

Implementasi Pembangunan Zona Integritas pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Praya: Studi Kasus pada Perubahan Budaya Kerja Pegawai

Ahmad Muballigin
Universitas Terbuka, Indonesia
Email: bapakhaqqiya@gmail.com

Abstrak

Pembangunan zona integritas merupakan program kebijakan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang dilaksanakan oleh seluruh satuan kerja pemerintahan dalam rangka percepatan penataan dan budaya kerja pegawai melalui program perubahan meliputi komitmen, integritas dan sistem pelayanan. Namun program kebijakan tersebut tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila tidak didukung oleh komunikasi, sumber daya, sikap pegawai dan struktur birokrasi yang baik. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui masukan pelaksanaan pembangunan zona integritas di Rutan Kelas IIB Praya terhadap empat aspek pelaksanaan kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pegawai dan struktur birokrasi. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Dalam pelaksanaan kebijakan pembangunan zona integritas di Rutan Praya, perubahan budaya kerja masih belum sesuai dengan program perubahan pembangunan zona integritas seperti kedisiplinan pegawai dan komitmen dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Begitu pula dengan peran kelompok kerja pembangunan zona integritas masih belum maksimal dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap konsep pembangunan zona integritas itu sendiri. Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja pegawai dalam pelaksanaan pembinaan zona integritas di Rutan Praya masih belum menunjukkan perubahan yang nyata, paradigma pelayanan belum didukung oleh pemahaman pegawai terhadap konsep perubahan yang berdampak pada tingkat kedisiplinan yang masih rendah dan komitmen perubahan yang belum berjalan.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Zona Integritas, Budaya Kerja.

Abstract

Integrity zone development is a policy program of the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia which is carried out by all correctional work units in order to accelerate restructuring and employee work culture through change programs including commitment, integrity and service systems. However, the policy program will not be able to run well if it is not supported by good communication, resources, employee attitudes and bureaucratic structures. This research was conducted with the aim of knowing the inputs of the implementation of the integrity zone development at Class IIB Praya Detention Center on four aspects of policy implementation, namely communication, resources, employee attitudes and bureaucratic structure. The research method used is descriptive qualitative. In the implementation of the integrity zone development policy in Praya Detention Center, changes in work culture are still not in accordance with the integrity zone development change program such as employee discipline and commitment in carrying out their main duties and functions. Likewise, the role of the integrity zone development working group is still not maximized due to a lack of understanding of the concept of integrity zone development itself. So that the

results of this study indicate that the work culture of employees in the implementation of integrity zone development in Praya Detention Center still does not show real changes, the service paradigm is not supported by employees' understanding of the concept of change which has an impact on the level of discipline that is still low and the commitment to change that is not running.

Keywords: *Policy Implementation, Integrity Zone, Work Culture.*

Pendahuluan

Pembangunan zona integritas merupakan kebijakan yang dijalankan dalam rangka mempercepat proses reformasi birokrasi pada satuan kerja dimana baik itu pimpinan dan jajarannya memiliki paradigma dan komitmen yang sama dan serius dalam menjalankan program perubahan budaya kerja pegawai kearah yang lebih efektif, efisien dan adaptif terhadap dinamika perubahan yang terjadi dalam organisasi. Zona integritas memiliki konsep perubahan secara menyeluruh baik dari peningkatan disiplin, penerapan standar operasional prosedur, penerapan layanan berbasis elektronik serta manajemen pegawai.

Dalam meningkatkan fungsi pelayanan, Rutan Praya ikut dalam program pembangunan zona integritas di lingkup satuan kerja pemasyarakatan Kementerian Hukum dan HAM sesuai dengan Permenkumham Nomor 29 tahun 2019 yang kemudian diubah dengan Permenkumham Nomor 11 Tahun 2022 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersi dan Melayani di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pembangunan zona integritas pada rutan praya sendiri sudah terlaksana sejak tahun 2019 yang diawali dengan pencanangan pembangunan zona integritas melalui penandatanganan pakta integritas dan komitmen bersama seluruh jajaran, untuk mempercepat pembangunan zona integritas rutan praya membentuk kelompok kerja atau yang disingkat Pokja.

Peran kelompok kerja dalam melakukan sosialisasi program perubahan kepada seluruh jajaran yang ada di Rutan Praya sangat penting. Terlebih pelayanan yang diberikan oleh petugas rutan berbeda dengan institusi atau lembaga pelayanan pada umumnya seperti kondisi dan situasi di dalam rutan yang tidak bisa diprediksi dimana ancaman, gangguan, tekanan dapat terjadi sewaktu-waktu. Ditambah lagi dengan penerima layanan merupakan orang-orang yang bermasalah dengan hukum dan hilang kemerdekaannya memberikan celah terhadap tindakan pungli dan gratifikasi dalam pemenuhan hak-hak mereka.

