

Optimalisasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis)

Asep Deni Wahyudi

Universitas Galuh

Enas Enas

Universitas Galuh

Oyon Saryono

Universitas Galuh

Korespondensi Penulis: asepdeni.dw@gmail.com*

Abstract. *The failure to realize the development of an Integrity Zone towards WBK/WBBM is due to the lack of systematic and consistent changes in mindset and work culture. This failure is due to the fact that effective work mechanisms have not been formed, the mindset of employees in public services has not been formed, and leaders have not optimally provided influence as role models. Relevant theory as stipulated in Permenpan RB Number 90 of 2021. The research method uses descriptive qualitative research methods. Research results (1) The involvement of all employees is very important because it shows commitment and responsibility in developing the Integrity Zone (2) Asepk of Change Management is collective work and high commitment from employees. (3) Optimizing Change Management, including establishing changes in mindset and work culture, in the leadership change agenda as role models have high optimism. (4) Controlling resistance to change requires strategic efforts to handle it.*

Keywords: *Change Management, Integrity Zone, WBK/WBBM*

Abstrak. Kegagalan dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM disebabkan belum terbangunnya perubahan pola pikir dan budaya kerja secara sistematis dan konsisten. Kegagalan tersebut diakibatkan belum terbentuk mekanisme kerja yang efektif, belum terbentuknya pola pikir pegawai dalam pelayanan public, pimpinan belum optimal memberikan pengaruh sebagai role model. Teori yang relevan sebagaimana ketentuan Permenpan RB Nomor 90 Tahun 2021. Metode penelitian menggunakan penelitian kualitatif metode deskriptif. Hasil penelitian (1) Keterlibatan seluruh pegawai sangat penting karena menunjukkan komitmen dan tanggungjawab dalam pembangunan Zona Integritas (2) Asepk Manajemen Perubahan adalah kerja secara kolektif dan komitmen tinggi dari pegawai. (3) Optimalisasi Manajemen Perubahan antara lain terbangunnya perubahan pola pikir dan budaya kerja, dalam agenda perubahan pimpinan sebagai role model memiliki optimism yang tinggi. (4) Pengendalian resistensi terhadap perubahan perlu dilakukan upaya strategis dalam penanganannya.

Kata Kunci : Manajemen Perubahan, Zona Integritas, WBK/WBBM

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi sebagai upaya memperbaiki menjadi lebih baik, lebih efektif, dan efisien dalam system pemerintahan, sehingga dapat memberikan kualitas layanan bagi masyarakat secara cepat, mudah, murah, tepat, dan profesional. Dalam pelaksanaannya, dihadapkan pada banyak kendala, penyalahgunaan kewenangan, penyimpangan, praktik korupsi dan kurang berjalannya system pengawasan. Menyikapi hal tersebut, pada Grand Design Reformasi Birokrasi ditargetkan sasaran utama dalam Reformasi Birokrasi meliputi

Received April 30, 2024; Accepted Mei 22, 2024; Published Juni 30, 2024

* Asep Deni Wahyudi, asepdeni.dw@gmail.com

meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja, Pemerintah yang bersih dari praktik – praktik korupsi, serta meningkatnya kualitas dalam pelayanan publik kepada masyarakat.

Sebagai upaya pemerintah dalam percepatan Grand Design Reformasi Birokrasi, maka pemerintah membangun unit kerja percontohan dalam Reformasi Birokrasi melalui pembangunan Zona Integritas. Untuk mempercepat pencapaian target tersebut, instansi pemerintah perlu membangun pilot project sebagai contoh untuk unit kerja lainnya. Oleh karena itu, program Reformasi Birokrasi harus dilaksanakan di unit kerja melalui program Zona Integritas WBK/WBBM. Perubahan sistem dan struktur, praktik birokrasi sehari-hari di lingkungan Lapas khususnya belum terwujudnya perubahan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya perubahan sikap mental yang diperlukan. Manajemen Perubahan, yang seharusnya menjadi bagian integral dari pembangunan Zona Integritas dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi, sering kali tidak optimal. Kondisi ini ditunjukkan dengan paradigma lama meskipun sistem dijalankan melalui perangkatnya baru. Ukuran keberhasilan Reformasi Birokrasi diukur melalui capaian target di Tahun 2025 melalui road map reformasi birokrasi.

