



Kinerja Reformasi Birokrasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan Tahun 2025

Nathasya Ayu Syaharani^{1*}, Doris Febriyanti², Dwiki Adi Putra³

¹Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Indo Global Mandiri, Indonesia

²⁻³Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Indo Global Mandiri, Indonesia

Email: nathasyaayusyaharani@gmail.com¹, dorishakiki@uigm.ac.id², dwiki@uigm.ac.id³

*Penulis Korespondensi: nathasyaayusyaharani@gmail.com

Abstract. *This research aims to examine bureaucratic reform performance at the South Sumatra Regional Office of the Directorate General of Corrections. This study employs a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through observation, interviews, documentation, and literature study, and analyzed using Agus Dwiyanto's (2008) bureaucratic performance theory, which covers productivity, service quality, responsiveness, responsibility, and accountability. The findings indicate that governance and bureaucratic reform have generally been implemented well. This is reflected in the achievement of performance targets, the provision of good quality services, the organization's ability to respond to needs, personnel compliance with regulations and standard operating procedures, and the implementation of accountability and supervision in accordance with applicable regulations. Nevertheless, several challenges remain, including limited human resources, insufficient budgets for monitoring and evaluation activities, and a performance reporting system that has not been optimally integrated. Therefore, strengthening human resource capacity, integrating information systems, and improving coordination are necessary to support more effective, transparent, responsive, and accountable bureaucratic reform in the future. These efforts are expected to improve organizational performance and strengthen public service governance over time.*

Keywords: Accountability; Bureaucratic Performance; Bureaucratic Reform; Responsiveness; Service Quality.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja reformasi birokrasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi literatur, kemudian dianalisis menggunakan teori kinerja birokrasi Agus Dwiyanto (2008), yang mencakup produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tata kelola pemerintahan dan reformasi birokrasi secara umum telah berjalan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari pencapaian target kinerja, tersedianya pelayanan yang berkualitas, kemampuan organisasi dalam merespons kebutuhan, kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan standar operasional prosedur, serta pelaksanaan akuntabilitas dan pengawasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa tantangan, yaitu keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan anggaran untuk kegiatan monitoring dan evaluasi, serta sistem pelaporan kinerja yang belum terintegrasi secara optimal. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia, integrasi sistem informasi, serta peningkatan koordinasi diperlukan untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi yang lebih efektif, transparan, responsif, dan akuntabel di masa mendatang. Upaya tersebut juga diharapkan mampu memperkuat kualitas pelayanan publik dan menciptakan tata kelola organisasi yang berkelanjutan sesuai prinsip reformasi birokrasi secara konsisten.

Kata Kunci: Akuntabilitas; Kinerja Birokrasi; Kualitas Pelayanan; Reformasi Birokrasi; Responsivitas.

1. LATAR BELAKANG

Sebagai lembaga vertikal di bawah Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan (KEMENIMIPAS), Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan bertugas mengatur pelaksanaan sistem pemasyarakatan di daerah tersebut. Instansi ini tidak hanya harus melakukan tugas pembinaan dan pengawasan terhadap narapidana seperti yang dibutuhkan oleh pemerintahan modern, tetapi juga harus memastikan bahwa tata kelola pemerintahan sesuai dengan prinsip kepemimpinan yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektifitas, efisiensi, dan supremasi hukum. (Agung et al., 2025).

Pada akhir Oktober 2024, Presiden membentuk Kabinet Merah Putih dan mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2024 dan Peraturan Presiden Nomor 157 Tahun 2024 untuk menciptakan Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan. Untuk menjalankan tugas dan fungsinya, Direktorat Jenderal Pemasarakatan adalah bagian dari Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan. Untuk melakukannya, Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan mengeluarkan Peraturan Menteri Imigrasi dan Pemasarakatan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan. Oleh karena itu, sistem kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan harus diubah untuk menyesuaikannya dengan kebijakan dan struktur baru.

Tujuan penyesuaian sistem kerja ini adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan mekanisme kerja dan proses bisnis para pegawai ASN. Mekanisme sistem kerja yang diterapkan mencakup cara dan prosedur pelaksanaan tugas, serta cara pegawai ASN menjalankan tugas mereka dalam sistem yang terstruktur. Sistem ini mengutamakan kompetensi, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap tugas, sehingga setiap karyawan dapat menyelesaikan tugas mereka dengan baik, efektif, dan efisien. (Direktur Jenderal Pemasarakatan Kementerian Imigrasi Dan Pemasarakatan Republik Indonesia, 2025).

