	Turunnya kepercayaan dan risiko hukum.	Kontrol akses, enkripsi, pencatatan aktivitas, audit keamanan, respons insiden.	Tim keamanan informasi.
Standar tidak konsisten	Kualitas antarunit berbeda.	Audit kepatuhan, supervisi wilayah, rapor kinerja, tindak lanjut korektif.	Kanwil dan kepala UPT.

Sumber: analisis penulis.

Monitoring dilakukan setiap bulan melalui dashboard, sedangkan evaluasi triwulanan menilai capaian SLA, volume layanan, keluhan, kepuasan, aksesibilitas, keamanan, dan tindak lanjut. Evaluasi tahunan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah program serta menjadi dasar keputusan replikasi. Hasil utama dipublikasikan secara proporsional sebagai bentuk akuntabilitas kepada pengguna dan masyarakat.

Implikasi Kelembagaan: Peran Pejabat Fungsional Madya

Perencanaan ini juga menegaskan peran pejabat fungsional jenjang madya, yaitu sebagai perancang kebijakan teknis, pengintegrasi lintas unit, pengendali mutu, mentor bagi pejabat fungsional di bawahnya, dan penyusun rekomendasi berbasis bukti. Kontribusi strategis diwujudkan melalui analisis kebutuhan, desain standar, pengukuran dampak, advokasi anggaran, pengelolaan risiko, dan dokumentasi pengetahuan agar inovasi dapat direplikasi.

CONCLUSION

Pelayanan publik Ditjenpas memiliki landasan regulasi, standar, kanal layanan, sumber daya manusia, dan praktik baik pada berbagai unit. Kesenjangan utama yang dirumuskan dalam kajian ini terletak pada konsistensi implementasi, integrasi proses dan data, kapasitas SDM, aksesibilitas sarana, serta pemanfaatan hasil evaluasi. Program LAPAS-TI diusulkan sebagai rencana pengembangan yang operasional karena memadukan perbaikan tata kelola, digitalisasi, kompetensi, sarana, dan pengendalian kinerja, dengan setiap pilar yang dapat ditelusuri ke rujukan normatif dan konseptual. Dengan estimasi biaya tahap awal Rp4.875.000.000 dan pelaksanaan bertahap, program dapat diuji pada unit pilot sebelum diperluas. Keberhasilannya ditentukan oleh kepemimpinan yang konsisten, penganggaran berbasis prioritas, pelindungan data, partisipasi pengguna, dan evaluasi berbasis hasil.

Rekomendasi yang diajukan adalah (1) menetapkan Program LAPAS-TI sebagai proyek prioritas peningkatan kualitas pelayanan publik Pemasyarakatan; (2) membentuk tim lintas direktorat dan menetapkan unit pilot yang mewakili jenis serta karakteristik UPT; (3)

mengalokasikan anggaran tahap awal secara bertahap dengan prioritas pada standardisasi, integrasi digital, SDM, dan sarana inklusif; (4) menetapkan indikator hasil dan menghubungkannya dengan evaluasi kinerja unit serta tindak lanjut pembinaan; dan (5) melaksanakan forum konsultasi publik dan evaluasi independen sebelum replikasi nasional.

Artikel ini memiliki keterbatasan. Uraian kondisi eksisting merupakan identifikasi kualitatif tanpa data baseline, seluruh angka target dan biaya merupakan asumsi perencanaan, dan program belum diuji pada unit mana pun. Penelitian lanjutan dapat (a) mengukur baseline waktu layanan, kepuasan pengguna, dan kinerja pengaduan pada sampel UPT yang representatif; (b) mengevaluasi pelaksanaan pilot menggunakan desain sebelum-sesudah atau pembandingan antarunit; (c) menyusun analisis biaya-manfaat setelah data pilot tersedia; dan (d) mengkaji pengalaman pengguna dari kelompok yang rentan, termasuk anak, lansia, dan penyandang disabilitas.

REFERENCES

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447–468.

Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. (2015). *Standar pelayanan pengaduan* (Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan Nomor PAS-423.PK.01.04.06 Tahun 2015). Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385.

Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Kalimantan Selatan. (2026, 6 Maret). *Ombudsman Kalsel serahkan hasil penilaian maladministrasi 2025, beri catatan strategis perbaikan pelayanan publik*. Ombudsman Republik Indonesia.

Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review, 20*(2), 225–231.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*.

Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*.

Republik Indonesia. (2016). *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas*.

Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*.

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

Republik Indonesia. (2022b). *Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*.

United Nations General Assembly. (2015). *United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules)* (Resolution A/RES/70/175). United Nations.