READINESS FOR CHANGE
DI KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH MENUJU WILAYAH BEBAS KORUPSI (WBK) DAN WILAYAH BIROKRASI BERSIH MELAYANI (WBBM)

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen

Disusun Oleh :

Imam Triyuniadi

20402000027

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG 2022

TESIS

READINESS FOR CHANGE DI KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH MENUJU WILAYAH BEBAS KORUPSI (WBK) DAN WILAYAH BIROKRASI BERSIH MELAYANI (WBBM)

Disusun Oleh :

Imam Triyuniadi

20402000027

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2022

Pembimbing,

Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM.

READINESS FOR CHANGE

DI KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH MENUJU WILAYAH BEBAS KORUPSI (WBK) DAN WILAYAH BIROKRASI BERSIH MELAYANI (WBBM)

Disusun Oleh :

Imam Triyuniadi

20402000027

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 24 Agustus 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing	Penguji
Dr. H. Ardian Adhiatma, SE.,MM	Prof. Hj.Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D

Dr. H. Marno Nugroho, MM

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Agustus 2022

Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE.,M.Si

Ketua Program Studi Magister Manajemen

PERNYATAAN KEASLIAN THESIS

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Imam Triyuniadi

NIM : 20402000027

Menyatakan bahwa thesis dengan judul : **"*Readiness for change* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM)"** adalah hasil karya saya sendiri.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam thesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik thesis yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah – olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Semarang, Agustus 2022

Dosen Pembimbing	Memberi Pernyataan
Dr. H. Ardian Adhiatma, SE.,MM.	**Imam Triyuniadi**

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Imam Triyuniadi
NIM	:	20402000027
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir~~/~~Skripsi~~/Tesis/~~Disertasi~~* dengan judul :

READINESS FOR CHANGE

DI KEJAKSAAN TINGGI JAWA TENGAH MENUJU WILAYAH BEBAS KORUPSI (WBK) DAN

WILAYAH BIROKRASI BERSIH MELAYANI (WBBM)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 8 September 2022

Yang menyatakan,

Imam Triyuniadi

NIM. 20402000027

*Coret yang tidak perlu

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

"Awali semua aktivitas dengan Bismillah agar bernilai ibadah""Jangan katakan besok apa yang bisa kita lakukan hari ini" "Lakukan hal yang benar, bukan hal yang mudah" "Lakukan yang terbaik, maka kita akan dapatkan hasil yang terbaik" "Lakukan setiap hal yang bermanfaat untuk orang lain maupun diri sendiri""Ambil setiap tantangan yang kamu bisa, karena itu hanya datang sekali" "Jangan pernah berhenti berusaha sebelum Allah bilang cukup"

PERSEMBAHAN

"Sujud syukur kusembahkan kepadaMu ya Allah, Tuhan Yang Maha Agung dan Maha Tinggi. Atas takdirmu saya bisa menjadi hamba yang berpikir, berilmu, beriman dan bersabar. Semoga keberhasilan ini menjadi satu langkah awal untuk masa depanku, dalam meraih cita-cita saya"

"Dengan ini saya persembahkan karya ini untuk, Ayahanda. Terima kasih atas kasih sayang yang berlimpah dari mulai saya lahir, hingga saya sudah sebesar ini. Lalu teruntuk Bunda, terima kasih juga atas limpahan doa yang tak berkesudahan. Serta segala hal yang telah Bunda lakukan, semua yang terbaik"

"Terima kasih untuk kakak-kakak saya yang luar biasa, dalam memberi dukungan dan doa yang tanpa henti. Kakak-kakak yang selama ini sudah menjadi saudara sekaligus sahabat bagi saya. Kalian adalah tempat saya berlari ketika saya merasa tidak ada yang memahami di luar rumah"

"Terima kasih yang tak terhingga untuk dosen pembimbing, Bapak yang dengan sabar membimbing saya selama menyelesaikan thesis ini. Terima kasih juga untuk semua pihak yang mendukung keberhasilan thesis saya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu"

ABSTRAK

Reformasi birokrasi merupakan salah satu langkah awal mendukung program pemerintah untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan organisasi instansi pemerintah yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan professional dalam mewujudkan *good governance dan clean government* untuk mewujudkan instansi pemerintah yang bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), maka instansi pemerintah dalam membangun Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) diperlukan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) bagaimana para pelaku individu bereaksi terhadap perubahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran bagaimana kesiapan pegawai untuk berubah di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) serta untuk mengetahui faktor apa saja yang menentukan keberhasilan *readiness for change* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan populasi penelitian sebagian pegawai dan masyarakat berdasarkan pendekatan fenomena yang ada melalui observasi dan wawancara untuk mengetahui bagaimana *readiness for change* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) untuk meningkatkan kinerja para pegawai maupun kinerja organisasi. Instrument penelitian ini adalah wawancara dengan pertanyaan kepada narasumber yang terdiri dari pegawai dan masyarakat. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara umum para pegawai menunjukkan kesiapan untuk bisa mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah adalah faktor *principal support* yaitu faktor yang sangat berpengaruh bagi kesiapan para pegawai untuk menghadapi perubahan dikarenakan pimpinan instansi memberikan keteladanan pimpinan dalam kedisiplinan kepada suluruh pegawai sebagai *role model* dan faktor *discrepancy* (perbedaan antara kondisi sekarang dengan yang sebelumya dan yang diharapkan) bahwa perubahan ke arah yang lebih baik merupakan hal yang diharapkan dan diinginkan oleh pegawai agar instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi lebih baik serta dapat mengubah pola pikir pegawai, mekanisme dan budaya kerja serta dapat menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Kata kunci: Kesiapan untuk berubah, Wilayah Bebas Korupsi (WBK), Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM), reformasi birokrasi, korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

ABSTRACT

Bureaucratic reform is one of the first steps to support government programs to organize a good, effective and efficient system of organizing government agencies so that they can serve the community quickly, accurately, and professionally in realizing good governance and clean government to create clean government agencies. of Corruption, Collusion and Nepotism (KKN), then government agencies in building Integrity Zones towards Corruption Free Areas (WBK) and Clean and Serving Bureaucratic Areas (WBBM) require readiness for change (readiness for change) how individual actors react to changes the. This study aims to describe how the readiness of employees to change in the Central Java High Prosecutor's Office towards the Corruption Free Area (WBK) and the Clean and Serving Bureaucratic Region (WBBM) and to find out what factors determine the success of readiness for change at the Central Java High Court. . This research is a qualitative research with a research population of some employees and the community based on the existing phenomena approach through observation and interviews to find out how the readiness for change in the Central Java High Court towards a Corruption Free Area (WBK) and a Clean and Serving Bureaucratic Region (WBBM) for improve the performance of employees and organizational performance. The instrument of this research is interviews with questions to informants consisting of employees and the community. The results showed that in general the employees showed readiness to be able to realize a Corruption-Free Area (WBK) and a Clean and Serving Bureaucratic Area (WBBM) at the Central Java High Court. because the agency leadership provides exemplary leadership in discipline to all employees as a role model and discrepancy factor (the difference between the current condition and the previous and expected) that changes for the better are things that are expected and desired by employees so that the Central Java High Prosecutor's Office become better and can change the mindset of employees, work mechanisms and culture and can create bureaucratic reforms that are free from corruption, collusion and nepotism (KKN).

Keywords: *readiness for change, Corruption Free Area (WBK), Clean Serving Bureaucratic Area (WBBM), bureaucratic reform, corruption, collusion and nepotism (KKN).*

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan nikmat-Nya yang luar biasa, karena atas kuasa-Nya lah penulis bisa menyelesaikan penelitian thesis ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE.,M.Si. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE.,MM. Selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik bahkan seperti bapak penulis sendiri.
4. Semua Narasumber baik pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah maupun masyarakat yang berkunjung di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah yang telah berbagi informasi yang luar biasa dan telah meluangkan waktunya yang sangat berharga untuk diwawancarai.
5. Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung. Yang telah memberikan ilmu yang insya Allah bermanfaat terlebih sebagai pedoman penyusunan thesis ini.
6. Semua staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Yang telahmembantu dalam urusan administrasi dan akademis.
7. Keluarga tercinta, Bapak, Ibu, Kakak, Kakak Ipar yang tidak henti – hentinya memberi motivasi dan dukungan serta do'a terbaiknya.
8. Teman – teman terdekat, sahabat serta rekan kerja dan teman – teman sekelas angkatan 69 Magister Manajemen Unissula yang telah memberi semangat serta teman terbaik saya selama kuliah.

9. Semua orang yang sudah terlibat dalam penyusunan thesis ini.

Tidak ada manusia yang sempurna, tidak ada juga pekerjaan yang sempurna. Sehingga penulis menyadari masih terdapat kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan thesis ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dibutuhkan untuk menyempurnakan penelitian thesis ini. Mudah – mudahan thesis ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan tambahan informasi serta ide yang baru untuk penelitian maupun implementasi di masa depan.

Wassalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh

Semarang, Agustus 2022

Penulis

Imam Triyuniadi

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
HALAMAN PENGESAHAN II iii
PERNYATAAN KEASLIAN THESIS iiv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Rumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian 9
1.4 Manfaat Penelitian 9
1.4.1 Manfaat Teoritis 9
1.4.2 Manfaat Praktis 9
BAB II KAJIAN PUSTAKA 10
2.1 *Readiness For Change* 10
2.1.1 Definisi *Readiness For* Change 10
2.1.2 Kesiapan Untuk Berubah 11
2.2 Manajemen Perubahan 14
2.2.1 Pengertian Manajemen Perubahan 14

2.2.2 Jenis – jenis Manajemen Perubahan 15
2.2.3 Kesiapan Individu Untuk Berubah 16
2.2.4 Kesiapan Organisasi Untuk Berubah.....18
2.2.5 Manajemen Perubahan dalam WBK dan WBBM.....20
2.3 Perubahan Organisasional.....22
2.4 Pelaksanaan Program Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah.....25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 27
3.1 Jenis Penelitian..... 27
3.2 Narasumber 28
3.3 Sumber Data..... 29
3.4 Metode Pengumpulan Data 29
3.4.1 Observasi 29
3.4.2 Wawancara..... 30
3.4.3 Dokumentasi 33
3.5 Teknik Analisis 33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 37
4.1 Deskripsi Narasumber 38
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan..... 39
4.2.1 Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.....39
4.2.2 Hasil Penelitian Readiness For Change..... 61
Q1 : Pemahaman tentang *Discrepancy*..... 65
Q2 : Pemahaman tentang *Appropriateness* 70
Q3 : Pemahaman tentang *Efficacy*..... 75
Q4 : Pemahaman tentang *Principal Support*..... 83
Q5 : Pemahaman tentang *Valence*..... 86
BAB V PENUTUP..... 99
5.1 Simpulan..... 99
5.2 Saran..... 101
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang..... 105
DAFTAR PUSTAKA 106

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Item Wawancara 32
Tabel 4.1 Deskripsi Narasumber 38
Tabel 4.2 Hasil Penelitian 61
Tabel 4.3 Pernyataan Mengenai *Discrepancy* 65
Tabel 4.4 Pernyataan Mengenai *Appropriateness* 70
Tabel 4.5 Pernyataan Mengenai *Efficacy* 75
Tabel 4.6 Pernyataan Mengenai *Principal Support* 83
Tabel 4.7 Pernyataan Mengenai *Valence* 86

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lewin's Change Model 23

Gambar 4.1 Komponen Pembangunan ZI 43

Gambar 4.2 Implementasi Manajemen Perubahan Pembentukan Tim Kerja .. 49

Gambar 4.3 Dokumen Rencana Pembangunan Zona Integritas 50

Gambar 4.4 Pemantauan dan Evaluasi Pembanguan WBK dan WBBM 50

Gambar 4.5 Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja 50

Gambar 4.6 Program Penguatan Ketatalaksanaan 51

Gambar 4.7 Penguatan Ketatalaksanaan E-Office dan E-Goverment 53

Gambar 4.8 Penguatan Ketatalaksanaan Keterbukaan Informasi Publik 54

Gambar 4.9 Implementasi Penataan Manajemen SDM 55

Gambar 4.10 Penguatan Akuntabilitas Kinerja 57

Gambar 4.11 Penguatan Pengawasan 58

Gambar 4.12 Peningkatan Kualitas Layanan Publik 60

Gambar 4.13 Pembagian Zona Pelayanan Publik 60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Siklus kehidupan organisasi tidak lepas dari perubahan organisasi (Volaka, 2013). Pendapat ini menandakan bahwa perubahan merupakan hal yang pasti dalam kehidupan organisasi. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur manajemen baru, penggabungan re-organisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu *(disruptive)* yang sangat signifikan (Davidson, 2005). Hal-hal yang sering disebut sebagai dasar ataupun penyebab diperlukannya perubahan pada organisasi pemerintahan, antara lain adalah tuntutan peningkatan efisiensi serta sarana pelayanan, keterbukaan informasi, dan kemajuan teknologi. Selain itu, pergeseran aspek politik, ekonomi, dan sosial, juga baik secara langsung maupun tidak, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan cara melakukan perubahan – perubahan tertentu. Agar usaha usaha perubahan efektif, diperlukan pengetahuan yang cukup mengenai perubahan itu sendiri, tujuan dan manfaat yang diperoleh jika melakukan perubahan, pengelolaan perubahan, serta hambatan –hambatan yang mungkin terjadi ketika melakukan perubahan, demi efektivitas usaha – usaha perubahan mereka.

Pada organisasi pemerintahan, pelaksanaan perubahan ditandai dengan mulai dilaksanakannya reformasi birokrasi sejak tahun 2008. Untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut, selain dibutuhkan kebijakan – kebijakan baru yang sesuai dengan tuntutan perubahan, diperlukan pula suatu pedoman dalam pengelolaan program – program perubahan. Salah satu kebijakan penting dalam rangka reformasi birokrasi yang telah dirubah pemerintah dan DPR adalah manajemen kepegawaian, yaitu dengan ditetapkannya Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Penetapan Undang – Undang ini dimaksudkan untuk memperbaiki pelaksanaan manajemen kepegawaian yang sebelumnya yang dianggap belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang sesuai. Dengan Undang Undang ASN (Aparatur Sipil Negara) ini diharapkan Pegawai Negeri Sipil dapat menjadi bagian dari reformasi birokrasi, dapat mengelola dan mengembangkan dirinya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu langkah awal mendukung program pemerintah untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan organisasi pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan professional dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government* menuju aparatur sipil negara yang bersih dan bebas dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), meningkatnya pelayanan prima serta meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Dalam perjalanannya, terdapat kendala yang dihadapi diantaranya adalah penyalahgunaan wewenang, praktek KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), diskriminasi dan lemahnya

pengawasan. Guna menghilangkan perilaku penyimpangan anggota tersebut telah dilakukan langkah-langkah strategis melalui pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Sebagai bentuk komitmen perubahan untuk menciptakan zona integritas, tak hanya pegawai yang melakukan penandatanganan pakta integritas. Proses pencanangan pembangunan zona integritas juga harus dilaksanakan secara terbuka dan dipublikasikan secara luas. Hal ini bertujuan agar semua pihak, baik aparat penegak hukum, pengawas pelayanan publik, tak terkecuali masyarakat luas, dapat memantau, mengawal dan mengawasi, bahkan berperan aktif dalam mewujudkan reformasi birokrasi pada instansi pelayanan publik, khususnya pada tujuan pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Lantas apa yang dapat dilakukan instansi yang telah melakukan pencanangan pembangunan zona integritas, agar pencanangan tersebut tak hanya sekedar "formalitas" belaka, dan pembangunan zona integritas menjadi nyata adanya. Tentu instansi harus mempersiapkan banyak hal, seperti menyiapkan komponen yang harus segera dibangun untuk menunjang proses percepatan reformasi birokrasi tersebut. Misalnya menyiapkan program yang harus segera dilaksanakan yang masuk dalam kategori perbaikan, seperti manajemen perubahan, manajemen sumber daya manusia, penguatan pengawasan, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan komponen perbaikan lainnya, sebagai kompenen pengungkit untuk mendapatkan hasil berupa pemerintah yang bersih dan bebas KKN.

Jika dilihat berdasarkan urutan letak komponen perbaikan untuk

melaksanakan pembangunan zona integritas, aspek manajemen perubahan diletakkan pada urutan pertama. Menurut Penulis, hal ini dapat diartikan bahwa untuk mencapai keberhasilan pembangunan zona integritas pada komponen lain, manajemen perubahanlah pintu masuk melakukan reformasi birokrasi. Bagaimana tidak, pada komponen pengungkit manajemen perubahan, terdapat tugas yang cukup berat dan mendasar, yakni mengubah secara sistematis dan konsisten setidaknya 3 (tiga) hal penting, yakni mekanisme kerja, pola pikir (*mind set*), dan budaya kerja (*culture set*). Perubahan mekanisme kerja dalam suatu proses pelayanan publik tentu menjadi hal yang penting. Bagaimana tidak, mekanisme kerja yang terstruktur dan terukur pasti secara tidak langsung akan berdampak pada kualitas produk pelayanan publik. Begitu juga sebaliknya, mekanisme kerja yang 'serampangan' akan berkontribusi besar pada buruknya hasil pelayanan publik yang diselenggarakan. Mekanisme kerja sendiri berasal dari internal penyelenggara, namun berdampak secara eksternal ke masyarakat pengguna layanan. Oleh sebab itu dibutuhkan perubahan dalam mekanisme kerja dalam suatu instansi yang telah melakukan pencanangan pembangunan zona integritas. Mekanisme kerja juga tak terlepas dari penerapan standar operasional prosedur, karena dapat membuat mekanisme kerja akan berjalan sesuai alur yang telah disusun, tak heran jika penerapan standar operasional prosedur menjadi salah satu bagian pengungkit dalam kategori penataan tatalaksana, untuk menuju berhasilnya pembangunan zona integritas. Dengan terwujudnya manajemen kerja, berubahnya pola pikir dan terinternalisasinya budaya kerja yang baik, diharapkan bagian manajemen perubahan sebagai pengungkit terbangunnya zona integritas menuju Wilayah Bebas

dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) akan mempercepat proses reformasi birokrasi sebagaimana yang diharapkan Presiden dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Mengingat pemerintah menargetkan visi reformasi birokrasi di tahun 2025 terwujud pemerintahan kelas dunia, dengan wujud pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi, mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat, dan mewujudkan manajemen pemerintahan yang demokratis, sehingga mampu mendororong terealisasinya tata pemerintahan yang baik tahun 2025.

Kesediaan untuk berubah (*Readiness to Change*) akan terjadi apabila sesuatu inovasi atau program pembangunan di dalam masyarakat, maka yang sering terjadi adalah sebagian orang sangat cepat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut (berubah perilakunya).Tetapi sebagian orang sangat lambat untuk menerima perubahan tersebut. Hal ini disebabkan setiap orang mempunyai kesediaan untuk berubah yang berbeda-beda (Notoatmodjo, 2011). Kesiapan merupakan keseluruhan kondisi seseorang yang membuatnya siap untuk memberikan respon atau jawaban dalam cara tertentu terhadap suatu situasi. Penyesuaian kondisi pada suatusaat akan berpengaruh atau kecenderungan untuk memberi respon (Slameto, 2010).

