

## **New Ways of Working untuk Pembimbing Kemasyarakatan: Adaptasi Terhadap Perubahan Regulasi dan Teknologi**

**Hafizh Nuur Afif Elhadi Mamesah<sup>1</sup>, Vanessa Regita Anjani<sup>2</sup>, Utami Apriliantika<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Bapas Klas II Metro, <sup>2</sup> Bapas Klas II Metro, <sup>3</sup> Bapas Klas II Metro

Korespondensi: <sup>1</sup>[hafizhnuur@gmail.com](mailto:hafizhnuur@gmail.com), <sup>2</sup>[vanessaregitaanjanijoseph@gmail.com](mailto:vanessaregitaanjanijoseph@gmail.com),  
<sup>3</sup>[utamiapriliantika@gmail.com](mailto:utamiapriliantika@gmail.com)

Diterima: 3 Oktober 2024

Direvisi: 28 Oktober 2024

Disetujui: 31 Oktober 2024

### **Abstract**

*The role of Probation and Parole Officer in Indonesia has been expanding along with the implementation of the Law of Republic of Indonesia No. 22 of 2022 on Corrections and the Law of Republic of Indonesia No. 1 of 2023 on Penal Code. The change brought by these regulations requires Probation and Parole Officers to adapt to an increased workload and the challenges posed by the implementation of alternative sanctions. This paper explores the potential use of New Ways of Working, particularly in the form of digital innovation in Probation and Parole Office (BAPAS) as a solution to optimize the role of Probation and Parole Officer. The study employs a qualitative approach with benchmarking analysis on ten Probation and Parole Offices that have implemented digital innovations. The findings show that digital innovation has successfully increased the effectiveness and efficiency of Probation and Parole Officer's services. However, disparities in the use of technology between different offices remain a challenge that needs to be addressed. This research recommends the development of policies to promote the adoption of best practice innovations across all Probation and Parole Office and to enhance the capacity of Probation and Parole Officers in adapting to regulatory and digital transformations. In doing so, it is expected that public service can be improved more fairly and equitably.*

**Keywords:** Probation and Parole Officer, Probation and Parole Office, Digital Innovation, New Ways of Working, Benchmarking, Best Practices

### **Abstrak**

Peran Pembimbing Kemasyarakatan di Indonesia semakin berkembang seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP). Perubahan yang ditimbulkan oleh peraturan tersebut mengharuskan Pembimbing Kemasyarakatan untuk beradaptasi terhadap beban kerja yang meningkat dan tantangan yang ditimbulkan oleh penerapan sanksi pidana alternatif. Penelitian ini membahas potensi penggunaan *New Ways of Working*, khususnya dalam bentuk inovasi pada kantor Balai Pemasyarakatan (Bapas) sebagai sebuah solusi untuk mengoptimalkan peran Pembimbing Kemasyarakatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis *Benchmarking* pada 10 (sepuluh) Bapas yang telah mengimplementasikan inovasi digital.



Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi digital telah berhasil meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan petugas Pembimbing Kemasyarakatan. Akan tetapi, kesenjangan dalam penggunaan teknologi di antara Bapas yang berbeda menjadi tantangan yang harus ditangani. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan kebijakan untuk mempromosikan penerapan berbagi inovasi *Best Practices* pada seluruh kantor Bapas dan meningkatkan kapasitas Pembimbing Kemasyarakatan dalam beradaptasi terhadap kebijakan dan transformasi digital. Dengan demikian, diharapkan pelayanan publik dapat ditingkatkan secara lebih adil dan merata.

**Kata kunci:** Balai Pemasyarakatan, Benchmarking, Best Practices, Inovasi Digital, New Ways of Working, Pembimbing Kemasyarakatan

## Pendahuluan

Pada tanggal 03 Agustus 2022, Undang-Undang No. 22 Tahun 2022 telah berlaku dan menggantikan Undang-Undang Pemasyarakatan yang lama, yakni Undang-Undang No. 12 Tahun 1995. Sesuai dengan asas *Lex Posterior derogat Apriori*, Pasal 97 dalam UU No.22 Tahun 2022 menjelaskan:

*“Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3614), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku”.*

Kehadiran Undang-Undang Pemasyarakatan terbaru tidak hanya memberikan perubahan bagi Sistem Pemasyarakatan yang selama ini hanya dijalankan di akhir proses peradilan pidana, tetapi juga perluasan tugas bagi Pejabat Fungsional Pembimbing Kemasyarakatan (PK). Perluasan tugas yang dimaksud yakni pelibatan PK pada tahap pra-ajudikasi dalam penanganan perkara dewasa, seperti: Pendampingan dalam tahap pemeriksaan awal, penggalian data Penelitian Kemasyarakatan, serta Pengawasan dan Pembimbingan terhadap pidana alternatif (Pidana Pengawasan dan Kerja Sosial). Perluasan tugas tersebut, akan berlaku secara efektif pada tahun 2026 seiring dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (UU KUHP).

Perluasan tugas PK yang akan terjadi pada tahun 2026 tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai kesiapan dan kemampuan PK dalam menghadapi pemberlakuan KUHP terbaru. Berdasarkan kalkulasi hingga bulan November 2023, sebelum PK menghadapi perluasan tugas, secara ideal jumlah PK masih mengalami kekurangan sejumlah 7.124 petugas. Kalkulasi tersebut, didapatkan dari asumsi bahwa beban kerja ideal 1 (satu) PK dalam sebulan maksimal 12 klien dan setahun sejumlah 144 klien pemasyarakatan (Saefudin et al., 2023, 343).

Potensi kewalahan PK terhadap beban kerja yang disebabkan dari diberlakukannya UU KUHP akan berpengaruh terhadap keoptimalan kinerja individu dan organisasi. Kinerja aparatur negara yang tidak optimal akan berpengaruh kepada kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik (Poltak et al., 2006, 6). Sebagaimana yang diketahui, pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Pencapaian kepuasan pelayanan masyarakat itu diwujudkan melalui kualitas pelayanan prima yang tercermin dari: transparansi, akuntabilitas, kondisi yang berpegangan dengan prinsip efisiensi dan efektivitas, partisipatif dan yang terakhir kesamaan hak (Monoarfa, 2012, 4).

Pada dasarnya, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan sudah menetapkan kebijakan untuk mengantisipasi kewalahan beban kerja yang akan dihadapi oleh PK. Melalui Surat Edaran Nomor PAS-08.OT.02.02 Tahun 2024 tanggal 5 Februari 2024, dijelaskan bahwa akan dibentuk petugas Pembantu Pembimbing Kemasyarakatan yang bertugas di Rutan, Lapas, LPAS, dan LPKA. Salah satu tugas dari Pembantu Pembimbing Kemasyarakatan adalah membantu PK dalam melaksanakan penelitian kemasyarakatan. Diharapkan kebijakan tersebut mampu memberikan percepatan pelayanan publik dan mengurangi kesenjangan antara kebutuhan PK dengan tuntutan tugas yang ada.

