

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Ciamis merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pemasarakatan yang mempunyai tugas utama membina narapidana. Lapas Ciamis dibangun di atas tanah seluas 7.180 M2 dengan luas bangunan 1.612,67 m<sup>2</sup> dan sudah berdiri sejak jaman Pemerintahan Hindia Belanda pada tahun 1887. Lapas Ciamis, yang sebelumnya merupakan Rumah Tahanan Negara (RUTAN) Ciamis, telah ditetapkan sebagai Lembaga Pemasarakatan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M.06.PR.07.03 Tanggal 16 April 2003 Tentang Perubahan Status Rumah Tahanan Negara Menjadi Lembaga Pemasarakatan.

Lapas Ciamis berada di pusat kota Kabupaten Ciamis, tepatnya beralamat di Jalan Ir. H. Juanda Nomor 146 Ciamis. Berkedudukan di bawah Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat sebagai Unit Pelaksana Teknis yang melaksanakan tugas di bidang pembimbingan, pembinaan dan pengamanan Warga Binaan Pemasyarakatan. Hal tersebut sesuai dengan kedudukan, tugas pokok dan fungsi Lapas Ciamis berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : M.01.PR.07.03. Tanggal 26 Pebruari Tahun 1985 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan. Saat ini, Lapas Ciamis memiliki kapasitas hunian 148 orang.

Lembaga Pemasyarakatan mempunyai tugas melaksanakan pemasyarakatan narapidana / anak didik. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Lembaga Pemasyarakatan menyelenggarakan fungsi:

- a. Melakukan pembinaan narapidana / anak didik;
- b. Memberikan bimbingan, mempersiapkan sarana dan mengelola hasil kerja;
- c. Melakukan bimbingan sosial / kerohanian narapidana / anak didik;
- d. Melakukan pemeliharaan keamanan dan tata tertib Lembaga Pemasyarakatan; dan
- e. Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Visi, Misi dan Tata Nilai Lapas Kelas IIB Ciamis sebagaimana Visi, Misi dan Tata Nilai Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI adalah sebagai berikut:

VISI :

"Masyarakat memperoleh kepastian hukum".

MISI :

- a. Mewujudkan peraturan Perundang-Undangan yang berkualitas;
- b. Mewujudkan pelayanan hukum yang berkualitas;
- c. Mewujudkan penegakan hukum yang berkualitas;
- d. Mewujudkan penghormatan, pemenuhan, dan

- perlindungan HAM;
- e. Mewujudkan layanan manajemen administrasi Kementerian Hukum dan HAM; serta
  - f. Mewujudkan aparatur Kementerian Hukum dan HAM yang profesional dan berintegritas.

Lapas Kelas IIB Ciamis menjunjung tinggi Tata Nilai Kementerian Hukum dan HAM R.I yaitu "P-A-S-T-I" :

- a. Profesional memiliki makna Aparatur Kementerian Hukum dan HAM adalah aparat yang bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi melalui penguasaan bidang tugasnya, menjunjung tinggi etika dan integritas profesi;
- b. Akuntabel memiliki makna setiap kegiatan dalam rangka penyelenggaraan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku;
- c. Sinergi memiliki makna komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama yang produktif serta kemitraan yang harmonis

- dengan para pemangku kepentingan untuk menemukan dan melaksanakan solusi terbaik, bermanfaat, dan berkualitas;
- d. Transparan memiliki makna Kementerian Hukum dan HAM menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai;
  - e. Inovatif memiliki makna Kementerian Hukum dan HAM mendukung kreatifitas dan mengembangkan inisiatif untuk selalu melakukan pembaharuan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya.



menggambarkan, menguraikan, serta menginterpretasikan seluruh data yang terkumpul sehingga mampu memperoleh gambaran secara umum dan menyeluruh.

Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) telah dimulai Lapas Kelas IIB Ciamis sejak Tahun 2020. Dalam proses pembangunan tersebut, pada Tahun 2020 sampai dengan 2022 Lapas Kelas IIB Ciamis telah mencapai tahapan Desk Evaluasi oleh Tim Penilai Nasional (TPN) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB). Sedangkan pada Tahun 2023, Lapas Kelas IIB Ciamis hanya dapat mencapai tahap Desk Evaluasi oleh Tim Penilai Internal (TPI) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Faktor penyebab belum berhasilnya Lapas Kelas IIB Ciamis meraih predikat WBK yakni manajemen perubahan belum dapat mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir

*(mind set)*, dan budaya kerja *(culture set)*.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai Lapas Kelas IIB Ciamis mengenai hambatan dan upaya Optimalisasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM) diperoleh data sebagai berikut.