Change Management atau Manajemen Perubahan adalah proses pendekatan secara terstruktur dalam menangani transisi dari suatu kondisi menuju kondisi lain yang diinginkan. Proses *Change Management* diperlukan saat melakukan kegiatan memperbaiki kinerja bisnis atau organisasi, misalnya menerapkan cara kerja baru. Di era saat ini organisasi dituntut untuk melakukan

perubahan-perubahan atau melakukan trasnformasi organisasi agar dapat bertahan ditengah persaingan yang ketat. Setiap organisasi harus terus tumbuh dalam jangka panjang dengan memberikan nilai bagi semua pemangku kepentingan. Dalam menghadapi perubahan ada individu yang menanggapi positif sebagai tantangan dan ada yang malah bereaksi negatif dan menjadi sumber konflik.

Perubahan organisasional merupakan suatu proses yang kompleks, yang memerlukan dukungan dan komitmen dari banyak pihak. Akibatnya hanya sebagain kecil organisasi yang berhasil mencapai tujuan – tujuan perubahan mereka (Kolter, 2008). Berdasarkan estimasi yang optimistik, hanya sekitar 30-40 % usaha perubahan yang berhasil mencapai tujuan yang dimaksud (Golembiewski, 2000, dalam Kim, et al., 2011). Banyak faktor yang mempengaruhi atau menjadi penyebab tingginya tingkat kegagalan dalam perubahan. Salah satu faktor yang utama adalah sikap dari karyawan (sebagai pelaku dan pihak yang mengalami perubahan) terhadap perubahan (Jones et al., 2005). Artinya bahwa sikap terhadap perubahan merupakan hal yang penting yang menentukan keberhasilan implementasi program perubahan. Oleh karena itu, sikap terhadap perubahan haruslah mendapat perhatian dan penekanan yang cukup dalam proses perubahan. Dalam penelitian mengenai sikap terhadap perubahan, *readiness for change* (RFC) atau kesiapan untuk berubah merupakan sikap positif terhadap perubahan yang paling banyak diperbincangkan (Rafferty et al., 2013). Upaya perubahan dalam suatu organisasi kerap kali terkendala oleh adanya penolakan dari orang – orang di dalam organisasi (kotter, 1997). Selain itu juga karena ketidakmampuan atau keengganan untuk mendiskusikan atau menerima perubahan organisasi yang dirasa

dalam beberapa cara seperti mengancam atau merusak individu (Huczynski and Buchanan, 2007).

Oreg et al., (2011), menyebutkan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya mengenai perubahan lebih banyak menekankan pada bagaimana organisasi mempersiapkan diri, mengimplementasi, dan bereaksi terhadap perubahan organisasional, namun inti dari kegiatan perubahan dan juga penentu utama dari keberhasilan perubahan adalah bagaimana para pelaku perubahan bereaksi terhadap perubahan tersebut. Hal yang sama dinyatakan oleh Vakola & Nikolaou (2004) yang menyebutkan bahwa penelitian tentang perubahan organisasional umumnya fokus pada faktor-faktor organisasional dan cenderung mengabaikan isu-isu yang berorientasi pada orang *(personoriented)*, sehingga penelitian perubahan organisasional pada individu (terutama mengenai sikap mereka) masih terbatas.

Atas dasar penelitian tersebut peneliti tertarik untuk meneliti *Readiness for change* (Kesiapan untuk Berubah) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Melihat kondisi ini tidak semua individu atau pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah siap mengikuti adanya perubahan dalam organisasi dikarenakan belum terbiasa mengikuti adanya perubahan mekanisme kerja, pola pikir kerja dan budaya kerja lama menuju pola kerja yang baru, semisal adanya mekanisme kerja baru dalam hal pelayanan publik yaitu adanya tempat Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Tidak semua pegawai itu memahami pencanangan Wilayah Bebas dari

Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah di tahun 2019 karena merupakan hal yang baru dan pegawai akan siap ketika mendapat pendampingan dan supervisi dan itu tidak didapatkan di tahun 2019, dan mengapa perlu diteliti karena pencanangan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) lebih kepada perubahan mekanisme kerja, pola pikir kerja dan budaya kerja, dan setelah di tahun 2020 apakah dengan adanya pencanagan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memiliki pemaknaan yang sama antara anggota organisasi dan budaya organisasi yang diciptakan oleh pimpinan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana kesiapan untuk berubah *Readiness for change* bagi pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) ?
2. Faktor apa saja yang memberikan keberhasilan *Readiness for change* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan

dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui bagaimana *Readiness for change* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang menentukan keberhasilan *Readiness for change* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
2. Diharapkan secara praktis dari penelitian ini berguna untuk instansi yang ingin mengetahui seberapa jauh *Readiness for change* bagi Pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) yang akan mempercepat proses reformasi birokrasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Readiness For Change*

2.1.1 Definisi *Readiness For Change*

Readiness for change adalah suatu keadaan psikologis yang diartikan sebagai sikap, keyakinan dan niat mengahadapi perubahan (Riddell & Roisland, 2017). Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) menyimpulkan bahwa *readiness for change* merupakan hal yang memberikan kontribusi terhadap efektifitas implementasi dari perubahan yang dilakukan organisasi.

Weeks, Roberts, Chonko, dan Jones (2004) menyatakan bahwa *readiness for change* meningkatkan kinerja anggota organisasi. Hal yang sama disampaikan Anjani (2013) bahwa *readiness for change* mengakibatkan anggota organisasi menikmati apa yang dikerjakan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja anggota organisasi. Winardi dan Prianto (2016) menyamaikan hal yang sama bahwa *readiness for change* memberikan konstribusi terhadap anggota dalam meningkatkan kinerja pada setelah perubahan.

Dalton dan Gottlieb (2003) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam *readiness for change*. Hal-hal yang diperhatikan terkait kebutuhan apa yang diperlukan untuk perubahan, biaya dan kapan manfaat yang besar didapatkan. Maka dari itu, Holt dkk. (2007) menyebutkan bahwa

readiness for change dipengaruhi oleh perubahan apa yang mau dilakukan, bagaimana perubahan dilakukan, bagian mana yang dirubah dan karakteristik karyawan yang diminta untuk melakukan perubahan. Selain itu, kepercayaan juga menjadi salah satu hal yang mempengaruhi *readiness for change*.

Armenakis dkk. (1993) menyampaikan terdapat lima komponen dalam melihat *readiness for change*. Komponen *readiness for change* terdiri dari, pertama, keyakinan bahwa perubahan diperlukan organisasi. Kedua, adanya dukungan yang diberikan organisasi guna melaksanakan dan mensukseskan perubahan. Ketiga, percaya bahwa anggota organisasi mampu merealisasikan perubahan yang dilakukan. Keempat, menyakini perubahan yang dilakukan menjadi cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di organisasi. Kemudian yang terakhir, perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi anggota organisasi.

Berdasarkan berbagai penejelasan disimpulkan bahwa *readiness for change* merupakan suatu keadaan dimana anggota organisasi merasa harus menerapkan perubahan dengan percaya pada kemampuan untuk melakukan perubahan.

2.1.2 Kesiapan Untuk Berubah

Definisi kesiapan untuk berubah yang paling banyak dikutip, dikemukakan oleh Armenakis et al., (1993), yang menyebutkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, sikap, dan intensi individu mengenai perubahan-perubahan apa yang perlu untuk dilakukan dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan baik. Kesiapan untuk berubah

dianggap sebagai petanda atau indikator kognitif dari perilaku apakah menentang atau mendukung suatu usaha perubahan. Konsep kesiapan yang diajukan oleh Armenakis et al., (1993) ini mirip dengan konsep *unfreezing* (salah satu tahap dari tiga tahap perubahan) yang dikemukakan oleh Lewin (1951) dimana pada tahap ini keyakinan dan sikap anggota organisasi diubah atau dimanipulasi sehingga mereka melihat perubahan sebagai sesuatu yang perlu untuk dilakukan dan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk sukses. Hal ini bisa diartikan bahwa usaha untuk menciptakan kesiapan untuk berubah dilakukan pada tahap *unfreezing* dari perubahan dan ditujukan agar para anggota organisasi sebagai pelaku perubahan memiliki kecenderungan perilaku yang mendukung perubahan yang akan meningkatkan tingkat kesuksesan implementasi perubahan tersebut.

Jones et al., (2005) berpendapat bahwa konsep kesiapan untuk berubah dapat didefinisikan sebagai tingkatan dimana para karyawan memegang pandangan yang positif mengenai kebutuhan perubahan organisasional (penerimaan terhadap perubahan), dan juga tingkatan dimana para karyawan meyakini bahwa perubahan semacam itu akan memberikan manfaat baik bagi mereka maupun organisasi. Tingkat dari kesiapan tersebut bisa berbeda-beda tergantung dari karakteristik situasional perubahan (Vakola, 2013). Perbedaan tingkat kesiapan untuk berubah terwujud melalui sikap-sikap dan keyakinan-keyakinan tertentu mengenai kebutuhan untuk berubah, kesesuaian atau ketepatan dari perubahan, dukungan manajemen terhadap perubahan, dan kebermanfaatan dari perubahan (Armenakis et al., 1993; Eby et al., 2000; Wanberg & Banas, 2000).

Menurut Armenakis dan Harris (2009), terbentuknya keyakinan, sikap dan intensi tersebut merupakan hasil dari lima persepsi atau keyakinan, yaitu bahwa :

a) Perubahan memang perlu untuk dilakukan karena terdapat perbedaan/kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang diinginkan/seharusnya *(discrepancy)*. Persepsi ini menumbuhkan kesadaran akan perlunya dilakukan perubahan.
b) Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat *(appropriateness)*. Persepsi ini dapat menumbuhkan keyakinan bahwa mereka melakukan sesuatu yang benar dan pasti serta meningkatkan rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka.
c) Organisasi dan individu di dalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut *(efficacy)*. Keyakinan terhadap hal tersebut akan meningkatkan motivasi dan lebih mau untuk memberikan usaha yang lebih dari yang diharapkan, sehingga meningkatkan efektivitas usaha perubahan.
d) Terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi (*principal support)*. Persepsi ini menegaskan adanya komitmen dari pimpinan, yang kemudian menurunkan rasa ketidakpastian yang terjadi karena perubahan serta meningkatan komitmen untuk mencapai tujuan perubahan.
e) Perubahan akan memberikan manfaat/keuntungan bagi mereka *(valence)*. Manfaat yang jelas baik itu jangka pendek maupun panjang dan seberapa menarik manfaat tersebut bagi para anggota organisasi tentu saja akan

berpengaruh terhadap komitmen anggota organisasi untuk berubah.

Kelima persepsi di atas dapat dikatakan sebagai faktor-faktor atau dimensi psikologis yang terjadi secara personal di setiap individu yang terlibat dalam perubahan organisasional. Holt dan Vardaman (2013) berpendapat bahwa, selain faktor psikologis, terdapat faktor lain dalam membentuk kesiapan untuk berubah yaitu faktor-faktor struktural atau kontekstual. Faktor-faktor struktural tersebut merefleksikan kondisi dimana perubahan terjadi dan tingkatan dimana kondisi ini mendukung atau menghalangi implementasi perubahan, termasuk kesesuaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan individu.

2.2 Manajemen Perubahan

2.2.1 Pengertian Manajamen Perubahan

Varkey dan Antonio (2010) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan berbagai tindakan yang dilakukan agar peralihan proses bisnis dari kondisi saat ini pada kondisi yang diharapkan terjadi pada masa depan dapat berjalan lancar baik pada level individu maupun tim. Kotter (2011) menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah istilah yang seringkali digunakan untuk menjelaskan satu set alat dasar atau struktur agar setiap upaya perubahan dapat dikendalikan. Oleh karena itu manajemen perubahan mengacu pendekatan yang digunakan dalam peralihan individu, tim, dan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan pada masa depan. Tahap manajemen perubahan menurut Varkey dan Antonio (2010) dimulai dari *assess readiness for change* (mengukur kesiapan untuk berubah), *establish a sense of urgency*

(membangun rasa bahwa perubahan yang akan dilakukan penting), *assemble steering team* (membentuk tim pengarah), *develop implementation plan* (mengembangkan rencana implementasi), *implement and evaluate pilot* (melaksanakan rencana pada percontohan), *disseminate change* (menyebarkan perubahan), dan yang terkahir *anchor change*, *create culture shift* (menjaga perubahan di semua bagian organisasi).

2.2.2 Jenis – jenis Manajemen Perubahan

Harischandra (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:

- ***Smooth incremental change***, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan.
- ***Bumpy incremental change***, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal.
- ***Discontinuous change***, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat.

Bahwa di Kejaksaan Republik Indonesia khususnya Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah berkaitan dengan proses pembanguna Zona Integrias Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) masuk kategori jenis perubahan *Bumpy incremental change* yaitu perubahan yang

mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal. Hal ini terlihat pada tahun 2018 Kejaksaaan Tinggi Jawah tengah mencanangkan pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) tetapi masih belum berhasil mendapatkan predikat atau WBK dan pada tahun 2019 dilaksanakan pencanangan lagi Pembanguan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dan pada tahun 2020 Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).

2.2.3 Kesiapan Individu Untuk Berubah

Hal pertama yang harus dilakukan dalam manajemen perubahan adalah mengukur kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah dapat diukur dari level individu maupun organisasi. Menurut Eby et al. (2000) kesiapan individu untuk berubah adalah kesiapan yang mengacu pada persepsi individu terhadap segi tertentu lingkungan kerjanya, mengenai sejauh apa organisasi dirasa siap untuk berubah. Sedangkan Cunningham et al. (2002) berpendapat bahwa kesiapan individu untuk berubah adalah kesiapan yang melibatkan kebutuhan untuk menunjukkan perubahan, dimana seseorang merasa mampu mencapai perubahan *(self-efficacy)* dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Lain halnya dengan Holt et al. (2007) yang mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai kesiapan untuk berubah menunjukkan sejauh mana

individu secara kognitif dan emosi cenderung menerima dan mengadopsi rencana tertentu yang bertujuan untuk mengubah status *quo*.

Menurut Holt et al. (2010) kesiapan individu untuk berubah terdiri dari faktor struktural dan faktor psikologis. Rafferty et al. (2012) juga menjelaskan bahwa dalam mendefinisikan dan mengukur kesiapan untuk berubah, aspek kognitif dan afektif dari subyek pengukuran perlu dibedakan. Untuk mempermudah pemahaman, maka peneliti menggunakan istilah faktor kognitif untuk menjelaskan kondisi individu sebagai seorang individu dalam memulai upaya perubahan dan faktor afektif untuk menjelaskan sikap, keyakinan dan niat individu sebagai seorang individu. Menurut Holt et al. (2010) *structural factors* (faktor kognitif) kesiapan individu untuk berubah terdiri dari *knowledge, skills, and ability alignment* (pengetahuan, kompetensi dan kemampuan individu yang berkaitan dengan esensi perubahan), yaitu *extent to which the organizational member's knowledge, skills, and abilities align with the change* (sejauh mana pengetahuan, kompetensi dan kemampuan individu sesuai dengan pengetahuan, kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan dalam perubahan). Sedangkan faktor afektif kesiapan individu untuk berubah terdiri dari *appropriateness* (kesesuaian perubahan) yaitu keyakinan individu bahwa perubahan yang akan dilakukan sesuai dengan tuntutan situasi pada masa yang akan datang, *management support* (dukungan manajemen) yaitu keyakinan individu bahwa pemimpin organisasi memiliki komitmen yang serius untuk mensukseskan perubahan, *self efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan pribadi) yaitu keyakinan individu bahwa individu mampu beradaptasi untuk mendukung perubahan dalam organisasi secara keseluruhan, dan *personally*

beneficial (manfaat perubahan bagi individu) yaitu keyakinan individu bahwa perubahan akan memberikan manfaat secara pribadi kepada individu).

2.2.4 Kesiapan Organisasi Untuk Berubah

Menurut Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk berubah mengacu pada komitmen anggota organisasi untuk berubah dan kepercayaan dirinya untuk melaksanakan perubahan organisasi. Sedangkan menurut Rafferty et al. (2012) kesiapan kelompok kerja dan organisasi terhadap perubahan merupakan kesamaan rasa individu dalam organisasi karena adanya proses interaksi sosial yang menciptakan kesatuan pemikiran sehingga berdampak pada fenomena kolektif di tingkat yang lebih tinggi. Menurut Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk berubah terdiri dari *change commitment* (komitmen untuk berubah) dan *change efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan untuk berubah). *Change commitment* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan karena adanya kesadaran bahwa perubahan yang akan dilakukan akan bermanfaat baik bagi individu secara pribadi maupun bagi organisasi. Sedangkan *change efficacy* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi bahwa secara kolektif individu dalam organisasi mampu melakukan perubahan.

Change commitment dan *change efficacy* secara kontekstual saling terkait dan dipengaruhi oleh *change valence* (manfaat perubahan bagi organisasi) yaitu sekumpulan penilaian dari anggota organisasi mengenai manfaat perubahan bagi organisasi, *informational assessment* (pengukuran informasi) yaitu sejauh mana anggota organisasi mampu mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini dan kondisi yang diharapkan saat perubahan dilaksanakan dalam

tiga dimensi yaitu kebutuhan tugas, persepsi terhadap sumber daya organisasi dan faktor situasional, serta *possible contextual factors* (faktor kontekstual yang memungkinkan) yang terdiri dari *organizational culture* (budaya organisasi), *politics and procedures* (kebijakan dan prosedur), *past experience* (pengalaman masa lampau), *organizational resources* (kesiapan sumber daya organisasi), dan *organizational structure* (struktur organisasi). Kelima faktor tersebut dapat mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah melalui *change valence* dan *informational assessment.*

Weiner (2009) menyebutkan bahwa menurut teori sosial kognitif, jika tingkat kesiapan organisasi untuk berubah tinggi maka anggota organisasi akan dengan mudah bersedia melaksanakan perubahan tersebut. Dengan demikian anggota organisasi dengan sendirinya mampu menginisiasi dirinya untuk melaksanakan perubahan *(initiation),* gigih dalam melaksanakan perubahan *(persistence)* dan menunjukkan sikap kooperatif pada setiap upaya pelaksanaan perubahan *(cooperative behavior).* Namun hal ini belum cukup untuk mensukseskan perubahan tanpa adanya pelaksanaan perubahan yang efektif *(implementation effectiveness).*

2.2.5 Manajemen Perubahan dalam Program Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah

Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir *(mind set)*, serta budaya kerja *(culture set)* individu pada unit kerja yang dibangun, menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan zona integritas. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

a) Meningkatnya komitmen seluruh jajaran pimpinan dan pegawai unit kerja dalam membangun Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
b) Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja pada unit kerja yang diusulkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
c) Menurunnya resiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.