Integritas petugas menjadi poin penting bagi pelaksanaan pelayanan pemasyarakatan di Lapas/Rutan, sikap integritas yang dimiliki oleh petugas Lapas/Rutan akan menghindarkannya dari sikap korupsi, meningkatkan profesionalisme, meningkatkan kinerja, mengembangkan kepemimpinan, mengembangkan *good governance*. Sagala dalam (Pangestika, 2018) mengartikan integritas sebagai sikap konsisten terhadap prinsip etika dan moral, yang dapat dibenarkan, mengandung nilai-nilai kejujuran, dan penuh tanggung jawab atas amanah yang diberikan kepadanya.

Untuk menggelorifikasikan nilai-nilai integritas bagi petugas di Lapas/Rutan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia mewajibkan seluruh satuan kerja yang berada dibawahnya untuk mengimplementasikan pembangunan zona integritas. Dari pengamatan awal yang dilakukan, peneliti menemukan ada beberapa permasalahan dalam implementasi

pembangunan zona integritas, salah satunya ialah komunikasi atau sosialisasi pembangunan zona integritas kepada seluruh jajaran. Tidak berjalannya komunikasi ini di indikasikan karena masih adanya senioritas diantara anggota pokja yang pengangkatannya tahun 2010-2022 dengan para pegawai-pegawai lain sehingga apa yang menjadi program perubahan tidak bisa terkomunikasikan dan tersampaikan dengan baik.

Komunikasi yang kurang baik ini juga memberikan pengaruh terhadap sikap pegawai yang menganggap bahwa pembangunan zona integritas hanya sekedar formalitas dalam mentaati kebijakan pemerintah pusat, terutama pegawai-pegawai senior yang pengangkatannya tahun 1990-2000 menunjukkan sikap acuh, kurang disiplin dan kurang adaptif terhadap program perubahan.

Tabel 1 Daftar Pegawai Yang Mendapatkan Hukuman Disiplin Pada Rutan Kelas IIB Praya Tahun 2023

Jumlah Pegawai	Jabatan	Jenis Hukdis	Bulan, Tahun Hukdis
1	Pengolah Data Kesehatan	Hukdis Tingkat Ringan	Juli 2023
1	Pengelola Pembinaan Kepribadian	Hukdis Tingkat Ringan	Juli 2023
1	Pengelola Sistem Database Pemasyarakatan	Hukdis Tingkat Ringan	Juli 2023
1	Petugas / Anggota Jaga	Hukdis Tingkat Ringan	Desember 2023

Sumber: Laporan Hukuman Disiplin dari Subseksi Pengelolaan Rutan Praya

Tabel 2 Potongan Tunjangan Kinerja Pegawai Rutan Praya Bulan Januari Sampai Juni 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Besar Potongan
Januari	21	2.396.830
Februari	29	4.776.125
Maret	26	4.386.300
April	32	4.684.960
Mei	32	7.966.885
Juni	22	2.301.489

Sumber: Laporan Tunjangan Kinerja dari Subseksi Pengelolaan Rutan Praya

Data awal diatas menunjukkan bahwa, penerapan hukuman disiplin dan pemotongan tunjangan kinerja pegawai, menunjukkan kurangnya efektifnya komunikasi dan sosialisasi kepada seluruh jajaran terkait dengan program perubahan dalam pembangunan zona integritas. Selain itu, peneliti juga menemukan indikasi peran sumber daya manusia atau pegawai kurang dalam mendukung implementasi pembangunan zona integritas sehingga pembangunan zona integritas itu terkesan dilakukan hanya oleh anggota tim pembangunan saja, sedangkan pegawai yang lain terlihat fasip dan cenderung abai terhadap tugas dan fungsinya, hal ini terlihat dari kurangnya pemahaman petugas front office mengani alur layanan pengaduan serta tidak mengetahui nomor layanan pengaduan.

Selain indikasi diatas, peneliti juga mendapati bahwa peran Petugas Penjaga Pintu Utama (P2U) dalam menerapkan standar penggeledahan badan dan barang terhadap

pegawai maupun pengunjung masih rendah. Dalam Permenkumham No. 33 Tahun 2015 tentang Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan dan Rumah Tahanan Negara salah satu tugas dari petugas penjaga pintu utama (P2U) ialah melakukan penggeledahan badan / barang terhadap setiap orang dan barang yang masuk kedalam Lapas/Rutan dengan tujuan untuk menghindari masuknya barang terlarang kedalam Lapas/Rutan.

Dari pengamatan awal peneliti menemukan kegiatan pemeriksaan badan dan barang oleh petugas penjaga pintu utama (P2U) tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan terkesan menyepelekan terutama terhadap sesama pegawai, karena bisa jadi handphone dan barang terlarang lainnya masuk ke dalam Rutan dengan prantara pegawai.

Kalau kita melihat pada pendapat George C Edward III bahwa efektifnya sebuah kebijakan dapat berjalan apabila bisa dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh jajaran (Pratama, 2022). Hasibuan dalam jurnalnya terkait implementasi kebijakan E-KTP dalam layanan administrasi kependudukan juga mengatakan bahwa kebijakan dapat berjalan sukses apabila dikomunikasikan dan dikoordinasikan dengan baik, mulai dari pembuat kebijakan dengan target kebijakan (Klau dkk., 2022). Dengan komunikasi yang baik juga akan memberikan pemahaman yang utuh bagi implementor kebijakan sehingga mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan, apa yang menjadi tujuan dan sasaran dari kebijakan yang akan dilaksanakan (Pramono, 2020).

Disamping komunikasi, sikap pelaksana kebijakan juga merupakan hal penting. George C Edward mengatakan dalam implelentasi kebijakan tidak boleh adanya kesenjangan antar pembuat dan implementator kebijakan (Andri & Illosa, 2023). George C. Edwar III (dalam Pramono, 2020) mengatakan peran struktur birokrasi juga tidak kalah pentingnya dalam mensukseskan implementasi kebijakan melalui penyediaan standar oprasional prosedur yang baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari beberapa indikasi diatas, peneliti kemudian merasa perlu untuk melakukan kajian lebih dalam terhadap implementasi kebijakan Pembangunan zona integritas budaya kerja pegawai pada Rutan Praya.

Metode

Penelitian yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif, yakni desain penelitian yang bertujuan untuk menilai keakuratan terhadap kejadian social tertentu (Singarimbun & Effendi, 1989). Dimana peneliti mengembangkan konsep yang didukung fakta namun tidak melakukan pengujian hipotesa. Penelitian kualitatif peneliti ambil karena sangat mudah untuk disesuaikan dengan kondisi lapangan, selain itu lebih peka terhadap perubahan pola atau nilai bahkan data yang ada di lapangan (Moelong, 2002:5). Untuk memberikan Gambaran yang lebih rinci terhadap objek penelitian, maka interpretasi langsung dari kejadian memperoleh prioritas yang tinggi dalam penelitian kualitatif dari pada interpretasi terhadap pengukutan data.

Untuk instrument penelitian peneliti menggunakan pedoman wawancara, data yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut kemudian dilakukan reduksi, penyajian sampai pada tahap Kesimpulan sesuai dengan teori dari Miles dan Huberman. sedangkan untuk informan penelitian dibagi kedala dua sumber yakni: 1) Data primer, merupakan data yang diperoleh dari penelitian lapangan dengan metode wawancara. Dalam penelitian ini data

primer menyangkut jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan. 2) Data skunder, merupakan data yang didapatkan melalui studi Pustaka dari buku-buku, laporan-laporan dan jurnal-jurnal yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang diteliti.

Hasil Dan Pembahasan

Implementasi Pembangunan Zona Integritas Pada Satuan Kerja Rutan Praya

Pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani pada Rutan Praya dimulai pada tahun 2019 sebagai tindak lanjut dari Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2019 Tentang Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pembangunan zona integritas pada awalnya adalah sebuah kontestasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang ditujukan kepada seluruh Kementerian/Lembaga untuk mempercepat tercapainya reformasi birokrasi di Indonesia.

Pencanangan Pembangunan zona integritas di awali dengan pendeklarasian pembangunan zona integritas pada satuan kerja yang diikuti dengan pendaftaran fakta integritas dan komitmen bersama kepala satuan kerja beserta seluruh jajaran yang isinya melaksanakan pelayanan yang profesional, akuntabel, transparansi, tanpa pungli dan gratifikasi dengan mengacu pada standar pelayanan sesuai dengan peraturan dan perundang- undangan. Setelah deklarasi Pembangunan zona integritas, kepala Rutan Praya membentuk kelompok kerja (Pokja) Pembangunan zona integritas untuk menangani enam 6 area perubahan yakni: 1) Manajemen Perubahan, 2) Penataan Tata Laksana, 3) Pengutuhan Sumber Daya Manusia, 4) Pengautan Akuntabilitas, 5) Penguatan pengawasan, dan 6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Untuk menilai apakah implementasi kebijakan pembangunan zona integritas dalam mengubah budaya kerja pegawai sudah berjalan dengan baik, peneliti menggunakan konsep implementasi kebijakan menurut George C Edward III yakni:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor penting dalam memberikan dampak terhadap implelentasi pembangunan zona integritas, peran komunikasi sangat penting dalam menentukan output pembangunan yang diharapkan. Suksesnya pembangunan zona integritas akan bisa terwujud apabila kepala satuan kerja dan pejabat struktural beserta jajarannya mampu memahami dengan baik apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Pemahaman yang mendalam terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi akan diperoleh dari komunikasi yang baik antara unsur-unsur didalam organisasi. Ada tiga tolak ukur yang bisa digunakan dalam menganalisis apakah komunikasi yang terjalin dalam unsur-unsur organisasi berjalan dengan baik yakni (Bhakti, 2016):

- a. Transmisi, penyampaian komunikasi yang baik mampu menghasilkan sebuah implementasi yang baik pula. Salah paham antara unsur-unsur dalam organisasi sering terjadi diakibatkan oleh penyampaian komunikasi yang kurang baik dan birokrasi yang terlalu panjang serta membutuhkan waktu yang lama menyebabkan informasi mandek di tengah jalan.

- b. Kejelasan, informasi yang diterima oleh pemangku kepentingan berserta jajaran dibawahnya harus jelas dan tidak membungkungkan.
- c. Konsistensi, informasi yang diberikan harus dilaksanakan terus menerus dan memiliki kejelasan didalam pelaksanaannya tidak berubah-ubah yang nantinya dalam menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaannya.

Untuk mendapatkan informasi yang baik, perlu dibangun system komunikasi yang baik antara subseksi dan urusan. Semakin baik hirarki komunikasi dalam organisasi maka informasi yang didapatkan akan tersampaikan dengan jelas sehingga tidak mengaburkan apa yang menjadi tujuan dari informasi tersebut, karena tidak sedikit orang yang kurang memahami mekanisme komunikasi yang baik memberikan dampak terhadap keambiguan kebijakan yang akan dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan secara pribadi dari implementasi kebijakan yang akan dilaksanakan.

Faktor komunikasi memberikan dampak terhadap penerimaan pegawai dalam implementasi kebijakan pembangunan zona integritas, sehingga kualitas komunikasi yang baik perlu dibangun agar efektivitas pembangunan zona integritas dapat berjalan sesuai dengan target yang diinginkan. Teknik komunikasi antara subseksi dan urusan pada Rutan Praya harus dibangun agar informasi yang diterima oleh setiap pegawai yang ada tidak membungkungkan dan dapat dipahami dengan mudah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, komunikasi dalam pembangunan zona integritas tidak memiliki kendala yang berarti, namun memang pemahaman terhadap konsep dan pandangan mengenai implementasi pembangunan zona integritas oleh masing-masing pegawai belum utuh, terlebih para pegawai senior yang kurang responsif dan adaptif dinamika perubahan organisasi.

2. *Sumber Daya*

Organisasi akan mampu berjalan dengan baik apabila didukung oleh sumber daya yang baik pula, sumber daya merupakan penggerak berjalannya organisasi sebagai suatu sistem terintegrasi yang bersifat ekonomi dan teknologis. Secara ekonomi sumber daya berhubungan dengan biaya atau penggajian pegawai yang dikeluarkan oleh organisasi pemerintahan yang menggambarkan kinerja dan kemampuan yang dimiliki. Sementara teknologi berhubungan dengan daya transformasi organisasi.

Edward III dalam Agustino (2006:158-159), menerangkan pentingnya sumber daya (*resource*) dalam implementasi kebijakan, indicator pentingnya peran sumber daya dalam proses implementasi dapat dilihat dari empat hal yakni:

- a. Staf, sumber daya utama dalam implementasi adalah pegawai, tidak berjalananya sebuah kebijakan dalam organisasi disebabkan oleh tidak cakapnya pegawai dalam memahami tugas dan fungsi, tidak kompeten dan tidak menunjukkan kinerja yang baik. Sedangkan dalam melakukan implementasi terutama yang berhubungan dengan perubahan dan budaya kerja pegawai dibutuhkan pegawai yang mampu berpikir cepat, tepat, inovatif dan memiliki kemampuan responsif dan adaptasi yang baik terhadap setiap perubahan.
- b. Informasi, informasi disini dibedakan kedalam dua bentuk yakni: pertama, informasi mengenai teknik kebijakan itu dilaksanakan, kedua informasi mengenai ketaatan dari para pegawai terhadap kebijakan yang sudah ditetapkan.

- c. Wewenang, dalam implementasi kedudukan wewenang harus jelas, terlebih bagi kepala pelaksanaan kebijakan, karen Ketika kejelasan wewenang tidak ada maka kekuatan bagi kepala pelaksana implementasi tidak akan berjalan dengan baik. Sehingga diperlukan orang yang tepat untuk mengembang wewenang tersebut sehingga dalam mengimplementasikan kebijakan tidak terjadi penyelewengan.
- d. Fasilitas, fasilitas saranan dan prasarana merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan, walaupun pimpinan organisasi mempunyai pegawai yang handal, cakap dan kompeten namun tidak didukung oleh saranan dan prasarana yang baik maka implementasi tidak akan bisa dijalankan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa dukungan sumber daya baik sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana masih belum maksimal. Dalam segi sumber daya manusia perlua dilakukan penambahan tidak hanya pada segi kuantitas tetapi juga pada segi kualitas, kualitas dalam pemahaman birokrasi, teknologi serta budaya kerja yang kompeten. Sedangkan dalam segi anggaran dan kebutuhan sarana dan prasarana perlu dilakukan perencanaan yang matang sehingga pegawai memiliki motivasi dalam melakukan perubahan budaya kerja.

3. Disposisi

Kebijakan akan berjalan dengan baik apabila kebijakan tersebut dapat diterima dengan baik oleh pelaksana kebijakan maupun target kebijakan. Bagi organisasi public terlebih satuan kerja sebagai lingkup terkecil dalam organisasi, penerimaan dan penolakan pegawai terhadap kebijakan pembangunan juga merupakan faktor penting dalam suksesnya pembangunan zona integritas di Rutan Praya. Karena pembangunan zona integritas bersifat menyeluruh sehingga tidak bisa hanya dilaksanakan oleh pejabat struktural maupun tim pembangunan zona integritas itu sendiri, namun harus melibatkan semua pegawai yang ada pada Rutan Praya. George C Edward III memfokuskan diri pada dua aspek penting mengenai sikap atau pandangan pegawai terhadap implementasi kebijakan yakni:

- a. Pengangkatan birokrasi, sikap implementor mampu menimbulkan hambatan dalam jalannya implementasi apabila perangkat pegawai yang ada tidak mau menjalankan apa yang diperintahkan oleh pembuat kebijakan. Sehingga perlu sekali dalam pengangkatan anggota harus disyaratkan mempunyai dedikasi yang tinggi pada setiap kebijakan yang ada serta mampu memberikan pelayanan terbaik baik masyarakat.
- b. Insentif merupakan cara yang disarakan dalam mengatasi permasalahan sikap yang ditunjukkan oleh pelaksana kebijakan, dengan memberikan insentif dimungkinkan pelaksana kebijakan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga perlu diberikan penghasilan tambahan agar mereka bisa bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Sikap implementor dalam hal ini pejabat dan pegawai Rutan Praya menyambut baik implementasi pembangunan zona integritas dalam mengubah budaya kerja pegawai, namun sikap menerima terhadap kebijakan tidak hanya sebatas mulut sajan akan tetapi harus juga diwujudkan dalam aksi nyata melalui perubahan budaya kerja yang lebih disiplin, komitmen perubahan yang tinggi serta pemahaman SOP yang baik

4. Struktur Birokrasi

Birokrasi adalah institusi pelaksana kebijakan, birokrasi tidak hanya berada dalam struktur pemerintahan namun juga berada dalam organisasi-organisasi swasta, pendidikan dan sebagainya. Implementasi pembangunan zona integritas tentu melibatkan banyak pihak apabila birokrasi tidak mendukung dalam pelaksanaan pembangunan zona integritas di satuan kerja, maka pembangunan dalam satker tersebut tidak akan bisa berjalan secara efektif, sehingga keadaan dan kedudukan birokrasi sangatlah penting, sehingga setiap unsur yang ada harus mampu memahami struktur organisasi sebagai unsur utama dalam mengkaji sebuah implementasi kebijakan public.

Edward III dalam Winarno (2005:150) membagi birokrasi kedalam dua karakteristik yakni; “*Standard Oprational Prosedur (SOP) dan fragmentasi*”. SOP adalah perkembangan yang lahir dari tuntutan internal organisasi terkait dengan ketepatan dan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi public yang kompleks dan luas. Dengan memanfaat standar oprasional prosedur pegawai bisa mengoptimalkan waktu yang ada serta mampu beradaptasi dengan perubahan kinerja organisasi yang kompleks dan luas sehingga bisa mewujudkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam menerapkan aturan.

Sedangkan sikap fragmentasi menurut Edwad III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan fragmentasi sebagai proses penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Semakin besar dan panjang koordinasi yang diperlukan dalam melaksanakan sebuah kebijakan, maka akan semakin berkurang kemungkinan berhasilnya sebuah program dijalankan. Fragmentasi melahirkan pandangan yang sempit bagi banyak orang dan organisasi sehingga mampu menimbulkan konsekuensi pokok yang merugikan bagi keberhasilan implementasi suatu kebijakan (Diharja, dkk., 2022).

Capaian Pembangunan Zona Integritas Pada Satuan Kerja Rutan Praya

Implementasi pembangunan zona integritas pada satuan kerja ditandai dengan perubahan budaya kerja yang disiplin, penerapan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan standar oprasional prosedur, penerapan standar kinerja berbasis elektronik serta manajemen pegawai sesuai dengan analisis jabatannya. Dalam rangka menerapkan implementasi pembangunan zona integritas yang bertujuan untuk mengubah budaya kerja pegawai diperlukan upaya yang serius oleh anggota tim pembangunan zona integritas dalam melakukan perubahan dengan membuat program kerja perubahan diantaranya:

- a. Menerapkan standar *punishment* dan *reward* bagi pegawai.
- b. Melakukan sosialisasi standar oprasional prosedur kepada seluruh jajaran
- c. Menerapkan standar kinerja berbasis elektronik dalam kegiatan surat menyurat serta
- d. Menerapkan manajemen penempatan pegawai sesuai kompetensinya.

Indikator perubahan budaya kerja pegawai dalam pembangunan zona integritas pada Rutan Praya sesuai dengan penilaian dari tim penilai internal Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Nusa Tenggara Barat sebagai berikut:

Tabel 3 Indikator Program Perubahan Budaya Kerja Pegawai dalam Pembangunan Zona Integritas Pada Rutan Praya

Program Perubahan	Indikator	Nilai Kinerja	Waktu Pencapaian	
Peningkatan Pegawai	Disiplin	Persentase Kehadiran pelaksanaan apel pagi dan pulang, pengisian jurnal	100%	2023
Penerapan Operasional Prosedur	Standar	Persentase penerapan standar oprasional pelayanan	100%	2023
Layanan Kinerja Berbasis Elektronik	Berbasis	Persentase Penerapan administrasi surat menyurat menggunakan tanda tangan elektronik	100%	2023
Manajemen Pegawai		Persentase jumlah pegawai yang merangkap jabatan pegawai	100%	2023

Sumber: Laporan Tim Penilai Internal Kantor Wilayah (2023)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa standar persentase capaian perubahan budaya kerja pegawai tahun 2023 pada setiap indicator perubahan harus bernilai 100%.

Target pencapaian indicator perubahan budaya kerja pegawai pada Rutan Praya dan realisasinya sebagai berikut:

Tabel 4 Target Capaian Program Perubahan Budaya Kerja Pegawai dalam Pembangunan Zona Integritas Pada Rutan Praya

Program Perubahan	Target	Realisasi	Keterangan
Peningkatan Pegawai	Disiplin	100%	70% Masih terdapat pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin ringan, terdapat pemotongan tunjangan kinerja pegawai akibat tidak absen dan mengisi jurnal harian
Penerapan Operasional Prosedur	Standar	100%	70% Terdapat penerapan SOP yang tidak berjalan seperti penggeledahan badan dan barang pegawai saat melewati pintu utama
Layanan Kinerja Berbasis Elektronik	Berbasis	100%	75% Layanan persuratan belum menerapkan tanda tangan berbasis elektronik (TTE) sepenuhnya
Manajemen Pegawai		100%	75% Masih terdapat pegawai yang merangkap jabatan dan penempatan pegawai tidak sesuai jabatan dan uraian tugasnya

Sumber: Laporan Tim Penilai Internal Kantor Wilayah (2023)

Dari tabel di atas bisa disimpulkan bahwa empat target perubahan dalam implementasi pembangunan zona integritas terkait indicator perubahan budaya kerja pegawai pada Rutan Praya belum berjalan maksimal, ada beberapa indicator perubahan yang belum dilaksanakan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang sudah ditetapkan diantarnya masih terdapat pegawai yang merangkap jabatan pada subseksi pengelolaan, terdapat penempatan pegawai yang tidak sesuai jabatan dan uraian tugasnya pada subseksi pelayanan tahanan serta penerapan tanda tangan elektronik (TTE) pada layanan persuratan

masih belum 100%, hal ini disebabkan karena tidak semua pegawai atau subseksi memiliki akun tanda tangan elektronik.

Selain program perubahan, pembangunan zona integritas juga harus didukung oleh tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, semakin tinggi tingkat disiplin pegawai maka kinerja yang dihasilkan juga akan tinggi. Membangun budaya kerja tidak hanya mengacu pada kesiapan sarana dan prasarana penunjang, namun hal mendasar adalah bagaimana kesiapan sumber daya yang ada dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja yang positif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Tabel 5 Daftar Pegawai Yang Mendapatkan Hukuman Disiplin Pada Rutan Kelas IIB Praya Tahun 2023

Jumlah Pegawai	Jabatan	Jenis Hukdis	Alasan Hukdis	Bulan, Tahun Hukdis
1	Pengolah Data Kesehatan	Hukdis Tingkat Ringan	<i>Tidak menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik didalam maupun diluar kedinasan". (membuat / merekam Video dan mengupload di Media sisial (Status WhatsApp).);</i>	Juli 2023
1	Pengelola Pembinaan Kepribadian	Hukdis Tingkat Ringan	<i>Tidak menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik didalam maupun diluar kedinasan". (membuat / merekam Video dan mengupload di Media sisial (Status WhatsApp).);</i>	Juli 2023
1	Pengelola Sistem Database Pemasyarakatan	Hukdis Tingkat Ringan	<i>Tidak menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik didalam maupun diluar kedinasan". (membuat / merekam Video dan mengupload di Media sisial (Status WhatsApp).);</i>	Juli 2023
1	Petugas/ Anggota Jaga	Hukdis Tingkat Ringan	<i>Tidak melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat pemerintah yang berwenang dan Tidak menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap melanggar ketentuan Pasal 9 ayat 1 huruf a dan d, Peraturan</i>	Desember 2023

pemerintah Nomor 94 tahun 2021	<i>orang, baik di dalam maupun diluar kedinasan.</i> (Menerima imbalan dari Warga Binaan Berupa Rokok Malboro sebanyak 3 (tiga) bungkus karena telah mengembalikan HP yang telah disita dari warga binaan);
--------------------------------------	--

Sumber: Laporan Hukuman Disiplin dari Subseksi Pengelolaan Rutan Praya

Dari tabel diatas, kita dapat menyimpulkan bahwa masih terdapat permasalahan pelanggaran disiplin ringan terkait ketidaktiahan dalam melaksanakan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada Rutan Praya. Tingkat disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas juga dapat dilihat dari bagaimana pegawai tersebut menghargai waktu seperti pelaksanaan apel dan pengisian jurnal.

Tabel 6 Daftar Hadir Apel Staf

Subseksi	Jumlah Pegawai	Hadir	Tidak Hadir	Keterangan
Subseksi Pengelolaan	8	6	2	1. Izin 2. Tanpa Keterangan
Subseksi Pelayanan Tahanan	14	11	3	1. Telat 1. Telat 1. Telat
Kesatuan Pengamanan	9	8	1	1. Off pergantian piket

Sumber: Rekap data dari bidang kepegawaian diambil dari rata-rata tingkat kehadiran apel staf selama seminggu

Tabel 7 Daftar Hadir Apel Regu Jaga

Regu	Jumlah Anggota	Hadir	Tidak Hadir	Keterangan
Regu Jaga I	8	7	1	Telat
Regu Jaga II	9	6	3	Telat
Regu Jaga III	9	9	1	Izin
Regu Jaga IV	9	8	1	Telat

Sumber: Rekap data dari bidang kepegawaian diambil dari rata-rata tingkat kehadiran apel regu jaga selama seminggu

Tabel 8 Potongan Tunjangan Kinerja Pegawai

Bulan	Jumlah Pegawai	Besar Potongan	Alasan Pemotongan
Januari	21	2.396.830	Telat hadir, tidak mengisi jurnal, tanpa keterangan, pulang lebih awal
Februari	29	4.776.125	
Maret	26	4.386.300	
April	32	4.684.960	
Mei	32	7.966.885	
Juni	22	2.301.489	

Sumber: Laporan Tunjangan Kinerja dari Subseksi Pengelolaan Rutan Praya

Dari ketiga tabel diatas kita mendapatkan sebuah kesimpulan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai Rutan Praya masih kurang, sikap menghargai waktu dan kepedulian terhadap pengisian jurnal yang masih rendah memberikan pengaruh terhadap jumlah penghasilan bulanan pegawai, penghasilan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dan kurangnya sikap disiplin terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Hambatan dalam Implementasi Pembangunan Zona Integritas pada Rutan Praya

Berdasarkan pembahasan diatas peneliti mendapatkan beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi pembangunan zona integritas pada Rutan Praya berdasarkan pendapat dari George C Edward III yakni: “*Pertama*. Tidak adanya kejelasan otoritas dalam sebuah implementasi kebijakan yang disebabkan oleh berubahnya fungsi-fungsi tertentu kedalam lembaga atau fungsi yang berbeda. Antara Lembaga yang satu dan yang lainnya memiliki yuridiksi yang berbeda sehingga menyebabkan tugas-tugas utama akan ditelantarkan dalam berbagai agenda yang menumpuk”. “*Kedua*, pandangan yang sempit dari badan yang mungkin juga akan menghambat perubahan, jika suatu badan mempunyai fleksibilitas yang rendah dalam misi-misinya, maka badan itu akan berusaha mempertahankan esensinya dan besar kemungkinan akan menentang kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan perubahan.

Dari hasil wawancara peneliti terhadap tim pembangunan zona integritas sebagai motor penggerak perubahan budaya kerja menjelaskan apa saja yang menjadi kendala dalam proses implementasi pembangunan zona integritas dalam merubah budaya kerja antara lain:

- a. Dari pimpinan yang setiap satu atau dua tahun mengalami rotasi menyebabkan setiap kebijakan selalu berubah setiap waktu, hal ini akan menyebabkan program kerja yang sudah disusun dengan baik di kepemimpinan sebelumnya akan terganti dengan konsep pemimpinan yang baru
- b. Proses pembangunan zona integritas belum didukung oleh pemahaman dan konsep perubahan budaya kerja oleh semua pegawai terutama pegawai-pegawai senior yang sebentar lagi akan pension
- c. Tingkat disiplin pegawai yang masih rendah, disamping tingkat kepedulian pegawai akan pentingnya transformasi organisasi juga tidak diimbangi dengan tingkat kompetensi pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- d. Masih terdapatnya senioritas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, kondisi ini menyebabkan pekerjaan ditimpakan kepada beberapa pegawai.
- e. Pegawai tidak didukung oleh motivasi berupa kejelasan *reward* dan *punishment* sehingga pegawai yang memiliki potensi enggan memberikan ide dan gagasan, begitu juga sebaliknya pegawai yang malas enggan melakukan perubahan karena tidak diberikan hukuman.
- f. Pembangunan zona integritas belum bisa dirasakan manfaatnya oleh pegawai sehingga menganggap zona integritas hanyalah sebatas formalitas untuk menggugurkan kewajiban terhadap pimpinan.

Kesimpulan

Implementasi pembangunan zona integritas dalam mengubah budaya kerja pegawai pada Rutan Praya masih belum maksimal, hal ini disebabkan program perubahan belum terkomunikasikan dengan baik kepada seluruh pegawai, disamping itu kurangnya sumber

daya terutama sumber daya manusia berupa pemahaman konsep dan program perubahan yang belum utuh serta sumber daya sarana dan prasarana yang belum lengkap serta sikap pegawai yang belum menunjukkan adanya perubahan budaya kerja menyebabkan program perubahan tidak berjalan dengan maksimal.

Pencapaian program perubahan budaya kerja pegawai dengan melihat empat indicator perubahan sudah dilaksanakan dengan hasil yang baik, namun capaian indicator perubahan tersebut tidak didukung oleh tingkat kedispilinan pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Faktor penghambat implemantasi pembangunan zona integritas dalam mengubah budaya kerja pegawai diantaranya tim pembangunan zona integritas belum didukung oleh pemahaman secara utuh mengenai nilai-nilai perubahan, tidak ada kewenangan jelas kepada tim pembangunan dalam menetapkan program perubahan yang akan dijalankan serta kurangnya sarana dan prasarana penunjang program perubahan.

Daftar Pustaka

- Andri, M. J., & Illosa, A. (2023). Analisis Reformasi Birokrasi Melalui Zona Integritas Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial (JEIS)*, 2(01), 59-67.
- Bhakti, E. G. (2016) *Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan prestasi Kerja di Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Berau* (Magister Thesis, Universitas Terbuka).
- Diharja, U., Yanti, D., Sasongko, R. N., & Kristiawan, M. (2022). Implementation of Character Education in Elementary School Using the QR Code During the Covid-19 Pandemic. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 27(2), 97-107.
- Klau, F., Kase, P., & Daulay, P. (2022). Strategi Peningkatan Kinerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kefamenanu Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Nusa Tenggara Timur Dalam Mendapatkan Predikat Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(2), 941-948.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja. Rosdakarya.
- Moron, L. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Ikamala. *Jurnal Kompetitif*, 12(1), 1-14.
- Pangestika, A. W. (2018). *Implementasi Penanaman Nilai Integritas pada Peserta Didik Melalui Program Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) di SD Negeri 1 Sokanegara* (Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Purwokerto).
- Permenkumham Nomor 11 Tahun 2022 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
- Permenkumham No. 33 Tahun 2015 tentang Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan dan Rumah Tahanan Negara

- Pramono, J. (2020). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Surakarta: UNISRI Press.
- Pratama, R. Y. (2022). *Implementasi Pembangunan Zona Integritas di Lembaga Permasarakatan (Lapas) Terbuka Kelas III Rumbai* (Doctoral dissertation, Universitas Lancang Kuning).
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S.
- Tarigan, P. B. (2018). Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi & Birokrasi Bersih dan Meyalani. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Winarno, B. (2008). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Jakarta: Media Pressindo