1. Deskripsi tentang internalisasi manajemen perubahan yang dilakukan di Lapas Kelas IIB Ciamis dalam perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan subyek penelitian dapat diketahui bahwa internalisasi dilakukan oleh Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis kepada seluruh pegawai, bahwa keterlibatan dan komitmen seluruh jajaran merupakan kunci utama dalam Pembangunan Zona Integritas untuk meraih Predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Bahwa semua harus dimulai dari



perubahan *Mindset* dan *Culture Set* yaitu merubah pola pikir dan budaya kerja lama dengan berorientasi pada meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis menjelaskan bahwa pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, Lapas Ciamis berjuang keras untuk dapat mewujudkan predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi, seluruh pegawai juga harus berkontribusi dalam meningkatkan kinerja. Memang disadari saat ini di Lapas Ciamis, perubahan pola pikir, budaya kerja dan perilaku pegawai masih belum sepenuhnya optimal.

Bentuk internalisasi yang dilaksanakan Lapas Kelas IIB Ciamis melalui kegiatan yang melibatkan semua pegawai antara lain :

- a. Apel pagi yang rutin dilaksanakan serta diikuti oleh pimpinan dan juga seluruh pegawai. Melalui pelaksanaan apel ini menunjukkan

komitmen dan budaya kerja ASN melaksanakan seluruh kewajiban ASN. Kehadiran pimpinan dalam Apel menunjukkan bahwa pimpinan sebagai *role model* dalam budaya kerja.

- b. Sosialisasi, penguatan dan pemberian arahan pimpinan yang dilakukan secara berkala. Kegiatan ini dilaksanakan untuk memberikan informasi dan pencerahan, sehingga pola pikir pegawai dapat terus berkembang dengan adanya informasi / pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan ini.
- c. Internalisasi selain diberikan kepada seluruh pegawai juga dilakukan kepada pihak terkait dalam proses layanan / proses bisnis di Lapas Kelas IIB Ciamis antara lain warga binaan dan mitra kerja yang sehari – hari berada di dalam Lapas Kelas IIB Ciamis;
- d. Kegiatan non formal yang melibatkan seluruh pegawai antara lain melalui kegiatan

- kerohanian, olahraga, *coffee morning* yang bertujuan membentuk kebersamaan sehingga terbentuk hubungan yang kompak yang berdampak pada persamaan persepsi untuk mencapai tujuan perubahan organisasi;
- e. Pelatihan pola pikir dan budaya kerja yang bekerjasama dengan instansi eksternal antara lain Bank BRI, Bank BSM yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan adanya perubahan pola pikir dalam perubahan kinerja organisasi.

Berdasarkan wawancara terhadap RT menyatakan bahwa internalisasi dalam pemberian pemahaman tentang program manajemen perubahan yang dilaksanakan belum berjalan optimal, hal tersebut diantaranya adanya sikap kurang peduli dari pegawai yang secara langsung tidak terlibat dalam pembangunan Zona Integritas. Hal lainnya pegawai Lapas Ciamis masih merasa kedudukannya sebagai ASN berpandangan hanya

cukup mengerjakan pekerjaan yang tertuang dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Selain itu, pegawai Lapas Ciamis beranggapan bahwa adanya warga binaan dalam lingkungan kerja membuat pegawai memiliki kekuasaan serta memiliki anggapan tidak perlu memberikan pelayanan lebih kepada warga binaan.

Proses internalisasi pun terkendala oleh kurangnya strategi komunikasi sehingga proses internalisasi belum tersampaikan dengan baik, sehingga kondisi apa saja yang ingin diwujudkan pada perubahan dan operasionalisasinya pada pekerjaan/tugas sehari-hari belum sepenuhnya dipahami oleh pegawai.

2. Deskripsi tentang menyikapi perubahan yang terjadi dalam manajemen kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di lapangan dapat diketahui bahwa perubahan yang terjadi dalam manajemen kinerja organisasi sudah

dapat diterima oleh pegawai, akan tetapi masih ada beberapa perilaku yang diperlihatkan oleh pegawai dihadapkan pada perubahan, seperti mau berubah, tidak tahu cara berubah, tidak mau berubah, dan terpaksa berubah.

Kepala Subbagian Humas, Reformasi Birokrasi dan Teknologi Informasi Kanwil Kemenkumham Jawa Barat beranggapan bahwa dalam mengelola perubahan dalam organisasi harus melalui tahapan - tahapan tertentu, yaitu menetapkan kebutuhan untuk melakukan perubahan, mengenali faktor-faktor penghambat, melaksanakan perubahan, dan mengevaluasi perubahan. Cara terbaik menyikapi perubahan adalah bersikap proaktif dalam arus perubahan. Inilah sikap yang tepat dalam menyikapi perubahan.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis berkomitmen untuk membawa perubahan organisasi menuju lebih baik, tentunya melalui prinsip-prinsip bahwa perubahan harus benar-benar

diinginkan, adanya penanggung jawab, realistis sesuai dengan kondisi Lapas Ciamis, mengetahui kendala yang akan dihadapi dengan adanya perubahan, bersikap positif, optimis, serta harus bersyukur dengan kondisi Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi. Sebagai pimpinan organisasi dalam membawa perubahan dalam organisasi mendapat reaksi atau perlawanan dari para pegawai atau bawahan. Adapun bentuk - bentuk perlawanan yang muncul terhadap perubahan di Lapas Kelas IIB Ciamis antara lain perlawanan logis (keberatan rasional), perlawanan psikologis (sikap emosional) dan perlawanan sosiologis (kepentingan kelompok).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap FH bahwa menyikapi perubahan yang terjadi awalnya memang sulit dan terkesan ribet, pada akhirnya tetap diikuti sebatas untuk pemenuhan administrasi dan kinerja serta memberikan pelayanan publik. Sedangkan IP beranggapan bahwa mengikuti