Capaian keberhasilan Reformasi Birokrasi akan memberikan kontribusi pada pencapaian sasaran di tingkat Nasional. Namun, observasi menunjukkan bahwa fokus sering kali lebih pada pemenuhan dokumen reformasi daripada pencapaian target substantif. Meskipun secara formal Program Manajemen Perubahan telah dilaksanakan melalui pembentukan tim, penyusunan strategi, dan sosialisasi kebijakan, banyak organisasi birokrasi masih belum memahami cara mengimplementasikannya secara efektif.

Reformasi Birokrasi telah dijalankan secara konsisten sejak 2009. Untuk mempercepat hasil reformasi, berbagai peraturan telah diterbitkan sebagai acuan dalam pembangunan Zona Integritas WBK / WBBM. Berdasarkan data, sejak 2015 hingga 2023, sebanyak 153 satuan kerja di lingkungan Kemenkumham telah berhasil membangun Zona Integritas, dan sebanyak 21 satuan kerja meraih WBBM. Lapas Ciamis, sejak Tahun 2020, Lapas Kelas IIB Ciamis telah melaksanakan pembangunan Zona Integritas. Namun, hasil yang dicapai sudah tahap penilaian Tim TPN dan namun belum meraih predikat dengan beberapa catatan yang mengakibatkan belum diraihnya predikat WBK. Faktor kegagalan tersebut diakibatkan antara lain :

Hasil evaluasi dari Kantor Wilayah Jawa Barat menunjukkan bahwa salah satu catatan penting adalah kurangnya pemahaman Kepala Lapas Ciamis dan pegawainya tentang Zona Integritas. Hal ini terlihat dari belum perubahan pola pikir dan budaya kerja yang dicapai melalui area Manajemen Perubahan.

Beberapa faktor kegagalan dalam Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM di Lapas Kelas IIB Ciamis antara lain:

- a. Resistensi pegawai dan elemen unit kerja dalam merespons perubahan menuju Zona Integritas.
- b. Harapan pengguna jasa yang meningkat, namun pola pikir dan budaya kerja pegawai belum sepenuhnya sesuai harapan masyarakat, seperti pelayanan yang lama dan berbelit-belit, serta respon petugas yang tidak ramah dan kaku.
- c. Kurangnya lingkungan pengendalian integritas aparat, serta kurangnya komitmen dan kebijakan untuk mewujudkan satuan kerja yang bebas dari perilaku korupsi dan memiliki birokrasi yang melayani.

Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh informasi tentang optimalisasi manajemen perubahan, kendala dan upaya dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas di Lapas Ciamis.

KAJIAN PUSTAKA

Reformasi birokrasi di Indonesia bertujuan menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik yang adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, serta memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Untuk mencapai keberhasilan dan kesinambungan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, perilaku (behaviour) lebih penting dibandingkan faktor struktural. Birokrasi dapat dipandang dari sisi pendidikan, dengan unsur keteladanan (parenting) yang mencakup panutan (role model), pembelajaran (teaching), dan hiburan (entertaining).

Zona Integritas (ZI) adalah penghargaan bagi instansi pemerintah yang pimpinan dan stafnya berkomitmen untuk mencapai WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, terutama dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah penghargaan bagi unit kerja atau kawasan yang berhasil memenuhi sebagian besar aspek manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Zona Integritas menekankan bahwa zona-zona baru dengan sistem integritas bisa muncul melalui replikasi oleh unit instansi pemerintah lainnya dari unit yang telah menerapkan sistem integritas terlebih dahulu.

Komponen pengungkit adalah faktor penentu pencapaian sasaran hasil pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Ada enam komponen pengungkit: Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Komponen Hasil berfokus pada dua sasaran utama: terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), serta peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

Manajemen Perubahan dalam reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi mencakup perubahan cara berpikir (pola pikir, sikap, dan tindakan), perubahan peran dari penguasa menjadi pelayan, mendahulukan peran dari wewenang, fokus pada hasil akhir bukan produksi, dan perubahan manajemen kinerja.

Untuk mencegah kegagalan dalam pelaksanaan manajemen perubahan, diperlukan manajemen pengendalian yang mempengaruhi seluruh aparatur sipil negara agar mengimplementasikan rencana perubahan dengan benar. Manajemen perubahan dengan empat strategi—Rational Empirical, Normative Reeducative, Power Coercive, dan Environmental Adaptive—dapat diterapkan untuk menggerakkan reformasi birokrasi. Mindset dan budaya kerja pelayanan publik birokrasi harus bergeser dari comfort zone ke competitive zone, tanpa menggunakan paradigma dan konsep birokrasi lama dalam menjalankan sistem dan perangkat baru. Reformasi Birokrasi menuntut perubahan pola pikir dan budaya kerja dari birokrasi lama ke birokrasi baru.

Teori ini didasarkan pada ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metodologi kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara menyeluruh, dengan menggunakan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Penelitian ini dilakukan dalam konteks khusus yang alami dan menggunakan berbagai metode alamiah. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena sosial atau lingkungan sosial yang melibatkan pelaku, kejadian, tempat, dan waktu. Analisis data melibatkan evaluasi terhadap hasil yang dikumpulkan di lapangan, termasuk wawancara, pengamatan, dan dokumen-dokumen. Jumlah data mentah yang diperoleh dapat cukup besar, dan tidak selalu semua data tersebut relevan dengan temuan penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukan reduksi data untuk memilih informasi yang relevan. Waktu Penelitian dilaksanakan pada jam kerja administrasi

kantor Lapas Kelas IIB Ciamis yaitu pada hari Senin s.d Sabtu pada pukul 08.00 Wib s.d 15.00 Wib bertempat di Lapas Kelas IIB Ciamis. Subjek penelitian antara lain Kepala Lapas Ciamis, Kasubag Humas dan Reformasi Birokrasi Kanwil Kemenkumham Jabar, Agen Perubahan, Pegawai dan Pengunjung Lapas Ciamis. Proses analisis data melibatkan evaluasi terhadap hasil yang diperoleh dari lapangan, seperti hasil wawancara, pengamatan, dan dokumen-dokumen yang terkumpul. Kegiatan dalam analisis data mencakup reduksi data, menampilkan data, dan membuat kesimpulan atau verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pembangunan Zona Integritas, manajemen perubahan di Lapas Ciamis belum berjalan optimal. Sikap dan budaya kerja pegawai menunjukkan kurangnya kepedulian, baik dari mereka yang terlibat langsung maupun tidak terlibat dalam pembangunan Zona Integritas. Pegawai khawatir dengan dampak perubahan dan enggan keluar dari zona nyaman. Mereka masih memandang posisi mereka sebagai ASN hanya untuk menyelesaikan tugas yang tercantum dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Selain itu, pegawai beranggapan bahwa keberadaan warga binaan memberikan mereka kekuasaan, sehingga merasa tidak perlu memberikan pelayanan lebih. Pandangan ini bertentangan dengan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:72), yang menyatakan bahwa manajemen perubahan dalam Reformasi Birokrasi melibatkan perubahan cara berpikir, sikap, dan tindakan. Birokrasi harus meninggalkan pemikiran lama yang buruk dan timbulnya kesadaran bahwa mereka merupakan pelayan bagi masyarakat, serta perlu bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Untuk mengoptimalkan manajemen perubahan, Lapas Kelas IIB Ciamis berupaya meningkatkan kesadaran dan melibatkan seluruh pegawai dalam berbagai kegiatan perubahan yang dipimpin oleh pimpinan. Kalapas Ciamis mengadakan pelatihan budaya kerja dengan pihak eksternal untuk meningkatkan pengetahuan, serta mengubah pola berfikir dan memberikan penguatan dalam budaya kerja pegawai. Kalapas sebagai pemimpin dan panutan, memberikan motivasi melalui kegiatan penguatan, serta rutin melakukan monitoring dan evaluasi. Ini sejalan dengan konsep ADKAR dari Hiatt (2006), yang mencakup kemampuan mengenali diri, adanya keinginan, Knowledge, kemampuan, dan adanya penguatan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa Kalapas Ciamis belum secara optimal mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan kinerja organisasi. Pegawai berharap pimpinan dapat mengatasi resistensi tersebut sehingga menumbuhkan keyakinan akan keberhasilan dalam memimpin perubahan. Hal ini sesuai dengan pandangan Sobri (2014:10) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mampu menggerakkan anggotanya untuk menjalankan apa yang

