

PROSIDING BIEMA

Business Management, Economic, and Accounting National Seminar

Volume 1, 2020 | Hal. 1436 – 1448

STRATEGIC PERUBAHAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN PREDIKAT WBK DI LAPAS KELAS IIA CIBINONG

Eka Fitri Setiawan
ekafitri@upnvj.ac.id

Abstrak

Dewasa Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia sedang melakukan Reformasi Birokrasi pada setiap Unit Pelaksana Teknis untuk menuju Zona Integritas, perubahan pola pikir dengan lebih mengutamakan sebuah pelayanan yang diberikan kepada publik menjadi hal yang utama dalam melakukan Reformasi Birokrasi. Hal tersebut didukung dengan adanya Unit Pelaksana Teknis yang diusulkan untuk mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Salah satunya adalah Lapas Kelas II A Cibinong merupakan Unit Kerja yang diusulkan mendapatkan WBBM setelah sebelumnya telah mendapatkan predikat WBK. Berbagai bentuk perubahan pelayanan publik telah dilakukan oleh Lapas tersebut, tetapi pada pelaksanaannya terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam meningkatkan predikat WBK ini menjadi WBBM. Strategi yang dilaksanakan adalah berupa upaya perubahan baik dari segi sistem pelayanan sampai dengan peningkatan kapasitas sarana dan prasarana penunjang pelayanan.

Kata Kunci: Strategi, WBK/WBBM, Lembaga Pemasyarakatan

Abstract

At the moment the Indonesian Ministry of Law and Human Rights is conducting a Bureaucracy Reform in each Technical Implementation Unit towards the Integrity Zone, a change of mindset by prioritizing a service provided to the public becomes the main thing in carrying out Bureaucratic Reform. This is supported by the existence of a Technical Implementation Unit which is proposed to get the title of Region Free from Corruption (WBK) and the Clean Serving Bureaucracy Region (WBBM). One of them is Cibinong Class IIA Lapas is a Work Unit that is proposed to get WBBM after previously having received the WBK predicate. Various forms of public service changes have been made by the prison, but in its implementation there are several obstacles encountered in increasing the predicate of this WBK to WBBM. The strategy implemented is in the form of changes in terms of service systems to increasing the capacity of facilities and infrastructure to support services.

Keywords: Strategic, Free From Corruption, Prison

PENDAHULUAN

Pada saat ini masyarakat memiliki kebutuhan yang semakin banyak dan beragam. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan terhadap pelayanan publik. Pelayanan publik sangat dibutuhkan oleh masyarakat dalam menunjang kebutuhan yang ada di lingkungan. Kebutuhan tersebut membuat pemerintah harus memperbaiki setiap waktunya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat supaya hasil yang dicapai oleh pemerintah tersebut terhadap kepuasan masyarakat dalam menggunakan pelayanan publik semakin membaik.

Dalam mencapai pelayanan publik yang baik, perlu adanya kinerja yang prima dari para pelaksana pelayanan tersebut. Dengan merubah pola pikir dan budaya kerja didalam sebuah organisasi maka akan merubah juga hasil dari pelayanan publik itu sendiri. Perubahan yang diharapkan oleh masyarakat mengarah kepada system pelayanan yang memiliki beberapa faktor, yaitu kemudahan, kecepatan, ketepatan dan terbuka bagi para pengguna pelayanan publik.

Perubahan yang diharapkan oleh masyarakat merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh para pelaksana pelayanan di sebuah organisasi. Organisasi yang baik harus mampu menyatukan keinginan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan dengan pola pikir dan budaya kerja dari sebuah organisasi yang berlandaskan kepada bentuk dari pelayanan yang diberikan.

Menurut para ahli yang dimaksud dengan organisasi: menurut Stoner, organisasi merupakan sebuah pola hubungan yang mengatur sekelompok orang dalam menjalankan suatu arahan dari atasannya dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut W.J.S Poerwadarminta, yang dimaksud dengan organisasi adalah suatu susunan dan ketentuan dari berbagai macam sisi hingga menjadi sebuah kesatuan utuh. Berdasarkan kedua pendapat tersebut yang dimaksud dengan organisasi adalah suatu pola hubungan dari berbagai macam sisi hingga menjadi satu kesatuan yang memiliki tujuan bersama.

Pada saat ini organisasi-organisasi pemerintahan berlomba-lomba dalam memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh masyarakat. Pelayanan yang diberikan merupakan bentuk sebuah peningkatan kapasitas kerja dari organisasi tersebut guna mendapatkan sebuah pengakuan dari Negara bahwa organisasi tersebut sudah berbasis pada sistem pelayanan.

Sebagai contoh perubahan organisasi yang terjadi di lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM Republik Indonesia. Kementerian Hukum Dan HAM menjadikan Reformasi Birokrasi sebagai dasar untuk mendukung program pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan yang efektif, efisien dan baik sehingga masyarakat akan merasakan pelayanan yang tepat, cepat dan profesional dalam mencapai Good Governance sehingga memberikan peningkatan terhadap pelayanan yang diberikan, serta menjadikan aparatur Kementerian Hukum dan HAM yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Dalam mencapai tujuan tersebut, terdapat beberapa kendala yang dihadapi seperti penyalahgunaan wewenang, KKN, perbedaan perlakuan (diskriminasi), serta belum maksimalnya pengawasan. Upaya yang dilakukan dalam memutus perilaku menyimpang yang dilakukan oleh anggota tersebut maka dilakukan langkah-langkah strategis dengan membangun sebuah Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) serta menunjuk satuan kerja untuk diusulkan menjadi WBK.

Penetapan satuan kerja (satker) menjadi suatu utusan dalam mendapatkan predikat WBK dimaksudkan untuk berkompetisi dan menjadi satker percontohan dalam penerapan pelaksanaan reformasi birokrasi pada satker lainnya di lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM. Dalam hal ini instrument yang digunakan dalam mencapai WBK tersebut berdasarkan kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM di lingkungan Instansi Pemerintah. Instrument

tersebut meliputi beberapa area perubahan yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Sistem, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Penataan Tatalaksana, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan dan Penguatan Kualitas Pelayanan Publik.

Jumlah satan kerja yang diusulkan oleh Kemenkumham dalam mencapai predikat WBK sangatlah sedikit mengingat kesulitan dalam menerapkan indikator area perubahan yang harus diterapkan. Indikator yang dimaksud belum relevan dan belum sinkron dengan tupoksi Kemenkumham serta keterbatasan data dukung, hal tersebut disebabkan karena pemberlakuan indikator tersebut diberlakukan secara universal (menyeluruh) pada setiap Kementerian dan Lembaga. Oleh sebab itu perlu adanya indikator khusus yang mengatur pelaksanaan Zona Integritas di lingkungan Kementerian Hukum Dan HAM supaya dapat memaksimalkan dan mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi.

Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Pasal 2 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 menyebutkan bahwa *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Grand Design Reformasi Birokrasi merupakan dasar dari rancangan yang berisi tentang arah kebijakan pelaksanaan birokrasi dalam durasi 2010 – 2025. Sedangkan Road Map Reformasi Birokrasi merupakan bentuk nyata dari pelaksanaan *Grand Design* tersebut yang disusun setiap 5 tahun sekali dengan sasaran pertahunnya yang jelas. Pada kurun waktu 2010 – 2014 memiliki tujuan atau sasaran sebagai berikut : mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Pada kondisi saat ini dalam hal pelayanan publik, organisasi atau pemerintah belum dapat menyediakan sebuah pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tantangan yang mengutamakan kebutuhan dasar masyarakat yang semakin waktu semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat, keterbukaan informasi, keadilan dan kecepatan dalam memberikan pelayanan serta kemudahan masyarakat melakukan pengaduan.

Dalam kaitannya dengan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi di pemerintahan Indonesia menunjukkan kelemahan atau ketertinggalan dari Negara- negara tetangga. Hal tersebut dapat terjadi karena penyelenggaraan pemerintahan memiliki masalah seperti pelayanan publik, birokrasi dan kompetensi aparat pemerintahan.

Sementara itu kondisi yang diinginkan dalam menunjang Reformasi Birokrasi yang berkelanjutan dan memiliki hasil yang lebih baik lagi, pada tahun 2014 diharapkan dapat mencapai beberapa hal seperti : penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, kualitas pelayanan publik yang baik, akuntabilitas dan kapasitas aparatnya, serta profesionalisme SDM.

Pada tahun 2019, diharapkan dapat mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta memiliki sifat transparan dalam pelaksanaannya. Selain itu SDM yang dimiliki harus semakin profesional memiliki pola pikir serta budaya kerja yang menggambarkan integritas dan semangat kerja yang tinggi. Dan pada tahun 2025 diharapkan bahwa pemerintahan yang baik dengan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan menjadikan pelayanan publik sebagai tujuan utama dapat terwujud dengan baik.

Namun pada pelaksanaannya Reformasi Birokrasi tersebut memiliki hambatan-hambatan yang mempersulit terjadinya perubahan organisasi. Dalam hal organisasi terdapat sebuah hambatan yaitu pemerintahan belum tepat fungsi. Dalam peraturan perundang-undangan masih terdapat undang-undang yang tumpang tindih, tidak jelas, inkonsistensi, dan multitafsir. Terkait dengan SDM yang dimiliki belum seimbang kuantitas, kualitas serta pendistribusian aparaturnya.

Dalam hal kewenangan masih terdapat praktek yang tidak baik yaitu dengan

menyalahgunakan wewenang dalam pemerintahan. Pelayanan publik pun juga memiliki hambatanya sendiri, dengan belum memfasilitasi kepentingan masyarakat luas yang memiliki kebutuhan dasar terhadap hak-hak untuk mendapatkan pelayanan publik. Yang tidak kalah penting yaitu pola pikir dan budaya kerja yang harus mengalami perubahan kearah yang lebih baik sesuai dengan perkembangan zaman, sebagai aparat pemerintahan harus memiliki jiwa untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Begitu pula terhadap pelayanan yang diberikan di Lembaga Pemasyarakatan, Lembaga Pemasyarakatan atau biasa disebut Lapas merupakan salah satu Lembaga yang melaksanakan fungsi dari pelayanan tersebut. Terdapat pelayanan publik yang diberikan oleh Lapas kepada masyarakat. Terdapat berbagai pelayanan yang diberikan oleh petugas Lembaga Pemasyarakatan yaitu pelayanan kesehatan, pelayanan kebutuhan narapidana, pelayanan hak-hak narapidana, pelayanan memberikan keamanan, pelayanan kunjungan, serta pelayanan dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam hal ini keluarga darinarapidana tersebut.

Didalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 Pasal 5 huruf b Tentang Pemasyarakatan menyebutkan bahwa system pembinaan pemasyarakatan dilaksanakan berdasarkan asas persamaan perlakuan dan pelayanan. Selain itu pada pasal 14 menjelaskan tentang hak-hak narapidana yang bias didapatkan melalui persyaratan administratif dan substantif yang harus dipenuhi. Hak-hak tersebut diberikan kepada narapidana sebagai bentuk dari sebuah pelayanan publik yang diberikan oleh petugas pemasyarakatan yang bertujuan untuk memberikan rasa keadilan dan persamaan perlakuan setiap narapidana.

Dari hal tersebut berarti bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Menjadi suatu keharusan terhadap penyelenggara publik untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Pembangunan Zona Integritas di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Cibinong adalah guna mewujudkan satuan kerja pemerintahan khususnya di Kementerian Hukum dan HAM RI berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan pelayanan publik. Pada tahun 2018 Lapas Kelas II A Cibinong berhasil meraih predikat WBK dari KemenPAN-RB, kemudian pada tahun 2019 Lapas Kelas II A Cibinong berkomitmen mewujudkan Zona Integritas menuju WBBM, sejauh ini dalam mewujudkan WBBM telah menempuh tahapan ujian tim penilai nasional berupa komponen pengungkit dan komponen hasil.

Ada beberapa perubahan yang dilakukan untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi menuju Zona Integritas, perubahan yang dilakukan mulai dari Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dan Inovasi Peningkatan Pelayanan Publik.

Menyikapi hal tersebut, maka perlu diketahui bahwa perubahan organisasi yang terjadi dalam meningkatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) yang dilakukan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Cibinong. Oleh sebab itu maka penulis merasa perlu dan tertarik untuk menulis skripsi yang berjudul “STRATEGIC PERUBAHAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN PREDIKAT WBK DI LAPAS II A CIBINONG”

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Perubahan

Didalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan perubahan adalah sebuah keadaan yang berubah dari keadaan sebelumnya, selain keadaan yang berubah juga

meliputi perubahan pola pikir, perubahan perilaku. Dalam buku Sosiologi Skematika dan Terapan (Abdulsyani, 2007) perubahan-perubahan didalam masyarakat adalah suatu fenomena sosial yang biasa terjadi karena pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan yang tidak terbatas.

Perubahan akan terus terjadi seiring dengan perkembangan zaman yang ada dengan efek yang beragam yaitu positif dan negatif. Menurut Imam Santoso (2011) Perubahan adalah sifat dasar dari suatu masyarakat. Perubahan tersebut mengubah kehidupan sosial yang tidak ada henti-hentinya.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut, yaitu :

a. Faktor Internal

Faktor internal merupakan suatu faktor yang menyebabkan perubahan dari dalam diri individu yang muncul karena adanya dorongan atau motivasi dari diri manusia tersebut. Perubahan yang terjadi berupa perubahan bentuk, sikap, perilaku dan situasi manusia itu sendiri.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan suatu faktor yang menyebabkan perubahan dari luar diri individu tersebut. Perubahan yang terjadi berupa perubahan yang berasal dari faktor keluarga, masyarakat serta lingkungan.

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan adalah satu wujud kongkret dari kehidupan yang menjadi pendorong atau sebuah motivasi seseorang untuk mengubah kehidupannya menjadi berbeda dari sebelumnya melalui sebuah proses yang terjadi dimana saja dan kapan saja.

2. Pengertian Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Organisasi berasal dari bahasa Yunani yang memiliki arti alat, bagian, anggota dan badan. Yang berarti bahwa Organisasi adalah kesatuan yang terdiri dari bagian dalam perkumpulan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang ingin dicapai bersama. Organisasi juga dikatakan alat untuk mencapai suatu tujuan, oleh karena itu organisasi merupakan suatu tempat yang mewadahi beberapa orang dalam mencapai tujuan bersama. Dari wadah tersebut dapat membuat beberapa kegiatan yang memiliki tugas yang jelas, wewenang serta tanggung jawab yang sudah dimiliki oleh setiap individunya.

Waldo yang dikutip oleh Silalahi dalam bukunya “ Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, Dimensi” (2003:124) menyatakan definisi organisasi adalah : “Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan di antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi”.

Adapun pengertian Organisasi menurut Weber didalam bukunya “Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya” (2014:113) bahwa : “Organisasi merupakan suatu batasan-batasan tertentu dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.”

Dari pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Organisasi merupakan satu kesatuan dari kegiatan yang saling berkaitan antar individu didalam wadah/kelompok tersebut secara terstruktur dan memiliki tujuan tertentu.

3. Pengertian Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)

Didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di Lingkungan Instansi Pemerintah, yang dimaksud dengan Wilayah Bebas dari

Korupsi (WBK) adalah sebuah predikat yang diberikan kepada instansi atau satuan kerja yang memenuhi kriteria manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja.

Wilayah Bebas dari Korupsi ini sedang dilakukan dilingkungan Kementerian Hukum Dan HAM saat ini. Sudah terdapat beberapa satuan kerja yang mendapatkan predikat WBK tersebut. Predikat tersebut diberikan kepada satuan kerja yang dirasa cukup dan memenuhi beberapa kriteria untuk menjadi WBK.

Untuk mendapatkan WBK tersebut satuan kerja melakukan beberapa perubahan didalam tubuh organisasinya. Perubahan tersebut tercantum didalam Latar Belakang WBK dan WBBM di Kementerian Hukum Dan HAM, perubahan tersebut ada 6 yaitu : Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan Penguatan Kualitas Pelayanan Publik.

4. Teori Manajemen Strategik

Menurut David (2011:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional

5. Teori Manajemen Perubahan

Teori Manajemen Perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin merupakan sebuah analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Teori yang dikemukakan oleh Kurt Lewin tersebut dikenal dengan sebutan *Three Step Model*. Bagaimana yang dimaksud dengan Manajemen Perubahan (*Three Step Model*) menurut Kurt Lewin.

Metode yang dikemukakan oleh Kurt Lewin tersebut mengacu kepada tiga konsep, yaitu *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*. Ketiga konsep tersebut yaitu :

a. Unfreezing

Fase pertama ini adalah sebuah fase yang dibentuk melalui teori perilaku manusia dan perilaku perusahaan, yang terbagi menjadi 3 bagian dan saling berkaitan. Umumnya fase ini melibatkan tiga aktivitas berikut :

- 1) Menelaah dan memahami keadaan perusahaan saat ini untuk melihat jarak antara keadaan yang diharapkan dengan keadaan yang dialami saat ini.
- 2) Meningkatkan serta menekankan faktor yang menguatkan untuk terlaksananya perubahan tersebut.
- 3) Mengurangi faktor-faktor yang bersifat menghambat perubahan tersebut.

Proses perubahan tersebut dilaksanakan oleh seorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi sebagai contoh seorang manajer. Seorang manajer perlu memahami perubahan apa yang harus dilakukan, setelah itu tugas dari manajer tersebut adalah memberikan edukasi kepada anggotanya.

Proses edukasi tersebut membutuhkan motivasi bahwa perubahan tersebut memiliki tujuan yang positif. Selain itu juga tugas seorang manajer harus memperhatikan dan mengatasi faktor-faktor yang menjadi penghambat perubahan.

Setelah itu manajer harus membuat jangka pendek dan panjang yang berkaitan dengan perubahan yang akan dilakukan.

b. Changing atau Moving

Pada fase ini merupakan tahap pembelajaran dimana anggotanya diberikan

informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam menilai atau melihat sesuatu. Tujuan dari fase ini adalah membantu anggotanya dalam mempelajari konsep atau titik pandang baru. Dalam fase ini juga disampaikan gagasan mengenai perubahan, bahwa perubahan suatu proses pembelajaran yang berkelanjutan (*continue*) dan bukn sesaat. Seorang pimpinan harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, harus mampu menjadi role model bagi anggotanya dan mampu merubah pola pikir, sehingga pada akhirnya anggota dari organisasi tersebut tetap dalam kondisi siap berubah.

c. *Refreezing*

Adalah fase yang menjelaskan perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu orang-orang yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah beubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Sikap dan perilaku baik yang sudah dimiliki oleh anggotanya perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang membawa pengaruh positif yang baru kedalam organisasi.

Fase tersebut merupakan keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai sehingga perubahan tersebut dapat diperkuat. Untuk memperkuat perubahan tersebut dapat membuat kebijakan baru, aturan baru, budaya-budaya positif baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan hal tersebut maka perubahan tersebut akan mencapai titik keseimbangannya.

Dengan menerapkan ketiga fase tersebut kedalam suatu organisasi maka akan membuat kekuatan pendukung untuk perubahan semakin kuat dan kekuatan resisten semakin berkurang. Teori yang dikemukakan oleh Kurt Lewin dapat digunakan sebagai dasar menyusun kerangka baru. Karena teori tersebut efektif dalam membuat perencanaan, mendesain, dan mengimplementasikan perubahan (Longo,2011).

METODOLOGI PENELITIAN

Penulisan artikel ini dilakukan dengan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana para peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada generalisasi (Sugiyono:2011).

Data ini diperoleh dengan cara observasi atau pengamatan secara langsung di Lembaga Pemasarakatan Kelas II A Cibinong. Data yang diperoleh antara lain berupa perubahan yang terjadi didalam organisasi Lapas pada saat akan mendapatkan predikat WBK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembangunan Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Birokrasi merupakan langkah awal pemerintah dalam hal ini Kementerian Hukum dan HAM dalam memananjemen perubahan organisasi dengan melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan oganisasi Kementerian Hukum dan Ham yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan professional dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government* menuju aparaturn Kementerian Hukum dan HAM yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatnya pelayanan prima serta meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Agar pelaksanaan tersebut dapat berjalan sesuai dengan arah yang ditetapkan, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan 8 Area Perubahan tersebut.

Melalui PermenPAN-RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah, telah diatur bagaimana

proses Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM. Kemudian dalam prosesnya juga tidak semua satker dapat langsung bisa melaksanakan proses tersebut, melainkan hanya beberapa satker yang dipilih dan layak untuk menjadi percontohan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM. Adapun prosesnya sebagai berikut :

- a. PENCANANGAN ZI terbagi menjadi Penandatanganan Pakta Integritas oleh seluruh atau sebagian besar pegawai dan Pernyataan komitmen telah siap membangun Zona Integritas
- b. PEMBANGUNAN ZI terbagi menjadi Menetapkan unit kerja yang akan diusulkan menuju WBK/WBBM dan Membangun unit kerja menuju WBK/WBBM
- c. PENGUSULAN terbagi menjadi Penilaian Mandiri oleh Tim Penilai Internal (TPI), TPI melaporkan kepada pimpinan instansi dan Pengusulan ke KemenPAN-RB
- d. Review TPN adalah Reviu oleh Tim Penilai Nasional
- e. Penetapan WBK/WBBM dilaksanakan oleh MenPAN-RB dengan mengusulkan kepada Instansi Pemerintah agar unit kerja ditetapkan menjadi WBK

Adapun dari hasil pengamatan, wawancara dan studi literature proses Pembangunan Zona Integritas dalam meningkatkan WBK menjadi WBBM di Lapas Cibinong telah berjalan dengan mempedomani ketentuan / peraturan / juklak yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPAN-RB).

Dalam perjalanan yang dilakukan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Cibinong untuk mendapatkan predikat WBBM mengalami begitu banyak perubahan yang dilakukan oleh pimpinan beserta anggotanya. Perubahan tersebut dilakukan melalui mekanisme yang begitu sulit serta memakan waktu yang cukup lama. Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Cibinong berusaha semaksimal mungkin dengan merubah wajah dan kinerja dari para petugasnya mulai dari awal pada saat mereka mencanangkan untuk mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).

Awal mula perjuangan untuk mendapatkan WBK tersebut dilaksanakan pada awal tahun 2018 dengan melakukan pencanangan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Pencanangan tersebut dilakukan dengan membuat perubahan-perubahan terutama pada sistem pelayanan kepada masyarakat. Dalam mendapatkan predikat WBK Lapas Cibinong mengajukan 3 (tiga) program unggulan, program tersebut antara lain Remisi *Online*, SDP *Self Service* dan Layanan Kunjungan.

a. Program Remisi *Online*.

Remisi *Online* merupakan salah satu program unggulan di Lapas Cibinong karena dalam pelaksanaannya semua tahapan dilakukan dengan sistem. Dalam sistem tersebut memberikan batasan antara petugas pemasyarakatan dengan warga binaan itu sendiri, sehingga meminimalisir terjadinya pungutan liar antara keduanya. Sebagaimana dari hasil wawancara yang peneliti dapatkan bahwa sebelum dicanangkannya Zona Integritas di Lapas Cibinong masih terdapat pungutan liar yang dilakukan oleh oknum petugas di Lapas Cibinong kepada warga binaan dalam pengurusan hak-hak warga binaan dalam hal ini pemberian remisi.

b. Program SDP *Self Service*

Selain program Remisi *Online* yang menjadi program dalam membangun Zona Integritas, ada juga SDP *Self Service*. SDP *Self Service* ini merupakan sebuah program yang dikhususkan bagi para warga binaan yang ingin mengetahui tentang daftar registrasi yang mereka miliki.

Didalam SDP *Self Service* ini warga binaan dapat mengetahui tentang berapa lama ekspirasi atau sisa masa pidana yang akan mereka jalani, mengetahui berapa besaran remisi

atau jumlah remisi yang telah mereka dapatkan setiap tahunnya, mengetahui kapan mereka dapat mengusulkan untuk mendapatkan hak-hak bersyarat seperti PB, CB dan CMB.

Program ini dilakukan karena melihat dari kebutuhan akan informasi tentang data diri dari warga binaan itu sendiri. Sebelum adanya program SDP *Self Service* ini warga binaan tidak mengetahui kapan mereka bebas, berapa besaran remisi yang didapatkan dan kapan bisa mengusulkan hak-hak bersyarat lainnya. Sehingga hal ini menjadi salah satu jalan bagi para oknum petugas untuk dijadikan penghasilan tambahan yang tidak dibenarkan didalam Undang-undang dan sama sekali tidak ada didalam tugas pokok dan fungsi masing-masing petugas.

Sebelum mencanangkan predikat WBK, masih adanya praktek pungutan liar yang dilakukan oleh oknum petugas Lapas Cibinong dalam memberikan informasi terkait dengan data registrasi yang dimiliki oleh masing-masing warga binaan. Dengan adanya SDP *Self Service* diharapkan mampu untuk membantu warga binaan dalam mencari informasi tentang data diri dari warga binaan itu sendiri.

c. Program Layanan Kunjungan

Yang berikutnya adalah Layanan Kunjungan di Lapas Cibinong. Program Layanan Kunjungan menjadi program unggulan karena Layanan ini mencakup dari dua sisi yang berbeda, dua sisi tersebut adalah warga binaan serta keluarga dari warga binaan itu sendiri. Program ini merupakan salah satu cerminan dari kinerja Lapas Cibinong.

Banyak sekali perubahan yang dilakukan dalam menjalankan Layanan Kunjungan di Lapas Cibinong. Sebelum adanya Layanan Kunjungan yang saat ini, masyarakat yang ingin melakukan kunjungan

Memiliki kendala dalam pelaksanaannya. Kendala tersebut antara lain adanya antrian yang begitu panjang dalam melakukan pendaftaran, ruang tunggu yang tidak ramah lingkungan, sulit untuk mendapatkan informasi terkait dengan persyaratan dalam melakukan kunjungan, pada saat pengunjung membawa kendaraan dan melakukan parkir kendaraan ditempat yang telah disediakan masih terdapat biaya yang dibebankan kepada pengunjung sebesar 2000 rupiah untuk pengguna motor dan 5000 rupiah bagi pengunjung yang membawa kendaraan mobil.

Pada saat ini hal-hal tersebut dapat diatasi dengan baik, tidak adanya antrian dalam pendaftaran kunjungan karena sudah ada petugas pelayanan yang berjumlah 4 orang dengan masing-masing memiliki alat pendaftaran berupa komputer beserta alat *printer*, selain itu petugas yang ditempatkan didalam Layanan Kunjungan adalah petugas yang memiliki gaya berbicara yang baik, selalu menerapkan 5S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun), memberikan informasi serta membuka dengan doa sebelum Layanan Kunjungan dimulai, terdapat ruang tunggu pada saat pengunjung hendak mendaftar seperti disediakannya kursi-kursi, fasilitas minum, fasilitas membaca serta juga ada fasilitas bagi pengunjung yang ingin mengisi daya pada *handphone* yang digunakan. Apabila pengunjung membawa kendaraan pada saat melakukan kunjungan di Lapas Cibinong sudah tidak ada lagi beban yang diberikan dalam hal parkir kendaraan, keamanan yang begitu terjamin karena memiliki sistem satu pintu dan juga disediakannya parkir khusus untuk orang berkebutuhan khusus (disabilitas) yang telah disediakan.

Semua program unggulan tersebut tidak dilakukan sebelum mencanangkan predikat WBK. Program-program tersebut merupakan solusi dari kendala yang dihadapi oleh petugas dalam memberikan pelayanan yang prima kepada warga binaan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Cibinong. Yang melatarbelakangi adanya perubahan tersebut adalah karena banyaknya keluhan-keluhan dari masyarakat terkait dengan pelayanan publik yang belum maksimal yang diberikan oleh Lapas Cibinong. Hal ini merupakan dasar dari para petugas Lapas Cibinong yang inging merubah *mind set* dan *culture set* kearah melayani masyarakat. Kinerja yang dilakukan oleh petugas pemasyarakatan semata-mata untuk

memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat yang ada dilingkungan Lembaga Pemasarakatan seperti warga binaan beserta keluarga warga binaan itu sendiri.

Winardi (2015: 1) berpendapat bahwa perubahan adalah suatu hal yang pasti, sehingga manusia perlu senantiasa “berubah” sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksud dapat meliputi perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, perubahan dalam peralatan yang digunakan, perubahan dalam cara berpikir, dan perubahan dalam hal bersikap. Perlu diingat bahwa perubahan tidak selalu berakhir baik, oleh karenanya perlu diupayakan agar perubahan dapat terarah menuju kondisi yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya, dengan kata lain perubahan berarti beralihnya keadaan sebelumnya (the before) menjadi keadaan setelahnya (the after condition).

Wibowo (2016: 242) menjelaskan pendekatan dalam *management of change* adalah, pertama, mengidentifikasi siapa di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut.

Hal ini telah sesuai sebagaimana teori yang di gunakan penulis dalam penelitian ini adalah teori manajemen perubahan menurut Kurt Lewin. Dalam teorinya terbagi menjadi 3 (Tiga) konsep yang saling berkaitan, dimana Proses perubahan tersebut dilaksanakan oleh seorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi sebagai contoh seorang pimpinan. Seorang perlu memahami perubahan apa yang harus dilakukan dan menjadi *role model*, setelah itu tugas dari manajer tersebut adalah memberikan edukasi kepada anggotanya dan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah untuk terus di jalankan sesuai dengan perubahan yang positif.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan perubahan organisasi diperlukan peran pimpinan sebagai contoh bagi seluruh anggota organisasi. Setelah itu diperlukan komitmen bersama untuk merubah *mind set* dan *culture set* seluruh anggota organisasi dan menjadikan perubahan tersebut menjadi sebuah hal baru yang positif dalam menjalankan sebuah organisasi yang lebih baik.

Dalam merubah perilaku manusia diperlukan adanya pembentukan tentang pemahaman suatu keadaan di dalam Lembaga Pemasarakatan berupa berubahnya pola pikir dari setiap Petugas Pemasarakatan yang lebih mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Pemahaman tersebut harus disampaikan kepada seluruh petugas Lapas Cibinong yang dilakukan oleh Pimpinan tertinggi di satuan kerja tersebut yaitu Kepala Lembaga Pemasarakatan.

Seorang Kepala Lembaga Pemasarakatan juga harus meminimalisir adanya hambatan-hambatan yang akan terjadi, mulai dari tugasnya, warga binaan, maupun sarana dan prasarannya harus dapat diatasi dengan baik apabila ingin merubah sebuah organisasi. Proses edukasi tersebut membutuhkan motivasi bahwa perubahan tersebut memiliki tujuan yang positif. Selain itu juga tugas seorang Kepala Lembaga Pemasarakatan harus memperhatikan dan mengatasi faktor-faktor yang menjadi penghambat perubahan. Setelah itu manajer harus membuat jangka pendek dan panjang yang berkaitan dengan perubahan yang akan dilakukan.

Setelah Kepala Lembaga Pemasarakatan mampu untuk mengajak dan merubah pola pikir kearah yang lebih melayani masyarakat, langkah berikutnya adalah dengan menggerakkan anggotanya untuk berinovasi dalam memberikan perubahan pada setiap bagian-bagian di Lapas Cibinong.

Dalam meningkatkan Predikat WBK menjadi WBBM diperlukan perubahan organisasi yang cukup besar. Mulai dari area depan Lapas hingga pada pelaksanaan tugas harus mendapatkan perubahan yang signifikan. Selain itu juga harus mampu untuk tidak melakukan praktek-praktek pungli

yang akan menyebabkan proses meningkatkan WBK tersebut akan mendapat kendala. Selain itu dengan perubahan yang dilakukan akan berdampak pada kepuasan masyarakat terhadap kinerja petugas Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Cibinong.

Setelah dengan seluruh perubahan yang dilakukan di Lapas Cibinong, Kepala Lembaga Pemasyarakatan harus dapat memelihara perubahan tersebut dan meningkatkan prestasi yang pada awalnya mendapatkan predikat WBK menjadi WBBM. Proses dalam meningkatkan ini terbilang cukup sulit, karena tidak boleh ada sedikitpun celah yang menjadi penghambat dalam meningkatkan predikat WBK tersebut.

Fase tersebut merupakan keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai sehingga perubahan tersebut dapat diperkuat. Untuk memperkuat perubahan tersebut dapat membuat kebijakan baru, aturan baru, budaya- budaya positif baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan hal tersebut maka perubahan tersebut akan mencapai titik keseimbangannya.

Hal tersebut merupakan salah satu fase dalam meningkatkan suatu kinerja yang dilakukan oleh anggotanya. Orang-orang yang terkena dampak perubahan harus mampu mempertahankan apa yang sudah dimiliki dan juga meningkatkan hal tersebut kearah yang lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil data tentang perubahan organisasi dalam meningkatkan predikat WBK, maka dapat dilihat bahwa perubahan organisasi yang dilakukan dalam meningkatkan predikat WBK belum berjalan dengan baik. Hal itu terbukti dari data yang diperoleh bahwa Lapas Kelas II A Cibinong pada tahun 2019 belum berhasil dalam meraih predikat WBBM atau satu tingkat diatas WBK.

Dalam meningkatkan WBK tentu saja memerlukan inovasi-inovasi dalam membuat suatu layanan publik yang diberikan kepada masyarakat luas (narapidana, keluarga narapidana dan masyarakat diluar Lapas). Pelayanan publik yang dilakukan oleh Lapas Cibinong sudah begitu banyakmacamnya, akan tetapi pelayanan tersebut akan terlihat kurang maksimal apabila dalam pelaksanaannya masih ada petugas yang memberikan diskriminasi perlakuan antara narapidana satu dengan yang lain.

Selain itu, disiplin petugas juga menjadi hal yang utama dalam meningkatkan predikat WBK. Tidak boleh puas pada saat sudah meraih WBK dan setelah itu petugas melupakan kondisi kerja yang telah tercipta dengan baik di Lapas tersebut. Ini bukan semata-mata mengejar WBK, tetapi ini merupakan titik balik dari Pemasyarakatan dalam menunjukkan baktinya kepada Negara Republik Indonesia dengan melakukan pelayanan publik yang maksimal. Terdapat kamera yang masuk kedalam Lapas pada saat jam kunjungan, ada kelalaian atau kurang disiplin dari pihak petugas Lapas Cibinong sehingga barang tersebut bisa masuk.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Cibinong dalam perubahan organisasi dalam meningkatkan predikat WBK belum berjalan dengan maksimal, hambatan yang ditemukan antara lain :

a. Perbedaan Perlakuan (Diskriminasi)

Dari beberapa pernyataan yang diberikan oleh informan yang merupakan petugas di Lapas Kelas II A Cibinong dan dari data-data yang didapatkan oleh penulis memang benar adanya sebuah perbedaan perlakuan (diskriminasi) yang dilakukan oleh beberapa petugas di Lapas Kelas II A Cibinong. Hal tersebut terjadi karena ada beberapa Narapidana yang memiliki latar belakang yang kuat dan mereka juga memiliki massa yang banyak diluar Lapas. Seperti halnya ada beberapa Narapidana Tindak Pidana Korupsi yang memiliki latar belakang politik yang kuat, selain itu ada Narapidana Tokoh Agama yang memiliki massa yang banyak sekali jumlahnya. Setiap harinya selalu ada yang membesuk Narapidana tersebut dan bahkan jumlahnya 2 sampai 3 kali lebih banyak dari pengunjung pada umumnya dan setiap hari berbeda-beda.

Perbedaan perlakuan yang dimaksud disini adalah dalam hal jam kunjungan yang

diberikan kepada mereka, jam kunjungan sesi pertama yang seharusnya tutup pada pukul 11.30 tetapi tidak untuk narapidana

tersebut. Bahkan pengunjung-pengunjung Narapidana Tokoh Agama tersebut bertahan hingga jam kunjungan sesi kedua dimulai.

Perbedaan perlakuan itulah yang dapat menjadi penghambat Lapas Cibinong dalam meningkatkan predikat WBK ke WBBM. Karena pada pelaksanaannya tim penilai WBK WBBM itu mencari data dan fakta dengan cara sembunyi-sembunyi (*mystery guest*).

b. Ketidaksiplinan Petugas

Terkait dengan disiplin petugas Lapas Cibinong, ada kejadian yang bisa menjadi salah satu alasan mengapa Lapas Cibinong gagal dalam meningkatkan predikat WBK ke WBBM pada tahun 2019. Dari data yang disampaikan oleh beberapa narasumber mengatakan bahwa ada Narapidana yang dikunjungi oleh rombongan pembesuk yang berasal dari perkumpulan atau ormas keagamaan. Pada saat itu sedang terjadi pro dan kontra terkait gerakan massa diluar Lapas tepatnya di daerah Monumen Nasional (Monas) Jakarta.

Rombongan tersebut mengunjungi seorang Narapidana yang ada didalam Lapas dan ternyata Narapidana tersebut adalah seorang Ulama atau Tokoh Agama yang memiliki jemaah atau pengikut yang cukup banyak diwilayah Jawa Barat dan sekitarnya. Beberapa pengunjung juga merupakan Tokoh-Tokoh Agama yang bersimpati terhadap kasus yang menimpa Narapidana tersebut.

Terkait dengan kedisiplinan petugas, ternyata petugas yang bertugas pada waktu itu lalai dalam menjalankan tugasnya. Ada sebuah kamera yang masuk kedalam Lapas, yang dibawa oleh salah seorang pengunjung si Narapidana Tokoh Agama tersebut. Dalam video tersebut memuat isi tentang dukungan yang diberikan oleh Narapidana Tokoh Agama tersebut terkait dengan gerakan massa keagamaan yang ada di Monas Jakarta. Video tersebut sempat ramai di media massa, dan sempat menghebohkan bagaimana bisa ada sebuah video yang diambil dari dalam Lapas tanpa seizin pihak Lapas itu sendiri.

Oleh karena itu kedisiplinan petugas perlu diutamakan dalam menjalankan setiap tugas pokok yang dimiliki.

SIMPULAN

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan tugas dalam meningkatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi sudah berjalan dengan baik. Terlihat dari berbagai macam perubahan yang dilakukan oleh Lembaga Pemasarakatan Kelas II A Cibinong yang merubah pola pikir petugasnya untuk lebih melayani masyarakat. Selain itu juga banyak sekali inovasi yang dibuat oleh Lapas Cibinong dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun kepada warga binaan.
2. Adanya perbedaan perlakuan kepada setiap narapidana. Perbedaan perlakuan yang dimaksud disini adalah dalam hal jam kunjungan yang diberikan kepada mereka, jam kunjungan sesi pertama yang seharusnya tutup pada pukul 11.30 tetapi tidak untuk narapidana tersebut. Bahkan pengunjung-pengunjung Narapidana Tokoh Agama tersebut bertahan hingga jam kunjungan sesi kedua dimulai. Perbedaan perlakuan itulah yang dapat menjadi penghambat Lapas Cibinong dalam meningkatkan predikat WBK ke WBBM. Karena pada pelaksanaannya tim penilai WBK WBBM itu mencari data dan fakta dengan cara sembunyi-sembunyi (*mystery guest*). Dan tidak disiplinnya petugas, disiplin merupakan hal yang mendasar dalam suatu pekerjaan yang dilakukan oleh setiap petugas pemsarakatan. Ada beberapa petugas yang kurang menerapkan disiplin dalam pelaksanaan tugas sehingga berakibat masalah yang cukup besar karena ada sebuah video rekaman yang beredar di masyarakat luar Lapas terkait dengan salah seorang warga binaan yang ada di Lapas tersebut. Hal itu menjadi dasar dari tim penilai WBBM di instansi terkait

bahwa Lapas tersebut belum menerapkan disiplin yang baik karena terdapat pengunjung yang berhasil membawa kamera atau alat perekam kedalam lingkungan Lapas.

B. Saran

1. Setiap petugas pemasyarakatan harus memiliki integritas yang baik dalam menjalankan tugas masing-masing yang ditanggungjawabkan kepadanya. Disaat petugas ingin bertindak tegas kepada setiap warga binaan harus dilakukan dengan baik dan tanpa melihat latar belakang dari warga binaan tersebut.