perubahan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi di Lapas Kelas IIB Ciamis adalah suatu keharusan. Sama halnya dengan IN, menurutnya kaget terhadap perubahan yang terjadi dan merupakan sesuatu hal berat yang wajar dihadapi manusia. Akan tetapi semua itu kembali lagi kepada kewajiban – kewajiban yang harus dijalankan sebagai seorang PNS, yaitu memberikan kinerja terbaik untuk organisasi dan mendukung setiap perubahan pada organisasi.

Sementara itu CK yang merupakan pengunjung / keluarga warga binaan Lapas Kelas IIB Ciamis, berpandangan bahwa banyak perubahan yang terjadi di Lapas Kelas IIB Ciamis dan berdampak pada kualitas pelayanan yang lebih baik. Perubahan yang terjadi menunjukkan kinerja pegawai yang lebih proaktif, peduli dan menunjukkan kualitas dalam melayani masyarakat.

3. Deskripsi tentang faktor penyebab resistensi pegawai Lapas Kelas IIB Ciamis terhadap perubahan kinerja organisasi dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM

Adanya penolakan yang muncul pada beberapa pegawai Lapas Kelas IIB Ciamis terhadap adanya perubahan kinerja organisasi. Resistensi atau penolakan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kebiasaan tidak mau berubah lebih baik, rasa nyaman, rasa takut dan persepsi selektif. SS berpendapat bahwa resistensi tersebut karena pegawai tidak mau belajar dan beradaptasi dengan perubahan. Sedangkan FH beranggapan bahwa perubahan harus mempertimbangkan juga kesiapan Sumber Daya Manusia yang optimal.

Resistensi terjadi dikarenakan susah merubah kebiasaan lama yang sudah berada di zona nyaman sehingga merasa enggan dan berat untuk mengikuti perubahan kinerja. Komunikasi sangat penting dalam menyampaikan agenda perubahan,



pendapat ini didukung oleh pernyataan IP dan IN yang merasakan dapat memahami agenda dan target perubahan yang ingin dicapai. Tingkat pendidikan, pengetahuan dan daya tangkap yang berbeda – beda diantara pegawai menjadikan timbulnya resistensi karena adanya perbedaan pemahaman. Hal tersebut sering terjadi ketika informasi terkait perubahan diterima dengan persepsi kurang baik, kemudian disampaikan kembali kepada pegawai lainnya sehingga berdampak pada multi tafsirnya agenda perubahan.

4. Deskripsi tentang upaya yang dilakukan Lapas Kelas IIB Ciamis dalam mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan kinerja organisasi

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, upaya Lapas Kelas IIB Ciamis dalam mengelola resistensi terhadap perubahan dilakukan beberapa macam pendekatan diantaranya pendidikan dan komunikasi, partisipasi dan pelibatan, fasilitas dan

dukungan, negosiasi dan persetujuan, manipulasi dan kooptasi, serta penekanan. Penerapan pendekatan tersebut disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan tujuan dari perubahan yang diinginkan. SS merasakan upaya yang dilakukan Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis dalam mengelola resistensi berupaya untuk terus secara masif melakukan pendekatan dan sosialisasi. Hal lainnya kemudahan dalam memperoleh izin melanjutkan pendidikan dan mengikuti pengembangan kompetensi bagi seluruh petugas, sehingga dapat meningkatkan pemahaman dan wawasan. Sama halnya yang dirasakan oleh CK bahwa upaya yang dilakukan dengan memberikan informasi yang lebih ringan dan mudah dipahami oleh pegawai serta dilaksanakan melalui kegiatan – kegiatan non formal seperti pengajian rutin, olahraga bersama, coffee morning dan lainnya. Sedangkan FH berpandangan perlunya pendekatan secara persuasif oleh Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis maupun atasan

langsung dalam melaksanakan agenda perubahan kinerja organisasi. Kemudian perlunya reward dan punishment sebagai apresiasi dan penyemangat sehingga adanya daya dorong untuk mengatasi resistensi pegawai.

5. Deskripsi tentang peran Kepala Lapas Ciamis sebagai *Role Model* dalam mendorong perubahan kinerja diorganisasi.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis adalah *role model* dalam perubahan kinerja organisasi, paling tidak dalam akhlak, cara berfikir dan bertindakya, kejujuran, ketegasannya. Kepala Subbagian Humas, Reformasi Birokrasi dan Teknologi Informasi Kanwil Kemenkumham Jawa Barat berpandangan bahwa keberhasilan dalam manajemen perubahan organisasi untuk mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) tergantung pada peran kepemimpinan

seorang Kepala. Pada prinsipnya pemimpin harus menjadi sosok manusia yang luar biasa (*extraordinary person*), harus lebih banyak berkarya daripada banyak berbicara. Dipundak pemimpinlah melekat tanggung-jawab untuk melakukan perubahan dan pembaharuan organisasi. Dengan karakter seperti itulah, maka seorang pemimpin dapat disebut sebagai *role model*.

SS berpandangan bahwa pimpinan sebagai *Role Model* memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan mengelola perubahan. Power Kalapas sangat penting dalam mendorong seluruh pegawai untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Sebagai *Role model*, Kalapas harus mampu berfikir cepat, melakukan analisa yang tepat, berkeputusan dan bertindak cepat.

Sama halnya IP dan CK berpandangan bahwa pegawai akan menjadikan Kepala / Kalapas sebagai barometer. Disamping itu, peranannya dalam memberikan motivasi terhadap bawahan

untuk meningkatkan kinerja akan lebih memiliki penilaian tersendiri dari pegawai, bahwa pimpinan sebagai role model betul – betul memiliki optimisme dalam mewujudkan perubahan diorganisasi. Sebagai *Role model*, Kalapas tidak juga hanya mengandalkan hasilnya berupa terbangunnya image positif bagi dirinya, tetapi juga harus dibarengi karya - karya yang bersifat monumental serta memberikan manfaat bagi organisasi.

6. Deskripsi tentang pengaruh agen perubahan sebagai katalisator dan mengelola perubahan.

Agen perubahan di Lapas Kelas IIB Ciamis sebanyak 3 orang pegawai yang merupakan pejabat struktural yang bertugas mempengaruhi target / sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuatu dengan arah yang dikehendaki oleh organisasi. Agen perubahan di Lapas Kelas IIB Ciamis berperan menghubungkan antara sumber

perubahan baik itu berupa inovasi maupun kebijakan organisasi dengan target perubahan. Ditetapkannya agen perubahan yang merupakan pejabat struktural karena pejabat struktural memiliki kewenangan dan peluang besar dalam mempengaruhi bawahannya.

Agen perubahan di Lapas Kelas IIB Ciamis memiliki program perubahan masing – masing antara lain SS memiliki program perubahan Aplikasi Sistem Informasi Lapas Ciamis (SILACI) sebagai sistem informasi berbasis web dan mobile yang menyediakan fasilitas penting terkait pelayanan publik di Lapas Kelas IIB Ciamis. Sedangkan CK memiliki program Peningkatan Layanan Pemasaran Karya Napi Melalui Penambahan Fitur Pada Aplikasi Silaci (Sistem Informasi Lapas Ciamis). SN memiliki program perubahan Aplikasi Sistem Pengawasan Lalu Lintas Lapas Ciamis (SEPINTAS LACI) yang berfungsi untuk pengawasan dan pemantauan terhadap lalu

lintas pengunjung yang keluar dan masuk kedalam Lapas.

SS berpandangan salah satu area penting perubahan manajemen dalam Pembangunan Zona Integritas adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Pola pikir dan budaya kerja ini diharapkan menghadirkan integritas dan kinerja organisasi yang tinggi. Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sedangkan makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan.

Bentuk nyata yang dilaksanakan agen perubahan dalam mengambil peran sebagai katalis

antara lain dalam pelayanan publik, pertama dengan meyakinkan seluruh pegawai bertegur sapa merupakan nilai yang baik dalam budaya organisasi. Kedua mendorong pimpinan untuk memonitoring pelaksanaan pelayanan pada jam-jam tertentu dengan memastikan tupoksi masing-masing unit pelayanan serta penanggungjawabnya. Hal ini merupakan peran penggerak perubahan, yaitu mendorong seluruh pegawai untuk memahami masing-masing tupoksinya dan membuat pola kerja yang kolaboratif. Diantaranya membuat jadwal piket petugas pelayanan dan mengimplementasikan standar pelayanan di unit pelayanan sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

FH berpandangan bahwa kinerja agen perubahan sudah terlihat nyata sebagai katalis, akan tetapi pola komunikasi agen perubahan perlu ditingkatkan lagi, sehingga agen perubahan dapat memahami komunikasi yang baik agar mampu menyampaikan pesan perubahan melalui orang-



orang yang tepat dengan model komunikasi yang tepat.

7. Deskripsi tentang keterlibatan seluruh pegawai dalam proses manajemen perubahan.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis berpandangan bahwa keterlibatan seluruh pegawai dalam proses manajemen perubahan dapat dilihat dari adanya keterlibatan seluruh pegawai dalam pembangunan Zona Integritas yang diawali dengan pencaanangan pembangunan zona integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM).

Pencanangan pembangunan zona integritas tersebut, merupakan bukti bahwa Lapas Kelas IIB Ciamis telah siap membangun zona integritas di lingkungannya. Pencanangan tersebut bukan hanya komitmen pada level pimpinan saja, komitmen pembangunan zona integritas juga melibatkan seluruh pegawai Lapas Ciamis. Sebagai bentuk

komitmen perubahan untuk menciptakan zona integritas, proses pencaangan pembangunan zona integritas juga dilaksanakan secara terbuka dan dipublikasikan secara luas. Hal ini bertujuan agar semua pihak, baik aparat penegak hukum, pengawas pelayanan publik, tidak terkecuali masyarakat luas, dapat memantau, mengawal, dan mengawasi, bahkan berperan aktif dalam mewujudkan reformasi birokrasi di Lapas Kelas IIB Ciamis.

FH berpandangan bahwa kurang meratanya keterlibatan pegawai tersebut, karena baru diwujudkan dalam penandatanganan komitmen saja. Sedangkan kegiatan nyatanya masih adanya pegawai yang tidak mau terlibat langsung dalam proses pembangunan Zona Integritas. FH berpendapat bahwa hal tersebut diakibatkan masih belum optimalnya program perubahan pola pikir dan budaya kerja terhadap seluruh pegawai.

IP dan IN berpandangan yang sama bahwa seluruh pegawai belum sepenuhnya terlibat dalam proses nyata manajemen perubahan. Masih adanya pegawai yang berpandangan hanya cukup mengerjakan pekerjaan yang rutinitas dan tidak mau berkembang, sehingga belum memiliki tanggung jawab yang didasarkan atas loyalitas, dedikasi dan keikhlasan dalam bekerja.

8. Deskripsi tentang monitoring dan evaluasi manajemen perubahan organisasi

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang dilakukan Lapas Kelas IIB Ciamis dilaksanakan oleh pimpinan bersama tim kerja pada masing-masing area pengungkit. Monitoring dan evaluasi tersebut dilakukan setiap tiga bulan sekali untuk mengetahui tingkat capaian hasil kinerja pemenuhan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) Pembangunan Zona Integritas, implementasi perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai,

pemenuhan target-target perubahan, serta mendeteksi penyebab berbagai kendala dalam pencapaian target kinerja tim kerja kerja.

CK berpandangan bahwa pentingnya monitoring dan evaluasi untuk mengukur capaian progres setiap triwulan dan guna merumuskan rekomendasi atas permasalahan yang ada. Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan antara lain pengecekan kelengkapan dokumen, observasi lingkungan budaya kerja dan survei responden terhadap komponen hasil. IN berpendapat bahwa tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi juga sangat diperlukan, sehingga rekomendasi atas permasalahan yang muncul tidak terjadi lagi pada triwulan berikutnya.

SS berpandangan bahwa pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan di Lapas Kelas IIB Ciamis telah maksimal dan melibatkan seluruh pegawai. Pada setiap pelaksanaan monitoring dan evaluasi, terlebih

dahulu dilakukan penyampaian bahan bahasan untuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Setiap penanggungjawab kegiatan wajib menyampaikan capaian kinerja yang akan dilakukan monitoring dan evaluasi. Kemudian diberikan umpan balik oleh bidang lainnya dan juga oleh pimpinan. Hasil dari monitoring dan evaluasi berupa rekomendasi untuk ditindaklanjuti, kemudian akan dibahas kembali atas tindak lanjut tersebut pada triwulan berikutnya.

9. Deskripsi tentang pengaruh pentingnya manajemen perubahan, sehingga keberhasilan manajemen perubahan dapat mejadi tolak ukur dalam keberhasilan pembangunan Zona Integritas

Manajemen perubahan menjadi cikal bakal dalam pembangunan Zona Integritas. IN berpendapat pembangunan Zona Integritas tidak akan berhasil tanpa diikuti oleh kesadaran setiap pegawai untuk merubah pola pikir dan budaya kerja. Pendapat tersebut juga didukung oleh

pernyataan IP bahwa manajemen perubahan di Lapas Kelas IIB Ciamis saat ini harus lebih berfokus pada faktor manusia, seperti komunikasi, partisipasi, dan motivasi. Selain itu juga diperlukan pendekatan yang lebih holistik dimana manajemen perubahan tidak lagi hanya berfokus pada perubahan teknis, tetapi juga perubahan pola pikir dan budaya kerja.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis menyatakan bahwa kegagalan yang terjadi dalam pembangunan Zona Integritas di Lapas Kelas IIB Ciamis salahsatunya diakibatkan belum terkelolanya manajemen perubahan dengan baik. Pola pikir dan budaya kerja sebagai aspek manajemen perubahan belum sepenuhnya optimal terbangun pada individu pegawai. Manajemen perubahan yang dilakukan belum maksimal karena masih terjadinya resistensi dalam proses perubahan dan lingkungan pengendalian yang belum berjalan optimal.

## **4.2. Pembahasan**

Berdasarkan data hasil penelitian yang telah peneliti sajikan sebelumnya untuk mengidentifikasi bagaimana hambatan dan upaya yang dilakukan dalam optimalisasi manajemen perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Lapas Kelas IIB Ciamis, akan diuraikan dalam pembahasan lebih lanjut berikut ini.

### **4.2.1. Optimalisasi manajemen perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis).**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM di Lapas Kelas IIB Ciamis belum optimal. Pola pikir dan budaya kerja pegawai terjadi adanya sikap kurang peduli dari pegawai baik yang secara langsung maupun tidak terlibat dalam pembangunan Zona Integritas, khawatir dengan dampak dari perubahan dan tidak mau keluar

dari zona nyaman. Pegawai Lapas Ciamis masih merasa kedudukannya sebagai ASN berpandangan hanya cukup mengerjakan pekerjaan yang tertuang dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Selain itu, pegawai Lapas Ciamis beranggapan bahwa adanya warga binaan dalam lingkungan kerja membuat pegawai memiliki kekuasaan serta memiliki anggapan tidak perlu memberikan pelayanan lebih kepada warga binaan. Pernyataan tersebut belum sesuai dengan apa yang dikemukakan Sedarmayanti (2009:72) bahwa manajemen perubahan dalam Reformasi Birokrasi merupakan perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak), perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.



Internalisasi dalam upaya optimalisasi manajemen perubahan yang dilaksanakan Lapas Kelas IIB Ciamis melalui langkah – langkah perubahan dengan meningkatkan kesadaran dan mengajak pegawai Lapas Ciamis yang dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang melibatkan semua pegawai dan keterlibatan pimpinan. Agar perubahan yang dilaksanakan dapat diimbangi dengan adanya peningkatan pola pikir dan budaya kerja, Kalapas Ciamis memberikan kegiatan pelatihan budaya kerja yang bekerjasama dengan pihak eksternal guna meningkatkan pengetahuan dan adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja. Kalapas sebagai pimpinan organisasi dan role model memberikan motivasi berupa kegiatan penguatan dan rutin melaksanakan monitoring dan evaluasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Hiatt (2006) mengembangkan manajemen perubahan yang sederhana yang disingkat dengan ADKAR, yang merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.

- a. *Awareness*: pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanya tentang pentingnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan;
- b. *Desire*: pimpinan mengajak dan mendorong para anggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan;
- c. *Knowledge*: para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan;
- d. *Ability*, meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan;
- e. *Reinforcement*, pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahan yang telah dicapai dapat dijaga dan dipertahankan;

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan organisasi belum optimal disebabkan belum adanya kesiapan seluruh pegawai dalam perubahan, belum sepenuhnya

tercapai keterlibatan pegawai dan pimpinan dalam proses perubahan. Upaya optimalisasi yang dilakukan melalui pelatihan dalam rangka peningkatan pola pikir dan budaya kerja serta peran pimpinan sebagai role model memberikan motivasi, monitoring dan evaluasi.

#### **4.2.2. Kendala yang menjadi faktor penghambat optimalisasi manajemen perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis).**

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis sebagai pimpinan organisasi dalam membawa perubahan organisasi mendapat reaksi atau perlawanan dari para pegawai atau bawahan dalam bentuk perlawanan logis (keberatan rasional), perlawanan psikologis (sikap emosional) dan perlawanan sosiologis (kepentingan kelompok). Menyikapi perubahan kinerja organisasi, pegawai Lapas Ciamis berpandangan perubahan memang sulit dan terkesan ribet, susah merubah kebiasaan lama yang sudah berada di zona nyaman, perubahan belum

mencapai tujuan yang diharapkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbin (2009) bahwa orang sulit berubah karena ada beberapa alasan diantaranya sudah merasa mapan dengan pekerjaannya, ingin aman dengan pekerjaan saat ini, tidak mau ambil resiko, malas berpikir, takut gagal karena sudah banyak pengalaman dalam perubahan tidak mencapai tujuan yang efektif.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis belum secara optimal mengelola resistensi pegawainya dalam perubahan kinerja organisasi. Harapan dari pegawai bahwa pimpinan dapat mengelola resistensi perubahan sehingga tercipta rasa keyakinan akan keberhasilan memimpin perubahan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sobri (2014:10) bahwa pimpinan hadir untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin. Berdasarkan pendapat Sobri tersebut, maka jelas bahwa dalam mencapai tujuan organisasi membutuhkan beberapa faktor pendukung yaitu alat, modal, alam dan manusia. Diantara faktor-

faktor tersebut manusialah yang sangat dominan untuk memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dengan didukung seorang pimpinan yang mampu memimpin suatu organisasi, dituntut untuk mempunyai pemikiran terbuka, mau menerima ide-ide baru, rela menerima kritikan dan mau belajar serta mendengarkan kebenaran yang disampaikan oleh bawahannya.

Optimalisasi manajemen perubahan terkendala oleh kurangnya strategi komunikasi, sehingga proses internalisasi belum tersampaikan dengan baik, kondisi apa saja yang ingin diwujudkan pada perubahan dan operasionalisasinya pada pekerjaan/tugas sehari-hari belum sepenuhnya dipahami oleh pegawai. Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Robbin (2009), berpendapat bahwa orang sulit berubah akibat tujuan perubahan kurang jelas, diantaranya karena tujuan perubahan kurang komunikasi yang efektif.

Perubahan kinerja organisasi yang dilakukan Lapas Kelas IIB Ciamis cenderung memerlukan waktu lebih lama. Mitigasi risiko perubahan yang dilakukan belum sepenuhnya mengidentifikasi akar permasalahan penyebab pegawai masih belum dapat terlibat dalam perubahan. Kemampuan pimpinan dalam mengelola perubahan masih mengandalkan masukan dari bawahan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Hussey (2000) bahwa terdapat penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan antara lain implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan, banyak masalah yang tidak teridentifikasi sebelumnya, aktivitas perubahan tidak cukup terorganisir, aktivitas dan krisis bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan dan rencana tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, pimpinan kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan dan instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada sub-ordinat tidak cukup.

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori dapat disimpulkan bahwa kendala manajemen perubahan organisasi yakni tingginya resistensi pegawai terhadap perubahan, pimpinan belum dapat mengelola resistensi perubahan, strategi komunikasi yang dilakukan belum mengarah pada tujuan yang ingin diwujudkan pada perubahan, mitigasi risiko perubahan belum sepenuhnya mengidentifikasi akar permasalahan dan kemampuan pimpinan dalam mengelola perubahan masih mengandalkan masukan dari bawahan.

#### **4.2.3. Upaya yang dilakukan sebagai Optimalisasi Manajemen Perubahan dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis).**

Upaya yang dilakukan sehingga manajemen perubahan dapat optimal, Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis melakukan langkah – langkah perubahan diantaranya memberikan sosialisasi, penguatan dan internalisasi terhadap perlunya perubahan, tujuan,

harapan dan agenda perubahan. Kemudian melakukan perubahan pola pikir dan budaya kinerja pegawai melalui pelatihan peningkatan budaya kerja, penyusunan tim kerja, menyusun mekanisme serta membentuk agen perubahan sebagai katalis dalam perubahan dan pimpinan terlibat langsung dalam proses perubahan dan membuat inovasi yang berdampak terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja. Tahap berikutnya, pimpinan sebagai role model melakukan penguatan dalam rangka memotivasi pegawai, melakukan monitoring dan evaluasi serta memastikan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi ditindaklanjuti. Hal tersebut sesuai dengan Kurt Lewin dalam Chung and Megginson (1990) bahwa langkah-langkah manajemen perubahan diantaranya tahap pertama, dinamakan tahap (*unfreezing*) yaitu tahap pencairan. Pada tahap ini yang dilakukan pimpinan adalah menjelaskan tentang arti pentingnya perubahan, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan. Tahap kedua dinamakan tahap change atau tahap mengubah. Pada tahap ini yang



dilakukan adalah mengubah *Individual Component*, *Group Components* *Structural Component*. Komponen individu, kelompok dan struktur. Pada tahap ketiga dinamakan tahap *refreezing* atau tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada tahap ini dilakukan "pencairan/*unfreezing*" agar timbul kesadaran untuk berubah. Oleh karena itu pimpinan harus mampu memotivasi dan mendorong warganya agar menjadi daya dorong yang kuat.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis sebagai *role model* memiliki optimisme dalam mewujudkan perubahan diorganisasi. Kalapas tidak hanya mengandalkan hasilnya berupa terbangunnya image positif bagi dirinya, tetapi juga harus dibarengi dengan keteladanan dan karya-karya yang bersifat monumental serta memberikan manfaat bagi organisasi. Hal tersebut juga sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN Tahun 2005-2025, bahwa untuk mencapai kesuksesan dan

kesinambungan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, faktor penting yang menunjang adalah perilaku (*behaviour*) dibandingkan dengan faktor struktural. Birokrasi dapat dilihat dari sudut pandang pendidikan, bersifat keteladanan (*parenting*) dengan unsur panutan (*role model*), pembelajaran (*teaching*) dan hiburan (*entertaining*).

Peran agen perubahan sebagai katalis berupaya dapat meyakinkan pegawai akan pentingnya perubahan. Agen perubahan juga sebagai penggerak perubahan, sebagai pemberi solusi dan sebagai mediator penghubung dengan kemampuan memahami komunikasi yang baik agar mampu menyampaikan pesan perubahan melalui orang-orang yang tepat dengan model komunikasi yang tepat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Supriyanto, 2016:32) bahwa agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan yang terjadi. Usaha yang dilakukan dalam pembangunan suatu organisasi ditandai dengan adanya sejumlah orang yang

menggerakkan dan menyebarluaskan proses perubahan tersebut.

