MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IIB NGAWI

Oleh:
Gatot Safari., Purbayakti Kusuma Wijayanto.
Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Slamet Riyadi Surakarta
Email : gatotsafari5@gmail.com

ABSTRAK

Pembangunan Zona Integritas merupakan salah satu instrumen penting dalam percepatan reformasi birokrasi untuk mewujudkan birokrasi yang bersih, akuntabel, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik. Keberhasilan pembangunan Zona Integritas tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan aspek administratif, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan pola pikir, budaya kerja, sistem kerja, dan perilaku aparatur. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen perubahan dalam pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan informan Kepala Lapas, Ketua Tim Zona Integritas, petugas layanan/staf terkait, dan warga binaan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan dilaksanakan melalui enam area perubahan, yaitu manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan teori Kurt Lewin, proses perubahan telah mencakup tahap unfreezing, movement, dan refreezing. Berdasarkan teori Kotter, perubahan didukung oleh kepemimpinan, pembentukan Tim Zona Integritas, komunikasi visi, pemberdayaan pegawai, inovasi pelayanan, monitoring, evaluasi, dan penguatan budaya. Faktor pendukung utama adalah komitmen pimpinan, kerja sama pegawai, Tim Zona Integritas, inovasi SI LAWI, serta sarana prasarana. Faktor penghambat meliputi belum meratanya pemahaman pegawai dan konsistensi penerapan SOP yang masih perlu diperkuat. Secara keseluruhan, kekuatan pendorong perubahan lebih dominan dibandingkan faktor penghambat.

Kata kunci: Manajemen Perubahan; Zona Integritas; Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK); Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM); Reformasi Birokrasi; Lembaga Pemasyarakatan.

ABSTRACT

The development of Integrity Zones is an important instrument for accelerating bureaucratic reform to create a clean, accountable, professional, and public-service-oriented bureaucracy. This study aims to analyze change management in the development of an Integrity Zone toward a Corruption-Free Area (WBK) and a Clean and Serving Bureaucratic Area (WBBM) at the Class IIB Ngawi Correctional Institution and to identify supporting and inhibiting factors. A qualitative approach was used. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving the Head of the Correctional Institution, the Integrity Zone Team Coordinator, service officers/relevant staff, and inmates as service users. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The findings show that change management has been implemented through six areas of change: change management, business process management, human resource management, performance accountability, supervision strengthening, and public service quality improvement. Based on Kurt Lewin's theory, the change process has covered unfreezing, movement, and refreezing. Based on Kotter's theory, change is supported by leadership, the Integrity Zone Team, communication of the change vision, employee empowerment, service innovation, monitoring, evaluation, and cultural strengthening. The main supporting factors are leadership commitment, employee cooperation, the Integrity Zone Team, SI LAWI innovation, and infrastructure. Inhibiting factors include uneven employee understanding and the need for stronger consistency in SOP implementation. Overall, driving forces are more dominant than restraining forces.

Keywords: Change Management; Integrity Zone; Corruption-Free Area (WBK); Clean and Service-Oriented Bureaucratic Area (WBBM); Bureaucratic Reform; Correctional Institution.

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan proses strategis untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan melalui perubahan sistem, pola kerja, perilaku aparatur, dan budaya organisasi. Perubahan tersebut diperlukan karena tuntutan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, kecepatan pelayanan, dan integritas aparatur semakin tinggi. Dalam konteks organisasi publik, reformasi birokrasi tidak cukup dilakukan melalui perubahan administratif, tetapi harus diikuti perubahan mindset dan culture set aparatur. (Akbar et al., 2021).

Pembangunan Zona Integritas (ZI) merupakan instrumen strategis dalam percepatan reformasi birokrasi untuk membangun unit kerja yang bersih, akuntabel, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pelaksanaannya mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Instansi Pemerintah, sebagaimana telah diubah dengan PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi melaksanakan pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Proses tersebut menuntut perubahan pada sistem kerja, kompetensi aparatur, pola komunikasi, pengawasan, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan. Hasil penelitian dalam tesis menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan berupa belum meratanya pemahaman pegawai terhadap Zona Integritas dan konsistensi penerapan SOP yang perlu diperkuat. Kondisi ini menjadikan manajemen perubahan sebagai aspek penting dalam keberlanjutan pembangunan Zona Integritas.

Penelitian ini menggunakan teori Kurt Lewin yang memandang perubahan melalui tiga tahap, yaitu unfreezing, movement, dan refreezing. Teori John P. Kotter digunakan sebagai perspektif pendukung untuk melihat proses perubahan secara lebih rinci, mulai dari membangun urgensi, membentuk koalisi penggerak, mengembangkan dan mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan keberhasilan jangka pendek, mengonsolidasikan perubahan, hingga menanamkan perubahan dalam budaya organisasi. (Lewin, 1951; Kotter, 1996).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada dua pertanyaan: (1) bagaimana penerapan manajemen perubahan dalam pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi; dan (2) apa saja faktor pendukung dan penghambatnya.