diperintahkan atau diinginkan. Menurut Sobri, faktor pendukung untuk kemajuan organisasi antara lain, alat, modal, alam, dan manusia. Dari faktor – faktor tersebut, manusia memegang peran penting untuk mewujudkan tujuan organisasi. Manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan manajemen organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia, kemampuan pemimpin, dan mampu menerima masukan dan memberikan solusinya. Optimalisasi manajemen perubahan terhambat oleh kurangnya strategi komunikasi yang efektif, sehingga proses internalisasi belum tersampaikan dengan baik dan pegawai belum sepenuhnya memahami tujuan dan operasionalisasi perubahan dalam tugas. Hal tersebut sebagaimana pendapat Robbins (2009), orang sulit berubah ketika tujuan perubahan kurang jelas dan kurangnya komunikasi yang efektif. Perubahan kinerja organisasi di Lapas Kelas IIB Ciamis memerlukan waktu lebih lama. Mitigasi risiko perubahan belum sepenuhnya mengidentifikasi akar permasalahan yang menyebabkan pegawai kurang terlibat dalam perubahan. Kemampuan pimpinan dalam mengelola perubahan masih bergantung pada masukan dari bawahan. Temuan penelitian sependapat dengan Hussey (2000) yang berpandangan bahwa kegagalan dalam melaksanakan perubahan sering disebabkan oleh kurangnya organisasi dalam aktivitas perubahan, perhatian yang terpecah oleh aktivitas dan krisis bersaing, serta kapabilitas pimpinan yang kurang dalam melaksanakan perubahan dan memberikan instruksi serta pelatihan yang memadai kepada bawahannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mengoptimalkan manajemen perubahan, Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis telah mengambil beberapa langkah penting. Langkah-langkah ini meliputi sosialisasi, penguatan, dan internalisasi perlunya perubahan, serta menjelaskan tujuan, harapan, dan agenda perubahan. Kepala Lapas juga berusaha mengubah pemahaman dan budaya kerja pegawai dengan cara pelatihan peningkatan budaya kerja, pembentukan tim kerja, penyusunan mekanisme, dan penunjukan agen perubahan sebagai katalisator. Pimpinan terlibat langsung dalam proses perubahan, menciptakan inovasi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja, serta memberikan motivasi, monitoring, dan evaluasi rutin untuk memastikan tindak lanjut yang tepat. Langkah-langkah ini sejalan dengan model manajemen perubahan Kurt Lewin dalam Chung dan Megginson (1990), yang mencakup tiga tahap: unfreezing (pencairan), change (perubahan), dan refreezing (pemeliharaan). Tahap unfreezing melibatkan menjelaskan pentingnya perubahan dan mengurangi hambatan terhadap perubahan. Tahap change melibatkan perubahan komponen individu, kelompok, dan struktural. Tahap refreezing memastikan bahwa perubahan menjadi lebih permanen dan dilakukan dengan memotivasi pegawai agar mendukung perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis sebagai *role model* berusaha mewujudkan perubahan dengan optimisme, tidak hanya untuk membangun citra positif tetapi juga melalui teladan dan kontribusi nyata yang bermanfaat bagi organisasi. Perilaku lebih penting daripada faktor struktural dalam mencapai kesuksesan reformasi birokrasi. Agen perubahan bertindak sebagai katalisator, berusaha meyakinkan pegawai tentang pentingnya perubahan, menjadi penggerak, pemberi solusi, dan mediator yang efektif dalam komunikasi. Menurut Supriyanto (2016:32), agen perubahan menggerakkan dan menyebarkan proses perubahan dalam organisasi. Seluruh pegawai harus terlibat dalam proses perubahan yang nyata, dengan tanggung jawab, sikap positif, optimisme, dan rasa syukur. Untuk mengendalikan area manajemen perubahan, Kepala Lapas melaksanakan pelatihan budaya kerja dengan fokus pada pelayanan prima, dengan tujuan mengubah pola pikir dan budaya kerja pegawai menjadi lebih berorientasi pada pelayanan masyarakat. Ini sesuai dengan pendapat Suwatno (2011:118) tentang pentingnya perubahan sistematis dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Monitoring dan evaluasi dilakukan setiap tiga bulan untuk mengukur capaian kinerja, pemenuhan Lembar Kerja Evaluasi (LKE), implementasi perubahan pola dalam berpikir dan budaya dalam kerja, serta mengidentifikasi kendala. Crawford & Bryce (2003) menyatakan bahwa monitoring dan evaluasi penting untuk menemukan informasi yang diperlukan, meningkatkan hubungan antar pelaksana, mengidentifikasi tantangan, dan mempermudah pelaporan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan Zona Integritas di Lapas Kelas IIB Ciamis tergantung pada kesadaran setiap pegawai untuk mengubah pola dalam berpikir dan budaya dalam bekerja. Area manajemen perubahan harus lebih berfokus pada faktor manusia seperti komunikasi, partisipasi, dan motivasi, serta pendekatan holistik yang mencakup perubahan teknis dan budaya. Kegagalan yang terjadi disebabkan oleh manajemen perubahan yang belum terkelola dengan baik, resistensi dalam proses perubahan, dan lingkungan pengendalian yang belum optimal. Chatarina (2023:118) menyatakan bahwa komitmen seorang pemimpin, visi, pengembangan dalam diri pegawai, adanya keterlibatan masyarakat, strategi dalam komunikasi, pendampingan, monitoring dan evaluasi adalah faktor penting keberhasilan dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

SIMPULAN

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Ciamis) belum optimal karena belum sepenuhnya terbangunnya perubahan pola dalam berpikir dan budaya dalam bekerja seluruh pegawai, kurang adanya keterlibatan menyeluruh dari pegawai dan pimpinan dalam proses perubahan, serta kurangnya peran pimpinan sebagai role model dalam memberikan motivasi, monitoring, dan evaluasi.
- 2) Kendala manajemen perubahan pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM pada Lapas Ciamis antara lain :
 - a. Masih adanya resistensi dari pegawai terhadap perubahan.
 - b. Pimpinan belum dapat mengelola resistensi terhadap perubahan.
 - c. Strategi komunikasi yang belum efektif dalam mengarahkan perubahan.
 - d. Mitigasi risiko perubahan yang belum sepenuhnya mengidentifikasi akar masalah.
 - e. Kemampuan pimpinan dalam mengelola perubahan masih mengandalkan masukan dari bawahan.
- 3) Upaya optimalisasi manajemen perubahan dalam pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM Lapas Ciamis meliputi:
 - a. Mengelola resistensi perubahan melalui tahap unfreezing dengan menjelaskan arti pentingnya perubahan dalam organisasi. Tahap change melibatkan perubahan pada komponen individu, kelompok, dan mekanisme kerja. Tahap refreezing memotivasi dan mendorong pegawai untuk mendukung perubahan.
 - b. Optimalisasi manajemen perubahan melalui peran pimpinan sebagai role model yang melakukan perubahan signifikan pada individu, kelompok, dan organisasi, dengan menunjukkan keteladanan dan karya monumental.
 - c. Melaksanakan pelatihan budaya kerja untuk meningkatkan pola dalam berpikir dan budaya dalam kerja pegawai, memenuhi target perubahan, dan mengidentifikasi kendala dalam mencapai target kinerja.
 - d. Mengoptimalkan agen perubahan dengan kemampuan komunikasi yang baik untuk sebagai penggerak dalam perubahan;
 - e. Meningkatkan komitmen untuk memotivasi pegawai agar perubahan menjadi permanen, melakukan internalisasi, monev dan tindak lanjut monev.

DAFTAR PUSTAKA

- Djaman, & Riduan. (2009). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Djunaidi, & Fauzan. (2013). Metodologi penelitian kualitatif. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Gunawan, I. (2015). Metodologi penelitian kualitatif: Teori dan praktik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husaini, & Setiadi, P. (2000). Metodologi penelitian sosial. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lexy. (2012). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT Remaja.
- Mangkusubroto, K. (2011, November 9). Bureaucracy reform. Shangri-La Hotel Jakarta.
- Nazir, M. (1986). Metodologi penelitian. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, R. (2013). Change management untuk birokrasi. Jakarta: Kompas.
- Sugiyono. (2011). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta.