

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu langkah awal untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Dalam perjalanannya, banyak kendala yang dihadapi, di antaranya adalah penyalahgunaan wewenang, praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), dan lemahnya pengawasan. Sejalan dengan hal tersebut, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang pelaksanaan program reformasi birokrasi.

Peraturan tersebut menargetkan tercapainya tiga sasaran hasil utama yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), serta peningkatan pelayanan publik. Dalam rangka mengakselerasi pencapaian sasaran hasil tersebut, maka instansi pemerintah perlu untuk membangun

pilot project pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit - unit kerja lainnya. Untuk itu, perlu secara konkret dilaksanakan program Reformasi Birokrasi pada unit kerja melalui upaya pembangunan Zona Integritas.

Reformasi birokrasi pada hakekatnya merupakan perubahan fundamental dalam pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*cultureset*) melalui Program Manajemen Perubahan. Pengalaman menunjukkan bahwa berbagai upaya perubahan telah dilakukan oleh salahsatunya Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia baik berupa sistem, struktur dan lainnya tetapi sesungguhnya tidak berjalan dalam praktik kehidupan birokrasi sehari-hari. Penyebabnya jelas karena perubahan sistem dan kelembagaan itu tidak didahului dan kemudian diikutidengan perubahan sikap mental sebagaimana yang dituntut oleh reformasi birokrasi.

Manajemen Perubahan yang seharusnya melekat pada setiap program reformasi birokrasi tidak berjalan. Birokrasi masih menggunakan paradigma dan konsep berpikir model birokrasi lama dalam menjalankan sistem dan perangkat yang baru. Ukuran keberhasilan reformasi birokrasi berpedoman pada Peraturan

Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, mencakup ukuran keberhasilan tahun 2025 yang diharapkan telah menghasilkan *governance* yang berkualitas di setiap Kementerian / Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Ukuran keberhasilan reformasi birokrasi pada tahun 2025 diharapkan dapat dicapai secara bertahap melalui pelaksanaan road map reformasi birokrasi yang disusun dan dilaksanakan setiap lima tahun sekali. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah akan berkontribusi besar bagi pencapaian sasaran reformasi birokrasi nasional.

Mencermati hasil yang dicapai baik secara makro maupun mikro, agaknya pemenuhan dokumen reformasi birokrasi menjadi prioritas utama, bukan pencapaian sasaran - sasaran reformasi yang bersifat substansial. Program Manajemen Perubahan dapat dinilai secara formal telah selesai dikerjakan melalui tiga kegiatan Pembentukan Tim Manajemen Perubahan, Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi, serta Sosialisasi dan Internalisasi Kebijakan Reformasi Birokrasi, menunjukkan bahwa sebagian besar

organisasi birokrasi di Indonesia telah “putus asa” karena tidak mengetahui bagaimana seharusnya dan sebaiknya manajemen perubahan dilaksanakan dan hasil apa yang perlu dicapai. Kondisi ini kemungkinan besar disebabkan oleh ketidakjelasan pemahaman manajemenperubahan untuk birokrasi.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi sejak tahun 2009 terus dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, birokrasi sebagai pelaksana tugas pemerintah terus melakukan perubahan dalam mencapai sasaran Reformasi Birokrasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepadamasyarakat. Agar masyarakat merasakan hasil percepatan Reformasi Birokrasi yang telah dilakukan pemerintah, terutama pada unit kerja, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani

Di Instansi Pemerintah. Peraturan Menteri tersebut merupakan acuan bagi instansi pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dalam membangun Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Selain itu, Peraturan Menteri tersebut merupakan rujukan untuk memberikan keseragaman pemahaman dan tindakan dalam membangun Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) / Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Salah satu sub aksi pada sektor penegakan hukum dan Reformasi Birokrasi adalah tentang Pembangunan Zona Integritas. Pembangunan Zona Integritas dianggap sebagai role model Reformasi Birokrasi dalam penegakan integritas dan pelayanan berkualitas. Dengan demikian pembangunan Zona Integritas menjadi aspek penting dalam hal pencegahan korupsi di pemerintahan.

Pembangunan Zona Integritas wajib diwujudkan oleh instansi pemerintah dan dilaksanakan oleh satuan kerja menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dalam rangka mengakselerasi

pencapaian tiga sasaran hasil utama Reformasi Birokrasi yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan Data Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM, sejak Tahun 2015 sampai dengan Tahun 2023 raihan predikat Zona Integritas WBK di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia sebanyak 153 satker, sedangkan raihan predikat WBBM sebanyak 21 satker WBBM.