Seluruh pegawai perlu terlibat dalam proses nyata perubahan, perubahan harus benar-benar diinginkan, adanya penanggung jawab, realistis, mengetahui kendala yang akan dihadapi, bersikap positif, optimis, serta harus bersyukur. Pernyataan tersebut sebagaimana diatur dalam 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, perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Pimpinan berperan sebagai *role model* dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
- b. Agen Perubahan telah ditetapkan;
- c. Budaya kerja dan pola pikir telah dibangun di

lingkungan organisasi; dan

- d. Anggota organisasi terlibat dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis dalam rangka pengendalian manajemen perubahan, melaksanakan Pelatihan Budaya Kerja kepada pegawai berupa pelatihan budaya pelayanan prima dengan harapan terbangunnya pola pikir dan budaya kerja sebagai ASN yang memiliki kewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat dan merubah budaya ingin dilayani menjadi pelayan masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Suwatno (2011:118) bahwa suatu perubahan yang sistematis dari *Knowledge, Skill, Attitude, dan Behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan.

Kepala Lapas Kelas IIB Ciamis melaksanakan monitoring dan evaluasi setiap tiga bulan sekali untuk

mengetahui tingkat capaian hasil kinerja dan pemenuhan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) Pembangunan Zona Integritas, implementasi perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai, pemenuhan target-target perubahan, serta mendeteksi penyebab berbagai kendala dalam pencapaian target kinerja tim kerja kerja. Hal tersebut sudah sesuai dengan pernyataan Crawford & Bryce (2003) bahwa monitoring dan evaluasi juga membawa perubahan pada institusi, dalam hal ini berkaitan dengan pencapaian keseluruhan misi lembaga. Monitoring dan evaluasi merupakan alat manajemen yang paling penting untuk sebuah proyek, karena membantu menemukan informasi yang diperlukan tentang proyek perubahan, meningkatkan hubungan antara pelaksana proyek perubahan, membantu mengidentifikasi dan mengurangi tantangan implementasi sebelumnya, serta menyediakan informasi yang memungkinkan pelaporan lebih mudah.

Seluruh pegawai Lapas Kelas IIB Ciamis mengetahui bahwa pembangunan Zona Integritas tidak

akan berhasil tanpa diikuti oleh kesadaran setiap pegawai untuk merubah pola pikir dan budaya kerja. Manajemen perubahan di Lapas Kelas IIB Ciamis saat ini harus lebih berfokus pada faktor manusia, seperti komunikasi, partisipasi, dan motivasi. Selain itu juga diperlukan pendekatan yang lebih holistik dimana manajemen perubahan tidak lagi hanya berfokus pada perubahan teknis, tetapi juga perubahan pola pikir dan budaya kerja. Kegagalan yang terjadi dalam pembangunan Zona Integritas di Lapas Kelas IIB Ciamis salahsatunya diakibatkan oleh belum terkelolanya manajemen perubahan dengan baik. Pola pikir dan budaya kerja sebagai aspek manajemen perubahan belum sepenuhnya optimal terbangun pada individu pegawai Lapas Kelas IIB Ciamis. Manajemen perubahan yang dilakukan belum memberikan hasil yang maksimal karena masih terjadinya resistensi dalam proses perubahan dan lingkungan pengendalian yang belum berjalan optimal. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Chatarina (2023;118) bahwa yang menjadi

faktor keberhasilan pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM yaitu komitmen pimpinan, visi bersama, pengembangan diri, pelibatan masyarakat yang dilayani, strategi komunikasi, mentoring, dan evaluasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan sehingga manajemen perubahan dapat optimal melalui pengendalian manajemen perubahan antara lain sosialisasi, penguatan dan internalisasi, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan. Pimpinan sebagai role model melakukan perubahan yang berdampak langsung pada komponen terkait perubahan pada individu, kelompok dan organisasi. Role model harus memiliki optimisme dalam mewujudkan perubahan organisasi dibarengi dengan keteladanan dan karya-karya yang bersifat monumental serta memberikan manfaat bagi organisasi, karena faktor penting reformasi birokrasi adalah perilaku (*behaviour*) yang bersifat keteladanan (*parenting*) dengan unsur panutan (*role model*), pembelajaran (*teaching*) dan

hiburan (*entertaining*).

Pelatihan Budaya Kerja dilaksanakan untuk meningkatkan pola pikir dan budaya kerja pegawai, pemenuhan target-target perubahan, serta mendeteksi penyebab berbagai kendala dalam pencapaian target kinerja tim kerja. Seluruh pegawai perlu terlibat dalam proses nyata perubahan. Peran agen perubahan sebagai katalis, penggerak perubahan, pemberi solusi dan sebagai mediator penghubung dengan kemampuan memahami komunikasi yang baik. Pentingnya penguatan dalam rangka memotivasi pegawai agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen, melakukan monitoring dan evaluasi serta memastikan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi telah ditindaklanjuti.

Peningkatan kualitas pelayanan publik sangat penting dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Upaya optimalisasi Manajemen Perubahan yang dilakukan yakni bersinergi dan berkolaborasi dengan Ombudsman sebagai pengawas penyelenggara pelayanan publik, serta Pokja Unit



Pelayanan Publik di Kabupaten Ciamis guna memberikan saran masukan dan pengawasan dalam pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan adanya sinergi dan kolaborasi tersebut, diharapkan dapat Terwujudnya Lapas Kelas IIB Ciamis yang Bersih dan Bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme serta Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik kepada Masyarakat.