Atas dasar tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan manajemen perubahan, yaitu:

1) Penyusunan Tim Kerja

   Penyusunan Tim Kerja dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

   a. Unit kerja telah membentuk tim untuk melakukan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/ WBBM; dan
   b. Penentuan anggota tim selain pimpinan dipilih melalui prosedur/mekanisme yang jelas.

2) Dokumen Rencana Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/ WBBM

   Penyusunan Dokumen Rencana Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

a. Dokumen rencana kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM telah disusun;
b. Dokumen rencana kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM telah memuat target-target prioritas yang relevan dengan tujuan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
c. Terdapat mekanisme atau media untuk mensosialisasikan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

3) Pemantauan dan Evaluasi Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM Pemantauan dan Evaluasi Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:
   a. Seluruh kegiatan pembangunan Zona Integritas dan WBK/WBBM telah dilaksanakan sesuai dengan target yang direncanakan;
   b. Terdapat monitoring dan evaluasi terhadap pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
   c. Hasil monitoring dan evaluasi telah ditindaklanjuti.
4) Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja

   Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:
   a. Pimpinan berperan sebagai *role* model dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
   b. Agen Perubahan telah ditetapkan;
   c. Budaya kerja dan pola pikir telah dibangun di lingkungan organisasi; dan

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

2.3 Perubahan Organisasional

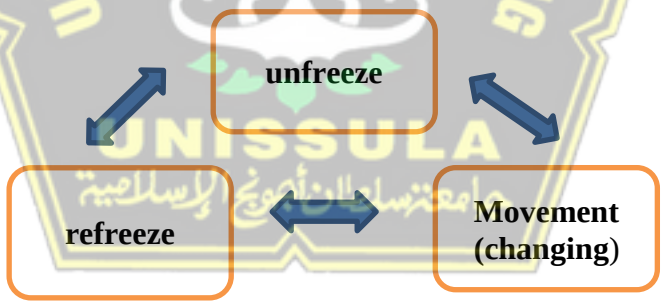
Perubahan terjadi setiap saat termasuk di suatu organisasi. Perubahan tersebut perlu dikelola secara efektif. Pengelolaan perubahan dapat dilihat dari dua perspektif. Dari perspektif yang melakukan dan dari perspektif yang menerima perubahan tersebut. Dalam organisasi, praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk yang sering melakukan perubahan. Setiap perubahan harus jelas target, maksud, dan hasil yang diharapkan. Perubahan dilakukan dengan melibatkan agen perubahan (*change agent*). Perubahan atau transformasi organisasi memiliki konsekuensi biaya, oleh karena itu harus direncanakan dan diterapkan dengan baik dan matang. Perubahan merupakan suatu proses baik pendek maupun panjang. Manajemen perubahan yang menjadi ruang lingkup fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, fokus kepada perubahan perilaku anggota organisasi. Karena itu, penting sekali untuk mendapatkan manfaat perubahan terhadap masing-masing pemangku kepentingan.

Pada Manajemen Sumber Daya Manusia, ukuran keberhasilan perubahan dapat dilihat dari berbagai indikator, yaitu dengan membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan yang terjadi. Namun, indikator yang biasa dipakai adalah tingkat kepuasan dan keterlekatan kerja, kenaikan produktivitas, dan/atau penurunan *turnover*. Upaya untuk mendapatkan hasil terbaik dari setiap indikator tersebut haru direncanakan dengan baik sejak awal. Perlu perencanaan

yang baik mengenai bagaimana sosialisasi atau komunikasi perubahan akan disampaikan, bentuk pelatihan atau pendidikan yang diperlukan, program *reward & punichment*, dan lain sebagainya.

Change Management atau Manajemen Perubahan adalah proses pendekatan secara terstruktur dalam menangani transisi dari suatu kondisi menuju kondisi lain yang diinginkan. Proses *Change Management* diperlukan saat melakukan kegiatan memperbaiki kinerja bisnis atau organisasi, misalnya menerapkan cara kerja baru. Prosesnya dapat secara *top-down* atau *bottom-up*.

Perubahan atau perkembangan organisasional yang dimaksud adalah perubahan yang direncanakan. Yang kedua, *movement* yaitu pergerakan perubahan itu sendiri. Ketiga adalah *refreezing*, yaitu 'membekukan' kembali kondisi setelah perubahan yang diinginkan tercapai sehingga kondisi menjadi permanen kembali.



Gambar 2.1 :
Lewin's Change Model
Sumber: Schein (1990)

Model *Change Management* yang umum dikenal adalah milik Kurt Lewin's *Change Model*. Model ini dilakukan melalui 3 (tiga) langkah:

1) *Unfreezing* yang berarti norma, proses, atau perilaku yang biasa dilakukan harus siap untuk mengalami perubahan. Pada langkah ini perlu dibangun

kesadaran akan perlunya perubahan bagi organisasi dan manfaatnya untuk pemangku kepentingan secara jangka pendek maupun jangka panjang.

2) *Movement (Changing)* bermakna bahwa perubahan sudah harus dilakukan atau diterapkan. Realitas perubahan tidak dapat ditolak lagi. Penolakan terhadap perubahan adalah sesuatu yang lumrah terjadi, yang tidak dapat diterima adalah jika penolakan masih saja berlangsung walaupun sebagaian besar pemangku kepentingan sudah menerimanya.
3) *Refreezing* merupakan tahapan akhir. Pada tahap ini perubahan sudah melekat, sudah sepenuhnya harus diterapkan, dan sudah menjadi bagian dari proses bisnis organisasi dan tertanam di budaya organsiasi. Program *punishment* atau *disinsetif* harus secara konsekuen diterapkan dan pastikan tidak ada satupun yang mencoba-coba kembali ke cara lama.

Di era ini organisasi dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan atau melakukan trasnformasi organisasi agar dapat bertahan ditengah persaingan yang ketat. Setiap organisasi harus terus tumbuh dan memberikan nilai bagi semua pemangku kepentingan. Untuk dapat bertahan dan bertumbuh organisasi harus dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Perubahan lingkungan tersebut dapat berupa pasar (konsumen), politik, ekonomi, maupun teknologi. Dalam keadaan seperti itu, organisasi tidak dapat beradaptasi hanya dengan melakukan perbaikan bertahap, inovasi, dan *reengineering*. Untuk dapat bertahan terus tumbuh, perusahaan harus melakukan transformasi.

Bahwa perkembangan Sumber Daya Manusia Kejaksaan RI khususnya Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah berdasarkan Model *Change Management* milik Kurt Lewin's

berada pada langkah *Unfreezing* yang berarti norma, proses, atau perilaku yang biasa dilakukan harus siap untuk mengalami perubahan. Pada langkah ini perlu dibangun kesadaran akan perlunya perubahan bagi organisasi dan manfaatnya untuk pemangku kepentingan secara jangka pendek maupun jangka panjang dan berjalan serta menerapkan pola kerja baru dan prosesnya secara *bottom-up*.

2.4 Pelaksanaan Program Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah

Bahwa Berdsasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2019 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai pedoman atau acuan bagi instansi pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dalam membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Selain itu, Peraturan Menteri tersebut merupakan rujukan untuk memberikan keseragaman pemahaman dan tindakan dalam membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) yang bertujuan memberikan keseragaman pemahaman dan tindakan dalam membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani untuk

meningkatkan kualitas tata kelola pengajuan unit kerja serta memudahkan dan meningkatkan efektivitas pembangunan Zona Integritas pada unit kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan metodologi penelitian kualitatif, dengan tujuan agar bisa mendapatkan data secara lebih jelas dan lebih lengkap sesuai dengan kenyaatan yang ada dilapangan. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan suatu fenomena secara menyeluruh (holistik) berdasarkan situasi lapangan (kontekstual).

Metode penelitian kualitatif dapat disebut sebagai metode penelitian naturalistik, karena penelitian dilakukan sesuai dengan kondisi lapangan (*natural setting)*, dapat disebut juga sebagai metode penelitian etnographi, karena penelitian ini awalnya pada digunakan dalam penelitian bidang antropologi budaya, disebut sebagai metode kualitatif, karena data penelitian yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Selanjutnya, metode penelitian kualitatif berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti objek yang alamiah, peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive* dan *snowball*, teknik pengambilan data dilakukan dengan tringulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil dari penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi. (Sugiyono, 2015).

3.2 Narasumber

Subjek penelitian atau informan merupakan individu-individu yang akan diwawancarai untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti terhadap suatu topik yang akan diteliti. Informasi dan data yang diperoleh akan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitiannya. Dalam hal ini, informan memberikan pandangannya terhadap suatu nilai, sikap, proses serta interaksi sosial yang berlangsung dalam penelitian ini.

Pengambilan sampel atau narasumber dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan narasumber dengan menentukan individu-individu yang akan menjadi informan dengan kriteria tertentu dan berhubungan dengan topik dalam penelitian (Bungin, 2012). Penelitian ini akan dilakukan pada individu-individu atau para pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah untuk dapat mengetahui kesiapan untuk berubah *Readiness for change* bagi pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui interview dengan daftar pertanyaan. Pengumpulan data dalam penelitian ini bermaksud untuk memperoleh informasi relefan dan reliabel. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan interview pegawai melalui serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai *Readiness for change* Pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.

3.3 Sumber Data

Ada dua macam sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu

sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2015). Pengumpulan data primer dikumpulkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban dari wawancara, hasil observasi tehadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber kedua. Sumber datanya yaitu dari dokumen-dokumen tertulis, buku-buku teks, jurnal, artikel, majalah, dan berbagai hasil pembicaraan lain yang berfungsi untuk mendukung sumber obyek dan obyek primer. (Prastowo, 2012).

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Observasi

Prastowo (2012) menerangkan bahwa metode pengumpulan data dengan observasi maksudnya yaitu pada penelitian, gejala yang tampak akan dilakukan pengamatan dan pencatatan yang sistematik untuk mendukung penelitian. Bagian yang terpenting yaitu pada proses-proses mengamati dan mengingat setiap kejadian atau data yang diperlukan untuk penelitian.

3.4.2 Wawancara

Metode pengumpulan data dengan wawancara menurut Sugiyono

(2012) yaitu membangun makna dalam suatu topik tertentu dengan bertemunya dua orang atau lebih yang saling bertukar ide dan informasi melalui tanya jawab. Pada wawancara kualitatif, peneliti melaksanakan wawancara secara langsung dengan narasumber, wawancara melalui telepon, ataupun wawancara kelompok secara terarah dengan enam sampai delapan orang yang diwawancarai untuk masing-masing kelompok. Wawancara tersebut melibatkan pertanyaan - pertanyaan yang tidak terstruktur dan umumnya terbuka yang dimaksudkan untuk mendapatkan pandangan dan pendapat dari para narasumber (Creswell, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti akan melaksanakan wawancara secara langsung kepada narasumber dengan menggunakan pertanyaan yang sistematis, jelas dan diarahkan sesuai masalah penelitian, sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi yang benar dan akurat.

Menurut Armenakis dan Harris (2009), terbentuknya keyakinan, sikap dan intensi tersebut merupakan hasil dari lima persepsi atau keyakinan, yaitu bahwa:

1) Perubahan memang perlu untuk dilakukan karena terdapat perbedaan/kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang diinginkan/seharusnya *(discrepancy).* Persepsi ini menumbuhkan kesadaran akan perlunya dilakukan perubahan.
2) Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat *(appropriateness).* Persepsi ini dapat menumbuhkan keyakinan bahwa mereka melakukan sesuatu yang benar dan pasti serta meningkatkan rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka.

3) Organisasi dan individu di dalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut *(efficacy)*. Keyakinan terhadap hal tersebut akan meningkatkan motivasi dan lebih mau untuk memberikan usaha yang lebih dari yang diharapkan, sehingga meningkatkan efektivitas usaha perubahan.
4) Terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi *(principal support)*. Persepsi ini menegaskan adanya komitmen dari pimpinan, yang kemudian menurunkan rasa ketidakpastian yang terjadi karena perubahan serta meningkatan komitmen untuk mencapai tujuan perubahan.
5) Perubahan akan memberikan manfaat / keuntungan bagi mereka *(valence)*. Manfaat yang jelas baik itu jangka pendek maupun panjang dan seberapa menarik manfaat tersebut bagi para anggota organisasi tentu saja akan berpengaruh terhadap komitmen anggota organisasi untuk berubah.

Kelima persepsi di atas dapat dikatakan sebagai faktor-faktor atau dimensi psikologis yang terjadi secara personal di setiap individu yang terlibat dalam perubahan organisasional. Holt dan Vardaman (2013) berpendapat bahwa, selain faktor psikologis, terdapat faktor lain dalam membentuk kesiapan untuk berubah yaitu faktor-faktor struktural atau kontekstual. Faktor-faktor struktural tersebut merefleksikan kondisi dimana perubahan terjadi dan tingkatan dimana kondisi ini mendukung atau menghalangi implementasi perubahan, termasuk kesesuaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan individu dengan tuntutan perubahan, dukungan iklim atau *climate* baik yang *tangible* maupun *intangible* serta strategi-strategi perubahan.

Tabel 3.1
Item Wawancara

No	Kesiapan untuk Berubah	Item Wawancara
1.	*Discrepancy*	✓ Perubahan perlu dan beralasan untuk dilakukan; ✓ Adanya legitimasi untuk berubah; ✓ Perubahan dijabarkan dengan jelas;
2.	*Appropriateness*	✓ Perubahan sesuai dengan kebutuhan; ✓ Perubahan akan meningkatkan efisiensi; ✓ Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat;
3.	*Efficacy*	✓ Organisasi dan individu di dalamnya memiliki kemampuanyang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan; ✓ Keyakinan untuk dapat mempelajari kemampuan baru jika dibutuhkan; ✓ Keyakinan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan;
4.	*Principal support*	✓ Pemimpin menegaskan dan menjelaskan pentingnya perubahan secara langsung ✓ Para pemimpin berkomitmen dalam perubahan ✓ Pemimpin menunjukkan dukungan dan memberikan semangat secara personal;
5.	*Valence*	✓ Perubahan akan mempengaruhi karir dan hubungan interpersonal mereka; ✓ Organisasi dan pribadi akan lebih berkembang setelah perubahan; ✓ Perubahan akan mempengaruhi keuntungan organisasi atau pendapatan perorangan;

3.4.3 Dokumentasi

Penelitian kualitatif, dapat menyumbangkan perincian yang memungkinkan evolusi teori yang lebih solid. Catatan lapangan yang diambil selama proses ini akan meningkatkan nilai yang didapatkan menjadi lebih banyak, termasuk catatan tentang nada suara, ekspresi wajah, dan interaksi. Catatan tersebut menambahkan banyak kontekstual, informasi pendukung yang relevan dengan analisis, evaluasi, dan interpretasi orang yang diwawancarai.

Menurut Sugiyono (2013) dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode pengamatan/observasi dan wawancara.

3.5 Teknik Analisis

Setelah semua data dari lapangan dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data yang digunakan, data kemudian diproses dan dianalisis secara interaktif. Melalui analisis data itulah sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis. Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan pengurutan data menjadi pola, kategori, dan satuan uraian dasar. (Moleong, 2006 dalam Pratowo, 2012).

Proses analisis data dalam penelitian ini sesuai dengan langkah - langkah dari model teknik analisis data interaktif menurut Miles dan Hubberman

(2007) dalam Pratowo (2012). Miles dan Hubberman berpendapat bahwa analisis data kualitatif adalah suatu proses analisis yang terdiri atas empat alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

1. Pengumpulan data

   Pada tahap awal peneliti mengumpulkan data yang diperlukan untuk mendukung proses penelitian. Data dihasilkan dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di lapangan yang telah ditranskrip sedemikian rupa sehingga mudah dipahami. Semua hasil perolehan data tersebut kemudian disimpan dalam arsip dan dicetak untuk memudahkan proses analisis.

2. Reduksi Data

   Menurut Prastowo (2012), reduksi data merupakan suatu proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan mentransformasikan data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Atau dengan kata lain, reduksi data yaitu menarik kesimpulan final dan membuktikan hasil penelitian dengan penajaman, penggolongan, pengarahan, pembuangan hal yang tidak perlu, dan melakukan pengorganisasian terhadap data yang diperoleh (Miles dan Huberman, 2007 dalam prastowo, 2012).

   Selama penelitian kualitatif berlangsung, proses reduksi data ini dilakukan secara terus-menerus. Proses ini dilakukan mulai saat pengumpulan data sampai dengan penelitian di lapangan berakhir dan laporan akhir sudah tersusun lengkap. Penelitian kualitatif, tujuan utamanya yaitu pada temuan. Pada proses mereduksi data, peneliti dipandu oleh tujuan penelitian yang akan

dicapai. Oleh karena itu, jika selama penelitian ini peneliti menemukan segala sesuatu yang dilihat aneh, asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola, justru inilah yang harus dijadikan perhatian dalam mereduksi data (Sugiyono, 2013).

3. Penyajian Data

Menurut Prastowo (2012) penyajian data merupakan sekumpulan susunan informasi yang kemungkinan dapat memberikan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Ketepatan dalam penyajian data merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid. Bentuk penyajian data dalam penelitian kualitatif berupa teks naratif, selain itu juga bisa berupa matriks, grafik, jaringan, bagan, dan sebagainya.

Tujuan dari penyajian data adalah untuk memastikan bahwa data yang telah melewati proses reduksi telah dimasukkan dalam kategori sesuai dengan yang telah ditentukan, dan untuk memastikan data telah lengkap sehingga data yang diperoleh dianggap sepenuhnya mampu menjawab setiap kategori yang dibuat dalam penelitian ini. Jika ada satu tujuan yang tidak terpenuhi maka proses akan kembali ke reduksi data. Namun, jika data tersebut diyakini telah mencakup seluruh tujuan penelitian maka peneliti bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.

4. Membuat Kesimpulan / Verifikasi

Proses analisis data pada penelitian ini akan selesai ketika semua data yang diperoleh telah disusun dan mampu memberikan jawaban yang tepat dan jelas tentang fokus masalah penelitian. Namun, jika selama proses terakhir ini masih belum sepenuhnya menjawab pertanyaan penelitian atau masih belum

jelas, maka proses analisis akan diulangi lagi.

Penelitian kualitatif menghasilkan kesimpulan yang berupa penemuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan ini dapat berupa gambaran ataupun deskripsi suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas menjadi jelas sesudah dilakukan penyelidikan, dan dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun teori atau hipotesis (Prastowo, 2012).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini selesai dilakukan pada bulan April 2022 terhadap pegawai di

masing bidang yang ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah di Semarang. Sesuai dengan tujuan penelitian, yang mana menggunakan metode penelitian kualitatif berdasarkan pendekatan fenomena yang ada melalui observasi, wawancara untuk mengetahui bagaimana *Readiness For Change* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani untuk meningkatkan kinerja para pegawai maupun kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini tidak hanya memberikan deskripsi atau penjelasan terkait hasil yang diperoleh melalui studi lapangan maupun studi kepustakaan, akan tetapi lebih pada melakukan analisis untuk memperoleh pemahaman bagaimana praktik *Readiness For Change* dengan adanya pencanangan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah untuk meningkatkan kinerja para pegawai maupun kinerja organisasi.

Peneliti menargetkan 13 pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan 2 non pegawai (masyarakat) untuk dapat dilakukan observasi, wawancara di masing – masing bidang. Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah ada 8 (delapan) bidang yaitu Bidang Pembinaan, Bidang Intelijen, Bidang Tindak Pidana Umum, Bidang Tindak Bidana Khusus, Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, Bidang Pengawasan, Bidang Pidana Militer dan Bidang Tata Usaha.

Pada penelitian ini, peneliti berhasil memperoleh narasumber sebanyak 10 (sepuluh) dari 15 (lima belas) narasumber yang ditargetkan. Perinciannya yaitu 8 (delapan) narasumber dari pegawai dari masing-masing bidang dan 2 (dua) non

pegawai (masyarakat) yang secara langsung melakukan kegiatan pekerjaannya yang ada hubungannya dengan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Oleh karena itu, dalam bab ini diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih dalam terkait dengan fokus penelitian dan dapat menjawab semua pertanyaan penelitian yang ditentukan.

4.1 Deskripsi Narasumber

Pemilihan narasumber dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* yang mana pengambilan narasumber atau informan dilakukan berdasarkan dengan pertimbangan hal tertentu. Pertimbangan tertentu yang menjadi acuan untuk pemilihan narasumber yaitu berdasar pada klasifikasi di masing masing bidang yaitu pada pegawai yang menjabat struktural dan nonstruktural serta masyarakat umum. Sehingga dalam penelitian ini berhasil diperoleh 10 narasumber dengan perincian tersebut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Deskripsi Narasumber

No	Kode Narasumber	Jenis Kelamin	Jabatan
1	N1	Laki-laki	Asisten Pengawasan
2	N2	Perempuan	Pemeriksa
3	N3	Laki-laki	Fungsioanal Auditor
4	N4	Laki-laki	Staf
5	N5	Laki-laki	Kepala Sub Bagian Perencanaan
6	N6	Laki-laki	Fungsional Jaksa

7	N7	Laki-laki	Staf
8	N8	Laki-laki	Kepala Sub Bagian Persuratan
9	N9	Laki-laki	Masyarakat
10	N10	Perempuan	Masyarakat Umum (Penyidik)

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Implementasi Pembanngunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.

Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah telah menerapkan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM dengan melaksanakan program yang sudah ditetapkan oleh MenPAN-RB melalui peraturan MenPAN-RB Nomor 10 tahun 2019 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam pelaksanaan peraturan tersebut, peneliti melakukan analisis menggunakan model keberhasilan implementasi menurut Rippley dan Franklin yang dijabarkan dalam beberapa variabel berikut ini :

- **Kepatuhan Implementor**

Perspektif pertama memahami keberhasilan implementasi dalam arti sempit yaitu sebagai kepatuhan para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang

dalam dokumen kebijakan (dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, atau program) (dalam Purwanto.dkk,2012:69). Kepatuhan berarti melaksanakan cara dan perilaku yang disarankan oleh orang lain, dan kepatuhan juga dapat didefinisikan sebagai perilaku positif dari pegawai untuk mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan. Edward III (dalam Widodo,2010:104-105) mengatakan bahwa : jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (implementors) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Berarti pemahaman dan sikap atau perilaku dari implementor menjadi indikator yang sangat penting untuk melihat kepatuhan implementor dalam suatu kebijakan.

- **Pemaham Implementor**

Van Metter dan Van Horn mengatakan bahwa pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting. Karena, bagaimanapun juga implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal *(frustated)* ketika para pelaksana atau implementor, tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan (dalam Winarno,2002). Berarti suatu kebijakan dikatakan berhasil bila agen pelaksananya atau implementor dapat memahami maksud dari sebuah kebijakan atau peraturan yang diterapkan.

Zona Integritas dalam peraturan MenPAN-RB Nomor 10 tahun 2019 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani

di Lingkungan Instansi Pemerintah adalah suatu predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Adapun prosedur pelaksanaan pembangunan Zona Integritas sudah diatur dalam peraturan MenPAN-RB no 10 tahun 2019 dan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mengikuti instruksi dari Kejaksaan Agung RI untuk melaksanakan peraturan tersebut.

Proses Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi pilot projek dari Pembangunan Zona Integritas diawali dari keluarnya peraturan MenPAN-RB Nomor 10 tahun 2019 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Berdasarkan peraturan tersebut Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah melakukan yang namanya Pencanangan Pembangunan Zona Integritas.

Pencanangan Pembangunan Zona Integritas adalah deklarasi/pernyataan dari pimpinan suatu instansi pemerintah bahwa instansinya telah siap membangun Zona Integritas. Pencanangan Pembangunan Zona Integritas dilakukan oleh instansi pemerintah yang pimpinan dan seluruh atau sebagian besar pegawainya telah menandatangani Dokumen Pakta Integritas. Penandatanganan dokumen Pakta Integritas dapat dilakukan secara massal/serentak pada saat pelantikan, baik sebagai CPNS, PNS, maupun pelantikan dalam rangka mutasi kepegawaian horizontal atau vertikal. Bagi instansi pemerintah yang belum seluruh

pegawainya menandatangani Dokumen Pakta Integritas, dapat melanjutkan/melengkapi setelah pencanangan pembangunan Zona Integritas. Pencanangan Pembangunan Zona Integritas beberapa instansi pusat yang berada di bawah koordinasi Kementerian dapat dilakukan bersama-bersama.

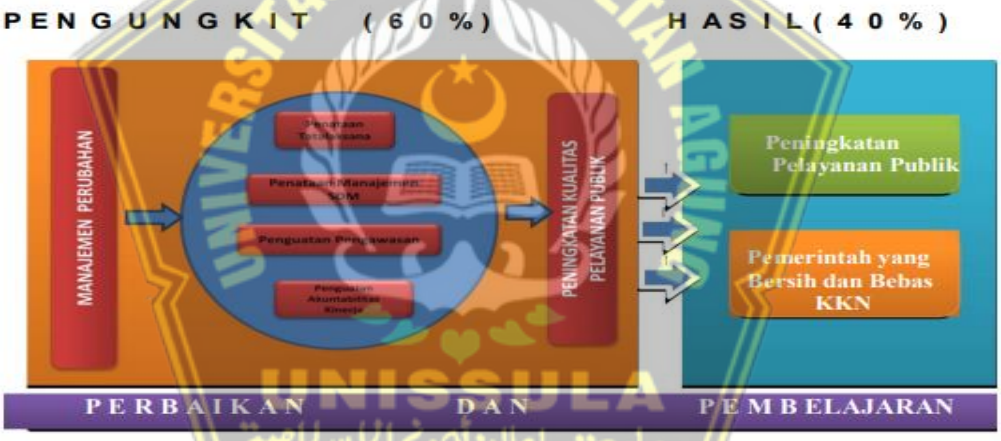
Berdasarkan Peraturan MenPAN-RB no. 10 tahun 2019 setelah Kementrian Agama RI melaksanakan pencanangan Pembangunan Zona integritas maka dilanjutkan dengan proses Pembangunan Zona Integritas dengan pemilihan unit kerja yang diusulkan sebagai Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dengan memperhatikan berbagai syarat diantaranya :

1. Dianggap sebagai unit yang penting/strategis dalam melakukan pelayanan publik
2. Mengelola sumber daya yang cukup besar
3. Memiliki tingkat keberhasilan reformasi birokrasi yang cukup tinggi

Pada 16 Februari 2020 dilaksanakan launching terkait pelaksanaan peraturan Pembangunan Zona Integritas sekaligus penandatanganan pakta integritas. Prosedur berikutnya setelah penandatanganan pakta integritas tersebut adalah proses Pembangunan Zona Integritas yang difokuskan pada penerapan program Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang bersifat konkrit. Dalam menerapkan program tersebut maka terdapat komponen-komponen yang harus dibangun yang terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu : Komponen pengungkit dan Komponen hasil. Komponen pengungkit merupakan komponen yang menjadi faktor penentu pencapaian sasaran

hasil Pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM yang terdiri dari enam komponen yaitu : Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Sedangkan komponen hasil adalah sasaran hasil dari Pembangunan Zona Integritas yaitu Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN dan Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik kepada Masyarakat *(Peraturan MenPAN-RB No.5 Tahun 2014).*

Di bawah ini adalah gambar yang menunjukkan hubungan masing-masing komponen dan indikator pembangun komponen :



Gambar 4.1 : Komponen Pembangunan ZI
Sumber Peraturan MenPAN-RB No.10 Tahun 2019

Melalui model tersebut dapat diuraikan bahwa program Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik merupakan komponen pengungkit yang diharapkan dapat menghasilkan sasaran pemerintahan yang bersih dan bebas KKN serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Dari komponen-komponen tersebut dilakukan berbagai penilaian dari setiap

program dengan beberapa indikator yang dipandang mewakili program tersebut, sehingga dengan menilai indikator tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran pencapaian upaya yang berdampak pada pencapaian sasaran. Upaya dalam melakukan penilaian dari setiap indikator tersebut maka Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah membentuk/ menyusun Tim Kerja Zona Integritas.

"Pemahaman implementor terkait Zona Integritas ini sangat beragam, ada yang memahami Zona Integritas sebagai kemauan atau komitmen instansi dan individu didalamnya untuk melaksanakan pelayanan yang bebas korupsi atau wilayah birokrasi bersih melayani" (Wawancara, Wahyudi, S.H., sebagai Kepala Sub Bagian Perencanaan Kejati Jateng).

Ada juga yang memberikan pemahamannya bahwa Zona Integritas sebagai pedoman untuk meningkatkan kualitas pelayanan kerja dan juga meningkatkan kinerja pribadi pegawai yang lebih transparan, akuntabel, bertanggungjawab dan dapat melakukan manajemen perubahan sebagaimana disampaikan oleh Rastono S.H.,M.H., *"Zona Integritas itu bersifat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kerja yang bersifat umum, lebih khusus meningkatkan kinerja dalam makna pribadi individu pegawainya dan juga instansinya. Dalam bentuk transparansi, akuntabel, tanggungjawab, manajemen perubahan."*

Dari berbagai informasi diatas dapat diketahui bahwa para implementor telah memiliki pemahaman yang sesuai dengan Peraturan MenPAN-RB No. 10 tahun 2019 tentang pengertian dari Zona Integritas. Implementor memahami Zona Integritas sebagai suatu komitmen yang harus dimiliki oleh instansi pemerintah beserta seluruh sumber daya manusia atau pegawai yang terdapat dalam instansi

tersebut untuk memberikan pelayanan publik yang jujur, akuntabel sehingga bebas dari perilaku korupsi yang mendorong peningkatan kinerja setiap individu yang menjadi bagian dalam peraturan tersebut.

- **Perilaku Implementor**

Perilaku implementor mencakup sikap agen pelaksana dalam menerima ataupun menolak kebijakan. Perilaku implementor juga dapat disebut sebagai disposisi implementor, menurut Wahab (2010) menjelaskan bahwa disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik maka dia akan menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Sikap dari para Implementor terhadap pelaksanaan peraturan ini menerima dan mendukung secara penuh pelaksanaannya dengan berbagai alasan yang berbeda diantaranya adalah karena peraturan ini dapat meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan nilai kejujuran dari para aparatur sipil negara atau birokrat di seluruh instansi pemerintahan sebagaimana dinyatakan oleh Wahyudi, S.H.

"*Kita harus patuh terhadap instruksi dari pimpinan dan juga dalam menjalankan peraturan ini, karena ini bisa meningkatkan motivasi kerja, kinerja serta meningkatkan nilai kejujuran diri para ASN diseluruh instansi pemerintah*"(Wawancara,Bambang Sutedjo, SH.).

Pendapat yang lain juga mengatakan alasan mendukung peraturan ZI (Zona Integritas) ini karena membawa dampak yang baik bagi seluruh ASN yang berhubungan dengan tunjangan kinerja, sehingga ASN lebih disiplin atau tidak malas ke kantor. "Saya pribadi mendukung peraturan pemerintah. Karena dengan

begini, dampaknya kita bisa meningkatkan kesejahteraan aparatur sipil negara contoh kan ada tunjangan kinerja, nah jadi kalau ada ASN yang malas malasan tunjangan kinerjanya akan berpengaruh sama kinerjanya. Intinya peraturan ini memotivasilah untuk kinerja ASN ini. "*Secara khusus peraturan zona integritas ini selain berguna untuk para ASN juga berguna untuk seluruh instansi atau lembaga khususnya di Kementrian Agama Kota Medan untuk lebih meningkatkan pelayanannya, menghindari radikalisme dan melayani masyarakat dengan kesamaan hak atau tidak adanya diskriminasi."*

Van Meter dan Van Horn dalam Subarsono (2005:96) disposisi implementor ini mencakup tiga hal yang penting, yakni : pertama, respons implementor terhadap kebijakan yang akan memengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan. Kedua yaitu kognisi yakni pemahamannya terhadap kebijakan. Ketiga intensitas disposisi implementor, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor. Respon dari implementor dalam pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas ini dinilai baik, karena membawa dampak yang baik bagi seluruh implementor juga terhadap lembaga atau instansi tempat mereka bekerja. Sehingga hal ini dapat mengikis mindset dari masyarakat terkait buruknya pelaksanaan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah.

Bentuk perkembangan yang sudah dilakukan oleh implementor peraturan ini adalah melaksanakan setiap program Pembangunan Zona Integritas yang terdiri dari program manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Secara keseluruhan pelaksanaan program tersebut masih belum

optimal akan tetapi sudah ada beberapa perubahan yang sudah dilaksanakan dengan baik. Berikut peneliti uraikan pelaksanaan dari beberapa program tersebut :

1. Program Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir *(mind set)*, serta budaya kerja *(culture set)* individu pada unit kerja yang dibangun, menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan zona integritas. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

a. Meningkatnya komitmen seluruh jajaran pimpinan dan pegawai unit kerja dalam membangun Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
b. Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja pada unit kerja yang diusulkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
c. Menurunnya resiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.

Dari hasil temuan, wawancara dan observasi peneliti, hal-hal yang telah dilakukan oleh Implementor dalam pelaksanaan program ini antara lain :

1. Membentuk Tim Kerja Zona Integritas yang bertugas untuk menyiapkan seluruh dokumen rencana kerja pembangunan zona integritas seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya;
2. Menyusun dokumen rencana pembangunan zona integritas seperti usulan rencana kerja dari masing-masing satuan kerja (bidang);
3. Membentuk agen perubahan. Agen perubahan merupakan orang orang yang berkontribusi untuk menciptakan perubahan baru di kantor Kejaksaan Tinggi

Jawa Tengah. Agen perubahan ini dimulai dari pimpinan instansi sampai kepada seluruh pegawai tanpa terkecuali;

4. Perubahan pola pikir dan budaya kerja yang disampaikan dalam bentuk surat edaran seperti disiplin kehadiran, kemudian dilakukan sosialisasi atau himbauan dalam bentuk banner, spanduk, stiker dan adanya maklumat pelayanan disetiap satuan kerja atau bidang.

1. Pembuatan SK Kajati Jateng tentang a.. Tim Kerja RB, b. Tim manajemen Perubahan dan Evaluasi RB, c. Tim Pengarah RB;

2. Semangat Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah membangun Intergitas kepada seluruh pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan Kejaksaan Negeri se-Jawa Tengah;

3. Penandatangan Pakta Integritas, Pembuatan Dokumen Rencana Kerja Pembangunan Zona Integritas dan menyusun Dokumen Rencana Aksi / Rencana Kerja, Pembuatan Perjanjian Kinerja Pembangunan Satuan Kerja Zona Integritas Menuju WBK / WBBM.

4. Melakukan Identifikasi atas Kondisi awal Satuan Kerja berdasarkan **Lembar Kerja Evaluasi (LKE)** Penilaian Mandiri;

5. Melakukan dan Menandatangani Pernyataan Komitmen Bersama seluruh pegawai dalam Pembangunan

Satker Zona Integritas Menuju WBK pada Satuan Kerja Zona Integritas Menuju WBK / WBBM.

Gambar 4.2 : Implementasi Manajemen Perubahan Pembentukan Tim Kerja

Gambar 4.3 : Dokumen Rencana Pembangunan Zona Integritas

Gambar 4.4 : Pemantauan dan Evaluasi Pembangunan WBK dan WBBM

Gambar 4.5 : Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja

2. Penguatan Ketatalaksanaan

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada Zona Integritas Menuju WBK/WBBM. Target yang ingin dicapai pada masing-masing program ini adalah:

a. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di Zona Integritas menuju WBK/WBBM;

b. Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan di

Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan

c. Meningkatnya kinerja di Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

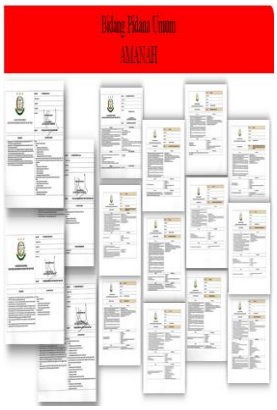
Gambar 4.6 : Program Penguatan Ketatalaksanaan

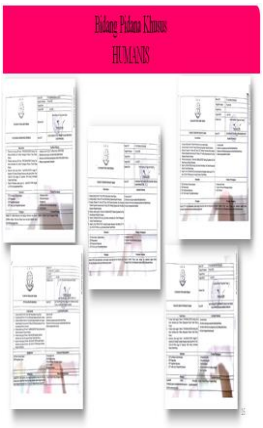
1. Bidang Pembinaan;

2. Bidang Intelijen

3. Bidang Pidana Umum

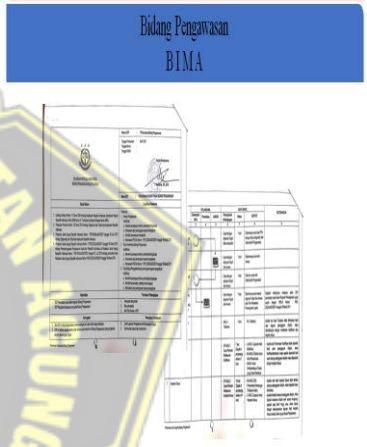
4. Bidang Pidana Khusus



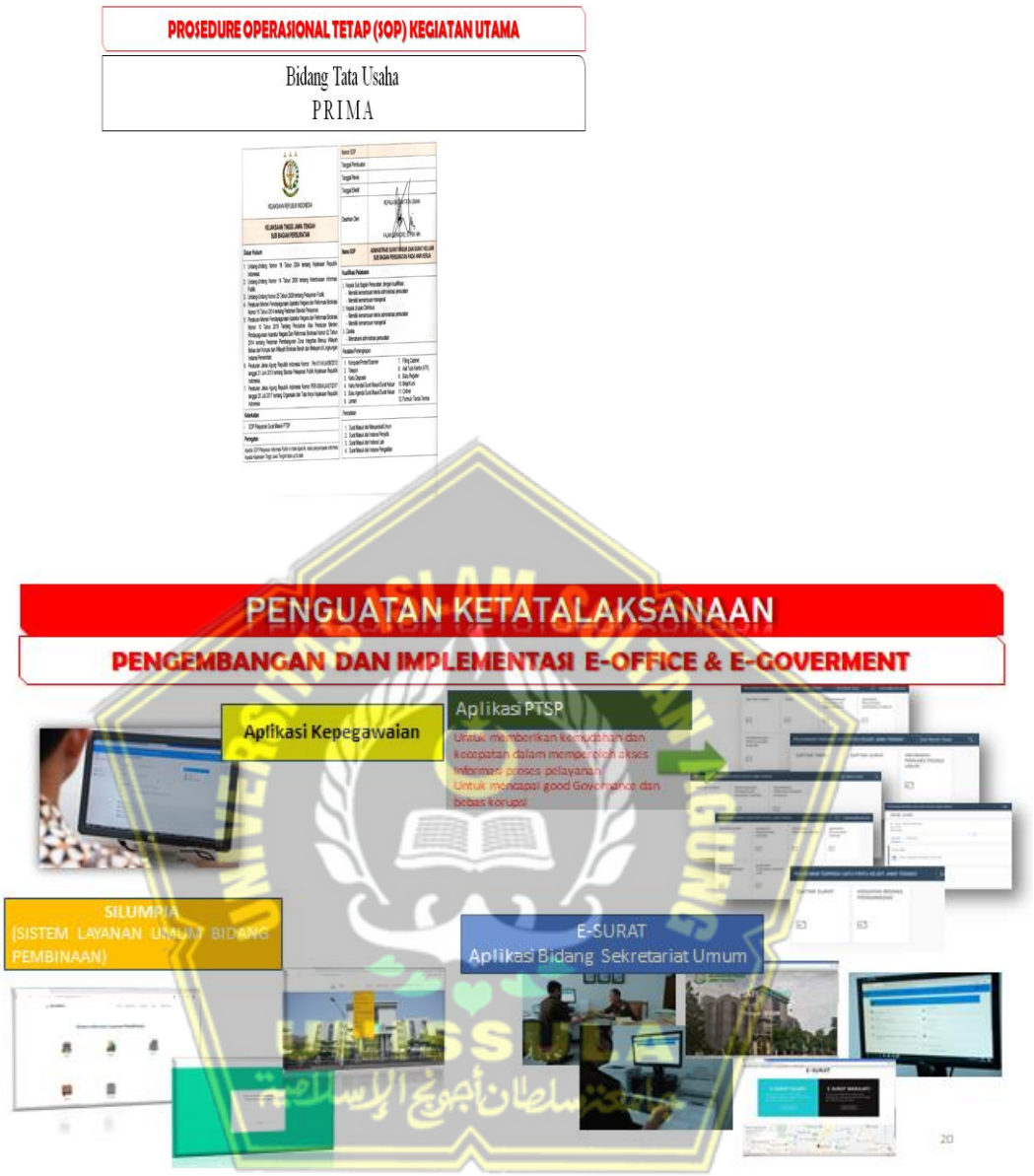


5. Bidang Perdatra dan Tata Usaha Negara

6. Bidang Pengawasan



7. Bidang Tata Usaha



Gambar 4.7 : Penguatan Ketatalaksanaan dalam Pengembangan dan Implementasi E – Office dan E-Goverment

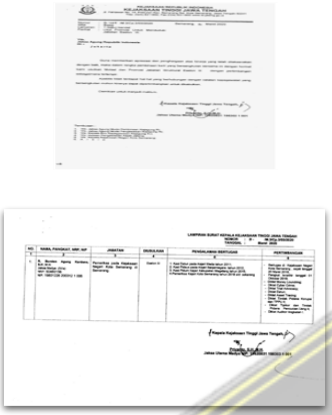
Gambar 4.8 : Penguatan Ketatalaksanaan dalam Keterbukaan Informasi Publik

3. Penataan Manajemen SDM (Sumber Daya Manusia)

Penataan sistem manajemen SDM aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada Zona Integritas Menuju WBK/WBBM. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah :

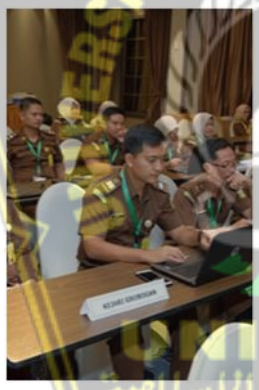
a. meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM aparatur pada masing-masing Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
b. meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur pada masing-masing masing Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
c. meningkatnya disiplin SDM aparatur pada masing-masing masing Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
d. Meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
e. Meningkatnya profesionalisme SDM aparatur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

1. Perencanaan Kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi

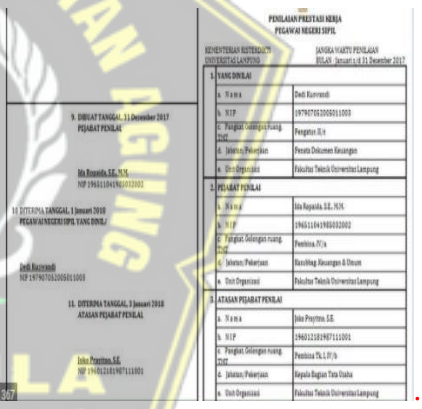


2. Pola Mutasi Internal / Lokal

3. Pengembangan Pegawai berbasis Kompetensi



4. Penetapan kinerja individu



5. Penegakan aturan disiplin kode etik kode perilaku pegawai

6. Sistem Informasi Kepegawaian

Gambar 4.9 : Implementasi Penataan Manajemen SDM (Sumber Daya Manusia)

4. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

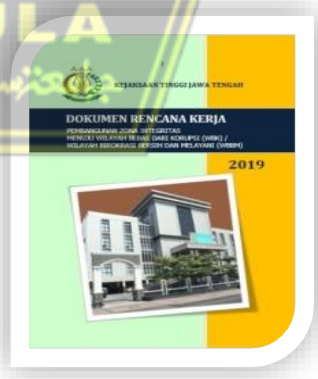
Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah :

a. meningkatnya kinerja instansi pemerintah; dan

b. meningkatnya akuntabilitas instansi pemerintah.

1. Keterlibatan Pimpinan
   Keterlibatan Pimpinan dalam penyusunan Rencana Strategis (renstra), Penetapan Kinerja, Penyusunan Rencana Kerja, Penyusunan Laporan Kinerja yang didasarkan pada Indikator Kinerja Utama (IKU), dan Pemantauan Pencapaian Kinerja secara Berkala

2. Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja
   - Dokumen perencanaan yang disusun berorientasi pada hasil (OUTCOME ORIENTED) yang tertuang dalam RENSTRA 2015-2019 dan RENJA 2019 serta telah dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja tahun 2018
   - Indikator Kinerja Utama (IKU) memiliki kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time Bound)



3. Peningkatan Kapasitas SDM

Gambar 4.10 : Penguatan Akuntabilitas Kinerja

5. Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing instansi pemerintah. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

a. meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara oleh masing-masing instansi pemerintah;
b. meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara pada masing-masing instansi pemerintah;
c. meningkatnya status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan negara pada masing-masing instansi pemerintah; dan
d. menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang pada masingmasing instansi pemerintah

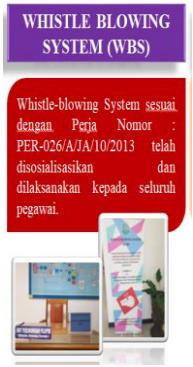
1. Pengendalian Gratifikasi

2. Penerapan Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP)

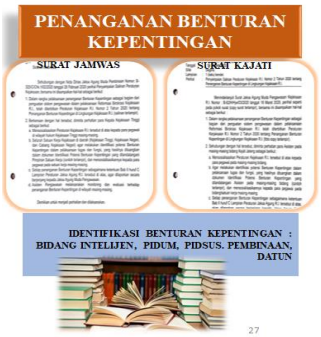
3. Kepatuhan Pelaporan LHKPN

4. Pengaduan Masyarakat

5. Adanya Ruang Whistle Blowing System (WBS)



6. Penanganan Benturan Kepentingan



Gambar 4.11 : Penguatan Pengawasan

6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masingmasing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Target yang ingin dicapai melalui program peningkatan kualitas pelayanan publik ini adalah:

a. meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada instansi pemerintah;
b. meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada instansi pemerintah; dan
c. meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing instansi pemerintah.

Gambar 4.12 : Peningkatan Kualitas Layanan Publik

Gambar 4.13 : Pembagian Zona Pelayanan Publik

4.2.2 Hasil Penelitian *Readiness For Change*

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan terhadap 10 narasumber, hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2 Hasil Penelitian

No	Pertanyaan	Jawaban	Narasumber
1.	Perbedaan/kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang diinginkan/seharusnya *(discrepancy).*	Perubahan ke arah yang lebih baik merupakan hal yang diharapkan dan di inginkan oleh pegawai dan masyarakat agar instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi lebih baik serta dapat mengubah pola pikir pegawai, mekanisme dan budaya kerja serta dapat menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta telah terjadinya perubahan kualitas pelayanan publik dan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.	Semua Narasumber
2.	Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat *(appropriateness).*	Adanya perubahan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) merupakan perubahan yang baik dan tepat serta merupakan suatu kebutuhan untuk menciptakan reformasi	N1,N5,N6,N7,N9.N10

		birokrasi yang bersih dan meningkatkan efisiensi dalam hal mekanisme kerja dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik baiknya KKN dan Perubahan yang ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dapat dikatakan sebagai kebutuhan yang harus dibuat dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai guna menciptakan suasana dan lingkungan kerja dan budaya kerja yang baik, setelah adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah terjadi perubahan yang berkaitan dengan mekanisme kerja dan budaya kerja di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sehingga menciptakan efisiensi dalam bekerja dan dalam memberikan pelayan publik kepada masyarakat dan sangat membantu masyarakat yang ingin memperoleh pelayanan, masyarakat umum tidak lagi bingung harus ke ruangan mana jika ingin bertemu atau memperoleh informasi dengan adanya pelayanan terpadu satu pintu atau pelayanan pelayanan lain memudahkan masyarakat sehingga	

		menciptakan efektif dan efisiensinya proses pelayanan publik.	
3.	Organisasi dan individu di dalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut *(efficacy).*	Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah menyiapkan beberapa sarana dan prasarana untuk meyiapkan dan mendukung pembangunan zona integritas menuju WBK dan WBBM hal ini menunjukkan organisasi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah telah siap untuk mewujudkan zona integritas tersebut dan seleruh pegawai telah menyatakan siap menghadapi perubahan untuk dapat mewujudakan wilayah Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani dengan dibuktikan adanya penanda tanganan dan pakta integritas dari semua pegawai dan siap untuk mengikuti aturan dan menyesuaikan kebiasaan atau mekanisme baru yang sebelumnya belum ada dan mendukung adanya perubahan tersebut agar Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah bisa memperoleh Predikat WBK dan WBBM.	N1,N2,N3,N4,N5,N6,N7,N8
4.	Apakah terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi *(principal support).*	Adanya keterlibatan pempinan dalam penandatangan komitmen bersama dengan seluruh pegawai untuk mewujudkan zona	N1,N2,N3,N4,N5,N6,N7,N8

		integritaas WBK dan WBBM dan pimpinan sebagai contoh keteladanan dalam kedisiplinan kepada suluruh pegawai sebagai Role Model. Sehingga bahwa faktor *principal support* yaitu terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut sudah ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.	
5.	Perubahan akan memberikan manfaat/ keuntungan bagi mereka *(valence).*	Adanya Pencananngan Zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memberikan manfaat antara lain terciptanya pelayanan publik kepada masyarakat yang baik sehingga organisasi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dapat memberikan pelayanan dengan baik sebagai salah satu unit pelayanan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah, yang memiliki standar layanan, prosedur layanan kepada masyarakat halm ini sangat membatu masyarakat karena adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan. Bagi organisasi menjadikan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi beruhah dalam hal pelayanan publik kepada masyarakat	N1,N2,N3,N4,N5,N6,N7,N8,N9 ,N10

		maupun bentuk fisik di Kantor dengana danya tempat tempat atau ruangan di kantor untuk untuk pelayanan public agar masyarakat lebih nyaman dan mendapatkan pelayanan yang baik dari Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan mampu memberikan motivasi bagi para seluruh unsur pegawai dan unsur yang ada didalamnya untuk bekerja lebih baik dengan harapan jika organisasi bisa mewujudkaan wilayah WBK dan WBBM akan membaafa manfaat bagi pegawai untuk mendapat tambahan pendapaatn karena adanya intensif tambahan tunjangan.	

Q1 : Pemahaman mengenai perubahan perlu dan beralasan untuk dilakukan dan adanya legitimasi untuk berubah *(discrepancy)*.

Tabel 4.3 Perbedaan/kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang diinginkan/seharusnya *(discrepancy).*

Narasumber	Pernyataan	Narasumber	Pernyataan
N1	*Bahwa dengan adanya pencanangan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani diharapkan memberikan perubahan keadaan atau dari kondisi lama seperti masih adanya kejahatan korupsi, kolusi dan nepotisme maupun pungutan liar yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara, masih adanya Aparatur Sipil Negara yang masih kurang disiplin*	**N6**	*Perubahan perlu dilakukan agar instansi Kejakasaan khususnya Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi dan saya mendukung dengan pencanangan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah*

	dalam bekerja sesuai dengan kaidah yang telah ditentukan, kurangnya kepercayaan publik (masyarakat) yang megakibatkan Aparatur Sipil Negara kurang dapat dipercaya oleh masyarakat. Dan dengan adanya pembangunan zona integritas menuju WBK dan WBBM diharapkan dapat mengurangi dan mencegah korupsi, kolusi dan nepotisme dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam implementasinya adalah dengan senantiasa meningkatkan akuntabilitas kinerja, menyusun kontrak kinerja dan mengadakan penyuluhan tentang anti gratifikasi dan penanggulangan korupsi.		*dengan adanya pencananagan tersebut salah satu perubahan yang telah dilakukan adalah telah dibuat nya ruang konsultasi hal ini sangat berguuna bagi pegawai dan masayarakat atau stakeholder lainya. Dengan adanya ruang konsultasi tersebut maka jaksa penuntut umum dapat memberikan pengarahan atau petunjuk ke tamu yang mempunyai keperluan di ruangan konsultasi tersebut. dan tamu yang datang tersebut harus melalui tempat Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) untuk dicatat nama tamu dan keperluannya ketika ingin bertemu dengan Jaksa Penuntut Umum, hal semacam ini sangat berbeda sebelum adanya pembangunan zona Integritas WBK dan WBBM, yang mana tamu yang datang biasa langsung menemui pegawai di rungan kerjanya hal ini dapat memberikan celah bagi tamu atau pegawai untuk melakukan penyimpangan penyimpngan yang dapat merugikan instansi, dan dengan adanya pencanangan zona integritas WBK dan WBBM dan telah dibangunnya sarana dan prasaran atau tempat*

			tempat pelayanan publik tentunya dapat memberikan perubahan dalam hal pelayanan kepada mayarakat sehingga masyarakat akan puas terhadap kinerja instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.
N2	*Perubahan perlu dan keharusan untuk dilakukan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah agar dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di masing masing sektor atau bidang dapat berjalan dengan baik, profesional dalam bekerja kerja dan dapat menciptakan lingkungan yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta memberikan pelayan publik yang prima dan diharpakan dengan adanya zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dapat memberikan kepercayaan masyarakat (publik) terhadap kinerja instansi Kejaksaan.*	**N7**	*Dengan adanya pencanganan zona integritas WBK dan WBBM merupakan suatu perubahan dan perlu dilakukan agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan menghindari perbuatan – perbuatan yang menyimpang dan tentunya sangat mendukung dengan adanya pencanangan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa tengah supaya kejaksaan tinggi Jawa Tengah Tengah lebih baik dan dapat meningkatkan pelayanan ke masyarakat lebih baik lagi.*
N3	*Bahwa terjadi perubahan di kantor Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sebelum adanya pencanangan zona integritas WBK dan WBBM, jika sebelumnya belum ada tempat (stand) PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) sekarang sudah ada yang dapat memberikan akses kepada masyarakat berkunjung ke kantor untuk memporoleh informasi atau untuk kepentingan lain, serta adanya tempat untuk memberikan pelayan publik lain seperti (tempat konsultasi, jalan kusus disabilitas dan disediakan kursi roda, tempat bermain anak, ruang ektalasi) dll, dan saya melihat dengan adanya simbol simbol atau sarana dan*	**N8**	*Dengan adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM telah meberikan perubahan yang cukup signifikan dalam hal pelayan kepada masyarakat dari kondisi yang lama menuju .n kondisi saat setelah adanya pencanangan WBK, serta adanya dukungan dari pimpinan dan komitmen bersama dari seluruh pegawai diharapkan memberika perubahan kea rah yang lebih baik lagi dalam hal pola pikir pegawai, mekanisme kerja dan budaya kerja serta dapat menciptakan reformasi*

	prasaran mengenai telah dicanangkan pembangunan zona integritas dapat memberikan pelayan publik dengan baik dan dapat memberi kenyaman bagi masyarakat serta diharapakan dapat memberikan motivasi kerja bagi pegawai memberikan pelayanan dengan baik kepada masyarkat sehingga tercipta lingkungan kerja yang bebas dari KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).		*birokrasi yang bersih dari KKN.*
N4	*Perubahan perlu dilakukan agar pegawai dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya dan mendukung dengan adanya pencanangan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa tengah supaya kejaksaan tinggi Jawa Tengah Tengah lebih baik lagi dan dapat memberikan manfaat yang baik pada masyarakat.*	**N9**	*Dengan adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memudahkan bagi masyarakat untuk dapat memperoleh informasi dengan baik maupun untuk keperluan lainya dapat dilayani dengan baik oleh pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya tempat PTSP (PelayananTerpadu Satu Pintu) dapat meningkatkan kualitas pelayanan public) dan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan.*
N5	*Perubahan memang perlu dan harus dilakukan di Kejaksaan Tinggi Jawa tengah guna mewujudkan reformasi birokrasi yang bersih dan bebas dari KKN, di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah telah terjadi perubahan yng cukup signifikan dengan adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM, hal ini berbeda dengan kondisi saat belum adanya pencanangan WBK dan WBBM dapat terlihat sekarang di kantor banyak tempat ruangan yang tertata dan menarik sehingga*	**N10**	*Dengan adanya zona integritas menuju WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah ini sangat membantu penyidik ketika datang di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah untuk melakukan koordinasi dengan JPU, dimana ketika datang di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah penyidik di arahkan ke tempat Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) disana ada petugas yang menanyakakan keperluan*

	dapat meberikan kenyaman pagi pegawai maupun masyarkat (publik) ketika di kantor , serta adanya dukungan dari pimpinan dan komitmen bersama dari seluruh pegawai diharapkan kedepannya dapat mewujudkan pemerintahan yang bersih, transparan akuntabel dan memberikan kepercayaan masyarakat terhadap institusi Kejaksaan.		*setelah petugas PTSP memberikan informasi ke Tim Jaksa bahwa ada penyidik untuk melakukan koordinasi, dan penyidik dengan JPU melakukan koordinasi dan konsultasi di suatu ruangan yang disebut ruang konsultasi, ini merupakan hal baru yang ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sejak adanya pembangunan integritas Wbk dan wbbm hal ini sangat baik dalam perubahan untuk memberikan pelayanan publik dan dapat mencegah terjadinya penyimpangan oleh oknum oknum yang tidak bertanggungjawab.*

Berdasarkan pemaparan dari pemahaman tentang (*discrepancy*) Perbedaan antara kondisi sekarang dengan yang sebelumya dan yang diharapkan oleh 10 narasumber tersebut diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan ke arah yang lebih baik merupakan hal yang diharapkan dan di inginkan oleh pegawai dan masyarakat agar instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi lebih baik serta dapat mengubah pola pikir pegawai, mekanisme dan budaya kerja serta dapat menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta telah terjadinya perubahan kualitas pelayanan publik dan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan memudahkan bagi masyarakat untuk dapat memperoleh informasi dengan baik maupun untuk keperluan lainya dapat dilayani dengan baik oleh pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya tempat PTSP (PelayananTerpadu Satu Pintu) dapat meningkatkan kualitas

pelayanan publik) dan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan.

Bahwa faktor *discrepancy* merupakan factor yang menajadi penentu kesiapan untuk berubah di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah untuk menjadi wilayah WBK dan WBBM dikarenakan perubahan tersebut memang perlu untuk dilakukan karena terdapat perbedaan/kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang diinginkan dan menjadikan persepsi ini menumbuhkan kesadaran akan perlunya dilakukan perubahan hal ini yang telah dinyaatakan oleh semua narasumber.

Q2 : Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat *(appropriateness).*

Tabel 4.4 Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat *(appropriateness).*

Narasumber	Pernyataan	Narasumber	Pernyataan
N1	*Visi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah adalah mewujudkan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sebagai lembaga penegak hukum yang melaksanakan tugasnya secara independen dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam negara hukum berdasarkan Pancasila.* *Misi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah adalah :* *1. Menyatukan tata pikir, tata laku dan tata kerja dalam penegakan hukum;* *2. Optimalisasi pemberantasan korupsi kolusi nepotisme dan penuntasan pelanggaran hukum;* *3. Menyesuaikan sistem dan tata laksana pelayanan dan penegakan hukum dengan mengingat norma keagamaan, kesusilaan, kesopanan, dengan memperhatikan rasa*	***N5***	*Bahwa pencanangan Zona Integritas WBK/WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan perubahan yang tepat dan sesuai akan kebutuhan institusi untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dari KKN.* *Tentunya dengan pembangunan WBK/WBBM tersebut merubah mekanisme kerja dan budaya kerja di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam memberikan pelayan publik.*

	keadilan dan nilai-nilai kemanusiaan dalam bermasyarakat *Tujuan pembangunan zona integritas WBK dan WBBM adalah melakukan manajemen perubahan melalui penataan tata laksana, sumber daya manusia, peningkatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme).* *Motto Pelayanan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dalam mewujudkan wilayah WBK dan WBBM adalah Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah CERIA (Cerdas, Elegan, Ramah, Integritas, Akuntabel.* *Sasaran WBK (Wilayah Bebas Korupsi) melakukan 6 (enam) area perubahan yaitu* *1. Manajemen Perubahan;* *2. Penguatan Tatalaksana;* *3. Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia;* *4. Penguatan Akuntabilitas Kinerja;* *5. Penguatan Pengawasan;* *6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.* *Ke enam area perubahan tersebut bertujuan untuk peningkatan pelayanan dan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (Korupsi Kolusi dan Nepotisme);* *Bahwa strategi dalam membangun 6 area WBK dan WBBM melakukan Identifikasi, Analisa, Inovasi, Pembentukan Tim Kerja, Pembuatan Rencana Kerja, Implementasi dan melakukan*		

	monitoring dan Evaluasi. *Tujuan utama dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM adalah untuk pencegahan korupsi, kolusi dan nepotisme dan meningkatkan kualitas pelayana publik.* *Bahwa pencanangan pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan suatu kebutuhan untuk menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dan meningkatkan efisiensi dalam hal mekanisme kerja dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik baiknya sehingga perubahan dengan adanya zona integritas WBK/WBBM merupakan perubahan yang tepat sebagai bukti pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang pelaksanaan program Reformamsi Birokrasi.*		
N6	*Perubahan yang ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya WBK dan WBBM dapat dikatakan sebagai kebutuhan yang harus dibuat dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai guna menciptakan suasana dan lingkungan kerja dan budaya kerja yang baik, setelah adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah terjadi perubahan yang berkaitan dengan mekanisme kerja dan budaya kerja di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sehingga menciptakan efisiensi dalam bekerja dan dalam memberikan pelayan publik kepada masyarakat.*	**N7**	*Adanya zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan perubahan yang tepat guna membuat kinerja kejaksaan lebih baik dan dipercaya masyarakat dan menurut saya perubahan tersebut merupakan perubahan yang tepat dan perlu kita dukung sebagai pegawai.*

N9	*Dengan adanya zona integritas WBK/WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat membantu masyarakat yang ingin memperoleh pelayanan, masyarakat umum tidak lagi bingung harus ke ruangan mana jika ingin bertemu atau memperoleh informasi dengan adanya pelayanan terpadu satu pintu atau pelayanan pelayanan lain memudahkan masyarakat sehingga menciptakan efektif dan efisiensinya proses pelayanan publik.*	**N10**	*Adanya ruang konsulatsi dan tempat Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memudahkan kami selaku tamu dari Penyidik untuk bertemu dengan pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa tengah dalam hal ini Jaksa Penutut Umum untuk melakukan koordinasi maupun pengiriman berkas berkas di kejaksaan hal ini dapat menciptakan efisiensi dalam hal koordinasi dengant idak membutuhkan waktu yang lama dan saya kira perebutan yang dilakukan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan perubahan yang tepat.*

Berdasarkan pemaparan dari pemahaman tentang ***(appropriateness)*** (Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat) oleh 6 (enam) narasumber tersebut diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanaya perubahan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) merupakan perubahan yang baik dan tepat serta merupakan suatu kebutuhan untuk menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dan meningkatkan efisiensi dalam hal mekanisme kerja dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik baiknya sebagai bukti pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang pelaksanaan program Reformamsi Birokrasi, dan sesuai akan kebutuhan institusi untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dari KKN.

Sasaran WBK (Wilayah Bebas Korupsi) dan WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih Melayani) dengan melakukan 6 (enam) area perubahan yaitu

1. Manajemen Perubahan;
2. Penguatan Tatalaksana;
3. Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia;
4. Penguatan Akuntabilitas Kinerja;
5. Penguatan Pengawasan;
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Ke enam area perubahan tersebut bertujuan untuk peningkatan pelayanan dan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (Korupsi Kolusi dan Nepotisme);

Perubahan yang ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya WBK dan WBBM dapat dikatakan sebagai kebutuhan yang harus dibuat dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai guna menciptakan suasana dan lingkungan kerja dan budaya kerja yang baik, setelah adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah terjadi perubahan yang berkaitan dengan mekanisme kerja dan budaya kerja di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sehingga menciptakan efisiensi dalam bekerja dan dalam memberikan pelayan publik kepada masyarakat dan sangat membantu masyarakat yang ingin memperoleh pelayanan, masyarakat umum tidak lagi bingung harus ke ruangan mana jika ingin bertemu atau memperoleh informasi dengan adanya pelayanan terpadu satu pintu atau pelayanan pelayanan lain memudahkan masyarakat sehingga menciptakan efektif dan efisiensinya proses pelayanan publik.

Serta adanya ruang konsulatsi dan tempat Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memudahkan tamu dari Penyidik untuk bertemu

dengan pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa tengah dalam hal ini Jaksa Penutut Umum untuk melakukan koordinasi maupun pengiriman berkas berkas di kejaksaan hal ini dapat menciptakan efisiensi dalam hal koordinasi dengan tidak membutuhkan waktu yang lama dan saya kira perubahan yang dilakukan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan perubahan yang tepat.

Bahwa faktor *appropriateness* yaitu perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat dapat menumbuhkan keyakinan bahwa mereka melakukan sesuatu yang benar dan pasti serta meningkatkan rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka.

Q3 : Organisasi dan individu didalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut *(efficacy)*

Tabel 4.5 Organisasi dan individu di dalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut *(efficacy)*.

Narasumber	Pernyataan	Narasumber	Pernyataan
N1	*Bahwa Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah melakukan upaya perbaikan guna mewujudkan organisasi yang bebas korupsi dan birokrasi bersih melayani dengan sudah di canangkan pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani . Pada Kejaksaan Jawa Tengah sudah melakukan 6 (enam) area perubahan sebagai strategi untuk bisa mewujudkan WBK dan WBBM yaitu :* ***1. Manajemen Perubahan*** *Dibentuknya Tim Kerja dengan Pembuatan Surat*	**N5**	*Dengan adanya pencanangan zona integritas menuju WBK dan WBBM di Kejaksaaan Tinggi Jawa Tengah saya melihat Kejaksaaan Tinggi Jawa Tengah sudah melakukan perubahan dari segi sarana dan prasarana ini membuktikan bahwa organisasi dalam hal ini Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai kemampuan dan ingin berusaha untuk mewujudkan wilayah WBK dan WBBM serta adanya dukungan dari seluruh pegawai untuk menghadapi perubahan di dalam organisasi yang*

	Keputusan Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah tentang Tim Kerja Refromasi Birokrasi, Tim Manajemen Perubahan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi, Tim Pengarah Reformasi Birokrasi. *Semangat Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah membangun integritas kepada seluruh pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan Kejaksaan Negeri se-Jawa Tengah;* *Penandatanganan pakta integritas, pembuatan dokumen rencana kerja pembangunan zona integritas dan menyusun dokumen rencana aksi/rencana kerja, pembuatan perjanjian kinerja pembangunan satuan kerja zona integritas menuju WBK dan WBBM;* *Melakukan identifikasi atas kondisi awal satuan kerja berdasarkan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) dan penilaian mandiri;* *Melakukan dan menandatangani pernyataan komitmen bersama seluruh pegawai dalam pembangunan satker Zona Integritas menuju WBK/WBBM dan adanya semangat melakukan perubahan.* ***2.Penguatan Ketatalaksanan*** *Sudah adanya Prosedure Operasional Tetap (SOP) kegiatan utama. Di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah ada 7 (tujuh) bidang yaitu Bidang Pembinaan, Bidang Intelijen, Bidang Tindak Pidana Umum, Bidang Tindak Pidana Khsuus,*		*sebelumnya belum ada.*

	Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengawasan dan Bidang Tata Usaha. Pada biadng bidang tersebut sudah mempunyai SOP masing masing, serta adanya keterbukaan informasi publik dengan dibuatkannya sarana informasi publik video tron, pelayanan terpadu saru pintu, ruang konsultasi dan penyediaan papan informasi, ruangan dan sarana prasarana yang nyaman bagi masyarakat melalui pembuatan ruang PTSP. ***3.Penataan Sistem Manajemen SDM.*** *Merupakan area perubahan ke tiga .* *Dalam mewujudkan WBK dan WBBM di Kejajksaan Tinggi Jawa Tengah dengan melakukan beberapa perubahan yaitu perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, adanya Mutasi Pegawai internal / lokal di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah, adanya pengembangan pegawai berbasis kompetensi, penetapan kinerja individu, penegakan aturan disiplin kode etik dan adanya sistem informasi kepegawaian.* ***4.Penguatan Akuntabilitas*** *Keterlibatan pimpinan dalam penyusunan rencana strategis (renstra), Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja yaitu Indikator Kinerja Utama (IKU) memiliki kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time Bound)*		

	5.Penguatan Pengawasan *Adanya tempt sekretarian pengaduan masyarakat, pengendalian gratifikasi, Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, kepatuhan pelaporan LHKPN ke KPK bagi Pegawai dan diterapkannya benturan kepentingan.* ***6.Peningkatan kualitas pelayanan publik*** *Adanya surat maklumat dari pimpinan, peningkatan pelayanan publik selama pandemi covid-19, adanya tempat untuk cuci tangan, adanya alat untuk ukur suhu badan, adanya bilik antiseptic dan adanya tempat pelayanan di PTSP dengan cepat dan tuntas serta memberikan kemudahan pelayanan yang bisa di akses melalui media sosial (website, instagram, facebook dan twitter).*		
N2	*Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah menyiapkan beberapa sarana dan prasarana untuk meyiapkan dan mendukung pembangunan zona integritas menuju WBK dan WBBM, hal ini menunjukkan organisasi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah telah siap untuk mewujudkan zona integritas tersebut dan seluruh pegawai telah menyatakan untuk siap menghadapi perubahan untuk dapat mewujudakan wilayah Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani dengan dibuktikan adanya penanda tanganan dan pakta integritas dari semua*	**N6**	*Bahwa adanya Pencanangan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah saya melihat bahwa organisasi dalam hal ini Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat sungguh sungguh untuk bisa mewujudkanya hal ini ditandai dengan dibangunnya atau di buatnya sarana dan prasarana yang ada Kejaksaaan Tinggi Jawa Tengah untuk mendukung Kejati Jateng meraih predikat tersebut, serta adanya semangat dari pimpinan dan seluruh pegawai untuk mewujudaknnya dengan adaya komitmen bersama dari seluruh pegawai*

	pegawai.		*dengan menandatangani papan komitmen bersama dan pakta integritas.*
N3	*Bahwa dengan adanya pencanangan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tnggi Jawa Tengah menyatakan siap untuk mengikuti aturan dan menyesuaikan kebiasaan atau mekanisme baru yang sebelumnya belum ada dan mendukung adanya perubahan tersebut agar Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah bisa memperoleh Predikat WBK dan WBBM.*	**N7**	*Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah melakukan pencanangan zona integritas WBK dan WBBM dengan ditandai dengan adanya perubahan perubahan yang ada di kantor berkaitan sarana dan prasaran serta yang lainnya hal ini secara fisik organisasi Kejaksaaan Tinggi Jawa Tengah telah siap serta saya selaku staf pegawai akan mengikuti petunjuk dan arahan dari pimpinan guna mewujudkan WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan kami siap untuk melaksanakan dan mengikuti perubahan tersebut.*
N4	*Adanya pencanagan zona integritas di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan hal yang baru dan kami selaku staf pegawai akan mengikuti petunjuk dan arahan dari pimpinan guna mewujudkan WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan kami siap untuk melaksanakan dan mengikuti perubahan tersebut.*	**N8**	*Kejaksaaan Tinggi Jawa Tengah saya melihat Kejaksaaan Tinggi Jawa Tengah sudah melakukan perubahan dengan adanya pencanangan zona integritas menuju WBK dan WBBM di dari segi sarana dan prasarana ini membuktikan bahwa organisasi dalam hal ini Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai kemampuan dan ingin berusaha untuk mewujudkan wilayah WBK dan WBBM serta adanya dukungan dari seluruh pegawai dan pimpinan untuk bersama sama untuk mewujudkannya.*

Berdasarkan pemaparan dari pemahaman tentang ***(efficacy)*** Organisasi dan individu di dalammnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan oleh 8 (delapan) narasumber tersebut diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa :

Bahwa Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah melakukan upaya perbaikan guna mewujudkan organisasi yang bebas korupsi dan birokrasi bersih melayani dengan sudah dicanangkan pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani.

Pada Kejaksaan Jawa Tengah sudah melakukan 6 (enam) area perubahan sebagai strategi untuk bisa mewujudkan WBK dan WBBM yaitu :

1. **Manajemen Perubahan**

   Dibentuknya Tim Kerja dengan Pembuatan Surat Keputusan Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah tentang Tim Kerja Reformasi Birokrasi, Tim Manajemen Perubahan dan Evaluasi Reformasi Birokrasi, Tim Pengarah Reformasi Birokrasi.

   Semangat Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah membangun integritas kepada seluruh pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan Kejaksaan Negeri se-Jawa Tengah;

   Adanya penandatanganan pakta integritas, pembuatan dokumen rencana kerja pembangunan zona integritas dan menyusun dokumen rencana aksi/rencana kerja, pembuatan perjanjian kinerja pembangunan satuan kerja zona integritas menuju WBK dan WBBM;

   Melakukan identifikasi atas kondisi awal satuan kerja berdasarkan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) dan penilaian mandiri;

   Melakukan dan menandatangani pernyataan komitmen bersama seluruh pegawai dalam pembangunan satker Zona Integritas menuju WBK/WBBM dan adanya semangat melakukan perubahan.

2. Penguatan Ketatalaksanan

Sudah adanya *Prosedure Operasional Tetap* (SOP) kegiatan utama. Di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah ada 7 (tujuh) bidang yaitu Bidang Pembinaan, Bidang Intelijen, Bidang Tindak Pidana Umum, Bidang Tindak Pidana Khusus, Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara, bidang Pengawasan dan Bidang Tata Usaha. Pada bidang tersebut sudah mempunyai SOP masing masing, serta adanya keterbukaan informasi publik dengan dibuatkannya sarana informasi publik video tron, pelayanan terpadu saru pintu, ruang konsultasi dan penyediaan papan informasi, ruangan dan sarana prasarana yang nyaman bagi masyarakat melalui pembuatan ruang PTSP.

3. Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manuasia

Merupakan area perubahan ke tiga .

Dalam mewujudkan WBK dan WBBM di Kejajksaan Tinggi Jawa Tengah dengan melakukan beberapa perubahan yaitu perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, adanya Mutasi Pegawai internal / lokal di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah, adanya pengembangan pegawai berbasis kompetensi, penetapan kinerja individu, penegakan aturan disiplin kode etik dan adanya sistem informasi kepegawaian.

4. Penguatan Akuntabilitas

Keterlibatan pimpinan dalam penyusunan rencana strategis (renstra), Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja yaitu Indikator Kinerja Utama (IKU) memiliki kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time Bound).