DASAR REGULASI DAN KESESUAIAN DENGAN PERMENPANRB NOMOR 5 TAHUN 2024

Penelitian ini menggunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Instansi Pemerintah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2024. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 ditetapkan pada 15 Juli 2024 dan diundangkan pada 1 Agustus 2024, serta berstatus berlaku. Perubahan tersebut secara khusus mengubah Bab II Lampiran II PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 yang berkaitan dengan pengajuan unit kerja/satuan kerja berpredikat menuju WBK/WBBM, termasuk ketentuan evaluasi menuju WBK secara mandiri.

Dalam penelitian ini, enam area pengungkit tetap digunakan sebagai kerangka analisis

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

pelaksanaan pembangunan Zona Integritas, sedangkan ketentuan PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 digunakan untuk mempertegas konteks pengusulan dan evaluasi predikat menuju WBK/WBBM. Dengan demikian, analisis tidak hanya menilai pelaksanaan perubahan pada tingkat internal organisasi, tetapi juga menempatkan hasil perubahan dalam konteks persyaratan pengusulan dan evaluasi yang berlaku.

Dasar regulasi pendukung yang relevan meliputi Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan sebagai landasan sektoral penyelenggaraan pemasyarakatan; Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik sebagai landasan penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan; Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai landasan penataan, profesionalisme, kompetensi, integritas, dan kinerja ASN; Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai landasan penguatan pengawasan dan pengendalian internal; serta Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai landasan pendukung digitalisasi tata kelola dan pelayanan, termasuk pengembangan SI LAWI. Regulasi-regulasi tersebut digunakan sebagai dasar normatif untuk membaca temuan penelitian pada enam area perubahan Zona Integritas, bukan sekadar dicantumkan dalam daftar pustaka.

Kesesuaian eksplisit dengan PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 dalam penelitian ini ditunjukkan dengan: (1) penggunaan regulasi yang berlaku, yaitu PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024; (2) penempatan enam area pengungkit sebagai instrumen perubahan organisasi; (3) penegasan bahwa pencapaian WBK/WBBM bukan hanya pemenuhan dokumen, tetapi juga memperhatikan hasil, kualitas pelayanan, integritas, dan keberlanjutan perubahan; dan (4) rekomendasi penelitian diarahkan pada penguatan monitoring, evaluasi, tindak lanjut, inovasi pelayanan, dan kesiapan unit kerja dalam proses pengusulan/evaluasi predikat.

Secara operasional, PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 menjadi kerangka utama pembangunan dan evaluasi ZI/WBK/WBBM. UU Nomor 22 Tahun 2022 memberikan konteks sektoral bagi perubahan organisasi di Lapas; UU Nomor 20 Tahun 2023 menjadi dasar penguatan profesionalisme, kompetensi, integritas, dan kinerja ASN; PP Nomor 60 Tahun 2008 memperkuat analisis pengawasan dan pengendalian internal; UU Nomor 25 Tahun 2009 menjadi dasar normatif kualitas pelayanan publik; sedangkan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 memperkuat pembahasan digitalisasi dan SI LAWI. Dengan demikian, regulasi berfungsi sebagai pisau analisis normatif yang dihubungkan langsung dengan praktik perubahan di Lapas Kelas IIB Ngawi.

KERANGKA DASAR PENELITIAN

HUBUNGAN TEORI LEWIN–KOTTER MANAJEMEN PERUBAHAN

↓

KURT LEWIN – UNFREEZING

Mencairkan kondisi lama

- Membangun kesadaran perlunya perubahan
- Mengurangi resistensi
- Membangun komitmen pegawai

↓

JOHN P. KOTTER — Langkah 1–3

- 1. Membangun rasa urgensi
- 2. Membentuk tim penggerak
- 3. Menyusun visi dan strategi

↓

KURT LEWIN – MOVEMENT

Melaksanakan perubahan

- Mengubah pola pikir dan sikap
- Menerapkan sistem/cara kerja baru
- Melibatkan dan memberdayakan pegawai