Selain kebijakan yang bersifat *top-down* tersebut, sebenarnya tuntutan terhadap perubahan yang dihadapi oleh PK sudah dihadapi dengan menerapkan cara kerja baru (*new ways of working*) oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang menaungi PK, yakni Balai Pemasarakatan (Bapas). Kemunculan *new ways of working* disebabkan oleh transformasi mendalam yang didorong oleh globalisasi, digitalisasi, fleksibilitas dunia kerja, dan individualisasi (Taskin et al., 2017, 67). *New ways of working* adalah transisi pekerjaan baru yang akan ditandai dengan beberapa hal: (i) perubahan dalam hubungan antara teknologi, digital, dan pekerjaan; (ii) perubahan dalam hubungan antara organisasi, pekerjaan, dan individu; dan (iii) perubahan dalam dimensi spasial dan temporal pekerjaan (Aroles et al., 2021, 3).

*New ways of working* di Bapas dipicu salah satunya oleh pandemi global Covid-19 yang merebak di Indonesia sejak awal tahun 2020 hingga akhir tahun 2022. Secara resmi, Pemerintah Indonesia mengkampanyekan *New Normal* di segala jenis aktivitas masyarakat untuk menekan penyebaran virus Covid tersebut.

Hingga kini, walau Covid-19 sudah berhasil dijinakkan, cukup banyak Bapas yang masih terus berinovasi dengan menerapkan *new ways of working*. Beberapa contoh diantaranya, seperti: (1) Bapas Kelas II Metro yang memiliki aplikasi Bapas Metro Elektronik Terpadu (Barometer), yang memiliki beberapa fitur unggulan, yakni: wajib lapor online dengan *geo-tagging* klien, register penelitian kemasyarakatan (Litmas) dengan penomoran otomatis, pendaftaran dan pendataan sidang Tim Pengamat Pemasarakatan (TPP) yang mengirimkan bahan presentasi kepada PK secara otomatis, dan *template* surat pernyataan penjamin. Selanjutnya, (2) Bapas Kelas I Jakarta Selatan memiliki aplikasi Sistem Informasi Layanan Elektronik (SMILE). Beberapa fitur yang dimiliki oleh SMILE antara lain, fitur petugas, fitur klien, fitur masyarakat, *tracking* Litmas *online*, dan wajib lapor *online*. Kemudian, (3) Bapas Kelas I Jakarta Timur-Utara telah mengembangkan aplikasi Sistem Informasi Litmas Bapas Jakarta Timur-Utara (SILIMBAT) dengan fitur disposisi Litmas otomatis, penomoran Litmas otomatis, simulasi perhitungan masa bimbingan, pengawasan klien oleh pemerintah setempat, serta informasi pelatihan dan lowongan pekerjaan <sup>1</sup>.

Berdasarkan contoh di atas, terlihat bahwa inovasi-inovasi digital telah mengakomodir tugas-tugas PK secara administratif. Meskipun memiliki efek positif terhadap pelayanan publik, inovasi parsial yang diterapkan oleh masing-masing Bapas tersebut menimbulkan ketimpangan pelayanan, terutama bagi Bapas yang belum optimal menerapkan cara kerja baru. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut, penulis berpandangan bahwa dibutuhkan *benchmarking* untuk mendapatkan *best practices* dalam melaksanakan tugas PK agar pelayanan publik dalam rezim UU KUHP terbaru dapat berjalan dengan adil dan merata.

Menurut Zairi (2005), *benchmarking* terdapat pada dua level yang dapat dipetakan. Pertama, pada level kompleksitas rendah, *benchmarking* (perbandingan) didefinisikan sebagai *best practices* (praktik terbaik) atau upaya mencapai performa terbaik dalam tingkat operasional. Kedua, *benchmarking* didefinisikan sebagai praktik terbaik (*best practices*) pada level strategis untuk mencapai performa superior pada area: kepuasan penerima layanan, kepuasan pegawai, performa pasar dan performa finansial. *Benchmarking* adalah sebuah proses berkelanjutan dalam upaya mengecilkan kesenjangan diri dengan kompetitor.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis jabarkan di atas, penulis bermaksud untuk meneliti dan mengkaji *benchmarking* inovasi digital Bapas agar mendapatkan *best practices* dalam melaksanakan tugas PK. Penulis mendalami dua rumusan masalah, pertama, bagaimana potensi perubahan cara kerja baru (*new ways of working*) PK dalam menghadapi UU KUHP dan UU Pemasarakatan terbaru? Kedua, bagaimana mengoptimalkan inovasi digital dalam pelaksanaan tugas PK? Tulisan ini di-

---

<sup>1</sup> Aplikasi masing-masing rujukan Bapas tersebut penulis akses melalui link berikut: Bapas Kelas II Metro (<https://bapasmetro.com>), Bapas Kelas I Jakarta Selatan (<https://bapasjaksel.com/smile/>), dan Bapas Kelas I Jakarta Timur-Utara (<https://sites.google.com/view/silimbat/home>)

harapkan dapat memberikan pengetahuan dan optimalisasi terkait dengan potensi perubahan cara kerja baru PK.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tinjauan literatur. Penelitian kualitatif adalah jenis pendekatan penelitian dalam ilmu sosial yang menggunakan paradigma alamiah, untuk meneliti masalah sosial dalam suatu kawasan dari segi latar belakang dan cara pandang objek yang diteliti secara holistik (Abdussamad, 2021, 32). Tinjauan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: studi dokumen dan observasi alami. Studi dokumen meninjau data kualitatif dan menganalisis dokumen-dokumen, sedangkan observasi alami dilakukan dengan adanya pengamatan menyeluruh pada latar tertentu tanpa mengubah apapun. Tahapan dalam penelitian ini terdiri dari: membuat prioritas subyek yang akan diteliti. Menganalisa posisi awal dan mengidentifikasi alat ukur yang sesuai, memilih pembanding antar subjek yang sesuai, memperoleh dan menganalisis informasi dasar subjek pembanding, dan menerapkan hasil perbandingan melalui langkah-langkah pengembangan (Alosani et al., 2016, 174).

### Isi dan Pembahasan

#### 1. Potensi Perubahan Pembimbing Kemasyarakatan dalam KUHP Terbaru

Berdasarkan pasal 1 ayat (23) Undang-Undang No. 22 Tahun 2022 Tentang Pemasarakatan (UU No. 22 Tahun 2022), Pembimbing Kemasyarakatan (PK) merupakan Petugas Pemasarakatan yang melaksanakan penelitian kemasyarakatan (Litmas), pendampingan, pembimbingan, dan pengawasan terhadap Klien, baik di dalam maupun di luar proses peradilan pidana. Adapun Klien yang dimaksud berdasarkan pasal 1 ayat (8) UU No. 22 Tahun 2022 adalah seseorang yang berada dalam pembimbingan kemasyarakatan, baik dewasa maupun anak.

Sejak Undang-Undang Pemasarakatan dan Undang-Undang KUHP disahkan, muncul wacana penyesuaian cara kerja para pihak dalam penanganan perkara hukum. UU Pemasarakatan dan UU KUHP tersebut memberikan tuntutan terhadap berbagai profesi yang bergerak di bidang hukum pidana untuk mengubah cara pandang terhadap pelaku tindak pidana dari yang sebelumnya bersifat “membalaskan” menjadi “memulihkan”. Dalam pembahasan yang lebih populer, paradigma hukum pidana yang bersifat memulihkan tersebut dikenal sebagai “Keadilan Restoratif” (Rahmawati, 2022).

Penulis mengkaji bahwa salah satu profesi di bidang hukum yang akan banyak mengalami penyesuaian *new ways of working* (cara kerja baru) pasca disahkannya UU Pemasarakatan dan UU KUHP adalah jabatan PK. Merujuk pada Pasal 1 angka 23 UU Pemasarakatan, Pembimbing Kemasyarakatan diperintahkan untuk melaksanakan Litmas, pendampingan, pembimbingan, dan pengawasan terhadap Klien, baik di dalam maupun di luar proses peradilan pidana.

Seiring dengan semakin beragamnya jenis-jenis tindak pidana maupun penghukumannya, peran PK semakin strategis. Hal tersebut dapat terlihat dari adanya sejumlah peraturan perundang-undangan maupun regulasi lainnya yang menegaskan peran strategis PK dalam pelaksanaan sistem peradilan pidana di Indonesia. Lebih jauh dalam pelaksanaan Litmas, pendampingan, pembimbingan, dan pengawasan yang selama ini berlangsung banyak menggunakan metode konvensional secara non-daring. Keempat tugas dan fungsi PK tersebut saling berkaitan antara satu dan lainnya.

Litmas menjadi awal atau dasar dalam melakukan tugas lainnya, Sebagaimana dijelaskan di dalam Pasal 1 ayat (15) UU No 22 tahun 2022, “Litmas merupakan kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data yang dilakukan secara sistematis dan objektif untuk kepentingan Pelayanan Tahanan atau Anak, Pembinaan Narapidana atau Anak Binaan, dan Pembimbingan Kemasyarakatan Klien, serta sebagai dasar pertimbangan penyidik, penuntut umum, dan hakim dalam penyelesaian perkara.”

Pada praktiknya, Litmas dilakukan berdasarkan permintaan dari pihak Kepolisian, Lapas, Rutan, atau LPKA. Adapun prosedur dan mekanisme pelaksanaan Litmas dimulai dengan penerimaan, persiapan, pengumpulan data dan informasi, pelaporan, sidang TPP, kemudian diakhiri dengan pengarsipan.

Selanjutnya, tugas yang menjadi substansi kinerja bagi PK yaitu pembimbingan. Pembimbingan merupakan proses pemberian bantuan terhadap klien dengan melakukan intervensi langsung untuk mengubah perilaku, sikap, pengetahuan, dan keterampilan (Modul Dasar Bimbingan dan Konseling, 2020). Pembimbingan dilaksanakan berdasarkan rekomendasi penelitian kemasayarakatan (Litmas), dan dibagi menjadi pembimbingan kepribadian dan kemandirian. Adapun mekanisme pelaksanaannya dimulai dengan persiapan, perencanaan *treatment, counseling in action, follow up*, dan diakhiri dengan pengawasan terhadap program bimbingan yang tengah berlangsung hingga bimbingan selesai.

Selanjutnya adalah kedudukan pengawasan dalam sistem peradilan pidana. Pengawasan dilakukan dengan berdasarkan rekomendasi penelitian kemasayarakatan (Litmas), program bimbingan, dan putusan atau penetapan hakim. Mekanisme yang dilakukan antara lain dimulai dengan tahap perencanaan, observasi, wawancara, dan koordinasi dengan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program layanan/pembinaan/ pembimbingan seperti aparat penegak hukum, lembaga sosial, dan masyarakat.

Tugas terakhir adalah pendampingan. Pendampingan adalah proses pemberian bantuan atau pertolongan terhadap klien untuk mengatasi masalahnya dengan tidak melakukan intervensi langsung mulai dari tahap pra-ajudikasi, adjudikasi hingga post-ajudikasi. Pendampingan pra-ajudikasi ditemui dalam pendampingan kasus klien anak pada saat pemeriksaan awal di tingkat penyidikan di kepolisian. Pendampingan adjudikasi dimulai ketika anak mulai menjalani persidangan sampai dengan hakim menjatuhkan putusan atas tindak pidana yang dilakukan. Sementara itu, pendampingan yang dilakukan oleh PK dalam tahap pasca-ajudikasi meliputi pendampingan pelaksanaan putusan pengadilan terhadap anak dan pendampingan terkait dengan pemenuhan hak-hak terhadap klien anak/klien dewasa selama menjalani pidana maupun pembimbingan.

Tugas PK, seperti yang dijelaskan di atas, dihadapkan pada kendala beban kerja yang terlalu banyak tidak sejalan dengan jumlah PK yang saat ini tercatat pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Berdasarkan data Sistem Database Pemasyarakatan, jumlah PK yang dibutuhkan mengacu pada rasio ideal PK terhadap klien yang ditangani adalah 9.975, namun hingga November 2023 hanya terpenuhi 2.851 PK, sehingga menciptakan defisit 7.124 petugas (Saefudin et al., 2023, 343). Variabel-variabel lain yang digunakan untuk menentukan hal tersebut adalah perbandingan jumlah klien dengan jumlah hari kerja. Berikut ini rumusan penentuan jumlah PK yang ideal:

Tabel 1 Bobot Kerja Ideal Pembimbing Kemasayarakatan

No.	Tugas dan Fungsi	Bobot Hari Kerja	Klien Ditangani	Hari Dibutuhkan
1	Pembimbingan	1 hari	3 klien	3 hari kerja
2	Pendampingan	1 hari	3 klien	3 hari kerja
3	Pengawasan	1 hari	3 klien	3 hari kerja
4	Penelitian Kemasayarakatan	3 hari	3 klien	9 hari kerja
5	Kegiatan lainnya	2 hari	-	2 hari kerja
Jumlah			12 klien	20 hari kerja

## 2. Potensi *New Ways of Working* dalam Adaptasi Pembimbingan Kemasyarakatan

*New ways of working* atau cara kerja baru adalah transisi pekerjaan baru yang akan ditandai dengan beberapa hal: (i) perubahan dalam hubungan antara teknologi, digital, dan pekerjaan; (ii) perubahan dalam hubungan antara organisasi, pekerjaan, dan individu; dan (iii) perubahan dalam dimensi spasial dan temporal pekerjaan (Aroles et al., 2021, 3). Kemunculan *new ways of working* disebabkan oleh transformasi mendalam yang didorong oleh globalisasi, digitalisasi, fleksibilitas dunia kerja, dan individualisasi (Taskin, et.al, 2017). Menurut Taskin, et.al (2017) *New ways of working* merujuk pada: (a) praktik kerja spasial dan temporal yang fleksibel, (b) konfigurasi organisasi yang spesifik, (c) manajemen kerja yang partisipatif dan kolaboratif dalam konteks perluasan penggunaan teknologi informasi.

Konsep *New Ways of Working* yang diterapkan pada transisi pekerjaan baru dalam pelaksanaan tugas PK dapat terlihat dari: pertama, perubahan dalam hubungan antara teknologi, digital dan pekerjaan; salah satu contohnya adalah pengiriman hasil penelitian kemasyarakatan (Litmas) yang semula hanya dapat dikirim melalui kantor pos atau bersurat secara langsung namun sekarang dapat dilaksanakan bersurat secara elektronik (e-mail). Kedua, perubahan dalam hubungan antara organisasi, pekerjaan dan individu. Salah satu contohnya terlihat dari pendisposisian permintaan Litmas yang semula hanya dilaksanakan secara langsung dan pencatatannya yang masih dilaksanakan dengan pencatatan manual, namun kini pendisposisian permintaan Litmas dapat dilaksanakan secara *online*. Ketiga, perubahan dalam dimensi spasial dan temporal pekerjaan. Salah satu contohnya terlihat seperti PK dapat memiliki alternatif pada saat melaksanakan pendampingan klien pemasyarakatan anak yakni hadir secara dalam jaringan (*virtual*).

*New ways of working* menekankan pada filosofi manajemen bahwa pada satu sisi tata kelola organisasi harus demokratis dan kolaboratif, kemudian di sisi lain mempromosikan visi pekerja yang bertanggungjawab dan dapat dipercaya (Taskin, et.al, 2017). Untuk mewujudkan hal tersebut, Taskin, et.al, (2017) berpandangan implementasinya tidak dapat hanya berlaku *top-down* (dari atasan ke bawahan), melainkan harus berbentuk kombinasi yang strategis antara *soft power* dan *hard power*, atau yang disebut dengan istilah *smart power*.

Mengutip Nye (2004), Taskin, et.al (2017) menjelaskan bahwa *soft power* dapat berupa himbauan, stimulasi, dan insentif yang mempengaruhi pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan *hard power* berbentuk pemaksaan dan sanksi tegas apabila para pihak tidak berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar *new ways of working* dapat diimplementasikan secara berkelanjutan, penerapannya harus memperhatikan keseimbangan antara titik ekstrim *soft power* dan *hard power*. Penulis berpandangan bahwa jika PK kurang optimal beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan pemahaman bentuk kerja baru, maka akan terjadi kewalahan dan kegagalan akan beban kerja yang meningkat drastis.

Sebelum UU Nomor 22 Tahun 2022 disahkan, secara legal pelibatan PK pada tahap pra adjudikasi baru diterapkan pada pelaku tindak pidana anak (Anak Berkonflik dengan Hukum/ABH). Terhadap ABH, PK dituntut untuk memberikan pendampingan, pengawasan, pembimbingan, dan penelitian kemasyarakatan dengan mengupayakan kepentingan terbaik bagi Anak. Pasal 2 huruf i UU SPPA mengatur salah satu dasarnya bahwa perampasan kemerdekaan dan pemidanaan (pemenjaraan) terhadap ABH sebagai upaya terakhir (*ultimum remedium*).

Sementara itu, terhadap pelaku tindak pidana dewasa, peran PK baru mulai dilibatkan bersamaan dengan diberlakukannya UU KUHP pada tahun 2026. Undang-undang KUHP berpotensi meningkatkan peran PK dari yang sebelumnya dilibatkan sebatas pasca-ajudikasi menjadi sejak pra-ajudikasi. Pasal 54 ayat (1) huruf g UU KUHP mengatur bahwa dalam pemidanaan wajib dipertimbangkan riwayat hidup, keadaan sosial, dan keadaan ekonomi pelaku tindak pidana. Penjelasan mengenai pertimbangan pemidanaan tersebut sesuai dengan definisi Penelitian Kemasyarakatan (Litmas) yang biasa diker-

jakan oleh PK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 15 UU Pemasyarakatan.

Undang-undang KUHP juga menyinggung peran PK dalam ketentuan mengenai Pidana Pengawasan dan Pidana Kerja Sosial. Pertimbangan PK yang dituangkan dalam Litmas dapat menjadi landasan bagi Jaksa untuk mengusulkan atau tidak mengusulkan kepada hakim mengenai perubahan masa pengawasan dan pidana pengawasan menjadi pidana penjara. Sementara itu, dalam pidana kerja sosial, PK berperan memberikan pembimbingan selama masa pidana dijalani oleh WBP. Dalam melaksanakan pembimbingan tersebut, PK diberikan keleluasaan sekaligus tantangan untuk dapat berkolaborasi dengan berbagai pihak baik pemerintah, swasta, maupun kelompok masyarakat demi mengutamakan tercapainya tujuan pemidanaan.

Potensi perubahan cara kerja baru, khususnya bagi jabatan PK, memberikan pemahaman bahwa pekerjaan di masa depan akan mengalami tuntutan untuk beradaptasi dengan perubahan. PK menghadapi tantangan untuk dapat memenuhi tuntutan beban pekerjaan yang semakin meningkat dan kolaborasi dengan pihak yang semakin beragam (Mamesah, 2023, 55).

### **3. *Benchmarking and Best Practices* dalam Profesi Pembimbing Kemasyarakatan**

Meningkatnya beban kerja PK pada tahun 2026, jika tidak dibarengi dengan adaptasi cara kerja baru, maka berpotensi menurunkan performa pelayanan publik. Merujuk pada sebuah *legal maxim* yang berbunyi "*justice delayed is justice denied*", keadilan yang tertunda adalah keadilan yang tertolak, proses pemenuhan keadilan yang tidak efisien dan efektif berpotensi merugikan pihak yang sedang mencari keadilan. Ketidaktepatan waktu (*untimeliness*) yang terjadi dalam sistem peradilan pidana tersebut dapat diminimalisasi dengan inovasi teknologi dan adaptasi terhadap proses cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien (Sourdin & Burstyn, 2016, 50). Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menemukan cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien adalah dengan *Benchmarking and Best Practices*.

*Benchmarking* (pembandingan) dikenal sebagai salah satu cara yang paling berhasil untuk meningkatkan performa organisasi dan memperoleh keunggulan kompetitif. Banyak sektor telah menggunakan *benchmarking* sebagai teknik untuk memperoleh peningkatan yang berkelanjutan. Pada umumnya *benchmarking* digunakan di dunia industri untuk dapat mengeliminasi kegagalan dalam proses uji coba, efisiensi dalam pengembangan produk baru, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Alosani et al., 2016, 174-175). Menurut Zairi (2005), *benchmarking* sudah digunakan dengan sukses oleh orang-orang Jepang sejak Perang Dunia II yang mampu menyaingi perusahaan pengolahan bahan mentah dari Amerika. Setelah Perang Dunia II berakhir, superioritas industri Jepang memperoleh reputasi sebagai '*master of copying*' (Zairi, 2005, 6-7), sebab keberhasilannya dalam menerapkan *benchmarking* telah memunculkan filosofi sistem ketepatan waktu yang paling unggul (*Just In Time*).

*Benchmarking* tidak hanya mencari perubahan dalam suatu organisasi, melainkan nilai tambah terbaik untuk kebaikan organisasi. Dengan kata lain, apabila suatu *benchmarking* tidak memberikan nilai tambah untuk organisasi, maka proses tersebut tidak seharusnya dilanjutkan.

Menurut Zairi (2005), definisi *benchmarking* terdapat pada dua level yang dapat dipetakan. Pertama, pada level kompleksitas rendah, *benchmarking* (pembandingan) didefinisikan sebagai *best practices* (praktik terbaik) atau upaya mencapai performa terbaik dalam tingkat operasional. Kedua, *benchmarking* didefinisikan sebagai praktik terbaik (*best practices*) pada level strategis untuk mencapai performa superior pada area: kepuasan penerima layanan, kepuasan pegawai, dan performa organisasi. *Benchmarking* adalah sebuah proses berkelanjutan dalam upaya mengecilkan kesenjangan diri dengan kompetitor. Camp (dalam Zairi, 2005, 8-10) menekankan bahwa membandingkan data dan meniru satu organisasi serupa tidak dapat dikatakan sebagai *benchmarking*. *Benchmarking* adalah sebuah proses luas yang melibatkan penelusuran keunggulan dan kelemahan beberapa organisasi lain untuk menemukan praktik terbaik (*best practices*) untuk dapat dipelajari dan diterapkan dalam organisasi sendiri.

Mollaee dan Rahimi (dalam Alosani, et.al, 2014, 17) menjelaskan bahwa *benchmarking* bertujuan untuk mencapai pengembangan berkelanjutan dengan menerapkan lima langkah sebagai berikut:

1. menentukan pengembangan dengan membuat prioritas dan menentukan prosesnya;
2. menganalisa posisi awal dan tujuan dengan mengidentifikasi alat ukur yang sesuai untuk menemukan referensi pengembangan organisasi lain;
3. memilih organisasi pembandingan yang sesuai;
4. mendapatkan informasi dasar yang diperlukan dari organisasi pembandingan; dan
5. menerapkan hasil pembandingan dan langkah-langkah untuk pengembangan.

#### **4. Identifikasi *Benchmarking* bagi Profesi Pembimbing Kemasyarakatan**

Penulis menerapkan lima langkah *benchmarking* di atas agar dapat mengidentifikasi dan mendapatkan pengembangan yang berkelanjutan. Pertama, menentukan pengembangan dengan membuat prioritas dan menentukan prosesnya. Pengembangan memandang bahwa cara kerja baru dalam inovasi digital sebagai alat penunjang yang menjadi prioritas untuk menyelesaikan tugas Pembimbing Kemasyarakatan. Adapun tugas pokok dari PK adalah Litmas, pembimbingan, pendampingan, dan pengawasan. Identifikasi tugas pokok PK menjadi penting karena menjadi prioritas yang harus dicapai dengan penyesuaian cara kerja baru yang akan diimplementasikan.

Kedua, menganalisa posisi awal dan tujuan dengan mengidentifikasi alat ukur yang sesuai untuk referensi pengembangan organisasi. Posisi awal dalam hal ini adalah memastikan bahwa penyelesaian tugas harus bisa diakomodir oleh alat ukur yang sesuai yaitu sebuah inovasi digital tersebut. Untuk memastikan standar hasil kerja tiap tugas dapat terlaksana, perlu ditilik landasan ilmiah tahapan pelaksanaan tiap tugas.

Pengerjaan Litmas dapat dirumuskan dalam 6 (enam) tahap pengerjaan (Zumaeriyah & Rahmawan, 2021, 29). Pertama adalah proses penerimaan, yaitu proses penerimaan permintaan Litmas dari lembaga lain ke Bapas yang menjadi awal mula pencatatan *database* klien bapas. Proses pencatatan *database* ini secara general adalah proses administratif yang memakan banyak waktu pengerjaan. Dengan inovasi digital yang telah digagas beberapa Bapas, proses ini dapat dipersingkat dan dipermudah dengan fitur otomatisasi, seperti yang dilakukan Bapas Metro dengan Disposisi Klien Online yang memudahkan PK memantau disposisi Litmas. Tahap kedua adalah tahap persiapan. Proses persiapan antara lain mempersiapkan dokumen pendukung untuk pelaksanaan Litmas. Dalam hal ini, inovasi digital telah memudahkan persiapan dokumen surat tugas Litmas yang terdapat di inovasi SMILE milik Bapas Jakarta Selatan. Blangko pertanyaan Litmas juga sudah dapat diunduh pada inovasi digital yang tersedia. Adapun tahap selanjutnya yaitu pengumpulan data dan informasi, pengolahan data, sidang TPP, serta pelaporan dan pengarsipan (Zumaeriyah & Rahmawan, 2021). Proses pengumpulan dan pengolahan data masih memerlukan analisis dan buah pemikiran seorang PK, sehingga masih belum digantikan oleh inovasi digital. Selanjutnya, tahap sidang TPP dapat diakomodir dengan sistem inovasi digital berupa *video conference* yang memudahkan PK dalam bertugas di manapun dan kapanpun (Zumaeriyah & Rahmawan, 2021, 29).