5. Penguatan Pengawasan

Adanya tempat sekretariat pengaduan masyarakat, pengendalian gratifikasi, Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, kepatuhan pelaporan LHKPN ke KPK bagi Pegawai dan diterapkannya benturan kepentingan.

6. Peningkatan kualitas pelayanan publik,

Adanya surat maklumat dari pimpinan, peningkatan pelayanan publik selama pandemi covid-19, adanya tempat untuk cuci tangan, adanya alat untuk ukur suhu badan, adanya bilik antiseptic dan adanya tempat pelayanan di PTSP dengan cepat dan tuntas serta memberikan kemudahan pelayanan yang bisa di akses melalui media sosial (website, instagram, facebook dan twitter).

Ke enam area perubahan tersebut diatas membuktikan bahwa organisasi dalam hal ini Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai kemampuaan untuk menghadapi perubahan.

Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah menyiapkan beberapa sarana dan prasarana untuk meyiapkan dan mendukung pembangunan zona integritas menuju WBK dan WBBM hal ini menunjukkan organisasi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah telah siap untuk mewujudkan zona integritas tersebut dan seleruh pegawai telah menyatakan siap menghadapi perubahan untuk dapat mewujudakan wilayah Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani dengan dibuktikan adanya penanda tanganan dan pakta integritas dari semua pegawai dan siap untuk mengikuti aturan dan menyesuaikan kebiasaan atau mekanisme baru yang sebelumnya belum ada dan mendukung adanya perubahan tersebut agar Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah bisa memperoleh Predikat WBK dan

WBBM.

Bahwa faktor *efficacy* yaitu organisasi dan individu di dalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut sudah ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya penanda tanganan dan pakta integritas dari semua pegawai dan siap untuk mengikuti aturan dan menyesuaikan kebiasaan atau mekanisme baru yang sebelumnya belum ada dan mendukung pencanangan zona integritas di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Q4 : ***Apakah terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi (principal support).***

Tabel 4.6 Terdapat dukungan yang memadai dari pemimpin organisasi *(principal support).*

Narasumber	Pernyataan	Narasumber	Pernyataan
N1	*Bahwa pimpinan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat mendukung pembangunan zona integritas WBK dan WBBM hal ini telah dibuktikan dengan adanya keterlibatan pempinan dalam penandatangan komitmen bersama dengan seluruh pegawai untuk mewujudkan zona integritaas WBK/WBBM dan pimpinan memberikan keteladanan pimpinan dalam kedisiplinan kepada suluruh pegawai sebagai Role Model.*	**N5**	*Pimpinan organisasi dalam hal ini Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat mendukung untuk bisa mewujudkan Kejati Jateng menjadikan satker yang lolos WBK dan WBBM ini dibuktikan pimpinan secara langsung terlibat dalam penandatanganan komitmen Bersama dengan seluruh pegawai, karena dalam membangun zona integritas mulai dari membangun karakter diri sendiri sang pemimpin sebagai role model, untuk di contoh oleh bawahanya. Kebijakan-kebijakan pimpinan jangan sampai dijadikan alasan bagi bawahanya untuk melakukan praktek praktek*

			korupsi dan penyimpangan.
N2	*Unsur pimpinan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dalam Pencanangan Zona Integritas WBK dan WBBM sangat mendukung dengan keterlibatanya langsung unsur pimpinan dalam membantu proses pencanangan dan pembanguan zona intergritas serta adanya komitmen dari pimpinan untuk bisa misa mewujudkan WBK dan WBBM serta pimpinan siap menjadi contoh bagi seluruh unsur pegawai untuk menjaadi role model untuk dicontoh oleh bawahannya.*	**N6**	*Adanya keterlibatan pempinan dalam penandatangan komitmen bersama dengan seluruh pegawai untuk mewujudkan zona integritaas WBK/WBBM dan pimpinan memberikan keteladanan pimpinan dalam kedisiplinan kepada suluruh pegawai sebagai Role Model hal ini membuktikan bahwa pimpinan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mendukung adanya pembanguan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.*
N3	*Adanya Pencanangan Zona Integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat baik dikarenakan adanya keterlibatan langsung dari pimpinan dalam proses pencanangan pembangunan Zona Integritas WBK dan WBBM ini membuktikan keseriusan dari pimpinan untuk bisa mewujudkan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengh sukses mewujudkan WBK dan WBBM dan pimpinan memberikan contoh yang baik sehingga dapat dijadikan contoh pegawai dibawahnya untuk dijadikan motivasi untuk berkembang dan berbuat lebih baik lagi.*	**N7**	*Unsur pimpinan memberikan pengarahan dan pesan serta memotivasi langsung kepada seluruh pegawai agar bekerja lebih baik dan bekerjasama untuk bisa mewujudkan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadikan wilayah WBK dan WBBM dan menjadikan pimpinan sebagai contoh / role model bagi anggotanya atau pegawai dibawahnya.*
N4	*Pimpinan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat mendukung adanya pencanangan Zona Integritas WBK dan WBBM yaitu dibuktikan dengan pimpinan terlibat langsung memberikan pengarahan dan pesan dan memotivasi kepada seluruh pegawai agar bekerja lebih baik dan bekerjasama untuk bisa mewujudkan Kejaksaan*	**N8**	*Pimpinan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat mensupport dan mendukung adanya Zona Integritas WBK dan WBBM hal ini adanya komitmen Bersama dari pimpinan dan seluruh pegawai untuk bisa mewujudkan WBK dan WBBM dan pimpinan memberikan contoh dalam berperilaku dan*

	Tinggi Jawa Tengah menjadikan wilayah WBK dan WBBM dan menjadikan pimpinan sebagai contoh bagi anggotanya dalam hal ini seluruh pegawai.		*membangun karakter yang baik agar seluruh pegawai di bawahnya mengikutinya dan menjadi pimpinan sebagai role model.*

Berdasarkan pemaparan dari pemahaman tentang *principal support* terdapat dukungan yang memadai dari pemimpin organisasi oleh 8 (delapan) narasumber tersebut diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa :

Bahwa unsur pimpinan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat mendukung pembangunan zona integritas WBK dan WBBM hal ini telah dibuktikan dengan adanya keterlibatan pempinan dalam penandatangan komitmen bersama dengan seluruh pegawai untuk mewujudkan zona integritaas WBK/WBBM dan pimpinan sebagai contoh keteladanan dalam kedisiplinan kepada suluruh pegawai sebagai Role Model.

Bahwa faktor *principal support* yaitu terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut sudah ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan dibuktikan pimpinan secara langsung terlibat dalam penandatanganan komitmen Bersama dengan seluruh pegawai, karena dalam membangun zona integritas mulai dari membangun karakter diri sendiri sang pemimpin sebagai role model, untuk di contoh oleh bawahanya.

Q5 : Perubahan akan memberikan manfaat/ keuntungan bagi mereka *(valence).*

Tabel 4.7 Perubahan akan memberikan manfaat/ keuntungan bagi mereka *(valence).*

Narasumber	Pernyataan	Narasumber	Pernyataan
N1	*Adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah antara lain memberikan manfaat terciptanya pelayanan publik yang baik sehingga dapat memberikan pelayanan dengan baik serta dapat memberikan motivasi pegawai untuk dapat mengubah budaya kerja, pola pikir untuk mewujudkan wlayah bebas dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) serta akan mempengaruhi pendapatan bagi seluruh pegawai jika instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mampu lolos WBBK dan WBBM dari KEMENPAN RB akan mendapat tambahan pendapatan bagin seluruh pegawai, serta bagi pimpinan akan mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi jika dapat mewujudkan instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah lolos WBK dan WBBM.*	**N6**	*Dengan adanya zona integritas WBK dan WBBM mempunyai manfaat yang baik bagi saya dan jaksa jaksa yang lain dikarenakan para pegawai khususnya jaksa mempunyai semangat untuk bekerja secara profesional dikarenakan dalam pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada di kantor para jaksa yang menanngani perkara tidak bisa lagi menerima tamu dari pihak luar di ruangannya hal ini dikarenakan sudah aan nya pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) dimana pegawai dan tamu untuk bisa bertemu harus melalui PTSP dan di sediakan ruang konsultasi hal ini sangat baik dan mempunyai manfaat bagi jaksa dan masyarat untuk terhindar dari perbuatan perbutan yang menyimpang, dan tentunya dengan adanya Zona Integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Jawa Tengah saya melihat para pegawai mempunyai semangat untuk melakukan perubahan dan mewujudkan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mewujudkan WBK dan WBBM.*
N2	*Bahwa dengan adanya WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mampu membawa perubahan bagi organasasi dari segi sarana dan prasarana khususnya dalam pelayanan publik dan mampu memberikan motivasi bagi para seluruh unsur pegawai dan unsur yang ada didalamnya untuk bekerja*	**N7**	*Adanya zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai manfaat agar Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah lebih baik kinerjanya dan dapat dipercaya oleh masyarakat, serta bagi para pegawai khususnya staf tata usaha menjadikan*

	lebih baik dengan harapan jika organisasi bisa mewujudkaan wilayah WBK dan WBBM akan mempunyai manfaat bagi pegawai untuk mendapat tambahan pendapaatn karena adanya intensif tambahan tunjangan dan akan memberikan kepercayaan publik (masyarakat) terhadap institusi.		*motivasi untuk ikut serta dalam mewujudkannya agar memperoleh tambahan tunjangan kinerja.*
N3	*Dengan adanya zona integritas WBK dan WBBM tentunya mempunyai manfaat yang baik bagi Kejati Jawa Tengah dikarenakan dengan instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memberikan ruang yang luas kepada publik untuk memperoleh informasi ataupun memudahkan bagi masyarakat untuk memperoleh layanan yang baik serta dengan adanya WBK dan WBBM di Kejati Jawa Tengah menjadikan momentum untuk berubah bagi seluruh pegawai menjadi lebih baik dalam bekerja dan menjadikan motivasi untuk pegawai agar Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah bisa memperoleh predikat WBK dan WBBM sehingga akan meperoleh tambahan tunjangan kinerja.*	**N8**	*Adanya pencanangan Zona Integritas WBBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai manfaat yang baik bagi organisasi dan pegawai, bagi organisasi menjadikan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi berubah dalam hal pelayanan publik kepada masyarakat maupun bentuk fisik adanya perubahan dalam hal sarana dan prasarana di kantor dengan adanya tempat tempat atau ruangan di kantor untuk untuk pelayanan publik agar masyarakat lebih nyaman dan mendapatkan pelayanan yang baik dari Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan bagi para pegawai menjadikan pegawai untuk bekerja lebih baik dan menghindari perbuatan perbuatan tercela agar Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memperoleh Predikat WBK dan WBBM dan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan secara tidak langsung akan mempengaruhi tambahan penembahan tunjangan kinerja bagi seluruh pegawai, tentunya mempunyai manfaat yang baik, semua ini terwujud jika pendapat dukungan dari seluruh pegawai dan*

			unsur pempinan tentunya sehinga diharapkan mampu menciptakan birokrasi pemerintahan yang bersih dan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan menjadikan instansi Kejaksaan Tinggi jawa tengah dapat dipercaya oleh publik (masyarakat).
N4	*Adanya Zona Integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai manfaat yang baik bagi instansi yang diharapakan mampu mencipatakan birokrasi yang bersih dari KKN dan menjadikan semangat bagi pegawai untuk bisa mewujudkan WBK dan WBBM agar dapat mendapatkan tambahan tunjangan hal ini menjadikan motivasi tersendiri bagi pegaawai khususnya staf.*	**N9**	*Adanya zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai manfaat bagi masyarakat dengan adanya dan berlakunya PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu), sebagai salah satu unit pelayanan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah, yang memiliki standar layanan, prosedur layanan kepada masyarakat halm ini sangat membatu masyarakat karena adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan.dan masyarakat melihat bahwa Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memberikan jasa layanan kepada masyarakat, hanya di ruangan PTSP, sehingga dapat dilihat dan dirasakan sepenuhnya keberadaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.*
N5	*Dengan adanya pencanangan Pencanangan Zona Integritas WBBK dan WBBM membuat Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadikan kantor menjadi beruhah dalam hal pelayanan public kepada masyarakat hai ini tentgunya mempunyaio manfaat yang baik, semua ini terwujud jika pendapat dukungan dari seluruh pegawai dan unsur pempinan tentunya sehinga diharapkan mampu*	**N10**	*Adanya pencanangan Pencanangan Zona Integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat di rasakan manfaat nya bagi masyarat ketika berkunjung di kantor Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah yaitu dengan adanya ruang konsultasi dan tempat PTSP yang membuat masyarakt khususnya penyidik dari Kopolisian ketika mau*

	menciptakan birokrasi pemerintahan yang bersih dan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan menjadikan instansi kejaksaan tinggi jawa tengah dapat dipercaya oleh publik.		*berkoordinasi dan berkonsultasi ke JPU Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah bisa dengan mudah dan nyaman di karenakan adanya tempat atau ruangan khusus yang untuk berkonsultasi*

Berdasarkan pemaparan dari pemahaman tentang ***(velence***) perubahan akan memberikan manfaat/ keuntungan bagi mereka oleh 10 (sepeluh) narasumber tersebut diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa :

Adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memberikan manfaat antara lain terciptanya pelayanan publik kepada masyarakat yang baik sehingga organisasi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dapat memberikan pelayanan dengan baik sebagai salah satu unit pelayanan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah, yang memiliki standar layanan, prosedur layanan kepada masyarakat hal ini sangat membatu masyarakat karena adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan dan masyarakat melihat bahwa Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memberikan jasa layanan kepada masyarakat, hanya di ruangan PTSP, sehingga dapat dilihat dan dirasakan sepenuhnya keberadaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Dengan pencanangan Pencanangan Zona Integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai manfaat yang baik bagi organisasi dan pegawai, bagi organisasi menjadikan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi beruhah dalam hal pelayanan publik kepada masyarakat maupun bentuk fisik di Kantor dengana danya tempat tempat atau ruangan di kantor untuk untuk pelayanan public agar masyarakat lebih nyaman dan mendapatkan pelayanan yang baik dari Kejaksaan

Tinggi Jawa Tengah.

Bahwa faktor *valence* yaitu perubahan akan memberikan manfaat/ keuntungan bagi mereka sudah ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah hal ini dengan adanya keterangan dari narasumber adanya pencanangan zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) memberikan manfaat atau keuntungan baik untuk pegawai maupun masyarakat.
dan mampu memberikan motivasi bagi para seluruh unsur pegawai dan unsur yang ada didalamnya untuk bekerja lebih baik dengan harapan jika organisasi bisa mewujudkaan wilayah WBK dan WBBM akan membaafa manfaat bagi pegawai untuk mendapat tambahan pendapaatn karena adanya intensif tambahan tunjangan dan akan memberikan kepercayaan publik (masyarakat) terhadap institusi serta dapat memberikan motivasi pegawai untuk dapat mengubah budaya kerja, mekanisme kerja, pola pikir yang baru untuk mewujudkan reformasi berokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

- **Q1 : Pemahaman mengenai perubahan perlu dan beralasan untuk dilakukan dan adanya legitimasi untuk berubah *(discrepancy)*.**

  Berdasarkan pemaparan dari pemahaman tentang (*discrepancy*) Perbedaan antara kondisi sekarang dengan yang sebelumya dan yang diharapkan dapat disimpulkan bahwa perubahan ke arah yang lebih baik merupakan hal yang diharapkan dan di inginkan oleh pegawai dan masyarakat

agar instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi lebih baik serta dapat mengubah pola pikir pegawai, mekanisme dan budaya kerja serta dapat menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta telah terjadinya perubahan kualitas pelayanan publik dan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan memudahkan bagi masyarakat untuk dapat memperoleh informasi dengan baik maupun untuk keperluan lainya dapat dilayani dengan baik oleh pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya tempat PTSP (PelayananTerpadu Satu Pintu) dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik) dan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan.

- **Q2 : Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat *(appropriateness)*.**

Berdasarkan pemaparan dari pemahaman tentang *(appropriateness)* (Perubahan tersebut merupakan suatu perubahan yang tepat) oleh 6 (enam) narasumber tersebut diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya perubahan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dengan adanya pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) merupakan perubahan yang baik dan tepat serta merupakan suatu kebutuhan untuk menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dan meningkatkan efisiensi dalam hal mekanisme kerja dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik baiknya KKN dan Perubahan yang ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dapat dikatakan sebagai

kebutuhan yang harus dibuat dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai guna menciptakan suasana dan lingkungan kerja dan budaya kerja yang baik, setelah adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah terjadi perubahan yang berkaitan dengan mekanisme kerja dan budaya kerja di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sehingga menciptakan efisiensi dalam bekerja dan dalam memberikan pelayan publik kepada masyarakat dan sangat membantu masyarakat yang ingin memperoleh pelayanan, masyarakat umum tidak lagi bingung harus ke ruangan mana jika ingin bertemu atau memperoleh informasi dengan adanya pelayanan terpadu satu pintu atau pelayanan pelayanan lain memudahkan masyarakat sehingga menciptakan efektif dan efisiensinya proses pelayanan publik.

Serta adanya ruang konsulatsi dan tempat Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memudahkan tamu dari Penyidik untuk bertemu dengan pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa tengah dalam hal ini Jaksa Penutut Umum untuk melakukan koordinasi maupun pengiriman berkas berkas di kejaksaan hal ini dapat menciptakan efisiensi dalam hal koordinasi dengan tidak membutuhkan waktu yang lama dan saya kira perubahan yang dilakukan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan perubahan yang tepat.

- **Q3 : Organisasi dan individu didalamnya memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan tersebut *(efficacy)***

Bahwa Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah melakukan upaya perbaikan guna mewujudkan organisasi yang bebas korupsi dan birokrasi bersih melayani dengan sudah dicanangkan pembangunan Zona Integritas

Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dengan membangun 6 (enam) area perubahan :

- Manajemen Perubahan;
- Penguatan Ketatalaksanaan;
- Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia;
- Penguatan Akuntabilitas;
- Penguatan Pengawasan dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Ke enam area perubahan tersebut diatas membuktikan bahwa organisasi dalam hal ini Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah mempunyai kemampuaan untuk menghadapi perubahan.

Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sudah menyiapkan beberapa sarana dan prasarana untuk meyiapkan dan mendukung pembangunan zona integritas menuju WBK dan WBBM hal ini menunjukkan organisasi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah telah siap untuk mewujudkan zona integritas tersebut dan seleruh pegawai telah menyatakan siap menghadapi perubahan untuk dapat mewujudakan wilayah Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani dengan dibuktikan adanya penanda tanganan dan pakta integritas dari semua pegawai dan siap untuk mengikuti aturan dan menyesuaikan kebiasaan atau mekanisme baru yang sebelumnya belum ada dan mendukung adanya perubahan tersebut agar Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah bisa memperoleh Predikat WBK dan WBBM.

- **Q4 :** ***Apakah terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin***

organisasi (principal support).