Penyelenggaraan pemasarakatan di tingkat lokal Provinsi Sumatera Selatan menghadapi masalah operasional yang unik. Akuntabilitas organisasi wilayah ditunjukkan oleh data dan dokumen kinerja Kantor Wilayah Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Sumatera Selatan. Laporan kinerja dan perencanaan administratif dibuat secara sistematis. Dokumen ini juga merekam pencapaian dan masalah yang dihadapi unit pemasarakatan di bawah koordinasi Kanwil. Ini termasuk masalah pengelolaan aset, ketersediaan tenaga kerja, dan pelaporan kinerja. Laporan-laporan ini digunakan sebagai dasar untuk menilai peningkatan layanan publik di sektor pemasarakatan.

Dilansir dari *Sumsel.Antaraneews.com* Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan, mengatakan dirinya sepakat bahwa kolaborasi bersama Kantor Wilayah Hukum menjadi sangat penting meski kementerian Hukum dan HAM telah bertransformasi menjadi beberapa kementerian. Kakanwil Ditjenpas Sumsel juga mengatakan akan berupaya meningkatkan kinerja pelayanan di bidang masing-masing terlebih di tengah banyaknya perubahan pada kementerian tersebut.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan menunjukkan komitmennya untuk menerapkan tata kelola kepegawaian yang akurat, jelas, dan transparan. Melalui pemutakhiran data ASN di lingkungan pemasarakatan, proses pengambilan

keputusan dalam bidang kepegawaian diharapkan semakin baik sehingga dapat mendukung capaian kinerja reformasi birokrasi di lingkungan pemasyarakatan.

Langkah ini sejalan dengan kerja sama antara Lapas dan Kanwil Ditjenpas dalam membangun sistem administrasi kepegawaian yang komprehensif dan berfokus pada peningkatan pelayanan publik, sekaligus mendukung upaya pemerintah untuk mendorong transformasi digital dan reformasi birokrasi yang bersih, efisien, dan responsif terhadap perkembangan zaman. (*Kompasiana.com*, 2025).

Pada level operasional, sejumlah kondisi lapangan turut memengaruhi capaian kinerja reformasi birokrasi, salah satunya adalah *overcrowding*. Berdasarkan penelitian akademik tentang efek *overcrowding* pada lembaga pemasyarakatan, *overcrowding* mempengaruhi keamanan, kualitas pembinaan, dan kemampuan organisasi untuk memenuhi standar pelayanan dan pengawasan yang memadai. Dalam situasi seperti ini, intervensi tata kelola yang kuat diperlukan dan penyesuaian kebijakan operasional pada tingkat unit. (Hamja, 2022).

Dilansir dari laporan kinerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan (2026), *overcrowding* masih menjadi salah satu persoalan dalam penyelenggaraan pemasyarakatan karena tingginya tingkat penghuni pada beberapa Lapas dan Rutan dapat memengaruhi optimalisasi pembinaan, pelayanan, serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban. Salah satu upaya untuk menanggulangi kondisi tersebut dilakukan melalui pemindahan narapidana antar unit pelaksana teknis pemasyarakatan dengan mempertimbangkan kapasitas hunian, klasifikasi narapidana, tingkat pengamanan, kebutuhan pembinaan, serta efektivitas penyelenggaraan pemasyarakatan. Redistribusi narapidana ke unit pelaksana teknis yang memiliki kapasitas hunian lebih memadai diharapkan mampu menurunkan kepadatan sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi pemasyarakatan berjalan lebih optimal.

Selain pengelolaan hunian, penyelenggaraan layanan pemasyarakatan juga mencakup pemenuhan hak-hak warga binaan, antara lain pemberian remisi dan pelaksanaan program integrasi. Keadaan ini menuntut pengelolaan dan kinerja organisasi yang efektif agar berbagai layanan serta pemenuhan hak warga binaan dapat dilaksanakan sesuai ketentuan.

Ditemukan juga beberapa masalah yang dihadapi oleh pegawai kantor wilayah direktorat jenderal pemasyarakatan sumatera selatan. Selain permasalahan *overcrowding*, para pegawai mengalami masalah seperti infrastruktur dan fasilitas yang disediakan kurang memenuhi kebutuhan mekanisme pekerjaan pegawainya.

Dilansir dari *Ditjenpas.go.id* Konteks Sumatera Selatan sebagai "unit lokal" tersebut tidak bekerja sendiri; ia merupakan bagian dari sistem nasional yang dikelola oleh Direktorat

Jenderal Pemasyarakatan (Ditjenpas). Pada tingkat kebijakan nasional, Ditjenpas dan Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan telah *melaunching* berbagai program reformasi birokrasi yang fokus meningkatkan integritas, kualitas pelayanan publik, dan transparansi.