Tugas pokok selanjutnya adalah Pembimbingan. Pembimbingan melalui empat tahapan yaitu persiapan, perencanaan *treatment*, *counselling in action*, dan *follow up* (Kartikawati, 2020, 22). Tahap persiapan pembimbingan dimulai dengan penyusunan instrumen wawancara yang bisa diakomodir oleh sistem inovasi yang memudahkan PK mengakses secara *online* instrumen tersebut. Tahap kedua adalah perencanaan *treatment*. Tahap ketiga adalah tahap *counselling in action* atau bantuan terapi dengan konseling antara klien dan PK. Sistem inovasi digital dapat mempermudah dengan fitur *video call* atau konseling *online* antara PK dan klien. Tahap terakhir yaitu tahap *follow-up* atas konseling yang sudah diberikan PK terhadap klien.

Tugas pokok selanjutnya adalah pengawasan. Pengawasan melalui 4 (empat) tahap yaitu: peneri-

maan, perencanaan, pelaksanaan pengawasan, dan penilaian pengawasan (Meikhurniawati & Budi, 2021, 15). Tahap penerimaan dimulai ketika rekomendasi Litmas didapatkan dari sidang TPP. Tahap perencanaan merupakan tahap yang hampir sama dengan tahapan perencanaan Litmas yaitu tahap penyusunan dokumen secara administratif. Tahapan selanjutnya adalah tahap pelaksanaan pengawasan seperti wajib lapor. Tahap terakhir dalam pengawasan adalah tahap evaluasi pengawasan oleh PK dengan mengevaluasi tahapan pengawasan dari tahap penerimaan hingga tahap pelaksanaan pengawasan untuk kemudian memberikan rekomendasi pengawasan selanjutnya apabila diperlukan dalam sidang TPP.

Tugas pokok selanjutnya adalah pendampingan yang dilakukan dari pendampingan putusan hakim dan pendampingan pelaksanaan hak. Pendampingan dibagi dalam tiga tahap, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut (Loliancy & Latifah, 2021, 51). Pada tahap perencanaan, dimulai dengan penerimaan permintaan pendampingan dari pihak/lembaga lain. Tahap ini dapat dipermudah oleh inovasi digital dengan fitur pengiriman permintaan secara online dalam sistem inovasi digital yang tersedia. Proses penerimaan secara online ini diharapkan dapat menjadi awal mula proses pencatatan database klien. Selanjutnya, dalam proses pelaksanaan dan tindak lanjut, masih diperlukan kehadiran PK secara fisik di tempat yang telah ditentukan.

Berdasarkan apa yang telah penulis jelaskan di atas, penulis merangkum bahwasannya terdapat empat tahapan dalam pelaksanaan tugas PK, antara lain: perencanaan, pelaksanaan, kontrol/tindak lanjut, dan pengarsipan/ pelaporan. Penarikan keempat tahapan tersebut merupakan suatu proses untuk menemukan benchmarking tiap tugas yang dapat diadaptasi dalam cara kerja baru paling ideal, yakni “mendapatkan informasi dasar yang diperlukan dari organisasi pembanding.”

Berdasarkan penelusuran penulis, terdapat cukup banyak Bapas yang sudah memiliki inovasi digital yang telah diakui dan memiliki peran signifikan dalam manajemen perkantoran dan pelayanan publik. Pengakuan yang dimaksud antara lain peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja serta perolehan predikat Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani. Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa Bapas yang sudah memiliki inovasi digital. Penulis memilih dan mengambil 10 (sepuluh) Bapas yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia (Lihat Tabel 3). Sepuluh Bapas sasaran pembandingan, sebagaimana dimaksud dalam Tabel 3, tersebar di seluruh Indonesia walaupun dengan infrastruktur digital yang belum merata. Tantangan infrastruktur dan sumber daya digital ternyata tidak menjadi hambatan bagi Bapas untuk memiliki inovasi digital.

Tabel 3 Bapas yang Memiliki Inovasi Digital

No	Nama Bapas	Inovasi	Link Inovasi	Fitur Unggulan
1	Bapas Kelas II Metro	BAROMETER (Bapas Metro Elektronik Terpadu)	<a href="https://bapasmetro.com/">https://bapasmetro.com/</a>	Pernyataan Penjamin, Register Litmas, TPP, Pembimbingan Online
2	Bapas Kelas I Jakarta Selatan	SMILE (Sistem Informasi Layanan Elektronik)	<a href="https://bapasjaksel.com/smile/">https://bapasjaksel.com/smile/</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=YriQSDGswvY">https://www.youtube.com/watch?v=YriQSDGswvY</a>	Fitur Petugas, Fitur Klien, Fitur Masyarakat, Tracking Litmas Online, Wajib lapor online, pen
3	Bapas Kelas I Jakarta Timur	SILIMBAT (Sistem Informasi Litmas Bapas Terpadu)	<a href="https://sites.google.com/view/silimbathome">https://sites.google.com/view/silimbathome</a>	Disposisi Otomatis, Penomoran Litmas Otomatis, Simulasi penghitungan masa bimbingan, pengawasan klien oleh pemerintah setempat, informasi pelatihan dan lowongan pekerjaan

No	Nama Bapas	Inovasi	Link Inovasi	Fitur Unggulan
4	Bapas Kelas I Palembang	SIEMBALANG (Sistem Informasi Mobile Elektronik Bapas Palembang)	<a href="https://play.google.com/store/apps/details?id=com.appsheets.whitelabel.guid_75bb6b21_9d4f_4b47_95b5_ef6e0108567c&amp;hl=id&amp;gl=US&amp;pli=1">https://play.google.com/store/apps/details?id=com.appsheets.whitelabel.guid_75bb6b21_9d4f_4b47_95b5_ef6e0108567c&amp;hl=id&amp;gl=US&amp;pli=1</a>	fitur penelusuran Litmas, fitur pertanyaan seputar Bapas hingga informasi seputar kerjasama Bapas dengan Kelompok Masyarakat Peduli Pemasarakatan, Wajib Laport Online, kalender ekspirasi
5	Bapas Kelas II Jember	SOMASI	<a href="https://bapasjember.net/">https://bapasjember.net/</a>	Wajib Laport Online, Peta Wajib Laport, Status Litmas, Informasi Pekerjaan, pendampingan ABH
6	Bapas Kelas II Klaten	SIDIK	<a href="https://sidik.bapasklaten.com/">https://sidik.bapasklaten.com/</a>	Permintaan Litmas diajukan secara online, tracking secara online terintegrasi Automatic System Notification (Notifikasi Whatsapp Otomatis), bimbingan klien secara online dan pencabutan
7	Bapas Kelas I Malang	SIMAS BISMA	<a href="https://simasbisma.bapasmalang.com/">https://simasbisma.bapasmalang.com/</a>	Registrasi online klien, Pelacakan Litmas, Wajib Laport Online
8	Bapas Kelas II Pangkalan Bun	SIMUT, SICAKEP, SIMOK		Pengisian Tamu secara online (klien, masyarakat), Monitoring, Izin, Laport Diri, Pengaduan Online, Pencatatan Agenda PK/APK
9	Bapas Kelas I Makasar	GAMMARA	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=iaVbwSaFNbA">https://www.youtube.com/watch?v=iaVbwSaFNbA</a>	Monitoring Online Kinerja PK/APK oleh Kabapas, Penerimaan permintaan Litmas secara Online, Percepatan Pemintaan, Tracking Litmas
10	Bapas kelas II Tidore	Si JIPOR dan KB Online	<a href="https://bapasbarakati.com/inovasi/">https://bapasbarakati.com/inovasi/</a>	e-Registrasi Wajib Laport, dan Bimbingan Online

Sumber: Olahan Penulis

Setelah memetakan berbagai tahapan pelaksanaan tugas PK yang dapat diakomodir oleh inovasi digital, dapat disimpulkan bahwa hampir semua proses perencanaan dapat disederhanakan dengan bantuan sistem inovasi digital tersebut. Tahapan perencanaan paling banyak diwujudkan dengan proses registrasi online yang mempermudah, mempercepat dan memvalidasi data klien pada tiap tahapan tugas. Lebih jauh, hasil proses registrasi yang valid tersebut tentu bermanfaat bagi pengambilan kebijakan berbasis data (*data-driven*) demi mewujudkan kebijakan yang komprehensif (Hossin et al., 2023, 14).

Secara khusus, *database* masing-masing Bapas akan sangat bermanfaat bagi proses administrasi penghitungan laporan, dan pencarian data klien dapat dilakukan secara cepat dan valid sehingga mempermudah kerja PK. Bagi masyarakat, proses registrasi atau penerimaan secara digital yang nantinya dapat

ditampilkan melalui infografis data klien menjadi salah satu bukti transparansi kinerja Bapas bagi masyarakat.

Adapun pada proses pelaksanaan tugas yang membutuhkan *sense of human* dan analisis yang lebih utuh sesuai bidang ilmu dari PK, agaknya masih belum dapat terakomodir oleh sistem inovasi tersebut. Ciri khas profesi PK yang masih membutuhkan pemikiran dan analisis yang murni belum bisa tergantikan oleh sistem atau kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), meskipun dalam proses perencanaan dan administratifnya dapat sangat dibantu oleh sistem inovasi digital (Baeza-Yates & Villoslada, 2022, 45).

Selanjutnya, tahap kontrol atau tindak lanjut tugas, sistem inovasi hadir membantu dalam wujud fitur-fitur teknologi yang mempermudah transparansi secara online. Seperti halnya dalam proses Litmas, terdapat mekanisme penelusuran Litmas yang mempermudah masyarakat untuk mengetahui proses pengerjaan Litmas bagi narapidana secara *real time/online*. Hal ini dapat mendukung penganangan birokrasi yang transparan untuk melayani masyarakat.

Fitur kontrol dan tindak lanjut juga dapat ditemui pada proses pembimbingan dan pengawasan dengan fitur pelacakan *geo live location* untuk memantau keberadaan klien sesuai dengan koordinat lokasi klien berada (*Global Positioning System - GPS*). Fitur tersebut dapat didukung dengan fitur wajib lapor online secara *virtual* antara PK dengan klien sehingga proses pembimbingan dan pengawasan dapat dilakukan tidak terbatas ruang dan waktu atau keadaan darurat seperti halnya saat pandemi Covid-19.

Pada tahap pengarsipan yang masih bertalian dengan tahap perencanaan, proses dan hasilnya dapat diakomodir melalui sistem inovasi digital. Seperti yang kita ketahui, penyimpanan arsip secara digital berawal dari registrasi data yang valid. Input data tersebut akan menjadi *database* yang dapat dipantau pergerakannya secara *realtime*. Hal ini selain mempermudah kinerja administratif PK, juga dapat membantu pimpinan untuk memperoleh informasi dan melaporkan keadaan klien Bapas secara cepat. Selain itu, pengarsipan dan pelaporan secara online juga memudahkan PK dalam pencarian data klien tanpa harus mencari satu per satu dalam buku register.

Berdasarkan yang telah penulis jelaskan di atas, langkah terakhir dalam penentuan proses *benchmarking* adalah, “menerapkan hasil perbandingan dan langkah-langkah untuk pengembangan.” Dari 90 Bapas di Indonesia, sepuluh Bapas yang menjadi rujukan *benchmarking* diperlukan untuk menjalankan *new ways of working* dalam menjawab tantangan ke depan. Sebagaimana yang telah penulis jelaskan, dari sepuluh Bapas yang dijadikan contoh, inovasi digitalnya telah mengakomodir pelaksanaan tugas PK menjadi lebih efektif dan efisien. Kesepuluh Bapas ini menjadi organisasi yang dijadikan acuan atas inovasi digital yang telah dilaksanakan. Kepemilikan inovasi digital, juga menjadi tanda bahwa Bapas telah memulai *new ways of working* atau cara kerja baru yang berbeda dengan Bapas pada umumnya. *New ways of working* yang dilakukan Bapas ini bukanlah suatu hal yang akan berhenti begitu saja, tetapi harus terus berlanjut dan berkembang sesuai dengan tantangan zaman.

Selain PK Sukarela sebagaimana yang digagas oleh Saefudin et al., (2023) dan Pembantu Pembimbing Kemasyarakatan yang menjadi kebijakan nasional termutakhir, diharapkan usulan ini dapat menjadi salah satu alternatif jawaban pada persoalan *over load*-nya pekerjaan PK.

Tahap terakhir dari penentuan *benchmarking* menurut Alosani et al (2014) adalah menghasilkan perbandingan untuk menentukan langkah perbandingan untuk menentukan langkah-langkah pengembangan selanjutnya. Adapun salah satu hasil perbandingan dan langkah-langkah pengembangan yang dapat dilakukan oleh tiap Bapas adalah dengan memiliki inovasi digital. Inovasi digital tersebut menjadi *benchmarking* atau standar minimal setiap Bapas dalam melaksanakan tugas untuk menjawab tantangan. Adapun fitur yang setidaknya harus termuat dalam inovasi digital tersebut adalah empat tahapan pada tiap tugas, yaitu: perencanaan, pelaksanaan, kontrol/tindak lanjut, dan pengarsipan/pelaporan.

## Kesimpulan

Pada tahun 2026, seiring dengan berlakunya UU No. 1 Tahun 2023 Tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana dan UU No. 22 Tahun 2022 Tentang Pemasarakatan, PK akan mengalami perluasan tugas di bidang penanganan perkara dewasa. Menghadapi potensi kewalahan beban kerja, diperlukan adaptasi cara kerja baru (*new ways of working*) dengan mengidentifikasi Bapas yang sudah beradaptasi, salah satunya dengan inovasi digital. Inovasi digital telah mengakomodir beberapa tugas pokok PK baik dalam aspek administrasi maupun substansi. Secara administratif, jenis pekerjaan seperti registrasi online Litmas, registrasi *online* klien wajib lapor, disposisi Litmas online dan pengelolaan dokumen pendukung, dapat menyederhanakan kinerja PK dan menjadi landasan kebijakan berbasis data. Secara substantif, adanya sistem yang dapat melacak keberadaan Klien pemasarakatan akan memudahkan PK melaksanakan Pengawasan dan Pembimbingan.

## Implikasi

Penelitian ini masih bersifat awal dan diperlukan penelitian mendalam lebih lanjut. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Direktorat Jenderal Pemasarakatan dapat menindaklanjuti dengan membuat *benchmarking* yang lebih kredibel. Pengukuran dapat dilakukan baik secara internal, antar sesama Bapas, maupun dengan organisasi eksternal yang sejenis. Hasil dari *benchmarking* diupayakan menjadi rujukan performa praktik terbaik yang ditargetkan untuk dicapai oleh PK dan Bapas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Penting untuk merumuskan satu rujukan *best practice* dan tidak menjadikan satu organisasi sebagai rujukan utama, sebab inti dari *benchmarking* adalah menemukan mekanisme untuk memperoleh praktik terbaik, walaupun praktik tersebut parsial.

## Referensi

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Syakir Media Press.
- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Yusoff, R. Z. (2016, September 14). Mechanism of Benchmarking and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(10), 172-183. From <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/61743>
- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F., & Mitev, N. (2021, November 22). New Ways of Working (NWW): Workplace Transformation in the Digital Age. *Information and Organization*, 31(4), 1-11.
- Baeza-Yates, R., & Villoslada, P. (2022, November). Human vs. Artificial Intelligence. 40-49. From <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10063508>
- Hossin, M. A., Du, J., Mu, L., & Asante, I. O. (2023, Desember 12). Big Data-Driven Public Policy Decisions: Transformation Toward Smart Governance. *Original Research*, 13(4), 1-19. From <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231215123>
- Kartikawati, D. E. (2020). *Dasar-Dasar Bimbingan Dan Konseling*. Pusat Pengembangan Diklat Fungsional Dan HAM BPSDM.
- Loliancy, E., & Latifah, R. Z. (2021). *Dasar-Dasar Pendampingan Klien Pemasarakatan*. BPSDM KUMHAM Press.
- Mamesah, H. N. (2023). Mencegah Penjara Kedua: Memasyarakatkan Pemasarakatan. In *Kapita Selekta Pemasarakatan Edisi IV: Peran Pembimbing Kemasyarakatatan dalam Perubahan Sistem yang Berkemajuan* (pp. 55-58). IPKEMINDO.
- Meikhurniawati, A., & Budi, D. R. (2021). *Dasar-Dasar Pengawasan*. BPSDM KUMHAM Press.
- MENPANRB, Humas. (2020, December 15). *New Normal, Pemerintah Dituntut Terapkan Budaya Kerja Baru*. Retrieved September 12, 2024 from Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/new-normal-pemerintah-dituntut-terapkan-budaya-kerja-baru>

- Monoarfa, H. (2012). *Jurnal Ilmu Pelangi. Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Kinerja Lembaga Pemerintahan*, 5, 4.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Harfa Creative.
- Poltak, S. L., Rochadi, S., Ghazali, R., Setiabudi, A., Bima, D., & Syaifuddin. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara.
- Rahmawati, M. (2022). *Peluang dan Tantangan Penerapan Restorative Justice dalam Sistem Peradilan Pidana di Indonesia*. Institute for Criminal Justice Reform. From [https://icjr.or.id/wp-content/uploads/2022/10/221014-Ebook\\_Peluang-Penerapan-RJ-dalam-SPP-di-Indonesia.pdf](https://icjr.or.id/wp-content/uploads/2022/10/221014-Ebook_Peluang-Penerapan-RJ-dalam-SPP-di-Indonesia.pdf)
- Saefudin, W., Nasirudin, & Darmalingganawati. (2023, Desember 31). *Journal of Correctional Issues. Urgensi Pembimbing Kemasyarakatan Sukarela dalam Sistem Peradilan Pidana di Indonesia*, 6(2), 341-354. From <https://journal.poltekip.ac.id/jci/article/view/364>
- Setpres, BPMI. (2022, Desember 30). *Pemerintah Resmi Cabut Kebijakan PPKM Mulai Hari Ini*. From Presiden RI: <https://www.presidentri.go.id/siaran-pers/pemerintah-resmi-cabut-kebijakan-ppkm-mulai-hari-ini/>
- Sourdin, T., & Burstynner, N. (2016, Januari 26). *Justice Delayed is Justice Denied*, 4(1), 49-62. From <https://ssrn.com/abstract=2721531>
- Taskin, L., Ajzen, M., & Donis, C. (2017). *New Ways of Working: From Smart to Shared Power*. In *Redefining Management Towards the Use of Smart Power and the Liberation of Human Potential at Work* (pp. 65-79). Springer.
- Zairi, M. (2005). *Benchmarking For Best Practice: The Power of Its Adoption and The Perils of Ignoring Its Use in A Modern Business Environment*. *Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement*, 1-16. From [http://www.piqc.edu.pk/casestudies/Prof\\_Dr\\_Mohamed\\_Zairi\\_Benchmarking\\_for\\_Best\\_Practices\\_The\\_Power\\_of\\_Six\\_Sigma\\_Case\\_Study.pdf](http://www.piqc.edu.pk/casestudies/Prof_Dr_Mohamed_Zairi_Benchmarking_for_Best_Practices_The_Power_of_Six_Sigma_Case_Study.pdf)
- Zumaeriyah, S., & Rahmawan, T. (2021). *Konsep Dasar Penelitian Kemasyarakatan*. BPSDM KUMHAM Press.