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

↓

JOHN P. KOTTER — Langkah 4–7

• 4. Mengomunikasikan visi

• 5. Memberdayakan tindakan

• 6. Menciptakan kemenangan awal

• 7. Mengonsolidasikan perubahan

↓

KURT LEWIN – REFREEZING

Mempertahankan perubahan

• Menjadikan perubahan sebagai kebiasaan

• Memperkuat SOP dan aturan kerja

• Membentuk budaya kerja baru

↓

JOHN P. KOTTER — Langkah 8

• 8. Menanamkan perubahan dalam budaya organisasi

↓

HASIL AKHIR

Pembangunan Zona Integritas

• Menuju WBK/WBBM

HUBUNGAN SEDERHANA LEWIN-KOTTER

Kurt Lewin	**John P. Kotter**	**Hubungannya**
Unfreezing	Langkah 1–3	Menyiapkan organisasi untuk berubah: membangun urgensi, tim penggerak, visi dan strategi.
Movement	Langkah 4–7	Perubahan dilaksanakan melalui komunikasi, pemberdayaan, keberhasilan awal, dan penguatan perubahan.
Refreezing	Langkah 8	Perubahan ditanamkan menjadi budaya organisasi.

Refreezing ↔ Kotter 8: menanamkan perubahan menjadi budaya organisasi yang berkelanjutan.

Movement ↔ Kotter 4–7: melaksanakan perubahan melalui komunikasi, pemberdayaan, keberhasilan awal, dan konsolidasi.

Unfreezing ↔ Kotter 1–3: menyiapkan organisasi untuk berubah melalui urgensi, tim penggerak, visi, dan strategi.

Ringkasan hubungan teori:

Tahap refreezing merupakan proses mempertahankan dan melembagakan perubahan melalui pembiasaan, penguatan SOP dan aturan kerja, serta pembentukan budaya kerja baru. Tahap ini berkaitan dengan langkah Kotter ke-8, yaitu menanamkan pendekatan baru ke dalam budaya organisasi. Dengan demikian, hubungan Lewin–Kotter menjelaskan alur perubahan dari kesadaran, pelaksanaan, penguatan, hingga pelembagaan perubahan untuk mendukung pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Tahap movement merupakan proses pelaksanaan perubahan melalui perubahan pola pikir dan sikap, penerapan sistem atau cara kerja baru, serta pelibatan dan pemberdayaan pegawai. Tahap ini berkaitan dengan langkah Kotter 4–7, yaitu mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan kemenangan awal, dan mengonsolidasikan perubahan.

Analisis manajemen perubahan menggunakan teori Kurt Lewin sebagai kerangka utama dan John P. Kotter sebagai perspektif pendukung. Tahap unfreezing dipahami sebagai proses mencairkan kondisi lama melalui pembangunan kesadaran, pengurangan resistensi, dan penguatan komitmen. Tahap ini berkaitan dengan langkah Kotter 1–3, yaitu

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

membangun rasa urgensi, membentuk tim penggerak, serta menyusun visi dan strategi perubahan.

4. Analisis Perubahan dengan Teori Lewin–Kotter

Keenam area perubahan tersebut diarahkan pada pencapaian komponen hasil pembangunan Zona Integritas. Sasaran akhirnya adalah terwujudnya pemerintahan yang bersih dan akuntabel menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), serta peningkatan kualitas pelayanan publik menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Dalam konteks penelitian ini, WBK/WBBM menjadi hasil akhir yang ingin dicapai melalui perubahan sistem, perilaku, budaya kerja, pengawasan, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan.

3. Hasil yang Ingin Dicapai: Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)

Pembangunan Zona Integritas dilaksanakan melalui enam area perubahan sebagai komponen pengungkit, yaitu: (1) manajemen perubahan, untuk mendorong perubahan mindset dan culture set; (2) penataan tatalaksana, untuk mewujudkan sistem kerja yang efektif dan efisien; (3) penataan sistem manajemen SDM aparatur, untuk meningkatkan profesionalisme, disiplin, dan kompetensi aparatur; (4) penguatan akuntabilitas kinerja, untuk meningkatkan pertanggungjawaban kinerja organisasi; (5) penguatan pengawasan, untuk mencegah KKN dan penyalahgunaan wewenang; dan (6) peningkatan kualitas pelayanan publik, untuk meningkatkan mutu, inovasi, aksesibilitas, dan kepercayaan masyarakat.

2. Enam Area Perubahan dalam Pembangunan Zona Integritas

Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian adalah masih adanya kesenjangan antara kondisi faktual dan kondisi ideal dalam penyelenggaraan organisasi pemasyarakatan. Tesis menunjukkan adanya persoalan integritas aparatur, pengawasan organisasi, pola perilaku aparatur, budaya birokrasi, dan manajemen organisasi. Masih ditemukan praktik yang tidak sesuai dengan prinsip integritas dan SOP, sementara reformasi birokrasi belum sepenuhnya menyentuh perubahan mindset dan culture set aparatur. Kondisi tersebut menegaskan perlunya manajemen perubahan yang sistematis, terencana, dan melibatkan seluruh unsur organisasi.

1. Permasalahan yang Melatarbelakangi Penelitian

Dengan kerangka tersebut, analisis tidak berhenti pada pertanyaan apakah enam area perubahan telah dilaksanakan, tetapi juga melihat bagaimana organisasi membangun kesiapan, menjalankan perubahan, menguatkan hasil, dan melembagakannya menjadi budaya kerja. Kerangka Lewin–Kotter selanjutnya digunakan untuk membaca temuan penelitian mengenai komitmen pimpinan, Tim Zona Integritas, perubahan SOP, inovasi SI LAWI, pengembangan kompetensi, pengawasan, monitoring dan evaluasi, serta penguatan nilai integritas dan BerAKHLAK.

Perspektif Kotter digunakan untuk memperinci proses tersebut melalui delapan langkah perubahan: membangun rasa urgensi; membentuk koalisi penggerak; menyusun visi dan strategi; mengomunikasikan visi perubahan; memberdayakan pegawai untuk bertindak; menciptakan keberhasilan jangka pendek; mengonsolidasikan perubahan; serta menanamkan perubahan dalam budaya organisasi. Dalam penelitian ini, tahapan tersebut dipetakan secara analitis ke dalam tiga tahap Lewin: unfreezing berkaitan terutama dengan langkah 1–3 Kotter; movement berkaitan dengan langkah 4–7; sedangkan refreezing berkaitan dengan langkah 8.

Manajemen perubahan dianalisis menggunakan teori Kurt Lewin sebagai kerangka utama dan John P. Kotter sebagai perspektif pendukung. Model Lewin menjelaskan perubahan melalui tiga tahap, yaitu unfreezing, movement, dan refreezing. Tahap unfreezing merupakan proses

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

mencairkan kondisi lama dengan membangun kesadaran dan kesiapan untuk berubah. Tahap movement merupakan pelaksanaan perubahan melalui penerapan cara kerja, sistem, dan perilaku baru. Tahap refreezing merupakan penguatan dan pelembagaan perubahan agar menjadi kebiasaan serta budaya organisasi. Kerangka ini sejalan dengan konsep manajemen perubahan yang menekankan perubahan mekanisme kerja, mindset, dan culture set aparatur secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan.

Analisis Perubahan dengan Teori Lewin–Kotter

Hasil yang ingin dicapai adalah terwujudnya unit kerja yang bersih, akuntabel, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan selanjutnya Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Dengan demikian, Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). dipahami bukan sekadar target administratif, tetapi sebagai arah perubahan organisasi dan budaya kerja yang harus dipertahankan secara berkelanjutan sesuai kerangka pembangunan dan evaluasi Zona Integritas dalam PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024.

Pembangunan Zona Integritas dilaksanakan melalui enam area pengungkit, yaitu: (1) manajemen perubahan; (2) penataan tatalaksana; (3) penataan sistem manajemen SDM aparatur; (4) penguatan akuntabilitas kinerja; (5) penguatan pengawasan; dan (6) peningkatan kualitas pelayanan publik. Keenam area tersebut merupakan instrumen pengungkit untuk mendorong perubahan organisasi secara menyeluruh.

Permasalahan utama penelitian berangkat dari adanya kesenjangan antara kondisi ideal pembangunan Zona Integritas dan kondisi faktual di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi. Manajemen perubahan diperlukan karena pembangunan Zona Integritas tidak cukup hanya dipenuhi melalui dokumen administratif, tetapi menuntut perubahan mekanisme kerja, pola pikir (mindset), budaya kerja (culture set), perilaku aparatur, serta konsistensi penerapan SOP. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk menganalisis bagaimana perubahan direncanakan, dilaksanakan, dan dipertahankan dalam organisasi.

Keterkaitan Permasalahan, Area Perubahan, dan Target Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)

Kajian terdahulu memperlihatkan bahwa pembangunan Zona Integritas pada organisasi publik dan lembaga pemasyarakatan sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, keterlibatan pegawai, perubahan budaya kerja, konsistensi SOP, penguatan SDM, pengawasan, dan kualitas pelayanan. Studi pada Lapas Ciamis menekankan pentingnya perubahan mindset dan budaya kerja secara sistematis serta keterlibatan seluruh pegawai, sedangkan studi pada Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung menunjukkan pentingnya penataan SDM berbasis kompetensi. Temuan tersebut memperkuat posisi penelitian ini yang memfokuskan manajemen perubahan sebagai proses organisasi, bukan sekadar pemenuhan dokumen Zona Integritas (Wahyudi et al., 2024; Sutrisno & Kristiawati, 2023).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian lapangan. Lokasi penelitian adalah Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi. Informan terdiri atas Kepala Lapas sebagai pimpinan dan Ketua Zona Integritas (ZI), Ketua Pokja Zona Integritas, Duta Layanan, petugas layananan, Pengunjung serta Warga Binaan Pemasyarakatan. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder berasal dari

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

dokumen, laporan, kebijakan internal, dan dokumentasi kegiatan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Keabsahan data diperkuat dengan triangulasi sumber dan teknik. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Dokumentasi visual digunakan sebagai data pendukung untuk memperlihatkan implementasi perubahan, khususnya inovasi pelayanan dan fasilitas pelayanan publik.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

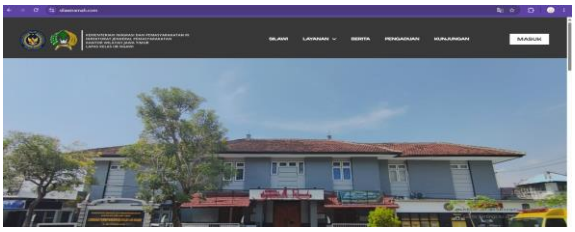
1. Manajemen Perubahan

Penerapan manajemen perubahan dilakukan melalui komitmen pimpinan, pembentukan Tim Zona Integritas, sosialisasi, briefing, apel, penandatanganan komitmen, keteladanan pimpinan, dan penguatan nilai ASN BerAKHLAK. Upaya tersebut diarahkan untuk mengubah mindset dan culture set pegawai agar lebih disiplin, profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan. (Wahyudi et al., 2024; Makhdum et al., 2024).

Resistensi terhadap perubahan diatasi melalui komunikasi, pendekatan persuasif, pelibatan pegawai, keteladanan pimpinan, pembinaan, dan evaluasi berkala. Dengan demikian, perubahan tidak hanya diposisikan sebagai program Tim Zona Integritas, tetapi sebagai agenda organisasi.

2. Penataan Tatalaksana dan Digitalisasi Pelayanan

Penataan tatalaksana dilakukan melalui penyederhanaan SOP, peningkatan koordinasi, optimalisasi teknologi informasi, serta monitoring dan evaluasi. Salah satu inovasi utama adalah SI LAWI (Sistem Layanan Warga Binaan dan Masyarakat) yang mendukung layanan kunjungan, informasi, dan pengaduan secara daring. (Anggayudha & Rafsanjani, 2022; Nugroho et al., 2025).



Gambar 1. Tampilan Website SI LAWI sebagai Inovasi Pelayanan

SI LAWI menunjukkan bahwa perubahan teknologi dapat menjadi pengungkit perubahan organisasi. Digitalisasi membantu memperpendek proses pelayanan, meningkatkan akses informasi, serta mendukung transparansi dan akuntabilitas.



Gambar 2. Alur Proses Pengusulan Integrasi dan Alur Kunjungan

Alur layanan yang terdokumentasi menunjukkan upaya organisasi menyederhanakan dan menstandarkan proses pelayanan. Kejelasan alur juga membantu pengguna memahami tahapan layanan dan mengurangi ketidakpastian dalam proses pelayanan.

3. Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia

Penataan sistem manajemen SDM aparatur diarahkan pada peningkatan kompetensi, disiplin, profesionalisme, dan evaluasi kinerja. Kegiatan dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, evaluasi berkala, dan penguatan prinsip transparansi serta akuntabilitas pengelolaan SDM. Perubahan SDM menjadi penting karena pegawai merupakan pelaksana utama seluruh sistem pelayanan dan pembangunan Zona Integritas. (Sutrisno & Kristiawati, 2023).

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

4. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas diwujudkan melalui target kinerja yang jelas, monitoring dan evaluasi, pelaporan sistematis, dokumentasi kegiatan, serta tindak lanjut hasil evaluasi. Tindak lanjut dilakukan melalui perbaikan, penyesuaian SOP, pembinaan pegawai, dan penguatan pengawasan. Dengan demikian, akuntabilitas tidak berhenti pada pelaporan, tetapi digunakan sebagai instrumen perbaikan organisasi.

5. Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan dilakukan melalui pengawasan internal, penerapan SOP, monitoring berkala, sistem pengaduan masyarakat, kampanye antigratifikasi, dan antipungutan liar. Pengawasan diarahkan untuk mencegah penyalahgunaan wewenang serta memperkuat integritas aparatur. Transparansi pelayanan juga didukung oleh informasi layanan dan media pengaduan. (Tarigan & Siahaan, 2023).