Selain itu, reformasi birokrasi di lingkungan pemasyarakatan mencakup perubahan struktural dan fungsional, termasuk peningkatan manajemen sumber daya manusia, perbaikan sistem informasi manajemen, peningkatan pengendalian intern, dan mekanisme akuntabilitas eksternal seperti meja layanan aduan dan pelaporan kinerja (Ramadan, 2025). Pengalaman implementasi di beberapa satuan kerja pemasyarakatan menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi dipengaruhi oleh masalah teknis (infrastruktur IT, integrasi data), budaya organisasi (resistensi terhadap perubahan), dan kemampuan pengawasan internal. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana praktik lokal mengikuti kebijakan nasional, studi yang memadukan data dari dokumen kinerja dengan analisis kualitatif di tingkat Kanwil sangat penting.(Ditjenpas.go.id).

Penyusunan dan publikasi *LKjIP* serta dokumen perencanaan Kanwil merupakan indikator penting keterbukaan informasi dan akuntabilitas implementasi kebijakan dari perspektif akuntabilitas publik. Laporan *LKjIP* Kanwil Sumatera Selatan tidak hanya berguna untuk pelaporan manajerial, tetapi juga dapat digunakan untuk evaluasi oleh manajemen Kanwil dan pemangku kepentingan eksternal untuk menilai kemajuan reformasi birokrasi di wilayah tersebut.

Hasil *LKjIP* menunjukkan bahwa perbaikan proses layanan, pemutakhiran data, dan program peningkatan kapasitas SDM adalah hal-hal yang perlu diperhatikan. Ini memungkinkan penelitian ini untuk menyelidiki akar masalah dan rekomendasi kebijakan. (sumsel.kemenkum.go.id). Sebagai gambaran, sebuah laporan menyebutkan bahwa sebagai bagian dari upaya penguatan kinerja dan reformasi birokrasi, kegiatan Pra Rekonsiliasi dan Pemutakhiran Data Laporan Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) serta penguatan kearsipan telah dilakukan di UPT pemasyarakatan di Kalimantan Selatan. Menurut *ditjenpas.go.id*, kondisi ini dapat menunjukkan bahwa isu serupa turut dihadapi provinsi lain, termasuk Sumatera Selatan.

Secara teoritis, kinerja reformasi birokrasi di sektor publik memerlukan sistem yang transparan, akuntabel, responsif, dan efektif. Prinsip-prinsip ini harus disesuaikan dengan tujuan pemidanaan dan pembinaan dalam konteks pemasyarakatan sehingga layanan tidak hanya aman dan efektif tetapi juga menghormati hak asasi warga binaan dan memberikan hasil pembinaan yang dapat diukur. Prinsip tersebut diwujudkan melalui kebijakan reformasi birokrasi, namun keberhasilannya bergantung pada bagaimana Kanwil dan satuan kerja

memanfaatkan teknologi informasi, mekanisme manajemen, dan kepemimpinan adaptif untuk mengatasi tantangan lokal.

Menurut Andri & Ilosa (2022), pola kerja birokratis yang tidak efektif dan kurangnya evaluasi terus menerus terhadap kinerja aparatur sering menghambat pelaksanaan reformasi birokrasi di sektor pemasyarakatan. Fakta ini juga berlaku di Sumatera Selatan, di mana upaya untuk membangun budaya kerja profesional memerlukan dukungan penuh dari seluruh kelembagaan.

Selain itu, menurut penelitian yang dilakukan oleh Setyasih (2023), tujuan reformasi birokrasi di Indonesia adalah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, efisien, dan berfokus pada pelayanan publik. Akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, dan partisipasi publik adalah prinsip dasar tata kelola pemerintahan yang baik. Prinsip-prinsip tersebut harus diterapkan dalam masyarakat melalui manajemen kelembagaan yang berbasis kinerja dan pengawasan yang berintegritas tinggi.

Fenomena yang terjadi di Sumatera Selatan adalah bagian dari persoalan nasional yang lebih besar. Berbagai kajian menunjukkan bahwa capaian kinerja reformasi birokrasi di Lembaga pemasyarakatan masih beragam, terutama karena budaya birokrasi Indonesia yang masih hierarkis dan tidak sepenuhnya beradaptasi dengan prinsip pelayanan publik kontemporer (U4 BRIEF, 2025). Menurut laporan ini, keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada komitmen pimpinan dan integritas aparatur di lapangan.

Selain itu, *overcrowding* di lembaga pemasyarakatan memiliki dampak sosial dan organisasi internal. Menurut Saputra & Isnawati (2022) kepadatan penduduk yang tinggi menghambat reformasi birokrasi karena mengurangi sumber daya manusia dan mengurangi efektivitas sistem pengawasan. Dalam keadaan seperti ini, reformasi birokrasi harus diikuti dengan inovasi kebijakan yang adaptif, seperti digitalisasi layanan pemasyarakatan dan optimalisasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi.