Bahwa unsur pimpinan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat mendukung pembangunan zona integritas WBK dan WBM hal ini telah dibuktikan dengan adanya keterlibatan pempinan dalam penandatangan komitmen bersama dengan seluruh pegawai untuk mewujudkan zona integritaas WBK dan WBBM dan pimpinan sebagai contoh keteladanan dalam kedisiplinan kepada suluruh pegawai sebagai Role Model. Sehingga bahwa faktor *principal support* yaitu terdapat dukungan yang memadai dari para pemimpin organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut sudah ada di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah

- **Q5 : Perubahan akan memberikan manfaat/ keuntungan bagi mereka *(valence).***

Adanya pembangunan zona integritas WBK dan WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memberikan manfaat antara lain terciptanya pelayanan publik kepada masyarakat yang baik sehingga organisasi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dapat memberikan pelayanan dengan baik sebagai salah satu unit pelayanan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah, yang memiliki standar layanan, prosedur layanan kepada masyarakat halm ini sangat membatu masyarakat karena adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan.dan masyarakat melihat bahwa Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah memberikan jasa layanan kepada masyarakat, hanya di ruangan PTSP, sehingga dapat dilihat dan dirasakan sepenuhnya keberadaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Pencanangan Pencanangan Zona Integritas WBK dan

WBBM di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah juga mempunyai manfaat yang baik bagi organisasi dan pegawai, bagi organisasi menjadikan Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi beruhah dalam hal pelayanan publik kepada masyarakat maupun bentuk fisik di Kantor dengana danya tempat tempat atau ruangan di kantor untuk untuk pelayanan public agar masyarakat lebih nyaman dan mendapatkan pelayanan yang baik dari Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan mampu memberikan motivasi bagi para seluruh unsur pegawai dan unsur yang ada didalamnya untuk bekerja lebih baik dengan harapan jika organisasi bisa mewujudkaan wilayah WBK dan WBBM akan membaafa manfaat bagi pegawai untuk mendapat tambahan pendapaatn karena adanya intensif tambahan tunjangan dan akan memberikan kepercayaan publik (masyarakat) terhadap institusi serta dapat memberikan motivasi pegawai untuk dapat mengubah budaya kerja, mekanisme kerja, pola pikir yang baru untuk mewujudkan reformasi berokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Penetapan Undang Undang ASN ditujukan agar terjadi perubahan atau perbaikan dalam manajemen kepegawaian. Perubahan itu sendiri perlu dikelola dengan baik dan benar menggunakan manajemen perubahan yang tepat, sehingga dapat mencapai tujuannya secara efektif. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah telah menetapkan Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan. Terlepas dari benar atau tidaknya Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan tersebut dijalankan, pada kenyataannya perubahan berjalan dengan lambat, begitu juga dengan perubahan dalam lingkup yang lebih besar yaitu

reformasi birokrasi, yang hingga saat ini belum menunjukkan hasil yang diinginkan. Melalui peraturan MenPAN-RB Nomor 10 tahun 2019 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagi pedoman atau acuan bagi instansi pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dalam membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Selain itu, Peraturan Menteri tersebut merupakan rujukan untuk memberikan keseragaman pemahaman dan tindakan dalam membanguan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dan meningkatkan kualitas tata kelola pengajuan unit kerja serta memudahkan dan meningkatkan efektivitas pembangunan Zona Integritas pada unit kerja.

Terlepas dari benar atau tidaknya Pedoman Pelaksanaan tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagi pedoman atau acuan bagi instansi pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya tersebut dijalankan, pada kenyataannya perubahan berjalan dengan lambat, begitu juga dengan perubahan dalam lingkup yang lebih besar yaitu reformasi birokrasi, yang hingga saat ini belum menunjukkan hasil yang diinginkan.

Jika mengacu pada hasil studi literatur, organisasi perlu untuk lebih *peopleoriented*, dengan lebih memperhatikan aspek psikologis yang membentuk

sikap terhadap perubahan, yang mana bisa digunakan untuk meningkatkan tingkat keberhasilan perubahan. Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan memang telah secara cukup detail memberikan panduan langkah-langkah dalam mengelola perubahan. Namun seperti halnya yang terjadi pada banyak penelitian dan usaha perubahan seperti yang telah disinggung oleh Oreg et al., (2011) Vakola & Nikolaou (2004), pedoman ini juga masih terlalu fokus pada aspek organisasi atau struktural saja, perhatian terhadap aspek individu atau psikologis masih sangat kurang.

Perhatian pada sikap terhadap perubahan dalam pedoman ini lebih kepada tingkat penolakan terhadap perubahan. *Resistance to change* (RTC) memang juga merupakan sikap terhadap perubahan yang banyakditeliti selain RFC. Dalam studi literatur yang dilakukan oleh Bouckenooghe (2010), ditemukan bahwa lebih dari 90% penelitian mengenai konseptualisasi sikap- sikap dalam perubahan, dilakukan pada RTC atau RFC. RTC merupakan konsep yang terlebih dahulu mendapatkan perhatian, dimana menurut banyak ahli yang dikutip oleh Val dan Fuentes (2003) menyatakan bahwa banyak alasan mengenai kegagalan dalam perubahan dapat ditemukan dengan memahami RTC. RTC dianggap sebagai fenomena yang mempengaruhi proses, memperlambat persiapan, menghambat pelaksanaan, dan menaikkan biaya dalam perubahan (Ansoff, 1990). Namun kemudian terdapat kritikan mengenai konsep RTC. Dent dan Goldberg (1999) menyatakan bahwa pemahaman mengenai RTC tidak memberikan penyelesaian yang menyeluruh terhadap permasalahan dalam perubahan. Apa yang diidentifikasikan sebagai *resistance* dapat dikurangi secara

dramatis bahkan dihilangkan hanya dengan merubah sudut pandang, yaitu misalnya dari penekanan pada pengelolaan *resistance* menjadi komitmen pada persiapan dan perencanaan yang meningkatkan kesiapan.

Berdasarkan penjabaran tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa penolakan terhadap perubahan dapat diatasi dengan menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Adanya kondisi dan sikap siap untuk berubah akan dengan sendirinya mengurangi penolakan terhadap perubahan (Armenakis, 1993; Self, 2007). Selain itu menurut Vakola (2013), menumbuhkan kesiapan untuk berubah merupakan aktivitas yang proaktif dibandingkan dengan usaha untuk mencari tingkat penolakan terhadap perubahan yang cenderung reaktif. Lebih jauh, hanya sekedar tidak menolak perubahan belum berarti bahwa seseorang siap untuk berubah. Artinya kesiapan untuk berubah tidak hanya akan mengurangi tingkat penolakan, tapi juga akan menumbuhkan kesadaran akan perlunya perubahan, keyakinan terhadap kemampuan untuk berubah dan komitmen terhadap perubahan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berupah *(readiness for change)* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas Korupsi

(WBK) dan Wilayah Borokrasi Bersih Melayani (WBBM) telah berjalan dengan baik dan proses perubahannya sedang hal ini dilihat dari kesiapan dari para pegawai di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah maupun organasasi telah menyiapkan dan membangun zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Borokrasi Bersih Melayani (WBBM). Hal ini dilihat dari adanya perubahan fisik dan non fisik.

a. Perubahan fisik adanya simbol simbol menandai adanya geliat pembangunan Zona Integritas WBK dan WBBM seperti adanya spanduk, baliho tentang anti korupsi, pembangunan tempat fasilitas layanan publik kepada masyarakat.
b. Perubahan non fisik yaitu adanya perubahan mekanisme kerja, pola pikir, dan budaya dari para pegawai dalam rangka menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, meningkatkan pelayan publik, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi dan profesionalisme pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah.

2. Bahwa faktor untuk kesiapan untuk berubah *(readiness for change)* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Borokrasi Bersih Melayani (WBBM) berdasarkan teori Armenakis dan Harris (2009) hasi dari lima persepsi bahwa faktor principal support adalah faktor yang sangat berpengaruh bagi kesiapan para pegawai untuk menghadapi perubahan adanya pembangunan zona integrits menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM)adalah pimpinan instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah sangat

mendukung untuk bisa mewujudkan Kejati Jateng menjadikan satker yang lolos WBK dan WBBM ini dibuktikan pimpinan secara langsung terlibat dalam penandatanganan komitmen Bersama dengan seluruh pegawai, karena dalam membangun zona integritas mulai dari membangun karakter diri sendiri sang pemimpin untuk dijadikan contoh oleh bawahanya. Kebijakan-kebijakan pimpinan jangan sampai dijadikan alasan bagi bawahanya untuk melakukan praktek praktek korupsi dan penyimpangan serta adanya keterlibatan pempinan dalam penandatangan komitmen bersama dengan seluruh pegawai untuk mewujudkan zona integritaas WBK/WBBM dan pimpinan memberikan keteladanan pimpinan dalam kedisiplinan kepada suluruh pegawai sebagai *Role Model.* Dan faktor *discrepancy* (Perbedaan antara kondisi sekarang dengan yang sebelumya dan yang diharapkan) juga menjadi faktor penguat untuk kesiapan berubah *(readiness for change)* di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Borokrasi Bersih Melayani (WBBM) ini disimpulkan bahwa perubahan ke arah yang lebih baik merupakan hal yang diharapkan dan diinginkan oleh pegawai agar instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah menjadi lebih baik serta dapat mengubah pola pikir pegawai, mekanisme dan budaya kerja serta dapat menciptakan reformasi birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta telah terjadinya perubahan kualitas pelayanan publik. Perubahan tersebut memang perlu dilakukan karena terdapat perbedaan atau kesenjangan antara kondisi sekarang dengan yang diinginkan yaitu perubahan instansi

yang lebih baik.

5.2 Saran

1. Adapun hal yang melatarbelakangi dibentuknya Reformasi Birokrasi adalah antara lain adanya kejahatan korupsi yang semakin merajalela, upaya Pemerintah untuk mewujudkan adanya pencegahan korupsi, menciptakan Aparatur Negara yang disiplin dan bekerja sesuai dengan kaidah yang telah ditentukan, serta menciptakan aparatur negara yang dapat dipercaya oleh masyarakat. Terdapat dua faktor utama yang menyebabkan tindakan korupsi bisa terjadi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan korupsi yang berasal dari perilaku, kebiasaan, sifat dan sebagainya sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mendorong seseorang agar melakukan sesuatu yang berasal dari luar diri seseorang itu. Salah faktor eksternal yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan korupsi adalah aspek organisasi yaitu kurang adanya sikap keteladanan pimpinan, tidak adanya kultur budaya organisasi yang benar juga kelemahan sistem pengendalian manajemen akan membuka peluang seseorang untuk melakukan tindak korupsi.

   Tindakan korupsi dalam konteks islam sama dengan fasad, yang merupakan tindakan menghancurkan urutan kehidupan yang pelakunya diklasifikasikan di Jinayaat al-kubro (dosa besar). Dalam upaya pencegahan tindakan korupsi, peran agama menjadi pendorong kekuatan moral, sumber nilai-nilai yang baik dan juga mulia. menurut ayat-ayat di

dalam al-Qur'an terdapat beberapa cara yang bisa diikuti sebagai tameng dalam mencegah korupsi :

- Cara pertama yang terdapat dalam Al-Qur’an adalah dengan cara membangun kepribadian atau akhlak yang taqwa dengan meningkatkan kualitas keimanan.
- Cara yang kedua yang bisa dilakukan adalah mengurangi perasaan cinta pada dunia yang berlebihan.
- Cara ketiga yang selanjutnya adalah menjauhkan diri dari tindakan batil, karena tindakan batil juga dapat menyebabkan seseorang menjadi malas. Malas adalah penyebab utama dan juga penyebab yang dominan seseorang melakukan tindakan korupsi.
- Cara terakhir untuk menjauhkan diri dari tindakan korupsi adalah dengan mengikuti salah satu sifat nabi yang harus diteladani oleh umat Islam, yaitu shidiq (alshidqu) yang berarti kejujuran.

Korupsi merupakan suatu kejahatan yang belum terselesaikan hingga saat ini, korupsi merupakan kejahatan yang tergolong berat karena menyangkut kepentingan negara. Namun, saat ini korupsi dianggap suatu hal yang biasa saja, bahkan para koruptor secara terang-terangan memamerkan hasil korupsinya. Tindakan korupsi sangatlah bertentangan dengan kaidah islam, para ulama pun mengatakan bahwa tindakan korupsi merupakan tindakan pidana yang sangat berdampak terhadap negara dan warga negara, yang sebagaimana telah dijelaskan di dalam Al Quran. Agama Islam secara jelas memberikan laknat untuk para perampas dan pencuri harta benda orang lain,

tidak terkecuali para koruptor. Seperti di dalam Surat Al-Baqarah ayat 188, Allah SWT secara tegas melarang perbuatan koruptif dan manipulatif.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tindakan korupsi di Indonesia terjadi karena lemahnya sistem pengawasan di Indonesia juga kurangnya kesadaran diri terhadap hukum-hukum di dalam Al-Qur'an. Tidak ada kata telat bagi seseorang yang berusaha memperbaikinya dan juga sudah merupakan tugas kita semua sebagai Bangsa Indonesia dan Umat Muslim untuk menjauhi tindakan korupsi. Maka dari itu dengan adanya pembangunan pencanangan zona integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah merupakan suatu tindakan atau usaha yang baik untuk bisa menciptakan dan merubah pola pikir dan budaya kerja sehingga diharapkan mampu menghilangkan perbuatan perbuatan tercela dan perbuatan korupsi dari aparatur sipil negara di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah, dan alangkah baiknya agar dilaksanakan suatu kegiatan islami berupa siraman rohani setiap sebulan sekali dalam rangka revolusi mental bagi para pegawai supaya memberikan energi positif yang bertujuan agar para pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) memiliki akhlak yang baik tentunya akan membawa dampak yang baik bagi kemajuan suatu instansi. Untuk itulah, penguatan mental dirasa perlu diberikan kepada seluruh pegawai.

b. Kesiapan untuk berubah pada dasarnya membutuhkan faktor

psikologis sekaligus juga struktural. Weiner et al., (2008), menyebutkan bahwa individu atau sekelompok individu yang hanya termotivasi saja (dengan keyakinan-keyakinan pada dimensi psikologis) tanpa dukungan kemampuan ataupun situasional, tidak akan menghasilkan kesiapan untuk berubah. Begitu juga sebaliknya, meskipun individu atau sekelompok individu memiliki kemampuan, sumberdaya, dan kesempatan, potensi-potensi tersebut harus dapat diaktivasikan, terutama melalui motivasi dan keyakinan-keyakinan atau kepercayaan terhadap kemampuan diri (atau bersama) untuk menggunakannya menuju keberhasilan perubahan (Bandura, 1986). Sehingga selain mengukur kesiapan untuk berubah dari aspek struktural, Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan sebaiknya juga mengikutkan pengukuran aspek-aspek psikologis dari *Readiness For Change* untuk mengukur kesiapan karena program manajemen perubahan adalah pondasi dasar dalam membangun zona integritas menuju Wilyah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM).

Mekanisme utama untuk menumbuhkan keyakinan-keyakinan yang membentuk kesiapan untuk berubah adalah melalui pesan-pesan perubahan, ketersediaan sumberdaya, dan kerja sama serta peran serta aktif dari semua pihak terkait. Berdasarkan mekanisme tersebut dapat dibuat alternatif-alternatif strategi untuk menumbuhkan keyakinan- keyakinan yang membentuk kesiapan untuk berubah, yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menyempurnakan pedoman pelaksanaan program manajemen perubahan. Selain itu untuk mengevaluasi efektivitas dari

alternatif strategi, dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kesiapan untuk berubah, baik dari aspek atau faktor psikologisnya maupun faktor strukturalnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif, dan hanya berhasil memperoleh 10 narasumber dari 15 narasumber yang ditargetkan di Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Harus ada lebih banyak pihak yang terlibat dalam penelitian masa depan, seperti jumlah narasumber yang sesuai target, melibatkan informan dari instansi istansi lain di luar instansi Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah untuk mengetahui persepsi para individu baik itu dari pegawai atau pihak lain tentang *Readiness For Change* beserta implementasinya. Penelitian masa depan juga perlu diteliti untuk menguji model konseptual dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

Andi Prastowo. 2012. Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian. Jogjakarta : Ar-ruzzmedia

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. Human Relations, 46(6), 681–703. https://doi.org/10.1177/001872679304600601

Anjani, P. K. (2013). Impact of readiness for change on organizational change of Banking Sector in Salem District. Global Management Review, 3(4), 353–371.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*,9(2), 127-142.

Burhan Bungin.2012. Analisa Data Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rajawali Pers.

Cunningham, C. E., Woodward, et al. 2002. Readines for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates. Journal of Occupational and Organization Psychology, 75: 377-392.

Creswell, John W. 2014. Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed. Yogyakarta:Pustaka Pelajar.

Dalton, C. C., & Gottlieb, L. N. (2003). The concept of readiness to change. Journal of Advanced Nursing, 42(2), 108–117. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02593.x

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, 53(3), 419-442.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), 232–255. https://doi.org/10.1177/0021886306295295

Holt, D. T., Helfrich, C. D., et al. 2010. Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. Journal of J Gen Intern Med, 25 (Suppl 1): 50-55.

Holt, Daniel T., &Vardaman, James M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13 (1), 9-18

Harischandra, Hans. 2007. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk. Jurnal Manajemen, Vol.3, No.1.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386

Kotter, J. 2011. Change Management vs. Change Leadership-What's The Difference?. http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/0 7/12/change-management-vs-changeleadership-whats-the-difference/. Sitasi 26 Mei 2013

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi **Republik Indonesia** Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., et al. 2012. Change Readiness: A Multilevel Review. Journal of Management 2013, 39: 110-135. http://jom.sagepub.com/content/39/1/110. Sitasi 6 Mei 2013

Republik Indonesia, Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan

Riddell, R. V., & Roisland, M. T. (2017). Change readiness. Faculty of School of Business and Law at University of Agder, 17–25. https://doi.org/10.1002/9781119967316.ch2

Sugiyono (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.

Vakola, Maria. (2013). Multilevel readiness to organiational change: A conceptual approach. *Journal of Change Mana-gement*, 13 (1), 96-109.

Varkey, P. dan Kayla Antonio. 2010. Change Management for Effective Quality Improvement: A Primer. American Journal of Medical Quality, XX(X): 1-6. http://ajm.sagepub.com/content/early/2010/04 /30/1062860610361625. Sitasi 20 Mei 2013.

Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organization readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. Journal of Personal Selling, 24(1), 7–17.

Winardi, & Prianto, A. (2016). Various determinants of individual readiness to change and their effects on the teachers' performance (A study on certified teachers in Jombang Regency East Java , Indonesia). Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 18(2), 22–32. https://doi.org/10.9790/487X-18212232

Weiner, Bryan J. 2009. A Theory of Organization Readiness for Change.