6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan dilakukan melalui penyederhanaan prosedur, penerapan SOP, digitalisasi layanan, transparansi informasi, pengaduan, dan perbaikan sarana. Temuan ini berkaitan langsung dengan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menjadi landasan normatif penyelenggaraan pelayanan, serta PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 melalui area peningkatan kualitas pelayanan publik. Perpres Nomor 95 Tahun 2018 mendukung aspek digitalisasi layanan. Hasil observasi menunjukkan adanya fasilitas pelayanan yang mendukung pengguna layanan, termasuk sarana bagi kelompok rentan. (Syaifulloh & Wardhono, 2023; Nugroho et al., 2025).



Gambar 3. Pendaftaran Layanan Kunjungan

Pendaftaran layanan merupakan bagian dari perubahan proses pelayanan. Proses yang lebih tertata membantu meningkatkan kepastian dan kemudahan bagi pengguna layanan.



Gambar 4. Sarana Penunjang bagi Disabilitas dan Lansia

Penyediaan fasilitas bagi kelompok rentan menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya berorientasi pada kecepatan, tetapi juga aksesibilitas dan prinsip pelayanan yang inklusif.

7. Temuan Perubahan dalam Perspektif Kurt Lewin

Tahap unfreezing terlihat melalui sosialisasi, briefing, apel, komitmen bersama, pakta integritas, dan keteladanan pimpinan. Kegiatan tersebut membangun kesadaran bahwa perubahan diperlukan dan mengurangi resistensi.

Dalam kerangka regulasi, tahap unfreezing merupakan tahap membangun kesiapan organisasi untuk memenuhi arah pembangunan ZI sebagaimana PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024. Kesiapan tersebut berlangsung dalam koridor penyelenggaraan pemasyarakatan berdasarkan UU Nomor 22 Tahun 2022 dan dilaksanakan oleh ASN yang profesional dan berintegritas sesuai UU Nomor 20 Tahun 2023.

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

Tahap movement diwujudkan melalui implementasi enam area perubahan, penyempurnaan SOP, pengembangan SI LAWI, peningkatan kompetensi pegawai, penguatan akuntabilitas, pengawasan, dan peningkatan pelayanan. Pada tahap ini perubahan mulai terlihat dalam sistem kerja dan praktik pelayanan.

Tahap movement memperlihatkan hubungan nyata antara teori perubahan dan regulasi. Enam area perubahan menjadi instrumen pembangunan ZI sesuai PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024; penataan SDM diperkuat UU Nomor 20 Tahun 2023; pengawasan dan pengendalian diperkuat PP Nomor 60 Tahun 2008; kualitas pelayanan mengacu pada UU Nomor 25 Tahun 2009; dan digitalisasi SI LAWI didukung Perpres Nomor 95 Tahun 2018.

Tahap refreezing dilakukan melalui monitoring, evaluasi, pembinaan, penguatan SOP, pengawasan internal, serta internalisasi nilai integritas dan BerAKHLAK. Upaya tersebut penting agar perubahan tidak berhenti sebagai program, tetapi menjadi kebiasaan organisasi.

Tahap refreezing menegaskan bahwa kepatuhan terhadap regulasi perlu dilembagakan menjadi SOP, kebiasaan, pengawasan, dan budaya kerja. PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 dengan demikian bukan hanya dasar pengusulan/evaluasi ZI, tetapi juga rujukan keberlanjutan perubahan. Penguatan monitoring dan pengendalian konsisten dengan prinsip SPIP dalam PP Nomor 60 Tahun 2008.

8. Temuan Perubahan dalam Perspektif John P. Kotter

Penerapan perubahan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi memiliki kesesuaian dengan tahapan Kotter. Rasa urgensi dibangun melalui komitmen pimpinan untuk memperkuat pembangunan Zona Integritas. Tim Zona Integritas menjadi koalisi penggerak. Visi perubahan diterjemahkan melalui enam area perubahan dan dikomunikasikan melalui rapat, apel, briefing, dan sosialisasi.

Kesesuaian tahapan Kotter tersebut dapat dibaca bersama kerangka regulasi: urgensi perubahan berasal dari pembangunan dan evaluasi ZI dalam PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024; pemberdayaan pegawai terkait profesionalisme ASN berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2023; penguatan pengawasan terkait PP Nomor 60 Tahun 2008; peningkatan pelayanan terkait UU Nomor 25 Tahun 2009; dan digitalisasi layanan terkait Perpres Nomor 95 Tahun 2018.

Pemberdayaan pegawai terlihat dari pembagian tugas dan keterlibatan kelompok kerja. Keberhasilan jangka pendek antara lain ditunjukkan oleh penerapan SI LAWI dan perbaikan pelayanan. Monitoring dan evaluasi digunakan untuk mengonsolidasikan perubahan, sedangkan SOP, pembinaan, keteladanan, dan nilai integritas digunakan untuk menanamkan perubahan ke dalam budaya kerja.

9. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Komitmen pimpinan	Pemahaman pegawai belum merata
Kerja sama dan keterlibatan pegawai	Konsistensi penerapan SOP perlu diperkuat
Keberadaan Tim Zona Integritas	Pengalaman belum memperoleh predikat WBK pada periode sebelumnya
Inovasi SI LAWI	—
Sarana dan prasarana pelayanan	—

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung lebih dominan dibandingkan faktor penghambat. Komitmen pimpinan, keterlibatan pegawai, Tim Zona Integritas, inovasi SI LAWI, serta dukungan sarana prasarana menjadi kekuatan utama. Sementara itu, hambatan berupa pemahaman yang belum

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

merata dan konsistensi SOP dapat diatasi melalui sosialisasi, pembinaan, monitoring, dan evaluasi berkelanjutan. (Wahyudi et al., 2024; Makhdum et al., 2024).

Jika dikaitkan dengan regulasi, komitmen pimpinan dan Tim ZI merupakan modal organisasi untuk memenuhi kerangka PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024. Pemahaman pegawai yang belum merata menjadi hambatan karena perubahan regulatif membutuhkan internalisasi pada seluruh pelaksana. Konsistensi SOP berkaitan dengan pengendalian internal dalam PP Nomor 60 Tahun 2008, sedangkan kualitas pelayanan perlu diselaraskan dengan UU Nomor 25 Tahun 2009. Pengembangan SI LAWI perlu terus diarahkan agar mendukung SPBE sesuai Perpres Nomor 95 Tahun 2018.

D. MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian, model perubahan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi dapat dirumuskan dalam empat rangkaian utama:

Tahap	Fokus Perubahan	Instrumen Utama
Unfreezing	Membangun kesadaran dan komitmen	Sosialisasi, apel, pakta integritas, Tim ZI
Movement	Melaksanakan perubahan	6 area perubahan, SOP, SI LAWI, pelatihan
Refreezing	Menstabilkan perubahan	Monitoring, evaluasi, pembinaan, pengawasan
Budaya	Melembagakan perubahan	Integritas, BerAKHLAK, keteladanan, pelayanan

Model tersebut menunjukkan bahwa pembangunan Zona Integritas merupakan proses perubahan yang bergerak dari penciptaan kesadaran, pelaksanaan perubahan, penguatan hasil, sampai pelembagaan budaya kerja. SI LAWI menjadi salah satu contoh konkret bagaimana perubahan sistem dapat menghasilkan perubahan proses pelayanan.

Model hasil penelitian diperkuat dengan lapisan normatif regulasi yang mengarahkan setiap tahap perubahan. PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 menjadi payung utama ZI/WBK/WBBM; UU Nomor 22 Tahun 2022 menjadi dasar sektoral pemasyarakatan; UU Nomor 20 Tahun 2023 menjadi dasar pengelolaan ASN; PP Nomor 60 Tahun 2008 menjadi dasar pengendalian internal; UU Nomor 25 Tahun 2009 menjadi dasar pelayanan publik; dan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 menjadi dasar pendukung transformasi digital. Lapisan regulatif tersebut memastikan perubahan tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga sesuai ketentuan yang berlaku.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Manajemen perubahan dalam pembangunan Zona Integritas di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Ngawi telah dilaksanakan melalui enam area pengungkit, yaitu manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM aparatur, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Implementasi perubahan diwujudkan melalui komitmen pimpinan, pembentukan Tim Zona Integritas, sosialisasi, penyempurnaan SOP, peningkatan kompetensi, pengawasan, monitoring dan evaluasi, serta inovasi SI LAWI.

Dalam perspektif Kurt Lewin, proses perubahan telah melalui tahap unfreezing, movement, dan refreezing. Dalam perspektif Kotter, proses tersebut terlihat melalui

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

pembangunan urgensi, pembentukan koalisi penggerak, komunikasi visi, pemberdayaan pegawai, keberhasilan awal, konsolidasi, dan penguatan budaya. Faktor pendukung lebih dominan daripada faktor penghambat sehingga proses perubahan memiliki modal organisasi yang cukup kuat untuk dilanjutkan menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)

Tantangan utama ke depan adalah memastikan bahwa perubahan tidak berhenti pada pemenuhan dokumen penilaian, tetapi menghasilkan perubahan yang berdampak dan menjadi budaya kerja yang konsisten. Karena itu, sosialisasi, pembinaan, monitoring, evaluasi, penguatan SOP, tindak lanjut hasil pengawasan, dan inovasi pelayanan perlu dilakukan secara berkelanjutan serta diselaraskan dengan ketentuan pengajuan dan evaluasi ZI yang berlaku.

Implikasinya, keberlanjutan pembangunan ZI di Lapas Kelas IIB Ngawi perlu diarahkan pada kepatuhan substantif terhadap PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 jo. PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024, pelaksanaan fungsi pemasyarakatan sesuai UU Nomor 22 Tahun 2022, profesionalisme ASN sesuai UU Nomor 20 Tahun 2023, penguatan pengendalian internal sesuai PP Nomor 60 Tahun 2008, peningkatan kualitas pelayanan sesuai UU Nomor 25 Tahun 2009, serta pengembangan layanan digital yang mendukung SPBE sesuai Perpres Nomor 95 Tahun 2018.

Meningkatkan sosialisasi dan internalisasi Zona Integritas secara berkala agar pemahaman seluruh pegawai semakin merata.

Memperkuat monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari sistem pengendalian organisasi, bukan hanya menjelang penilaian Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Meningkatkan konsistensi penerapan SOP melalui pembinaan, pengawasan, dan tindak lanjut hasil evaluasi.

Mengembangkan dan mengoptimalkan SI LAWI agar semakin mudah, cepat, transparan, dan terintegrasi.

Mempertahankan keteladanan pimpinan sebagai role model dalam pelaksanaan perubahan.

Menginternalisasikan budaya integritas dan nilai BerAKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari.

Matriks Keterkaitan Regulasi dengan Fokus Penelitian

Regulasi	Fokus Penelitian	Temuan/Area ZI	Keterkaitan
Permen PANRB 90/2021 jo. 5/2024	Kerangka ZI/WBK/WBBM	Enam area pengungkit, evaluasi, pengusulan	Payung utama pembangunan dan evaluasi ZI; dihubungkan dengan seluruh tahap Lewin–Kotter.
UU 22/2022	Penyelenggaraan pemasyarakatan	Konteks operasional Lapas Kelas IIB Ngawi	Memastikan perubahan organisasi berada dalam mandat dan fungsi pemasyarakatan.

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

UU 20/2023	Profesionalisme ASN	Manajemen perubahan dan SDM	Menguatkan kompetensi, integritas, disiplin, dan kinerja aparatur sebagai pelaksana perubahan.
PP 60/2008	SPIP/pengendalian internal	Akuntabilitas dan pengawasan	Menjadi dasar monitoring, pengendalian, evaluasi, dan tindak lanjut.
UU 25/2009	Pelayanan publik	Kualitas pelayanan	Memperkuat kepastian, keterbukaan, kemudahan, aksesibilitas, dan pengaduan.
Perpres 95/2018	SPBE/digitalisasi	Tatalaksana dan SILAWI	Mendukung transformasi digital tata kelola dan pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perubahan atas 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 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.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan.

Wahyudi, A. D., Enas, & Saryono, O. (2024). Optimalisasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM: Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis. Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce, 3(2). https://doi.org/10.30640/digital.v3i2.2596

Tarigan, R. H., & Siahaan, A. Y. S. (2023). Implementasi Program Zona Integritas Menuju

p-ISSN: 2355-4223
e-ISSN: 2808-0211

Wilayah Bebas Korupsi. Jurnal Kebijakan Publik.

Syaifulloh, M. I. N., & Wardhono, H. (2023). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Upaya Mewujudkan Program Zona Integritas di SAMSAT Manyar Surabaya. Soetomo Magister Ilmu Administrasi.

Sutrisno, R., & Kristiawati, E. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Pembangunan Zona Integritas (Studi Kasus pada Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung). VISIONIST, 12(1).

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sedarmayanti. (2010). Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. Bandung: Refika Aditama.

Nugroho, G. A., Rizqulloh, A. D. B., & Santosa, E. N. B. (2025). Best Practices Pembangunan Zona Integritas Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Minyak dan Gas Bumi. Swara Patra: Majalah Ilmiah PPSDM Migas. https://doi.org/10.37525/sp/2025-2/1119

Makhdum, H., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2024). Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas. Jurnal Administrasi Politik dan Sosial, 5(3), 274–281. https://doi.org/10.46730/japs.v5i3.186

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Brothers.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Bahri, R. A., Herdiani, R., & Hidayatullah, T. (2024). Sistem Lembaga Pemasyarakatan yang Berintegritas. Adagium: Jurnal Ilmiah Hukum, 2(2), 81–89. https://doi.org/10.70308/adagium.v2i2.40

Anggayudha, Z. H., & Rafsanjani, J. I. (2022). Information and technology-based policy strategy for monitoring and evaluation of government agencies with corruption-free zone/serving and clean bureaucracy zone status. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 16(1), 175–194.

Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih. (2021). Reformasi birokrasi di Indonesia: Sebuah tinjauan literatur. Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 4(2), 187–199.

Afiyanti, Y. (2008). Validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif. Jurnal Keperawatan Indonesia, 12(2), 137–141.