Tantangan tersebut menunjukkan bahwa kinerja reformasi birokrasi di lingkungan pemasyarakatan bukan hanya masalah administratif, melainkan juga mencakup masalah etika, moral, dan profesionalisme aparatur. Paradigma kerja perlu diubah untuk menerapkan reformasi birokrasi dari menjalankan tugas administratif ke arah pelayanan publik yang humanis dan berbasis keadilan sosial. Menurut *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2020–2025*, tujuan utama reformasi birokrasi adalah menciptakan birokrasi yang berintegritas, efektif, dan melayani, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kepercayaan rakyat terhadap pemerintah.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan pada Laporan Capaian Kinerja Tahun 2026 telah menerapkan sistem *e-Government* dan mengembangkan inovasi digital seperti Sistem Informasi Nomor Surat Otomatis (SINOPA), Sistem Informasi Kegiatan Pemasarakatan Sumatera Selatan (SIGAP SUMSEL), STAR ASN, INTRAGUARD, dan Sistem Informasi Katalog dan Etalase Pemasaran Karya Warga Binaan Pemasarakatan Sumatera Selatan (SI KEMAS). Ini adalah contoh nyata dari penerapan pelaksanaan reformasi birokrasi untuk membangun birokrasi yang bersih dan berfokus pada pelayanan publik.

Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk membangun birokrasi pemerintahan profesional yang adaptif, jujur, kinerja tinggi, bersih, dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Birokrasi ini harus netral, aman, berdedikasi, dan melayani publik. Selain itu, teknologi informasi memainkan peran penting dalam kemajuan reformasi birokrasi Indonesia. (Febriyanti et al., 2023).

Di Sumatera Selatan, kinerja reformasi birokrasi pemasarakatan diupayakan melalui peningkatan kinerja pegawai, dan optimalisasi layanan berbasis digital seperti SIGAP SUMSEL dan INTRAGUARD. Namun demikian, sumber daya manusia yang belum sepenuhnya adaptif terhadap teknologi, beban kerja yang berat, dan budaya kerja yang tetap hierarkis dan administratif masih menjadi masalah. Ini sejalan dengan penelitian yang dibuat oleh Wahyurudhanto (2020) dalam artikel yang diterbitkan di *Webology*, yang menyatakan bahwa struktur birokrasi Indonesia masih didominasi oleh orientasi pada kepentingan penguasa daripada pemenuhan hak-hak warga negara.

Di tingkat pelaksana teknis daerah, reformasi birokrasi belum mencapai tujuannya sepenuhnya karena masalah seperti tumpang tindih kewenangan, prosedur administrasi yang lama, dan penggunaan teknologi informasi yang tidak efektif di lembaga pemasarakatan. Menurut Hidayat (2023) inefisiensi, tumpang tindih kewenangan, serta birokrasi yang lamban dan berbelit-belit adalah masalah utama birokrasi Indonesia yang berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Selain faktor internal, kompleksitas peraturan dan tata hukum juga menjadi hambatan besar bagi kinerja reformasi birokrasi. Menurut Wijaya & Ali (2021) dalam *Law Impediments in Reorganizing Government Bodies in Indonesia: Journal of Law and Policy*, kerumitan hukum yang mengatur lembaga pemerintah, sehingga reorganisasi dan penataan kelembagaan menjadi proses yang panjang dan politis, yang seringkali menghambat reformasi administrasi di Indonesia. Kondisi ini juga terjadi di lingkungan pemasarakatan, di mana aturan yang tumpang tindih dan birokrasi yang rumit sering menyebabkan pengambilan keputusan strategis

menjadi lebih lama, terutama terkait dengan perubahan struktur organisasi, mutasi pegawai, dan pembentukan program pembinaan.

Sejak Kementerian PANRB menetapkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010–2025, yang bertujuan untuk membentuk birokrasi yang bersih, akuntabel, efektif, dan efisien, reformasi birokrasi telah menjadi prioritas utama di Indonesia. Namun, Hidayat (2022) menyatakan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia baru berhasil di sebagian aspek struktural, sementara aspek kultural dan perilaku birokrat masih membutuhkan pembenahan menyeluruh. Dengan kata lain, perubahan struktur kelembagaan tanpa disertai perubahan budaya kerja tidak akan mendorong kinerja reformasi birokrasi yang responsif dan berfokus pada pelayanan publik.

Kinerja Reformasi Birokrasi harus diterapkan dalam seluruh proses manajemen lembaga pemasyarakatan, mulai dari transparansi pengelolaan anggaran, peningkatan akuntabilitas pelayanan, dan pengawasan publik terhadap kinerja aparatur. Wahyurudhanto (2020) menyatakan bahwa pemerintahan yang baik hanya dapat dicapai melalui penerapan prinsip-prinsip partisipasi, supremasi hukum, transparansi, dan akuntabilitas publik yang jelas di setiap tingkatan birokrasi. Prinsip-prinsip ini diterapkan di lembaga pemasyarakatan untuk meningkatkan reputasi institusi dan melindungi hak asasi manusia warga binaan.

Selain itu, kinerja reformasi birokrasi di lingkungan pemasyarakatan harus difokuskan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang didasarkan pada profesionalisme dan integritas. melalui penguatan prinsip etika serta pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi. Hidayat (2023) menegaskan bahwa Implementasi reformasi birokrasi merupakan langkah krusial untuk menumbuhkan kembali kepercayaan publik terhadap organisasi pemerintahan melalui layanan yang cepat, terbuka, dan bertanggung jawab.

Namun, sebagaimana yang dinyatakan oleh Pungky et al (2021), kesuksesan reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada kebijakan struktural, tetapi juga menunjukkan bahwa reformasi birokrasi harus dilihat sebagai proses yang kompleks yang melibatkan elemen politik, sosial, hukum, dan budaya secara bersamaan.

Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk melihat bagaimana kinerja reformasi birokrasi diterapkan di lingkungan pemasyarakatan, khususnya di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan pada tahun 2025. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris tentang seberapa efektif reformasi birokrasi diterapkan di tingkat lokal dan seberapa besar peran mereka dalam mencapai pemerintahan yang baik secara nasional.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Dasar Reformasi Birokrasi

Berdasarkan kutipan buku (Wahyudi, 2025) Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis dan komprehensif untuk mentransformasi sistem administrasi publik agar lebih efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Reformasi ini mencakup perubahan pada berbagai aspek administrasi, termasuk struktur organisasi, sistem dan prosedur kerja, regulasi, sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, serta mindset dan budaya kerja, (M. Hasyem et al., 2022).

Model Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi, yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB), merupakan kerangka teori penting lainnya selain *good governance* (KemenPAN-RB, 2023). Menurut *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 yang ditetapkan oleh PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2020, tujuan reformasi birokrasi adalah untuk membuat birokrasi menjadi bersih, akuntabel, efektif, dan efisien, dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas tinggi. KemenPAN-RB menetapkan delapan area perubahan untuk diterapkan dalam reformasi birokrasi di seluruh lembaga pemerintah, termasuk lingkungan pemasyarakatan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini berorientasi pada upaya memahami secara mendalam proses, makna, serta dinamika implementasi tata kelola pemerintahan dan reformasi birokrasi di lingkungan pemasyarakatan, bukan sekadar mengukur variabel secara numerik. Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif dan nonpartisipatif, serta studi dokumentasi. Ketiga teknik tersebut dipilih untuk memperoleh data yang kaya, kredibel, dan triangulatif. Dalam penelitian kualitatif, informan dipilih secara *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian (Creswell, 2014).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai Tata Kelola Pemerintahan dan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemasyarakatan dengan fokus studi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan. Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman dan Saldana (2014) untuk

menganalisis data, yang terdiri dari tiga langkah utama: Reduksi data, Penyajian data, dan Penarikan kesimpulan/verifikasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Produktivitas

Pencapaian target kinerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan

Tabel 1. Perbandingan Realisasi dan Target Kinerja Indeks Pengendalian Mutu Penyelenggaraan Pemasarakatan di Wilayah 2025.

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Terwujudnya Pengendalian Mutu Penyelenggaraan Pemasarakatan di Wilayah	Indeks Pengendalian Mutu Penyelenggaraan Pemasarakatan di Wilayah	3,2 Indeks	5,63 Indeks	175,9%

Sumber: LKJIP Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan

Indikator Indeks Pengendalian Mutu Penyelenggaraan Pemasarakatan di Wilayah merupakan tolak ukur komprehensif yang mengevaluasi sejauh mana standar kualitas layanan dan operasional di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pemasarakatan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan telah terpenuhi dan dipertahankan.

Selain itu, pada indikator Persentase Pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi di Lingkup Kewilayahan, realisasi yang dicapai juga telah memenuhi target, yaitu 100% dari target 100%.

Tabel 2. Perbandingan Realisasi dan Target Kinerja Persentase Pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi di Lingkup Kewilayahan.

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Meningkatnya Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkup Kewilayahan	Persentase Pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi di Lingkup Kewilayahan	100%	100%	100%

Sumber: LKJIP Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan

Menurut uraian tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan sejumlah informan yang bertanggung jawab atas proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan. Berdasarkan data LKjIP dan hasil wawancara dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa pencapaian target kinerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan telah dilaksanakan sesuai dengan target yang ditetapkan

oleh Direktorat Jenderal Pemasarakatan. Pencapaian tersebut didukung oleh adanya pembagian target kinerja kepada setiap bidang dan tim sesuai tugas pokok dan fungsinya, serta mekanisme pelaporan berkala dari Unit Pelaksana Teknis (UPT) kepada Kantor Wilayah. Sistem tersebut memungkinkan pelaksanaan program dapat dipantau dan dievaluasi secara berkelanjutan sehingga capaian kinerja organisasi tetap terukur.

Hal tersebut juga diperkuat oleh data LKjIP Tahun 2025 yang menunjukkan bahwa beberapa indikator utama berhasil mencapai bahkan melampaui target yang ditetapkan, seperti Indeks Pengendalian Mutu Penyelenggaraan Pemasarakatan di Wilayah dengan capaian 175,9% dan Persentase Pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi yang mencapai 100%. Meskipun demikian, pada bidang sumber daya manusia masih terdapat kendala administratif berupa proses likuidasi dan mutasi data kepegawaian pasca pemisahan kementerian sehingga target pada bidang tersebut belum dapat tercapai secara maksimal. Namun demikian, kondisi tersebut tidak menghambat pencapaian target kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga produktivitas Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan dapat dikatakan telah berjalan dengan baik dan menunjukkan kinerja organisasi yang efektif.

Kualitas Pelayanan

Kejelasan prosedur pelayanan pemasarakatan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan

Penelitian ini mengkaji kejelasan prosedur pelayanan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan untuk mengetahui apakah prosedur yang diterapkan telah dipahami dan dilaksanakan secara konsisten oleh aparatur dalam memberikan pelayanan. Di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan, kejelasan prosedur pelayanan merupakan faktor penting yang mendukung pelaksanaan tugas pembinaan, pengawasan, dan koordinasi dengan Unit Pelaksana Teknis (UPT).

Sebagai lembaga yang bertugas membina unit pelaksana teknis pemasarakatan di wilayah Sumatera Selatan, setiap pelaksanaan kegiatan harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan agar tugas dapat berjalan secara teratur dan terkoordinasi. Maka dari itu, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa sumber informasi untuk memahami cara prosedur pelayanan dijalankan dalam pelaksanaan tugas di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan, dapat disimpulkan bahwa prosedur pelayanan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan sudah berjalan dengan lancar dan jelas. Hal itu dapat dilihat dari adanya pembagian tugas yang jelas sesuai dengan peran masing-masing bidang, sistem koordinasi yang teratur antara Kantor

Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis, serta prosedur pelaporan yang dilakukan secara bertahap setelah setiap kegiatan selesai dilakukan. Kejelasan prosedur tersebut membuat setiap pegawai tahu langkah-langkah kerja yang harus dilakukan, sehingga memudahkan komunikasi, pengawasan, dan pengecekan kinerja.

Dengan demikian, pada sub indikator kejelasan prosedur pelayanan dapat disimpulkan bahwa Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan telah memiliki prosedur pelayanan yang jelas dan terstruktur dengan baik, sehingga mampu mendukung pelaksanaan pelayanan pemasyarakatan secara efektif, konsisten, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Reponsivitas

Kecepatan menindaklanjuti pengaduan dan keluhan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pengaduan dan keluhan dari masyarakat maupun pengguna layanan merupakan salah satu bentuk umpan balik yang dapat digunakan untuk menilai kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, kecepatan dalam menindaklanjuti setiap pengaduan menjadi hal yang penting agar permasalahan yang dilaporkan dapat segera ditangani secara tepat sesuai dengan prosedur yang berlaku. Penanganan pengaduan yang dilakukan secara cepat juga menunjukkan keseriusan organisasi dalam memberikan pelayanan yang responsif, sekaligus menjadi upaya untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan, setiap pengaduan yang diterima tidak hanya ditindaklanjuti berdasarkan kecepatan penyelesaiannya, tetapi juga melalui mekanisme dan persyaratan yang telah ditetapkan. Pengaduan yang masuk akan diverifikasi terlebih dahulu sebelum diproses oleh tim yang berwenang sehingga setiap laporan dapat ditangani secara objektif dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Untuk mengetahui bagaimana kecepatan dalam menindaklanjuti pengaduan dan keluhan tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan yang memiliki keterkaitan langsung dengan proses penanganan pengaduan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan.

Berdasarkan wawancara dengan para narasumber, dapat disimpulkan bahwa penanganan pengaduan dan keluhan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan dilakukan dengan cara yang terstruktur dan mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP). Pengaduan dapat diajukan melalui berbagai saluran, seperti *WhatsApp*, sosial media, *e-mail*, serta layanan pengaduan resmi. Namun, setiap pengaduan yang diterima tidak

langsung diproses, melainkan harus melalui verifikasi dulu terhadap identitas pelapor, kelengkapan informasi, serta isi pengaduan. Setelah semua syarat dipenuhi, pengaduan akan diteruskan kepada Tim Keamanan dan Kepatuhan Internal untuk diproses sesuai dengan kewenangannya.

Selain aduan dari masyarakat atau pemakai layanan, penanganan permasalahan yang timbul di kalangan pegawai juga berdasarkan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 mengenai Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dengan penerapan sanksi yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Ini mengindikasikan bahwa Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan tidak hanya memberikan prioritas pada kecepatan respon terhadap setiap aduan dan keluhan, tetapi juga memastikan setiap laporan ditangani dengan objektivitas, tepat sasaran, dan sesuai prosedur yang ada. Dengan demikian, mekanisme penanganan pengaduan yang diterapkan menunjukkan kemampuan organisasi dalam memberikan layanan yang profesional, transparan, dan akuntabel.

Responsibilitas

Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan

Kepatuhan terhadap hukum menjadi salah satu poin krusial dalam mencapai sebuah pemerintahan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam peran mereka sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), setiap individu memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas sesuai dengan peraturan perundang-undangan, norma-norma kedinasan, serta etika yang ada. Dengan demikian, pada sub indikator ini, peneliti menganalisis sejauh mana kepatuhan pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan terhadap peraturan hukum saat melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Volta, disimpulkan bahwa kepatuhan pegawai terhadap peraturan hukum di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan telah diimplementasikan melalui kepatuhan terhadap berbagai ketentuan yang mengatur pelaksanaan tugas. Ini mencakup aspek seperti pemakaian seragam dan atribut dinas serta perilaku karyawan sebagai Aparatur Sipil Negara. Kepatuhan ini tidak hanya berlaku selama jam kerja di kantor, tetapi juga menjadi bagian dari tanggung jawab pegawai di luar waktu kerja terhadap profesi mereka.

Selanjutnya, jika terjadi pelanggaran terhadap peraturan yang ada, lembaga akan menerapkan mekanisme penanganan yang sesuai dengan prosedur dan peraturan hukum. Setiap indikasi pelanggaran akan melalui proses investigasi dan pembuktian dengan tetap menjaga prinsip praduga tak bersalah sebelum memberikan sanksi administratif atau sanksi

lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan telah berusaha dilaksanakan sesuai dengan prinsip kepatuhan hukum, disiplin, dan akuntabilitas pegawai.

Akuntabilitas

Penyusunan dan pelaporan kinerja organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan

Penyusunan dan pelaporan kinerja suatu organisasi adalah salah satu cara instansi pemerintah menunjukkan akuntabilitasnya dalam menjelaskan pelaksanaan program dan aktivitas yang telah dilakukan. Melalui laporan kinerja, setiap unit dapat menyampaikan pencapaian sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga hal ini akan mempermudah proses evaluasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan oleh para pemimpin. Berikutnya, di sub indikator ini, peneliti menganalisis bagaimana cara penyusunan dan pelaporan kinerja organisasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan dan pengajuan laporan kinerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan telah dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas sesuai dengan fungsi masing-masing unit kerja. Setiap area bertanggung jawab untuk menyusun laporan menurut ruang lingkup tugasnya, kemudian data tersebut dikumpulkan sebagai bagian dari laporan kinerja organisasi. Proses ini mengindikasikan bahwa pelaporan telah dilaksanakan dengan cara yang terstruktur dan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing unit.

Di sisi yang berbeda, pelaksanaan laporan kinerja masih mengalami beberapa tantangan, terutama terkait dengan tidak adanya sistem informasi terintegrasi yang dapat memantau pencapaian kinerja secara langsung. Penggunaan *Microsoft Excel* sebagai alat pelaporan menyebabkan proses pemantauan belum dapat dilakukan secara waktu nyata sehingga berisiko menciptakan perbedaan antara data yang dilaporkan dengan kondisi yang sebenarnya di lapangan. Meskipun demikian, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasarakatan Sumatera Selatan tetap berusaha untuk melaksanakan penyusunan dan laporan kinerja secara maksimal dengan cara berkoordinasi antarunit kerja dan membagi tugas sesuai dengan yang telah ditentukan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian tentang Kinerja Reformasi Birokrasi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan reformasi birokrasi pada umumnya telah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari capaian target kinerja organisasi yang sebagian besar telah memenuhi bahkan melampaui target, kualitas layanan yang terus ditingkatkan melalui penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP), kemampuan organisasi dalam menanggapi kebutuhan serta permasalahan Unit Pelaksana Teknis (UPT), kepatuhan aparatur terhadap peraturan dan etika administrasi publik, serta pelaksanaan pertanggungjawaban dan pengawasan yang dilakukan secara berjenjang sesuai ketentuan yang berlaku.

Meski demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah kendala yang masih dihadapi oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan, antara lain keterbatasan sumber daya manusia sebagai akibat penyesuaian organisasi pasca pemisahan kementerian, keterbatasan anggaran yang berdampak pada pelaksanaan monitoring dan evaluasi ke seluruh UPT, serta belum optimalnya sistem pelaporan kinerja yang masih mengandalkan aplikasi *Microsoft Excel* sehingga pemantauan capaian kinerja belum dapat dilakukan secara real time. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan sistem informasi, serta optimalisasi dukungan sarana dan prasarana diperlukan agar pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berlangsung lebih efektif dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Sumatera Selatan diharapkan dapat meningkatkan jumlah serta kompetensi sumber daya manusia agar pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dapat berjalan lebih optimal, terutama setelah perubahan struktur organisasi. Diperlukan pengembangan sistem informasi pelaporan kinerja yang terintegrasi sehingga proses penyusunan, pemantauan, dan evaluasi kinerja dapat dilaksanakan secara lebih efektif, efisien, dan akurat. Perlu peningkatan dukungan anggaran, khususnya untuk pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi ke Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada di luar Kota Palembang, agar proses identifikasi kebutuhan dan pengawasan dapat dilakukan secara lebih menyeluruh. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai tata kelola pemerintahan dan reformasi birokrasi dengan

menggunakan teori atau indikator yang berbeda, sehingga dapat memberikan perspektif yang lebih luas mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan pemasyarakatan.

DAFTAR REFERENSI

- Agung, P. G., Alfikri, R. S., Fajri, M. A., & Ganefi. (2025). Analisis yuridis terhadap pelaksanaan fungsi pembinaan dan pengamanan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Bengkulu. *Jurnal Kajian Hukum dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 2(1), 280–284.
- Andri, M. J., & Ilosa, A. (2022). Analisis reformasi birokrasi melalui zona integritas pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial (JEIS)*, 2(1), 59–67.
- Direktur Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan Republik Indonesia. (2025). *Keputusan Direktur Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan Republik Indonesia Nomor PAS-02.OT.02.02 Tahun 2025*.
- Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., & Buchari, R. A. (2023). Information communication technology (ICT) on Palembang city government, Indonesia: Performance measurement for great digital governance. *Cogent Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2269710>
- Hamja. (2022). Implikasi overcrowding terhadap lembaga pemasyarakatan di Indonesia. *Mimbar Hukum Universitas Gadjah Mada*, 34, 296–324. <https://doi.org/10.22146/mh.v34i1.2495>
- Hidayat, F. (2023). The impact of bureaucratic reform on Indonesian governance: A perspective review of academic literature. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 6(2), 169–196. <https://doi.org/10.33701/jppdp.v16i2.3761>
- KemenPAN-RB. (2023). *Paparan jelang pemantauan dan evaluasi SPBE 2022*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- Nurhidayat, I. (2023). Prinsip-prinsip good governance di Indonesia. *E-Gov Wiyata: Education and Government*, 1(1), 40–52. <https://doi.org/10.71128/e-gov.v1i1.5>
- Oscar Radian Danar, S. A. P. M. A. P. (2022). *Teori governance*. Deepublish. <https://books.google.co.id/books?id=Q8X3EAAAQBAJ>
- Peraturan Menteri Imigrasi dan Pemasyarakatan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan. (2024).
- Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2024 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Kabinet Merah Putih Periode Tahun 2024–2029. (2024).
- Peraturan Presiden Nomor 157 Tahun 2024 tentang Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan. (2024).
- Pungky, M., Wijaya, H., & Ali, M. Z. (2021). Legislation impediments in reorganising government bodies in Indonesia. *Bestuur*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.20961/bestuur.v9i1.51633>
- Ramadan. (2025). Implementation of good governance principles in improving the quality of public services. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(12), 7492–7498. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i12.9176>

- Saputra, S. N. E., & Isnawati, M. (2022). Overcrowding lembaga pemasyarakatan (Lapas) dalam system pemidanaan di Indonesia. *Pagaruyuang Law Journal*, 6(1), 52–70. <https://doi.org/10.31869/plj.v0i0.3822>
- Setyasih, E. T. (2023). Reformasi birokrasi dan tantangan implementasi good governance di Indonesia. *JURNAL KELOLA: Jurnal Ilmu Sosial*, 6(1), 48–62.
- U4 BRIEF. (2025). *Integrity zones in Indonesian prisons: Addressing corruption amid overcrowding*.
- Wahyudi, H. (2025). *Dasar-dasar teori administrasi negara: Perspektif global dan lokal*. Jaka Maulana. <https://books.google.co.id/books?id=FrKZEQAQBAJ>
- Wahyurudhanto, A. (2020). Critical reorientation of bureaucratic reform and good governance in public sector administration in Indonesia. *Webology*, 17(2), 308–316. <https://doi.org/10.14704/WEB/V17I2/WEB17033>