Lapas Kelas IIB Ciamis sebagai salahsatu Unit Pelaksana Teknis (UPT) di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia, dalam mewujudkan Pembangunan Zona Integritas WBK / WBBM, juga berpedoman pada Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2022 Tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas WBK / WBBM di Lapas Kelas IIB Ciamis, telah dilaksanakan sejak Tahun 2020. Capaian keberhasilan pembangunan Zona Integritas tersebut baru hanya sampai dalam tahap Desk Evaluasi Tim Penilai Nasional (TPN), dalam arti bahwa hasil Desk Evaluasi oleh TPN masih terdapat beberapa catatan yang menjadi pertimbangan sehingga Lapas Kelas IIB Ciamis belum dapat meraih predikat sebagai Instansi yang telah mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).

Berdasarkan Hasil Evaluasi Satuan kerja Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM Di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Barat pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ciamis, salah satu catatan hasil Desk Evaluasi yakni pimpinan dan anggota unit kerja belum sepenuhnya memiliki pemahaman yang baik tentang Zona Integritas. Hal tersebut yang menjadi indikatornya adalah belum terwujudnya perubahan fundamental dalam pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*cultureset*) melalui Program Manajemen Perubahan.

Faktor kegagalan lainnya dalam Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ciamis, diantaranya :

- a. Resistensi pegawai dan seluruh elemen unit kerja dalam merespon perubahan menuju Zona Integritas.
- b. Ekspektasi atau harapan pengguna jasa yang terus meningkat, namun pola pikir dan budaya kerja pegawai masih belum sepenuhnya sesuai harapan masyarakat. Pola pikir dan budaya lama seperti pelayanan yang lama dan berbelit-belit, respon petugas yang tidak ramah dan kaku.
- c. Lingkungan pengendalian untuk menjaga integritas apatur dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna layanan masih kurang. Tingkah laku, komitmen dan kebijakan belum terealisasi dengan semangat untuk mewujudkan instansi yang bebas dari korupsi serta berokrasi yang bersih dan melayani dalam mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat melalui strategi yang tepat.

Arah Pemecahan terhadap masalah kegagalan dalam pembangunan Zona Integritas di Lapas Kelas IIB Ciamis salahsatunya belum optimalnya peran manajemen perubahan

menggunakan pendekatan *empiris* dan pendekatan *komparatif* dengan berpegang pada penelitian kualitatif deskriptif. Metode Pendekatan dengan ilmu manajemen merupakan cara atau prosedur dan metodologi yang dipergunakan untuk mengetahui manajemen perubahan dalam pembangunan Zona Integritas untuk mengukur, mengidentifikasi, memantau, dan mengendalikan risiko manajemen perubahan dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas.

Perlunya memperbanyak informasi manajemen perubahan dalam pembangunan Zona Integritas melalui pendekatan *empiris* mempergunakan sumber data primer, yakni data yang diperoleh langsung dari narasumber yang digunakan untuk mengetahui dengan tepat dan benar manajemen risiko dalam pembangunan Zona Integritas khususnya manajemen perubahan. Sedangkan pendekatan *komparatif* adalah pendekatan yang digunakan untuk menjawab secara kualitatif permasalahan yang ada sesuai realitas penerapan manajemen risiko dan penanganan masalah dalam manajemen perubahan dipandang dari sudut teori manajemen perubahan.

Dari permasalahan tersebut, menarik bagi penulis untuk meneliti Optimalisasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis).

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini pada “Optimalisasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis)” yang objek utamanya merupakan pegawai Lapas Kelas IIB Ciamis.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis) ?
2. Apa yang menjadi kendala Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas

- menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis) ?
3. Upaya apa yang dilakukan sebagai Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis) ?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kendala Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya yang dilakukan sebagai Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis).

1.5 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di lingkungan Birokrasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Memberikan sumbangan ilmiah dalam melakukan perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja Pegawai;
- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;
- c. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Manajemen Perubahan Sumber Daya Manusia serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

2. Manfaat praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan pengalaman langsung tentang cara melakukan perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja Pegawai dalam Rangka Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM.

b. Bagi Instansi

Sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun program dan strategi yang tepat untuk melakukan perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja.

c. Bagi Pegawai

Sebagai gambaran perlunya perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja Pegawai dalam Rangka Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM.